

Pedro Emanuel Pimentel da Silva Ribeiro Correia

**RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NO MERCADO
AUTOMÓVEL DE LUXO: O CENTRO PORSCHE PORTO**

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre
em Direção Comercial e Marketing

Orientador: Professor Doutor Victor Manuel Domingos Tavares

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, ABRIL DE 2021

Declaração de honra

Eu, Pedro Emanuel Pimentel da Silva Ribeiro Correia abaixo-assinado, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 191240001, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 19 / 03 / 2021



Agradecimentos

Esta minha jornada académica tem contribuído para, paralelamente com o meu percurso profissional, aumentar as minhas valências face às exigências do mercado de trabalho. No entanto estou também ciente de que nada disto foi apenas mérito meu, foi um esforço conjunto de um pouco de todas as pessoas que passaram pela minha vida e que, de uma forma mais vincada ou mais desvanecida, me passaram algum do conhecimento que têm.

Quero com isto dizer que não me seria possível ter esta mentalidade de constante aprendizagem se não fosse pela educação que tive inculcada pelo meu pai e pela minha mãe, no decorrer do meu percurso académico. Ainda será importante salientar a paciência demonstrada pelos membros da minha família, que dentro de portas e numa situação difícil como a que vivemos, têm sido uma grande ajuda para me manter mentalmente capaz de levar a cabo a realização deste relatório de estágio para a conclusão do mestrado.

Quero agradecer o apoio do Professor Doutor Victor Tavares pelo auxílio prestado na realização deste relatório de estágio, assim como a todos os professores que me foram passando conhecimento e contribuído para o meu sucesso durante todo o percurso da minha formação académica.

Por último, mas não menos importante, gostava de agradecer a oportunidade que o Dr. Hugo Ribeiro da Silva me deu ao proporcionar-me a experiência de realizar o estágio na minha área profissional, numa marca de sonho, que a sua empresa representa, assim como aos demais colaboradores que a constituem.

Resumo

Este relatório tem por base a crescente exigência do atendimento ao consumidor final e as suas implicações práticas, usando este ponto de partida pretende-se explorar as variáveis que estão diretamente ligadas à aplicação prática do conceito de relação com o cliente aplicada às vendas. Tendo por sua conta, de que possivelmente o público mais difícil e exigente será o consumidor de bens de luxo, procura-se nesse sentido explorar esse mercado com foco no setor automóvel. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e revisão de literatura em volta de temas respeitantes ao Marketing Relacional e aos seus conceitos assim como um inquérito por entrevista aos departamentos comerciais dos Centros Porsche Porto e Braga, fruto do estágio profissional realizado na empresa XRS, Motor S.A. detentora dos Centros Porsche acima mencionados.

Com a pesquisa efetuada associada ao *“know-how”* adquirido com as entrevistas, foi possível concluir que a crescente exigência do cliente requer da parte do colaborador uma especial atenção às emoções que o cliente sente.

Em tempos complicados que se vive à data do presente relatório, foi possível observar também que em tempos de receio e de incerteza o ser humano age de forma mais impulsiva e torna todos os seus comportamentos muito mais reflexivos do que em condições normais onde prevalecia a ponderação cuidada das variáveis.

Por último é possível depreender, com as entrevistas realizadas, de que o consumidor dos mercados de luxo privilegia a experiência de compra ao mesmo nível do prestígio da marca.

Palavras-Chave: Automóveis, Inteligência Emocional, Indústria Automóvel, Luxo, Porsche, Vendas.

Abstract

This report is based on the growing demand for customer service and its practical implications, using this starting point it is intended to explore the variables that are directly linked to the practical application of the concept of emotional intelligence applied to sales. Bearing in mind that the most difficult and demanding public will probably be the consumer of luxury goods, the aim is to explore this market with a focus on the automotive sector. A bibliographical research and literature review was carried out around themes related to Relational Marketing and its concepts, as well as an interview survey to the commercial departments of the Porsche Porto and Braga Centers, as a result of the professional internship carried out at XRS Motor, S.A., owner of the Porsche centers mentioned above.

With the research carried out associated with the "know-how" acquired from the interviews, it was possible to conclude that the increasing demand of the client requires from the employee a special attention to the emotions that the client feels.

In complicated times as of the date of this report, it was also possible to observe that in times of fear and uncertainty, human beings act in a more impulsive way and make all their behaviors much more reflective than in normal conditions where weighting prevailed.

Finally, it is possible to conclude, with the interviews carried out, that the consumer in the luxury markets privileges the shopping experience at the same level as the prestige of the brand.

Key-Words Automotive industry, Emotional Intelligence, Luxury, Porsche, Vehicles, Sales

Índice geral

Agradecimentos.....	i
Índice geral.....	iv
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	vi
Lista de Quadros e Figuras.....	vii
Lista de apêndices.....	viii
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento do Trabalho.....	1
1.2. Objetivos.....	3
1.3. Metodologia.....	3
1.4. Estrutura.....	4
2. Enquadramento Técnico e Científico.....	6
2.1. Gestão de Marcas de Luxo.....	6
2.2. Marketing Transaccional VS Marketing Relacional.....	8
2.2.1. Conceitos do Marketing Relacional.....	10
2.2.1.1. <i>Hard Selling vs Soft Selling</i>	10
2.2.1.2. Marketing One - to – One.....	11
2.2.1.3. Marketing Experiencial.....	13
2.2.1.4. Lealdade.....	14
2.3. O investimento nos relacionamentos.....	16
2.4. Inteligência Emocional aplicada às vendas.....	19
3. Diagnóstico da empresa e problemática.....	22
3.1. O Centro Porsche Porto.....	22
3.2. A Marca Porsche.....	22
3.2.1. História da Marca.....	23

3.2.2. Marketing Mix.....	25
3.2.2.1. Produto	25
3.2.2.2. Preço	27
3.2.2.3. Distribuição	28
3.2.2.4. Comunicação	28
3.2.3. Identidade da marca	29
3.2.4. Elementos da Marca	30
3.2.5. Estratégias da Marca	32
3.2.6. Análise SWOT – CPP	35
3.3. A problemática	35
4. Metodologia, atividades desenvolvidas e contributos para a organização	37
4.1. Metodologia	37
4.2. Atividades principais desenvolvidas	39
4.2.1. Inquérito por entrevista.....	39
4.3. Atividades secundárias desenvolvidas	44
4.3.1. Plano Estratégico - Departamento de Peças.....	44
4.3.1.1. Análise SWOT	44
4.4. Contributos para a organização	47
5. Reflexão e Autoavaliação do trabalho	49
6. Conclusão	52
Referências bibliográficas	54
Apêndice.....	58

Lista de Siglas e Abreviaturas

CEO - Chief Executive Officer

CPP - Centro Porsche Porto

INE - Instituto Nacional de Estatística

ROI – Return of investment

SUV - Sport Utility Vehicles

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Lista de Quadros e Figuras

Tabela 1 - MARKETING TRANSACIONAL VS MARKETING RELACIONAL	10
Tabela 2 - Modelo Estrutural Determinantes da Lealdade	15
Tabela 3 - Atributos De Empresas Que As Pessoas Mais Valorizam	19
Tabela 4 - Modelo de Quatro Ramos	20
Tabela 5 - Dimensões da Inteligência Emocional e as Competências comportamentais associadas.....	21
Tabela 6 - Análise SWOT CPP	35
Tabela 7 - Análise SWOT Dep. Peças	45
Tabela 8 - Planeamento Estratégico Dep.Peças.....	46
Figura 1- Influências Logotipo Porsche.....	31
Figura 2- Evolução temporal do Logotipo.....	32
Figura 5 - Óculos de sol P´8685	33
Figura 5 - Stand collar Formal coat.....	33
Figura 5 - Chronotimer series 1 Flyback	33
Figura 7 - Tag Heuer Carrera Porsche Chronograph Special Edition	34
Figura 7- BlackBerry Porsche Design P9983	34
Figura 8 - Guião para realização de entrevistas.....	39

Lista de apêndices

Apêndice 1- Guião do inquérito por entrevista	59
---	----

1. Introdução

1.1. Enquadramento do Trabalho

No âmbito do Mestrado em Direção Comercial e Marketing, com vista à obtenção do grau de Mestre, foi escolhida a realização de um estágio curricular.

Esta escolha mais orientada para a componente prática que este curso proporciona, aparece com o objetivo de tentar perceber de que forma, enquanto Consultor Comercial de Automóveis, se poderá melhorar a componente de acompanhamento e incrementação, posteriormente, dos clientes no mercado atual.

Com isto salientado, surgiu a excelente oportunidade de realizar o estágio curricular num grupo em expansão que conta com a representação de uma marca automóvel alemã de luxo: o Grupo XRS MOTOR S.A.

O estágio curricular, que decorreu integralmente no Centro Porsche Porto, localizado na zona Industrial do Porto, teve o seu início em 18 de setembro e o seu término em 4 de dezembro de 2020, com a duração de 400 horas.

Foi possível experienciar o contacto com profissionais experientes e dedicados que, mesmo em pleno decorrer de uma pandemia global (COVID-19), nunca baixaram os braços, para que os clientes da empresa ficassem, de alguma forma, prejudicados. Assim, foi um percorrer de experiências, que permitiram trabalhar e aplicar conhecimentos que foram adquiridos ao longo do mestrado em Direção Comercial e Marketing nas mais variadas unidades curriculares (e.g, Marketing Digital, Direção Comercial e Negócios Internacionais, e Comunicação Empresarial Integrada).

No decorrer do estágio, existiu a possibilidade de passar por diversos setores, com especial atenção ao departamento de vendas e de peças da empresa, onde se foi possível realizar um questionário por entrevista, com vista a conhecer a perceção e aplicação em contexto real de trabalho da temática do relacionamento com o cliente. Além da proposta colocada e apresentada na frase anterior, foi igualmente proposto uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como as ameaças e oportunidades encaradas pelo departamento de peças, tendo em vista a realização de um plano para a incrementação de vendas neste mesmo departamento.

Nos dias que correm, com a evolução do acesso à informação através dos meios digitais, as marcas devem estar preparadas para enfrentar, munindo os seus

colaboradores de argumentação válida e formação adequada, os clientes que visitam as lojas e abordam as empresas seja qual o meio escolhido.

Este processo de mudança tem vindo a acontecer com o passar do tempo, no entanto, no passado ano de 2020, as exigências do consumidor aumentaram abruptamente, fruto também da atual pandemia, COVID-19, visto que o cliente além da incerteza que é sustentada pelo facto de não saberem quanto tempo de vida têm, também com a entrada em vigor da lei que impõe o confinamento, todas as pessoas têm mais facilmente acesso à informação através das plataformas digitais.

Ora isto num mercado de luxo por si só, já representa uma ameaça pelo facto de que as pessoas consideram pelo menos, mais do que uma vez se justificará gastar um valor mais elevado, por um bem que poderá ser dispensável em prole de outro que seja realmente necessário, ou então até mesmo, no pior dos cenários possível que não seja de todo importante. Como seria de esperar, no mercado de luxo automóvel, esta não é uma exceção, porque na realidade coloca-se que em questão a necessidade da aquisição de uma viatura nova, quando não se pode deslocar no país livremente, a não ser com o intuito de se ir abastecer com bens imprescindíveis à vida do ser humano. Logicamente, não sendo esta uma prioridade, a questão levanta-se de qual será o grau de necessidade da aquisição de uma viatura de luxo para fazer esse mesmo trabalho.

Certamente que se pode afirmar que se tem instaurado uma mudança de mentalidade no ser humano quanto à forma de ver as coisas e estabelecer as suas prioridades, todavia de acordo com o inquérito qualitativo de conjuntura aos consumidores, realizado pelo INE, pode constatar-se que apesar do mencionado acima, o indicador de confiança presente neste inquérito, afirma o contrário, que pelo contrário, os consumidores no mês de Dezembro de 2020 se sentem mais confiantes fruto do contributo positivo por parte das empresas acerca da evolução futura da situação económica do país. Em consonância com o aumento da confiança dos consumidores, também o indicador de realização de compras importantes aumentou, ainda que tenha sido apenas uma ligeira subida, acaba por ser um aspeto a considerar visto de produtos de luxo este relatório se tratar.

Torna-se extremamente importante esclarecer, com estas alterações todas neste passado ano, de que forma é que o relacionamento com o cliente se aplica às vendas no mercado automóvel de luxo, dado que as decisões a tomar e as emoções num período em que vivemos se encontram tão instáveis, é necessário compreender de que

forma é que o relacionamento com o cliente pode interceder no sentido de ajudar a resolver esta questão.

1.2 Objetivos

Dado o estágio realizado, e auscultando as necessidades que a empresa tinha, ficou estabelecido que como objetivo principal seria perceber o impacto que o relacionamento com o cliente teria sobre as vendas no mercado de luxo automóvel e, ainda, fazer uma análise aos pontos fortes e fracos bem como às oportunidades e ameaças que existem no departamento de peças da empresa, com o propósito de encontrar uma solução que viesse ajudar a solucionar todos ou parte dos problemas presentes na seção.

Com vista a ir de encontro aos objetivos gerais mencionados acima, ficaram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender de que forma os colaboradores do departamento comercial usam (ou não) o conceito de inteligência emocional;
- b) Analisar o perfil do cliente Porsche;
- c) Entender principais dificuldades existentes no departamento de peças da empresa;
- d) Propor soluções para os problemas identificados, através de um plano estratégico;
- e) Apresentar soluções possíveis de aplicar, por forma a incrementar as vendas no departamento mencionado acima.

Com a necessidade que surgiu de incrementar as vendas no departamento de peças, optou-se pela proposta de criação de um Website, com a qual pudemos contar a ajudar de uma empresa de Web Design que atua no mercado digital há mais de 15 anos, a OportoWebdesign, com o qual se pôde contar do início ao fim do projeto.

1.3 Metodologia

Dado que os objetivos acima requerem bastante atenção por forma a os seus resultados terem algum significado marcante, foi necessário não só recorrer à pesquisa de documentação que esteja capaz de informar sobre a história da marca, da empresa em si e o mercado automóvel em geral assim como a opiniões concretas de alguém que se encontra no terreno com contacto com os clientes.

Em virtude de obter informação mais específica e concreta, optou-se pela metodologia qualitativa. Desta forma, foi possível aprofundar a questão do tema deste trabalho com mais exatidão, recorrendo-se assim à técnica de recolha de informação através de um inquérito por entrevistas a todos os membros dos departamentos comerciais dos Centros Porsche Porto e Braga.

A realização da atividade paralela requisitada pelo Centro Porsche Porto (de realizar um plano estratégico que fosse capaz de incrementar as vendas no departamento de peças) implicou a presença no mesmo, com vista a recolher a informação, através da observação do *modus operandi* do dia-a-dia, dos pontos fortes e pontos fracos, bem como identificar as ameaças e oportunidades.

1.4 Estrutura

Todas as atividades realizadas serão detalhadamente descritas no decorrer deste relatório, que se distribuem por seis capítulos.

Neste primeiro capítulo, de uma forma sucinta, apresenta-se o conteúdo e a motivação para a realização deste relatório de estágio. Já no segundo capítulo, aprofunda-se o conhecimento sobre a empresa e a marca Porsche onde decorreu o estágio, desde a sua história, até às razões que levaram ao desenvolvimento das respetivas tarefas.

No terceiro capítulo, visa-se complementar o estudo realizado durante o período de 3 meses em que se estendeu o estágio, com o propósito de fazer um enquadramento teórico sobre o tema, seguindo as orientações de fontes primárias e secundárias, encaminha-se diretamente para o capítulo seguinte onde se poderá verificar as metodologias aplicadas para o desenvolvimento da temática, bem como as atividades desenvolvidas e respetivos contributos para a organização. Com efeito, neste capítulo poder-se-á encontrar uma abordagem teórica da inteligência emocional e do seu significado, bem como a aplicação das competências da mesma para a tomada de decisões, de que forma é que estas poderão ser utilizadas com vista a contribuir para a sua aplicação prática, uma abordagem teórica também voltada para a autogestão, autocontrolo e autoconfiança que permitirá perceber-se qual o papel das mesmas nas tomadas de decisões importantes como a compra de um bem de luxo.

