

João Manuel Pires Marrão

CONTRIBUTO PARA O *STORYTELLING* E *CUSTOMER EXPERIENCE* DE UMA MARCA DE CARROS DESPORTIVOS

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

Orientador: Professor Doutor Victor Tavares

Instituto Superior de Administração e Gestão

Porto, janeiro de 2018

Declaração de honra

“Eu, João Manuel Pires Marrão abaixo assinado, aluno do mestrado em Direção Comercial e Marketing do ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 151240002, 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.

Mais declaro que os conteúdos das versões impressa e eletrónica são inteiramente coincidentes. Declaro, finalmente, encontrar-me ciente de que a inclusão, neste texto, de qualquer falsa declaração terá consequências legais.

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

Porto, 22/01/2018

João Manuel Pires Marrão

Agradecimentos

Ao longo da realização deste relatório de estágio, foram diversas as pessoas que, de alguma forma, me ajudaram e às quais desejo agradecer.

Agradeço, desde logo aos meus pais, que sem os quais seria impossível a realização da licenciatura e mestrado, pela sua ajuda a nível financeira e motivacional.

Agradeço, em segundo lugar, ao Professor Doutor Victor Tavares, o meu orientador, por me ajudar e aconselhar ao longo do relatório.

Agradeço também à minha orientadora do estágio na empresa, Nataline Sousa, por me orientar, pelo apoio prestado e por me auxiliar nas tarefas a desempenhar quando era necessário. Assim como à restante equipa da empresa por me tratar como fizesse parte da equipa desde sempre.

Por último, agradeço aos meus irmãos e amigos, que me ajudaram a distrair e a lidar com o *stress* de elaborar o relatório de estágio.

Resumo

O mercado está em constante mudança, como tal, as empresas necessitam de se adaptar rapidamente e, até mesmo, antecipar as mudanças, para se manterem competitivas. A necessidade de adaptação cabe ao marketing, que necessita de se atualizar continuamente para melhor corresponder às necessidades do mercado.

Quando os colaboradores dentro da organização se encontram em harmonia, todos entendem a escolha "correta" para o cliente. Porém, quando não existe consenso entre as pessoas dentro da organização, isto pode refletir-se num impacto negativo na visão que os clientes têm da empresa.

Se bem executada, a comunicação interna pode facilitar melhores relações de trabalho e um foco mais consistente no cliente.

O propósito deste relatório foi, não só destacar a importância de uma boa comunicação interna nas organizações, mas também encontrar estratégias de marketing capazes de atrair clientes.

Encontra-se no marketing experiencial uma alternativa à comunicação tradicional e massificada. As empresas, independente do mercado onde atuam, começaram a dar grande importância às práticas de *storytelling* e de *customer experience*.

O presente relatório procurou também explorar o impacto que o marketing experiencial tem na decisão de escolha por parte dos consumidores, assim como dar uma definição, e determinar táticas, de *storytelling* e *customer experience* para uma empresa de automóveis desportivos.

Palavras-Chave: Carros Desportivos, Comunicação Organizacional, Marketing Experiencial, Memória Organizacional, *Storytelling*.

Abstract

The market is in constant change, therefore, the organizations must rapidly adapt and even foresee changes if they aim to be competitive. Its adaptability is determined by its marketing continued improvement so it can meet the market's needs.

When employees within the organization are in harmony, everyone understands the "right" choice for the customer. However, when there is no consensus among people within the organization, this may reflect a negative impact on customers' view of the company.

If well executed, internal communication can facilitate better working relationships and a more consistent customer focus.

The purpose of this report was not only to highlight the importance of good internal communication within organizations, but also to find marketing strategies capable of attracting customers.

In experience marketing is found an alternative way of communicating instead of the traditional massified advertising. Companies, regardless of the market where they operate, started giving bigger importance to the practices of storytelling and customer experience.

This report also sought to explore the impact that experiential marketing has on consumers' decision-making, as well as to define, and determine tactics, on storytelling and customer experience for a sports car company.

Palavras-Chave: Carros Desportivos, Comunicação Organizacional, Marketing Experiencial, Memória Organizacional, *Storytelling*.

