



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

Micaela Sofia Araújo de Sousa

PLANO DE MARKETING “DOURECA PRODUTOS PLÁSTICOS, LDA.”

Mestrado
Marketing

Trabalho efetuado sob a orientação:
Professor Doutor Manuel José Serra da Fonseca
Professora Helena Sofia Ferreira Rodrigues

Valença, novembro de 2018

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a elaboração de um plano de marketing para a empresa “Doureca, Produtos Plásticos, Lda.”, que atua no setor automóvel, mais concretamente no ramo de cromagem de peças plásticas para o setor automóvel, desde 1988.

O foco deste estudo subdivide-se em dois temas: o plano de marketing e todos os seus componentes e o seu âmbito, o marketing em contexto business-to-business. A consubstanciar a orientação estratégica foi possível desenvolver e aplicar uma entrevista semiestruturada ao sócio-gerente da empresa, Engenheiro Rui Lobo.

Por outro lado, foram aplicados inquéritos por questionário SERVQUAL aos clientes mais significativos da empresa, com o intuito de aferir a qualidade percebida do serviço prestado pela empresa.

O trabalho final inclui uma análise do ambiente de marketing (interno e externo), a definição de marketing estratégico (segmentação, targeting e posicionamento), a estruturação das políticas de marketing-mix e um plano de ações para o ano de 2019.

Este plano de marketing apresenta propostas de estratégias e ações que se acreditam conducentes ao desenvolvimento contínuo e sustentado da empresa em estudo.

Palavras-chave: Marketing; Plano de Marketing; Business-to-business; SERVQUAL.

ABSTRACT

This work aims to elaborate a marketing plan for the company "Doureca Produtos Plásticos, Lda." which operates in the automotive sector, more specifically in the business of chroming plastic parts for the automobile sector, since 1988.

The focus of this study is divided into two themes: the marketing plan and all its components and its scope, marketing in a business-to-business context. To achieve the strategic orientation it was possible to develop and apply a semi-structured interview to the managing partner of the company, engineer Rui Lobo.

On the other hand, surveys were applied by Servqual questionnaire to the most significant clients of the company, in order to assess the perceived quality of the service provided by the company.

The final work includes an analysis of the marketing environment (internal and external), the definition of strategic marketing (segmentation, targeting and positioning), the structuring of marketing-mix policies and a plan of actions for the year 2019.

This marketing plan presents proposals for strategies and actions that are believed to be conduits to the continuous and sustained development of the company under study.

Keywords: Marketing; Marketing plan; Business-to-business; SERVQUAL.

Dedico em especial ao meu avô João Vieira (in memoria).

Ao Nuno, meu namorado, companheiro de todas as horas, que contribuiu decididamente para que este trabalho pudesse ser concluído.

"A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo."

Albert Einstein

BREVE NOTA BIBLIOGRÁFICA

Micaela Sofia Araújo de Sousa, natural de Paredes de Coura do distrito de Viana do Castelo, licenciou-se no ano de 2012 em Marketing pelo Instituto Politécnico de Bragança – Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo de Mirandela.

Em abril de 2014 começou a trabalhar como operária fabril na empresa “Doureca Produtos Plásticos, Lda.”. Um mês depois assumiu a responsabilidade da seção de carga de peças plásticas. Em outubro de 2015 teve a oportunidade de integrar no Departamento Comercial da empresa, onde permanece até ao presente. Tem como principal responsabilidade a gestão do cliente Renault, juntamente com o colaborador Sébastien Moutoun (KAM), colaborador da empresa Dourdin, em França.

Em 2016 iniciou o Mestrado em Marketing no Instituto Politécnico de Viana do Castelo – Escola Superior de Ciências Empresariais.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho final de mestrado contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não se teria tornado realidade e aos quais estarei eternamente grata.

Em primeiro lugar aos meus orientadores, Professor Doutor Manuel José Serra da Fonseca e Professora Helena Sofia Ferreira Rodrigues pelo total apoio, pela disponibilidade, pelo saber que me transmitiram, pelas opiniões e críticas e total colaboração no solucionar de dúvidas e problemas.

Ao Engenheiro Rui Lobo (sócio-gerente) e à Joana Antunes (responsável do departamento comercial onde exerço funções) por me permitirem a elaboração deste trabalho.

Agradeço à minha colega Sónia Gomes pela total disponibilidade, ajuda e apoio ao longo da elaboração deste trabalho.

Desejo igualmente agradecer a todas as minhas colegas do mestrado em Marketing, cujo apoio e amizade estiveram sempre presentes em todos os momentos.

Por último quero agradecer aos meus pais e amigos pelo apoio incondicional que me deram.

Índice

RESUMO	2
ABSTRACT	3
BREVE NOTA BIBLIOGRÁFICA.....	6
AGRADECIMENTOS.....	7
LISTA DE ABREVIATURAS	11
LISTA DE FIGURAS	12
LISTA DE QUADROS.....	13
LISTA DE IMAGENS	14
LISTA DE GRÁFICOS	15
1. CAPÍTULO 1 – Introdução	16
1.1. Contextualização.....	16
1.2. Objetivos de investigação.....	16
1.3. Estrutura do trabalho.....	18
1.4. Identificação do problema organizacional.....	18
2. CAPÍTULO 2 – Enquadramento teórico	20
2.1. O setor automóvel nacional e internacional.....	21
2.2. Marketing business-to-business (b2b)	27
2.3. Planeamento em marketing.....	29
2.4. O marketing-mix aplicado ao setor automóvel.....	32
3. CAPÍTULO 3 – Metodologia	41
3.1. Trabalho empírico 1 – Entrevistas exploratórias ao sócio gerente da empresa	41
3.1.1. <i>Opção metodológica e identificação de objetivos específicos.....</i>	<i>41</i>
3.1.2. <i>Definição dos entrevistados.....</i>	<i>42</i>
3.1.3. <i>Análise de resultados</i>	<i>42</i>
3.2. Trabalho empírico 2 – Aplicação de inquéritos por questionário SERVQUAL a clientes.....	51
3.2.1. <i>Opção metodológica (escala SERVQUAL) e identificação de objetivos específicos.....</i>	<i>51</i>
3.2.2. <i>Definição da amostra.....</i>	<i>53</i>
3.2.3. <i>Análise e discussão de resultados.....</i>	<i>53</i>

4. CAPÍTULO 4 – Plano de Marketing	79
4.1. Caraterização da empresa	79
4.2. Análise do contexto	92
4.2.1. <i>Macro envolvente ou ambiente contextual</i>	92
4.2.1.1. Análise PEST	93
4.2.2. <i>Microambiente ou ambiente transacional</i>	96
4.2.2.1. Clientes, fornecedores e concorrência	96
4.2.2.2. Atividades de I.D. e qualidade	99
4.2.2.3. 5 Forças de Porter	100
4.2.2.4. Oferta atual	101
4.3. Análise SWOT	103
4.4. Objetivos de marketing	106
4.5. Estratégia de marketing	108
4.5.1. <i>Segmentação, targeting e posicionamento</i>	109
4.6. Marketing-mix	113
4.6.1. <i>Produto</i>	113
4.6.2. <i>Preço</i>	116
4.6.3. <i>Comunicação</i>	116
4.6.4. <i>Distribuição</i>	119
4.6.5. <i>Pessoas</i>	119
4.6.6. <i>Evidências físicas</i>	120
4.6.7. <i>Processos</i>	123
4.7. Planeamento de ações	124
5. CAPÍTULO 5 – Conclusões, limitações e recomendações	126
BIBLIOGRAFIA	128
6. ANEXOS	132
Anexo 1 – Organograma da empresa	132
Anexo 2 – Entrevista semiestruturada ao sócio-gerente da empresa “Doureca Produtos Plásticos, Lda.”	133
Anexo 3 – Inquérito por questionários (Português)	136
Anexo 4 – Inquérito por questionários (Espanhol)	140
Anexo 5 – Inquérito por questionários (Francês)	144
Anexo 6 – Inquérito por questionários (Inglês)	148
Anexo 7 – Email a solicitar o preenchimento do questionário (Português)	152
Anexo 8 – Email a solicitar o preenchimento do questionário (Espanhol)	153

Anexo 9 – Email a solicitar o preenchimento do questionário (Francês)	154
Anexo 10 – Email a solicitar o preenchimento do questionário (Inglês)	155

LISTA DE ABREVIATURAS

- **B2b** – Business-to-business
- **B2c** – Business-to-consumer
- **PF** – Ponto Forte (Análise SWOT)
- **Pf** – Ponto fraco (Análise SWOT)
- **OP** – Oportunidades (Análise SWOT)
- **AM** – Ameaças (Análise SWOT)
- **RH** – Recursos Humanos
- **OEM** – Original equipment manufacturer
- **SGD** – Sócio Gerente Doureca

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Venda de carros ligeiros de passageiros no ano de 2015 e os últimos 11 anos

Figura 2 – Os 10 carros mais vendidos em 2014

Figura 3 – Destino das Exportações (2015)

Figura 4 – Evolução da produção global de veículos automóveis entre 1975 e 2007

Figura 5 – A integração do marketing industrial

Figura 6 – Linha estratégica

Figura 7 – Processo do planeamento de marketing

Figura 8 – Os 4 P do Marketing-Mix

Figura 9 – Análise envolvente

Figura 10 – Marketing estratégico

Figura 11 – Marketing-mix

Figura 12 – Perspetivas futuras

Figura 13 – Variáveis da Análise PEST

Figura 14 – Modelo das 5 Forças de Porter

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – As 10 marcas mais vendidas em Portugal em 2015

Tabela 2 – Estrutura do Plano de Marketing

Tabela 3 – 4 P vs 4 C

Tabela 4 – Marketing business-to-consumer vs marketing business-to-business

Tabela 5 – Lista de clientes

Tabela 6 – Questões que englobam na dimensão “Tangíveis”

Tabela 7 – Nível de qualidade da empresa na dimensão “Tangíveis”

Tabela 8 – Questões que englobam na dimensão “Confiabilidade”

Tabela 9 – Nível da qualidade da empresa na dimensão “Confiabilidade”

Tabela 10 - Questões que englobam na dimensão “Capacidade de resposta”

Tabela 11 – Nível da qualidade da empresa na dimensão “Capacidade de resposta”

Tabela 12 – Questões que englobam na dimensão “Garantia”

Tabela 13 – Nível da qualidade da empresa na dimensão “Garantia”

Tabela 14 – Questões que englobam na dimensão “Empatia”

Tabela 15 – Nível da qualidade da empresa na dimensão “Empatia”

Tabela 16 – Resultados gerais dimensão SERVQUAL

Tabela 17 – Análise dos dados da classificação dos produtos da empresa

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 – Logotipo da empresa

Imagem 2 – Localização da Unidade 1 da empresa

Imagem 3 – Localização da Unidade 2 da empresa

Imagem 4 – Produtos exteriores

Imagem 5 – Produtos interiores

Imagem 6 – Monograma e Emblema Renault

Imagem 7 – Emblema Jaguar

Imagem 8 – Peça exterior frontal Fiat500

Imagem 9 – Peça exterior traseira Fiat500

Imagem 10 – Peças cromadas de interior (Porsche Panamera)

Imagem 11 – Interior de um carro Land Rover

Imagem 12 – Peças fabricadas pela “Doureca”

Imagem 13 – Renault Kadjar 4WD

Imagem 14 – Renault Megane RS diamante

Imagem 15 – Exemplo de newsletter

Imagem 16 – Assinatura de email

Imagem 17 – Criação de um parque de estacionamento

Imagem 18 – Extensão do parque de estacionamento da Unidade 2

Imagem 19 – Local da sinalética da empresa na estrada nacional 303

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – País do cliente

Gráfico 2 – Algum colaborador já visitou as instalações da "Doureca"

Gráfico 3 – Há quanto tempo visitou a empresa

Gráfico 4 – Classificação da visita do cliente à empresa

Gráfico 5 – Conjunto de gráficos que engloba a dimensão "Tangíveis"

Gráfico 6 – Conjunto de gráficos que engloba a dimensão "Confiabilidade"

Gráfico 7 - Conjunto de gráficos que engloba a dimensão "Capacidade de resposta"

Gráfico 8 - Conjunto de gráficos que engloba a dimensão "Garantia"

Gráfico 9 - Conjunto de gráficos que engloba a dimensão "Empatia"

Gráfico 10 – A importância que o cliente atribui na qualidade do serviço prestado

Gráfico 11 – Qualidade geral do serviço prestado pela empresa

Gráfico 12 – Os produtos terem a qualidade exigida

1. CAPÍTULO 1 – Introdução

1.1. Contextualização

Este trabalho foi executado no âmbito do Mestrado em Marketing e consiste na criação de um plano de marketing para a empresa “Doureca Produtos Plásticos, Lda.” abordando a satisfação do cliente.

A empresa de Paredes de Coura produz e comercializa soluções decorativas de impressão e cromagem, nomeadamente para a proteção automóvel, setor que representa cerca de 90% da sua faturação¹. De forma a elaborar este trabalho foram realizados dois trabalhos empíricos: uma entrevista ao sócio-gerente da empresa, Engenheiro Rui Lobo; e um inquérito de satisfação aos clientes. Foi também realizada uma abordagem ao setor automóvel para contextualização.

Os sucessivos passos que o marketing deu, desde o seu princípio até aos dias de hoje, dependeram sempre das condições do mercado e do progresso da economia desses mercados, mas o seu aparecimento formal apenas ocorreu no momento em que as empresas e organizações perceberam que o fundamental da sua oferta é o consumidor e não o produtor ou distribuidor (Nunes *et al.*, 2008).

1.2. Objetivos de investigação

A presente investigação tem como objetivo geral ambicionar a estruturação de um plano de marketing para a empresa “Doureca Produtos Plásticos, Lda.”, apresentando propostas de estratégias e ações conducentes ao crescimento e consolidação da empresa, ou seja, a aplicação dos conhecimentos de planeamento de marketing. Adicionalmente, poderão ser dadas sugestões de aumento/consolidação da satisfação dos clientes.

A harmonia e articulação das políticas adotadas pela empresa são responsáveis, fundamentalmente, pelo sucesso ou insucesso da mesma. Desta forma, o plano de marketing assume um papel influente, que visa antecipar, formalizar e articular as principais decisões a serem tomadas.

¹ <https://www.dinheirovivo.pt/starcompany/doureca-savoy-e-casa-santos-lima-sao-as-pme-excelencia-de-2016/>

Para o cumprimento do objetivo geral foram listados os seguintes objetivos específicos:

1. Elaborar o diagnóstico empresarial através da elaboração de uma entrevista ao sócio-gerente da empresa;
2. Medir a qualidade percebida do serviço prestado pela empresa através da implementação de inquéritos por questionário;
3. Identificar quais são as vantagens competitivas da empresa, face aos seus concorrentes principais;
4. Delinear quais as estratégias do marketing-mix operacional, possíveis de entrar em 2019.

Relativamente ao primeiro objetivo, foi elaborado um guião que serviu de apoio para a entrevista realizada ao sócio-gerente. Através de uma metodologia de investigação qualitativa avalia-se todos os aspetos internos e externos da empresa, tendo como principal função identificar as dificuldades e oportunidades da mesma, auxiliando-a no seu processo de desenvolvimento e crescimento.

No segundo objetivo foi utilizada uma abordagem metodológica quantitativa, através da implementação de um inquérito por questionário como ferramenta de investigação, administrado aos clientes mais significadores da empresa. O inquérito está consubstanciado na escala SERVQUAL. Destinou-se a uma amostra não probabilística e selecionada, por conveniência, de 25 inquiridos. O modelo SERVQUAL proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), tem como principal objetivo avaliar a qualidade dos serviços de acordo com a discrepância entre as expectativas dos consumidores e a perceção do desempenho efetivo do serviço. Quanto à qualidade percebida do serviço prestado pela empresa, é fundamental avaliar este ponto, uma vez que, a qualidade é considerada como um dos principais fatores a ter em conta no momento de aquisição de um produto/serviço.

No que respeita ao terceiro objetivo, centra-se na elaboração de um plano de marketing, é fundamental uma análise aprofundada ao mercado em que a empresa atua, identificando e analisando os seus principais concorrentes, para conseguir identificar as vantagens competitivas da empresa relativamente aos mesmos.

Relativamente ao último objetivo demarcado (o planeamento das estratégias do marketing-mix que serão utilizadas): o conceito de marketing-mix é considerado como

uma das ferramentas mais utilizada pelos administradores de marketing para satisfação das necessidades e desejos dos clientes, bem como auxiliar a empresa no alcance dos objetivos estabelecidos (Kotler *et al.*, 2006). O marketing-mix é formado por quatro subconjuntos de variáveis, conhecidos pelos 4 P: produto, preço, promoção e distribuição. De acordo com Kotler *et al.* (2006), a análise dos 4 P permite determinar a abrangência de cada um deles, a sua influência dentro da organização, bem como avaliar as ferramentas que estão a ser utilizadas e que estratégias de atuação deverão ser implementadas de maneira a desenvolver um diferencial estratégico.

1.3. Estrutura do trabalho

Este trabalho está seccionado em cinco partes principais. O capítulo atual, relativo à introdução geral, que contempla previamente a identificação de contexto e objetivos da investigação. O Capítulo 2 que inclui a revisão da literatura de um plano de marketing aplicado ao setor automóvel – setor automóvel nacional e internacional, marketing *business-to-business* (b2b), planeamento em marketing e o marketing-mix aplicado ao setor automóvel. Segue-se o Capítulo 3, referente à metodologia conduzida pela seleção de variáveis, elaboração dos questionários, descrição da amostra e concussões/resumo sobre os passos metodológicos seguidos para desenvolvimento da investigação empírica; elaboração da entrevista exploratória ao sócio gerente da empresa, definição dos entrevistados e análise e discussão de resultados. O Capítulo 4 é uma aplicação prática de análise de resultados, com a análise interna e externa, PEST, mercado, concorrência, análise SWOT, objetivos de marketing, estratégia de marketing, marketing-mix e planeamento de ações e orçamentos. No Capítulo 5 são apresentadas as contribuições do trabalho, as limitações do estudo e são ainda apresentadas algumas sugestões para futuras investigações.

1.4. Identificação do problema organizacional

O problema desta pesquisa está centrado na inexistência de um plano de marketing e inexistência de ferramentas de medição da satisfação de qualidade.

Os fatores que rodeiam uma relação b2b tendem a ser mais racionais e complexos do que em relação b2c (*business-to-consumer*). Infelizmente, ainda é desconsiderada a importância da construção de uma estratégia de marketing nesse mercado onde as empresas oferecem serviços ou produtos a outras, pois há uma ideia errada em que marketing só funciona nos retalhistas.

O processo pós-venda também é importante, uma vez que as vendas no segmento b2b costumam ser cíclicas. Sendo assim, aferir o grau de satisfação dos clientes e se alinhar com as suas expectativas é essencial.

Para dar resposta ao problema propomos a elaboração de um plano de marketing, em contexto b2b, ancorado na estrutura clássica do planeamento de marketing (vertente estratégica e vertente operacional) e consubstanciado em dois trabalhos empíricos de natureza qualitativa e quantitativa. Na primeira ir-se-á recorrer a uma entrevista exploratória semiestruturada junto da administração da organização, visando a obtenção de diretrizes estratégicas. Na segunda, através de inquéritos por questionários administrados a clientes da empresa, pretende-se indagar o índice de satisfação dos mesmos.

2. CAPÍTULO 2 – Enquadramento teórico

Marketing é um conceito que abrange mais que vendas, principalmente quanto à gama de responsabilidades daqueles que dirigem um setor comercial numa empresa moderna. Por exemplo, além das ocupações de transações de bens ou serviços (compra e venda), o homem de marketing é responsável também pela realização de pesquisas de mercado, pela enunciação e concretização de uma política de produtos, pela escolha de um sistema adequado de distribuição física dos produtos sob sua responsabilidade, através da divulgação e promoção dos seus produtos, bem como o controlar os resultados das suas transações comerciais. Concluindo, o marketing é nada mais que um esforço contínuo de coordenar essas variáveis a partir de determinados objetivos voltados à transação de bens e serviços, a fim de atingir o aproveitamento máximo dos recursos à sua disposição. (Richers, 1994)

Denomina-se de marketing as atividades sistemáticas de uma organização voltada à procura e realização de trocas, visando benefícios específicos. Isso significa trabalhar com mercados para realizar trocas potenciais a fim de satisfazer as necessidades e desejos humanos. É necessário que essa troca seja ao mesmo tempo intencional, sistemática e voltada a uma expectativa de resultados quantificáveis ou não.

Os processos de troca exigem uma considerável quantidade de trabalho, chamada de administração de marketing. A administração desse processo consiste no planeamento para entregar bens e serviços às pessoas certas, nos locais adequados e no tempo preciso, adotando também uma comunicação direcionada e ferramentas promocionais adequadas, criando trocas que satisfaçam os consumidores e os objetivos organizacionais (Kotler e Amstrong, 2010).

O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer a satisfação desejada de forma mais eficiente que os concorrentes.

Estudos comprovam que as pessoas antes de comprar um automóvel visitam 1,6 *stands* em média, quando há cerca de 10 anos atrás o número de visitas era de 5 *stands*. Sendo assim, no que diz respeito ao marketing no setor automóvel, acredita-se que em vez de perseguir pessoas que podem nem adquirir um carro, deve-se atrair clientes através de

informações úteis. E só depois, ir ao encontro das que estão realmente interessadas em comprar um carro.²

2.1. O setor automóvel nacional e internacional

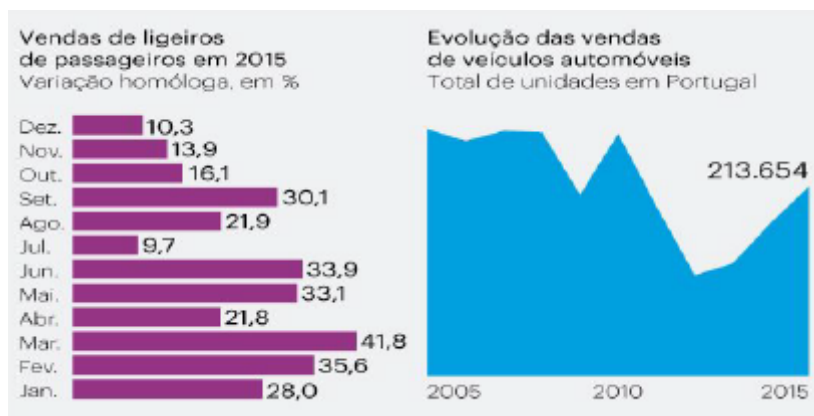
O mercado automóvel português

Segundo dados da Associação Automóvel de Portugal (ACAP), as vendas de automóveis registaram um crescimento de 25% em 2015. Nesse ano, foram vendidos 178496 carros ligeiros de passageiros. O que representa uma média diária de 489 unidades.

A Figura 1 demonstra, apesar das vendas no ano de 2015 registarem um crescimento expressivo, ficaram aquém do pico de 2010, o último ano positivo antes da crise no setor. O mercado ficou ainda 11% abaixo da média dos últimos 15 anos, na ordem dos 240 mil automóveis.³

Figura 1 - Vendas de carros ligeiros de passageiros no ano de 2015 e os últimos 11 anos

Fonte: ACAP, citado pelo jornal Público, dia 04 de Janeiro, 2016⁴



As previsões da ACAP para 2016 são ainda mais conservadoras⁵, prevendo-se que as vendas de carros ligeiros de passageiros cresçam apenas 5%, com um total de 194

² <https://www.nho.pt/blog/marketing-autom%C3%B3vel-futuro-est%C3%A1-no-inbound>

³ <http://www.publico.pt/economia/noticia/mercado-automovel-cresceu-24-com-abrandamento-na-recta-final-de-2015-1719135> - Consultado a 15 de outubro de 2018

⁴ <https://www.publico.pt/economia/noticia/mercado-automovel-cresceu-24-comabrandamento-na-recta-final-de-2015-1719135>

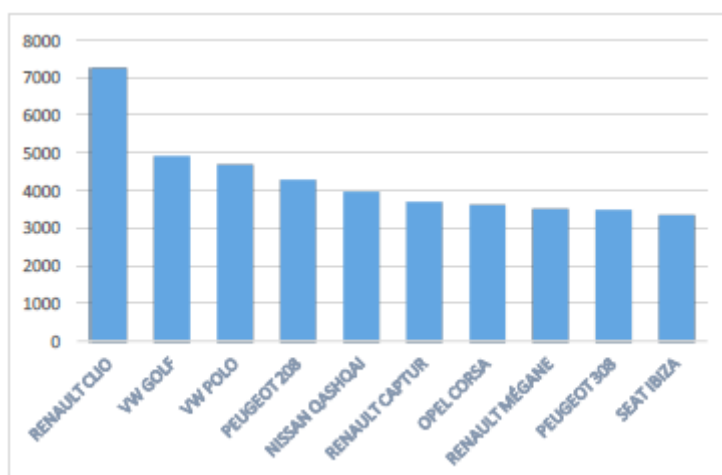
⁵ <http://fleetmagazine.pt/2016/02/03/mercado-automovel-2015-2016/> - Consultado a 7 de junho de 2016

milhões aquisições, embora o primeiro mês registasse um aumento de 16% face ao mesmo período do ano anterior.

Até ao final do terceiro trimestre, o carro mais vendido em Portugal foi o Renault Clio (7211 unidades), 2343 unidades mais do que o segundo lugar do ranking, o Volkswagen Golf. As marcas francesas estão bem representadas no top 10 de vendas, com cinco modelos. Aliás, à exceção da asiática Nissan, os modelos são todos europeus (Figura 2). Os 10 modelos mais vendidos pertencem todos ao segmento mais baixo, de tamanho pequeno, uma boa relação qualidade-preço e consumos inferiores.

Figura 2 – Os 10 carros mais vendidos em 2014 (até ao final do 3º semestre)

Fonte: <http://www.e-konomista.pt/artigo/carros-mais-vendidos-portugal/>⁶



Quanto às marcas mais vendidas no país, a Renault ocupava o primeiro lugar, com um aumento de 25,3% em relação ao ano anterior. A marca vendeu um total de 20447 unidades, por contraponto aos 8491 carris vendidos no ano anterior pela Ford (que registou um aumento de 49.8% no volume de vendas). Como se pode observar no Quadro 1, as marcas francesas e alemãs têm um peso expressivo no mercado português.

⁶ Consultado 15 de outubro 2018

Tabela 1 – As 10 marcas mais vendidas em Portugal em 2015**Fonte:** <http://www.nvalores.pt/carros-mais-vendidos-em-portugal/>)

Marcas	2014	2015	T.C.	Q.M. 2014-%	Q.M. 2015-%
Renault	16.319	20.447	25,3%	11,4	11,5
Volkswagen	13.873	16.9	21,8%	9,7	9,5
Peugeot	13.177	16.566	25,7%	9,2	9,3
Mercedes-Benz	10.199	13.525	32,6%	7,1	7,6
BMW	10.617	12.889	21,4%	7,4	7,2
Nissan	7.403	10.668	44,1%	5,2	6,0
Opel	8.41	10.036	19,3%	5,9	5,6
Audi	7.954	9.453	18,8%	5,6	5,3
Citroen	7.36	8.534	16,0%	5,2	4,8
Ford	5.667	8.491	49,8%	4,0	4,8
T.C. - Taxa de Crescimento, Q.M. - Quota de Mercado					

Nos últimos anos, os consumidores portugueses têm demonstrado preferência por carros amigos do ambiente. O *website* automóvel "Standvirtual" registou números superiores na procura, o que quer dizer que a procura de carros híbridos e elétricos é crescente em Portugal, tendência que resultará das novas regras de Fiscalidade Verde que entraram em vigor no ano de 2015.

Ao mesmo tempo, quase metade dos automobilistas portugueses (44%) mostra-se muito ou algo interessado na utilização de um veículo sem condutor, de acordo com o mais recente estudo do Observador Cetelem (edição 1 de 2016). Embora ainda não sejam ainda majoritários a imaginar-se numa viatura autónoma, os portugueses são europeus mais convencidos de que esta tecnologia será, de facto, uma realidade (84% versus 73% de média europeia).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), a idade média dos carros portugueses atingiu 11,5 anos em 2013⁷, subindo para os 12 anos em 2015⁸. Isto significa que Portugal tem dos carros mais velhos da Europa. Mais de 60% do parque de veículos ligeiros de passageiros é composto por unidades com dez ou mais anos, o que faz com que Portugal fique no terceiro quarto de países com mais de 56% de viaturas naquele escalão de idade. Entre os 14 países analisados pelo Observador Cetelem, Portugal apresentava as melhores perspetivas de crescimento em 2015 e, tendo em conta que nos próximos anos muitos carros passarão da data limite, agora seria uma oportunidade para as marcas chinesas apostarem no mercado de Portugal.

⁷ <http://www.autoportal.iol.pt/noticias/geral/portugal-tem-dos-carros-mais-velhos-da-europa-2/> - Consultado a 16 de outubro de 2018

⁸ http://www.cepres.pt/v/idade_do_parque - Consultado a 16 de outubro de 2018

A indústria automóvel e componentes

O setor de componentes para automóveis é um pilar fundamental da economia portuguesa com uma forte vertente exportadora, na medida em que exporta cerca de 84% da sua produção. O principal mercado deste setor é a Europa, tendo as exportações aumentado 29% no período de 2007-2015.

A indústria automóvel em Portugal é particularmente significativa, tendo um forte contributo no emprego e no PIB português. As suas três principais áreas de atividade são o fabrico de moldes, o fabrico de componentes e o fabrico de viaturas automóveis.

Em 2015, o setor de produção de componentes exportou 84% da sua produção, sendo que entre 2007 e 2015 as exportações aumentaram 20%.

Os principais mercados de exportação neste setor são: Espanha, Alemanha, França e Reino Unido, demonstrando assim a importância do mercado europeu para o setor (Figura 3). É visível que as empresas deste setor fornecem componentes para a maior parte dos modelos automóveis produzidos na Europa.

Figura 3 – Destino das Exportações, 2015

Fonte: Revista Portugal Global nº87 (Maio de 2016) – Aicep Portugal



Cerca de 51% das empresas instaladas em Portugal têm capital maioritariamente estrangeiro, enquanto as restantes 49% apresentam capital maioritariamente nacional.

Em termos de localização, a maior parte das empresas deste setor encontra-se no norte do país, principalmente nos distritos de Aveiro, Porto e Braga. A principal atração do

norte do país é o seu custo, tanto de trabalho como de terra. Além disso, permite uma maior proximidade a grandes fábricas de automóveis, como a Renault e a PSA.

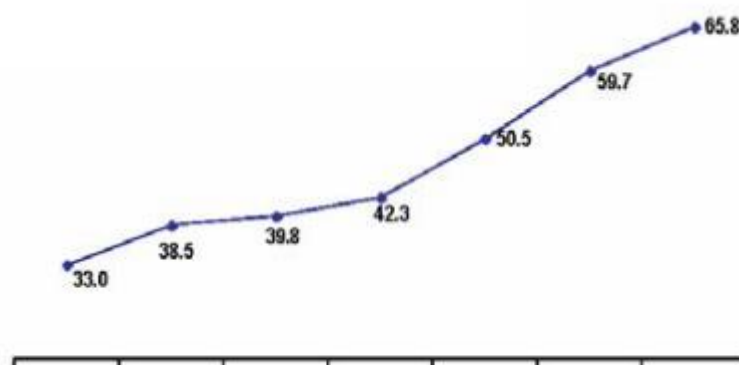
Como se pode observar na Figura 3 acima o maior destino de exportações é a Espanha (24,3%), seguido da Alemanha (21,7%).⁹

As grandes tendências do setor a nível internacional

De acordo com a *Automotive News Market Data Books* (ANMB) a produção internacional de veículos automóveis mais que duplicou entre os anos de 1975 a 2007, ano em que a crise *suprime*, apresentou os primeiros sinais na economia norte-americana. Este organismo aponta que, entre estes quase 33 anos, a produção global de automóveis passou de 33 milhões para 65,8 milhões (Figura 4). Para esta forte tendência, quase exponencial até ao período anterior à última grande crise financeira, as principais economias emergentes muito contribuíram, como é o caso do setor automóvel chinês e indiano. Tal facto provocou alterações ao nível da distribuição geográfica na produção global de automóveis. Efetivamente, se no ano de 1975 a maioria da produção automóvel estava concentrada em sete países, em 2005 esta mesma produção distribuir-se-ia num conjunto de 11 economias (Sturgeon *et al*, 2009).

Figura 4 – Evolução da produção global de veículos automóveis entre 1975 e 2007

Fonte: Automotive News Market Data Books



Do ponto de vista dos produtores de veículos automóveis, a principal tendência que se verifica desde o início dos anos 80 prende-se com uma crescente integração regional do setor automóvel (Sturgeon *et al*, 2009). Na atualidade, os maiores produtores e os

⁹ Revista Portugal Global nº87 (maio de 2016) – Aciop Portugal

responsáveis pela oferta de componentes automóveis migraram para sistemas regionais de produção. A principal razão para tal prende-se com a redução bastante significativa nos custos operacionais das companhias de produção automóveis e os destinos alvo mais comuns apontam para o Sul dos EUA, o Este Asiático, o Leste Europeu e Espanha (Sturgeon *et al*, 2009).