Em seguida, no quarto capítulo, será discriminado qual a metodologia utilizada para a recolha de informação fundamental por parte de profissionais que contam já com vários anos no mercado de trabalho e que contribuíram para a elaboração e enriquecimento deste relatório. Naturalmente que com o contacto com os diversos colaboradores da

empresa foi possível reunir informação suficiente para criar um plano estratégico, capaz de dar resposta a uma atual debilidade do departamento de peças da empresa.

No quinto capítulo será apresentada uma reflexão pessoal sobre a temática, juntamente com uma autoavaliação da mesma bem como algumas competências que enriqueceram certamente a minha experiência profissional adquirida até então.

Por último, no capítulo seis, estão apresentadas as ideias chave em sintonia com os resultados de todo o estudo onde foi possível exteriorizar as conclusões sobre o estágio realizado paralelamente ao presente relatório.

2. Enquadramento Técnico e Científico

2.1. Gestão de Marcas de Luxo

É importante salientar que o luxo é uma questão bastante subjetiva, isto pelo simples facto de esta se tratar de uma perceção e não de um conceito em absoluto. Colocando em questão, duas viaturas de valor elevado poderão ser ambas consideradas viaturas de luxo, no entanto tudo irá depender da pessoa que estiver a analisar a situação. Para uma determinada pessoa uma viatura “A” poderia ser considerada de luxo, no entanto para outro sujeito presente, a viatura “B” poderia ser bastante mais luxuosa, sem que a “A” o deixasse de ser. (Vigneron & Johnson, 2004).

Tratando-se este, um estudo aplicado às vendas no mercado de luxo automóvel torna-se imprescindível perceber de que forma se poderá definir uma viatura de luxo. Para Loureiro & Kaufmann (2016), é necessário que uma viatura de luxo cumpra os requisitos que um consumidor tem como predefinição de padrões de luxo na sua mente e, inclusive, que este tem como valores que pretende seguir. Uma marca de luxo desperta na mente dos seus consumidores um sentimento de desejo de aquisição de um determinado produto, não que ele seja estritamente necessário, mas porque satisfaça um desejo do consumidor. Para isso, a marca precisa de distinguir as suas viaturas através da sua produção, *design* providenciando-os de um estilo, qualidade, fiabilidade, prazer e *status* social fora do comum. Estes produtos devem ser pensados e desenvolvidos com o propósito de criarem na mente dos seus consumidores, associações fortes e simbólicas de forma a vincarem a sua imagem na mente dos seus clientes e do seu círculo social. As viaturas de luxo distinguem-se no mercado pela sua marca, preço, quantidade de extras, performance que lhes é conferida pela engenharia por detrás dos seus motores assim como as tecnologias que a elas se encontram adjacentes.

Ao analisar as marcas de luxo de forma mais aprofundada, percebe-se que existem outros fatores que contribuem para o aumento do desejo pela aquisição de produtos, segundo Kapferer e Valette-Florence (2016) existem três variáveis neste campo:

- As marcas de luxo selecionam os seus clientes. Torna-se, portanto, necessário clarificar-se se a relação entre a marca e o cliente será de exclusividade ou exclusão. Em primeira instância é necessário perceber que tipo de cliente está associado à marca, se a elite, a classe média ou todas as classes sem exceção. Depois é importante perceber se a marca é passível de ser adquirida por parte

das celebridades. A imagem refletida pelo cliente é a chave para o comportamento dos consumidores em relação às marcas. Se a marca for criada com base numa aspiração pessoal que o cliente possa desenvolver e ambicionar é uma forma de estimular a mente do cliente para comprar um produto da marca com o propósito de este alcançar um determinado patamar de reconhecimento social, apenas por ser portador de um produto com o logotipo da marca associado.

- As marcas de luxo vão bastante além da diferença do restante mercado, são desenvolvidas com base a distinguir-se pela sua unicidade, exclusividade e particularidade. A originalidade, estilo único e criatividade conferem-lhe a garantia de se tornarem demasiado clássicas.
- Por último, como em todas as marcas, algumas marcas de luxo são perçecionadas pelos clientes em geral como marcas líderes, que são dignas de ditar uma moda ou tendência e estas características são o que fazem delas, “*power brands.*”

O mercado de luxo é algo complexo que exige alguma atenção e para tal, De Barnier et al. (2012), afirmam que existem três categorias de luxo, sendo estas luxo acessível, luxo intermediário e luxo inacessível. Cada uma destas categorias pode ser definida e distinguida em diferentes mercados, sendo que as marcas consideradas de luxo acessível estão mais ligadas a um mercado mais massivo, com produtos ainda que de valor elevado, mas mais reduzido que os das seguintes categorias, marcas como por exemplo a Mont Blanc. No nível de luxo intermédio é possível identificar um público-alvo mais elitista e seletivo que acabam por adquirir produtos com um valor superior em locais como joalharias e alta relojoaria, em marcas como a Van Cleef & Arpels. Em seguida e no nível mais alto das três categorias mencionadas, existe o luxo inacessível onde existe um perfil de clientes que procura maior unicidade e requinte, um bom exemplo de clientes que procuram este patamar de luxo, são os clientes da marca automóvel italiana, Ferrari.

De forma geral pode identificar-se sete fatores a serem levados em conta quando se menciona uma gestão de sucesso nas marcas luxo, começando por se ter carisma e acreditar que a marca deve fazer as pessoas sonhar, de forma a demonstrar força e identidade. Em seguida é necessário agir com distinção, vincar a sua imagem e limitar o público-alvo. Para além do mencionado, é importante ter disciplina, ser atento aos detalhes e ser preciso e minucioso. Imprescindível é também ter audácia para criar

produtos fora do normal, algo antes nunca visto. Perder o foco, é algo que não pode acontecer, deve apontar-se numa direção e seguir sempre com um fio condutor. Além da necessidade de foco é igualmente importante impor o respeito de forma a proteger os ícones, a mão-de-obra e marcar o estilo próprio da marca. Por último, mas não menos importante é preciso agir com sabedoria, ser cauteloso e dar um passo de cada vez, aprender com os erros cometido e dessa forma identifica-se o caminho certo para a marca.

2.2. Marketing Transacional VS Marketing Relacional

Há várias décadas para esta parte que as empresas atribuem uma conotação muito mais relevante à análise financeira, aos recursos humanos, aos recursos materiais, porém com a alteração da exigência dos clientes com o decorrer dos anos, observa-se uma evolução dos mercados, os próprios clientes mais rigorosos inclusive as próprias tecnologias cada vez mais avançadas.

Com estas mudanças percebe-se que se passa que existe não só uma revolução tecnológica assim como uma revolução dos clientes, onde no caso das tecnologias se disponibiliza informação em massa, em que esta se espalha a uma velocidade avassaladora, criam-se novas formas de compra como as compras em partilha, novos meios de pagamento muito mais acessíveis, geram-se novos meios de divulgação que por sua vez levam a um poder muito superior de cativar e de relacionar e talvez a maior mudança ao longo dos tempos, a realidade da globalização. Constata-se de que um cliente atualmente pode adquirir seja que produto for, esteja ele na loja ao fundo da sua rua bem como algo que esteja do outro lado do mundo.

Do lado dos clientes, podemos encontrar um cliente muito mais rigoroso na forma como pretende ser atendido, bastante mais informação com a constante digitalização da mesma, precisamente com este, por vezes excesso de informação, acaba por ser menos fiel a uma determinada marca. Os seus padrões de exigência variam a olhos vistos e com isto também pretendem que as marcas estejam presentes para auscultar as suas necessidades e alterar os seus produtos conforme as necessidades descritas pelos mesmos, tendo em conta que os orçamentos familiares se encontram cada vez mais curtos, gera também uma maior incerteza e dúvida que acaba por condicionar a compra que a família pretende fazer e gerir as suas prioridades. Ao mesmo tempo os clientes acabam por pretender exclusividade, interação e chegou-se ao ponto em que o próprio consumidor também tem uma palavra a dizer sobre a formulação do marketing-mix, tornando-se desta forma “*prosumers*”.

Claro que estas alterações trazem fortes repercussões para as empresas e como tal implica que estas estejam atentas à evolução tecnológica, abertos à criação de novos produtos para novos mercados, conscientes do crescente número de concorrentes com preços cada vez mais próximos, por sua vez as empresas devem estar cientes de que devem subir os seus padrões de qualidade.

Quando se fala em “recrutar novos clientes” quando existiram gastos, também com a aprendizagem quanto aos comportamentos dos mesmos, existem também maiores probabilidades de reclamações, conseqüentemente existe maior rotatividade de clientes e por existirem cada vez maiores custos com *stocks*, faz perceber que custa 5 a 10 vezes mais conseguir um cliente novo do que reter um cliente antigo. Porém com o tempo, percebe-se que existem 8 razões pelas quais se deve fidelizar o cliente, sendo elas em primeiro lugar a tentativa de reduzir a rotatividade de clientes, em seguida, redução de custos de gestão desses mesmos clientes, com isto reduzir-se-á os custos de recrutamento visto que não existe necessidade de aumentar o número de membros da empresa para dar resposta ao mesmo número de clientes. Para que exista uma redução dos custos de recuperação, não existindo necessidade então o custo de aquisição também se mantém mais baixo porque não existe sequer gastos com infraestruturas. Por último para ajudar a reduzir a incerteza e as reclamações, é importante manter os consumidores que já são clientes, satisfeitos. Esta é a forma mais segura de garantir o constante crescimento dos negócios de cada empresa. Segundo Antunes e Rita (2008) as principais mudanças do paradigma do marketing transacional para o marketing relacional pode ser observado na sua plenitude no quadro três, apresentado na página seguinte.

Tabela 1 - MARKETING TRANSACIONAL VS MARKETING RELACIONAL

Marketing Transacional	Marketing Relacional
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ênfase nas vendas individuais ○ Ênfase nas características dos produtos ○ Visão a curto prazo ○ Pouca ênfase no serviço ao cliente ○ Contacto descontínuo com o cliente ○ Baixo nível de compromisso com os clientes ○ Nível moderado de contactos com o cliente ○ A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ênfase na retenção dos clientes ○ Ênfase no valor do cliente ○ Visão a longo prazo ○ Grande ênfase no serviço ao cliente ○ Contacto contínuo com o cliente ○ Elevado nível de compromisso com os clientes ○ Nível elevado de contactos com os clientes ○ A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal

Fonte: Elaboração Própria

2.2.1. Conceitos do Marketing Relacional

2.2.1.1. *Hard Selling vs Soft Selling*

Claramente que as marcas entraram numa era de valores e de relações, como afirmou Grönroos (1994) o marketing relacional ainda se encontra numa fase bastante embrionária, como um conceito de marketing convencional, no entanto apesar disso estabeleceu-se um paradigma que se debruça no marketing industrial moderno e no marketing de serviços. Segundo Grönroos (1994), citado por Kotler (1992), as empresas devem passar de uma relação de curta duração, transação, para uma construção de uma relação duradoura com os seus clientes. Antigamente os vendedores apreendiam que o importante era apenas vender o produto, apresentar o produto de forma sucinta e rápida e fechar o negócio da venda, a essa atitude chamava-se de “*hard selling*”. Os tempos são outros e os vendedores não podem ter a mesma atitude, em formações nas próprias organizações estes já são incutidos para desenvolver uma relação duradoura com os seus clientes. O compromisso na relação deve ser uma troca de crenças entre parceiros negociais, esta será a única forma de garantir uma relação duradoura entre

ambas as partes envolvidas num câmbio negocial. É necessário uma empresa se sentir comprometida com o seu cliente e vice-versa (Morgan e Hunt, 1994).

Esta nova abordagem negocial onde a preocupação pela relação duradoura existe, só é possível porque existe também uma confiança na troca comercial e na integridade da outra parte. Qualidades como competência, consistência, honestidade, justiça, responsabilidade são uma primazia para que exista confiança entre duas empresas ou entre a empresa e o consumidor final (Morgan e Hunt, 1994). Esta adoção de novos métodos de trabalho por parte dos vendedores veio também gerar uma nova abordagem para as vendas, denominada de “soft selling”.

2.2.1.2. Marketing One - to – One

No que respeita ao marketing one-to-one, é possível depreender que, estando inserido no marketing relacional, e tratando este de relações entre pessoas, que o mesmo se passará neste conceito do marketing. Segundo Morgan e Hunt (1994), pode imaginar-se que a relação acontece como um só, ou seja, de cada contacto que existe com o cliente, fica-se mais perspicaz, onde o cliente introduz uma necessidade que tem e a empresa realiza um produto ou um serviço em torno da necessidade mencionada pelo próprio cliente. A nova geração de clientes está a alterar a forma como deseja ser abordada, passando de um mercado de massas, para um marketing one-to-one. Os clientes quando facultam informação às empresas, esperam que as mesmas retenham essa informação para que numa futura visita ou abordagem a empresa esteja apta para se lembrar dessa informação e usar em favor dos seus clientes. Desde a sua data de nascimento, assim como os produtos que os clientes já foram adquiridos, esperam que esteja informação já esteja toda devidamente organizada dentro da empresa, visto que não pretendem repetir sempre a mesma informação. O seu nível de exigência está tão elevado não só no reconhecimento da empresa em todos os seus gostos e necessidades avaliado por compras realizadas anteriormente, bem como, uma resposta a alguma dúvida que o cliente tenha e procure a empresa no sentido de obter a sua resposta, esta ser dada com a maior brevidade possível. A memória e a gravação da mesma quanto às escolhas de um cliente devem permitir a que cliente aceda a informação de locais que visitou no passado e inclusive providenciar outras sugestões com base nas suas escolhas passadas, sejam estes ligados à gastronomia, ou geografia (Goldwag, 2000).

Um cliente quando confia numa empresa o suficiente para lhe fornecer a informação, essa deve ser levada em conta pela empresa. A empresa, por outro lado, por forma a

incrementar o ROI, deve ter em conta as escolhas do seu consumidor. As escolhas dos seus clientes devem ser levadas em conta para que possam definir uma determinada estratégia que as leve a atender as necessidades dos seus clientes de forma mais pormenorizada. Uma determinada empresa ao ter acesso a informação sobre um cliente, conquista no mesmo uma determinada atenção que permitirá criar um perfil dessa pessoa. Através da análise dos produtos que o cliente adquire, ou do seu método preferido de contacto ou até mesmo o método de pagamento preferencial, em síntese, existem inúmeras informações que devem ser lembradas por forma a proporcionar uma seguinte compra mais personalizada a esse mesmo cliente, ajustando as suas necessidades em conformidade com os seus gostos.

O constante avanço tecnológico tem providenciado às empresas inúmeras ferramentas que tornam mais simples o processo de comunicação com os clientes. Seja através de KPI's, de emails, de partilhas de informação com os clientes, é bastante mais simples fazer chegar uma informação específica àquele cliente concreto. Veja-se a situação da "Amazon.com", assim que um cliente termina de realizar uma compra, a plataforma sugere automaticamente baseada nos gostos, preferências e pesquisas realizadas por aquele cliente, uma solução de produto relacionado, que este cliente poderá ter também interesse em adquirir. O mesmo se passará no mercado automóvel por exemplo, quando existe um primeiro contacto com um cliente, no processo comercial, é necessário perceber quais são as necessidades que este cliente tem, se é um homem solteiro sem filhos e então fará sentido, procurar saber se este procura uma viatura desportiva com dois lugares, ou se pelo contrário se trata de um homem de família com dois filhos e dessa forma faria mais sentido adquirir uma viatura com mais espaço no seu interior. Ao enviar uma proposta a este cliente seria sensato enviar uma fotografia do seu antigo carro, onde automaticamente atrairia a atenção do cliente, explicando de que forma a aquisição do seu novo carro poderia facilitar o seu dia-a-dia (Dawson, 2011).