Índice Geral

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice Geral	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Anexos.....	vii
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento do trabalho	1
1.2. Objetivos	2
1.3. Estrutura	2
2. Diagnóstico da empresa e problemática	3
2.1. O Projeto	3
3. Enquadramento técnico e científico	5
3.1. Comunicação Organizacional	5
3.1.1. <i>Storytelling</i>	7
3.1.1.1. Entre a realidade e a ficção	9
3.1.1.2. Contar histórias a partir de metáforas, mitos e heróis	9
3.2. Marketing Experiencial	10
3.2.1. Uma nova abordagem para o valor da marca	10
3.2.2. A Era da Experiência	11
3.2.3. As noções de experiência	14
3.2.3.1. A experiência ao longo do tempo	15
3.2.3.2. A experiência única e memorável	15
3.2.4. O marketing experiencial <i>versus</i> marketing da experiência.....	16
3.2.4.1. O marketing experiencial	16
3.2.4.2. O marketing da experiência	19
3.2.5. Pontos de contato entre marca e consumidor	21
3.2.5.1. Pontos de contato e a experiência do consumidor	22
3.2.5.2. <i>Painpoints</i>	24
3.2.5.3. Pontos de contato e <i>painpoints</i> na indústria automóvel	24
4. Metodologia, atividades desenvolvidas e contributos para a organização.....	28
4.1. Metodologia	28

4.2. Atividades principais	29
4.2.1. Desenvolvimento do <i>Storytelling</i>	29
4.2.2. Desenvolvimento do Plano de Experiência do Consumidor	34
4.3. Atividades secundárias	44
4.3.1. Dar um nome à marca	44
4.3.2. Criar o logótipo	44
5. Reflexão e autoavaliação do trabalho	46
6. Conclusão	47
Referências Bibliográficas	48
Netgrafia	51

Índice de Figuras

Figura 1 - Progressão do Valor Económico	11
Figura 2 - Movimento de Migração para as Experiências	12
Figura 3 - Distinções entre Economias	13
Figura 4 - Marketing Tradicional <i>versus</i> Marketing Experiencial	17
Figura 5 - Atributos Valorizados numa Experiência	18
Figura 6 - <i>Location Hierarchy Model</i>	20
Figura 7 - As Cinco Fases da Experiência de Compra	25
Figura 8 - As Cinco Fases da Experiência de Compra - aplicação prática	35

Índice de Anexos

Anexo 1 - Indústria Automóvel e Componentes - Setor fortemente exportador	55
Anexo 2 - Portugal: um país produtor de automóveis	57
Anexo 3 - Análise SWOT - Indústria Automóvel	58

1. Introdução

1.1. Enquadramento do trabalho

Atualmente, as marcas começam a utilizar o marketing experiencial como uma estratégia de criação de valor e de diferenciação face à concorrência. Mais do que vender produtos, as marcas vendem experiências, sensações, emoções para, posteriormente, se refletirem em lembranças e memórias positivas. O consumidor, enquanto ser emocional, procura cada vez mais satisfazer as suas necessidades sensoriais e de entretenimento. O marketing experiencial, veio, assim, aumentar o grau de envolvimento do consumidor com a marca contribuindo, efetivamente, para o enriquecimento da relação entre ambos.

Optando pelo *storytelling*, as marcas encontraram não só, uma nova forma de estabelecerem uma nova ligação emocional com o consumidor, como também encontraram uma forma de demonstrar o seu propósito e futuro, aliando-se ao consumidor numa “aventura” para a vida.

A comunicação emocional tem por objetivo a criação de uma expectativa fantástica e prazerosa que deverá ser ultrapassada pelas empresas que têm no centro do seu negócio o consumidor e a oferta de experiências de consumo.

A empresa onde realizei o estágio é uma empresa portuguesa que atua na área da fabricação automóvel e que, no atual momento, está a desenvolver um desportivo em Portugal com capitais privados nacionais.

Orientada por uma política assente na sua missão, visão e valores, e aliando a tradição portuguesa às tecnologias automóvel, a empresa orienta-se por altos padrões de qualidade e segurança, procurando dar aos seus automóveis desportivos uma importante notoriedade, tanto a nível nacional como internacional.

O setor de componentes para automóveis é um pilar fundamental da economia portuguesa com uma forte vertente exportadora, na medida em que exporta cerca de 84% da sua produção. O principal mercado deste setor é a Europa, tendo as exportações aumentado 29% no período de 2007 a 2015 (anexo 1).

Os automóveis são o produto mais exportado em Portugal, representando cerca 11% das exportações nacionais. Os principais mercados de destino das exportações são a Alemanha, Espanha, China, Reino Unido e França (anexo 2).

Apesar da indústria automóvel portuguesa se encontrar em crescimento, não existem marcas portuguesas de automóveis de sucesso ou reconhecidas. Ao termos em conta o histórico de marcas nacionais, existe uma maior dificuldade na entrada de um automóvel desportivo português, num mercado internacional onde existem marcas de renome como a *Jannarely*, a *Ariel Motor* e a *Panoz*.