A economia norte-americana e japonesa apresentam uma evolução relativamente idêntica na produção automóvel. No ano relativo aos primeiros sinais da crise do suprimento, em 2007, a economia dos EUA era responsável pela produção de, sensivelmente, 11 milhões de veículos. Em 2009, a produção automóvel, segundo a OICA, havia baixado para aproximadamente 6 milhões de veículos (OICA, 2010). Relativamente à economia japonesa, a grande quebra na produção automóvel japonesa teve lugar no ano de 2008, de aproximadamente 12 milhões de veículos para cerca de 8 milhões de veículos automóveis fabricados em solo japonês. Nem mesmo o facto da Toyota se ter transformado, em 2008, no maior fabricante mundial de veículos automóveis contribuiu para atenuar as elevadas quebras no setor automóvel japonês. Como resposta à crise, as principais empresas automóveis têm vindo a presenciar um número crescente de fusões e aquisições, de modo a aproveitar as sinergias internas de cada organização automóvel. Outro aspeto que compõe uma tendência durante e após a crise prende-se com a necessidade de criação de alianças empresariais. Com estas alianças procuram obter ganhos em termos de economias de escala ao nível de aprovisionamentos e partilhar módulos de veículos, como é o caso das motorizações e dos chassis.

Das principais alianças estratégicas a nível internacional destacam-se no setor automóvel as quatro mais representativas:

- Aliança Renault - Nissan;
- Aliança Daimler – Renault / Nissan;
- Aliança entre o grupo PSA e a Mitsubishi
- Aliança entre o grupo Fiat e a Chrysler.

Esta tendência de criação de alianças no setor automóvel permitiu a consolidação de objetivos em torno de aumentos na quota-de-mercado no setor. Dada a importância do mercado chinês na economia mundial, nomeadamente no setor automóvel internacional, merece ainda referência para o imperativo de *joint-ventures* para a

entrada neste mercado em resultado da interdição a marcas estrangeiras em solo chinês, com o objetivo deste país adquirir conhecimento e *know-how* em torno da produção automóvel.¹⁰

2.2. Marketing business-to-business (b2b)

Marketing b2b

O conceito do marketing b2b, segundo Morris *et al.* (2011), surgiu em meados do século XX, por volta de 1970. Também é conhecido como marketing industrial ou empresarial. Dedicar-se ao mercado de empresas que compram produtos e serviços para atenderem a necessidades na produção de bens e serviços.

“Marketing industrial diz respeito ao marketing de bens e serviços para empresas (industriais, comerciais) ou organizações institucionais, para uso dos mesmos ou para produção de outros bens e serviços”. (Buell, 1985)

“Marketing empresarial diz respeito às atividades que promovem bens e serviços aos compradores, que são fabricantes de produtos industriais, órgãos e empresas do governo e organizações prestadores de serviços, que podem utilizar os produtos e serviços para a fabricação de outros produtos ou a operação de outros serviços, bem como utilizá-los na operação e manutenção dos seus negócios”. (Brierty et al., 1998)

Para Albadvi e Hosseini (2011), o mercado organizacional pode percorrer dois caminhos: relacionamento e criação de valor, sendo que um dos desafios essenciais neste tipo de transação é manter e criar um relacionamento consolidado, fazendo com que se crie uma boa rede de negócios para a empresa. O marketing industrial tem-se revelado, um mercado de relacionamentos com ligações estreitas e de longo prazo, para Brashear *et al.* (2009) e Albadvi e Hosseini (2011). As empresas devem, analisar as suas estratégias atuais e as estratégias futuras, além de identificar se o relacionamento está agregando valor. Como estão sendo utilizadas as competências do marketing nesse mercado. Seguindo essa linha baseada em estratégias, Zahay e Griffin (2010) e

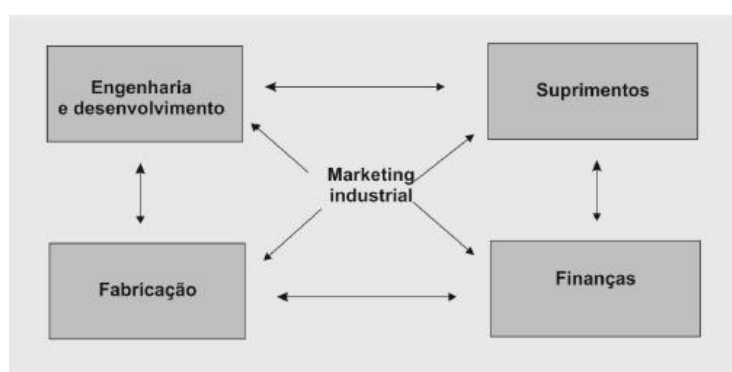
¹⁰Automotive News Market Data Books (ANMB). (2007) Disponível em: <http://www.autonews.com/>

Churchill (2000) reiteram o interesse do posicionamento e da segmentação que se pretende conquistar, além de conseguirem identificar qual a diferenciação da empresa.

Olhando para as características dos mercados industriais, há algumas análises a serem consideradas, como no marketing b2b: homogeneidade dos produtos (qualidade e padronização), suporte técnico, alto valor das compras, compra infrequente, número limitado de compradores, além de um processo de compra característico, que de acordo com Siqueira (2005) e Moreira (2006) é um processo mais demorado; afinal, a compra é baseada muitas vezes em relacionamentos, assim como considera Albadvi e Hosseini (2011). Para que haja satisfação entre as partes, segundo Siqueira (2005), é necessário o envolvimento de frentes (Figura 5), em que a entrega do produto, a forma de fabricação e o custo são fatores importantes na decisão final do cliente.

Figura 5 – A integração do marketing industrial

Fonte: Sequeira, 2005



Visto que as características do marketing industrial, segundo Mouri *et al.* (2011), são baseadas em transações comerciais, O'cass e Ngo (2010) ressaltam que é necessário compreender esse mercado, que está cada vez mais dinâmico, sendo necessário construir capacidades de marketing superiores, através da análise dos clientes e concorrentes, além de ações estratégicas.

Seguindo esse raciocínio, Yinghong e Wang (2011) criou o seguinte modelo de linha estratégica, conforme Figura 6: recurso → ação de marketing → vantagem competitiva → desempenho financeiro, o qual se refere ao uso de informações do mercado e ações estratégicas para atingir um desempenho superior.

Figura 6 – Linha estratégica

Fonte: Yinghong, 2011)



Morgan *et al.* (2012) e Moreira (2006) fortalecem que o marketing deve ter sua implementação planejada para ligar os seus esforços com o desempenho da empresa e, conseqüentemente, com a performance financeira. O que interessa com as decisões estratégicas diz respeito à continuidade, à estrutura e ao direcionamento da empresa no futuro, e o objetivo primordial do marketing, de acordo com Kotler (2000), é atender às necessidades e desejos do cliente.

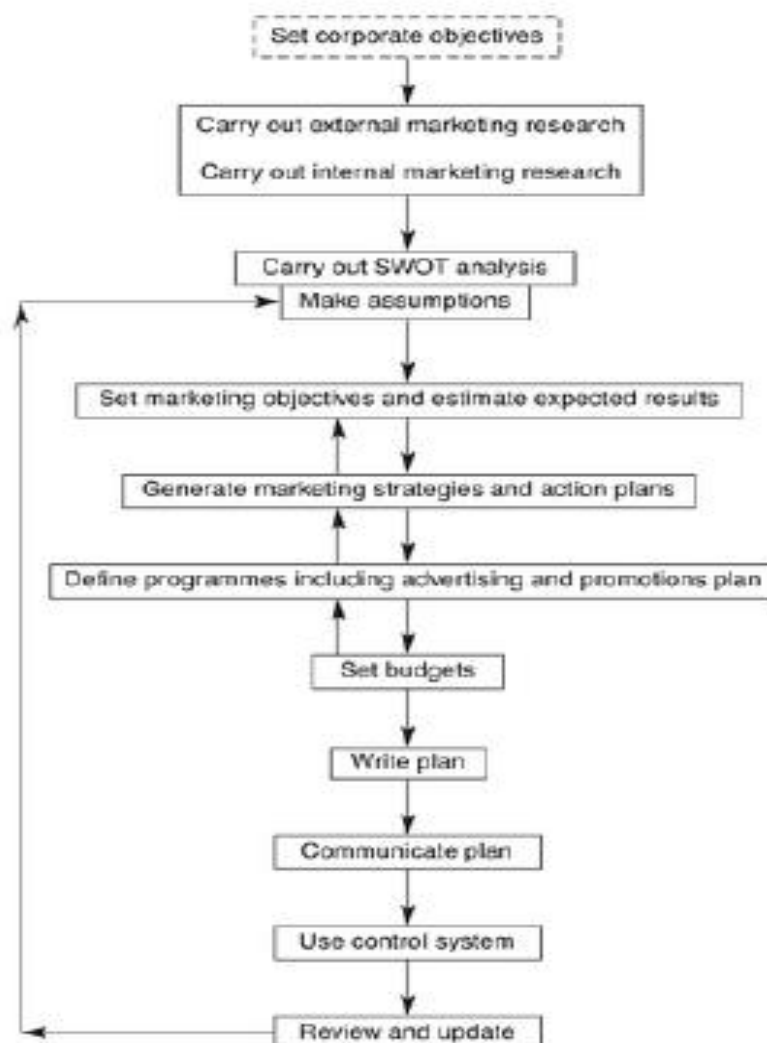
2.3. Planeamento em marketing

Um dos processos mais importantes envolvidos em qualquer negócio bem-sucedido é a criação e implementação de um plano de marketing (Kassel, 1999).

Na Figura 7 são apresentados os passos, de forma mais detalhada, para a preparação de um plano de marketing.

Figura 7 – Processo do Planeamento de Marketing

Fonte: Westwood, 2006)



De forma geral, a estrutura do plano de marketing inicia-se com a análise, nomeadamente um diagnóstico externo e interno, que culmina com uma análise SWOT. A partir do prognóstico fixam-se objetivos estratégicos e define-se o alvo, posicionamento e as variáveis do marketing-mix (produto, preço, comunicação e distribuição) de forma a produzir uma oferta coerente com um posicionamento específico.

A forma como os objetivos são realizados depende da tática usada para que a oferta tenha sucesso no mercado. Assim, é necessário definir-se ações a realizar de forma mais detalhada. É necessário também existir uma forma de se avaliar a execução concreta do plano durante a sua vigência, permitindo o controlo eficaz e viabilizando

alterações oportunas de adaptação a evoluções inesperadas ou divergentes (Nunes *et al.*, 2008).

Para além da necessidade da adaptação caso a caso, há também a necessidade de gerir a complexidade do plano mediante a relação produto ou oferta/mercado (Nunes *et al.*, 2008).

Plano de marketing

Planear é um dos papéis mais importantes da gestão (Westwood, 2006). Para o mesmo autor, o planeamento é a forma de garantir que os recursos disponíveis são aplicados da melhor forma em ações de valor que permitem atingir os objetivos de marketing.

Planear exige que os gestores programem “tempo para pensar”, é preciso pensar no que aconteceu, no que está a acontecer e no que pode vir a acontecer. Impõe uma definição de objetivos, a sua comunicação, a medição do progresso e ainda a aplicação de medidas corretivas caso os objetivos não estejam a ser atingidos. Sendo assim, o planeamento pode ser considerado uma parte intrínseca de uma boa gestão (Kotler, 2009).

Para Nunes & Cavique (2008), planear é toda a atividade organizada dentro de uma empresa, que visa definir estratégias, estabelecer objetivos e antecipar decisões, para que, no curto, médio ou longo prazo, a organização ou qualquer setor ou função da mesma sejam mais eficazes, coerentes e dinâmicas, tendo normalmente como resultado desta atividade o plano.

Kotler & Keller (2012) defendem que um plano de marketing é o principal instrumento para a coordenação das atividades de marketing, salientando que este incide sobre dois níveis: estratégico, com informação sobre o público-alvo e a proposta de valor da organização; e tático, com a informação operacional sobre preço, comunicação, distribuição, implementação e controlo.

A estrutura de um plano de marketing não segue um formato único, havendo diferentes estruturas de propostas de vários autores, como se pode verificar no Quadro 2.

Tabela 2 – Estrutura do Plano de Marketing**Fonte:** Adaptado de Kotler (2000), Westwood (1997) e Cobra (1995))

Kotler (2000)	Westwood (1997)	Cobra (1995)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumo 2. Sumário 3. Situação atual de marketing 4. Análise de oportunidades e questões 5. Objetivos 6. Estratégias de marketing 7. Programas de ação 8. Demonstrativo de resultados projetados 9. Controlos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introdução 2. Sumário 3. Análise da situação 4. Objetivos de marketing 5. Estratégias de marketing 6. Prazos, custos e responsabilidades 7. Promoção de vendas 8. Orçamentos 9. Demonstrativos de resultados 10. Controlos 11. Processos de atualização 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice 2. Objetivos gerais 3. Sumário executivo 4. Missão corporativa, objetivos gerais e estratégias visadas 5. Análise situacional 6. Estrutura do departamento de marketing 7. Objetivos de marketing, estratégias e políticas 8. Subplanos: distribuição, promoção de vendas, propaganda e vendas 9. Previsão de margem de contribuição de marketing 10. Demonstrativos de lucros e perdas 11. Orçamento global 12. Controlo

Após analisar cada uma das estruturas mencionadas, é possível concluir que, apesar de utilizarem uma nomenclatura distinta, os seus autores coincidem na utilização de uma mesma estrutura de pesquisa e conclusão para a obtenção de um plano. Essa estrutura engloba a análise da situação, objetivos de marketing, estratégias de marketing, programas de ação e demonstrativos de resultados e controlos.

2.4. O marketing-mix aplicado ao setor automóvel

Marketing-mix

Para Yinghong e Wang (2011), a análise do marketing-mix é um fator relevante, pois possibilita que a empresa consiga entender melhor o produto, mercado, concorrência e o que fazer para promover as vendas. Deve-se também trabalhar dentro dos elementos dos 4 P (preço, produto, comunicação e distribuição) com o intuito de se diferenciar perante os concorrentes, o que pode gerar preços competitivos, um canal altamente eficiente e uma promoção atraente, conforme a Figura 8, sobre a análise dos 4 P.

Figura 8 – Os 4 P do Marketing-Mix

Fonte: Kotler, 2000



É importante ressaltar que os 4 P são interdependentes; portanto, quando se seleciona um do composto, todas as decisões relativas aos itens que engloba devem ser tomadas ao mesmo tempo.

No final do século XX surgiram algumas correntes alternativas ao modelo dos 4 P. Ao lado dos 4 P evidencia-se a proposta dos 4 C (Kotler 2000) (Quadro 3).

Tabela 3 – 4 P vs 4 C

Fonte: Kotler, 2000

4P	4C
Produto	Consumidor
Preço	Custo
Place	Conveniência
Promoção	Comunicação

No paradigma 4 P:

- Produto – entidade física ou intangível, capaz de satisfazer as necessidades;
- Preço – valor monetário de aquisição de um bem ou de um serviço;
- Place – local onde o produto pode ser adquirido;
- Promoção – divulgação feita através de publicidade ou outras técnicas de comunicação.

O paradigma 4 C:

- Consumidor – o centro de processo para quem deve convergir toda a atividade de marketing;
- Custo – valor que o consumidor está disposto a pagar em função do local e do momento;
- Conveniência – pontos que o consumidor valoriza para a aquisição dos bens;
- Comunicação – conjunto integrado de técnicas de comunicação que concorrem para a formação da personalidade da marca.

O paradigma dos 4 P é distinto para o marketing b2c e para o marketing b2b. No quadro 4, pode analisar-se as diferenças entre os dois paradigmas analisado em cada P.

Tabela 4 – Marketing business-to-consumer vs marketing business-to-business

Fonte: Kotler, 2000

Marketing business-to-consumer	Marketing business-to-business
PRODUTO	
<ul style="list-style-type: none"> • O ciclo de vida é mais curto • A produção é mais massificada • Produto é geralmente terminado • <i>Design</i> e embalagem cruciais • O serviço geralmente autónomo • Marca produto 	<ul style="list-style-type: none"> • O ciclo de vida é mais longo • A produção é mais individualizada • Múltiplos estágios de produção • A componente técnica é fundamental • O serviço é geralmente associado ao produto • Marca institucional
PREÇO	
<ul style="list-style-type: none"> • O preço é geralmente imposto • Esquemas de descontos tipificados • Preços promocionais frequentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço geralmente é negociado • Esquemas de descontos especificados • Preços promocionais mais raros
DISTRIBUIÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • A distribuição é mais intensiva, eventualmente seletiva • Os canais de distribuição são mais longos e complexos • O prazo de entrega é relativamente pouco relevante 	<ul style="list-style-type: none"> • A distribuição é mais direta, eventualmente exclusiva • Os canais de distribuição mais curtos e menos complexos • O prazo de entrega geralmente é fundamental

COMUNICAÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • A importância da comunicação de massas, nomeadamente a publicidade • Objetivo: persuasão • Mensagem: mais emocional • <i>Design</i> e embalagem cruciais • Promoções de vendas: amostras, concursos, exposição pontos de venda 	<ul style="list-style-type: none"> • A importância do marketing direto e venda pessoal • Objetivo: resolução de um problema • Mensagem: mais racional • Componente técnica fundamental • Promoções de venda: catálogos, participação em feiras

Produto

Produto é algo que pode ser realmente oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer um desejo ou necessidade. O que realmente é vendido é a capacidade de proporcionar a satisfação, o uso e talvez o lucro desejado pelo consumidor. Mas para que isso aconteça é importante que todos esses requisitos pertençam ao produto. De acordo com Kotler (2000), os produtos podem ser classificados em grupos, de acordo com sua durabilidade ou tangibilidade:

- Bens não duráveis: são bens tangíveis que, normalmente, são consumidos após um ou alguns usos.
- Bens duráveis: são bens tangíveis que, geralmente, sobrevivem a muitos usos.
- Serviços: são atividades, benefícios ou satisfações que são colocadas à venda.
- Bens de conveniência: bens que o consumidor, normalmente, compra com frequência, de imediato e com o mínimo esforço.
- Bens de compra comparada: são aqueles que o consumidor, no processo de seleção e compra comparada, baseia-se na adequação qualidade, preço e estilo.
- Bens de especialidade: bens com características e/ ou identificação de marcas exclusivas, em relação aos quais grupos significativos estão habitualmente dispostos a fazer um esforço especial de compra.

A estratégia de produto implica tomada de decisões coordenadas sobre composto de produtos, linhas de produto, marcas, embalagem e rotulagem. Essas análises criam os benefícios para o produto gerando um impulso de compra. O modo como os consumidores veem os produtos, observam a sua disponibilidade e demonstram o seu

interesse em obtê-lo tem importante uma ligação com o quanto estão dispostos a pagar por ele.

Preço

A organização deve resolver sobre o preço adequado para o produto quando estiver resolvendo sobre as outras estratégias do marketing-mix (Kotler, 2000).

Este ponto deve ser o mais atraente possível. Ao estabelecer o preço, deve-se considerar a natureza do produto e a competição no mercado em perspectiva, bem como a possível existência de práticas, tais como venda em liquidações, com descontos sob condições especiais.

Para se estabelecer um preço, é necessário avaliar os objetivos de marketing, a previsão do pedido, os custos de produção e o posicionamento do produto e do preço em relação aos concorrentes. Uma dessas variáveis deverá ter uma importância maior na hora da definição do preço final.

As condições de mercado, como a região geográfica, descontos, promoções, diferenciação do preço e o preço do composto também devem ser levados em conta para a empresa desenvolver um preço competitivo.

Distribuição

Um produto ou serviço não tem muita utilidade para o consumidor, se não estiver disponível quando e onde ele desejar. Para que isso aconteça, é preciso desenvolver canais de marketing, ou seja, um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo.

As decisões de canal estão entre as mais complexas e desafiadoras que as empresas enfrentam. Cada sistema de canal gera um nível diferente de vendas e custos; às vezes as organizações têm que optar por complicados canais de distribuição, enquanto que em outras ocasiões métodos muito simples proporcionam bons resultados (Kotler, 2000).

A rede de distribuição é constituída por vários canais: a armazenagem, o transporte, os grossistas e os retalhistas. Os intermediários são utilizados para desempenhar as funções de canais mais eficientemente do que os fabricantes e por um custo menor.

Todos os sistemas de canal apresentam um potencial de conflito vertical, horizontal e de multicanais, decorrente de fontes como incompatibilidade de metas, papéis e direitos indefinidos, diferença de percepção e alta dependência. A administração desses conflitos pode ser realizada, através da adoção de metas superordenadas, troca de pessoas, filiação de representantes em associações comerciais, diplomacia, medição e arbitragem.

Promoção

A promoção diz respeito a qualquer procedimento que comunique ao mercado-alvo a que um produto certo vai ser vendido, no local certo, pelo preço correto. Para Bennett (1998), o composto de comunicação consiste em cinco ferramentas:

- **Promoção de vendas** – Incentivos a curto prazo para encorajar a experimentação ou compra de um produto ou serviço. Comunicação, incentivo e convite caracterizam essa ferramenta. A comunicação atrai a atenção dos consumidores para o produto, enquanto o incentivo oferece algum valor e o convite aparece, para que ocorra uma transição imediata de produto.
- **Publicidade** – Qualquer forma paga de apresentação impessoal e de promoção de ideias ou serviços por um patrocinador identificado. Essa ferramenta possui características como: carácter público (muitas pessoas receberão a mesma mensagem, e isso confere ao produto certa legitimidade); a globalidade (permite ao vendedor exibir a mesma mensagem repetitivamente e também permite ao comprador compará-la à dos concorrentes); expressividade (a mensagem poderá ser exibida de forma criativa); impessoalidade (os consumidores expostos à mensagem não se sentem obrigados a prestar atenção ou responder à mensagem).
- **Venda pessoal** – Coloca o consumidor a ouvir a explanação do vendedor e exige dele uma resposta, seja positiva ou negativa. O relacionamento entre o

consumidor e vendedor é interativo. Esse tipo de comunicação permite uma manutenção do relacionamento, tornando-o mais duradouro.

- Marketing direto – O uso do correio, telefone e outras ferramentas de contacto impessoal para comunicar ou solicitar resposta de consumidores ativos e potenciais específicos. Essa ferramenta pode ser utilizada de duas maneiras, uma é individualizada, ou seja, a mesma mensagem é destinada a cada pessoa específica e não atingem outras, enquanto a personalização envia uma mensagem personalizada para atrair o interesse de objetivos específicos.
- Relações públicas – Uma variedade de programas preparados para promover e/ou proteger a imagem de uma empresa ou dos produtos. A mensagem chega aos compradores em forma de notícia e não de comunicação destinada à venda; elas ganham assim alta credibilidade e parecem mais autênticas, já que a publicidade tem um potencial para dramatizar uma organização ou produto.

O composto tradicional de marketing constituído pelos 4 P: produto, preço, distribuição, promoção, também são essenciais para um marketing de serviços. Porém, em virtude dos serviços serem produzidos e consumidos simultaneamente, os clientes participam dos processos e tentam tangibilizar os serviços com características tangíveis que os ajude a perceber as experiências de serviços. (Zeithaml, 2003).

Tais fatos fizeram com que profissionais da área de serviços pudessem perceber que há outras variáveis que podem ser muito importantes no que se diz respeito à comunicação e satisfação dos clientes.

O composto ampliado do marketing de serviços é derivado de tais análises e inclui as variáveis pessoas, evidências físicas e processos.

A seguir, cada variável agregada será analisada:

Pessoas

De acordo com a análise de Zeithaml (2003) observa-se a seguinte definição: pessoas são todos os agentes humanos que desempenham um papel no processo de execução de um serviço e influenciam as percepções do comprador.

Todas as pessoas que estão incluídas na prestação de um serviço fornecem informações sobre o mesmo. Em relação aos colaboradores, os pontos que são compreendidos pelos clientes e servem de indicadores quanto à qualidade e percepção dos serviços prestados são a maneira como se vestem, a aparência pessoal e suas atitudes comportamentais. Não apenas os que executam que influenciam as situações de serviços, os clientes em muitos casos afetam estas situações e suas atitudes podem ser determinantes na execução, na qualidade e na sua própria satisfação. No caso da participação dos clientes, estes apenas não influenciam os resultados de seus serviços, também podem influenciar a participação de outros.

Evidências Físicas

Segundo Zeithaml (2003): são todos os aspetos físicos que compõem o ambiente no qual o serviço é executado, lugar onde a empresa interage com o cliente ou qualquer componente tangível que facilite o desempenho e/ou a comunicação do serviço.

As evidências físicas são todos os pontos de contato que tangibilizam a prestação de serviços como: cartão de visitas, material gráfico timbrado, equipamentos, sinalização, local em que o serviço é executado, instalações físicas, ou seja, todos os pontos nos quais a qualidade possa ser mensurada e percebida.

Processo

Em relação ao processo, Zeithaml (2003) fazem a seguinte consideração: os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivo de atividades através dos quais o serviço será executado.

Os processos são mais uma forma que o cliente tem para julgar o serviço. A complexidade do serviço executado pode gerar ao cliente ações extensas e complicadas para completar o processo. Outra característica dos processos que pode ser percebida e analisada pelo cliente é que haja uma padronização, ou seja, que o processo seja individualizado. Em resumo, os mecanismos de execução de um serviço

são mais um ponto de contato com o cliente, o que serve para este como mais uma característica de julgamento em relação à qualidade do serviço prestado.

3. CAPÍTULO 3 – Metodologia

3.1. Trabalho empírico 1 – Entrevistas exploratórias ao sócio gerente da empresa

3.1.1. Opção metodológica e identificação de objetivos específicos

Tendo em conta que o objetivo deste estudo é a execução de um plano de marketing considerou-se importante conhecer a visão do sócio-gerente da empresa “Doureca Produtos Plásticos, Lda.”, de maneira a analisar esta empresa com uma maior precisão.

Este conhecimento para a elaboração deste trabalho é importante, na medida em que permite obter uma visão específica da perspetiva do sócio-gerente, permitindo assim uma melhor análise e uma melhor compreensão do estudo.

Segundo Kvale (2006), as entrevistas exploratórias, têm-se tornado ao longo das últimas décadas uma técnica de pesquisa qualitativa útil e muito poderosa, enquanto geradoras de conhecimento a partir de um diálogo reflexivo sobre temas e perspetivas complementares. Esta característica é sublinhada por Hoffmann (2007) que, reconhecendo o carácter complexo da entrevista enquanto ferramenta de pesquisa, considera-a como o resultado partilhado de uma colaboração.

O estudo compreendeu a administração de um questionário com perguntas fechadas, visando a obtenção de pareceres tão espontâneos e sinceros quanto possível. Este formato de questionário permite uma compreensão mais abastada das opiniões (Wimmer et al., 1996).

No tratamento da informação resultante, a análise de conteúdo poderá ser uma técnica recomendável, visto que, mesmo numa fase exploratória da investigação, a sua função é a de contribuir para organizar todo um manancial de informação de informação resultante das declarações dos entrevistados (Quivy et al., 2008).

3.1.2. Definição dos entrevistados

Para cumprimento dos objetivos propostos foi realizado um guião de entrevista. Respeitando as recomendações de boas práticas, explicou-se ao entrevistado qual o objetivo e o contexto do estudo. Concretamente, pretendia-se saber qual a opinião do sócio-gerente relativamente à empresa "Doureca Produtos Plásticos, Lda."

A amostra utilizada neste estudo foi composta por um profissional cuja atividade está diretamente ligada ao tema deste estudo. Tratou-se assim de uma amostra por conveniência, constituída por uma pessoa diretamente relacionada com a empresa em análise (sócio-gerente).

Relativamente à entrevista ao sócio-gerente, a mesma assemelha-se a uma conversa com o entrevistado de forma a criar uma aproximação de maneira a que seja possível aprofundar as questões sem que o entrevistado se sinta desconfortável e/ou pressionado. A flexibilidade e possibilidade de adaptação ao entrevistado, às suas reações ou ao contexto, permitem uma recolha mais alargada de dados. Assim, segundo Rodolphe e Benjamin (2001), o guião da entrevista semiestruturada tem como finalidades:

- Possibilitar a recolha de dados qualitativos comparáveis e de confiança;
- Permitir compreender, de forma mais profunda tópicos de interesse para o desenvolvimento de questões semiestruturadas relevantes e significantes;
- A habilidade do entrevistador para perspetivar tópicos que podem sair do guião da entrevista torna possível, a identificação de novos caminhos de maneira a compreender o tema investigado.

Após a administração do questionário, as respostas foram submetidas a uma análise de conteúdo que implicou a identificação de categorias (Silva et al., 1986), tendo estas sido caracterizadas e ilustradas com excertos textuais de respostas.

3.1.3. Análise de resultados

Após a análise da entrevista ao sócio-gerente foi possível identificar 4 subcategorias: análise evolvente (interna e externa); marketing estratégico (segmentação,

posicionamento e targeting); marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação) e perspectivas futuras.

Análise envolvente

A análise micro e macro envolvente permite a compreensão do mercado facilitando a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa em estudo.

Figura 9 – Análise envolvente

Fonte: Elaboração própria



A entrevista caracteriza a empresa com base na sua filosofia e agradecimento diário aos colaboradores.

“Atualmente a empresa Doureca detêm 350 funcionários.” (SGD)

“E em conjunto fazem com que se trabalhe o marketing...” (SGD)

“Em termos de missão, ele apresenta ao grupo: é ser o nome mais referenciado, ser a maior referência, em termos do que é para a decoração automóvel.” (SGD)

"Devido à forma como trabalhamos, os clientes vem até à nossa empresa, porque ouviram falar que é uma empresa que faz as coisas muito bem..." (SGD)

"Somos uma empresa de gente nova que está constantemente em aprendizagem e sempre em esforço com grandes cargas de trabalho por causa do crescimento." (SGD)

Um dos impactos sentidos pela empresa é a sazonalidade:

"...é importante para o futuro e estar atento às curvas da maturidade do produto." (SGD)

"É necessário produtos novos que tem de se desenvolver para substituir os atuais, porque esta empresa há 15 anos atrás, fazia adesivos." (SGD)

"...os adesivos deixaram de ser parte do ramo automóvel e a empresa teve de se adaptar a outros produtos e até ter mais e mais imagem." (SGD)

"Agora a preocupação é o que estamos a fazer para ter produtos da 3ª geração?" (SGD)

"Os carros do futuro vão ser completamente diferentes dos carros de agora..." (SGD)

Relativamente à concorrência, esta difere dependendo do tipo de produto.

"Os principais concorrentes do nosso negócio, nós temos dois negócios diferentes, ou até poderíamos dizer que temos três." (SGD)

"Um que é os monogramas e os emblemas que é um negócio de um mercado que está muito repartido e nesse negócio nós devemos ser líderes do mundo." (SGD)

"Cada concorrente tem uma quota muita pequena e nós detemos 4%, e somos a empresa que tem mais quota de mercado." (SGD)

"...há outras empresas como Aludec situada em Espanha com uma boa quota nesse mercado." (SGD)

"Outro negócio é o das peças de interiores, e é neste negócio que nós somos mais fortes e temos uma grande capacidade de máquina." (SGD)

“Outro negócio é o das peças exteriores, ou seja, o tipo de peça injetada e cromada que acaba aí o seu processo e vai direta ao cliente, e nesse negócio temos muitos mais concorrentes.” (SGD)

Como todas em empresas, a Doureca carece de algumas dificuldades.

“Esta fase está um bocado a ser mais difícil. Quando um produto está no topo temos de começar a pensar num produto para substituir aquele quando tiver o declínio.” (SGD)

“É muito difícil fazer com que as pessoas se concentrem no que não é tão palpável existe sempre tendência sempre a ir para aquilo que se toca que se vê.” (SGD)

“...agora torna-se num ponto fraco porque é muito difícil ter pessoas, então pessoas de quadros mais difícil ainda.” (SGD)

“Outro ponto fraco é não conseguimos priorizar a inovação, investigação e o desenvolvimento, andamos atrás e não conseguimos.” (SGD)

Marketing Estratégico

A “Doureca Produtos Plásticos, Lda.” atua no mercado automóvel, sendo a sua atividade a cromagem de peças plásticas e diferentes acabamento de cromados. A empresa destaca-se no seu meio pelos diferentes acabados de cromagem.

Figura 10 – Marketing estratégico

Fonte: Elaboração própria



Relativamente à segmentação e posicionamento, o sócio-gerente da empresa recorda a transição dos produtos da primeira geração para a segunda geração (atual). Salienta também uma preocupação de como serão os carros do futuro, quais as alterações que necessitarão ser feitas no produto para se adaptar a novas tecnologias.