De acordo com Tomei (2010), existem três etapas de compra que se encontram descritas abaixo:

- Antes da visita à loja: os clientes procuram informação sobre os produtos online ou através de redes sociais, fóruns, ou mesmo os websites das marcas. Este método de pesquisa substitui o contacto presencial e privilegia os *marketers* providenciando-os de informação importante e relevante sobre as escolhas dos consumidores em apenas alguns minutos ou umas horas, algo que de forma presencial só seria possível recolher ao fim de alguns dias ou até semanas.

- Durante a sua deslocação à loja: esta variável atualmente é levada de forma muito séria por parte dos clientes, o tempo que estes demoram a chegar às lojas pode e influencia a sua decisão de compra. Torna-se, portanto, necessário que a informação online esteja de acordo com a realidade, seja em termos de horários das lojas bem como de informação acerca da sua localização. Será possível num futuro próximo inclusive, apresentar as promoções ou oportunidades do dia que existam na loja, assim que o cliente estiver a passar próximo da mesma.
- Na loja: os fabricantes e distribuidores na presença dos seus clientes realizam inquéritos sobre a sua experiência em loja, o consumidor torna-se um cliente em loja e ajusta-se promoções e campanhas baseadas em informação recolhida durante o período em que o cliente esteve em loja e mediante os produtos que adquiriu.

2.2.1.3. Marketing Experiencial

O valor emocional é uma componente deveras importante que deverá ser adicionado aos produtos que as empresas desenvolvem tanto mais rápido quanto for possível. Todo o produto que traz agregado uma experiência acaba por ser portador desse valor emocional, visto que vai além do simples ato de comprar e provoca um motivo para haver uma recordação na mente do consumidor. Este valor emocional só será alcançado se as marcas trabalharem os cinco sentidos do ser humano, de forma a despertarem emoções no intelecto do consumidor e dessa forma poderão proporcionar uma experiência que fará com que o cliente se sinta envolvido com a marca.

Segundo SARGI (2015), o marketing de experiência pode ser definido pela procura no contacto com o consumidor com a marca e os seus produtos, com o propósito de lhes proporcionar experiências que estimulem os seus sentidos e o seu lado emocional.

De acordo com, Meyer (2006) existem seis passos que compõe o marketing experiencial:

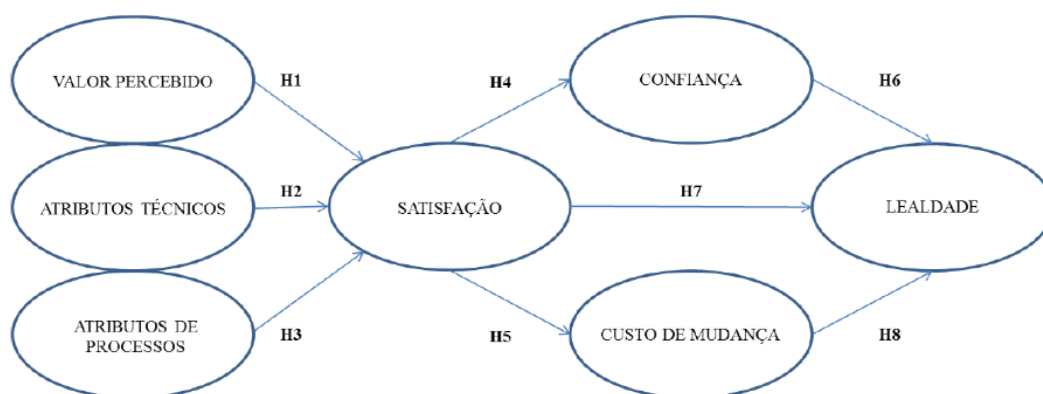
- Fazer o trabalho de pesquisa: em primeiro lugar definir o target que se pretende explorar, se a empresa estiver ligada à moda feminina online, em primeiro lugar deve procurar-se onde é que normalmente o target costuma comprar, como é que adquirem roupas através de meios eletrónicos, o que procuram numa experiência de compra e quem, se for caso disso, já está a atuar nesse mercado e a criar conteúdo para esse target.

- Em segundo lugar torna-se imprescindível munir-se das forças corretas, discriminar o que torna a sua empresa única, analisar a sua marca, em que ela se sustenta e de forma é que o potencial target a vê. Em seguida explorar formas de fazer salientar a sua marca, evitando ao máximo imitar as estratégias da concorrência.
- Em terceiro lugar é necessário colocar o projeto em ação porque só dessa forma se irá conectar com o target, apenas no terreno poderá perceber qual é a melhor estratégia para abordar o seu cliente. Poderá em determinado local funcionar de uma forma, completamente distinta de outra cidade do mesmo país.
- Em quarto lugar é importante perceber o quanto importa saber quem se tem como colaborador a dar a cara pela empresa, quem interage com o consumidor. Para haver sucesso no marketing experiencial é necessário ter colaboradores do departamento comercial com conhecimento do produto. É importante ter uma pessoa que tecnicamente é mais profissional e outra que em termos sociais se encontra mais apta para conduzir uma abordagem negocial.
- Por conseguinte é necessário ter a percepção de que nem sempre é preciso agir em grande escala, analisando ao detalhe aquilo que realmente faz a diferença no momento da compra entre o cliente decidir adquirir uma marca em prole da outra são os pequenos detalhes no mesmo da transação negocial.
- Por último é importante manter os métodos utilizados sempre atualizados, o cliente vai alterando os seus gostos, torna-se por isso necessário existir capacidade de adaptação.

2.2.1.4. Lealdade

A lealdade é um compromisso que as marcas procuram quando desenvolvem algum produto para os seus clientes. Tendo em conta que a lealdade é naturalmente um sentimento que poderá sentir com algo concreto, Kotler (2003) defende que, no marketing, a lealdade do cliente é largamente associada a uma marca, visto que a marca, conceptualmente, é um nome, um termo, um sinal, um símbolo, um *design* ou mesmo uma combinação de todas as variantes descritas. Estas pretendem identificar um produto ou serviço que uma marca dispõe e diferenciá-los da sua concorrência. Uma marca adequa a sua imagem a um determinado corpo que seja específico, que defina a sua unicidade, a sua singularidade nas características que possui e ainda que demonstre as suas vantagens e serviços ao consumidor.

Tabela 2 - Modelo Estrutural Determinantes da Lealdade



Fonte: Adaptado de Buarque & de Mesquita (2015)

A lealdade à marca é considerada “*deeply held commitment to re-buy or re-patronize a preferred product/service consistently in the future, thereby, causing repetitive same brand set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior*” (Oliver, 1999, p. 34).

A satisfação do cliente depende da performance que o produto irá ter na percepção e expectativa na mente do consumidor, isto, se a performance não se encontrar ao nível das expectativas dos clientes, irá desapontar o cliente. Ao contrário se a performance de um determinado produto ou serviço foi colocado em frente a um público que sente que excederam as suas expectativas, o cliente ficará bastante satisfeito (Kotler, et al, 2008).

A lealdade do cliente está dependente de diversos fatores e R. R. Abadi et al. (2020) assume que na pesquisa que foi realizada, foi encontrada uma evidência empírica onde demonstra que o valor para o cliente influencia a satisfação do mesmo, que por sua vez se torna em lealdade do cliente. Logo torna-se perceptível de que o valor dado ao cliente irá implicar o aumento da lealdade do mesmo. Esta questão implica que é de extrema necessidade existir preocupação com o cliente no sentido de lhe ser concedido um valor elevado para que o mesmo, mediante aquilo que lhe é proporcionado traga repercussões positivas para manter a lealdade do mesmo.

Uma conclusão, no que respeita ao marketing de experiência face à lealdade do cliente, na abordagem de Abadi et al. (2020), é o facto de o marketing de experiência também influenciar a lealdade, através da satisfação do cliente, visto que a experiência percebida pelos consumidores aumentar também irá ter um impacto na lealdade.

Segundo os autores acima mencionados na tabela 3, o valor percebido é a utilidade de um determinado produto como um todo, pesando entre os benefícios e os gastos que os consumidores têm naquele produto, assumindo que a componente satisfação é positiva, então é influenciada pelo valor percebido. Todos os produtos têm os seus atributos associados e como tal todas as empresas devem manter os seus produtos com os atributos atualizados, para que a satisfação sendo positiva é necessariamente influenciada pelos atributos técnicos. O mesmo se passa para os atributos de processos onde existindo melhorias e atualizações influenciam diretamente a satisfação tornando-a positiva. Relativamente à confiança, torna-se imprescindível que esta exista visto que para ambas as partes numa situação negocial têm de sentir confiança na outra parte. Havendo satisfação no serviço ou aquisição de produto resulta em confiança, ou seja, pode afirmar-se que a confiança é positiva e influenciada pela satisfação. Quanto ao custo de mudança este representa o gasto que um consumidor tem ao mudar para um fornecedor diferente. Ou seja, pode afirmar-se que o custo de mudança sendo 0 será positiva e significativamente influenciado pela satisfação. Por último de volta à questão da lealdade e como tal importa salientar que a confiança se encontra diretamente ligada à lealdade e como tal os autores afirmam que a lealdade é positiva e significativamente influenciada pela confiança. Quanto ao custo de mudança este influencia positiva e significativamente a lealdade.

2.3. O investimento nos relacionamentos

Este tema aparece no sentido de demonstrar a importância dos relacionamentos nas negociações comerciais. O investimento nos mesmos, segundo Loureiro & Kaufmann (2016) a compreensão de como os consumidores se relacionam com as marcas torna-se imprescindível na ajuda às mesmas com a intenção de criar experiências que projetem e mantenham as relações por longos períodos de tempo.

De acordo com a opinião de Gibbons (2017) é possível estabelecer sete formas de estabelecer relações duradouras com os clientes, aspetos estes que estão dispostos abaixo:

- **Envolver os Clientes:** Por norma os clientes de longa duração têm tendência para comprar mais do que um produto da marca. Usando *software* próprio deve personalizar de acordo com os clientes as interações com os mesmos, através de redes sociais, do website, de *email messaging* para garantir que existe uma orientação mais *one-to-one* de marketing.

- Permitir o contacto com a marca: É importante manter uma relação próxima com o consumidor e como tal torna-se imperativo existir um contacto presencial, não só para demonstrar uma presença física de um determinado negócio, mas também para poder proporcionar um marketing de experiência convidando os clientes a participar em eventos e estar em contacto com a marca.
- Compreender a relação Cliente/Marca: Através de *software* próprio é possível perceber que áreas do site da empresa chamam mais a atenção do cliente e avaliando esses cliques é possível perceber o que chama mais a atenção e tem mais importância, na marca, para o cliente.
- Explorar a influência dos clientes nas redes sociais: Há clientes e clientes, onde alguns têm uma aposta mais vincada nas redes sociais, enquanto outros nem tanto, é importante explorar essa vertente para tentar perceber se existem algum cliente que possa ser “embaixador da marca” e espalhar a imagem da marca *online*.
- Providenciar valor: o objetivo de uma marca é chegar a novos clientes para os produtos que são lançados para o mercado, do lado do consumidor o objetivo é encontrar um produto que acrescente algum tipo de valor às suas vidas. Como tal torna-se importante conquistar a lealdade de um cliente e para isso é preciso providenciar valor através de um produto da marca para que o cliente se sinta motivado para comprar um produto e recomendar.
- Fazer o cliente sentir-se especial: nenhum cliente gosta de sentir de se trata apenas de um número, como tal, é necessário aproveitar cada informação que este providencia à empresa, seja através de uma compra, comentário ou crítica, para futuras interações este sentirem que tiveram uma palavra a dizer ou que a empresa conhece os seus gostos.
- Responder a todas as reclamações: todos os clientes têm problemas com a marca, até os mais fiéis à marca. É importante estar atento a pedidos de auxílio que partam de todos os clientes, em especial dos mais antigos, para não correr o risco de se perder um cliente recorrente. É imprescindível não esquecer das menções e reclamações *online* para que não só se arrisque a perder um cliente, como é importante para evitar que outros clientes percebam que não existe feedback por parte da empresa, passando desta forma, uma má imagem da mesma.

Por forma a criar uma estratégia de marketing relacional, a importância das relações com os clientes está por detrás de todo o processo e como tal é necessário numa primeira instância criar uma ligação emocional com o cliente, quanto mais ligados emocionalmente os clientes estiverem com a marca, mais tempo irão despende para a marca. Para a experiência do cliente ser a mais fiel possível é necessário construir confiança com o cliente, demonstrar personalidade, inspirar confiança e dessa forma será possível providenciar uma excelente experiência ao cliente.

Em seguida é preciso estabelecer um propósito para o cliente, ou seja, torna-se importante providenciar valor para o mesmo, seja através do produto ou do serviço e demonstrar que existe preocupação com aquele cliente em específico. Atualmente o cliente procura mais do que a simples troca comercial e como tal é possível através do gráfico na página seguinte perceber quais são os propósitos a que os clientes preferem estar associados.

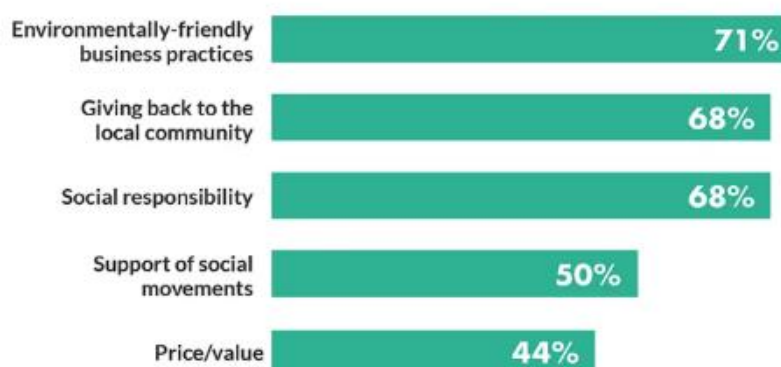
Por último, mas não menos importante, potencializar a comunidade é o último passo para criar uma boa estratégia de marketing relacional com foco no melhoramento e fomentação das relações com os clientes da marca. Providenciar diferentes plataformas à comunidade da marca, seja num website ou numa rede social é estimulada a interação e partilha de ideias entre os consumidores da marca. Ouvir a opinião dos membros da comunidade é fundamental para estes se sentirem apoiados nas observações que fazem e sentirem que fazem parte da comunidade, através de inclusão. Com o tempo a comunidade irá crescer e ajudará a espalhar a mensagem da marca, criar campanhas que apelem aos sentimentos torna-se novamente relevante. O princípio base a ter em consideração na criação de uma marca e levar a avante com a criação e implementação de uma comunidade, é expressamente recomendado que se entenda que esta marca não é sobre si próprio mas sim sobre as pessoas que constituem essa comunidade, é

importante promover o trabalho e publicações dos membros da comunidade para que novamente exista a inclusão e essa seja sentida na outra parte (MacDonald, 2020).