1.2. Objetivos

O objetivo deste relatório de estágio é contribuir para o *storytelling* e experiência do consumidor de uma nova marca portuguesa de carros desportivos, que representam uma mudança de paradigma na comunicação. Para tal, serão estudadas temáticas de marketing de experiências, como a sua importância para o paradigma comunicacional, para além de se abordar a experiência como fonte de rendimento para empresas que têm a oferta de experiências de consumo como essenciais ao seu negócio.

Para este estágio, foi-me requerido um contributo para a conceção e desenvolvimento de um plano de *storytelling* e *customer experience* para uma marca portuguesa de carros desportivos, de forma a conseguir com que a marca se diferencie da concorrência e ganhe destaque num mercado altamente competitivo.

1.3. Estrutura

O presente relatório é constituído por seis capítulos. Neste capítulo, identifica-se o problema da empresa, assim como os objetivos a atingir durante o período de estágio.

No segundo capítulo, procede-se ao diagnóstico da empresa e à problemática existente.

No terceiro capítulo, é realizado um enquadramento técnico e científico, envolvendo a revisão da literatura relevante sobre o tema abordado no âmbito do estágio.

No quarto capítulo, apresenta-se uma descrição da metodologia utilizada, das atividades desenvolvidas e contributos para a organização resultante do estágio realizado.

No quinto capítulo, é apresentada uma reflexão e autoavaliação do trabalho realizado para a empresa, assim como o efeito deste na minha pessoa, tanto numa perspetiva académica, como profissional.

No sexto e último capítulo, são retiradas as principais conclusões do presente relatório, assim como apresentadas algumas sugestões para o futuro da prática do marketing experiencial.

2. Diagnóstico da empresa/organização e problemática

2.1. O Projeto

O Projeto visa a criação de uma marca de automóveis portuguesa, associada a valores de qualidade e desempenho, sendo a co-criação o seu principal fator diferenciador.

O projeto tem como objetivos:

- a) Conceção e desenvolvimento do carro nas versões de competição e estrada;
- b) Produção de pequena série do carro, em duas versões projetadas;
- c) Comercialização do carro para os mercados nacional e internacional.

Através da concretização do projeto, também é pretendido dar continuidade à tradição automobilística em Portugal, contribuindo para a promoção da marca Portugal e dos produtos portugueses.

Além disto, procura-se criar e fomentar redes de cooperação entre as universidades e as empresas, de forma a mostrar e promover também o talento jovem existente em Portugal

Nascido do engenho e vontade da empresa, e desenvolvido seguindo o princípio de Colin Chapman – “*Less is more*” – este será um dos primeiros carros desportivos portugueses a chegar ao mercado.

Concebido para os amantes de uma condução purista, inspirado nos valores clássicos das décadas áureas do automobilismo, este será um automóvel para condutores experientes.

Não é pretendido que a exclusividade deste automóvel seja atingida pelo preço, mas sim pelo seu alto nível de personalização, *performances* de condução e, não menos importante, custo de operação e manutenção que cumpram rácios de qualidade/preço elevados.

Foi desenhado, desenvolvido e será produzido em Portugal. Pensado como um verdadeiro “carro de alfaiate”, será fabricado e personalizado à medida de cada cliente, tornando-se desta forma exclusivo.

As vendas serão efectuadas para o mercado nacional e internacional, sendo centralizadas em Portugal, onde receberão os seus clientes para que possam personalizar e fazer um *test-drive* em pista, do seu futuro automóvel.

Apesar da criatividade do projeto, a principal adversidade será destacar uma marca portuguesa de automóveis, visto que, Portugal não é reconhecido mundialmente por ter marcas de automóveis de renome, o que vai provocar uma grande dificuldade em ganhar notoriedade num mercado dominado por países e marcas possuidoras de uma grande história no mundo automóvel.

Tendo estes factos em conta, é de uma importância imperativa para a empresa, criar um plano de marketing capaz de criar notoriedade e uma imagem positiva para superar estes obstáculos e ganhar destaque, tanto a nível nacional como internacional. Daí a empresa querer apostar fortemente no marketing experiencial, ferramentas de marketing que envolvem diretamente os consumidores, convidando-os e incentivando-os a participar na evolução de uma marca ou de uma experiência de marca. Em vez de olhar para os consumidores como receptores passivos de mensagens, a empresa acredita que os consumidores devem estar ativamente envolvidos na produção e co-criação, tanto de programas de marketing como do produto, desenvolvendo um relacionamento entre a marca e os seus clientes.