“Existem relações históricas como o cliente PSA e o cliente Renault, principalmente porque a empresa é francesa.” (SGD)

“Em termos do que foi a nossa performance nos últimos anos, 90% posso dizer que sim, o crescimento que tem, os resultados e o caminho que estamos a fazer era o caminho que nós pretendíamos e estamos a conseguir, depois faz parte da inquietude, nem tudo se passa como nós queremos, porque há condicionantes e há prioridades a dar e para mim a empresa devia investir mais em inovação e não conseguimos porque há muita falta de gente de quadros formados.” (SGD)

“É necessário produtos novos que tem de se desenvolver para substituir os atuais, porque esta empresa há 15 anos atrás, fazia adesivos.” (SGD)

“Entretanto os adesivos deixaram de ser parte do ramo automóvel e a empresa teve de se adaptar a outros produtos e até ter mais e mais imagem.” (SGD)

“Conseguiu ser mais reconhecida com estes produtos da segunda geração do que com os produtos da primeira geração.” (SGD)

“Os carros do futuro vão ser completamente diferentes dos carros de agora, ou seja, agora fazemos 20 peças para um carro, o carro do futuro vai ter dois ou três painéis centrais que vai ser tocado a partir dali com um dedo ou pela voz, muito mais tecnologia, não vai existir manípulos para abrir as portas, não haverá nada dos dias de hoje.” (SGD)

Marketing-mix

As políticas do marketing-mix são bastantes consideradas e valorizadas pela “Doureca Produtos Plásticos, Lda.”.

Figura 11 – Marketing-mix

Fonte: Elaboração própria



Relativamente ao produto, este é caracterizado como um dos melhores do mercado. Todos os produtos são fornecidos segundo as normas exigidas.

“O principal produto é a cromagem para o ramo automóvel apesar de termos muito poucos clientes em outras áreas.” (SGD)

“Não conseguimos entrar noutros mercados (sem ser automóvel) porque nós temos a nossa linha adaptada às leis e normas automóvel, nós não podemos chegar ali à máquina e às pessoas e mudar o método porque este produto é outra coisa.” (SGD)

“Nós estamos organizados para trabalhar desta forma, segundo estas exigências, depois comparam o nosso preço com o preço de uma empresa que não tem a mesma estrutura que nós e não é igual mas também não lhe dá o mesmo serviço.” (SGD)

Quanto à política de preço, este é calculado em função das experiências com peças do mesmo género.

“O preço é calculado sempre em função de dados históricos, para novas peças é baseado em peças atuais em série.” (SGD)

“Quando há algo novo, tem de ser estimado, tem de ser pensado quanto tempo demorará.” (SGD)

“Faz-se cálculos com preço tipo, comparamos com os verdadeiros custos das peças semelhantes.” (SGD)

“Há situações que identificamos que pode ter algum grau de dificuldade diferente teremos de fazer alguns ajustes.” (SGD)

“Apesar de a experiência ser grande nem sempre podemos ter peças semelhantes aos novos pedidos de cotação.” (SGD)

A comunicação é um ponto bastante importante para a empresa poder demonstrar aos seus clientes os seus atuais produtos e as tecnologias desenvolvidas no mesmo.

“Nós sabemos perfeitamente onde estão os clientes quer o cliente final quer todos os tier 1” (SGD)

“E conjunto fazem com que se trabalhe o marketing: visitas aos clientes, os *tech days*, vai-se para uma OEM, ou para um cliente tier 1, monta-se um *stand* na própria empresa e está-se lá um dia ou dois a mostrar os produtos.” (SGD)

“Chegamos à conclusão que as mais proveitosas são as que são feitas nos clientes, é uma abertura de portas massiva, para nós é um bocado mais difícil que temos de montar tudo e levar até lá o produto, mas quando vais à Faurecia temos cerca de 200 visitas e se fizermos na nossa empresa nunca teremos 200 visitas.” (SGD)

“Com este tipo de apresentações chegamos, não vou dizer público-alvo em marketing mas, aos nossos passadores de opinião.” (SGD)

Relativamente à política de distribuição, é realizada de diversas formas, uma vez que depende das condições acordadas de cada cliente na altura de adjudicação do projeto.

“A forma como é feita a distribuição é diferente, é um produto de grande consumo, temos um caminho que é subir na escala de fornecedores, subir ao tier 1 para depois este ir a uma OEM, ou tier 2 para ir até uma OEM.” (SGD)

“Ou vamos diretamente OEM.” (SGD)

“Estas são as nossas formas de distribuição do produto.” (SGD)

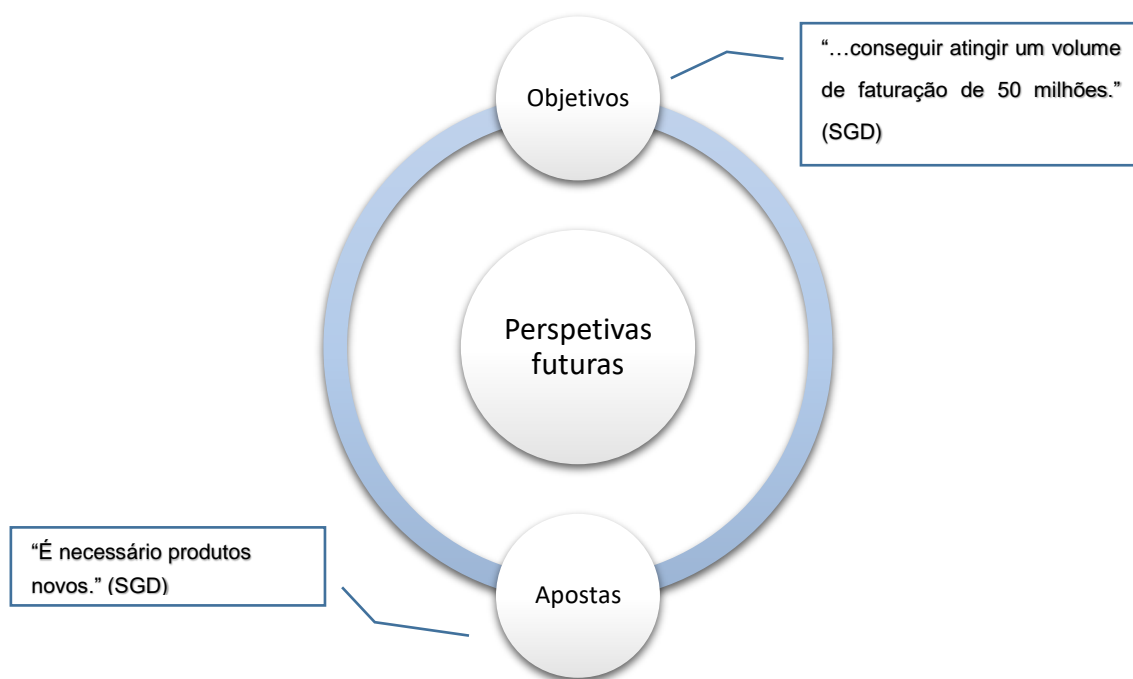
“Portanto o produto final acaba sempre por ser integrado num carro ou num camião, seja através de um tier 1, tier 2 ou tier 3, ou até mesmo direto.” (SGD)

Perspetivas futuras

Com o objetivo de entender quais as motivações e ambições futuras, foram realizadas questões direcionadas para o futuro da empresa, assim como quais as estratégias delineadas a curto, médio e longo prazo.

Figura 12 – Perspetivas futuras

Fonte: Elaboração própria



Quanto aos objetivos futuros da empresa, o sócio gerente destaca o crescimento que a empresa teve nos últimos anos e o volume de faturação ambicionado nos próximos anos.

“Há um objetivo que é ser uma empresa de referência, há um crescimento/volume de negócios que também está referenciado e há uma margem de negócios que tem de ser atingida de rentabilidade porque os acionista também querem retorno.” (SGD)

“Começamos com 8 milhões de euros em 2013 e estamos em 27 milhões de euros (dados de 2017).” (SGD)

“Em 2013 a empresa tinha 120 e tal funcionários e agora estamos com 350.” (SGD)

“Portanto o crescimento está aí. Esse crescimento foi programado e foi conseguido e vamos continuar a tentar crescer e ir à procura de negócio que nos permita crescer com sustentabilidade porque não podemos crescer a muita velocidade e depois acontecer que as coisas corram mal.” (SGD)

“A empresa tem um plano de crescimento sustentado que é dentro de 4 a 5 anos conseguir atingir um volume de faturação de 50 milhões de euros.” (SGD)

“Há uma repartição de mercado, o nosso concorrente estão mais dentro do que é alemão, não conseguimos chegar lá tanto, mas estamos a fazer algumas ações para lá chegar.” (SGD)

Relativamente a apostas futuras, a empresa aposta centrar-se na criação de novos produtos para conseguir entrar na 3ª geração.

“O crescimento pode passar por aquisição ou participação de empresas concorrentes como complementares do nosso produto.” (SGD)

“É necessário produtos novos que tem de se desenvolver para substituir os atuais.” (SGD)

“Outro ponto fraco é não conseguimos priorizar a inovação, investigação e o desenvolvimento, andamos atrás e não conseguimos.” (SGD)

“Oportunidade: dentro na nova era automóvel com as novas tecnologias (tem de estar bastante demarcada).” (SGD)

3.2. Trabalho empírico 2 – Aplicação de inquéritos por questionário SERVQUAL a clientes

3.2.1. Opção metodológica (escala SERVQUAL) e identificação de objetivos específicos

O objetivo do segundo trabalho empírico consiste numa abordagem quantitativa. Nesta abordagem serão aplicados questionários de satisfação aos clientes (b2b), aplicando a escala SERVQUAL, de forma a aferir a qualidade de serviço prestado pela empresa (Rossi, 2009).

O modelo SERVQUAL proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), tem como principal objetivo avaliar a qualidade dos serviços de acordo com a discrepância entre as expectativas dos consumidores e a perceção do desempenho efetivo do serviço.

Relativamente à aplicação de questionários SERVQUAL, este é conhecido como uma ferramenta de medição da qualidade dos serviços. O objetivo assenta em comparar a performance ou desempenho de uma empresa face a um ideal. Desta forma, o modelo SERVQUAL inclui alguns atributos denominados como dimensões da qualidade. Valarie *et al.* (1990) definem cinco dimensões da qualidade, sendo elas: a tangibilidade, a confiabilidade, a compreensão, a segurança e a empatia. Define-se como tangibilidade os elementos físicos como formulários, uniformes, equipamentos, móveis, entre outros. Quanto à confiabilidade, esta é apontada como a habilidade de se cumprir com o prometido no prazo acordado. Relativamente à compreensão é definida como a habilidade de entender os problemas e dificuldades dos clientes e simultaneamente possuir a capacidade de responder aos mesmos de forma positiva. A segurança é encarada como a perceção que o cliente tem face às capacidades que a empresa possui em responder às suas necessidades. Por último, a empatia corresponde à disposição e cuidado que a empresa manifesta no atendimento prestado ao cliente.

Através do inquérito foi aplicada uma metodologia quantitativa, procurando obter a satisfação dos clientes, mais concretamente:

- A visão relativamente à empresa;
- A opinião relativamente à empresa;
- A opinião relativamente ao serviço prestado pela empresa;
- A influência do fator-preço;
- As políticas de distribuição;
- As políticas de comunicação.

Um questionário é um instrumento de recolha de dados com uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do investigador. O questionário apresenta vantagens como também apresenta desvantagens.

As vantagens de um questionário são várias, nomeadamente: economizar tempo, podendo responder ao mesmo na altura escolhida pelo indivíduo, pois não existe a presença do entrevistador; poder aplicar o questionário num maior número de indivíduos ao mesmo tempo, numa área geográfica; economizar pessoal; conseguir respostas rápidas e precisas; existência de uma maior liberdade de resposta pois o inquirido sente-se mais seguro. (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985)

As desvantagens de um questionário prendem-se com o facto de se poder obter perguntas sem respostas; impossibilidade de ajudar as pessoas que se questiona quando o investigador não está presente.

A amostra será de conveniência, uma vez que se pretende solicitar a participação, de forma voluntária, dos clientes da empresa. A integração na empresa possibilita a aproximação aos clientes, fazendo com que o número de respostas seja o maior número possível.

3.2.2. Definição da amostra

A amostra deste estudo foi escolhida por conveniência, escolhendo os clientes com maior volume de negócio da empresa "Doureca". Este grupo de clientes é constituído por 25 amostras.

A "Doureca" detém mais clientes além destes 25 escolhidos. A escolha recaiu sob estes 25 porque são os clientes com maior volume de negócios e mais projetos adjudicados atualmente. Sendo eles os clientes com maior contacto diário, facilitou a rápida resposta aos questionários.

3.2.3. Análise e discussão de resultados

Após a recolha de informação, os dados foram tratados no Microsoft Excel 2013®. Neste ponto efetua-se a apresentação e análise estatística dos resultados obtidos no estudo, considerando uma amostra de conveniência de 25 clientes.

Expetativas e perceções do SERVQUAL

As expetativas e perceções serão analisadas através das cinco dimensões da escala SERVQUAL (tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia). Apesar de a mediana ser a medida de tendência central mais apropriada, são apresentadas as médias e desvios padrão de cada item, bem como os respetivos valores mínimo e máximo, de modo a facilitar a interpretação dos resultados. Para cada item, os clientes atribuíram uma pontuação baseada numa escala de Likert de 5 pontos (1=Discordo totalmente; 2=Discordo parcialmente; 3=Indiferente; 4=Concordo parcialmente e 5=Concordo totalmente).

3.2.3.1. Inquérito por questionário

A escala SERVQUAL mede a qualidade do serviço baseando-se nas expectativas do cliente em contraponto com a perceção que tem em relação ao serviço que recebeu pela empresa. A metodologia procura saber quais são os fatores que o cliente considera mais importantes na prestação de um serviço. Dividido em duas etapas, o método consiste em duas entrevistas agrupadas (E; P) que devem ser realizadas a vários clientes, focando as 22 questões preestabelecidas em cada uma. A sigla “E” questiona o cliente em relação ao que ele acha ideal ou mais importante para uma empresa de fabricação de outros artigos de plástico. A sigla “P” visa entender o cliente em relação ao que ele acha da empresa em causa (anexo 3).

Além da escala SERVQUAL são questionados outras questões pertinentes para a análise da satisfação do serviço prestado pela empresa.

Os questionário foram enviados por email para cada cliente na respetiva língua (anexo 7).

3.2.3.1.1. Dados do cliente

Neste ponto são identificados os clientes inquiridos e o país onde a sua empresa se encontra instalada. Destes clientes inquiridos, questiona-se se já visitaram as instalações da empresa, há quanto tempo e como classifica a sua visita. A empresa quer guardar sigilo quanto aos nomes dos seus clientes, por estratégia de mercado. Outra razão para não se divulgar os nomes dos clientes, é o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) que entrou em vigor a 25 de Maio de 2018 e substitui a diretiva e lei de proteção de dados em vigor anteriormente.

a) Clientes

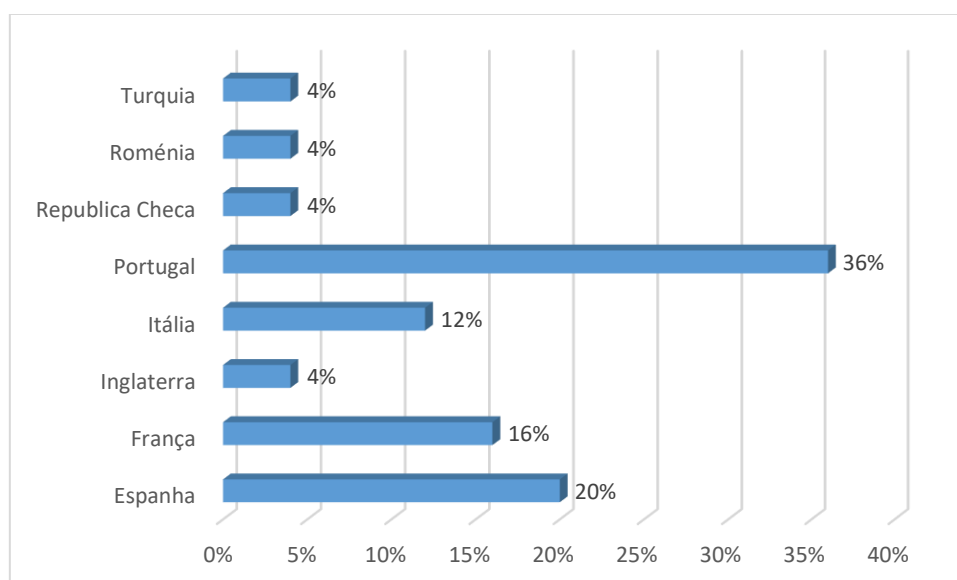
Tabela 5 – Lista de clientes

Cliente	País
CL1	França
CL2	Espanha
CL3	Espanha
CL4	Portugal
CL5	Portugal
CL6	Portugal

CL7	Espanha
CL8	Inglaterra
CL9	Portugal
CL10	França
CL11	Portugal
CL12	Portugal
CL13	Portugal
CL14	Portugal
CL15	França
CL16	Espanha
CL17	Itália
CL18	Roménia
CL19	Itália
CL20	Itália
CL21	Portugal
CL22	Republica Checa
CL23	Espanha
CL24	França
CL25	Turquia

b) País

Gráfico 5 – País do cliente

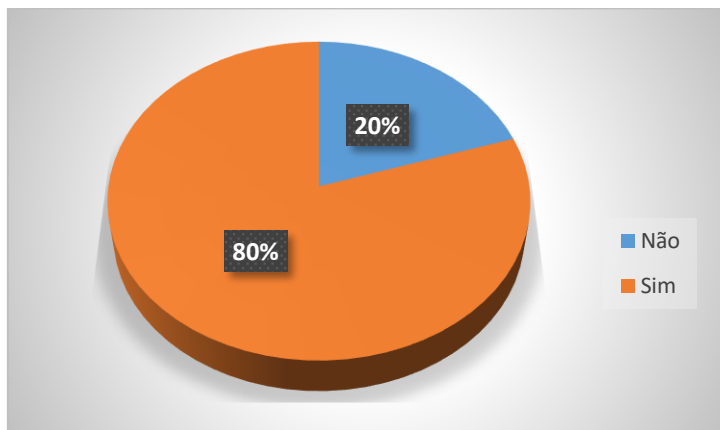


Relativamente ao país dos clientes inquiridos, Portugal (36%) e Espanha (20%) detém o leque maior de cliente. De seguida a França (16%), tratando-se de uma empresa

francesa, é normal que uma parte dos seus clientes se encontrem ali. Segue-se a Itália (12%), e os restantes países (Inglaterra, Republica Checa, Roménia e Turquia) com 4%. A diferença dos valores obtidos é explicável pelo facto de os clientes inquiridos terem sido escolhidos pelo seu volume de negócios.

c) Algum colaborador da V/Empresa já visitou as nossas instalações?

Gráfico 6 – Algum colaborador já visitou as instalações da “Doureca”

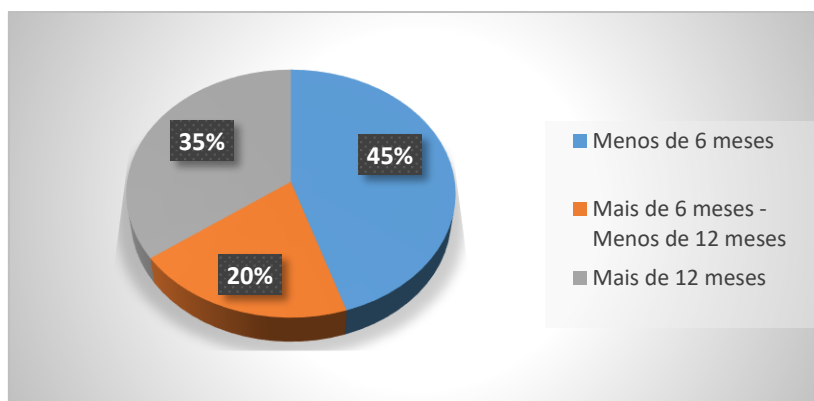


Dos 25 clientes inquiridos 80% já visitaram as instalações da “Doureca – Produtos Plásticos, Lda.”. Dos 20% que não visitaram as instalações pode destacar-se o cliente CL20 que se situa na Itália e o cliente CL22 que se situa na Republica Checa. É compreensível que estes clientes nunca tenham visitado a “Doureca” pela distância.

d) Se respondeu sim:

- **Há quanto tempo:**

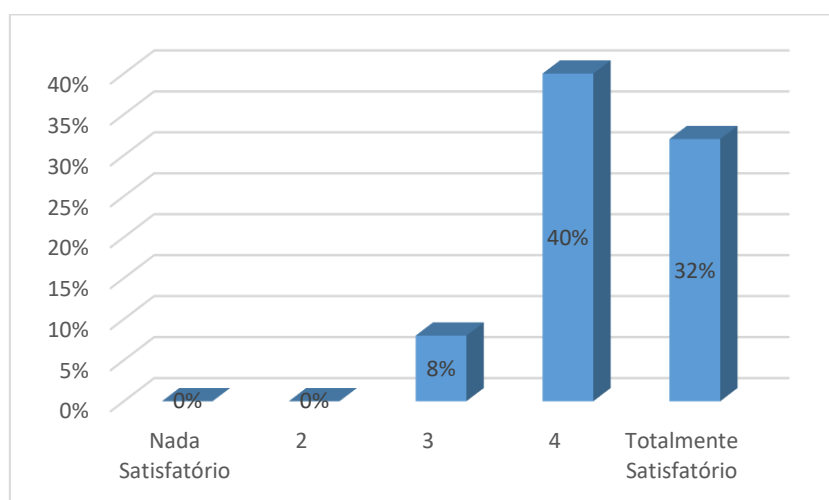
Gráfico 7 – Há quanto tempo visitou a empresa



Dos 80% dos clientes que visitaram as instalações da “Doureca”, 45% fizeram essa visita há menos de 6 meses. De seguida com 35% os que visitaram as instalações há mais de 12 meses e por último, e 20% clientes que visitaram as instalações há mais de 6 meses mas menos de 12 meses. O motivo para que os clientes visitem as instalações da empresa é o convite que a própria empresa faz sempre ao cliente num primeiro contacto com ele.

e) De 1 (Nada Satisfatório) a 5 (Totalmente Satisfatório), como classifica essa visita?

Gráfico 8 – Classificação da visita do cliente à empresa



Numa escala de 1 (Nada Satisfatório) a 5 (Totalmente Satisfatório), dos clientes que visitaram as instalações da empresa “Doureca”, 40% classificaram essa visita com um 4. De seguida 32% pertencem aos clientes que ficaram totalmente satisfeitos com essa visita, seguido da classificação 3 com 8%. A escala 1 (Nada Satisfatório) e a escala 2 apresentam 0%, o que se pode concluir que nenhum cliente ficou insatisfeito com a sua visita às instalações da empresa, ou seja, gostou do que viu e foi bem recebido.

3.2.3.1.2. Análise global da empresa aplicando a escala SERVQUAL

O método SERVQUAL avalia as 5 dimensões mais relevantes na prestação de serviços de qualidade:

- Tangíveis (Tangibles);

- Confiabilidade (Reliability);
- Capacidade de resposta (Responsiveness);
- Garantia (Assurance);
- Empatia (Empathy).

Para comparação de resultados, após realizados os inquéritos, pega-se na média das notas que os clientes deram à empresa “Doureca” e subtrai-se com a média das notas que os mesmos clientes consideraram como uma empresa ideal.

$$AV - EX = QUAL$$

AV = Avaliação do cliente em relação à empresa

EX = Expectativa do cliente

QUAL = - Qualidade do serviço

O resultado conseguido vai ser o nível de qualidade do serviço da empresa na visão do cliente. Os resultados positivos expressam que a qualidade está acima do esperado pelo cliente, e os resultados negativos significam que a empresa está abaixo das expectativas do cliente.

Tangíveis

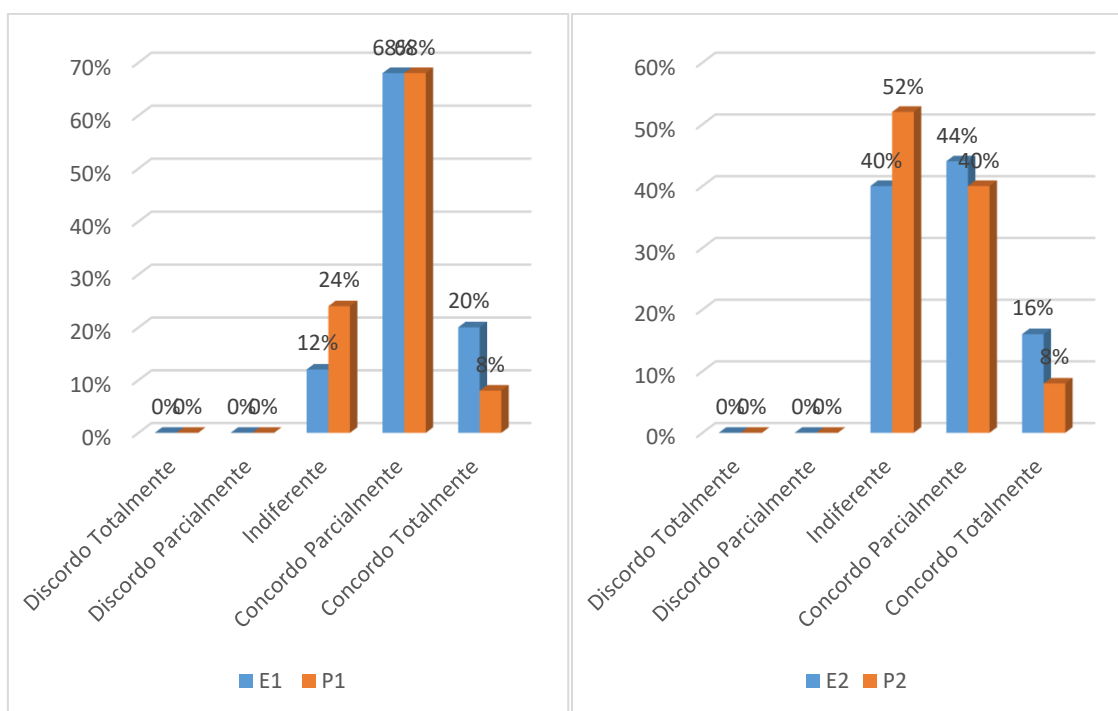
Esta dimensão mede a qualidade dos recursos físicos necessários para a prestação do serviço, desde as infraestruturas, os equipamentos usados e a aparência dos colaboradores. Os colaboradores que estão mais em contacto com os clientes, devem ter uma atenção redobrada quanto o vestuário e modo de os receber, ou seja, os aspetos tangíveis.

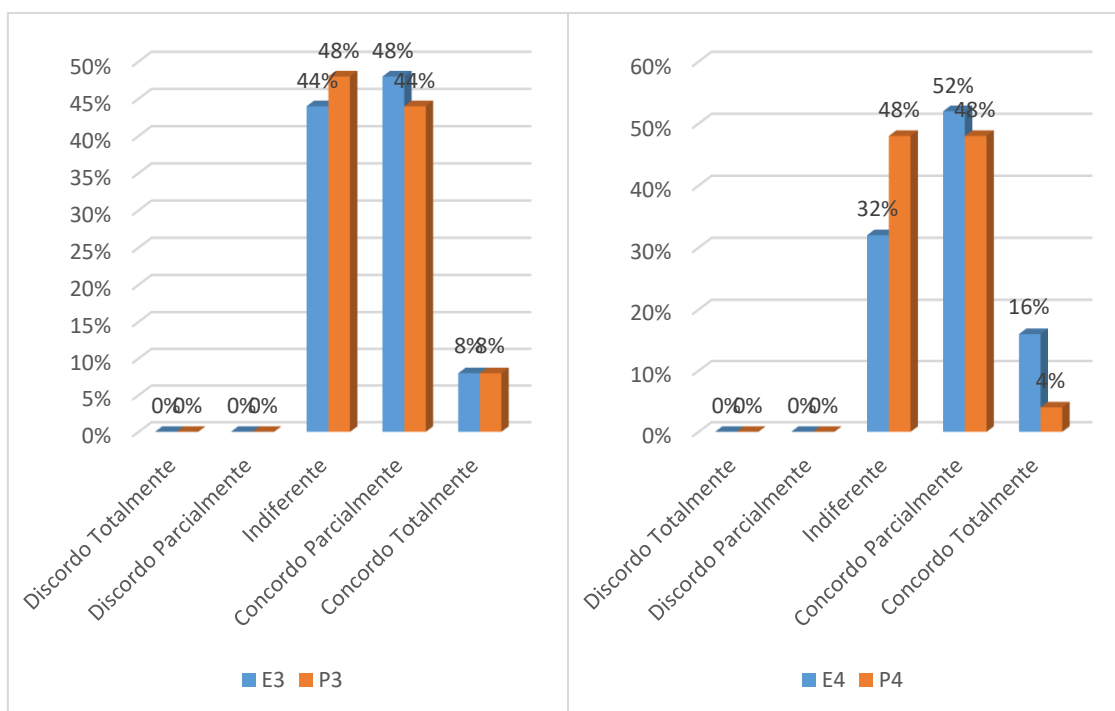
As questões que englobam esta dimensão são:

Tabela 6 – Questões que englobam na dimensão "tangíveis"

	E	P
1	As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem possuir equipamentos modernos.	A empresa "Doureca" possui equipamentos modernos.
2	As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter instalações visivelmente atraentes.	A empresa "Doureca" tem instalações visivelmente atraentes
3	Nas empresas de fabricação de outros artigos de plástico, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada.	Na empresa "Doureca", os colaboradores têm uma aparência cuidada.
4	Nas empresas de fabricação de outros artigos de plástico, as instalações físicas devem estar de acordo com o tipo de serviços prestados.	Na empresa "Doureca", as instalações físicas estão de acordo com o tipo de serviços prestados.

Gráfico 5 – Conjunto de gráficos que engloba a dimensão "Tangíveis"





Analisando o conjunto de gráficos acima (Gráfico 5), pode-se observar que no que diz respeito aos bens tangíveis nenhum cliente escolheu as escalas mais baixas (1; 2). Observa-se que a percentagem acerca do que as empresas de fabricação de outros artigos de plástico é superior às percentagens do que a empresa “Doureca” possui.

Tabela 7 – Nível de qualidade da empresa na dimensão “Tangíveis”

TANGÍVEIS		E	P	QUALIDADE
	1 - O equipamento é moderno.	4,08	3,84	-0,24
	2 - As instalações físicas são visivelmente atraentes.	3,76	3,56	-0,20
	3 - Os colaboradores tem uma aparência cuidada.	3,64	3,60	-0,04
	4 – As instalações físicas estão de acordo com o serviço prestado.	3,84	3,56	-0,28

Nesta dimensão de Tangibilidade, todos os itens obtiveram qualidade negativa, o que quer dizer que as expectativas do cliente eram superiores ao que encontraram na empresa “Doureca”. Os clientes referem que as empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter um equipamento moderno, mas quando pensam na empresa “Doureca” não tem a mesma opinião, ou seja, a qualidade está abaixo do

esperado. O mesmo acontece na questão dos colaboradores terem uma aparência cuidada, a expectativa do cliente era superior, fazendo com que o resultado da qualidade seja negativo (-0,02), mas é preciso ter em conta que o valor negativo é bastante próximo do positivo.

Em modo global a dimensão "Tangibilidade" obteve uma qualidade negativa, mas todos os resultados são menores que -1, o que quer dizer que esta dimensão se encontra próxima da qualidade positiva, em que a qualidade é superior à expectativa.