2.4. Inteligência Emocional aplicada às vendas

Tabela 3 - Atributos De Empresas Que As Pessoas Mais Valorizam

COMPANY ATTRIBUTES PEOPLE FIND MOST IMPORTANT



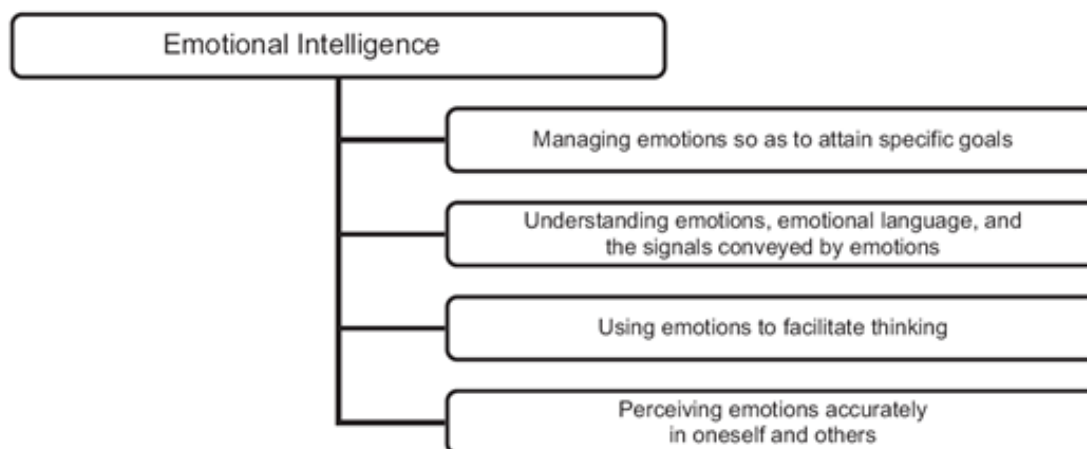
Fonte: Adaptado de MacDonald (2020)

A inteligência emocional é um tema que surge com a definição atribuída segundo Salovey e Mayer (1990), como se de uma capacidade mental se tratasse, mais especificamente como uma forma de inteligência social e de capacidade de comunicação. Mais tarde surge como a habilidade de perceber de forma mais concreta, de avaliar e expressar as emoções tanto próprias como de outras pessoas.

No princípio, aquando da clarificação do termo inteligência emocional, foram levantadas algumas questões como foi o caso da diferença entre crenças; traços típicos; extroversão e autoconfiança, apesar de se pensar que os termos acima dependerem de capacidades sociais estes acabam por ser mais uma preferência do que uma habilidade.

Acaba por ser complicado definir inteligência emocional foi por isso necessário criar um modelo que se apresenta na página seguinte:

Tabela 4 - Modelo de Quatro Ramos



Fonte: Adaptado de Mayer e Salovey (1997).

Em que os autores afirmam:

- 1- Fazer uma gestão de emoções com vista a objetivos específicos
- 2- Compreender as emoções, linguagem emocional, e sinais que sejam oriundos de determinadas emoções
- 3- Usar as emoções como um auxiliar do pensamento
- 4- Compreender de forma perspicaz as próprias emoções e do outro.

Com esta análise e tendo em conta o mercado atual é necessário compreender o que vai na cabeça do consumidor, no seu pensamento e perceber de que forma este age emitindo as emoções correspondentes.

Como tal, chegamos ao ponto onde se percebe que as aplicações destas habilidades de inteligência emocional podem e auxiliam sem dúvida no processo de tomada de decisões. Por norma as pessoas que tomam as decisões têm uma tarefa mais complicada sejam estas tomadas de forma individual ou em grupo. Na eventualidade de estas serem tomadas em nome de um grupo deve existir por parte dos “*decisions-makers*” uma consciência muito mais capaz de lidar com as emoções tanto pessoais como dos outros seres intervenientes na situação.

De acordo com os quatro elementos descritos por Goleman (2001) e Boyatzis et al. (2000), as habilidades de inteligência emocional em tomada de decisão podem ser categorizadas como aquelas mais relacionadas ao indivíduo, a autoconsciência e autogestão, e aqueles mais atribuíveis à relação e interação com os outros, consciência social e relacionamento gestão.

Podemos conferir de acordo com o gráfico abaixo, que um indivíduo que seja auto consciente e que se sente realmente capaz de fazer uma análise exaustiva dos seus pontos fortes em comparação àqueles que lhe sejam similares dentro da organização em que este primeiro se encontre inserido, será este indivíduo sem sombra de dúvida muito mais capaz de tomar uma determinada decisão. Mas acima de tudo este estará mais habilitado a compreender o outro lado e a conseguir obter da outra parte aquilo que pretende visto que, está também mais capaz de enaltecer os atributos da pessoa a quem se dirige e com isto torna-se mais alcançável uma decisão positiva.

Tabela 5 - Dimensões da Inteligência Emocional e as Competências comportamentais associadas

Self awareness	Social awareness	Self-management	Relationship management
Emotional self-awareness	Empathy	Self control	Developing others
Accurate self-assessment	Service orientation	Trustworthiness	Influence
	Organizational awareness	Conscientiousness	Communication
	Empathy	Adaptability	Conflict management
		Achievement drive	Leadership
		Initiative	Change catalyst
			Building bonds and teamwork
			Collaboration

FONTE: GOLEMAN (2001); BOYATZIS ET AL. (2000)

Conforme refere na figura abaixo para que exista consciência social por parte de um sujeito é necessário existir empatia e à semelhança daquilo que Carnegie (2011) argumentava no seu livro, um dos princípios fundamentais para que as pessoas sintam vontade de estar, conversar e partilhar ideias é dar-lhes a importância que elas precisam, gerir as emoções trata precisamente isso, conseguir chegar ao ponto crucial da pessoa para que ela se deixe envolver e dessa forma fazer com que as eventuais decisões que sejam necessárias tomar, que sejam tomadas de forma significativamente positiva.

3. Diagnóstico da empresa e problemática

Como já foi referido anteriormente, o presente capítulo destina-se à apresentação da história da empresa e da marca Porsche, onde aproveito novamente para agradecer a disponibilidade demonstrada por parte da mesma em me receber e providenciar a fantástica experiência de trabalhar lado a lado com excelentes profissionais que enriqueceram certamente a forma de pensar e de encarar as coisas no mundo profissional.

Neste mesmo capítulo será apresentada a problemática que levou às tarefas desempenhadas no decorrer do estágio.

3.1. O Centro Porsche Porto

A empresa XRS Motor, S.A., nasce, em 19 de setembro de 2009, com a abertura do Centro Porsche Braga por iniciativa de venda, por parte do Grupo Ricon, com o propósito de continuar a dar resposta às necessidades dos clientes Porsche na região do Minho, no norte de Portugal. Em 2012, a empresa avançou com a compra do Centro Porsche Porto, este localizado na rua Manuel Pinto de Azevedo, na zona Industrial do Porto, local onde foi realizado todo o estágio profissional. A abertura de um novo Centro Porsche na cidade do foi um desafio abraçado por uma equipa completa, que está capaz de todos os dias servir os seus clientes com base numa estrutura organizacional que em 2015 já contava com mais de 35 colaboradores. No que respeita a viaturas vendidas podemos constatar que em 2019 a os Centros Porsche Porto e Braga venderam 215 viaturas o que, analisando os dados fornecidos pela Porsche Ibérica, representa cerca de 10% das vendas de viaturas novas na Península Ibérica.

3.2. A Marca Porsche

A Porsche AG Group, marca automóvel alemã, que atua no mercado de luxo há mais de 60 anos, conta no ano de 2019 com a entrega aos seus clientes de 280.800 viaturas novas, com a produção de 274.463 novos carros sem contar com os veículos de pré-produção a nível mundial. Aqui em Portugal a marca está representada pelos Centros Porsche espalhados a nível nacional, no entanto sob instruções da Porsche Alemanha e Ibérica. Quanto ao *cash-flow* da marca reparamos que os números são realmente avassaladores no bom sentido da palavra, no ano de 2019, atingiram o total de *cash-flow* de 4,49 Biliões de euros. Os números em Portugal e Espanha são igualmente espantosos, tendo em conta o poder económico dos países em questão, falamos de

3542 viaturas entregues sendo que o mais impressionante é o facto de as mesmas representarem mais 19% de viaturas vendidas face ao ano anterior.

3.2.1. História da Marca

Quando pensamos no nome Porsche não conseguimos sequer pronunciar-lo sem nos lembrarmos de Ferdinand Porsche, o fundador da marca, que em 1931 decidiu, dado as dificuldades que enfrentava na procura de emprego por ter a capacidade mental e pensamento vanguardista superior à média das pessoas na sua época aliado ao recente *crash* na bolsa de *Wall Street* em 1929, criar a empresa *Porsche Construction Office*. Quase de imediato este senhor da engenharia alemã que havia antes trabalhado na empresa *Daimler-Benz*, local onde conseguiu reunir condições financeiras suficientes para poder suportar os estudos em engenharia do seu filho Ferdinand Porsche “Ferry” nome que o distinguia de seu pai pelos demais parentes, contratou “Ferry”, termo usado no presente relatório quando for mencionado o filho de Ferdinand Porsche, para ser o primeiro engenheiro na sua empresa.

Entre os anos de 1930 e 1931, Ferdinand Porsche, doravante nome designado neste relatório para se referir ao pai, foi contratado pela Auto Union para desenvolver uma viatura com um motor 2 litros e 6 cilindros, este projeto ficou conhecido, como Porsche Type 7 uma viatura Sedan com 4 portas e surpreendeu pela positiva quando teve uma forte recepção do público no mundo automóvel e como tal gerou uma aliança duradoura entre a Porsche e a Auto Union. Em seguida fruto da saudável aliança entre as duas empresas, Ferdinand Porsche e os seus serviços e experiência voltaram a ser contratados desta vez para desenvolver uma máquina mais veloz que pudesse ser conduzida no *Gran Prix* da Alemanha. Seguindo ordens restritas, como não poder ter um motor superior a 2,5 litros e um peso superior a 750 quilogramas, nasce assim um protótipo P-Wagen (P de Porsche), desde 1933 a 1937, anos de esforço e conquista que permitiram colocar uma viatura que fosse capaz de responder às exigências do *Gran Prix*. Em 1934 Ferdinand Porsche foi requisitado por Hitler para desenvolver uma viatura que viria a ser chamada de “The Peoples Car”, o conhecido carocha dos dias de hoje. Como tal “Ferry” assumiu o comando do protótipo acima onde foram desenvolvidos desde o Tipo A ao C variando as motorizações, mas mantendo as normas de se manter abaixo dos 750 quilogramas.

O famoso “The Peoples Car” foi projetado com base no design que Ferdinand Porsche desenvolveu e como tal, apoiado financeiramente por *Adolf Hitler*, a viatura saiu para o mercado porque este achava que todos os alemães deveriam ser proprietários de pelo

menos um rádio e um carro. Claro será evidente que um carro que foi produzido durante o período nazi para os alemães, foi realmente um sucesso e apesar de ser defendido como um design alemão, a criação partiu da mente de um checo.

Durante a segunda guerra mundial, Ferdinand Porsche desenhou ainda um tanque que estava capaz de dar resposta às necessidades alemãs, no entanto a verdade é que não existia peças para a suficiente e exigente manutenção que os mesmos exigiam.

Anos negros que se avizinhavam para Ferdinand Porsche, seu advogado e o seu filho “Ferry”, quando o exército americano tomou conta da fábrica da Volkswagen na Alemanha, visto que os mesmos foram presos por crimes de guerra contra a humanidade por estarem incluídos na chamada “Nazi party”.

Passados 6 meses “Ferry” foi libertado, todavia o seu pai manteve-se preso e como tal “Ferry” decidiu dar continuidade ao legado que havia sido construído pelo seu pai. Para poder libertar o seu pai da cadeia, “Ferry” deparou-se com uma fiança maior do que aquela que poderia suportar e entrou aí um jogador de futebol italiano e também piloto de corridas, em 1946, que abordou o filho de Ferdinand Porsche a requisitar uma viatura capaz de correr novamente no *Gran Prix*. Escusado será dizer de que “Ferry” viu aí a oportunidade de libertar o seu pai. Este projeto de dezasseis meses foi levado a cabo com o intuito de colocar novamente a Porsche no mapa, e inclusive foi o primeiro carro a ser lançado para o mercado automobilístico com o nome Porsche associado. Feito histórico composto com um motor ao centro de 1.5 litros e com 12 cilindros capaz de produzir 385 cavalos às 10500 rotações por minuto denominado de Porsche *Type 360 Cisitalia*.

Na Áustria, datava de 8 de junho de 1948 no calendário, quando a primeira viatura Porsche com certificado de estrada foi lançada no mercado, este Porsche 356 *Pre A*, foi um marco importantíssimo na história da marca, equipado com um motor de 1.1 litros, com arrefecimento a ar e contava com 4 cilindros paralelos. Anos mais tarde Ferdinand Porsche saiu da prisão e viu o legado que o filho tinha construído com o Volkswagen Beetle “The Peoples Car” motivo pela qual se encheu de orgulho, todavia poucas semanas passaram até que este teve um ataque de coração e faleceu, no ano de 1951.

Anos se passaram com a Porsche a desenvolver o seu *design* e motorizações para o tão aclamado 356, todavia quase quinze anos mais tarde, no ano de 1964 a Porsche lançou um modelo num salão automóvel em paris designado por 901, este nome entrou em conflito de interesses com uma empresa francesa que já havia patenteado o Peugeot

404 e esta argumentava que a Porsche não poderia ter a mesma designação com três dígitos e um zero no centro.

Depois de algumas tentativas falhadas com os motores que “Ferry” dispunha para o famoso 911, nome de modelo oriundo de decisão tomada de forma abrupta face às críticas da marca francesa, com a ajuda do conhecimento de Hanz Mezger no desenvolvimento de uma cabeça de árvore de cames que fosse capaz de aguentar a produção do 911.

Nos anos que se seguiram, “Ferry” foi demonstrando a capacidade de evolução que a sua empresa teria, assim como a tamanha força no mercado automóvel com a criação de diversas series da “B” à “F” do inigualável 911, desde o 912 assim como o 914 que aliado com a Volkswagen, a Porsche partiu em busca da conquista do mercado americano.

Já no ano de 1972, diversos acontecimentos tiveram lugar na Porsche, desde a vontade de “Ferry” de criar a sua própria linha de *design* que se viria a chamar Porsche Design, que ficou largamente famosa pela sua coleção de relógios, óculos de sol, mobília e outros itens de alta qualidade. Próximo do fim do ano de 1972, também a identidade da Porsche mudou de “Kommanditgesellschaft” (KT), uma sociedade limitada apenas a membros da família Porsche, para Aktiengesellschaft (AG) uma sociedade anónima que vigora ainda nos dias de hoje. Com esta grande mudança na empresa, “Ferry” decidiu colocar como primeiro CEO “Chief Executive Officer” o seu amigo e companheiro de longa data Dr. Ernst Fuhrmann que desde os primórdios da empresa que ajudou “Ferry” a espalhar o nome Porsche pelo mundo inteiro.

3.2.2. Marketing Mix

3.2.2.1. Produto

Nos dias de hoje, a Porsche conta uma extensa gama de produtos, cada uma composta por uma larga quantidade de modelos sendo que se pode introduzir a gama falando do mais compacto modelo da marca o 718, dentro desta gama, a marca disponibiliza o *Cayman* um modelo coupé de 3 portas, no segmento dos coupés temos também os seguintes modelos *Cayman*, o T, o S, o GTS 4.0 e o mais potente da gama 718, o *Cayman* GT4. Ainda dentro da gama dos 718 temos também as versões *cabriolet*, nomeadamente de forma ascende de potência, o *Boxster*, o T, o S, o GTS 4.0, a versão *Boxster* 25 anos, mais recente versão lançada este ano de 2021 a celebrar o ano histórico de quarto de século da versão *Boxster*. Por último, à semelhança do segmento

dos coupés, a linha do segmento do *cabriolet* conta também com o *Spyder* que partilha o motor do *Cayman GT4*.