3. Enquadramento técnico e científico

3.1. Comunicação Organizacional

Desde o início dos anos 1990, vários investigadores (Putnam, 1987; Eisenberg. & Goodall, 1995; Daniels *et al.*, 2016) focaram a sua análise no fenómeno da comunicação organizacional e no seu impacto nas interações humanas, seja no interior das organizações ou na influência de fatores externos, e como estas integram, desenvolvem ou determinam as organizações. Encontram-se várias percepções nas investigações realizadas, organizando modelos para o agrupamento dos vários esforços teóricos e das experiências práticas neste tipo de mundo corporativo, partindo do princípio de que a comunicação representa uma necessidade humana essencial e muito importante, bem como um direito humano básico. Sem se ter a possibilidade de comunicar e conversar com outras pessoas, nenhum indivíduo, comunidade, grupo ou qualquer outra instituição poderia existir ou prosperar.

Os autores concordam que a comunicação serve de fundação para o planeamento. Todas as informações essenciais devem ser comunicadas de maneira a que seja possível implementar planos. Como afirmam Daniels *et al.* (2016), uma organização é definida pela conduta do ser humano. Kunsch (2010) argumenta que organizar também requer uma comunicação eficaz com os outros. Da mesma forma, tanto líderes como gerentes devem comunicar efetivamente com os seus colaboradores para atingir os objetivos da organização. O controlo não é possível sem comunicação escrita e oral.

Segundo Baldissera (2010), existem vários níveis de hierarquia e certos princípios e diretrizes que os funcionários devem seguir numa organização. Eles devem cumprir as políticas organizacionais, desempenhar as suas funções de forma eficiente e comunicar qualquer problema ou queixa aos seus superiores. Assim, a comunicação ajuda no controle das funções das organizações.

Foram expostas quatro abordagens principais para compreender a comunicação num sistema organizacional, pelos investigadores Eisenberg e Goodall (1995). Sendo estas:

- a) Troca de informação;
- b) Processo transacional;
- c) Controlo estratégico;
- d) Balanço entre criatividade e coação.

Como terminante, os autores apresentam uma quinta abordagem mais realizada: o modelo da organização tendo por base a comunicação como forma de um diálogo.

Ora Putnam (1987), identificou e propôs quatro bases teóricas do estudo, embora ambíguo, utilizando como suporte um estudo de Fisher (1987), da comunicabilidade humana:

- a) Mecânica;
- b) Psicológica;
- c) Interpretativo-simbólica;
- d) Interação de sistemas.

A partir de Taylor (2006), e da sua investigação e proposições, apresenta-se outra vertente importante na compreensão desta área na atualidade. A partir dela, pode-se alterar de forma significativa a visão sobre a comunicação, colocando-a num patamar estratégico e fundamental como ligação na estrutura das organizações.

Esta perspectiva procura ultrapassar o foco simplista da transmissão de informação para dar um maior entendimento sobre os processos de interação e organização social. À medida que especialistas prestam mais atenção à dinâmica social, às novas tecnologias de informação, à globalização e ao encontro de várias culturas resultantes deste panorama interligado, será estabelecido o prisma de Taylor, que consiste em analisar a linguagem para observar como a comunicação possibilita a emergência da organização. São conversações determinadas quotidianamente pelas pessoas nas relações pessoais e profissionais, com interpretações de realidade e de relacionamentos.

"Seria uma conceção de equivalência de processo, um não existente sem o outro, sem as ideias de contenção e produção que possam trazer uma noção de sucumbência que não coincida com a teoria da coorientação de Taylor" (Putnam *et al.*, 2004:77).

Uma perspetiva com maior capacidade interpretativa face às organizações é fundamental, em que a interpretação de palavras e ações "são dadas simbolicamente através da reciprocidade de suas próprias experiências, em vez de através da intenção do transmissor ou dos filtros conceituais do receptor" (Putnam, 1987:87).

O entendimento de um sistema organizacional depende da estrutura da organização, que pode estar estruturada de diversas formas, dependendo dos seus objetivos. A estrutura de uma organização determinará os modos nos quais os funcionários comunicam, operam e executam,

conforme elucida Taylor (2006). A comunicação envolve não apenas a transferência de informações, ideais, fatos e conselhos para outras pessoas ou pessoas, mas, de forma importante, envolve a compreensão da ideia transmitida, da forma como eles podem agir nela na direção pretendida, defende Putnam (2008).

3.1.1. *Storytelling*.