Confiabilidade

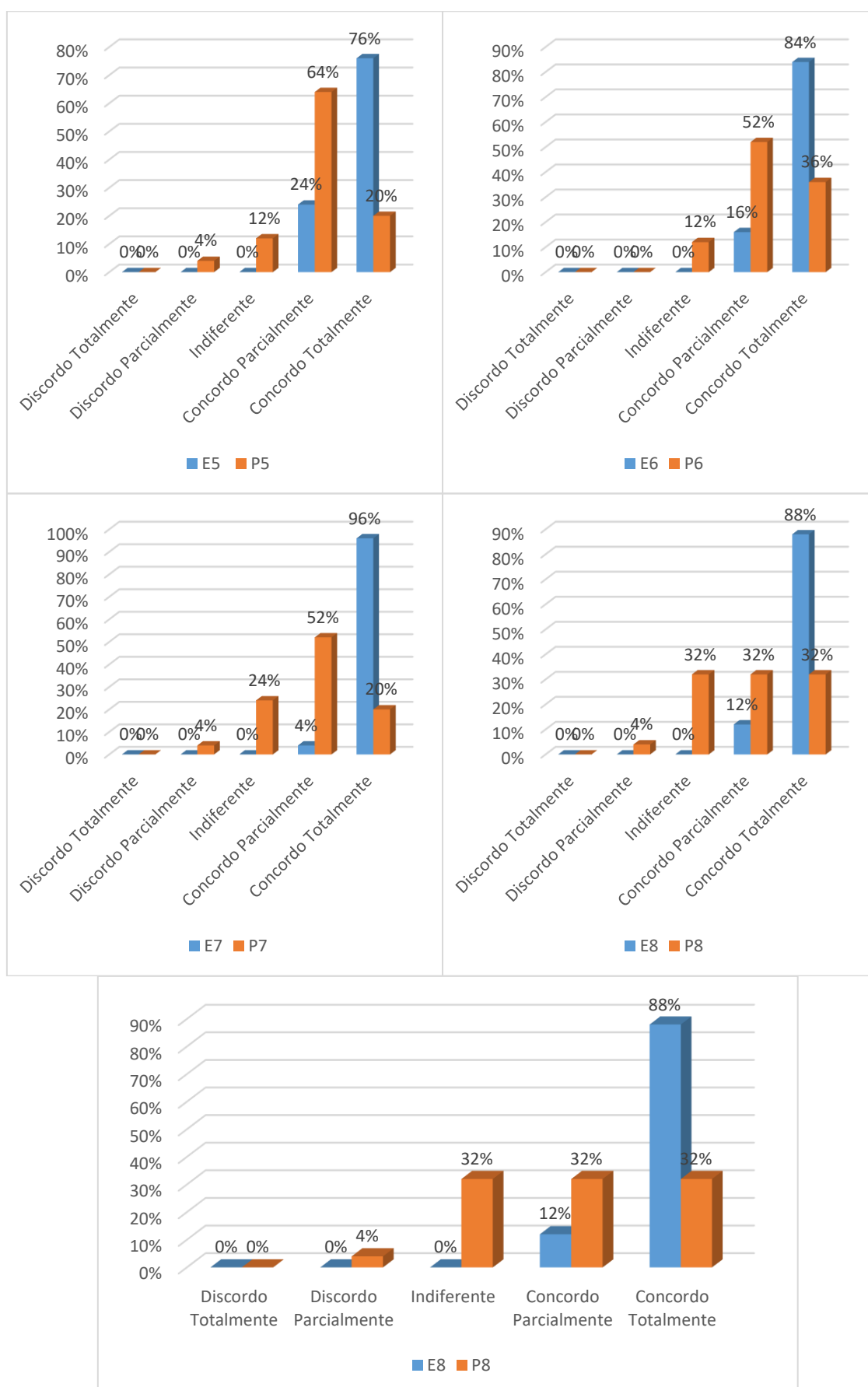
Esta dimensão avalia a capacidade da empresa de realizar o serviço de maneira confiável, precisa e de acordo com o que foi prometido ao cliente. Sendo assim, significa a empresa fazer o que prometeu quando prometeu.

As questões que englobam esta dimensão são:

Tabela 8 - Questões que englobam na dimensão "Confiabilidade"

E		P
5	As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem cumprir as promessas no intervalo de tempo previsto	A empresa "Doureca" cumpre as promessas no intervalo de tempo previsto.
6	As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem manifestar um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	A empresa "Doureca" manifesta um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.
7	As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem prestar os serviços dentro do prazo prometido.	A empresa "Doureca" presta os serviços dentro do prazo prometido.
8	As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem informar os clientes de quando os serviços serão prestados.	A empresa "Doureca" informa os clientes de quando os serviços serão prestados.
9	Os colaboradores das empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter um desempenho rápido.	Os colaboradores da empresa "Doureca" têm um desempenho rápido.

Gráfico 6 – Conjunto de gráficos que engloba a dimensão “Confiabilidade”



Analisando o conjunto de gráficos que aborda a dimensão “Confiabilidade” pode observar-se que as colunas relativas às empresas de fabricação de outros artigos de plástico são superiores às colunas que referem o que a empresa “Doureca” possui.

Tabela 9 – Nível da qualidade da empresa na dimensão “Confiabilidade”

CONFIABILIDADE		E	P	QUALIDADE
	5 – A empresa deve cumprir as promessas no intervalo de tempo previsto.	4,76	4,00	-0,76
	6 – Os colaboradores devem manifestar um interesse em resolver os problemas dos clientes.	4,84	4,24	-0,60
	7 – A empresa presta os serviços no prazo prometido.	4,96	3,88	-1,08
	8 – A empresa informa os clientes quando os serviços são prestados.	4,88	3,92	-0,96
	9 – Os colaboradores tem um rápido desempenho.	4,84	3,84	-1,00

Nesta dimensão de “Confiabilidade” a empresa obteve uma nota abaixo da expectativa em todos os itens verificados no questionário SERVQUAL. Destacaram-se os itens de prestar o serviço no prazo prometido e os colaboradores tem um rápido desempenho, onde o serviço percebido obteve uma nota superior ou igual a 1 negativa. O item referente aos colaboradores devem manifestar um interesse em resolver os problemas dos clientes, obteve a nota mais sendo, sendo ela negativa (-0,60). Concluindo, os itens que englobam a “Confiabilidade” não atenderam às expectativas dos clientes, ou seja, a empresa está abaixo das expectativas.

Capacidade de resposta

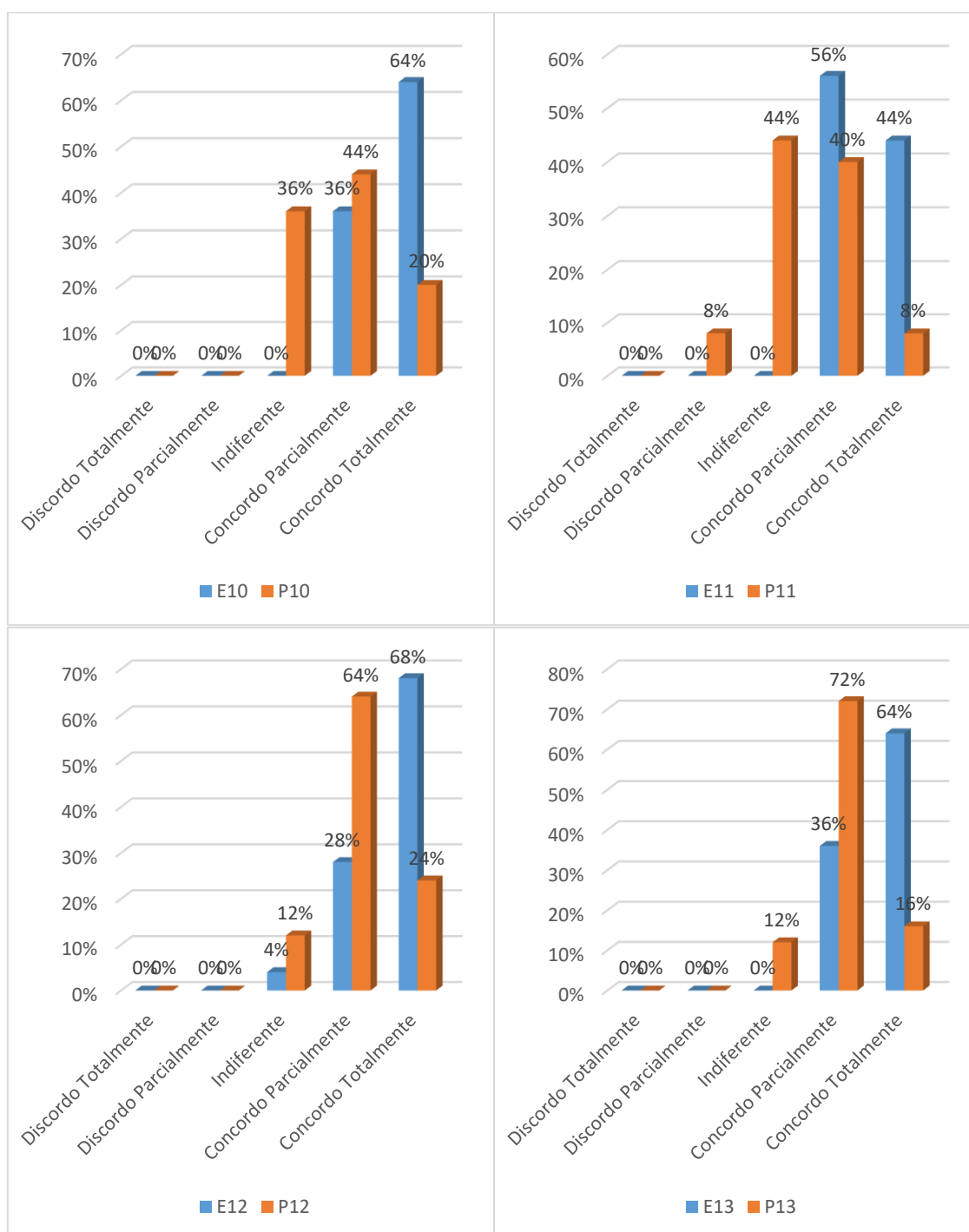
Esta dimensão avalia a o quão rápido a empresa consegue prestar o seu serviço e qual a sua disposição em solucionar as dúvidas do cliente. Isto é, quanto tempo a “Doureca” demora a responder a um cliente. Isso é um indicador para avaliar a capacidade de resposta.

As questões que englobam esta dimensão são:

Tabela 20 - Questões que englobam na dimensão "Capacidade de resposta"

	E	P
10	Os colaboradores das empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	Os colaboradores da empresa "Doureca" têm uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.
11	Numa empresa de fabricação de outros artigos de plástico, os colaboradores nunca devem estar demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	Na empresa "Doureca", os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.
12	Numa empresa de fabricação de outros artigos de plástico, os colaboradores devem inspirar confiança.	Na empresa "Doureca", os colaboradores inspiram confiança.
13	Nas empresas de fabricação de outros artigos de plástico é necessário sentir segurança nas relações com os colaboradores.	Na empresa "Doureca" sente-se segurança nas relações com os colaboradores.

Gráfico 7 - Conjunto de gráficos que engloba a dimensão “Confiabilidade”



Analisando o gráfico 7, um aglomerado dos gráficos que pertencem à dimensão de “Capacidade de resposta, pode analisar-se que em todos os itens nenhum cliente escolher a escala 1 (Discordo Totalmente) nem a escala 2 (Discordo Parcialmente). Em todas as questões existe uma concordância em que os clientes concordam totalmente que as empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter mas no caso da empresa “Doureca” apenas concordam parcialmente.

Tabela 11 – Nível da qualidade da empresa na dimensão “Capacidade de resposta”

CAPACIDADE DE RESPOSTA		E	P	QUALIDADE
	10 – Os colaboradores têm uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	4,64	3,84	-0,80
	11 – Os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder ao cliente.	4,44	3,48	-0,96
	12 – Os colaboradores inspiram confiança.	4,64	4,12	-0,52
	13 – Na empresa sente-se segurança nas relações com os colaboradores.	4,72	4,04	-0,60

Na dimensão de “Capacidade de resposta” a empresa analisada obteve uma nota abaixo da expectativa em todos os itens verificados pelo questionário SERVQUAL. A nota negativa mais elevada é no item “Os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder ao cliente”, de -0,96. Isto quer dizer que o cliente refere que uma empresa de fabricação de produtos de plástico, os colaboradores nunca devem estar demasiado ocupados para responder, mas isso não acontece na empresa “Doureca”. De modo global, as notas dos 4 itens que fazem parte desta dimensão, encontram-se entre -0,50 e -1,00. Concluindo, a qualidade do serviço nesta dimensão está abaixo do esperado pelo cliente.

Garantia

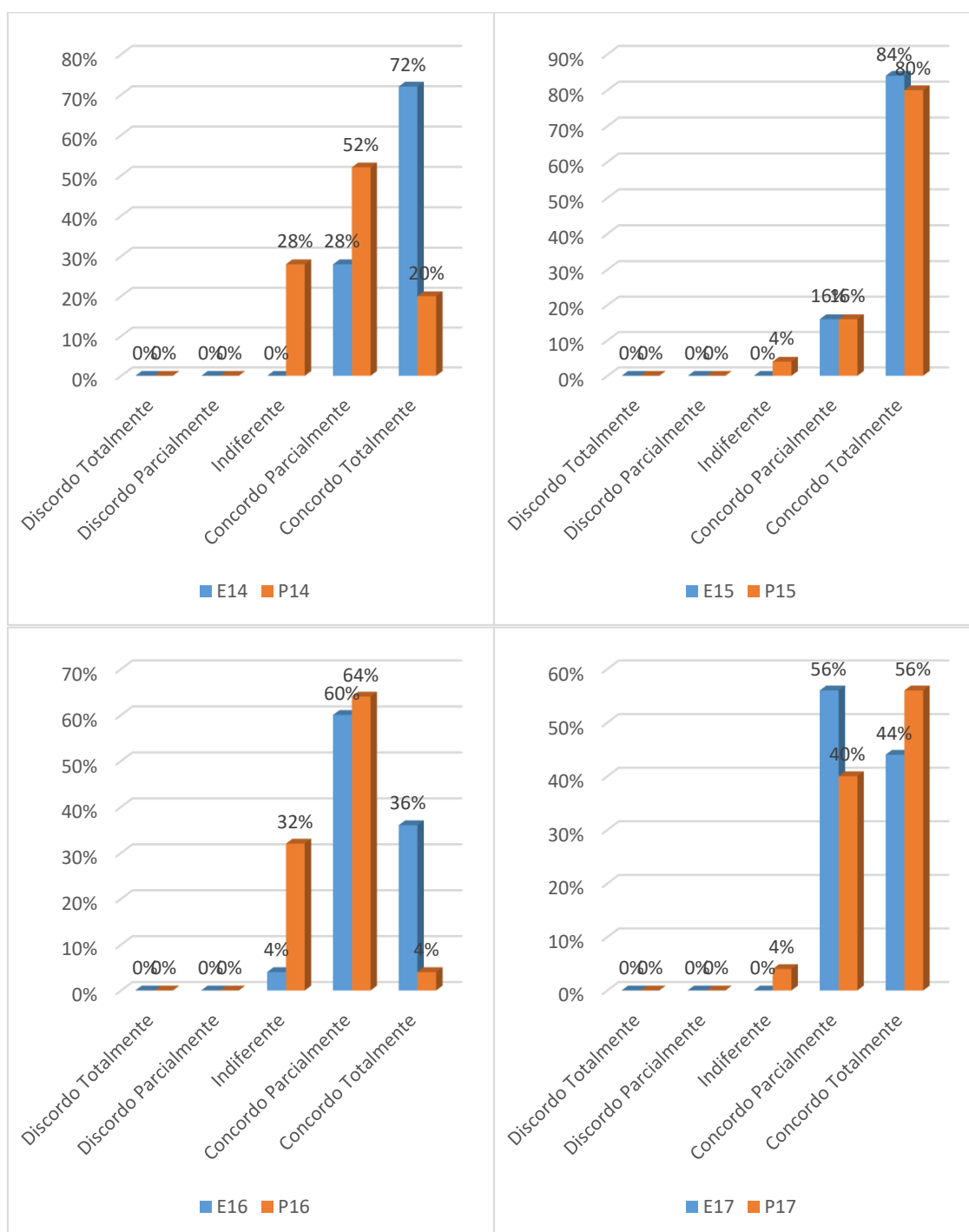
Esta dimensão é a competência da empresa em transmitir confiança e segurança aos clientes. Se os colaboradores da empresa são altamente especializados e o cliente não sabe disso, a empresa está a perder pontos nesse critério.

As questões que englobam esta dimensão são:

Tabela 12 - Questões que englobam na dimensão "Garantia"

E		P	
14	As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter colaboradores atenciosos.	A empresa "Doureca" tem	colaboradores atenciosos.
15	As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	A empresa "Doureca" tem	colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.
16	As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter um atendimento personalizado.	A empresa "Doureca" tem um	atendimento personalizado.
17	As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem compreender as necessidades específicas dos clientes.	A empresa "Doureca" compreende as	necessidades específicas dos clientes.

Gráfico 8 - Conjunto de gráficos que engloba a dimensão “Garantia”



Analisando o conjunto de gráfico que engloba a dimensão “Garantia”, pode observar-se uma enorme desigualdades nos quatro itens.

TABELA 13 - Nível da qualidade da empresa na dimensão “Garantia”

GARANTIA		E	P	QUALIDADE
	14 – A empresa deve ter colaboradores atenciosos.	4,72	3,92	-0,80
	15 – A empresa deve ter colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	4,84	4,76	-0,08
	16 – A empresa tem um atendimento personalizado.	4,32	3,72	-0,60
	17 – A empresa compreende as necessidades específicas dos clientes.	4,56	4,36	-0,20

Na dimensão de “Garantia”, a empresa analisada obteve uma nota negativa em todos os itens verificados no questionário SERVQUAL. As notas negativas encontram-se entre o -1 e 0. Destaca-se o item “A empresa deve ter colaboradores com conhecimento para responderem às questões dos clientes” com uma nota negativa de 0,08, sendo ela muito próxima do 0. Isto quer dizer que a expectativa do cliente não está longe daquilo que ele encontrou na empresa “Doureca”. A nota negativa mais alta, é o item “A empresa deve ter colaboradores atenciosos” com -0,80, o que quer dizer que o cliente estava à espera de encontrar colaboradores mais atenciosos na empresa. Pode assim concluir-se que a expectativa do cliente é maior do que a percepção que ele teve do serviço.

Empatia

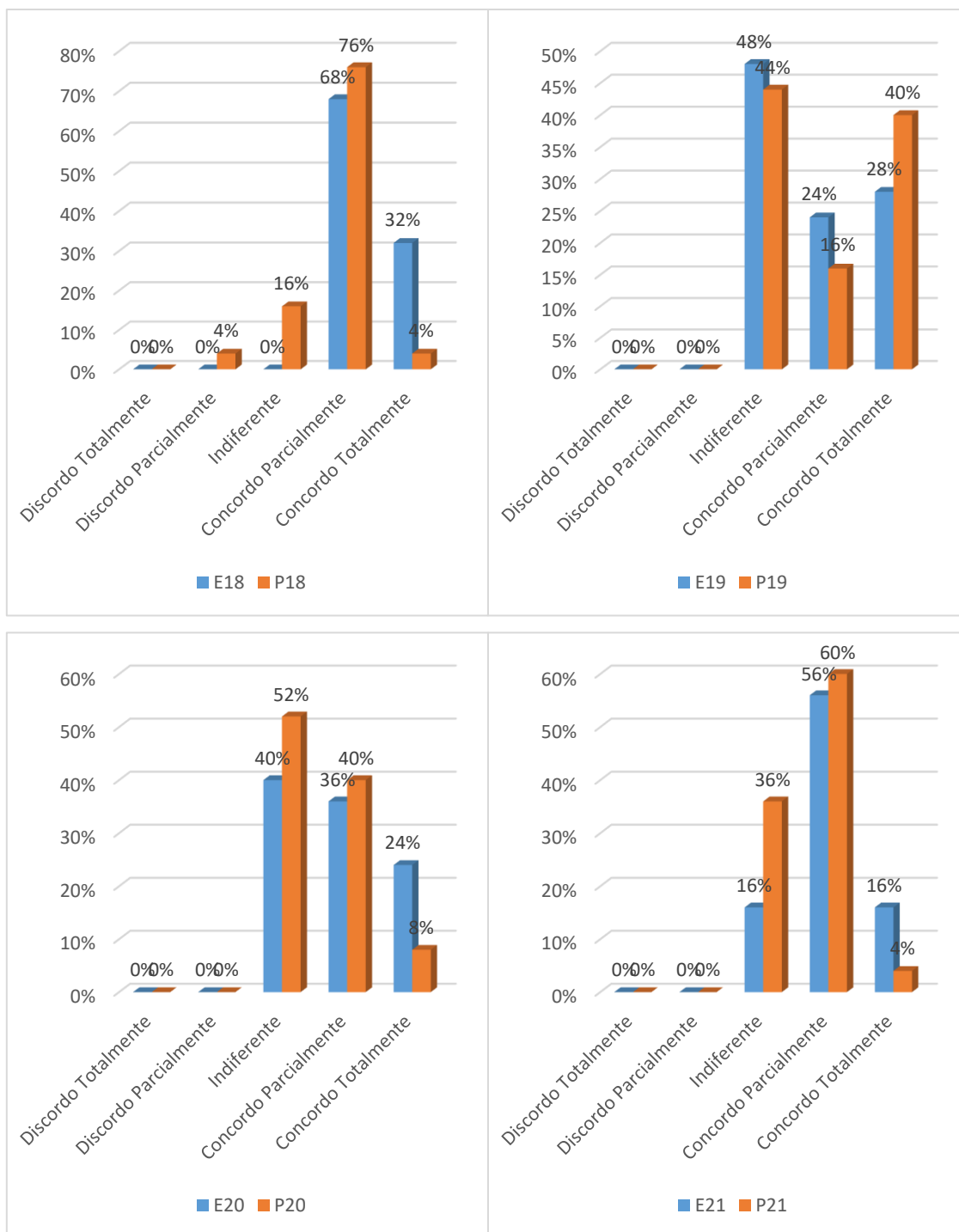
Esta dimensão mede o quanto o atendimento ao cliente pode ser personalizado e individualizado de acordo com as suas necessidades. A equipa dos colaboradores deve estar sensível a entender qual a melhor maneira de tratar o seu cliente, pois isso vai causar impacto na percepção do cliente em relação ao serviço prestado.

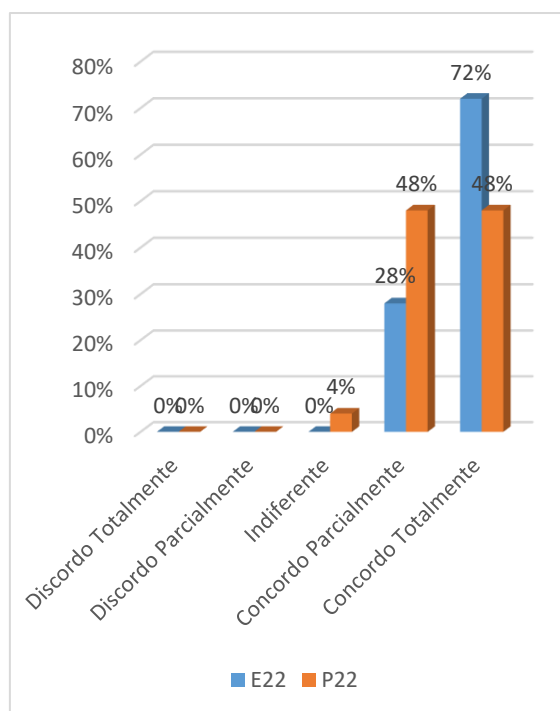
As questões que englobam esta dimensão são:

Tabela 14 - Questões que englobam na dimensão "Empatia"

	E	P
18	As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter os interesses dos clientes como principal preocupação.	A empresa "Doureca" tem colaboradores atenciosos.
19	As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter horários de funcionamento dos serviços convenientes.	A empresa "Doureca" tem horários de funcionamento dos serviços convenientes.
20	As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter materiais associados com o serviço visivelmente atraentes.	A empresa "Doureca" tem materiais associados com o serviço visivelmente atraentes.
21	Quando os clientes têm problemas, as empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ser simpáticos e reconfortantes.	Quando tem problemas, a empresa "Doureca" é simpática e reconfortante.
22	As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ser confiáveis.	A empresa "Doureca" é confiável.

Gráfico 9 - Conjunto de gráficos que engloba a dimensão "Empatia"





Acima, o conjunto de gráficos que engloba a dimensão “Empatia” pode observar-se que o cliente em cada item da dimensão tem uma opinião diferente. Na sua maioria a coluna da perceção acompanha a coluna da expectativa.

Tabela 15 - Nível da qualidade da empresa na dimensão “Empatia”

EMPATIA		E	P	QUALIDADE
	18 – A empresa tem os interesses do cliente como principal preocupação.	4,32	3,80	-0,52
	19 – A empresa tem horários de funcionamento convenientes.	3,80	3,96	0,16
	20 – A empresa tem materiais associados com o serviço prestado.	3,84	3,56	-0,28
	21 – A empresa é simpática e reconfortante.	4,00	3,68	-0,32
	22 – A empresa é confiável.	4,72	4,44	-0,28

Na dimensão de “Empatia”, a empresa analisada obteve uma nota negativa na maioria dos itens verificados no questionário SERVQUAL. As notas negativas encontram-se entre 0 e -1. Destaca-se o item “A empresa tem horários de funcionamento

convenientes” a qualidade está superior à esperada, pois a nota é positiva (0,16), ou seja, a qualidade do serviço prestado foi superior ao que o cliente esperava. Sendo as notas negativas, todas elas próximas da qualidade 0, quer dizer que a “Doureca” está próxima das expectativas dos clientes.

Tabela 16 – Resultados gerais dimensão SERVQUAL

	Mínimo	Máximo	Amplitude	Média	Desvio Padrão
Tangíveis	-0,28	-0,04	0,24	-0,19	0,09
Confiabilidade	-1,08	-0,6	0,48	-0,88	0,18
Capacidade de resposta	-0,96	-0,52	0,44	-0,72	0,17
Garantia	-0,80	-0,08	0,72	-0,42	0,29
Empatia	-0,52	0,16	0,68	-0,25	0,22

Numa análise geral, tendo em conta as cinco dimensões analisadas no questionário SERVQUAL, a empresa “Doureca” obteve uma escala negativa referente à qualidade prestada pela empresa. Dos resultados finais nunca se obteve números inteiros, isto significa que não foi analisado questionário a questionário, mas sim uma média das respostas de todos os questionários.

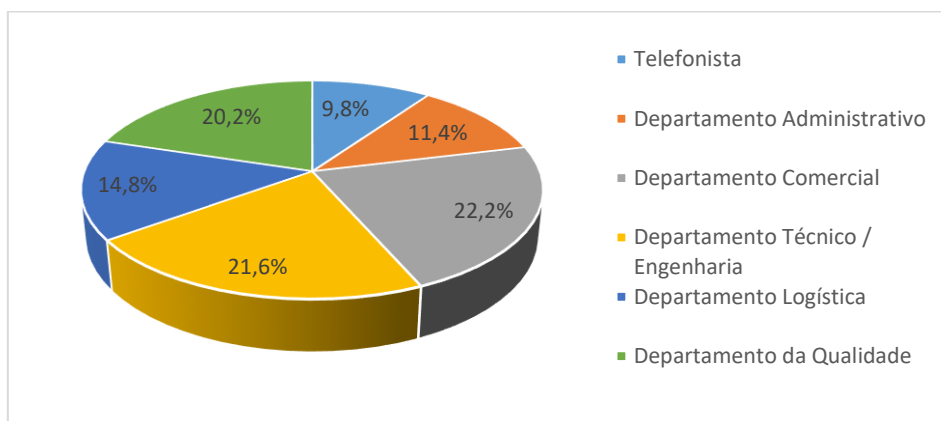
O mais interessante do método SERVQUAL, é que possibilita transformar uma avaliação subjetiva do cliente em números, fazendo com que seja possível a empresa tomar decisões em factos e dados. Além disso, o método facilita a compreensão do que o cliente espera da empresa que presta o serviço, facilitando assim a adequação da empresa às necessidades do cliente.

Analisando a Tabela 16 acima, observa-se uma amplitude positiva nas cinco dimensões, uma média negativa e um desvio padrão positivo, mas abaixo de 1.

3.2.3.2. Avaliação do desempenho dos diversos departamentos e avaliação do serviço prestado

- a) Distribua 100 pontos pelos seguintes fatores, em termos da importância que lhes atribui na qualidade dos serviços prestados pela empresa “Doureca”.

Gráfico 10 – A importância que o cliente atribui na qualidade do serviço prestado

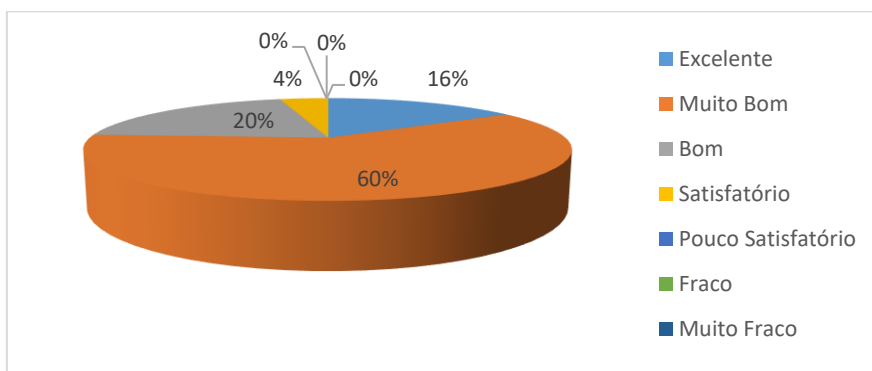


No Gráfico 27, pode-se concluir que existem três departamentos que os clientes lhes atribui importância na qualidade dos serviços prestados pela “Doureca”: o departamento comercial (22,2%), o departamento técnico / engenharia (21,6%) e o departamento da qualidade (20,2%).

Na realidade estes são os clientes que estão mais em contacto com o cliente, são eles que desempenham funções para que o serviço seja o melhor prestado, conseguindo assim a plena satisfação do cliente. São os departamentos principais para o desenvolvimento do produto final, não menosprezando os restantes departamentos, pois é a empresa na sua totalidade que presta o serviço ao cliente.

- b) Como classifica a qualidade geral do serviço prestado pela empresa “Doureca”?