Passando para, talvez a gama mais icónica da história da Porsche, o 911 que se divide em duas linhas, a *Carrera* e a Turbo. Na linha *Carrera* a marca apresenta as seguintes versões, o *cabriolet*, o 4, o 4 *cabriolet*, o S, o S *cabriolet*, o 4S, o 4S *cabriolet*, o *Targa* 4, o T, o *Targa* 4S e por último da presente linha existe o modelo icónico que remonta aos primórdios do lançamento da Versão *Targa*, o 4S *Heritage Design Edition*. Ainda na linha dos 911 a marca apresenta o modelo mais emblemático, o 911 Turbo, sendo que dentro desta categoria, existe o Turbo normal e o Turbo S cada um destes, possui uma versão em *cabriolet*.

Em seguida, passando para a categoria das berlinas, a marca providencia aos seus clientes a gama dos *Panamera*, estando esta dividida em três classes, em primeira instância as berlinas desportivas que contam com as seguintes versões do *Panamera*, o 4, o 4S, o 4 *E-Hybrid*, o 4S *E-Hybrid*, o GTS, o Turbo S e por último nesta gama o Turbo S *E-Hybrid*. Podemos perceber que neste segmento de berlinas familiares onde as viagens serão tendencialmente realizadas por família, a marca para além de pensar no conforto e espaço para cinco pessoas, entra no mercado dos híbridos apresentando três versões que são capazes de realizar consumos bastante reduzidos tendo em conta a cavalagem e o peso do modelo familiar, nunca esquecendo a principal imagem da marca e nunca privando os seus clientes de uma fantástica performance. Em seguida todas as versões observadas e descritas acima apresentam-se também na classe *Executive* com a exceção apenas de uma versão em particular, a GTS, que é exclusiva da categoria das berlinas desportivas bem como da categoria *Sport Turismo* que será falada já de seguida. Como foi mencionado anteriormente, em terceira e última categoria da gama de modelos *Panamera*, a Porsche coloca à disposição das famílias que necessitam um pouco mais de espaço na bagageira, uma linha de carrinhas *Panamera*, a *Sport Turismo*, que abrange todas as versões presentes nas duas linhas apresentadas atrás, com a especial atenção a esta gama de modelos *Panamera* que recebeu um *facelift* no fim de 2020 que abrangeu todas as linhas do segmento, Berlina Desportiva, *Executive* e *Sport Turismo*.

Em seguida, passando para a categoria dos SUV, a marca conta com, talvez o modelo mais vendido na Península Ibérica, o *Macan* que apresenta uma linha mais curta de versões. No entanto, seguindo as nomenclaturas aplicadas pela marca, os clientes têm

ao seu dispor o *Macan*, o S, o GTS e por último e com melhor performance à semelhança de todas as gamas da marca, o Turbo.

Ainda na categoria dos SUV, em 2003 a marca decidiu lançar para o mercado um SUV quase considerado um jipe, mas ainda na categoria dos *Crossover*, o Porsche *Cayenne*, fazendo este também parte de uma boa percentagem da faturação total da marca em Portugal. Em 2018 a marca lança a terceira geração do *Cayenne* que é composta pelas seguintes versões, o *Cayenne* normal, o *E-Hybrid*, o S, o GTS, o Turbo e por último o Turbo S *E-Hybrid*. Sendo que em 2019 a marca decide quebrar o mercado com o lançamento de um “pequeno SUV” que se torna mais abrangente para o gosto dos portugueses, um meio-termo entre o *Macan* e o *Cayenne*, o *Cayenne Coupé*. Esta gama conta com as mesmas versões que o *Cayenne*, no entanto apresenta uma plataforma de dimensões um pouco mais reduzidas para servir o cliente que pretende espaço, uma posição de condução mais elevada, prestações e uma excelente performance.

Por último, mas certamente não menos importante, a marca Porsche decide entrar no mercado dos elétricos, em outubro de 2019, com o lançamento do veículo 100% elétrico, o *Taycan*, uma viatura que veio revolucionar o mercado com prestações dos 0-100 km/h próximos do modelo mais potente da marca, o 911 Turbo S. Claro está que estas prestações também só se apresentam na versão mais potente do *Taycan*, o Turbo S que conta com 760 cv e com uma autonomia de 440 Km considerando o procedimento WLTP. A gama do *Taycan* não se limita ao Turbo S e é composta, à semelhança dos outros modelos da marca pelo 4s, pelo Turbo e pela versão já mencionada turbo S.

3.2.2.2. Preço

Analisando os produtos da marca, podemos perceber que, tendo em conta que se trata de produtos ampliados, em que o cliente está ciente de que além do produto real e tangível, como é uma viatura em si, com esta aquisição o cliente pensa também na qualidade do serviço após-venda prestado. Dado que se este se trata de um produto com um valor bastante elevado, o cliente espera a melhor qualidade não só nas construção e durabilidade do equipamento assim como todo o serviço associado, desde o financiamento, à entrega ao domicílio e acima de tudo à qualidade que a marca garante.

Pode afirmar-se também que a Porsche dispõe, dentro do range de valores elevados, não acessível a uma maioria, mas sim a um nicho de mercado de clientes, de produtos que se encontram divididos por gamas e forçosamente também por patamares de

valores e nível de equipamento. Em quase todas as gamas de modelos que a marca dispõe, como se pôde observar acima, existem versões que vão desde a “4” e “4S” que em todas as gamas apresentam as viaturas com menor equipamento assim como motorização e conseqüentemente também menor valor. Já no topo das versões a nível de equipamento, valor e motorização encontra-se as versões “Turbo” e “Turbo S” que estão englobadas nos modelos “911”, “Panamera”, “Cayenne” e “Taycan” e pode por isto dizer-se que a marca pratica um preço da linha de produtos visto que ajusta os seus preços consoante a sua linha de produtos.

3.2.2.3. Distribuição

No que diz respeito à distribuição, a Porsche centra-se num canal de marketing indireto visto que utiliza os diferentes centros Porsche espalhados pelo país para realizar vendas e efetuar a distribuição dos seus produtos ao cliente final.

Quanto à racionalização de custos, organização da distribuição e orientação dos seus fornecedores, a marca utiliza um sistema de integração vertical onde existe uma cooperação formal entre diversas empresas, sendo que o produto em si sai diretamente da fábrica na Alemanha, mas como seria de esperar existem acordos com transportadoras para fazer chegar o produto a Portugal a um centro de recolha de automóveis do grupo Volkswagen. Por sua vez uma empresa nacional, por norma a Rodo Cargo, realiza à *posteriori*, a entrega das viaturas pelos diferentes centros Porsche conforme necessidades de pedidos de stock ou realização de vendas. Este sistema, como é gerido e dividido por diversas empresas permite a redução de custos e efetivamente torna-se muito mais económico, gerando desta forma uma maior margem de lucro, do que fazer um pedido único e requisição de transporte de uma viatura só diretamente à fábrica.

Por último, em termos de distribuição percebe-se claramente que a marca adota uma estratégia de distribuição exclusiva, dado que de forma intencional a Porsche AG limita o número de distribuidores, neste caso centros Porsche, pensados estrategicamente com o seu posicionamento geográfico, para fazer a venda dos seus produtos, respeitante ao facto de estes se apresentarem com um valor e qualidade bastante elevados.

3.2.2.4. Comunicação

Relativamente aos canais de comunicação ou de promoção a Porsche tem algumas características bastante exclusivas. Começando pela publicidade em si, que

normalmente só é vista em anúncios televisivos ou no lançamento de um novo modelo, sempre com um certo cunho de mistério com a intenção de despertar a curiosidade do seu cliente, ou então em situações como aconteceu em 2020 que lançou um anúncio para a final da conhecida taça de futebol americano, a “*Super Bowl*” que é também lembrada como o palco com os espaços publicitários mais caros frutos da audiência que estes recebem, onde apresentaram a emoção da condução de uma viatura Porsche aliado à competição entre os modelos da marca com referência ao recente modelo 100% elétrico da marca já aqui mencionado, o *Taycan*.

Com efeito a marca pretende sempre associar-se a público exclusivo com o propósito de despertar a curiosidade e o interesse nas suas viaturas, a um tipo de cliente que esteja financeiramente apto a adquirir uma viatura de valor elevado como a marca produz. Daí outro dos meios de promoção ser através de relações públicas com realização de eventos exclusivos para membros detentores de viaturas Porsche, ou então em campeonatos de desportos que sejam praticados por pessoas com elevado poder de compra como o ténis e o golfe. Normalmente estes eventos servem para aproximar a marca dos seus fornecedores, acionistas, consumidores ou até mesmo incentivar atuais cliente a repetir a experiência de compra na marca.

Nos canais digitais a marca, não só a nível internacional como também a nível nacional, realiza ações que permitem aproximar os seus consumidores de um determinado tipo de cliente. Para isso definem o seu target e realizam ações como por exemplo se aconteceu no passado ano no Centro Porsche Porto, onde apresentaram o Porsche *Taycan* a celebridades nacional e mundialmente conhecidas como o tenista João Sousa, o cantor Pedro Abrunhosa e o famoso piloto de F1 Emerson Fittipaldi. Todas estas personalidades famosas trazem um certo destaque a quem tem poder de compra para adquirir uma viatura Porsche e como tal, os consumidores da marca pretendem sentir que conduzem um carro que uma determinada celebridade também conduz. Esse tipo de associações secundárias é constantemente realizado pela marca e normalmente leva à elaboração de publicidade através de marketing direto ou mesmo através de online marketing com ações que são publicadas nas redes sociais dos centros Porsche.

3.2.3. Identidade da marca

A marca Porsche, segundo Porsche (2021), rege-se tendo 4 conceitos base, começando por “*Herzblut*” em português, “sangue do coração” onde a marca afirma que este é um valor que diz respeito à paixão e ao entusiasmo que os seus trabalhadores têm para

arranjar soluções que sejam tão inovadoras e providenciem aos seus clientes aquilo que desde sempre a marca procurou deixar transparecer, o prazer de condução.

Desde sempre, Ferdinand Porsche tentou ir mais além da sua época e com esta atitude e forma de pensar sempre foi um pioneiro na sua época. Os sucessores do impulsionador da marca fizeram questão de fazer esse “Pioniergeist”, em português, “espírito pioneiro” perdurar, como tal, este faz parte dos conceitos que a marca pretende seguir à risca assumindo perante os seus clientes que continuará, à semelhança do impulso que o desporto automóvel teve na época do fundador da marca, a projetar peças únicas e soluções sustentáveis.

A Porsche é a única marca no mundo com um campeonato de automobilismo inteiramente realizado com viaturas da marca, o “Porsche GT3 Cup Challenge”, realizado todos os anos, este é mais um evento que prova o sentido de competição que a Porsche tem vindo a desenvolver e a construir a sua imagem em torno deste termo. “Sportlichkeit”, desportivismo em alemão, este conceito tem vindo a estabelecer padrões que a marca procura manter e onde este atua como *mindset* da marca e apesar do seu constante crescimento a marca pretende continuar a ser flexível na hora de lançar novos produtos para o mercado, mantendo-se sempre no jogo saudável com os seus concorrentes.

Todos estes conceitos mencionados acima atuam como um só no último que a marca salienta como valor pela qual se rege. Uma família, é o último dos 4 conceitos que a marca identifica onde promove o respeito, o espírito de equipa e afirma que esta mentalidade é a única forma de manterem a sua diversidade e a sua abertura.

3.2.4. Elementos da Marca

1) Nome da marca

O nome da marca é oriundo do nome de família do seu fundador, que desde sempre quis ter a sua própria marca, começando, como se constatou acima na história da marca, por desenvolver os seus primeiros motores para outras marcas do país onde residia, a Alemanha. Tratando-se desta forma a marca Porsche com um nome patronímico onde a empresa acabou por escolher o nome do seu fundador como nome da marca.

2) Logo da Marca

A Porsche, nos seus primeiros anos de existências, produziu uma série de modelos e de unidades, sem qualquer logotipo associado aos seus produtos. O primeiro emblema que vemos abaixo surge do facto de a marca ter sido fundada na cidade de Estugarda, na Alemanha. A palavra “*Stuttgart*”, aparece da fusão de duas palavras alemãs, “*Stutt*” que significa cavalo e “*Garten*” que traduzido para o português representa jardim. As duas palavras aparecem como origem da cidade precisamente pelo facto de esta ter sido construída a partir de um estábulo de criação de cavalos. Desde então que a mesma tem sido reconhecida através do seu brasão composto por um cavalo rampante. As semelhanças entre o brasão da cidade com o primeiro logo da marca são exacerbantes. No entanto tudo isso mudou quando, em 1951, “Ferry” conheceu um distribuidor de viaturas de luxo, nos EUA e daí surgiu um conselho da sua parte de que deveria mudar a imagem da sua marca, com esta sugestão, este homem Austríaco residente dos EUA, Max Hoffman, entregou em mãos, num restaurante em Nova Iorque, um guardanapo com um desenho de um novo logotipo para a marca. Apesar de os norte-americanos, indicarem a história acima como real, os alemães afirmam que o logo foi desenhado pelo engenheiro Franz Xaver Reimspiess.

Figura 1- Influências Logotipo Porsche



Fonte: <https://turbologo.com/articles/porsche-logo/>

Segundo Maybach (2019), o logotipo da marca é inspirado precisamente no cavalo que aparece no brasão da cidade e no brasão de “*Württemberg*” como se pode comprovar através das imagens na página anterior. O autor afirma ainda que originalmente o preto do logotipo foi gravado em relevo em vez de ser pintado, o vermelho era marrom devido à falta de tinta e papeis coloridos na Alemanha após a guerra e o amarelo tem um tom alaranjado para refletir o estado de Württemberg-Hohenzollern.

Abaixo vemos a evolução temporal do logotipo desde 1954.

Figura 2- Evolução temporal do Logotipo



Fonte: <https://www.topgear.com.ph/features/feature-articles/motoring-trivia-the-history-of-the-porsche-crest>

3) Slogan

O *slogan* da marca alemã, é bastante direto e prima pela frontalidade que lhe está adjacente. Em alemão, “Es gibt keinen Ersatz”, em português “Não existe substituto”, este é o *slogan* que a marca usa para descrever as suas viaturas. Acaba por ser a assinatura da marca.

3.2.5. Estratégias da Marca

1) Extensões de Marca

A Porsche, como foi mencionado acima na resenha histórica da marca, em 1972, decidiu estender a sua marca criando uma linha de acessórios para o mesmo target que comprava as suas viaturas. Moda, desporto, óculos, acessórios de viagem e relógios são algumas das categorias que cabem no portefólio da *Porsche Design*. Abaixo podemos ver alguns exemplos do trabalho que permite à marca aumentar anualmente o seu volume de faturação, assim como, aos seus clientes lhes concedida a oportunidade de usarem produtos no rosto, no corpo ou até mesmo em viagens com uma marca que significa bem mais, do que apenas uma marca, para os mesmos. (Brand Management, 2017)

Figura 5 - Óculos de sol P'8685



Fonte: <https://www.porsche-design.com/de/pt/>

Figura 5 - Chronotimer series 1
Flyback



Fonte:
<https://www.porsche-design.com/de/pt/>

Figura 5 - Stand collar Formal coat



Fonte:
<https://www.porsche-design.com/de/pt/>

2) Cobranding

Aliado à extensão de marca acima mencionada, a Porsche, decidiu que seria útil e benéfico não só para eles, mas como também para os terceiros envolvidos, associar-se a marcas de renome numa determinada área.

Esta iniciativa fez com que a marca crescesse de forma exponencial em termos de *brand awareness*, visto que, começaria a partir desta data a espalhar a sua imagem não só através dos seus produtos motorizados, como peças de joalheria masculina. Com o passar dos anos e as exigências dos seus clientes a marca viu-se forçada a associar-se a outras marcas com grande quota de mercado em mercados de luxo específicos. Fabricantes de relógios como a TAG Heuer, ao longo dos anos tem produzido, de acordo com parcerias estabelecidas com a Porsche AG, algumas unidades edições especiais de relógios de luxo de acordo com os mais variados modelos da marca automobilística alemã. Para além da empresa anterior, existe também parcerias entre a Porsche e Hugo Boss, mais na ótica do relógio com um valor mais reduzido e com orientação para um público-alvo e utilização desportiva. Orientado mais para a tecnologias, a marca apresenta também, uma parceria com a Huawei onde desenvolveram um *smartwatch* para o uso diário do cliente Porsche. Ainda ligado às tecnologias, existe uma parceria, há já alguns anos entre a Blackberry e a Porsche no lançamento de *smartphones* que foram e continuam a ser um sucesso com um toque de *design* mais apurado pela marca auto alemã.