Busatto (2006) vê a narrativa do *storytelling* como pessoal, interpretativa e exclusivamente humana. Contar histórias passa sobre a essência de quem somos. As histórias são um veículo principal para avaliar e interpretar eventos, experiências e conceitos, desde pequenos momentos do quotidiano até a grande natureza da condição humana. É uma forma intrínseca e básica de comunicação humana. Mais do que qualquer outra forma de comunicação, a narração de histórias é uma parte integral e essencial da experiência humana. Estudos de Salmon (2008) revelam evidências do rumo do *storytelling*, ao que chamou de *revival storytelling* nos Estados Unidos - narrativas capazes de dar significado à existência humana. Fornece uma forma, para que as nossas próprias vidas tenham um início, meio e fim, e faz-nos sentir que deixámos a nossa marca no mundo.

Matos (2010) fez uma ampla síntese histórica sobre o *storytelling*, referindo-se ao surgimento do assunto no mundo dos negócios em meados da década de 1990 nos Estados Unidos. A datar de 2001, o sucesso desta nova forma de expressão e gestão atingiu grandes empresas como a Disney, a Coca-Cola e a Adobe. As empresas não só se focaram na produção de bens, mas também se centraram em compartilhar conhecimento e gerir emoções.

Pink (2007) refere a gramática narrativa interna, que auxilia na compreensão do mundo não como uma série de proposições lógicas, mas como experiências explicáveis por histórias.

Do ponto de vista de Scholes e Kellogg (1977), a narrativa requer a existência de uma história e de um contador de histórias, incorporando uma sequência de técnicas literárias, como a sátira, a confissão, a alegoria, a lenda, o épico, a história curta e o mito. Histórias e narrativas são aspectos centrais de todas as culturas. Desempenham papéis fundamentais na moldagem de uma sociedade. Para que a narrativa seja eficaz, deve envolver o “eu” e o “outro”, e fornecer uma narrativa que seja cognitiva e emocionalmente convincente.

Denning (2002) contempla uma variedade de razões pelas quais as histórias são eficientes nas organizações. A principal razão deve-se ao facto de que as pessoas sentem que pertencem - que fazem parte da história da marca, tornando-se em clientes fiéis. Acontece que as melhores, as

marcas que realmente amamos, são aquelas que criam diferença para nós, que nos dão uma sensação de pertença. Nós fazemos parte da sua história e elas fazem parte da nossa.

As histórias despertam empatia - a capacidade de entender e compartilhar os sentimentos do outro, esclarece Pink (2007). Como define Goleman (1998), a empatia é a ação de entender, estar ciente de, ser sensível e experimentar de forma indireta os sentimentos, os pensamentos e as experiências de outra pessoa, sem ter estes sentimentos, pensamentos e experiências totalmente comunicadas de forma objetiva e explícita. De acordo com o autor, a inteligência emocional pode ser classificada em cinco habilidades:

- a) Autoconhecimento emocional - capacidade em reconhecer as nossas próprias emoções e sentimentos;
- b) Controlo emocional - lidar com os nossos próprios sentimentos;
- c) Automotivação - focar as emoções em prol de um objetivo ou realização pessoal;
- d) Reconhecimento de emoções nas outras pessoas;
- e) Habilidade em estabelecer relacionamentos interpessoais.

Como defende Fernández-Collado (2008), o *storytelling* contribui para uma comunicação que aumenta o desenvolvimento relacional. Os seres humanos são inteligentes e sociais. Ao alinhar elementos-chave de inteligência, cooperação, busca de padrões, aliança e a compreensão de que outros seres humanos têm crenças e conhecimentos próprios, as histórias fortalecem-nos e tornam-nos mais eficazes enquanto espécie. Além disso, o propósito do *storytelling* é que "aqueles envolvidos libertem a sua capacidade de criar e reinventar o mundo, aceitando e exercitando fantasias, para que possam explorar os seus limites" (Pereira, Veiga, Raposo, Fuks, David & Filippo, 2009:101).

Para Núñez (2009), uma história tem como objetivo entreter, informar e despertar emoções. No entanto, independentemente dos meios com que elas se expressam, grandes histórias compartilham um propósito comum. Uma vez que se reconhece as semelhanças entre o processo de resolução de problemas da mente humana e a estrutura de uma história, começa-se a entender a história como uma analogia de nós mesmos.

De acordo com Matos (2010), quando contamos histórias para outros que realmente nos ajudaram a moldar o nosso pensamento e modo de vida, também podemos ter o mesmo efeito neles. O cérebro da pessoa que conta uma história pode sincronizar-se com o cérebro de quem a escuta.