Gráfico 11 – Qualidade geral do serviço prestado pela empresa



Observando o Gráfico 28, pode-se afirmar que a maioria dos inquiridos classifica a qualidade geral do serviço prestado pela “Doureca” muito bom (60%). Dos inquiridos, 20% classifica esse serviço como bom, mas ainda 16% classifica como sendo excelente. Concluindo, a qualidade prestada pela empresa “Doureca” aos clientes pode considerar-se muito boa. Isso significa que os clientes da empresa estão satisfeitos com os serviços prestados, com o produto final apresentado e o modo como o desenvolve.

c) Como classifica os nossos produtos em termos de:

Gráfico 12 – Terem a qualidade exigida

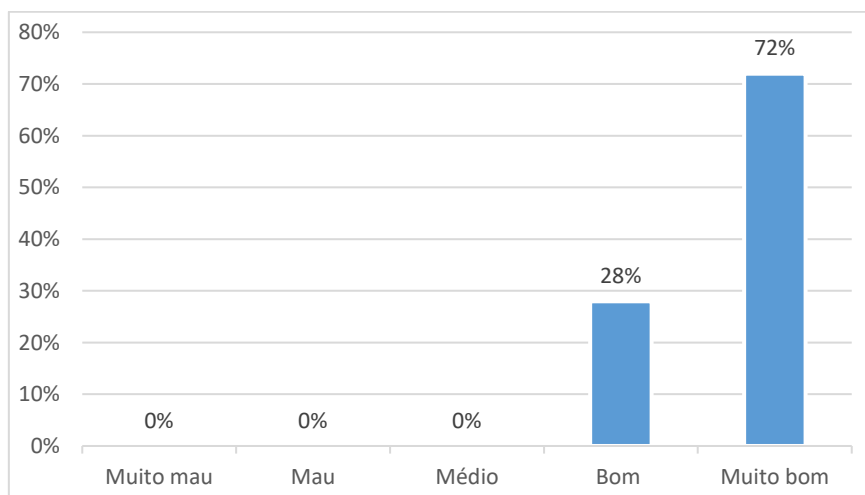


Gráfico 13 – Estarem conforme as especificações técnicas

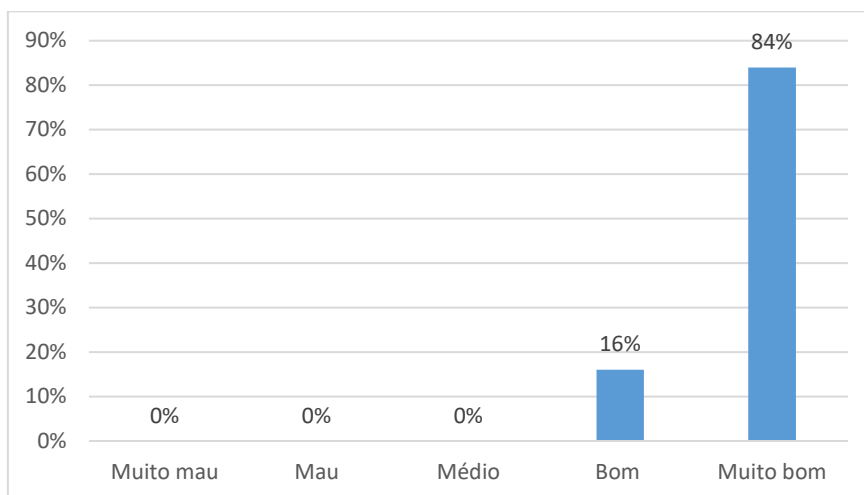


Gráfico 14 – Respeitarem os pedidos do cliente

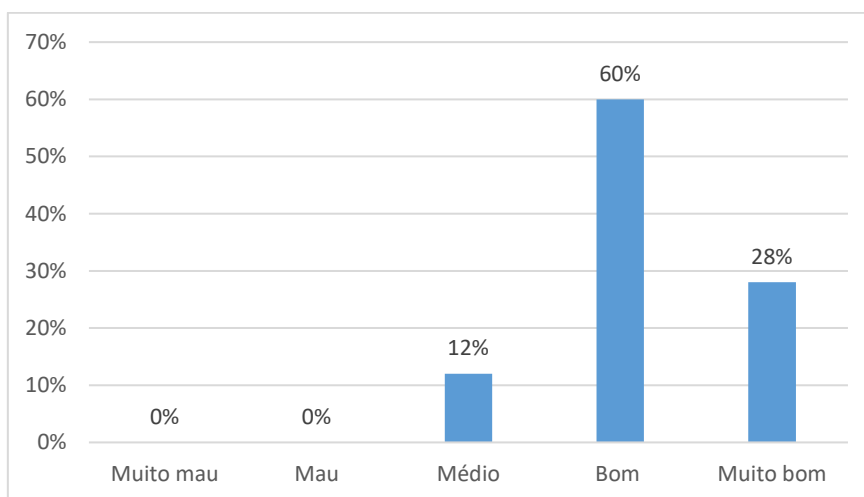


Gráfico 15 – A informação fornecida ser explícita

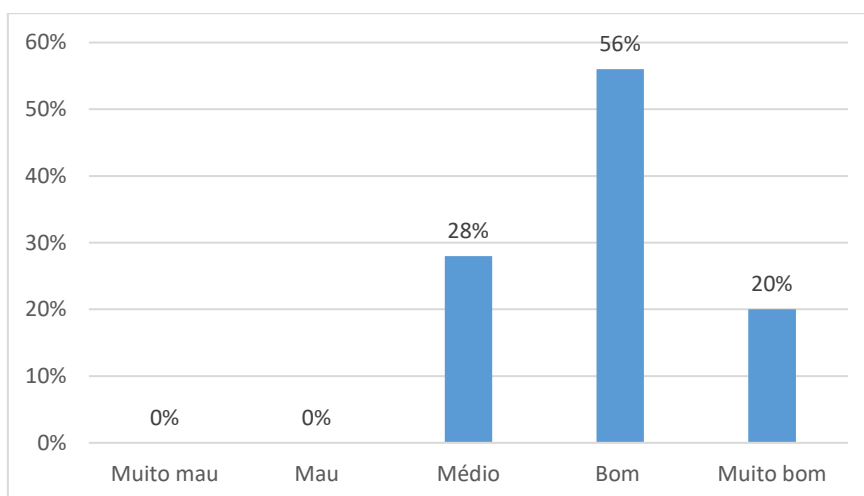


Gráfico 16 – Relação qualidade / preço

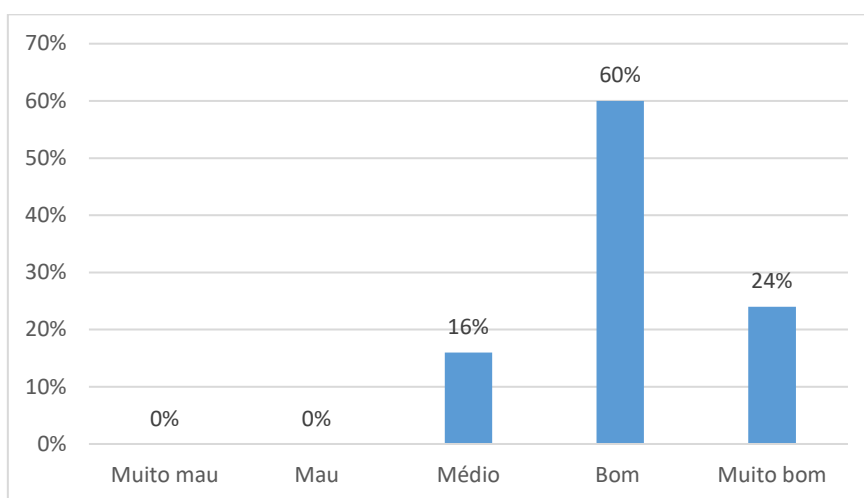


Gráfico 17 – Satisfação / Comunicação

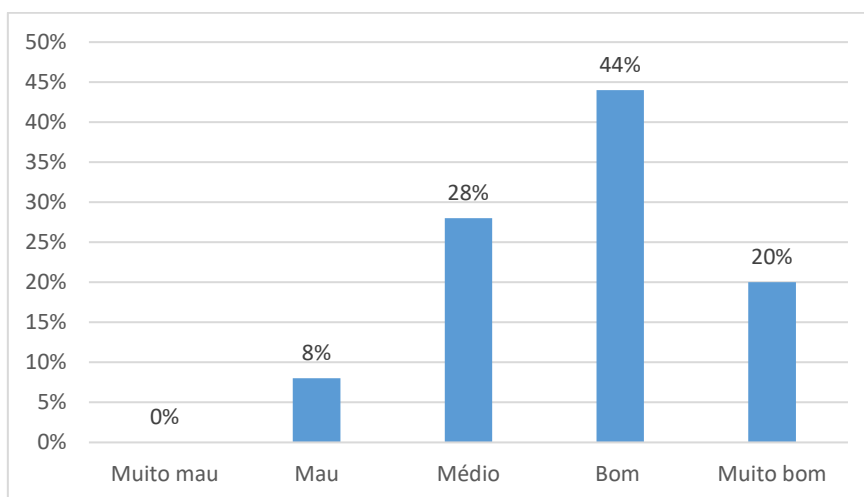
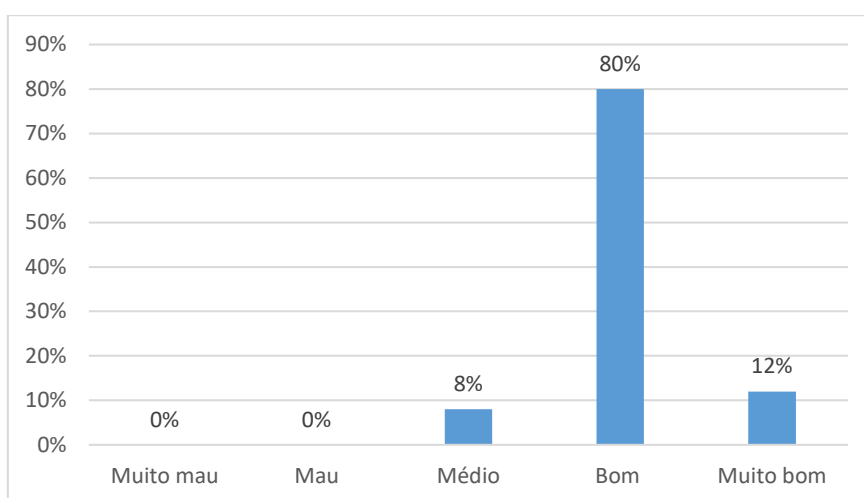


Gráfico 18 - Logística



Relativamente à análise dos produtos fornecidos pela “Doureca” em diferentes itens apresentados nos gráficos acima, conclui-se que os clientes analisam os nossos produtos, numa escala de 1 (Muito mau) a 5 (Muito bom) como um 4. Destaca-se o gráfico 13 “Terem a qualidade exigida”, devido à maior percentagem de respostas ser na escala 5.

Tabela 17 – Análise dos dados da classificação dos produtos da empresa

	Mínimo	Máximo	Amplitude	Média	Desvio Padrão
Terem a qualidade exigida	4	5	1	4,72	0,449
Estarem conforme as especificações técnicas	4	5	1	4,84	0,366
Respeitarem os pedidos do cliente	3	5	2	4,16	0,611
A informação fornecida ser explícita	3	5	2	3,88	0,652
Relação qualidade / preço	3	5	2	4,08	0,627
Satisfação / Comunicação	2	5	3	3,76	0,861
Logística	3	5	2	4,04	0,445
TOTAL	2	5	3	4,21	0,16

Analisando a tabela acima representada (Tabela 17), pode observar-se que no global a nota mínima dada ao conjunto de itens foi de 2 e a nota máxima de 5, obtendo assim uma amplitude de 3. Sendo assim, nenhum inquirido classificou os produtos da empresa como “Muito mau”.

De uma forma global, obteve-se uma média de 4,21 numa escala de 1 a 5, pode então concluir-se que o cliente classifica os produtos como “Bom”, tendo em conta que o desvio padrão, ou seja, a margem de erro é apenas de 0,16.

Em suma, o cliente tem bem classificados os produtos / serviços prestados pela empresa “Doureca”.

4. CAPÍTULO 4 – Plano de Marketing

4.1. Caracterização da empresa

Imagem 1 – Logotipo da empresa

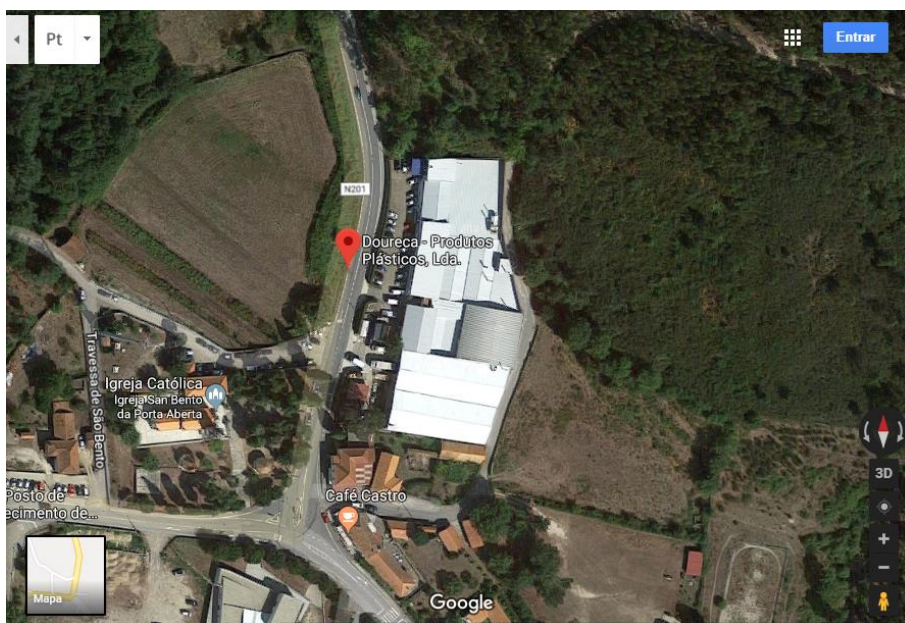
Fonte: “Doureca – Produtos Plásticos, Lda.”



A “Doureca Produtos Plásticos, Lda.” é uma sociedade por quotas com atividade e sede na Unidade 1 (São Bento, Cossourado) e com atividade e serviços administrativos na Unidade 2 (Zona Industrial de Formariz), no Município de Paredes de Coura, distrito de Viana do Castelo. A empresa dedica-se à produção e exportação de artigos plásticos, nomeadamente processos de cromagem, montagem, serigrafia, pintura convencional e aplicação de resinas, principalmente no setor automóvel.

Imagem 2 – Localização da Unidade 1 (Cossourado, Paredes de Coura)

Fonte: Google Maps¹¹



¹¹ <https://www.google.pt/maps/place/Doureca++Produtos+Pl%C3%A1sticos,+Lda./@41.932305,-8.6285436,232m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0xd2599da70da5575:0xc907036560ec5ae6!8m2!3d41.932466!4d-8.628122>

Constituída em 1990 com o objetivo de fornecer elementos decorativos para veículos com base em filmes de PVC ou alumínio com adesivos, destacavam-se como primeiros clientes, os fabricantes de duas rodas (Metalúrgica Casal) e linha de montagem de veículos automóveis (Ford Lusitana, Salvador Caetano, Citroen Mangualde, entre outros. O capital social era de 498.797,90€ e encontrava-se repartido em 3 quotas: 39% de Edouard Dourdin, 39% de George Dourdin e 22% de José Rozas Iglésias.

Em 1991, inicia o seu processo de internacionalização para a Europa, exportando os seus artigos para construtores de automóveis, como o Grupo PSA e a Renault. Em 2001, após um investimento avultado na instalação de uma linha de metalização de plástico, consegue introduzir eficazmente a técnica de metalização eletrolítica de plásticos (cromagem), que permitiu conferir o aspeto metálico a plásticos, possibilitando assim, a produção de insígnias para os construtores de veículos automóveis, eletrodomésticos, produtos sanitários, entre outros.

Fruto de anos de experiência e das atividades I&D promovidas, a “Doureca” inovou e passou a aplicar tintas e texturas nos seus produtos, atingindo nichos de mercado inovadores e conquistar novos clientes, como o Grupo Renault / Nissan / Dacia, PSA e Jaguar.

Em 2008 assume o controlo da sua congénere espanhola (Adhesivos Industriales Dourdin SA), através da qual distribui a sua produção no mercado espanhol, passando a assumir, por questões estratégicas, quotas de capital de outras 2 empresas congéneres, alargando o seu mercado de atuação para a República Checa (*joint venture* Peugeot), para a Roménia (Dacia) e, daí, para o mundo. Em 2009, os 3 sócios transmitem parte das suas quotas à empresa francesa Dourdin SA, passando esta a deter 0,5% do capital social.

Em agosto de 2010, a estrutura societária da empresa é novamente alterada com a entrada de novos sócios e uma redistribuição de quotas: Hughes E.L. Dourdin (36,30%), José Iglesias (21,9%), Erik Dourdin (18,15%), Marc Dourdin (18,15%), Rui Lobo Ribeiro (5%) e Dourdin SA (0,5%). Ainda no mesmo ano, a “Doureca” implementa e certifica o seu Sistema de Gestão de Qualidade segundo a norma ISO 9001:2008, certificação esta alinhada com a estratégia de crescimento da empresa. Em 2011, José Iglesias transfere a sua quota para a Dourdin SA e no mesmo ano a estrutura societária da

empresa sofre nova alteração, com a entrada e saída de sócios, Clemi SA e Hughes Dourdin, respetivamente, e redistribuição do capital: 36,31% da empresa luxemburguesa Clemi SA; 22,39% da francesa Dourdin SA; 18,15% de Erik Dourdin; 18,15% de Marc Dourdin e os restantes 5% mantêm-se de Rui Lobo Ribeiro.

A 11 de julho de 2011 as instalações fabris da “Doureca” sofreram um incêndio que resultou na destruição completa das instalações e equipamentos dedicados à metalização eletrolítica de plástico, principal atividade produtiva da empresa. Fruto deste incidente, a “Doureca” reequacionou a sua estratégia de crescimento através da implementação de um projeto que passava pela construção de uma nova unidade industrial exclusivamente dedicada à metalização eletrolítica de plástico. Assim, no final de 2011, obteve o direito de superfície (durante 30 anos) de 13 lotes da zona industrial de Formariz, destinados à construção da nova unidade industrial para a construção da nova nave. Esta nova unidade, com uma capacidade produtiva superior em cerca de 200%, fica apenas a cerca de 6 km das instalações iniciais e sede da empresa que continua a acolher as atividades de serigrafia, montagem, pintura convencional e aplicação de resinas, bem como os respetivos serviços administrativos e complementares. A imagem da empresa foi reforçada pelo facto de ter sido assegurada toda a carteira de encomendas sem ruturas, aquando da ocorrência do incêndio, sendo atualmente considerada uma empresa com uma excelente capacidade de organização e de adaptação, garantindo assim que os seus produtos obedeçam aos mais rigorosos padrões de qualidade. Este aumento de capacidade foi alvo de uma candidatura ao abrigo do Aviso 02/ SI/2012, concluído em 2014.

Imagem 3 – Localização da Unidade 2 (Zona Industrial de Formariz)

Fonte: Google Maps¹²



Face aos níveis de exigência do seu principal mercado-alvo, a estratégia da “Doureca” passa pela aposta no desenvolvimento e reforço das suas competências e *know-how* tecnológico, de forma a capacitar-se para apresentar soluções inovadoras, especialmente no domínio das peças plásticas cromadas. O crescimento e diferenciação da empresa sustenta-se, na I&D de novos processos e de pós-produção inovadoras para os quais não existe ainda concorrência no mercado internacional.

A “Doureca” investe regularmente em atividades de I&D de forma a inovação nos processos no sentido de se manter competitiva no mercado através da diferenciação e qualidade dos seus produtos face à concorrência. A sua capacidade de customização permite aos seus clientes personalizar as suas próprias peças automóveis e conferir detalhes na decoração como poucas empresas da área.

Estas características posicionam a “Doureca” como uma empresa de referência no setor, ao nível internacional, permitindo-lhe posicionar-se num nicho de mercado como uma das principais empresas, a nível Europeu, a introduzir inovações em peças cromadas contribuindo, desta forma, para avanços significativos do estado da arte do setor.

¹² <https://www.google.pt/maps/place/DOURECA+PRODUTOSN+PLASTICOS/@41.9193045,-8.5961051,542m/data=!3m1!1e3!4m8!1m2!2m1!1szona+industrial+de+formariz!3m4!1s0x0:0x504beaff3b236d7b!8m2!3d41.9186558!4d-8.5963371>

MISSÃO

Produzir artigos plásticos para diferentes setores de elevada qualidade garantindo a satisfação do cliente e a resposta às necessidades do mercado e reduzindo, tanto quanto possível, o impacto ambiental do seu processo produtivo.

VISÃO

Ser uma empresa/marca de referência internacional no setor automóvel, naval, aeronáutico, sanitário e de fabricantes de eletrodomésticos.

VALORES

- Inovação

Procura permanentemente o desenvolvimento de novos produtos através de novos processos que criem valor para o cliente e para a organização.

- Qualidade

Satisfaz as necessidades dos clientes, cumprindo sempre com os mais exigentes padrões de qualidade.

- Responsabilidade ambiental

Contribui para o desenvolvimento sustentável e cumpre com a legislação ambiental em vigor através da adoção de processos produtivos e tecnologia verde que possam reduzir o impacto ambiental da Doureca no ecossistema.

4.1.1. Produtos Doureca

A “Doureca” tem a possibilidade de metalizar diferentes materiais (ABS, PA, ABS-PC) de diferentes graus, assim como a possibilidade de realizar diversos acabamentos, permite que seja possível uma ampla oferta de produtos:

- CR6 – acabamento com menor resistência à corrosão
 - Brilhante
 - Satinado (diversos acabamentos aprovados em OEM)

- CR3 – acabamento com maior resistência à corrosão
 - Brilhante
 - Brilhante / Satinado
 - Fumé
 - Fumé / Satinado
 - Jet Black
 - Jet Black / Satinado

- Derivados de cromagem:
 - Peças cromadas + Pintura
 - Peças cromados + Engraving Chrome
 - Peças cromadas + Flash Velours

O processo CR3 têm sido usado como alternativa ao CR6, oferecendo assim vantagens ambientais e de produtividade. Visivelmente o cromado CR6 e CR3 são muito semelhantes, sendo difícil a sua diferenciação, como se pode observar na imagem 4, nas cinco imagens da parte superior.

Produtos exteriores / interiores

Os produtos realizados com as tecnologias que o grupo "Dourdin Doureca" domina, encontram-se presentes num vasto campo de aplicação sobretudo em peças exteriores (imagem 4) /interiores (imagem 5) no ramo automóvel.

Imagem 4 – Produtos exteriores

Fonte: Website “Doureca”¹³

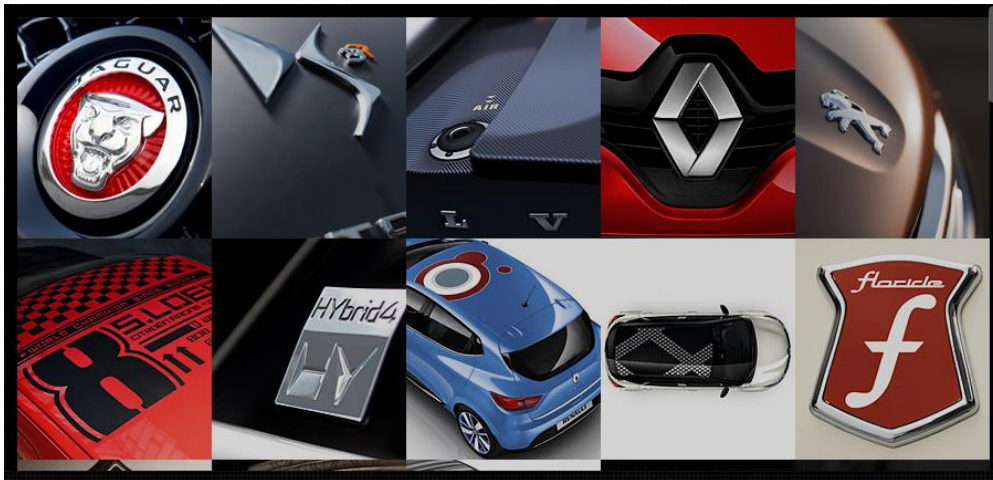


Imagem 5 – Produtos interiores

Fonte: website “Doureca”¹⁴



A empresa “Doureca” detém três tipos de negócio diferentes de produtos final:

- Monogramas e emblemas

Em diferentes acabamentos a empresa fabrica diversos tipos de monogramas e emblemas que encontramos nos dias de hoje nos automóveis. Este tipo de negócio está bastante repartido, mas a “Doureca” é líder no mundo.

¹³ www.doureca.pt

¹⁴ www.doureca.pt

Imagem 6 – Monograma e Emblema Renault

Fonte: Google Imagens¹⁵



Imagem 7 – Emblema Jaguar

Fonte: Website “Doureca”¹⁶



- Peças exteriores

Este é o tipo de negócio de peça injetada e cromada saindo direta para o cliente, sem mais nenhum tipo de manipulação. Neste negócio a empresa tem uma maior concorrência, mas como se trata de um produto complementar o mercado dá-lhes algumas margens.

¹⁵https://www.google.pt/search?q=renault+talisman&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjHseGAqtzeAhUICsAKHQ2eDMYQ_AUIDigB&biw=1304&bih=666#imgdii=DVqJ5GBWvetYAM:&imgsrc=cgK8RCsC_qwa6M

¹⁶ www.doureca.pt

Imagem 8 – Peça exterior frontal Fiat500

Fonte: NetCarShow¹⁷



Imagem 9 – Peça exterior traseira Fiat500

Fonte: Net Car Show¹⁸



- Peças interiores

É neste negócio que a empresa se destaca pela sua capacidade de máquina.

¹⁷ <https://www.netcarshow.com/>

¹⁸ <https://www.netcarshow.com/>

Imagem 10 – Peças cromadas de interior (Porsche Panamera)

Fonte: NetCarShow¹⁹



Produção e Processamento de Filmes

A atividade inicial da empresa foi a transformação de filmes, PVC, PU e Poliéster com diferentes adesivos, em peças finais, com recurso a máquinas de corte.

Transformação de Metais, Impressão e Corte

A empresa detém de conhecimentos e condições para a transformação de folhas de inox e alumínio em peças decorativas. Na Imagem 11, pode observar-se uma peça de interior de um volante, a peça central com o logotipo “Land Rover”. Através de serigrafia são conseguidos diferentes aspetos, conforme o solicitado pelo cliente.

Imagem 11 – Peça central volante de um Land Rover

Fonte: NetCarShow²⁰



¹⁹ <https://www.netcarshow.com/>

²⁰ <https://www.netcarshow.com>

Impressão e Marcagem

Recorrendo a técnicas de impressão, tampografia e marcagem a quente, a empresa transforma filmes adesivos, folhas metálicas e peças plásticas em peças finais. Na Imagem 12, peças com diferentes impressões, este processo é uma mais-valia para a empresa, como complemento de outros processos, permitindo peças com diferentes acabamentos.

Imagem 12 – Peças fabricadas pela “Doureca”

Fonte: “Doureca”



Pintura

A pintura sob peças cromadas é feita através de um robô, por deposição de tinta. As peças devem ter uma reserva para a deposição da tinta. A mesma peça pode ter mais de uma cor. A Imagem 13, apresenta peças cromadas pela empresa, inclusive uma peça cromada com deposição de pintura de uma cor (preto), peça 4WD.

Figura 13 – Renault Kadjar 4WD

Fonte: NetCarShow²¹



A Imagem 14 apresenta peças produzidas pela “Doureca”. Um Renault Megane com o símbolo do diamante, acompanhado de uma peça cromada “RS”, com deposição de uma cor (amarelo).

Imagem 14 – Renault Megane RS diamante

Fonte: NetCarShow²²



²¹ <https://www.netcarshow.com>

²² <https://www.netcarshow.com>

Estratégia do Grupo

No grupo, toda a estratégia de cada empresa é definida a partir da estratégia global do grupo. O diretor geral das empresas comunica para baixo, quase no final do ano, quais os grandes objetivos. Em termos de missão, ele apresenta ao grupo: ser o nome mais referenciado, ser a maior referência, em termos do que é para a decoração automóvel. Esse é o grande desafio que a empresa e o grupo tem, a missão a seguir. Para atingir esse objetivo global, cada empresa aporta a sua contribuição, há um plano estratégico global e um plano estratégico para cada uma das empresas. É realizado um seguimento mensal através do acompanhamento de todos os indicadores que a empresa. Este seguimento faz com que a empresa tenha ideia do ponto em que se encontra nos objetivos que foram programados ou mesmo os que não foram programados.

Departamento de Marketing

A “Doureca” não possui de um departamento de marketing definido para a realização de ações de marketing, sempre que as tem de fazer, é em conjunto entre o departamento comercial e o departamento de *design*. Em conjunto fazem com que se trabalhe o marketing. O grupo Dourdin, onde a “Doureca” se insere, também não possui um departamento de marketing.

Estratégia da Doureca

A empresa tem uma estratégia declarada que está a tentar seguir para conseguir atingir um objetivo previsto. Nesse campo, a empresa está a ter bastantes progressos numa organização completamente diferente, uma organização em que as coisas estão cada vez mais controladas e os seguimentos dos objetivos estão também feitos de outra forma. A entrada do fundo obrigou a empresa a um reporte diferente. Há um objetivo claro a alcançar que é ser uma empresa de referência, há um crescimento/volume de negócios que também está referenciado e há uma margem de negócios que tem de ser atingida de rentabilidade porque os novos acionistas solicitam um retorno do seu investimento.

Dentro do grupo, a “Doureca” é a empresa que tem as estratégias mais bem definidas e tentam cumpri-las e segui-las com os indicadores, dos quais tem conseguido alcançar nos últimos anos. A empresa começou com 8 milhões de euros em 2013 e atualmente detém 27 milhões de euros (dados de 2017). Em 2013 a empresa tinha cerca 120

funcionários e em 2018 já atingiu os 350 funcionários. Assim se demarca o seu crescimento. Esse crescimento foi programado e conseguido e vai continuar a tentar crescer e ir à procura de negócio que permita crescer com sustentabilidade, pois a empresa não pretende crescer a muita velocidade para que aconteça algo mal. A empresa tem um plano de crescimento sustentado que é dentro de 4 a 5 anos conseguir atingir um volume de faturação de 50 milhões de euros. É a capacidade máxima que a empresa pensa ter instalada.

Quando um cliente necessita pedir esclarecimentos à empresa, e o projeto está em altura de fornecimento de peças é através do departamento de qualidade, quando está em fase de projeto é através do chefe de projeto e tentam perceber o feedback.

Marketing

Em termos de marketing é um negócio diferente em que marketing entra num nicho de ações que entra num negócio que vão acompanhar as necessidades, do mercado. Ir para outro patamar, não só acompanhar as necessidades mas também criá-las. A empresa tem presente ideia de criar necessidades, como peças com sistemas integrados.

4.2. Análise do contexto

4.2.1. Macro envolvente ou ambiente contextual

Dado que as empresas operam num determinado ambiente, um passo fundamental é a investigação sobre esse ambiente. É preciso pesquisar nos mercados e em seguida recolher informação e analisá-la no contexto da comercialização de produtos (Westwood, 2006).

O comportamento de clientes e mercados é claramente influenciado por aquilo a que podemos chamar de meio envolvente, pelas suas tendências e pela sua evolução. Neste ponto é feita a análise PEST onde são avaliados estes componentes do meio envolvente: a envolvente político-legal, económica, social e tecnológica (Lindo *et al.*, 2009).

Cada vez menos, estes fatores podem ser refletidos unicamente no ambiente nacional, não só porque a empresa se insere num ambiente global mas também porque cada vez mais as organizações sofrem influências externas (Nunes *et al.*, 2008).

Ainda no sector da análise externa, é relevante fazer uma análise de mercado que consiste em estudar a indústria, a categoria de produtos ou até o tipo de produtos e deve obter informações sobre os seguintes indicadores: volume de vendas por tipo de produtos, número e características dos compradores, consumidores e utilizadores, segmentação do mercado em função de critérios pertinentes, tendência de evolução de preços e ciclo de vida dos mesmos (Lindon *et al.*, 2009). É relevante investigar se está em crescimento ou não, qual a sua dimensão, verificar as barreiras concorrenciais e fazer uma análise da concorrência que nos espera. É também importante determinar quais as suas vendas, a quem vende, identificar distribuidores e clientes (Nunes *et al.*, 2008).

4.2.1.1. Análise PEST

Com o objetivo de entender o mercado português em que a empresa se insere e o consumidor em todos os seus quadrantes, procede-se a uma análise dos fatores PEST: ambiente político-legal, ambiente económico, ambiente sociocultural e ambiente tecnológico.

A importância desta ferramenta pretende-se, com o facto de permitir os responsáveis pela decisão estratégica de uma perspetiva mais ampla e orientada sobre o ambiente. Para além disso, mune a organização de uma visão mais futurística acerca da situação dos seus negócios (Richardson e Richardson, 1991).

Figura 13 – Variáveis da Análise PEST

Fonte: Adaptado do Teixeira, 2011



Ambiente político-legal

A análise política foca-se em aspetos relacionados com a regulamentação da indústria em que se insere a “Doureca” e na frequência com que a empresa pode ou não mudar tendo em conta as orientações do governo. Como consequência desta política, foi recentemente proibida a entrada de produtos no Irão por parte dos Estados Unidos, dando origem a cancelamento de todas as encomendas previstas.

Fatores político-legal que podem afetar a empresa:

- A influência de acordos internacionais no desenvolvimento do mercado interno/externo na obtenção de matérias-primas;
- Influência ou restrições nas transações internacionais por fatores de natureza política;
- Impedimentos ou restrições na exploração do negócio;
- Responsabilidade civil.

Ambiente económico

Através da análise económica, pode encontrar-se e identificar a presença da concorrência, os impostos ou incentivos que possam estar associados ao negócio da “Doureca” e ainda outras variáveis que tem impacto nos custos da operação.

Fatores económicos que podem afetar a empresa:

- Influência sobre o custo de funcionamento da empresa, da compra de equipamentos, bens e materiais;
- Influência no custo de compra de equipamentos;
- Impacto no volume de vendas;
- Política aduaneira na importação de produtos intermédios para a produção, em produtos finais e na exportação;
- Influência sobre os custos do pessoal da empresa e no clima social na atividade empresarial.

A crise económica e financeira atual influencia claramente a indústria, sendo um dos fatores económicos principais. O acontecimento da desvalorização da libra turca prejudicou o negócio da empresa, pois esses clientes preferem procurar outro fornecedor.

Ambiente sociocultural

A análise sociocultural permite identificar possíveis entraves ou agentes de influência do consumidor final, tendo em conta os estilos de vida, os papéis sociais, os níveis de literacia ou a distribuição demográfica.

Fatores socioculturais que podem afetar a empresa:

- Movimentos de defesa do consumidor;
- Taxa de crescimento da população;
- Taxa de natalidade e mortalidade;
- Fluxos migratórios.

Esta dimensão identifica os valores culturais, as atitudes face ao mercado, os estilos de vida, de modo a perceber as rotinas e as necessidades da sociedade de hoje em dia. Os ambientalistas querem o melhor para o meio ambiente, protegendo sempre a natureza de todos os ataques químicos. Podem, assim, criar um movimento contra os

veículos que contem peças desenvolvidas com produtos químicos que poluem o ambiente.

Ambiente tecnológico

A análise tecnológica permite perceber qual o impacto da tecnologia na produção, distribuição e comunicação do seu produto ou serviço.

Embora a gama de produtos oferecidos pelas empresas de fabricação de outros artigos de plásticos seja semelhante, existem alguns aspetos importantes que são sinalizados e impostos no mercado através de normas legais nacionais e internacionais que obrigam a uma reestruturação da produção.

As imposições das tecnologias em proveito do ambiente impõem a um maior investimento e consequentemente a um possível aumento de preço. Esta dimensão exprime fatores tecnológicos existentes no país para a criação e desenvolvimento de novos produtos e processos, inclui I&D, incentivos tecnológicos e potencialidades que podem ser aproveitadas pelas empresas com o objetivo de inovarem mais.