Figura 7 - Tag Heuer Carrera
 Porsche Chronograph Special
 Edition



Fonte:

<https://www.tagheuer.com/usa/en/>

Figura 7- BlackBerry Porsche Design P9983



Fonte:

https://www.gsmarena.com/blackberry_porsche_design

3.2.6. Análise SWOT – CPP

A presença na empresa, aliada à passagem pelos diversos setores, teve um grande impacto na realização da seguinte análise. Foi possível recolher informações e perspetivas das diversas áreas de atividade no contacto com os mesmos, tal não seria de todo possível se não existisse uma boa receção por parte dos colaboradores da empresa.

Tabela 6 - Análise SWOT CPP

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Qualidade dos produtos da marca ○ História da marca associada à sua imagem ○ Profissionais motivados e com paixão pelas funções que desempenham 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de capacidade de resposta à procura de trabalho exigida no departamento de peças ○ Limitação na promoção de produtos de <i>merchandising</i> por parte da Porsche AG
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Crise da Covid-19 gerou riqueza em bastantes empresas, que se souberam reinventar, e que procuram viaturas de luxo ○ Procura pela eletrificação de viaturas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aposta da concorrência (Tesla) na melhoria da performance dos seus automóveis, que gera dúvida por parte do cliente na compra de um veículo elétrico da Porsche ○ Aposta nas redes sociais por parte de outros Centros Porsche Nacionais (Leiria)

Fonte: Elaboração Própria

3.3. A problemática

Uma questão pessoal que sempre foi bastante sensível, foi a questão do relacionamento com as pessoas, algo que sempre esteve diretamente ligado à experiência profissional adquirida até ao momento. Nos tempos que correm, a exigência do consumidor está cada vez mais elevada e com maior peso nas tomadas de decisões, como tal torna-se imperativo para as empresas e os seus profissionais de compreenderem e acompanharem esta mesma evolução.

Quando se torna necessário aprender com a evolução dos tempos, procura-se soluções para as questões levantadas e este estágio aparece precisamente nesse sentido. A empresa XRS Motor, S.A. ao abrir portas para a realização do estágio, está também a permitir que se tente descobrir as razões que levam as pessoas a mudar o seu comportamento de consumo e o que as influencia, bem como que emoções levam à tomada de decisões de compra. Numa análise geral e superficial, acredita-se que analisando o perfil, tendência, emoções e capacidade de as gerir e interpretar de um consumidor de um mercado de luxo, onde se insere a marca Porsche, se poderá descobrir as razões que levam à compra de qualquer bem.

Em diálogo com o CEO da empresa, Dr. Hugo Ribeiro da Silva, rapidamente se tornou claro que seria interessante explorar de que forma são interpretadas as emoções dos clientes Porsche, como são geridas e como estas entram em favorecimento da empresa. Através de um questionário por entrevista realizado aos colaboradores do departamento comercial pretendeu-se explorar estas variáveis através do levantamento de algumas questões fundamentais como quais são as emoções que estes denotam mais presentes na mente do consumidor, se estes acreditam que a experiência de compra é um fator importante na tomada de decisão assim como a dúvida de que método ou forma utilizam para perceber quem é o *decision-maker*.

Para a realização do questionário referido acima, foi necessário recorrer a bibliografia relevante para sustentar uma fundamentação tecnocientífica, no sentido de as questões a realizar serem incisivas e pertinentes para o tema do presente relatório. Essa fundamentação tecnocientífica é apresentada no capítulo que se segue começando por se estudar o mercado de luxo e as mudanças do marketing relacional face ao marketing transacional.

Além das questões levantadas que foram colocadas aos comerciais da marca, percebeu-se na conversa com o CEO, de que seria importante perceber o que poderia ser melhorado por forma a incrementar a venda de peças no departamento de peças da empresa. Foi necessário, por isso, analisar os pontos fracos, os pontos fortes, as ameaças e as oportunidades nesse departamento através do contacto com os colaboradores do departamento por forma a deixar claro o que seria possível melhorar e de que forma uma solução poderia vir a ser implementada.

4. Metodologia, atividades desenvolvidas e contributos para a organização

No presente capítulo, estará disposto em primeiro lugar, qual foi a metodologia utilizada para a recolha da informação fundamental para a realização deste relatório, assim como estará descrita de que forma esta se tornou complementar às atividades que foram realizadas no decorrer do estágio.

Por conseguinte, divididas em primárias, com maior utilidade para a realização deste relatório e secundárias, com menor relevância para o tema em questão, estarão descritas as atividades que foram desenvolvidas ao longo de todo este percurso de aprendizagem contínua. Este capítulo fechará com a apresentação dos contributos do trabalho efetuado durante toda a realização do estágio.

4.1. Metodologia

Para começar qualquer investigação, é necessário existir uma pesquisa sobre informação que vá de encontro aos interesses comuns entre a temática e o investigador em si, isto que para já previamente exista contacto entre o mesmo e o tema em questão. Torna-se também importante que a seleção do campo de estudo seja resultado de uma motivação pessoal e que leve a um propósito futuro.

Como tal, e considerando o ponto de partida acima mencionado, estando ligado às vendas no setor automóvel, considerou-se pertinente o estudo no sentido de compreender a abordagem aos clientes num setor que é familiar.

O segundo passo, após ser definido o objeto de estudo, foi clarificar qual é o objetivo da pesquisa, seguindo a lógica da meta que o investigador pretende alcançar, quando a investigação tem como seu propósito descrever de forma rigorosa e explícita um determinado objeto de estudo na sua estrutura de funcionamento, poderá ser aplicado um estudo descritivo (Carmo, H. & Ferreira, 2008).

Tratando-se o relacionamento com o cliente um tema algo comum numa área comercial onde o contacto com as pessoas é fundamental e recorrente, pode salientar-se a vantagem na realização de estudo onde se analise de que forma é que esta componente se encontra presente no mercado automóvel. Para tal, a definição do mercado explorado aparece de encontro ao mercado onde está inserida a empresa onde foi realizado o estágio profissional, o mercado de luxo.

Para perceber o mercado em que a pesquisa se inseria, depois da realização de pesquisa prévia, foi tomada a decisão de realizar um inquérito por entrevista, tendo por

base uma questão tão subjetiva como o relacionamento com o cliente aplicado às vendas num mercado de consumo de bens de luxo, a perceção de cada ser humano será diferente fruto das experiências que este possa ter adquirido no decorrer do seu percurso profissional.

Segundo Carmo & Ferreira (2008), o propósito de uma entrevista é deixar em aberto uma área para a expressão de uma opinião que permanece secreta por parte do entrevistado e abrir horizontes à área cega onde se insere o entrevistador. Por forma a minimizar a distância à área secreta do entrevistado, é fundamental que exista uma apresentação formal que se resume a três pontos:

- A apresentação do investigador
- A apresentação do problema da pesquisa
- A explicação do papel pedido ao entrevistado

Desta forma e seguindo estes princípios, foi realizado o guião para a entrevista onde foram dispostas perguntas que foram de encontro à pesquisa realizada anteriormente. Para que houvesse uma receção positiva por parte dos entrevistados foi necessário, pedir a autorização para a elaboração do inquérito por entrevista aos colaboradores do departamento comercial dos Centros Porsche Porto e Braga individualmente, autorização essa que foi bastante bem-recebida. No passo seguinte foi fundamental na data da realização das entrevistas existir um guião para a entrevista ter um fio condutor e estar com um princípio, meio e fim estruturado. O contacto com os colaboradores ajudou na preparação dos mesmo para a entrevista para que se instaurasse um clima de maior serenidade e confiança entre o entrevistado e o investigador. Para que a informação ficasse toda explícita para a realização do presente relatório foi questionado aos entrevistados se estes viam algum propósito contra a gravação do áudio da mesma. A entrevista em si começou pela apresentação do investigador, do tema e do que se pretendia alcançar com as questões que iriam ser colocadas, esta apresentação prévia ajudou a manter a confiança na investigação levada a cabo durante a realização do estágio. Indispensável para uma entrevista é saber escutar o entrevistado, manter o controlo da mesma que ajuda na correta acessão da palavra diplomacia, sendo que quando se tratava de perguntas com o seu teor mais dúbio era explicado ao entrevistado o que se pretendia com a realização da mesma. Por último foi importante registar o comportamento sobre o entrevistado (Carmo, H. & Ferreira, 2008). Estes são os aspetos a ter em conta para a realização correta de uma entrevista e que seguiram de guião para o investigador se orientar na preparação da mesma.

Na página seguinte é apresentado um guião que serviu de estrutura para a realização das entrevistas.

Figura 8 - Guião para realização de entrevistas

A N T E S:

- Definir o objectivo
- Construir o guia de entrevista
- Escolher os entrevistados
- Preparar as pessoas a serem entrevistadas
- Marcar a data, a hora e o local
- Preparar os entrevistadores (formação técnica)

D U R A N T E:

- Explicar quem somos e o que queremos
- Obter e manter a confiança
- Saber escutar
- Dar tempo para “aquecer” a relação
- Manter o controlo com diplomacia
- Utilizar perguntas de *aquecimento e focagem*
- Enquadrar as perguntas melindrosas
- Evitar perguntas indutoras

D E P O I S:

- Registrar as observações sobre o comportamento do entrevistado
- Registrar as observações sobre o ambiente em que decorreu a entrevista

Fonte: Adaptado de Carmo, H. & Ferreira (2008)

4.2. Atividades principais desenvolvidas

4.2.1. Inquérito por entrevista

No que respeita ao questionário realizado durante o mês de dezembro de dois mil e vinte, constatou-se que o feedback e disponibilidade dos consultores comerciais, dos Centros Porsche Porto e Braga, foi crucial para a correta e detalhada realização do mesmo.

Doravante e por virtude de manter o anonimato das pessoas inquiridas e qual dos mesmos deu a resposta analisada, estes serão designados por sujeito um até ao sujeito quatro.

Entrando agora na análise ao pormenor das perguntas efetuadas e começando pela pergunta número um que incide sobre o conhecimento ou não do termo inteligência emocional, onde a resposta foi geral e unânime, de forma positiva sendo que o sujeito número um indica que o termo está diretamente relacionado com o lado humano mais emotivo e por sua vez mais interligado com o lado mais irracional da compra. Quanto ao sujeito número dois apesar de partilhar a resposta positiva menciona que o termo diz respeito capacidade que o ser humano tem de gerir as suas emoções e de usar isso a seu favor por forma a as controlar. O sujeito número três indica que a inteligência emocional se centra naquilo que as pessoas pensam em relação àquilo que sentem. Por último, mas não menos importante temos o sujeito número quatro justifica que esta temática se trata de o nosso lado emocional ser quase como um impulso, algo que não se controla e aí a inteligência emocional interceder como a capacidade que temos de perceber e interpretar as emoções que são percecionadas.

Por conseguinte temos a questão número dois em que foi apresentada uma questão com um quociente de escala para que pudesse perceber até que ponto a inteligência emocional era utilizada nas vendas de um produto de luxo como uma viatura Porsche e em que situações concretas a usavam. Escala esta com 4 variáveis (Nunca, Pouca Frequência, Muita Frequência, Sempre), onde a maioria dos entrevistados escolheram a variável (Muita Frequência) para além disso o sujeito um mencionou que existem clientes que atendem mais à parte emotiva e outros à parte racional e que por essa razão os vendedores devem ter em conta que cliente têm pela frente e agir em conformidade.

Na questão número três, tentei apurar se a inteligência emocional seria uma capacidade que se pode adquirir com o tempo e experiência de vida ou se por outro lado será uma habilidade que já nasce ou não com o ser humano e as respostas de todos os entrevistados foi unânime onde afirmaram que existem pessoas que nascem com uma certa capacidade de comunicação social e capacidade de interpretação de emoções mas que seria algo que com o tempo se poderia ir praticando e aprendendo ao longo da vida.

Na pergunta quatro, onde tento perceber até que ponto um cliente Porsche compra com base em emoções, a resposta foi unânime e transversal a todos os entrevistados, em que o cliente Porsche só compra com base nas emoções que sente pela marca, pela história ou pelo produto em si. Numa compra racional o cliente que precisa de uma

viatura para se deslocar de um ponto A para o ponto B, então este não necessita de todo de um Porsche, visto que qualquer viatura será capaz de realizar essa tarefa.

Por conseguinte na quinta questão tentei apurar se a inteligência emocional seria eficaz com todos os clientes e perceber até que ponto é que estes teriam o mesmo comportamento com os seus clientes. As respostas dadas, consistiram praticamente na mesma opinião entre todos onde estes devem adaptar e interpretar o cliente que têm pela frente por forma a intervir em conformidade com o pensamento de cada pessoa que visita o *stand*. Segundo a opinião de todos, não se pode estabelecer um comportamento dito normal, visto que cada pessoa tem uma forma diferente de pensar.

Na sexta questão tentei compreender se o comercial utiliza a inteligência emocional apenas no comprador ou se por outro lado é transversal a todos elementos da família, quando estes estão presentes e percebi que na realidade todos sentem mais dificuldades quando encontram mais do que uma pessoa no *stand* com vista a comprar uma viatura. As argumentações, apesar de variadas surgiram com uma opinião em comum, em que o ser humano tem gostos diferentes e, como tal, se a conversa entre os elementos é tida previamente em casa e apenas um membro da família se desloca ao *stand* então desta forma torna-se mais fácil perceber as vontades da pessoa que toma a decisão. Por outro lado, com todos os membros no *stand* por vezes as discussões, ainda que amigáveis decorrem durante as suas visitas ao stand ou então levantam-se questões durante a abordagem do comercial que ainda não estavam bem definidas na mente do consumidor. Como tal torna-se mais complicado perceber o pensamento de todos os intervenientes no momento da abordagem, acabando por levar o comercial a fazer um esforço extra para perceber quem tem maior poder de decisão entre todos os elementos.

Relativamente à sétima questão coloca-se o seguinte objetivo, tentar perceber qual a taxa de sucesso de cada comercial e também perceber a diferença entre a eficiência entre eles. As respostas neste caso concreto foram as mais variadas visto que cada colaborador tem uma diferente abordagem e enfrenta clientes diferentes. Dizendo de uma forma geral existem clientes que podem levar desde minutos, a uma ou duas semanas, assim como existem clientes que podem ter um lado mais indeciso ou mais entraves sejam elas financeiras ou conflitos intrapessoais onde pode levar à tomada de decisão entre um mês a um ano.

No seguimento da questão número sete, decidi colocar na oitava questão em cima da mesa o número de chamadas de follow-up que estes colaboradores realizam para cada

cliente em virtude do fecho do negócio e pude perceber que as respostas coincidiram bastante com as respostas da pergunta anterior. Existem de facto clientes que já chegam ao *stand* com a compra decidida, ainda que poucos, mas existem, assim como há aqueles clientes que bastarão duas ou três chamadas para fechar um negócio. Pelo contrário por vezes os comerciais realizam mais do que 10 chamadas de follow-up e chegam à situação da designada “estaca zero” visto que não conseguem fechar o negócio.

Na seguinte questão, voltei o meu foco para a mente do consumidor sendo que procurei saber que género ou tipo de emoções é que os consumidores tinham mais presentes nas suas ideias no momento de indecisão sobre a compra. Todos os comerciais abordaram a pergunta da mesma forma explicando quais as razões que poderiam levar um cliente a retrair-se no momento da compra e pedir algum tempo para se debruçar sobre o tema. Pode afirmar-se que o receio e ansiedade no sentido pejorativo serão talvez as emoções mais presentes na mente dos consumidores e que por sua vez os retrai mais nas ações que têm.