As histórias "despertam, revelam, nutrem, instigam o universo de imagens internas que, ao longo de sua história, dão forma e significado às experiências de uma pessoa no mundo" (Machado, 2004:24).

3.1.1.1. Entre a realidade e a ficção.

Ao longo dos anos, tem havido um desenvolvimento de dois tipos de narrar histórias, denominados de ficcionais e empíricos. O ramo ficcional da narrativa consiste na fidelidade à imaginação. A narrativa empírica, apoia-se somente em experiências vividas, na observação de coisas. Para Núñez (2009), um mito, é por definição "verdadeiro", na medida em que incorpora crenças, conceitos e formas de questionar para dar sentido ao mundo.

As linhas que separam as narrativas fictícias e históricas são desfocadas: o pensamento de que a ficção é criada como um reflexo do imaginável e da história como uma reprodução da verdade dá gênese ao "reconhecimento de que só podemos conhecer o real comparando ou ao igualá-lo ao imaginável" (White, 2001:115).

3.1.1.2. Contar histórias a partir de metáforas, mitos e heróis.

As histórias visam esclarecer situações e lidar com problemas complicados. As metáforas estão fortemente evidenciadas na narrativa, auxiliando à interpretação, fazendo nascer ideias, como meio de interação comunicativa eficaz - "a vida que não pode ser dita, mas vivida" (Domingos, 2009).

Pink (2007) alegou que as metáforas são figuras de linguagem que usamos para dar significado às coisas no mundo. O facto de expressar algumas coisas com metáforas é dizer o que não pode ser dito literalmente. No entanto, a verdade é que grande parte de nossa linguagem quotidiana é metafórica. Grande parte do nosso raciocínio é metafórico. Em geral, sempre usamos a metáfora para expressar os nossos pensamentos. Porque os nossos conceitos abstratos fundamentais - tempo, eventos, afeições, sentimentos e moral - são principalmente metafóricos.

"As histórias são contadas para tentar entrar num acordo com o mundo, no sentido de harmonizar a vida com a realidade. Os mitos são histórias da busca do homem pela verdade, pelo sentido, pelo significado, através do tempo e para uma experiência de estar vivo" (Campbell, 2009:4).

"Num ambiente organizacional, os mitos representam os pressupostos subconscientes e os elementos do senso comum do mundo do trabalho. Eles organizam e explicam atividades e

acontecimentos do passado da empresa, tornando-se a referência básica para dirigir objetivos presentes e futuros" (Ziemer, 1996:45). De uma forma prática, os mitos organizacionais, têm como objetivo explicar como as coisas aconteceram, ensinar lições ou valores e para unificar ou dar identidade a um grupo.

Para Campbell (2009), o herói é uma pessoa que se destaca por feitos de coragem ou propósitos de, especialmente alguém que arriscou ou sacrificou a sua vida. Para Magalhães (2010), um herói tem boa ética moral, e é alguém que faz as coisas por causa de ser bom, e não apenas como um meio para atingir um fim, ou uma recompensa por boas ações, mas é alguém que faz o bem por querer fazer o bem.

Há muitos desejos ou sentimentos que têm um aspecto superficial e um aspecto interior e profundo. O desejo de se ser um herói é um destes exemplos. Às vezes é uma fuga, e às vezes é um desejo de mudanças profundas, um desejo de começar uma jornada para encontrar a grandeza pessoal e tornar-se o herói da própria vida., afirma Denning (2006).

3.2. Marketing Experiencial

3.2.1. Uma nova abordagem para o valor da marca

Para Sawhney, Prandelli & Verona (2003), a marca é uma fonte de associações sensoriais, afetivas e cognitivas baseadas na totalidade de interações entre a empresa e o consumidor, formando a base de uma experiência holística e memorável. A marca é muito mais do que meras funcionalidades, apresenta também atributos intangíveis que alertam os sentidos, tocam o coração e estimulam a mente.

Como afirmou Schmitt (2000), muitas das questões em torno da marca não surgem de problemas relacionados com o seu logo ou estratégias de comunicação, mas resultam de problemas de experiência com a marca. Pine e Gilmore (2002) afirmam que os consumidores, estão relativamente imunes às mensagens que lhes são dirigidas, pelo que a forma de os alcançar é criando experiências capazes de se tornarem memoráveis.