Prevê-se que os carros do futuro tenham cada vez menos funcionalidades, ou seja, menos botões para o consumidor manipular. O facto de poder existir um novo painel que funciona através de um simples gesto, pode prejudicar a empresa no futuro.

Fatores que podem afetar a empresa:

- Surgimento de novos materiais, fontes energéticas, técnicas produtivas, novos equipamentos;
- Alteração das necessidades dos clientes;
- Desenvolvimento do produto atual.

4.2.2. Microambiente ou ambiente transacional

4.2.2.1. Clientes, fornecedores e concorrência

Clientes

A empresa "Doureca" trabalha com diferentes tipos de clientes:

- OEM

Refere-se ao fabricante do equipamento original, ou seja, peças, montadas ou instaladas durante a construção de um novo veículo. Para a empresa "Doureca" são clientes diretos sem intermediários. O produto fornecido pela empresa vai ser colocado diretamente num carro, ou seja, uma marca.

Exemplos de clientes OEM: Fiat, Renault e Jaguar.

- Tier 1

A certificação tier é uma certificação usada para mensurar o nível de infraestrutura de um local destinado ao fornecimento de produtos a outro cliente, ou seja, um tier 1 é um intermediário entre a empresa e uma OEM.

Exemplos de clientes tier 1: Plasfil, Key Plastics, KLC e TRW Automotive.

Fornecedores

A empresa "Doureca" para a conceção do seu produto final precisa de diversos fornecedores que lhes forneça as matérias-primas, de entre os quais: plástico (peça plástica acabada); plástico em grão (matéria-prima); moldes (para injeção de plástico); produtos químicos (linha de cromagem); EPI's (fardamento, sapatos de segurança, óculos de proteção, luvas, entre outros); economato; material de limpeza e manutenção; caixas de cartão; *bac*; PVC; mousses (complemento de peças cromadas); cartão (complemento de embalagem das peças); *foampack* (complemento de embalagem das peças); aplicação tape (complemento de peças cromadas), entre outros.

São muitos os fornecedores com os quais a empresa trabalha, pois para o seu funcionamento e desenvolvimento diário é necessário o envolvimento de algo.

Análise da concorrência

A marca Doureca - Dourdin, registada ao nível internacional, é sinónimo de qualidade, experiência, solidez e dinamismo nos diversos mercados de atuação da empresa e tem garantido o crescimento sustentado da empresa no mercado internacional.

- Principais concorrentes

A "Doureca" posiciona-se num nicho de mercado, para o qual existe ainda pouca concorrência.

Os principais concorrentes do negócio da "Doureca" são apresentados em dois negócios diferentes, ou até se pode afirmar que são três. Um dos negócios é o dos monogramas e os emblemas que é um negócio de um mercado que está muito repartido e nesse negócio a "Doureca" líder do Mundo. Cada concorrente tem uma quota muito pequena e a "Doureca" detém 4%, sendo a empresa com mais quota de mercado. Depois há outras empresas como "Aludec" situada em Espanha com uma boa quota nesse mercado. A empresa "Aludec" já fez parte do grupo, sendo assim é uma empresa que deriva do grupo. Outro negócio é o das peças de interiores, e é neste negócio que a "Doureca" é mais forte e tem uma grande capacidade de máquina. O terceiro negócio é o das peças exteriores, ou seja, o tipo de peça que é injetada e de seguida cromada que termina aí o seu processo e vai direta ao cliente. É neste negócio que a "Doureca" tem muitos mais concorrentes. Mas para a empresa trata-se de um negócio complementar, e aí o mercado oferece algumas margens. Na parte do negócio onde tem mais concorrentes também se tenta distinguir com acabamentos de cromagem que os concorrentes não fazem, então por isso essa parte do negócio que tem mais concorrência acaba por não ter concorrentes porque existe a estratégia de ter coisas novas.

A Aludec SA, empresa espanhola sediada em Vigo, é o único concorrente direto, apresentando equivalente capacidade produtiva e segmento de mercado.

A Sarreliber -Transformação de Plásticos e Metais SA é outro concorrente, todavia com uma cadeia de valor menos alargada a jusante - não faz entregas diretas a OEM (original equipment manufacturer). A Plating Brap SA atua no mesmo setor mas diferencia-se da "Doureca" pelo facto de não produzir acabamentos em satinado, não trabalhar diretamente com OEM e estar ainda numa fase inicial do processo de crómio trivalente.

As demais empresas de cromagem focam-se essencialmente na produção de grandes peças sem grandes variações/ decorações adicionais, como é o caso da Sarrel Sarthoise de Revêtements Electrolytiques, S.A.S, da FABI, da Galvanoplastia Tauro S.L e da Maier Ferroplast S.L.

Investir em empresas concorrentes não está nos planos futuros da “Doureca”. O crescimento pode passar por aquisição ou participação de empresas concorrentes como complementares do nosso produto.

As ações realizadas pela concorrência, são ações do mesmo tipo da “Doureca” mas não tão profundas não chegam a realizar tech days, apenas convidam clientes a ir às fábricas para ficarem a conhecer, um contacto estrito com as pessoas que tomam as decisões. Com os “tech days” a “Doureca” tem uma vantagem, mas daqui a um ano os concorrentes vão fazer, e aí a empresa tem de já ter pensado como ser diferente.

4.2.2.2. Atividades de I.D. e qualidade

Política de I&D e Qualidade

Sendo convicção que a I&D é fundamental para garantir o seu sucesso e crescimento, a “Doureca” desenvolve, de forma consistente, um conjunto de ações com vista ao aumento contínuo das suas competências e capacidades de inovação. Como resultado desta política da empresa e das ações comerciais que realiza junto dos construtores automóveis, o número de projetos e encomendas em carteira tem registado, ao longo do tempo, um incremento substancial. Adicionalmente, a aposta que a empresa tem vindo a realizar no desenvolvimento de novas tecnologias de cromagem e serigrafia, tem permitido apresentar ao mercado produtos e soluções tecnologicamente inovadoras que promovem a evolução do estado da arte do setor.

Atualmente é certificada pelas seguintes normas:

- EAQF 90 desde 1990
- EAQF 94 desde 1996

ISO 9002 desde 1998 - Standard para avaliação da qualidade dos sistemas para a indústria automóvel:

- ISO/TS 16949:2000 desde 2002 - Estabelece os requisitos de um sistema da qualidade para a conceção e desenvolvimento, produção e, sempre que aplicável, para a instalação e serviços pós-venda de produtos ligados à indústria automóvel

- ISO/TS16949:2009 - Especifica os requisitos do sistema da qualidade para a conceção/desenvolvimento, produção, instalação e manutenção de produtos para o setor automóvel e está alinhada com as normas existentes norte-americana, alemã, francesa e italiana de sistemas de qualidade dentro da indústria automóvel global.
- ISO 9001 desde 2002 - Sistema de Gestão da Qualidade

EAQF - Standard para avaliação da qualidade dos sistemas para a indústria automóvel

4.2.2.3. 5 Forças de Porter

O trabalho passa por compreender a competição existente no mercado, e saber lidar com a concorrência. Mas a competição não se faz apenas entre concorrentes da indústria, porque a competição por criação de valor não inclui só a rivalidade entre concorrentes, inclui também outras quatro forças competitivas necessárias para obter uma análise exata de como se pode aproveitar para acrescentar valor para a empresa.

O modelo das cinco forças foi criado por Michael Porter (1980) medindo assim a atratividade da indústria, admitindo que com uma indústria atrativa mais facilmente uma organização cria valor. A atratividade da indústria é medida assim com a análise da ameaça de entrada de novos competidores no mercado, do poder negocial dos clientes, do poder negocial dos fornecedores, dos potenciais produtos substitutos, e da rivalidade entre concorrentes. A entrada de novos competidores no mercado é uma ameaça para as empresas existentes no mercado, uma vez pretendem ganhar quota de mercado, colocando pressão sobre os preços, custos e taxas de investimentos necessárias para competir. O grau da ameaça de novos entrantes depende do nível de barreiras à entrada existentes na indústria, e da reação que os entrantes podem esperar dos concorrentes.

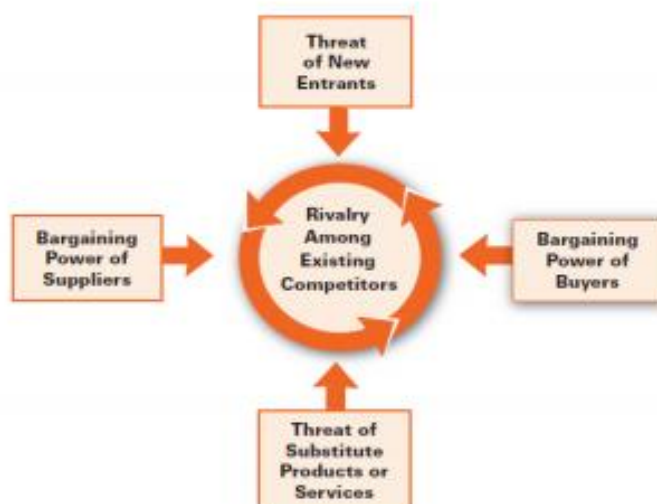
O poder que os clientes têm em influenciar o preço ou a qualidade do serviço praticado e/ou dos produtos ou serviços transacionados na indústria, tem também um grande peso no que diz respeito à análise da atratividade da indústria. Quanto maior o poder negocial dos clientes menor é a rentabilidade do negócio para a empresa. O poder negocial dos fornecedores tal como no caso dos clientes indica o poder que os fornecedores têm para influenciar num determinado negócio pelo preço que apresentam e praticam, pelos

prazos de entrega e, face aos níveis de serviços que disponibilizam. Quanto maior for o poder negocial dos fornecedores, menor será a atratividade da indústria. Os potenciais produtos substitutos executam as mesmas ou similares funções que o produto da indústria, mas feito por diferentes meios. Pressionam a indústria quando os preços são muito elevados, quando assentam em novas tecnologias e/ou apresentam uma relação qualidade-preço superior.

Por último a rivalidade entre concorrentes, ou seja, a rivalidade entre as empresas da mesma indústria, pode ser feita através de descontos de preços, lançamento de novos produtos, publicidade e melhorias de serviço. O grau de rivalidade diminui a rentabilidade dos negócios para as empresas, sendo este parâmetro medido pela intensidade da competição – Figura 14.

Figura 14 – Modelo das 5 Forças de Porter

Fonte: Porter, 2008



4.2.2.4. Oferta atual

Análise do mercado

Em 2014, a “Doureca” registou vendas superiores a 12M€, sendo 89% proveniente do mercado internacional.

Como principais clientes destacam-se a Renault, o Grupo PSA (Citroën e Peugeot), a Volvo e a Volvo Trucks, Grohe, Jaguar, ZF-TRW, Fiat, Huf entre outros.

Paralelamente, a “Doureca” possui elevada interação com algumas das empresas do cluster automóvel da Galiza, formalmente veiculadas pela Dourdin Espanha, com clientes indiretos como a Citroën, a Beulas, Dalphi, Grupo Maier (concorrente, mas também forte adjudicante de trabalhos por diferente especialização), o que a posiciona como uma empresa de referência no mercado espanhol.

A “Doureca”, pelo aumento da capacidade produtiva e capacidade de produção de novos produtos (no nicho onde atua e em outros - peças grandes e peças eletrónicas) permitirá conquistar novos mercados e clientes, onde se destacam o mercado Alemão e o Grupo Volkswagen. É igualmente objetivo da empresa intensificar as relações comerciais com tier 1 e tier 2 no mercado ibérico.

Estratégia de conquista de mercado:

A estratégia da “Doureca” para conquistar o mercado, é através de diversos eixos de ação: um deles, que é até este momento é a forma como tem crescido, mas o mais importante é por ser conhecida no mercado (marketing passivo é um ponto importante). A empresa é uma referência de fazer bem, enquanto que a concorrência não está tão bem vista. Devido à forma como a “Doureca” trabalha, os clientes vêm até à empresa porque ouviram falar que é uma empresa que trabalha com profissionalismo. Como exemplo: a Renault ou a Peugeot comentam com outras empresas que não se metam com algumas empresas concorrentes, para irem à “Doureca” que fazem um bom trabalho. Sendo assim, a maior parte do trabalho da empresa vem por esses canais. A “Doureca” tem relações históricas como o cliente PSA e o cliente Renault, principalmente porque é uma empresa francesa. Mais recentemente tem o cliente Fiat, normalmente há sempre uma certa continuidade no relacionamento com o cliente. Quando existe um pedido de cotação e é adjudicado à empresa, se trabalhar bem e com qualidade, o cliente não deixa na mão a empresa no próximo projeto, normalmente o cliente troca um projeto que está a terminar por um novo, assim continua a trabalhar com a “Doureca”.

A empresa “Doureca” é muito bem vista pelas empresas concorrentes no mercado.

4.3. Análise SWOT

Fatores Internos / Pontos Fortes

- PF1. Equipa de Recursos Humanos com elevada experiência e conhecimento do setor
- PF2. Excelente *know-how* tecnológico dos processos de produção
- PF3. Capacidade interna e aposta contínua na realização de atividades de I&D+i
- PF4. Excelente localização das duas unidades fabris, numa zona fronteiriça, com previsões de melhoria brevemente e excelentes acessos a vias de comunicação
- PF5. Parcerias tecnológicas estabelecidas com empresas / laboratórios / fornecedores de matérias-primas
- PF6. Boa capacidade financeira
- PF7. Marca Doureca-Dourdin tido como sinónimo de qualidade, experiência, solidez e dinamismo
- PF8. Forte presença no mercado internacional
- PF9. Estreita colaboração com alguns clientes e empresas de desenvolvimento de produtos inovadores e diversificados
- PF10. Forte capacidade comercial
- PF11. Domínio alargado da cadeia de valor
- PF12. Orientação para o cliente pela capacidade de customização dos produtos desenvolvidos
- PF13. Capacidade produtiva limitada e insuficiente para responder à procura de mercado
- PF14. *Layout* do armazém suficiente para a centralização dos vários departamentos
- PF15. Capacidade de trabalho que demonstra a nível do que é a equipa e a nível de negócio, é a junção de condições que não existem em mais lado nenhum. Onde existe uma equipa boa, aliada a uma mão-de-obra adequada formada e não cara

Fatores Internos / Pontos Fracos

- Pf1. Carência de novas tecnologias e equipamentos que possibilitem a exploração comercial dos resultados internos de I&DT
- Pf2. Necessidade de garantir a evolução permanente dos seus produtos
- Pf3. Subcontratação do serviço de injeção e corte de mousses reduz capacidade de I&D interna e perda de controlo na qualidade dos produtos
- Pf4. Laboratório de I&DT com tecnologia e materiais desajustados ao aumento das atividades de I&D

- Pf6. Insuficiência de meios e desenvolvimento de *software* que permitam uma gestão mais integrada de todas as áreas da empresa
- Pf7. Inexistência de equipamentos suficientes para a realização de testes aos moldes de injeção de plásticos produzidos na empresa
- Pf8. Necessidade de redução dos prazos de entrega - *time to market*
- Pf9. Necessidade de reduzir ciclos e custos de produção
- Pf10. Um dos problemas que tem é a falta de pessoas, e de quadros mais difícil ainda
- Pf11. Não conseguir priorizar a inovação, investigação e o desenvolvimento

Fatores Externos / Oportunidades

- OP1. Mercado recetivo a tecnologias e soluções inovadoras
- OP2. Existência de normas ambientais europeias que obrigarão à substituição do crómio hexavalente em processos de cromagem
- OP3. Tendências ao nível do *design* na indústria automóvel
- OP4. Crescente aposta no *restyling* como forma de minimizar custos e atenuar quebras de vendas das series normais
- OP5. Tendência crescente da substituição de peças metálicas cromadas por peças plásticas cromadas
- OP6. Tendência para a utilização de elementos cromados no interior das viaturas
- OP7. Retoma do sector automóvel na Europa - em 2014, a indústria de componentes para automóveis, cresceu 5,6% face a 2013
- OP9. Abertura de novos mercados à incorporação de peças plásticas cromadas nos seus produtos e soluções, nomeadamente peças de alto valor acrescentado para o interior dos automóveis e peças eletrónicas para a indústria automóvel
- OP10. Restrições ao nível das normas ambientais, qualidade e segurança cada vez mais exigentes e restritivas

Fatores Externos / Ameaças

- AM1. Flutuações no volume de vendas de automóveis a nível mundial
- AM2. Contração da economia Europeia
- AM3. Flutuações no custo das matérias-primas de origem petrolífera (produção de peças de Plástico)
- AM4. Rápida evolução tecnológica dos equipamentos no setor de atividade da Doureca
- AM5. Aumento da concorrência internacional

AM6. Dependência da indústria de componentes para automóveis do clima económico internacional

AM7. Concorrência centrada na competitividade preço e baixa capacidade de inovação

AM8. São produtos de moda, as modas trocam

Desenvolvimento de uma análise qualificada / dinâmica baseada na análise SWOT acima referida:

Pontos Fortes / Oportunidades: Apostas

A receptividade do mercado a novas tecnologias e soluções inovadoras e as tendências do setor ao nível do *design* e *restyling* potenciam a experiência e *know-how* da equipa de recursos humanos bem como a sua capacidade no desenvolvimento de novos produtos e técnicas decorrentes de atividades internas de I&D.

Aproveitar a tendência crescente da substituição de peças metálicas cromadas por peças plásticas cromadas e para a utilização de elementos cromados no interior das viaturas recorrendo à equipa de recursos humanos com elevada experiência e conhecimento do setor e à capacidade interna e aposta contínua na realização de atividades de I&D+i.

Pontos Fortes / Ameaças: Avisos

A capacidade interna e aposta contínua na realização de atividades de I&D+i permitirá acompanhar a rápida evolução tecnológica dos equipamentos no setor de atividade da “Doureca”.

A “Doureca” deverá continuar a apostar na I&D e na sua orientação para o cliente pela capacidade de customização dos produtos desenvolvidos para fazer face ao aumento da concorrência internacional.

Pontos Fracos / Oportunidades: Restrições

A “Doureca” deverá investir na aquisição de equipamentos para teste dos moldes de injeção de plásticos produzidos na empresa de forma a responder às restrições ambientais, qualidade e segurança.

A crescente tendência para a utilização de elementos cromados no interior das viaturas e para a incorporação de peças plásticas cromadas nos seus produtos e soluções, nomeadamente peças de alto valor acrescentado para o interior dos automóveis e peças eletrónicas para a indústria automóvel, requer o reforço da capacidade produtiva da “Doureca” por forma a responder, em quantidade e qualidade, às solicitações do mercado.

A subcontratação de determinados processos produtivos, corte de mousses, injeção e pintura convencional, limita a atividade das “Doureca” no desenvolvimento de produtos inovadores que resultam de atividades de I&D internas bem-sucedidas e que acompanham a tendência crescente da substituição de peças metálicas cromadas por peças plásticas cromadas.

Pontos Fracos / Ameaças: Riscos

Caso a empresa não aposte em soluções inovadoras torna-se vulnerável à concorrência, pelo que se demonstra crucial a diferenciação da “Doureca” no mercado pelo reforço das atividades de I&D e posterior industrialização das soluções desenvolvidas.

A crise económica reforça a necessidade de uma maior inovação, de modo a conseguir maior vantagem comercial.

A empresa está integrada num mercado onde atua uma concorrência muito agressiva, cujas vantagens se baseiam no preço. Assim, será crítico aumentar a eficiência dos atuais processos produtivos da empresa (diminuir ciclos de produção), diminuir custos de produção, incluindo consumo de energia. Tratando-se de uma empresa que aposta na inovação e diversificação, a diminuição dos custos de produção contribuirá naturalmente para uma maior afirmação da empresa no mercado.

4.4. Objetivos de marketing

Há uma repartição de mercado, os concorrentes da empresa estão mais dentro do mercado alemão, e a “Doureca” não consegue chegar lá, mas está a realizar algumas

ações para lá chegar. A empresa está mais relacionada o mercado francês. Também existe o mercado chinês que tenta ir entrando na disputa, mas não é que os chineses façam um mal trabalho, porque existem chineses que fazem bem, mas não é assim tão barato por questões de transporte e de comunicação. As coisas não são assim tão diretas, mas entram na corrida dos preços, e fazem baixar os preços das peças e muitas vezes não ganham os projetos, mas como estão ali na disputa fazem baixar os preços.

Um mercado mal trabalhado é o mercado alemão, no qual a empresa não detém clientes. A empresa está a analisar qual a melhor forma para entrar neste mercado das OEM alemãs: como a BMW e a VW (que de modo direto não tem nada).

A “Doureca” não tem muitos clientes que faz um trabalho e não volta a trabalhar. Poucos, ou nenhuns clientes que fez uma cotação e ganharam um projeto não volta a fazer cotações e ganhar projetos. Há cotações que se fazem uma ou duas vezes e não voltam a fazer, isso é uma situação que faz parte da perspetiva comercial, se a empresa envia uma resposta de um pedido de cotação e o cliente não faz mais pedidos é porque em princípio não está interessado em trabalhar com a empresa. Se um cliente faz pedidos de cotação sucessivos e não atribui nenhum, a empresa está atenta e tentar chegar perto do cliente para tentar perceber o que se passa. Se a primeira cotação foi alta, na segunda cotação ajusta-se mais o preço, mas numa terceira cotação a empresa leva o preço até ao limite para tentar perceber o que ali se passa. Se a empresa vai até ao limite de preço e não é adjudicado nenhum projeto, estão a utilizar a empresa para estudo e para obter o preço que quer junto de um concorrente.

A relação com o cliente é feita através do telefone, *email*, visitas na empresa ou até à empresa do cliente. Não é aquele tipo de relação do marketing entre vendedor e a pessoa que consome, a relação da “Doureca” é uma relação comercial e *design* (juntas tem componente de marketing) mas também as relações que estão estabelecidas nível de qualidade e projeto, mesmo a nível de deslocações que fazem para apresentar produtos novos, tudo isso faz parte do nosso sistema de comunicação. Não é um sistema que tenha só em vista a parte das vendas, é um sistema global de comunicação para que tudo corra bem para que seja conhecida e para que as coisas continuem. Não há nenhum trabalho para nenhuma empresa que a “Doureca” tenha feito até hoje, nunca perdeu um projeto por trabalhar mal nele, que o cliente já não suporte mais a “Doureca” e que chegue a dizer que vai embora. Quando a empresa dá um orçamento e lhe é

atribuído um projeto, normalmente torna a ter outros e assim tem crescido através da satisfação do produto. É o reconhecimento que a “Doureca” faz bem.

É através dos indicadores que a empresa analisa a satisfação do cliente. Existem questionários, próprios indicadores que os clientes têm que é serviço de qualidade e serviço de entregas. Outros fatores que não estão a ser mensurados, como questionários.

O contacto com os clientes antigos é sempre mantido, como existe o caso do cliente Jaguar. Este é um caso que a empresa trabalhou muito e repente deixou de ter projetos. Este acontecimento não passou pelo facto de a “Doureca” trabalhar mal, mas sim porque os compradores mudaram e foram atrás do tipo de produto e de preço diferente que estavam à procura e foram para o mercado chinês. O ponto positivo é que não trocou a “Doureca” por um concorrente. Agora cabe à “Doureca” saber como conseguir fazer uma estratégia para recuperar esse cliente. Durante esse tempo o contacto foi sempre mantido. Sempre que os colaboradores da empresa estão por perto do cliente, telefonam sempre para marcar um café.

4.5. Estratégia de marketing

A “Doureca” pretende seguir uma estratégia de diferenciação dos produtos desenvolvidos e da entrada novos nichos de mercado, mais exigentes e competitivos, procurando explorar aquelas que são as suas vantagens competitivas face à concorrência. É assim convicção da empresa que os fatores chave de diferenciação são: diferenciação, qualidade e inovação, e que têm permitido à empresa distinguir-se dos seus concorrentes que apresentam estruturas mais competitivas em produções de larga escala, mas com uma cadência inferior na apresentação de soluções inovadoras. A “Doureca” procura assim permanentemente apresentar ao mercado soluções inovadoras, de qualidade e distintas das apresentadas pelos seus concorrentes.

A “Doureca” aposta em processos inovadores de produção flexível em torno de pequenas séries e para fornecimento a mercados de nicho. A empresa promotora atingiu um posicionamento de mercado internacional de destaque, fruto também das excelentes relações comerciais que estabeleceu no ramo do automóvel que, associada à qualidade das soluções desenvolvidas e à customização das mesmas de acordo com

os requisitos dos clientes, potenciaram o reconhecimento da empresa no mercado internacional e direcionaram-na na definição dos seus objetivos estratégicos.

Para assegurar a persecução dos seus objetivos estratégicos, a “Doureca” pretende continuar a apostar numa estratégia baseada na aposta apresentação de produtos inovadores, de qualidade e customizados para nichos de mercado. Em concreto, a empresa pretende, através do presente projeto reforçar a sua capacidade customização / diferenciação e de melhoria na qualidade nas soluções marca “Doureca” e promover assim a entrada da empresa em dois novos segmentos (peças de grande dimensão e peças eletrónicas para aplicação no interior do automóvel).

Este é um mercado de nicho com grande procura no mercado global da decoração de peças plásticas. A capacidade da “Doureca” na disponibilização de novos produtos, pelo grau de inovação no setor de automóvel / decoração, personalização e proteção, dedicando-se, ainda, à transformação de filmes adesivos, de alumínio e à metalização eletrolítica de plástico (cromagem) em diferentes acabamentos funcionais e estéticos com desenvolvimento e produção 100% interna, conferem-lhe elevado potencial na entrada neste novo segmento de mercado.

4.5.1. Segmentação, targeting e posicionamento

Segmentação

Geograficamente, a “Doureca” está presente nos mais diversos mercados internacionais. Sectorialmente comercializa componentes plásticos de pequena dimensão para o setor automóvel. Em janeiro de 2016, a indústria nacional de componentes exportou 584M€, registando um crescimento homólogo de 15% e com excelentes perspectivas de crescimento, pelo reconhecimento do mercado europeu da qualidade deste setor. É objetivo da empresa alargar a sua segmentação de mercado ao nível sectorial (através da produção de peças de maior dimensão, produtos com características, design e funcionalidades inovadoras e peças eletrónicas) e geográfico (novos mercados).

Existem as OEM como a Renault, Peugeot, Fiat e Volvo que são os principais clientes. É seguida a sua rentabilidade e as vendas como evoluem. Esses clientes por de trás

tem os chamados KAM que são os responsáveis do contacto com o direto e pessoal com o cliente. Desta forma é analisada a performance dos comerciais. A segmentação é importante a nível de cliente para ver a rentabilidade de cada um, e para se analisar se podemos baixar preços. Como método operacional existe a rentabilidade à peça, porque não podem haver peças a dar prejuízo. Um cliente pode ter peças mais bem vendidas que outro e mais rentabilidade global. Esta rentabilidade global vem do seguimento que a empresa faz de peça a peça internamente.

Como já referido, os problemas que os concorrentes não resolveram, como acabamentos que só a “Doureca” detém, os clientes chegam à “Doureca” pelo passa palavra. Este é o maior canal pelo qual nos chega o maior número de clientes.

Um grande desafio, pelo qual a empresa está a passar, é a tentativa de recuperar um grande cliente que já foi, mas deixou de ser. Trata-se do cliente da Jaguar. Há um *tech day* marcado ainda para o ano de 2018. Este vai ser o ponto de inflexão para a “Doureca” trabalhar novamente com a Jaguar, de uma forma mais intensa.

Targeting

O target consiste na escolha do segmento de mercado que a empresa deseja e que será o alvo de marketing. O target principal da empresa é o setor automóvel, este é o foco objetivo. Apesar de a empresa ter pedidos de cotação para cromagem de peças plásticas para outro tipo de cliente, o volume de faturação da mesma, deve-se inteiramente ao sector automóvel. Algumas marcas de carros, nos dias de hoje, possuem de diversas peças decorativas com acabamentos cromados, quer sejam peças de interior ou de exterior. No meio que envolve o setor automóvel, o target principal são as OEM, cada vez mais a empresa tenta ter mais clientes OEM que tier. Nos diversos tier, à empresa “Doureca” apenas lhe interessam os tier 1, daí para baixo não interessa dar respostas aos pedidos de cotação.

Posicionamento

Em termos do que foi a performance da empresa nos últimos anos, 90% pode afirmar-se que o crescimento que tem, os resultados e o caminho está a fazer era o caminho que a empresa pretendia e está a conseguir. Faz parte da inquietude, nem tudo se passar como a empresa desejava, porque há condicionantes e há prioridades a dar e

para o Engenheiro Rui Lobo a empresa devia investir mais em inovação e não consegue porque há muita falta de gente de quadros formados.

A “Doureca” é uma empresa de gente nova que está constantemente em aprendizagem e sempre em esforço com grandes cargas de trabalho devido ao crescimento. É muito difícil fazer com que as pessoas se concentrem no que não é tão palpável, existe sempre a tendência de ir para aquilo que se toca e que se vê. Não é só uma questão de não ter gente é também uma questão de mentalidade, de dizer que as pessoas também têm de sonhar. Muitas vezes as pessoas pensam que só se avalia o trabalho que se vê fazer, o trabalho do dia-a-dia, as peças a sair, mas o que está por de trás é importante para o futuro e é necessário estar atento às curvas da maturidade do produto. São necessários produtos novos que têm de se desenvolver para substituir os atuais, porque esta empresa há 15 anos atrás, fazia adesivos. Entretanto os adesivos deixaram de ser parte do ramo automóvel e a empresa teve de se adaptar a outros produtos e até ter mais e mais imagem. Conseguiu ser mais reconhecida com estes produtos da segunda geração do que com os produtos da primeira geração. Agora a preocupação é o que a empresa está a fazer para ter produtos da 3ª geração? Esta fase está a ser mais complicada de atingir. Quando um produto está no topo tem de se começar a pensar num produto para substituir aquele quando tiver o declínio. A “Doureca” já assistiu a um câmbio do produto que fazia parte do ramo automóvel, era um fornecedor importante dos autocolantes e estes caíram e estavam aptos para lançar novos produtos. Os carros do futuro vão ser completamente diferentes dos carros de agora, ou seja, agora fazem 20 peças para um carro, o carro do futuro vai ter dois ou três painéis centrais que vai ser tocado a partir dali com um dedo ou pela voz, muito mais tecnologia, não vai existir manípulos para abrir as portas, não haverá nada dos dias de hoje. É a voz que diz “abre porta”, ou toca-se em algo para fazer a seleção de algo que queira, portanto, a empresa tem de estar atenta a essa próxima geração de produtos que engloba produtos de valor acrescentado muito diferentes mas com um valor global de negócio também muito diferente. Não se pode hoje em dia estimar qual será, mas são produtos completamente diferentes que vão englobar uma mistura de plástico, pintura e eletrónica.

Os concorrentes destacam a “Doureca” pela sua qualidade global e pelo seu serviço global que a empresa lhes oferece. Globalmente a perceção que o cliente tem da empresa é que é uma empresa séria e trabalham com qualidade e seriedade. A “Doureca” é uma empresa que aceita desafios e resolve os problemas, muitas vezes

ganham trabalhos porque são problemas que a concorrência não conseguiu resolver e que vem até nós e conseguimos resolver.

Instrumentos de diferenciação

A “Doureca” distingue-se claramente da concorrência pela disponibilização de soluções com elevado valor acrescentado, diferenciadoras, que incorporam tecnologias inovadoras, desenvolvidas internamente pela empresa.

Conta já com um processo patenteado, resultado de um projeto interno de I&DT, no âmbito do qual foi desenvolvida uma técnica mista de pintura e cromagem no mesmo produto, possibilitando a criação de motivos decorativos com cores metálicas e texturadas. Dado o carácter inovador desta nova tecnologia, não se conhece quaisquer fabricantes com capacidade para o desenvolvimento deste tipo de peças decorativas a nível Europeu.

Relativamente a outras soluções inovadoras, a “Doureca” também se diferencia da concorrência a quatro níveis:

- Tecnologia de Metalização Eletrolítica baseada no crómio trivalente: A tecnologia de metalização eletrolítica através do crómio hexavalente deve ser substituída pelo crómio trivalente até maio de 2016 (de acordo com a Diretiva 2000/53/CE). Antecipando esta necessidade, a “Doureca” desenvolveu um conjunto alargado de projetos de I&D para aplicação desta tecnologia, estando, neste momento, totalmente preparada para desenvolver produtos através da metalização eletrolítica baseada no crómio trivalente. Para além da substituição direta do crómio hexavalente, as atividades de I&D desenvolvidas sobre a tecnologia baseada no crómio trivalente, permitiram à “Doureca” criar toda uma nova gama de colorações cromadas e diferentes características técnicas que estão a ser bem absorvidas pelo mercado.
- Cromado Satinado: A “Doureca” desenvolveu no seu departamento de I&D um novo tipo de acabamento para as peças plásticas cromadas, o acabamento satinado, conseguindo gama de acabamentos satinados, diferenciando-se dos

seus concorrentes pois apenas utiliza um único banho químico, minimizando os custos de produção.