Na décima questão, foi importante compreender, depois de perceber o que retrai mais os clientes no ato da compra, o que os leva a entender a marca Porsche é a marca ideal para eles. Concretamente decifrar o quão importante é, para o cliente, a experiência de compra e de facto pode dizer-se que de uma forma geral todos os comerciais usaram os mesmos argumentos, onde afirmam que o cliente espera muito por partes dos colaboradores que representam a marca Porsche e como tal desde que abrem a porta do *stand* até ao dia que levantam a viatura que compram, esperam ser os mais bem acolhidos e tratados. Todavia, um colaborador salientou um facto interessante que diz respeito à data de entrega da viatura, quando possível tentar agilizar o dia da entrega para a data de aniversário do cliente, momento este que certamente, dado o estado natural de felicidade do ser humano no dia em que completa mais um ano de vida, ter a oportunidade de o celebrar com mais um objetivo cumprido na sua vida, torna toda a experiência ainda mais marcante.

Em seguida, dando continuidade à questão acima onde refere a visita do cliente ao *stand*, quando este se desloca com a sua família, entendendo que se torna difícil compreender quem é a pessoa com o poder de decisão, tentei precisamente descobrir o que pensam e como identificam o “*decision-maker*”. Mais uma questão curiosa que se tornou bastante reveladora, onde todos os membros do departamento comercial dos Centros Porsche Porto e Braga, mantiveram a sua teoria baseada nas suas experiências

ao longo do seu percurso profissional, a mulher e mais recentemente os filhos são quem normalmente tem a palavra final quanto à compra de uma viatura. Não quiseram com isto dizer que necessariamente a esposa se tenha de deslocar ao *stand* para comunicar a decisão final quanto à compra, mas que o peso de resposta está bem presente, visto que na sua maioria dos casos, pelo homem a decisão da compra já estaria à partida tomada no momento em que entra no stand. Após estes colaboradores perceberem quem detém o poder de decisão é uma constante, torna-se quase imprescindível voltar todas as suas atenções para o elemento que veste esse papel, nunca perdendo totalmente o foco da pessoa que o abordou numa primeira instância.

Chegando ao culminar de todas estas entrevistas parti para a questão do porquê que a inteligência emocional é tão importante no mercado automóvel de luxo, respostas foram dadas no decorrer das mesmas, no entanto aqui na décima segunda questão atribuindo maior ênfase ao tema. As repostas obtidas indicam que a inteligência emocional é importante não só no mercado automóvel de luxo, mas como em todos os mercados, sejam eles de luxo ou não. Com especial destaque, surgiu um comentário interessante e bastante atual, com a presente pandemia COVID-19, diversas pessoas que estabelecem inclusive metas de vida de aos 50 anos adquirem uma viatura Porsche, modelo 911, viram as suas realizações com a possibilidade de escapar num ápice e como tal anteciparam as suas compras, com o receio de não chegarem com vida aos 50 anos de idade e não cumprirem os seus objetivos. Contrariamente ao que seria de esperar num mercado automóvel, ainda mais sendo este considerado de luxo, uma situação destas reflete bem e com clareza a gravidade desta pandemia que se vive atualmente.

Na penúltima pergunta deste questionário, decidi dificultar um pouco a situação aos intervenientes na mesma, colocando em cima da mesa 5 temáticas, nomeadamente (Experiência de Compra/ Comunicação entre os intervenientes na venda Cliente e Comercial/ Qualidade do Serviço Prestado/ Características do Produto/ Prestígio da Marca), e destas mesmas temáticas numa escala compreendida entre o irrelevante ao imprescindível, os resultados médios foram os seguintes, como Irrelevante – Qualidade do Serviço Prestado; Pouco Importante - Comunicação entre os intervenientes na venda Cliente e Comercial; Neutro - Características do Produto; Muito importante – Experiência de Compra; Imprescindível - Prestígio da Marca; Com isto posso acrescentar que esta foi talvez a questão mais complicada de responder, visto que todos, sem exceção tiveram especial dificuldade em atribuir pouca importância a qualquer uma das temáticas mencionadas.

Por último, mas não menos importante surge a questão do que estes colaboradores gostariam de ver implementado no Centros Porsche onde exercem atividade, com vista a melhorar o serviço prestado ao cliente. Todos mais ao menos em sintonia, com diferentes abordagens afirmaram que os Centro Porsche, face aos membros da administração, nomeadamente Dr. Hugo Ribeiro da Silva e Sílvia Dias, que se mantém constantemente atualizados no que diz respeito a novas formas de acolher, conquistar o cliente e manter a sua equipa satisfeita e realizada, pouco teria a melhorar. Todavia salientaram que talvez fosse interessante passar a mensagem de que é extremamente necessário sensibilizar todos os colaboradores que devem ajudar o cliente Porsche a viver e experienciar o mais semelhante a um sonho, que é na realidade o que representa na sua plenitude, o compromisso que estes estão a assumir para com a empresa ao trocarem o seu dinheiro por um bem e um serviço prestado.

4.3. Atividades secundárias desenvolvidas

4.3.1. Plano Estratégico - Departamento de Peças

4.3.1.1. Análise SWOT

Por parte do CPP foi proposto que fosse realizado um planeamento estratégico que ajudasse na incrementação das vendas no departamento de peças. Como tal foi elaborada uma matriz SWOT que permitiu realizar uma correta análise dos pontos fortes que poderiam ajudar na organização do departamento, dos pontos fracos que distraiam os colaboradores de atingirem o sucesso, as oportunidades que permitirão à empresa expandir o seu número de clientes e as eventuais ameaças que estes poderão encontrar pelo caminho.

A matriz SWOT está sintetizada na tabela na página que se segue onde é possível observar os diferentes fatores envolvidos no processo.

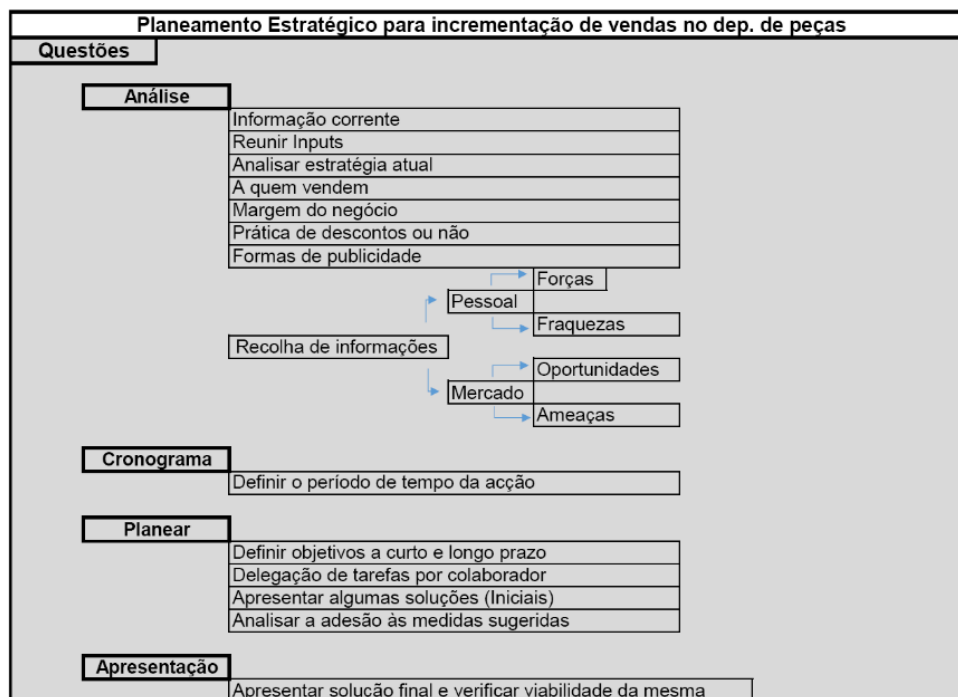
Tabela 7 - Análise SWOT Dep. Peças

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Forte acessibilidade a <i>stock</i> nacional / internacional; ○ Boas infraestruturas; ○ Pessoal com boa formação e forte capacidade de ensino; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de pessoal no Dept. Peças para dar resposta ao serviço (+mecânicos / +ordens de reparação / +necessidade de material / - mão de obra responsiva); ○ Falta de aproveitamento de espaço em toda a secção; ○ Por vezes, falta de escuta ativa e atenção ao cliente, fruto da sobrecarga de trabalho; ○ Chamadas de clientes que por vezes podem não ser atendidas por não existir tempo para todas as tarefas;
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Pessoas passam mais tempo em casa fruto da pandemia (Covid-19) implica mais tempo para reparar uma viatura de coleção 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Possível perda de negócio para a concorrência pela proximidade à mesma;

Fonte: Elaboração Própria

Após a realização da matriz SWOT foi necessário estabelecer um plano estratégico que ditasse quais seriam as medidas a ser implementadas e em que escala temporária. Para isso foi elaborado uma estrutura para o cronograma do planeamento que está apresentado abaixo na tabela nº 8.

Tabela 8 - Planeamento Estratégico Dep.Peças



Fonte: Elaboração Própria

A informação foi recolhida e descrita ao longo da realização do estágio, com a participação em diversas atividades propostas pela empresa, como a, distribuição de panfletos informativos de campanhas ou de lançamentos de novas viaturas como motivação e apelo ao cliente, colocados estrategicamente nas viaturas dos clientes que deixavam os seus carros para realizar a manutenção nas oficinas da empresa. Além disso foi importante para perceber, não só o tratamento que a empresa tem com os seus clientes de oficina, mas também o que fazem de bem em termos da geração de *leads* para o departamento de vendas. Outra das atividades realizadas foi a procura de parceiros estratégicos que ajudassem na divulgação da imagem da Porsche através da pesquisa de locais onde poderia ser propício implementar dois postos de carregamento de elétricos, como motivação para a visita àqueles restaurantes ou empreendimentos turísticos mas também ao mesmo tempo fazer um papel do marketing estratégico onde os clientes desses locais se pudessem associar à imagem da Porsche e desta forma existir uma inclusão num sentimento de elitismo.

Estas atividades permitiram perceber qual a estratégia do CPP na abordagem aos seus clientes, no entanto, na convivência quase diária com os colaboradores do

departamento de peças, ficou registado que seria necessário implementar novas medidas por forma a incrementar o volume de vendas.

Num objetivo a curto prazo, analisando as dificuldades da realização do inventário, foi percebido, que seria importante para o departamento organizar todas as peças por ordem e modelos de viaturas para que a procura e acesso às mesmas fosse mais prática e desta forma reduzisse o tempo que um cliente ou mecânico requisitasse uma determinada peça. A organização de todo o departamento seria trabalho para executar ao longo de uma semana por mais do que um elemento do departamento.

Num projeto a longo prazo que estaria dependente de aprovação da Porsche Ibéria para a realização do mesmo, foi pensada a realização de um website onde, à semelhança de plataformas como o “standvirtual”, “olx” e “custo justo” seriam colocadas peças descontinuadas à venda num mercado para um cliente mais restrito, que procurasse fazer reparação dos carros clássicos que tivesse em casa. Seria a curto prazo necessário realizar a fotografia de todos os produtos e colocar em pastas organizadas por modelos para que na realização do *website* fossem colocadas online nas categorias corretas. Para a realização desta proposta, foi contactada uma empresa, OportoWebdesign, com vista a perceber que custos isso traria para a organização e de forma poderia ser implementado. O projeto não avançou ainda pelo facto do CPP ter de aguardar instruções da Porsche Ibérica, empresa que controla as plataformas *online* dos Centros Porsche da Península Ibérica, e por isso, com bastante pesar, não se pôde ainda avançar com mais informações relativamente ao desenvolvimento do site.

Por motivos de força maior, infelizmente não foi possível realizar mais nenhuma atividade em âmbito presencial visto que, impedidos pela pandemia causada pelo Covid-19, foi indicado que seria implementado o conceito de teletrabalho não só para colaboradores assim como para estagiários.

4.4. Contributos para a organização

O estudo em causa, considera-se pertinente, visto que ajuda a organização a entender e esclarecer alguns pontos a serem levados em conta na abordagem aos seus clientes. É de salientar a preocupação que deve existir no contacto com o cliente, seja em providenciar informação útil e completa, assim como a entender aquilo que o cliente sente através das suas emoções, dos seus gestos e atitudes. Para tal é preciso compreender quem numa negociação tem maior peso na decisão para voltar o foco e as atenções para esse membro da negociação. O cuidado na abordagem e cautela em

como as coisas são explicadas ao cliente, carecem também de bastante atenção e como tal os profissionais devem estar devidamente informados, conscientes de que os imprevistos acontecem e que necessitam de alguma flexibilidade para a adaptação.

Acredito, se o estágio tivesse sido realizado noutra altura poderia ter sido uma mais-valia ainda maior para a organização, no sentido em que todos os eventos que a marca tinha proposto para 2020 foram cancelados por não ser permitido em termos legais os ajuntamentos de pessoas. No entanto dentro das atividades que foram propostas, cumpriu-se o pedido e com sucesso, foi importante a ajuda na realização do inventário, visto que foram horas e dias de contagem de mais de quatro mil referências de peças onde toda a ajuda era bem-vinda, tornando-se enriquecedor para ambas as partes tanto na aquisição de conhecimento mais técnico sobre o ramo automóvel assim como a nível da organização, de alguns conhecimentos de gestão que foi possível adquirir ao longo do mestrado realizado.

Por último, será essencial salientar de que a empresa beneficiou com o conhecimento técnico e científico aplicado no desenvolvimento do planeamento estratégico, com vista à criação de uma plataforma que permitirá escoar não só o produto acumulado como, numa expectativa de cumprimento da sua função, a venda de peças atuais a clientes que não tenham a possibilidade de deslocação às oficinas da marca.

5. Reflexão e Autoavaliação do trabalho

O ponto de partida para a decisão da realização de um estágio profissional prende-se com a vontade existente por aprender mais sobre as temáticas lecionadas no decorrer do mestrado, com a aplicação da componente prática.

Claro está que nunca se deve dizer que não a um desafio e com isto optei pela realização deste estágio por forma a adquirir ainda mais competências técnicas com vista a melhorar enquanto profissional na área automóvel.

A oportunidade que me foi dada quando a empresa decidiu que poderia integrar a sua equipa como estagiário revelou-se uma experiência deveras enriquecedora, não só no sentido de conhecer um mercado com a qual não estava familiarizado, mas também porque se depreende que sendo uma marca de excelência, certamente teria profissionais à altura. Com efeito, pouco tempo depois de ter sido acolhido pelo departamento de marketing da empresa pôde perceber-se que estaria correto na linha de pensamento e que este seria transversal a todos os membros da empresa, dos demais departamentos.

As reuniões de *follow-up* permitiram que o acolhimento fosse realizado da melhor forma possível, reuniões essas que serviam para destinar tarefas para o dia-a-dia e que permitiram o constante melhoramento na relação entre colaboradores e estagiários. Além das reuniões acima mencionadas, todos os dias existia um briefing de manhã ao qual me foi dada a oportunidade de assistir, onde foi possível começar a perceber o porquê da cooperação que existe entre departamentos. Nesse briefing foi possível assimilar conceitos como, fruto dos demais temas falados, números de entradas de viaturas em oficina, faturação do dia anterior, objetivos para o dia atual, sejam os táticos a longo prazo ou mais práticos com pedidos de soluções imediatas.

Na passagem pelo departamento do marketing foi possível ter contacto com procedimentos da empresa para promover o nome da marca, em situações como a expansibilidade dos postos de carregamento de elétricos, que permitiria a visita de clientes Porsche a determinados restaurantes ou postos de turismo estratégicos. Foi importante este contacto para ter uma noção maior da relação B2B que existe no mercado automóvel.