Os consumidores estão assim dispostos a pagar por novas experiências. Segundo Pine e Gilmore (1999), este é o exemplo de sucesso da Starbucks, que fornece um café de qualidade numa atmosfera acolhedora com uma margem de lucro de mais de 46%. Na verdade, a Starbucks considera que o seu produto não é o café, mas sim a experiência na cafetaria. Como o *Vice-President of Beverage* da Starbucks refere “A Starbucks é um local que permite que a

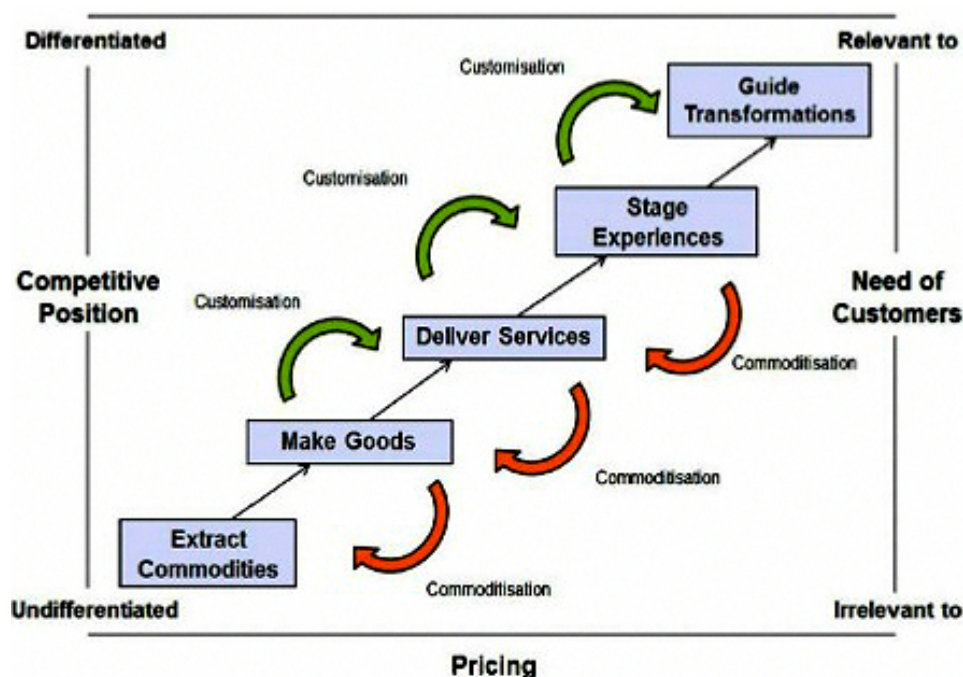
experiência do consumidor aconteça. As coisas na loja estão predispostas para a experiência” (Gulati *et al.*, 2002:8).

Neste subcapítulo, procuraremos analisar o conceito de experiência e as dimensões que a tornam relevante para o consumidor, variáveis estas que vão além da noção de valor discutida anteriormente, procurando as bases para uma plataforma estratégica diferenciada e como tal potenciadora de formas inovadoras de construção e gestão de uma marca.

3.2.2. A Era da Experiência

Pine e Gilmore (1998) introduziram o conceito de Era da Experiência. O conceito é que bens e serviços já não são suficientes para os consumidores - que as empresas devem criar eventos e experiências memoráveis que capturem o público e criem experiências que transformam a proposta de valor da marca, chegando ao ponto em que o próprio cliente tem a possibilidade de “transformar” o produto final. Os consumidores sabem o que querem e estão dispostos a pagar um preço *premium* por isso. Por sua vez, as empresas precisam de seguir as pistas para adotar e aproveitar a tecnologia para criar estratégias imersivas e de experiência total para ser capaz de oferecer um produto com capacidade diferenciadora (Figura 1).

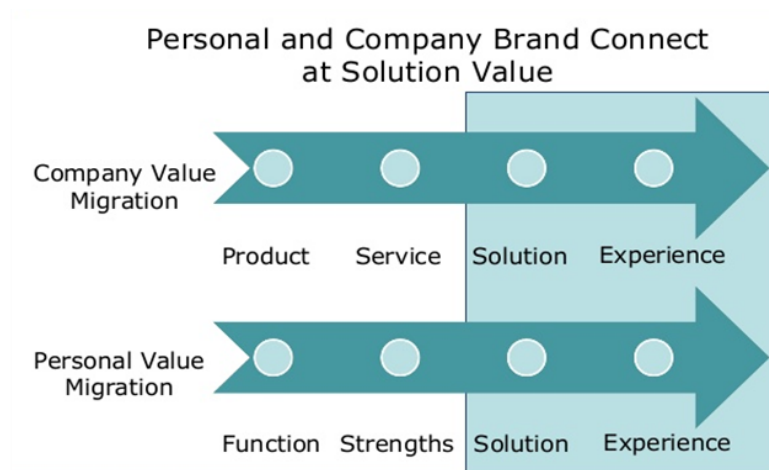
Figura 1: Progressão do Valor Económico



Fonte: Pine e Gilmore (1999)

Como refere Koulogearge (2004), vivemos numa época em que as empresas precisam de ver além da estética de um produto ou dos aspectos práticos de um serviço. Onde o *engagement* e a lealdade do consumidor conta muito mais do que recursos, benefícios e qualidade do produto. Onde os consumidores esperam interagir ou mesmo influenciar as organizações (Figura 2).