- Cromado Misto: Fruto dos desenvolvimentos no acabamento satinado, a “Doureca” inovou e implementou na mesma peça de plástico dois tipos de acabamento, o acabamento satinado e o acabamento brilhante, tendo, também, obtido uma boa receptividade no mercado.
- Pintura por Robot: A área de pós-transformação da “Doureca” tem vindo a evoluir em conformidade com as inovações implementadas na área de cromagem, na qual se destaca a atividade de I&D que permitiu efetuar trabalhos de pintura localizada robotizada. Esta nova tecnologia robotizada foi desenvolvida integralmente pela “Doureca” e permite, hoje, aplicar pintura sobre peças cromadas.

4.6. Marketing-mix

4.6.1. Produto

O principal produto da empresa é a cromagem para o ramo automóvel apesar de ter muito poucos clientes em outras áreas. A empresa não consegue entrar noutros mercados (sem ser o ramo automóvel) porque a linha de cromagem está adaptada às leis e normas automóveis. Não se pode alterar a linha nem as máquinas para se conseguir um produto de gama mais baixa. A empresa está organizada para trabalhar desta forma, segundo estas exigências, depois comparam o preço ofertado pela “Doureca” com o preço de uma empresa concorrente que não tem a mesma estrutura e não é igual, mas também não lhe dá o mesmo serviço. É lógico que para o que eles pretendem não querem saber deste serviço que a “Doureca” tem montado não se pode alterar.

Desde a sua génese a “Doureca” é especialista em decoração, personalização e proteção, dedicando-se à transformação de filmes adesivos, de alumínio e à metalização eletrolítica de plástico (cromagem) em diferentes acabamentos funcionais e estéticos.

A atividade da empresa poderá ser agrupada em duas vertentes estruturalmente distintas, cujos outputs, apesar de comercializáveis autonomamente, são muitas vezes integrados de forma complementar e comercializados sob a forma de produtos com elevado grau de integração vertical e valor acrescentado: 1) metalização eletrolítica de plástico (cromagem): 2) área de pós-transformação: montagens (área bastante importante para a atividade), serigrafia, pintura e aplicação de resinas - processos de trabalho intensivo e principal fonte de diferenciação e de valor acrescentado dos produtos da "Doureca".

O processo produtivo inicia-se com a receção dos modelos digitais das peças (CAD) e especificações técnicas da peça. Ao longo destas etapas recorre a atividades de I&D de forma a aplicar as mais inovadoras técnicas aos produtos que desenvolve. É esta a característica que lhe permite diferenciar-se da concorrência e posicionar-se num nicho de mercado, sendo por vezes a 1ª empresa a nível Europeu a introduzir inovações em peças cromadas, originando avanços significativos no estado da arte do setor.

A empresa passará a ter maior e melhor capacidade interna de industrialização de soluções diferenciadoras, com características melhoradas - especificações técnicas, componentes e materiais, custo e outras características funcionais - decorrentes de projetos internos de I&D, capacidade de produção através de técnicas *cast-forming*, *inmold* e bi-injeção e produção de peças plásticas em material *lupilon* e produção de peças de grande dimensão e peças eletrónicas para aplicação no interior do automóvel, respondendo, assim, a dois novos segmentos de mercado.

Dentro da gama de produtos que é o target da empresa, os emblemas e os monogramas, a empresa tem isso muito bem desenvolvido. Detém injeção interna, em que os custos não são muito diferentes dos fornecedores, detém uma linha de cromagem muito bem otimizada, onde a tecnologia é dominada e estão ao nível dos melhores daquilo que se faz na Europa. Outro ponto positivo para a empresa é a mão-de-obra não ser cara. Sendo assim, com a tecnologia que a empresa dispõe, conseguem estar ao nível dos melhores concorrentes da Europa, e com a mão-de-obra que tem não há na Europa quem consiga ultrapassar a "Doureca." Assim pode-se afirmar que não há concorrência à altura. A empresa desenvolveu uma série de automatizações onde a mão-de-obra é mínima, existindo ainda alguns trabalhos em peças que é necessário a mão-de-obra quase em 100%. Com estas automatizações a empresa consegue estar bem posicionada.

Todo o crescimento tem sido feito com a imagem que a empresa passa no mercado que atua e através da inovação que fazem em todos os processos. Há como exemplo o cliente Fiat veio ao grupo Dourdin porque tinha um acabamento de cromagem que nenhum concorrente tinha, e no final do processo quando já estava tudo aprovado, um dos chefes grandes da Fiat referiu que o acabamento marcava muito e que já não queria. Como a “Doureca” tinha todo o processo feito (os moldes e meios de desenvolvimento) a empresa acaba por ficar com o cliente. Este é daqueles casos que a empresa fez uma inovação e um desenvolvimento, veio à “Doureca” por causa da inovação mas, depois a inovação não foi aprovada na altura dos carros saírem, mas como estava tudo preparado para realizar as peças e foi a “Doureca” que acabou por realizar os outros acabamentos. Com esta situação a empresa acaba por ganhar. Recentemente, passados 4 anos, é que a empresa está a trabalhar nesse acabamento para a Fiat, que na altura não tinha sido aprovado. A “Doureca” faz trabalhos pequenos que são rentáveis em percentagem, mas não são rentáveis em volume, mas é uma forma de marketing para ter o cliente e fazer bem nos projetos pequenos. É uma estratégia de marketing quando um cliente refere que carros como a marca Maserati ou marca Alpine tem umas peças com umas cores diferentes que é a “Doureca” que faz. Não tira grande rentabilidade direta, mas é feita uma ação, como no caso da Fiat que se mostrou um cliente fiel.

Os produtos novos são criados por pedido de cliente e por inovação da empresa. Detém dimensão para poder sonhar, vai acabar por ter de haver um departamento próprio de inovação de desenvolvimentos e objetivos para que as coisas se consigam realizar. Existe aquela ideia que fazer as peças é que é importante e deixa-se de lado a ideia de desenvolvimento, e quando o cliente pergunta se a empresa é capaz, aí a empresa acorda e encontra-se uma nova ideia. Um pouco por solavancos. Não é de forma planeada e consistente, mas tem de começar a ser, porque senão a empresa perde a nova oportunidade do novo produto, que dentro de alguns anos vão aparecer novos produtos e não estão preparados. Conhece, tem ideias, já fizeram alguma coisa mas, de forma consistente não tem nada.

Estratégia de produto:

- Desenvolvimentos de novas peças.
- Desenvolvimento de tecnologia associada à peça final.

4.6.2. Preço

O preço é calculado sempre em função de dados históricos, para novas peças é baseado em peças atuais em série. Quando há algo novo, tem de ser estimado, tem de ser pensado quanto tempo demorará.

Os cálculos são feitos através de um preço tipo e comparam com os verdadeiros custos das peças semelhantes. Há situações identificadas que pode ter algum grau de dificuldade diferente e nesses casos tem de fazer alguns ajustes. Apesar de a experiência ser grande nem sempre existem peças semelhantes aos novos pedidos de cotação.

4.6.3. Comunicação

O *targeting* da empresa é o setor automóvel e para o atingir a empresa realiza os chamados *tech days* e visitas aos clientes.

A indústria automóvel tem uma forma de funcionamento um bocado diferente, a empresa faz os *tech days*, isto é, tenta-se ir mostrar ao cliente o que temos, e tenta-se mostrar as capacidades atuais da empresa e os desenvolvimentos que está a fazer, para assim dizer, se posicionar assim também para o futuro e assim criar novas necessidades. Até agora não fazem muito o chamado investigação, inovação e desenvolvimento, mas estão cada vez a tentar fazer mais.

A participação em feiras é muito pouca. A “Doureca” sabe perfeitamente onde estão os clientes quer o cliente final quer todos os tier 1, que ao fim ao cabo não interessa ir muito mais abaixo que um tier 1. Se a empresa conseguir manter uma boa relação com os tier 1, que são as grandes companhias que fazem as montagens, e com as OEM o caminho para o negócio está aberto. Tem de mostrar o que são capazes, ter uma boa força comercial que responda o mais rápido possível, com o feeling do mercado e saber que não vou por um preço muito alto porque sei que o cliente vai pedir uma revisão e depois vou perder mais tempo.

A “Doureca” chegou à conclusão que as mais proveitosas são as que são feitas nos clientes, é uma abertura de portas massiva, é um bocado mais difícil para a empresa

que tem de montar tudo e levar até lá o produto, mas quando vai à Faurecia tem cerca de 200 visitas e se fizesse nas suas instalações nunca teria 200 visitas. O potencial é muito maior. Com este tipo de apresentações chegam, não se pode dizer ao público-alvo em marketing, mas aos passadores de opinião. Estes vão dar seguimento aos produtos que a empresa apresenta. Tem de criar necessidades.

Estratégia de comunicação:

- Comunicação interna – criação de uma *newsletter* interna a cada 6 meses. Esta implementação pretende informar todos os colaboradores de mudanças, notícias da empresa, dados informativos (como por exemplo comunicados ou mapa de férias), entre outros assuntos que a empresa pense ser pertinente (Imagem 14 – exemplo de uma edição de newsletter).

Imagem 15 - Exemplo de newsletter

Fonte: Elaboração própria



- Comunicação interna – anualmente o dia dos desportos radicais, ou seja, um dia por ano os colaboradores juntam-se para conviver num ambiente mais tranquilo, podendo por exemplo fazer um torneio de *paintball*.
- Comunicação interna – o dia dos filhos, ou seja, o dia em que a empresa abre as suas portas para os filhos dos colaboradores conhecerem o trabalho dos pais. Este dia seria aplicável anualmente, e tendo como requisito idade mínima para segurança das crianças.
- Comunicação interna – criação de uma assinatura de email igual para todos os colaboradores da empresa, na Imagem 16, um exemplo para adotar. A imagem dos carros é alterada a cada mês, atualizando sempre com carros com peças produzidas pela empresa.

Imagem 16 – Assinatura de email

Fonte: Doureca



- Comunicação externa – a participação em feiras automóveis. Anualmente, a empresa poderia participar em feiras automóveis para mostrar os seus produtos, quer feiras a nível nacional quer a nível internacional.
- Comunicação externa – criação de dois *tech days* anualmente. Escolher dois clientes com grande imagem no mercado e realizar nas suas instalações *tech day*.

4.6.4. Distribuição

A forma como é feita a distribuição é diferente, é um produto de grande consumo, tem um caminho que é subir na escala de fornecedores, subir ao tier 1 ou um tier 2 sempre com o objetivo final de chegar a uma OEM, ou vai diretamente a uma OEM. Estas são as formas de distribuição do produto fornecido pela “Doureca”. Em suma, o produto final acaba sempre por ser integrado num carro ou num camião, seja através de um tier 1, tier 2 ou tier 3, ou até direto a uma OEM.

Incoterms

É uma forma curta de dizer Termos Comerciais Internacionais. Os *Incoterms* especificam todas as tarefas, riscos e custos associados durante a transação dos produtos entre o vendedor e o comprador. Os *Incoterms* mais utilizados são:

- EXW – à saída da fábrica

O comprador assume todos os custos durante o processo. A única responsabilidade do vendedor é certificar-se que o comprador tem acesso ao produto. Após o comprador ter o produto a seu cargo, todo o restante processo é de inteira responsabilidade sua.

- DAP – entrega no local

Os custos e riscos associados ao transporte do produto até ao endereço do cliente é de inteira responsabilidade do vendedor. O produto é classificado como entregue quando chega ao destino e está pronto a ser descarregado.

- DDP – entregue com diretos pagos

A responsabilidade durante todo o processo de envio é da responsabilidade do vendedor. O vendedor cobre todos os custos e riscos associados ao transporte do produto até ao endereço acordado.

4.6.5. Pessoas

A empresa “Doureca” dispõe de 354 funcionários (dados de Junho de 2018). Estes 354 funcionários estão repartidos pelos diversos departamentos da empresa:

- Gerência – 1 colaborador

- Qualidade e ambiente – 13 colaboradores
- Engenharia – 13 colaboradores
- Comercial – 3 colaboradores
- Logística – 6 colaboradores
- Engenharia de processo – 19 colaboradores
- Administrativo – 3 colaboradores
- Recursos Humanos – 1 colaborador
- Produção – 295 colaboradores

Os 295 colaboradores que integram a produção da empresa englobam os colaboradores da manutenção, da linha de cromagem, seção de pintura, seção de montagem, seção de aplicação de verniz, seção de aplicação de resina, serigrafia, armazém e limpeza.

Estratégia de pessoas:

- Contratação de colaboradores para a zona de produção.
- Contratação de colaboradores para quadros.

4.6.6. Evidências físicas

A "Doureca" dispõe de duas Unidades Fabris. A Unidade 1, sendo a mais antiga, não se situa numa zona industrial como a Unidade 2, mas sim junto à Nacional 13. O parque de estacionamento é limitado, tanto para os funcionários como para as visitas. O ambiente circundante é bastante ruidoso devido ao facto de se situar junto a uma nacional com bastante movimento. A Unidade 2, recentemente estendida apresenta um *design* exterior mais moderno e mais atrativo. Os equipamentos aqui usados para a fabricação das peças são os melhores. O ambiente circundante é de extrema calma.

A sinalética em ambas as Unidades é escassa. Na unidade 2, após entrar na porta principal não existe nenhuma placa a indicar onde é a receção.

As pessoas que estão em contacto com o cliente possuem de cartões de visitas para entregar aos mesmos. As cartas enviadas pela empresa têm um envelope com a respetiva identificação da mesma. O cliente quando chega à empresa tem um cartaz que o informa quais os documentos necessários para a sua identificação, e tem ao seu

dispor, junto à vitrine da receção um folheto com as precauções e regras que deve ter em conta enquanto permanecer dentro das instalações.

Todos os operários fabris da empresa têm ao seu dispor uma farda que é composta por calças, t-shirt, camisola, colete, colete refletor (cor amarela) e sapatos de segurança. Consoante o seu posto de trabalho tem também ao seu dispor máscaras, luvas, óculos protetores e protetores de ouvidos. O uso de farda é obrigatório dentro da empresa nas funções que desempenha. O colete refletor é obrigatório em certos locais de passagem e trabalhos na empresa.

Os clientes e visitantes têm ao seu dispor coletes refletores (de cor laranja identificado como visitante) e biqueiras de aço para adaptar ao seu sapato. Sem estes recursos não pode circular pela fábrica.

Estratégia de evidências físicas:

- Unidade 1 – criação de um parque de estacionamento para os colaboradores da empresa (imagem 17) apresentando duas possibilidades de criação de um parque de estacionamento). É de salientar que ambas as sugestões são terrenos privados que se teria de adquirir.

Imagem 17 – Criação de um parque de estacionamento

Fonte: Google Maps²³



²³ <https://www.google.com/maps/place/Doureca+-+Produtos+Pl%C3%A1sticos,+Lda./@41.9317219,-8.6291608,328m/data=!3m1!1e3!4m8!1m2!1m2!1sDoureca!3m4!1s0x0:0xc907036560ec5ae6!8m2!3d41.9324624!4d-8.6281192>

- Unidade 2 – extensão da zona de estacionamento para os colaboradores da empresa (imagem 18 – possibilidade de extensão do parque de estacionamento para a frente da extensão da unidade, com estacionamento em espinha possibilitando o estacionamento de mais veículos).

Imagem 18 – Extensão do parque de estacionamento da Unidade 2

Fonte: Google Maps²⁴



- Unidade 2 – placas indicativas para onde as pessoas que entram nas imediações da empresa saibam onde tem de se dirigir, por exemplo para os motoristas dos camiões saberem onde fica o armazém.
- Unidade 2 – placas indicativas dentro do edifício da empresa, por exemplo onde são os escritórios ou a receção.
- Unidade 2 – criação de placas de identificação de cada departamento em cada porta do escritório.
- Unidade 2 – criação de vídeo desde a criação da empresa até aos dias de hoje para colocar num ecrã na sala de espera da receção. Assim os clientes e visitantes podem ver a história da empresa e mais sobre o produto desenvolvido pela mesma enquanto aguarda.

²⁴ <https://www.google.com/maps/place/DOURECA+PRODUTOS+PLASTICOS/@41.9181767,-8.5952518,251m/data=!3m1!1e3!4m8!1m2!2m1!1sdourecal3m4!1s0x0:0x504beaff3b236d7b!8m2!3d41.9186528!4d-8.5963404>

- Criação de crachás para os colaboradores dos escritórios, permite que estes estejam identificados.
- Sinalética na estrada nacional no entroncamento da Zona Industrial de Formariz (imagem 19 – exemplo do local onde poderia ser colocada a placa com o nome da empresa).

Imagem 19 – Local da sinalética da empresa na estrada nacional 303

Fonte: Google Maps²⁵



4.6.7. Processos

Para obter o produto final é necessário um processo que tem de ser seguido com o maior cuidado e profissionalismo. O material plástico é injetado, dando origem à peça plástica. Logo de seguida a mesma peça vai para a zona de carga, onde um funcionário carrega uma a uma num bastidor²⁶ próprio para a peça em questão. Após as peças carregadas no bastidor é inserido no computador todos os dados referentes à mesma e vai para o processo de cromagem. Este processo de cromagem tem uma duração de 4 horas. Terminado este processo o bastidor é levado para a zona de descarga, onde um funcionário descarrega as peças para uma embalagem própria revisando peça a peça. As peças com defeitos são colocadas de lado para ser supervisionadas pela qualidade. Se a peça descarregada já é o produto final é embalado conforme as

²⁵ <https://www.google.com/maps/@41.923699,-8.5863044,3a,75y,191.81h,92.91t/data=!3m6!1e1!3m4!1sOve5A8LiBOmkR5FgrgFrA!2e0!7i13312!8i6656>

²⁶ Suporte onde são as peças são colocadas, através de agarres.

especificações da gama de embalagem aprovada pelo cliente e enviada ao armazém para mais tarde enviar ao cliente. Se a peça descarregada tem outras manipulações, como por exemplo, montagem de mousse²⁷ e gabarit²⁸ ou pintura, é embalada conforme uma embalagem interna e enviada para a Unidade 1. Este transporte é feito pela “Doureca”.

Estratégia de processos

- Corte de mousse internamente – cada vez mais deixar de comprar mousse manipulada por empresa externas e manipular internamente.

4.7. Planeamento de ações

Durante o desenvolvimento do plano de marketing foram detetadas algumas carências na empresa. Para melhoramento da “Doureca” abaixo são enumeradas estratégias de implementação, seguindo o marketing-mix.

A calendarização apresentada abaixo segue as estratégias delineadas no marketing-mix, sendo a sua aplicabilidade a partir do início no ano de 2019 com término no final de 2020. O período visado é de dois anos, segmentado pelos respetivos 12 meses. Tendo em conta a dimensão de cada estratégia e respetiva importância, existem ações que se prolongam por vários meses e outras aplicadas num espaço de tempo mais curto.

²⁷ Mousse – mousse de duas faces, garantir a colocação/fixação entre o produto e o veículo.

²⁸ Gabarit – transporte da peça e o contorno / limites serve de guia para colocação da peça no veículo.

Quadro 6 – Planeamento de ações**Fonte:** Elaboração própria

		2019												2020											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Produto	Desenvolvimento peças novas																								
	Desenvolvimento de tecnologia																								
Comunicação interna	Newsletter																								
	Dia dos desportos radicais																								
	Dia dos filhos																								
Comunicação externa	Participação em feiras																								
	Tech days																								
Pessoas	Contratação colaboradores produção / quadros																								
	Unidade 1 - criação parque de estacionamento																								
	Unidade 2 - extensão do parque de estacionamento																								
Evidências físicas	Unidade 2 - placas indicativas mas emediações																								
	Unidade 2 - placas indicativas dentro do edificio																								
	Unidade 2 - palas de identificação dos departamentos																								
	Unidade 2 - colocação ecrã com video da história da empresa																								
	Sinalética na estrada nacional																								
Processos	Corte de mousse interna																								

Desenvolvimento

Implementação

5. CAPÍTULO 5 – Conclusões, limitações e recomendações

A empresa “Doureca” sempre se mostrou disponível para responder / colaborar com todas as questões necessárias. A ajuda de vários profissionais fez com que a elaboração deste trabalho fosse possível.

A “Doureca” ainda que se apresente com um grupo de colaboradores líderes jovens, já detém mais 25 anos, ganhando mais destaque com os passares dos anos.

Uma empresa com uma história traçada no ramo automóvel tenta entrar em outros mercados de gama branca, mas a sua qualidade extrema faz com que as suas ofertas sejam elevado, isto deve-se ao facto de ter construída uma linha de cromagem com todas as normas e especificações exigidas para ramo automóvel.

Os contactos estabelecidos com os clientes para aplicação do questionário SERVQUAL, provou que é extremamente útil aquando a definição de pontos de melhoria para o futuro.

Ainda no nível da recolha de informação, a entrevista aplicada ao sócio-gerente da empresa, permitiu encontrar aspetos que podem ser melhorados concedendo à empresa uma maior fluidez de processos e uma comunicação interna e externa mais eficaz.

Este trabalho procura diluir os pontos fracos da empresa, com medidas corretivas, de forma a atenuar o efeito da sazonalidade da procura.

Ao nível do serviço prestado pela empresa, da perspetiva do cliente, este tem uma conotação negativa, as suas expetativas a empresas de fabricação de outros artigos de plástico em relação à empresa “Doureca” estão abaixo do esperado.

No decorrer da investigação e elaboração do plano de marketing, foram algumas as limitações sentidas. A dimensão dos questionários foi relativamente pequena, pois representa os clientes com maior rentabilidade na empresa. Outra limitação da aplicação dos inquéritos foi a aplicação dos inquéritos em três línguas (espanhol, inglês e francês).

A informação relativa à concorrência foi escassa, dado que, a maioria das empresas prefere, por estratégias, não divulgar todos os seus processos e os seus parceiros de negócio.

Todas as limitações encontradas ao longo da investigação e elaboração do plano de marketing contribuíram para o enriquecimento do mesmo, permitindo uma perceção exata de cada objeto de estudo.

BIBLIOGRAFIA

Aceip Portugal - Revista Portugal Global nº87 (maio de 2016).

Albasvi, A; Hosseini, M. *"Mapping B2B value exchange in marketing relationships: a systematic approach"*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26 Iss: 7 pág. 503 - 513, 2011.

Benette, G. (1999). *Sports sponsorship, spectator recall and false consensus*. *European Journal of Marketing*, 33, pág. 291-313.

Brashear, T. G. R.; Puga, A. H.; Monteiro, P. R. R.; Damázio, L. F. (2009). *"Marketing relationships in Brazil: trends in value strategies and capabilities"*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 Iss: 5 pág. 449 - 459.

Brierty, E.; Reeder, R. (1998). *Business Marketing*. 3 edição. New Jersey: Prentice Hall.

BUELL, V. P. (1985). Marketing Management: A Strategic planning approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.13(3), pp.323-324.

Churchill, G. A. (2000). *Marketing: Criando valor para os clientes*. Tradução: Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. São Paulo. Saraiva.

Hoffmann, Werner (2007) *Strategies for managing a portfolio of alliances*. *Strategic Management Journal*. Vol. 28 (8), pág. 827 - 856.

Kassel, A. (1999). *How to Write a Marketing Plan*. *Marketing Library Services*.

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing. A edição do milênio*. São Paulo. Prentice Hall.

Kotler, P. (2009). *Marketing para o Século XXI* (Third edition ed.). Editorial Presença.

Kotler, Philip and Kevin L. Keller (2012). *Marketing Management*, 14ª Edição, Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, GM. (2010). *Princípios do Marketing* - Pearson Education.

Kvale, Steinar (2006) *Dominance Through Interviews and Dialogues. Qualitative Inquiry*. Vol. 12, pág. 480-500.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing* (12 ed.). Dom Quixote.

Moreira, J. C. T. (2006). *Marketing Business to Business*. São Paulo. Saraiva.

Mouri, N; Mariadoss, B. J; Tansuhaj, P. S. (2011). *Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. Industrial Marketing Management*. pág. 1305–1318.

Morgan, N. A.; Constantine S. K.; Vorhies, D. W. (2012). *Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. Academy of Marketing Science*. pág. 271–289.

Morris, M. H, Pitt; Leyland F, And Honeycutt, E. D. (2011). *Business-to-Business Marketing: A Strategic Approach, Sage Publications Inc*.

Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing Estratégia em Acção* (2ª ed.). Dom Quixote.

O'cass, A.; Ngo, L. V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*. pág. 125–135.

Organisation Internationale des Constructeurs d'automobiles (OICA). 2010. Annual Report.

Parasuraman, P; Zeithaml, V. & Berry, Leonard (1985). A conceptual model of services quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. Vol. 49, pág. 41 - 50.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press*.

Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, *Harvard Business Review*. Vol. 86. pág. 79 - 93.

Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Richardson, Bill & Richardson, Roy (1992). *A Gestão estratégica*, Editorial Presença, Lisboa.

Richers, R. (1994). *O que é marketing*. Ed. 15. São Paulo: Brasiliense.

Rossi, Tiana. (2009). *O valor percebido nos estabelecimentos de restauração da cidade do Porto*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto

Siqueira, A.C.B. (2005). *Marketing Empresarial, Industrial e de Serviços*. São Paulo.

Sturgeon et Al. (2009). *Globalisation of the automotive industry: main features and trends*. *Int. J. Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 2.

Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Escolar Editora, Lisboa.

Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman e Leonard L. Berry (1990). *Delivering Quality Service – Balancing Perceptions and Expectations*. New York: The free press.

Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan*. London: Kogan Page

Wimmer, Roger & Dominick, Joseph (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Espanha: Editorial Bosch.

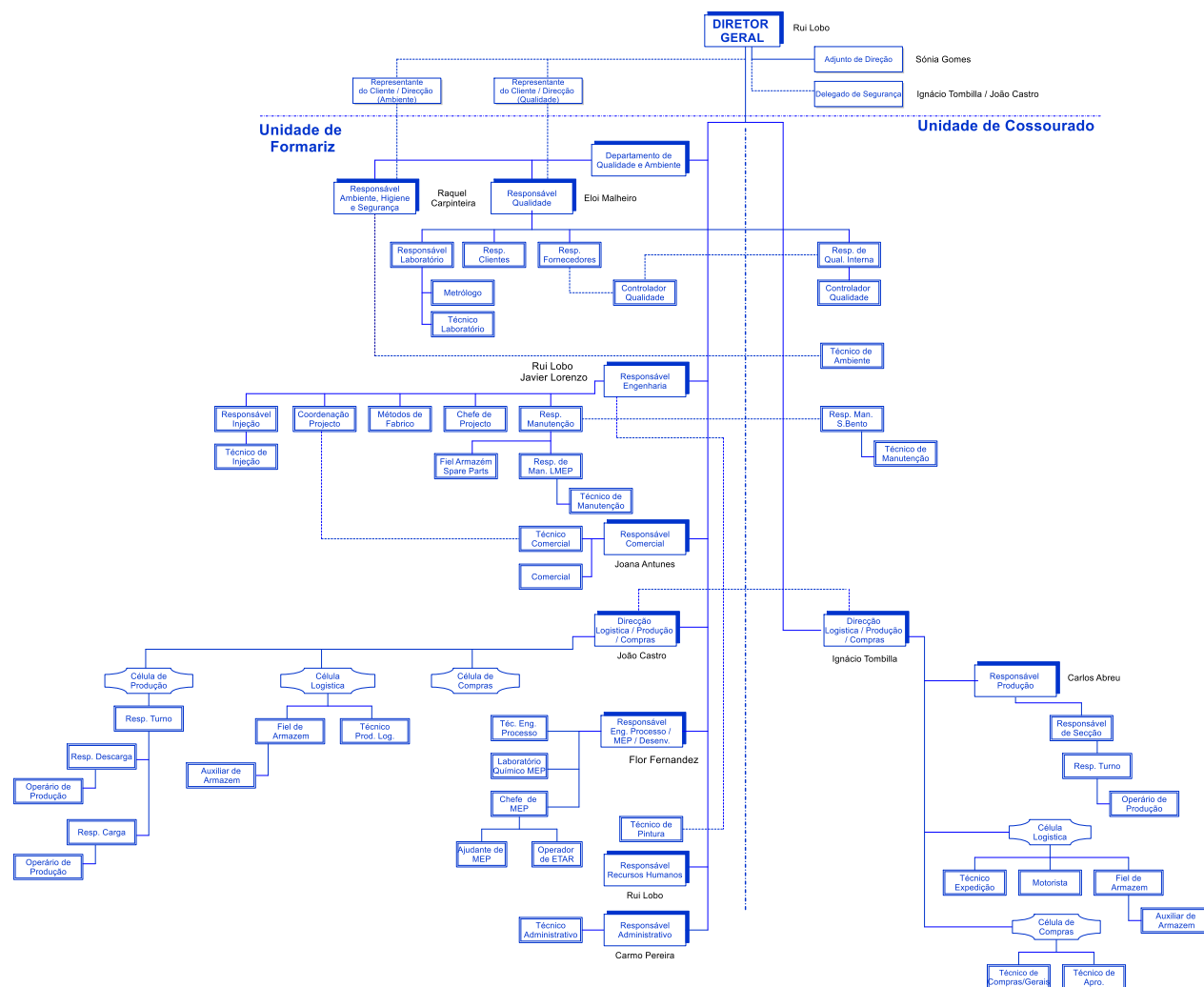
Yinghong, S.W.; Wang , Q. (2011). *Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy*. *Industrial Marketing Management*.

Zahay, D.; Griffin, A. (2010). *Marketing strategy selection, marketing metrics, and firm performance*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 2. pág. 84 – 93.

Zeithaml, V. A. (2003). *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. Ed. 2. Porto Alegre.

6. ANEXOS

Anexo 1 – Organograma da empresa



Anexo 2 – Entrevista semiestruturada ao sócio-gerente da empresa “Doureca Produtos Plásticos, Lda.”

Com esta entrevista pretende-se avaliar os pontos do plano de marketing na perspetiva do sócio gerente da empresa “Doureca - Produtos Plásticos, Lda.”.

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Marketing da ESCE – Escola Superior de Ciências Empresariais do IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Os dados recolhidos servem apenas para efeito de interpretação dos dados do plano de marketing. A realização da entrevista tem a duração de cerca de 60 minutos.

1. Em que ano foi fundada a empresa?
2. Quantos funcionários tem a empresa?
3. Há ou não um departamento de marketing na empresa?
 - 3.1. E no grupo?
4. Há uma definição de missão, visão, valores ou política de qualidade na empresa?
5. Qual a estratégia de planeamento para a conquista de mercado?
6. O Engenheiro Rui Lobo vê/declara uma estratégia atual?
7. O Engenheiro Rui Lobo vê/declara uma estratégia anterior?
8. Há a intenção de crescer? (aumentando o mercado do consumidor ou adquirindo parcelas de concorrentes)
9. O Engenheiro Rui Lobo vê um posicionamento desejado pela empresa?
10. Quais os principais concorrentes da empresa?
11. Como o Engenheiro Rui Lobo vê a concorrência (existente e forte, existente e fraca, não existente)?
12. Qual a imagem da empresa entre a concorrência?
13. Qual o principal negócio da empresa? (produto)
 - 13.1. Quais os seus pontos fortes?
 - 13.2. Quais os seus pontos fracos?
 - 13.3. Quais as oportunidades?

- 13.4. Quais as principais ameaças?
14. O preço do produto/ serviço prestado é calculado em função de quê?
15. De que forma é feita a distribuição?
16. Quais são os clientes alvos da empresa? (targeting)
 - 16.1. O que a empresa faz para atingi-los?
17. Qual a imagem da empresa entre os clientes?
18. Qual a qualidade dos serviços é destacada pelos clientes?
19. Existe alguma segmentação exclusiva dos clientes da empresa? (como empresa segmenta o mercado)
20. Como e porquê o cliente chegou até à empresa?
21. Quais os consumidores ou segmentos a empresa pensa em alcançar?
22. Como fazem divulgação (tipo de mensagem, periodicidade, mídia escolhida, por meio de visitas a potenciais clientes, pela participação em eventos e feiras)?
 - 22.1. Quais os canais de distribuição utilizados? Apenas venda direta? Existem representantes?
23. Como são criados novos produtos? Pedidos de clientes, de observação da necessidade de clientes, pela adaptação de produtos da concorrência?
24. Como são lançados os novos produtos?
25. Porque o cliente compra na empresa?
26. Quantos retornam para pedir outros serviços?
27. Há alguma forma de comunicação com o cliente? Qual?
28. Sabe qual a satisfação dos clientes com os serviços prestados? Como sabe sobre esta satisfação?
29. Mantém contacto com clientes antigos que já não compram?
30. Como os clientes podem reclamar ou pedir esclarecimentos?
31. Qual a média de projetos adjudicados em x orçamentos?