Ainda no departamento de marketing, foi possível perceber que formas é que a empresa tem para estabelecer um contacto com o atual cliente, de forma subtil, com vista a despertar o desejo de este vir a ser novamente cliente ao adquirir uma nova viatura.

No departamento de peças, ao realizar um *check-list* diário da entrada e saída de peças foi também igualmente enriquecedor para perceber o *modus operandi* da empresa e no tratamento com os seus fornecedores. Por sua vez a interligação entre o anterior departamento e a oficina da empresa, permitiu perceber a dependência que os dois departamentos têm paralelamente ao profissionalismo dos colaboradores da empresa e no quão estão interligados entre si.

Na qualidade de estudante de um curso em que a área, Direção Comercial e Marketing, engloba uma boa performance na gestão de departamentos e dos seus recursos, revela-se interessante perceber a entreatajuda e cooperação que existe entre os vários departamentos da empresa para que o resultado, a perceção do cliente, corresponda a cem por cento à expectativa do mesmo.

Houve também a hipótese da realização de questionários por entrevista onde foi possível perceber, do ponto de vista de um colaborador, as atitudes dos clientes condicionadas pelos seus sentimentos e emoções.

Igualmente importante ao que já fora mencionado foi a proposta por parte do Centro Porsche Porto na criação de um plano estratégico que pudesse ajudar a incrementar a faturação das peças, que permitiu, em parceria com uma empresa externa adquirir conhecimentos de marketing digital durante a realização da apresentação para a proposta de criação de um *website*.

No entanto, como seria de esperar num estágio profissional com um período de realização curta (400 horas), existiram algumas coisas menos positivas, que forçosamente não puderam passar despercebidas. Começando pelo facto de o estágio ter um curto período de duração, que veio impedir a realização de mais tarefas ligadas diretamente ao marketing em concreto. Tendo em conta a atual situação socioeconómica do país e dos efeitos devastadores, que a pandemia causada pelo COVID-19, e com o constante crescimento de imposições de recolher obrigatório e de proibição de circulação, foi impossível a realização de eventos com ações que a marca costuma realizar ao longo do ano. Uma empresa como esta que vive das boas relações que estabelece com os seus clientes ver-se privada de o fazer, por um problema que atinge a nível global, não deixa de ser um transtorno para a fomentação dessas mesmas relações, tratando-se estas de atividades que dizem respeito diretamente ao departamento de marketing, seriam sem dúvida aspetos importantes a realizar por forma a enriquecer ainda mais o estágio realizado.

Com esta condicionante, ficaram também algo travadas, tudo o que envolvesse a promoção, quer digital quer física, desses eventos e como tal mais uma vez foi algo bastante condicionador.

Não obstante, o contacto com os diversos departamentos, empresas fornecedoras e colaboradores profissionais, tornou toda esta experiência bastante satisfatória o que acaba por sair gratificante para as expectativas que existiam, resultado da pandemia que se vive atualmente e que tem condicionado todas as áreas, onde a educação e o comércio não são exceção.

6. Conclusão

Com a realização das atividades propostas foi possível perceber que a empresa se encontra num excelente caminho para o sucesso. Com a presença de excelentes profissionais capazes de dar resposta a um público exigente que constitui o mercado de luxo automóvel.

A possibilidade do contacto com o departamento comercial teve uma conotação essencial para a execução do estudo proposto, tal não aconteceria se não fosse possível realizar as entrevistas, visto que como se observou ao longo da pesquisa e do descrito neste relatório, o parecer das pessoas que têm contacto direto com o cliente e que dão a cara pela marca, é talvez o mais fiel àquilo que se pode obter para descrever a marca e a sua forma de atuar do mercado, a maneira como esta se afirma em situações mais complexas e como encontra soluções para resolver problemas mais graves. Estes colaboradores têm de ter uma excelente capacidade para gerir as suas emoções e flexibilidade mental para se adaptar aos diferentes clientes que encontram no seu dia-a-dia, pessoas com ideias diferentes, mais influenciáveis ou menos capazes de ser persuadidas e isso tudo vem salientar a capacidade que estes seres humanos têm de gerir o seu lado emocional e selecionar o que devem aplicar, em termos de conhecimentos e em que alturas o deverão fazer.

Percebeu-se também com a realização do planeamento estratégico que existem departamentos, que estando a empresa numa fase de crescimento ainda não estão explorados na sua máxima amplitude, o caso concreto do departamento de peças que talvez seja o setor da empresa que menos atenções recebe por parte da administração da empresa. É compreensível que a empresa numa fase de transição de instalações como sofreu há relativamente pouco tempo, esteja com as suas atenções mais centradas na venda direta ao cliente e no fecho de negócios para cumprir objetivos anuais que a marca exige, no entanto o facto de existir vontade por parte da administração de propor um planeamento estratégico para a incrementação das vendas nesse departamento, ainda que um trabalho académico, demonstra que existe intenção por parte da empresa de voltar atenções para aquele departamento em específico.

Com a partilha de informação que existiu durante toda a estadia na empresa, foi possível perceber que a mesma tem preocupações com os seus colaboradores que muito poucas empresas têm, questões que vão para além da relação estritamente profissional e que

fomentam as práticas de boas relações entre colegas, praticando desta forma um excelente marketing interno.

A passagem pelo Centro Porsche Porto revelou-se, portanto, uma experiência enriquecedora, porém incompleta, não por vontade de alguma das partes, mas sim pelo facto das condições socioeconómicas e pandémicas que se vivem ainda à data da entrega deste relatório. Esta afirmação é feita com um grande pesar na consciência, visto que se acredita ser possível ter extraído bastante mais desta experiência do que aquilo que se conseguiu.

Existindo mais tempo para o trabalho e pesquisa de campo, seria interessante considerar as seguintes hipóteses, explorar o lado do cliente e as emoções que este sente ao adquirir um bem de luxo, assim como o estudo dos fatores que o levam a pensar em adquirir esse bem. Igualmente interessantes seria explorar a gestão das emoções na perspetiva do cliente no ato da compra e o porquê da resiliência ou não, na mesma.

Referências bibliográficas

- Abadi, R. R., Nursyamsi, I., & Syamsuddin, A. R. (2020). Effect of Customer Value and Experiential Marketing to Customer Loyalty with Customer Satisfaction as Intervening Variable (Case Study on Gojek Makassar Consumers). *The Asian Journal of Technology Management*, 13(1). <https://doi.org/10.12695/ajtm.2020.13.1.6>
- Antunes, J., & Rita, P. (2008). Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Abril / Junho, 36–46.
- Boyatzis, R., Goleman, D. and Rhee, K. (2000), Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI), in Bar-On, R. and Parker, J.D.A. (Eds), *Handbook of Emotional Intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Cailleux, H., Mignot, C., & Kapferer, J. N. (2009). Is CRM for luxury brands. *Journal of Brand Management*, 16(5–6), 406–412.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). Metodologia da investigação - Guia para Auto-aprendizagem, *Universidade Aberta*
- Carnegie, D. (2011). *Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas* (Lua de Papel (ed.)).
- Caruso, D., & Salovey, P. (2004). The emotionally intelligent manager (D. Caruso & P. Salovey (eds.)). *Jossey-Bass A Wiley Imprint 989 Market Street*, San Francisco, CA 94103-1741.
- Completo, C. O. M. T. (2018). Shifting Business Models, Tight Labor Markets Demand New Emphasis On ' Soft Skills ' For Top Talent , According to Luxury Client Experience. NASDAQ OMX Corporate Solutions, Inc., 3–5.
- Dawson, K. (2011). *Shifting from Mass Marketing to One-to-One Marketing*.
- De Barnier, V., Falcy, S., & Valette-Florence, P. (2012). Do consumers perceive three levels of luxury? A comparison of accessible, intermediate and inaccessible luxury brands. *Journal of Brand Management*, 19(7), 623–636. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.11>
- Go, F., Choi, T., & Chan, C. (1996). Four seasons-regent: Building a global presence in the luxury market. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(4), 58–65.
- Goldwag, W. (2000). *Customers_now_expect_a_more_personal_touch.pdf*.

- Goleman, D. (2001), Emotional intelligence: perspectives on a theory of performance, in Chermis, C. and Goleman, D. (Eds), *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Hess, J. D., & Bacigalupo, A. C. (2011). *Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills*. *Management Decision*, 49(5), 710–721.
- José, J. J., & Franco, E. (2019). *Empreendedorismo Direção*. Gradiva Publicações, S.A.
- Kapferer, J. N., & Valette-Florence, P. (2016). *Beyond rarity: the paths of luxury desire. How luxury brands grow yet remain desirable*. *Journal of Product and Brand Management*, 25(2), 120–133. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2015-0988>
- Kotler, P. (1991), *Philip Kotler Explores the New Marketing Paradigm*, Marketing Science Institute Review, Spring, pp. 1, 4-5.
- Kotler, P. (1992), “*It’s Time for Total Marketing*”, Business Week ADVANCE Executive Brief, Vol. 2,.
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Marketing principles*, Edisi 12 Jilid 1 Jakarta: Erlangga.
- Martins, C. A., Ikeda, A. A., & Crescitelli, E. (2016). *Marcas de luxo na web: interação com o consumidor no ambiente virtual*. *REGE - Revista de Gestão*, 23(3), 211–221.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). *Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? Em American Psychologist* (Vol. 63, Número 6, pp. 503–517).
- Oliver, R.L. (1999). *Whence consumer loyalty? Journal of Marketing*, Vol. 63 No. 4, pp. 33-44.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Sargi, L. de P. (2015). O marketing de experiência e a sua importância no cenário mercadológico atual. In *Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação* (Vol. 31, Issue 2). <https://doi.org/10.1590/191>
- Tomei, R. (2010). *Doing One-to-One Marketing One Better*.
- Vigneron, F. ;, & Johnson, L. W. (2004). *Measuring perceptions of brand luxury*. In *Journal of Brand Management* (Vol. 11, Issue 6).

Webgrafia

- Auto + (20/01/2021), *Versão de acesso do Porsche Taycan chega a Portugal*. Consultado em: <https://www.sapo.pt/noticias/vida/versao-de-acesso-do-porsche-taycan-chega-a-60081b5f9c4bdb5cc064bac3>
- Brand Management. (2017, October 24). *Porsche – Brand Portfolio and Reputation – Brand Management*. Consultado em : <https://brandmanagement2017.wordpress.com/2017/10/24/porsche-brand-portfolio-and-reputation/>
- Gibbons, S. (2017, November 1). *7 Amazing Ways to Build Long-Term Relationships With Your Customers*. Consultado em: <https://www.entrepreneur.com/article/303911>
- Grönroos, C. (1994). *From Marketing Mix to Relationship Marketing*. *Management Decision*, 32(2), 4–20. Consultado em: <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Larguesa, A (2014), *Grupo Ricon vende os centros da Porsche no Porto e em Braga - Automóvel - Jornal de Negócios*. Consultado em: https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/automovel/detalhe/grupo_ricon_vende_os_centros_da_porsche_no_porto_e_em_braga [Consultado a 28/01/2021]
- Loureiro, S. M. C., & Kaufmann, H. R. (2016). *Luxury values as drivers for affective commitment: The case of luxury car tribes*. *Cogent Business and Management*, 3(1), 1–14. Consultado em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1171192>
- MacDonald, S. (2020). *Relationship Marketing: 3 Ways to Create Lifelong Customers*. *Super Office*. Consultado em: <https://www.superoffice.com/blog/relationship-marketing/> - [Consultado a 08/02/2021]
- Maybach, V. (2019). *História e significado do logotipo da Porsche | Turbologo*. Consultado em: <https://turbologo.com/articles/porsche-logo/> - [Consultado a 03/02/2021]
- Meyer, A. (2006). *Are you experiential?* *Multichannel Merchant*, 23(8), 1-1,54+. Consultado em: <https://search.proquest.com/trade-journals/are-youexperiential/docview/195870698/se-2?accountid=177838> – [Consultado a 08/02/2021]
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). *Theory of Relationship Marketing*. *Journal of*

Marketing, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/1356766710391135>

Porsche Cayenne - Wikipédia. (2021), Consultado em:

[https://en.wikipedia.org/wiki/Porsche_Cayenne#Third_generation_\(2018–present\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Porsche_Cayenne#Third_generation_(2018–present)) -

[Consultado a 02/02/2021]

Porsche Taycan Turbo S - Watts On. (2021). Consultado em:

<https://www.wattson.pt/carros/porsche-taycan-turbo-s/> - [Consultado a 02/02/2021]

Porsche. (2020). Centro Porsche Porto., Consultado em: [https://www.porsche-](https://www.porsche-porto.com/#sobre-nos)

[porto.com/#sobre-nos](https://www.porsche-porto.com/#sobre-nos) - [Consultado a 14/07/2020]

Rashid, K. (2014, Dezembro 13). (1) (PDF) *Case Analysis: Porsche | Khairul Rashid - Academia.edu*. Consultado em:

https://www.academia.edu/19088546/Case_Analysis_Porsche

[Consultado a 02/02/2021]

Wipédia (2021), *Marketing mix*. Consultado em:

https://pt.wikipedia.org/wiki/Marketing_mix - [Consultado a 03/02/2021]

Apêndice

Apêndice 1- Guião do inquérito por entrevista



GUIA DE ENTREVISTA

Declaração introdutória

Gostaria de agradecer novamente a disponibilidade que demonstrou em ser entrevistado(a) como parte do meu relatório final de estágio no âmbito da conclusão do mestrado em Direção Comercial e Marketing no ISAG- European Business School. Tal como a expliquei na minha abordagem inicial, estou a realizar esta entrevista com o objetivo de perceber melhor até que ponto a Inteligência Emocional pode ou não ser aplicada às vendas no mercado automóvel de luxo. As suas respostas são fundamentais para a investigação em curso. Penso que será perceptível da sua parte que nenhuma das questões cria problemas de maior, mas se por ventura existir alguma questão à qual prefira não responder poderemos simplesmente passar para a questão seguinte.

As suas respostas serão agregadas às dos seus colegas de trabalho e serão desta forma trabalhadas como um todo por forma a que não seja possível identificar qualquer pessoa.

Para poupar tempo e assegurar que não perdemos nenhuma informação será possível gravar a entrevista?

Inquérito

Entrevistado:

Idade:

Escolaridade:

Cargo:

Tempo de experiência:

Parte I

Q1: Está familiarizado(a) com o termo Inteligência Emocional? Se sim, o que entende por esse termo? Se não, (Explicar em que consiste)

Q7: Quanto tempo leva, em média, um cliente a tomar a decisão de efetuar a compra de uma viatura? (nº dias)

Q8: Por norma, quantas chamadas de follow-up costuma precisar para concretizar uma venda?

Q9: Quais as emoções que denota mais presente na mente do consumidor quando este se encontra ainda indeciso com a compra?

Q10: Acredita que a experiência de compra é importante no que toca ao momento da decisão? (perceber até que ponto uma emoção pode levar à compra de um bem de luxo)

Q11: Como identifica o decision-maker? (Nem sempre é o “chefe de família” que toma a decisão, há situações em que o homem toma mais em consideração a opinião da esposa do que a dele próprio)

Q12: Porque é que a Inteligência Emocional é tão importante aplicada às vendas no mercado de luxo dos automóveis?

Q13: Na sua opinião, o que pesa mais na compra de um automóvel de luxo: a experiência de compra, as características do produto ou o prestígio da marca? Ordene de forma ascendente no grau de importância.

MENOS IMPORTANTE		MAIS IMPORTANTE

Q14: Como melhorar a experiência do cliente? (Tem alguma sugestão de melhoria que gostasse de ver implementada no Centro Porsche Porto?)

Obrigado pela sua participação!