- 32. Como considera que a empresa é vista no mercado pelos clientes? Inovadora, qualidade, tradição, prazo de entrega?
- 33. Como é visto o marketing pela empresa?
- 34. O Engenheiro Rui Lobo conhece as ações realizadas pelos concorrentes?

Obrigada pela colaboração!

Anexo 3 – Inquérito por questionários (Português)

Com este questionário pretende-se avaliar a qualidade de serviço prestado pela empresa "Doureca - Produtos Plásticos".

Este instrumento metodológico enquadra-se numa investigação no âmbito do Mestrado em Marketing da ESCE – Escola Superior de Ciências Empresariais do IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Os dados de identificação solicitados servem apenas para efeito de interpretação das outras respostas. A realização do questionário tem a duração de cerca de 5 minutos.

A sua participação é muito importante. Obrigado pela colaboração!

1. Dados:

1.1. Cliente: _____

1.2. País: _____

2. Algum colaborador da V/Empresa já visitou as nossas instalações?

☐ Sim

☐ Não (caso tenha selecionado esta opção, passe para a questão número 3)

Se respondeu sim:

2.1. Há quanto tempo?

☐ Menos de 6 meses

☐ Mais de 6 meses – menos de 12 meses

☐ Mais de 12 meses

2.2. De 1 (Nada Satisfatório) a 5 (Totalmente Satisfatório), como classifica essa visita?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Indique, por favor, o grau de importância que tem para si, cada um dos seguintes aspetos, quando pensa na qualidade do serviço da empresa "Doureca – Produtos Plásticos".

1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 - Concordo Parcialmente; 5 - Concordo Totalmente.

E1. As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem possuir equipamentos modernos.	1	2	3	4	5
P1. A empresa "Doureca" possui equipamentos modernos.	1	2	3	4	5

E2. As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter instalações visivelmente atraentes.	1	2	3	4	5
P2. A empresa “Doureca” tem instalações visivelmente atraentes.	1	2	3	4	5
E3. Nas empresas de fabricação de outros artigos de plástico, os colaboradores devem ter uma aparência cuidada.	1	2	3	4	5
P3. Na empresa “Doureca”, os colaboradores têm uma aparência cuidada.	1	2	3	4	5
E4. Nas empresas de fabricação de outros artigos de plástico, as instalações físicas devem estar de acordo com o tipo de serviços prestados.	1	2	3	4	5
P4. Na empresa “Doureca”, as instalações físicas estão de acordo com o tipo de serviços prestados.	1	2	3	4	5
E5. As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem cumprir as promessas no intervalo de tempo previsto.	1	2	3	4	5
P5. A empresa “Doureca” cumpre as promessas no intervalo de tempo previsto.	1	2	3	4	5
E6. As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem manifestar um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
P6. A empresa “Doureca” manifesta um interesse sincero em resolver os problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
E7. As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem prestar os serviços dentro do prazo prometido.	1	2	3	4	5
P7. A empresa “Doureca” presta os serviços dentro do prazo prometido.	1	2	3	4	5
E8. As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem informar os clientes de quando os serviços serão prestados.	1	2	3	4	5
P8. A empresa “Doureca” informa os clientes de quando os serviços serão prestados.	1	2	3	4	5
E9. Os colaboradores das empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter um desempenho rápido.	1	2	3	4	5
P9. Os colaboradores da empresa “Doureca” têm um desempenho rápido.	1	2	3	4	5
E10. Os colaboradores das empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	1	2	3	4	5
P10. Os colaboradores da empresa “Doureca” têm uma disponibilidade permanente para ajudar os clientes.	1	2	3	4	5
E11. Numa empresa de fabricação de outros artigos de plástico, os colaboradores nunca devem estar demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	1	2	3	4	5
P11. Na empresa “Doureca”, os colaboradores nunca estão demasiado ocupados para responder a um pedido dos clientes.	1	2	3	4	5
E12. Numa empresa de fabricação de outros artigos de plástico, os colaboradores devem inspirar confiança.	1	2	3	4	5
P12. Na empresa “Doureca”, os colaboradores inspiram confiança.	1	2	3	4	5
E13. Nas empresas de fabricação de outros artigos de plástico é necessário sentir segurança nas relações com os colaboradores.	1	2	3	4	5
P13. Na empresa “Doureca” sente-se segurança nas relações com os colaboradores.	1	2	3	4	5
E14. As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter colaboradores atenciosos.	1	2	3	4	5

P14. A empresa "Doureca" tem colaboradores atenciosos.	1	2	3	4	5
E15. As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	1	2	3	4	5
P15. A empresa "Doureca" tem colaboradores com conhecimentos para responderem às questões dos clientes.	1	2	3	4	5
E16. As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter um atendimento personalizado.	1	2	3	4	5
P16. A empresa "Doureca" tem um atendimento personalizado.	1	2	3	4	5
E17. As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem compreender as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5
P17. A empresa "Doureca" compreende as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5
E18. As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter os interesses dos clientes como principal preocupação.	1	2	3	4	5
P18. A empresa "Doureca" tem os interesses dos clientes como principal preocupação.	1	2	3	4	5
E19. As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter horários de funcionamento dos serviços convenientes.	1	2	3	4	5
P19. A empresa "Doureca" tem horários de funcionamento dos serviços convenientes.	1	2	3	4	5
E20. As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ter materiais associados com o serviço visivelmente atraentes.	1	2	3	4	5
P20. A empresa "Doureca" tem materiais associados com o serviço visivelmente atraentes.	1	2	3	4	5
E21. Quando os clientes têm problemas, as empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ser simpáticos e reconfortantes.	1	2	3	4	5
P21. Quando tem problemas, a empresa "Doureca" é simpática e reconfortante.	1	2	3	4	5
E22. As empresas de fabricação de outros artigos de plástico devem ser confiáveis.	1	2	3	4	5
P22. A empresa "Doureca" é confiável.	1	2	3	4	5

4. Distribua 100 pontos pelos seguintes fatores, em termos da importância que lhes atribui na qualidade dos serviços prestados pela empresa "Doureca".

NOTA: a soma dos valores atribuídos às 5 afirmações seguintes não pode exceder os 100 pontos

4.1. Telefonista:

4.2. Departamento Administrativo:

4.3. Departamento Comercial:

4.4. Departamento Técnico / Engenharia:

4.5. Departamento Logística:

4.6. Departamento da Qualidade:

5. Como classifica a qualidade geral do serviço prestado pela empresa "Doureca"?

Muito fraco	Fraco	Pouco satisfatório	Satisfatório	Bom	Muito bom	Excelente
-------------	-------	--------------------	--------------	-----	-----------	-----------

6. Como classifica os nossos produtos em termos de:

1 – Muito mau; 2 - Mau; 3 - Médio; 4 - Bom; 5 – Muito bom.

	Muito mau		Muito bom		
	1	2	3	4	5
1. Terem a qualidade exigida	1	2	3	4	5
2. Estarem conforme as especificações técnicas	1	2	3	4	5
3. Respeitarem os pedidos do cliente	1	2	3	4	5
4. A informação fornecida ser explícita	1	2	3	4	5
5. Relação qualidade / preço	1	2	3	4	5
6. Satisfação / comunicação	1	2	3	4	5
7. Logística	1	2	3	4	5

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 4 – Inquérito por questionários (Espanhol)

Con este cuestionario se pretende evaluar la calidad de servicio prestado por la empresa "Doureca - Produtos Plásticos".

Este instrumento metodológico se enmarca en una investigación en el marco del Máster en Marketing de ESCE - Escuela Superior de Ciencias Empresariales del IPVC - Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Toda la información recogida es estrictamente confidencial. Los datos de identificación solicitados sólo sirven para interpretar las otras respuestas. La realización del cuestionario tiene una duración de aproximadamente 5 minutos.

Su participación es muy importante. ¡Gracias por la colaboración!

1. Datos:

1.1. Cliente: _____

1.2. País: _____

2. ¿Algún colaborador de V / Empresa ya ha visitado nuestras instalaciones?

☐ Sí

☐ No (si ha seleccionado esta opción, pase a la pregunta número 3)

Si se responde sí:

2.1. ¿Cuánto tiempo?

☐ Menos de 6 meses

☐ Más de 6 meses – menos de 12 meses

☐ Más de 12 meses

a. De 1 (Nada Satisfactorio) a 5 (Totalmente Satisfactorio), ¿cómo clasifica esa visita?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Indique, por favor, el grado de importancia que tiene para sí, cada uno de los siguientes aspectos, cuando piensa en la calidad del servicio de la empresa "Doureca – Produtos Plásticos".

1 – En desacuerdo Totalmente; 2 - Desacuerdo Parcialmente; 3 - Indiferente; 4 – Estoy de acuerdo en parte; 5 – Estoy totalmente de acuerdo.

E1. Las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben poseer equipos modernos.	1	2	3	4	5
P1. La empresa "Doureca" dispone de equipamientos modernos.	1	2	3	4	5

E2. Las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben tener instalaciones visiblemente atractivas.	1	2	3	4	5
P2. La empresa "Doureca" tiene instalaciones visiblemente atractivas.	1	2	3	4	5
E3. En las empresas de fabricación de otros artículos de plástico, los empleados deben tener una apariencia cuidada.	1	2	3	4	5
P3. En la empresa "Doureca", los colaboradores tienen una apariencia cuidada.	1	2	3	4	5
E4. En las empresas de fabricación de otros artículos de plástico, las instalaciones físicas deben estar de acuerdo con el tipo de servicios prestados.	1	2	3	4	5
P4. En la empresa "Doureca", las instalaciones físicas están de acuerdo con el tipo de servicios prestados.	1	2	3	4	5
E5. Las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben cumplir las promesas en el intervalo de tiempo previsto.	1	2	3	4	5
P5. La empresa "Doureca" cumple las promesas en el intervalo de tiempo previsto.	1	2	3	4	5
E6. Las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben manifestar un interés sincero en resolver los problemas de los clientes.	1	2	3	4	5
P6. La empresa "Doureca" manifiesta un interés sincero en resolver los problemas de los clientes.	1	2	3	4	5
E7. Las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben prestar los servicios dentro del plazo prometido.	1	2	3	4	5
P7. La empresa "Doureca" presta los servicios dentro del plazo prometido.	1	2	3	4	5
E8. Las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben informar a los clientes de cuándo se prestará los servicios.	1	2	3	4	5
P8. La empresa "Doureca" informa a los clientes de cuándo se prestarán los servicios.	1	2	3	4	5
E9. Los colaboradores de las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben tener un rendimiento rápido.	1	2	3	4	5
P9. Los colaboradores de la empresa "Doureca" tienen un rendimiento rápido.	1	2	3	4	5
E10. Los colaboradores de las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben tener una disponibilidad permanente para ayudar a los clientes	1	2	3	4	5
P10. Los colaboradores de la empresa «Doureca» tienen una disponibilidad permanente para ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5
E11. En una empresa de fabricación de otros artículos de plástico, los empleados nunca deben estar demasiado ocupados para responder a una petición de los clientes.	1	2	3	4	5
P11. En la empresa "Doureca", los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a una petición de los clientes.	1	2	3	4	5
E12. En una empresa de fabricación de otros artículos de plástico, los empleados deben inspirar confianza.	1	2	3	4	5
P12. En la empresa "Doureca", los colaboradores inspiran confianza.	1	2	3	4	5
E13. En las empresas de fabricación de otros artículos de plástico es necesario sentir seguridad en las relaciones con los colaboradores.	1	2	3	4	5

P13. En la empresa "Doureca" se siente seguridad en las relaciones con los colaboradores.	1	2	3	4	5
E14. Las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben tener colaboradores atentos.	1	2	3	4	5
P14. La empresa "Doureca" tiene colaboradores atentos.	1	2	3	4	5
E15. Las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben tener colaboradores con conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5
P15. La empresa "Doureca" tiene colaboradores con conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5
E16. Las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben tener una atención personalizada.	1	2	3	4	5
P16. La empresa "Doureca" tiene una atención personalizada.	1	2	3	4	5
E17. Las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben comprender las necesidades específicas de los clientes.	1	2	3	4	5
P17. La empresa "Doureca" comprende las necesidades específicas de los clientes.	1	2	3	4	5
E18. Las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben tener los intereses de los clientes como principal preocupación.	1	2	3	4	5
P18. La empresa "Doureca" tiene los intereses de los clientes como principal preocupación.	1	2	3	4	5
E19. Las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben tener horarios de funcionamiento de los servicios convenientes.	1	2	3	4	5
P19. La empresa "Doureca" tiene horarios de funcionamiento de los servicios convenientes.	1	2	3	4	5
E20. Las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben tener materiales asociados con el servicio visiblemente atractivo.	1	2	3	4	5
P20. La empresa "Doureca" tiene materiales asociados con el servicio visiblemente atractivo.	1	2	3	4	5
E21. Cuando los clientes tienen problemas, las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben ser simpáticos y reconfortantes.	1	2	3	4	5
P21. Cuando tiene problemas, la empresa "Doureca" es simpática y reconfortante.	1	2	3	4	5
E22. Las empresas de fabricación de otros artículos de plástico deben ser de confianza.	1	2	3	4	5
P22. La empresa "Doureca" es confiable.	1	2	3	4	5

4. Distribuir 100 puntos por los siguientes factores, en términos de la importancia que les atribuye en la calidad de los servicios prestados por la empresa "Doureca".

NOTA: La suma de los valores asignados a las 5 afirmaciones siguientes no puede exceder los 100 puntos

4.1. Operador:

4.2. Departamento Administrativo:

4.3. Departamento Comercial:

4.4. Departamento Técnico / Ingeniería:

4.5. Departamento Logística:

4.6. Departamento de la Calidad:

5. ¿Cómo clasifica la calidad general del servicio prestado por la empresa "Doureca"?

Muy débil	Débil	Poco satisfactorio	Satisfactorio	Bueno	Muy bueno	Excelente
-----------	-------	--------------------	---------------	-------	-----------	-----------

6. ¿Cómo clasifica nuestros productos en términos de:

1 – Muy malo; 2 - Malo; 3 - Promedio; 4 - Bueno; 5 – Muy bueno.

	Muy malo		Muy bueno		
7. Tener la calidad exigida	1	2	3	4	5
8. Están conforme a las especificaciones técnicas	1	2	3	4	5
9. Respetar las solicitudes del cliente	1	2	3	4	5
10. La información proporcionada es explícita	1	2	3	4	5
11. Relación calidad / precio	1	2	3	4	5
12. Satisfacción / comunicación	1	2	3	4	5
13. Logística	1	2	3	4	5

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 5 – Inquérito por questionários (Francês)

Ce questionnaire est destiné à évaluer la qualité du service fourni par la société "Doureca - Produtos Plásticos".

Cet instrument méthodologique s'inscrit dans une enquête menée dans le cadre de la maîtrise en Marketing "ESCE – Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC)".

Toutes les informations collectées sont strictement confidentielles. Les données d'identification demandées ne sont que pour l'effet de l'interprétation des autres réponses. L'achèvement du questionnaire dure environ 5 minutes.

Votre implication est très importante. Merci pour la collaboration!

1. Données:

1.1. Client: _____

1.2. Pays: _____

2. Avez-vous visité nos installations?

☐ Oui

☐ Non (si vous avez sélectionné cette option, veuillez passer à la question 3)

Si vous répondez oui:

2.1. Ça fait combien de temps?

☐ Moins de 6 mois

☐ Plus de 6 mois – moins de 12 mois

☐ Plus de 12 mois

2.2. De 1 (Rien de Satisfaisant) à 5 (Tout à fait satisfaisant), comment classer cette visite?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Veuillez indiquer le degré d'importance que vous avez pour vous-même, chacun des aspects suivants, quand vous pensez à la qualité du service de l'entreprise "Doureca – Produtos Plásticos".

1 – Je suis totalement en désaccord; 2 – Je suis désaccord en partie; 3 - Indifférent; 4 – Je suis d'accord en partie; 5 – Je suis entièrement d'accord.

E1. Les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques doivent posséder des équipements modernes.	1	2	3	4	5
P1. L'entreprise "Doureca" dispose d'équipements modernes.	1	2	3	4	5

E2. Les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques ont des équipements modernes doivent avoir des installations visiblement attractives.	1	2	3	4	5
P2. L'entreprise "Doureca" a des installations visiblement attractives.	1	2	3	4	5
E3. Les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques, les collaborateurs doivent avoir une apparence prudent.	1	2	3	4	5
P3. L'entreprise "Doureca", les collaborateurs a une apparence prudent.	1	2	3	4	5
E4. Les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques, les installations physiques doivent être conformes avec le type de services fournis.	1	2	3	4	5
P4. L'entreprise "Doureca", les installations physiques sont selon le type de services fournis.	1	2	3	4	5
E5. Les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques, doit remplir les promesses dans le délai imparti.	1	2	3	4	5
P5. L'entreprise "Doureca" remplit les promesses dans l'intervalle de temps prévu.	1	2	3	4	5
E6. Les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques doivent expriment un intérêt sincère pour résoudre les problèmes de client.	1	2	3	4	5
P6. L'entreprise "Doureca" exprime un intérêt sincère pour résoudre les problèmes de client.	1	2	3	4	5
E7. Les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques doivent fournir les services dans les délais promis.	1	2	3	4	5
P7. L'entreprise "Doureca" fournit des services dans les délais promis.	1	2	3	4	5
E8. Les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques doivent informer les clients de quand les services seront fournis.	1	2	3	4	5
P8. L'entreprise "Doureca" informe les clientes de quand les services seront fournis.	1	2	3	4	5
E9. Les collaborateurs de les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques doit avoir un rendement rapide.	1	2	3	4	5
P9. Les collaborateurs de l'entreprise "Doureca" a une exécution rapide.	1	2	3	4	5
E10. Les collaborateurs de les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques doit avoir une disponibilité permanent pour aider les clients.	1	2	3	4	5
P10. Les collaborateurs de l'entreprise "Doureca" avoir une disponibilité permanente pour aider les clientes.	1	2	3	4	5
E11. Dans une entreprise manufacturières d'autres produits plastiques, les collaborateurs ne devraient jamais être trop occupés pour répondre à une demande du client.	1	2	3	4	5
P11. Dans l'entreprise "Doureca", les collaborateurs ne sont jamais trop occupés pour répondre à une demande des clients.	1	2	3	4	5
E12. Dans une entreprise manufacturières d'autres produits plastiques, les collaborateurs devraient inspirer confiance.	1	2	3	4	5
P12. Dans l'entreprise "Doureca", les collaborateurs inspirer la confiance.	1	2	3	4	5

E13. Dans une entreprise manufacturières d'autres produits plastiques est nécessaire de se sentir en sécurité dans les relations avec les collaborateurs.	1	2	3	4	5
P13. Dans l'entreprise "Doureca" on sent la sécurité dans les relations avec les collaborateurs.	1	2	3	4	5
E14. Les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques doit avoir collaborateurs attentionné.	1	2	3	4	5
P14. L'entreprise "Doureca" a collaborateurs attentionné.	1	2	3	4	5
E15. Les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques devrait avoir un personnel compétent pour répondre aux questions des clients.	1	2	3	4	5
P15. L'entreprise "Doureca" a collaborateurs compétent pour répondre aux questions des clients.	1	2	3	4	5
E16. Les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques devrait avoir un service personnalisé.	1	2	3	4	5
P16. L'entreprise "Doureca" avoir un service personnalisé.	1	2	3	4	5
E17. Les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques doit comprendre les besoins spécifiques des clients.	1	2	3	4	5
P17. L'entreprise "Doureca" comprend les besoins spécifiques des clients.	1	2	3	4	5
E18. Les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques devrait avoir les intérêts des clients comme principale préoccupation.	1	2	3	4	5
P18. L'entreprise "Doureca" a les intérêts des clients comme principale préoccupation.	1	2	3	4	5
E19. Les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques doivent avoir des heures de travail des services pratiques.	1	2	3	4	5
P19. L'entreprise "Doureca" a un horaire de service pratique.	1	2	3	4	5
E20. Les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques doit avoir des matériaux visiblement attrayants associés au service.	1	2	3	4	5
P20. L'entreprise "Doureca" a des matériaux visiblement attractifs associés au service.	1	2	3	4	5
E21. Quand les clients ont des problèmes, les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques devrait être amical et réconfortant.	1	2	3	4	5
P21. Quand vous avez des problèmes, l'entreprise "Doureca" est amical et réconfortant.	1	2	3	4	5
E22. Les entreprises manufacturières d'autres produits plastiques doit être fiable.	1	2	3	4	5
P22. L'entreprise "Doureca" est fiable.	1	2	3	4	5

4. Distribuer 100 points pour les facteurs suivants, en fonction de l'importance qu'ils accordent à la qualité des services fournis par l'entreprise "Doureca".

NOTE: la somme des valeurs attribuées aux 5 énoncés suivants ne doit pas dépasser 100 points

4.1. Opérateur Téléphonique:

4.2. Département Administratif:

4.3. Département Commercial:

4.4. Département Technique / Ingénierie:

4.5. Département de Logistique:

4.6. Département Qualité:

5. Comme il classe la qualité générale du service fourni par l'entreprise "Doureca"?

Très Faible	Faible	Insatisfaisant	Satisfaisant	Bien	Très Bien	Excellent
-------------	--------	----------------	--------------	------	-----------	-----------

6. Comment évaluez-vous nos produits en termes de:

1 – Très Mauvais; 2 - Mauvais; 3 - Moyen; 4 - Bien; 5 – Très Bien.

7. Avoir la qualité requise	1	2	3	4	5
8. Rencontrez les spécifications techniques	1	2	3	4	5
9. Respecter les commandes des clients	1	2	3	4	5
10. Les informations fournies sont explicites	1	2	3	4	5
11. Rapport qualité prix	1	2	3	4	5
12. Satisfaction / communication	1	2	3	4	5
13. La logistique	1	2	3	4	5

Merci pour votre coopération!

Anexo 6 – Inquérito por questionários (Inglês)

With this questionnaire it is intended to evaluate the quality of the service provided by the company "Doureca - Produtos Plásticos".

This methodological instrument fits in an investigation in scope of master's degree in "Mestrado em Marketing da ESCE – Escola Superior de Ciências Empresariais do IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo". All the informations collected are strictly confidential. Identification info requested only serves as interpretation to other answers. Answer the questionnaire as the duration of 5 minutes.

Your participation is very important. Thank you for your collaboration!

1. Data:

1.1. Client: _____

1.2. Country: _____

2. Have you ever visited our installations?

☐ Yes

☐ No (in case that you have chosed this option, please pass to question number 3)

If you answered yes:

2.1. How long?

☐ Less than 6 months

☐ More than 6 months – Less than 12 months

☐ More than 12 months

2.2. From 1 (not satisfied at all) to 5 (completely satisfied), how do you classify your visit?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Please indicate the level of importance that has for you, each one of the next aspects, when you think in the quality of service of "Doureca – Produtos Plásticos".

1 – Completely disagree; 2 – Partially disagree; 3 - Neutral; 4 – Partially agree; 5 – Totally agree.

E1. Companies that produce plastic articles must own modern equipment.	1	2	3	4	5
P1. "Doureca" company owns modern equipment.	1	2	3	4	5

E2. Companies that produce plastic articles must have visibly attractive installations.	1	2	3	4	5
P2. "Doureca" has visibly attractive installations.	1	2	3	4	5
E3. In the companies that produce plastic articles the staff must have a careful appearance.	1	2	3	4	5
P3. In "Doureca" the staff has a careful appearance.	1	2	3	4	5
E4. In the companies that produce plastic articles, the instalations must match the service provided.	1	2	3	4	5
P4. "Doureca" has instalations that match the service provided.	1	2	3	4	5
E5. Companies that produce plastic articles must keep promises in foreseen time.	1	2	3	4	5
P5. "Doureca" keeps promises in foreseen time.	1	2	3	4	5
E6. Companies that produce plastic articles must manifest a sincere interest to solve clientes problems.	1	2	3	4	5
P6. "Doureca" manifests a sincere interest to solve client's problems.	1	2	3	4	5
E7. Companies that produce plastic articles must provide services in foreseen time.	1	2	3	4	5
P7. "Doureca" provides services in foreseen time.	1	2	3	4	5
E8. The companies that produce plastic articles must inform clients of when services will be provided.	1	2	3	4	5
P8. "Doureca" informs clients when the services will be provided.	1	2	3	4	5
E9. Staff from companies that produce plastic articles must have a quick performance.	1	2	3	4	5
P9. Staff from "Doureca" have a quick performance.	1	2	3	4	5
E10. Staff from companies that produce plastic articles must have permanent availability to help clients.	1	2	3	4	5
P10. Staff from "Doureca" have permanent availability to help clients.	1	2	3	4	5
E11. In a company that produces plastic articles the staff must never be too busy to answer a client's request.	1	2	3	4	5
P11. In "Doureca", the staff is never too busy to answer a client's request.	1	2	3	4	5
E12. In a company that produces plastic articles the staff must inspire confidence.	1	2	3	4	5
P12. In "Doureca" the staff inspires confidence.	1	2	3	4	5
E13. In companies that produces plastic aticles it's needed to feel safety in relations with staff.	1	2	3	4	5
P13. In "Doureca" you feel safety in relations with staff.	1	2	3	4	5
E14. The companies that produce plastic articles must have attentive staff.	1	2	3	4	5
P14. "Doureca" has attentive staff.	1	2	3	4	5
E15. The companies that produce plastic articles must have staff with knowledge to answer to client's questions.	1	2	3	4	5
P15. "Doureca" has staff with knowledge to answer to clientes questions.	1	2	3	4	5

E16. The companies that produce plastic articles must have a personalized service.	1	2	3	4	5
P16. "Doureca" has a personalized service.	1	2	3	4	5
E17. The companies that produce plastic articles must understand the specific needs of their clients.	1	2	3	4	5
P17. "Doureca" understand the specific needs of their clients.	1	2	3	4	5
E18. The companies that produce plastic articles must have client's interests as main concern.	1	2	3	4	5
P18. "Doureca" has client's interests as main concern.	1	2	3	4	5
E19. The companies that produce plastic articles must have schedules of convenient services.	1	2	3	4	5
P19. "Doureca" has schedules of convenient services.	1	2	3	4	5
E20. The companies that produce plastic articles must have materials associated with the service that are visibly attractive.	1	2	3	4	5
P20. "Doureca" has materials associated with service that are visibly attractive.	1	2	3	4	5
E21. When clients have problems the companies that produce plastic articles must be nice and comforting.	1	2	3	4	5
P21. When clients have problems "Doureca" is nice and comforting.	1	2	3	4	5
E22. The companies that produce plastic articles must be trustworthy.	1	2	3	4	5
P22. "Doureca" is trustworthy.	1	2	3	4	5

4. Distribute 100 points by the following factors, in terms of importance by the services done by "Doureca".

NOTE: the sum attributed in the next 5 sentences cannot exceed the 100 points.

4.1. Telephone operator:

4.2. Administrative department:

4.3. Commercial department:

4.4. Technical/Engineering department:

4.5. Logistic department:

4.6. Quality department:

5. How do you classify the general quality of the service done by "Doureca"?

Very weak	Weak	Unsatisfactory	Satisfactory	Good	Very good	Excelent
-----------	------	----------------	--------------	------	-----------	----------

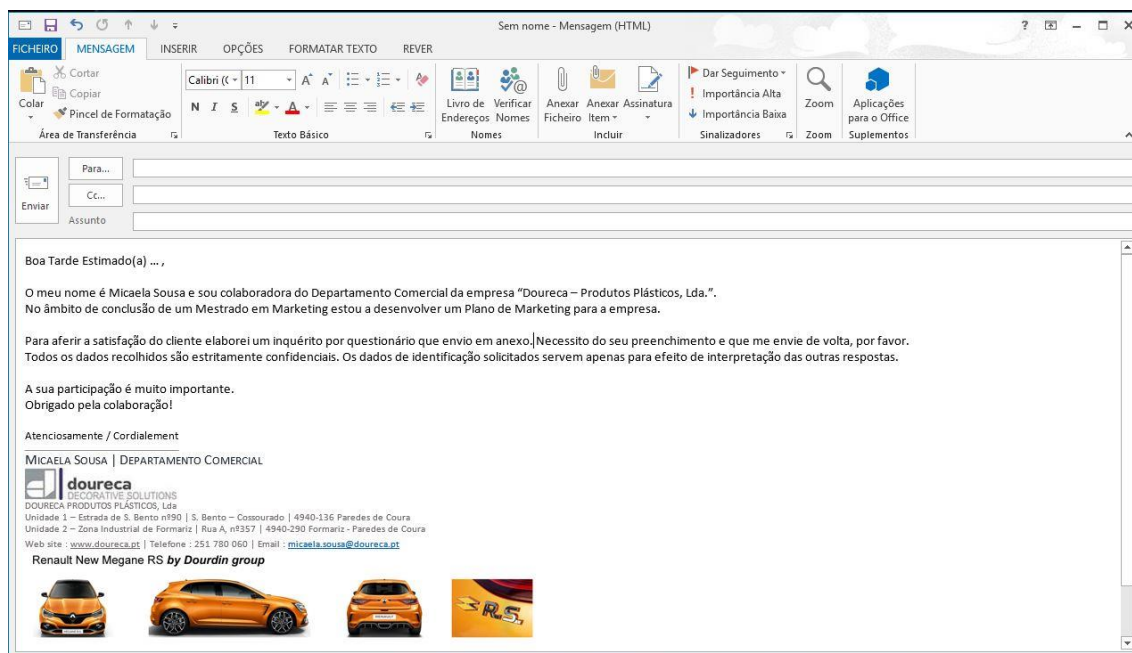
6. How do you classify our products in terms of:

1 – Very bad; 2 - Bad; 3 - Medium; 4 - Good; 5 – Very good.

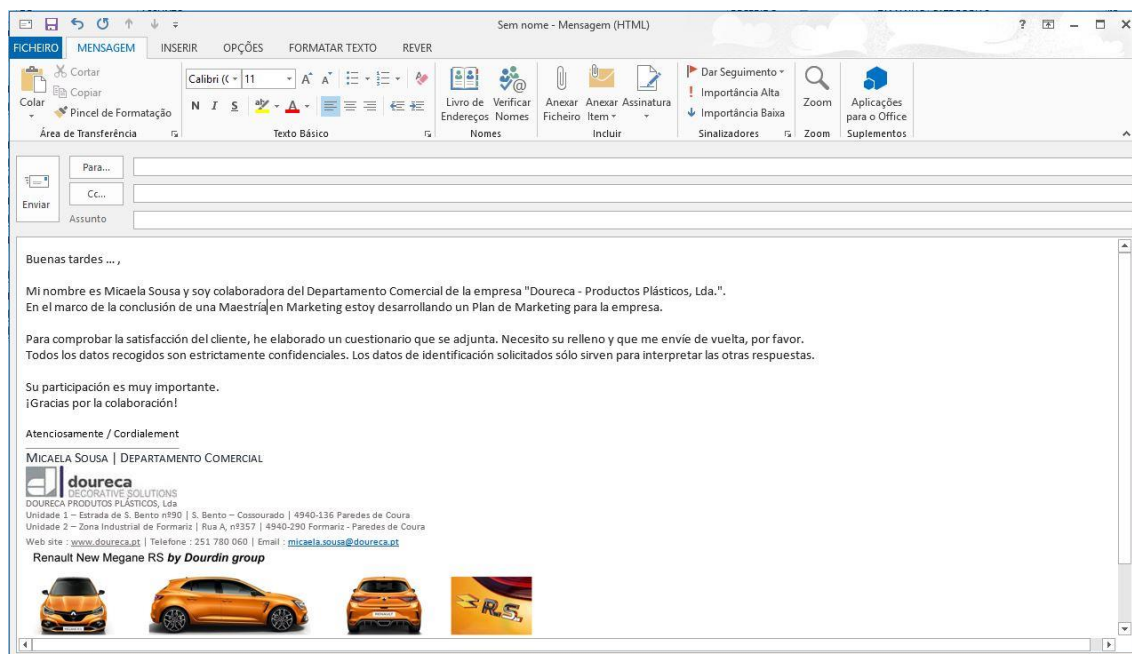
	Very bad		Very good		
	1	2	3	4	5
7. Having the required quality	1	2	3	4	5
8. Being in order with technical specifications	1	2	3	4	5
9. Respect costumers requests	1	2	3	4	5
10. The information proided is explicit	1	2	3	4	5
11. Quality/Price relation	1	2	3	4	5
12. Satisfaction / Communication	1	2	3	4	5
13. Logistic	1	2	3	4	5

Thank you for your collaboration!

Anexo 7 – Email a solicitar o preenchimento do questionário (Português)



Anexo 8 – Email a solicitar o preenchimento do questionário (Espanhol)





Anexo 10 – Email a solicitar o preenchimento do questionário (Inglês)