Figura 2: Movimento de Migração para as Experiências



Fonte: Adaptado de Koulogearge (2004)

Pine e Gilmore (1998) sistematizaram as características específicas de cada uma das cinco economias identificadas retratando a sua evolução. Verifica-se na economia da experiência um maior envolvimento com um consumidor cada vez mais diferenciado (Figura 3).

Figura 3: Distinções entre Economias

Economic Offering	Commodities	Goods	Services	Experiences
Economy	Agrarian	Industrial	Service	Experience
Economic Function	Extract	Make	Deliver	Stage
Nature of Offering	Fungible	Tangible	Intangible	Memorable
Key Attribute	Natural	Standardized	Customized	Personal
Method of Supply	Stored in bulk	Inventoried after production	Delivered on demand	Revealed over a duration
Seller	Trader	Manufacturer	Provider	Stager
Buyer	Market	User	Client	Guest
Factors of Demand	Characteristics	Features	Benefits	Sensations

Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1998)

Para além das diferenças identificadas na Figura 3, a experiência e transformação diferem das restantes, na medida em que as primeiras são externas ao consumidor, enquanto que a experiência e a transformação são internas, pessoais, não ocorrendo por isso duas situações iguais. Perante um mesmo *setting*, diferentes consumidores têm diferentes experiências emocionais, físicas, intelectuais e, até mesmo, espirituais.

A questão que muitas vezes se tem colocado é: como sabemos que estamos no negócio da experiência? Pine e Gilmore (1998) afirmam que estamos no negócio da experiência quando faturamos com base no tempo que o consumidor passa com a empresa e não com base nos bens, produtos ou serviços que este adquire. Neste sentido, nas economias da experiência e transformação a quantidade de produto para consumo diminui com o aumento da experiência e do seu custo.

Para Pine e Gilmore (1999), o ponto mais controverso situa-se no pagamento da experiência, argumentando que para que esta crie compromisso, seja robusta e memorável, deve implicar investimento da empresa que a fornece. Para ser remunerada, o consumidor tem de considerar que vale a pena o investimento.

Encontramos hoje na literatura vários argumentos que reforçam a análise de Pine e Gilmore (1998) relativa à passagem para uma economia da experiência.

Atualmente, a base do valor está, na perspectiva de Prahalad e Ramaswamy (2003), na co-criação de experiências envolventes para o consumidor, sendo a experiência o objectivo da empresa, com produtos e serviços enquanto meios para atingir esse objectivo. Nesta perspectiva de co-criação, a empresa passa a ser um dos atores, tendo um papel determinante o próprio consumidor, o *networking* entre empresas de forma a proporcionar experiências mais alargadas e as comunidades de consumidores como fontes impulsionadoras e motivadoras.

A teoria da co-criação desafia assim a assumption de que é possível criar valor unilateralmente. Os consumidores não são passivos na recepção de informação estando, cada vez mais, ativos na criação desse valor. Segundo Williams (2004), a experiência é feita da mistura entre a *performance* da empresa e a emoção por esta evocada *versus* a expectativa e atuação do consumidor ao longo das múltiplas interação com a marca e seu impacto na comunidade.

3.2.3. As noções de experiência

Muitos estudos têm sido escritos sobre a transformação de uma economia orientada para os serviços para uma nova economia da experiência: livros sobre economia da atenção, economia da experiência, marketing experimental, marketing emocional têm-se transformado em verdadeiros *bestsellers*. As empresas agem rapidamente para criar um palco para as experiências dos consumidores, com comunidades de consumidores para partilhar, melhorando os *interfaces* pessoais, quer criando ambientes experimentais nos escritórios para reter e satisfazer os colaboradores, quer criando ambientes digitais pelo recurso a *sites* interativos. As empresas desejam, no fundo, associar vivências à marca por meio de experiências. Agindo desta forma procuram diferenciar-se dos competidores, dado que a diferenciação com base na qualidade e preço têm, como vimos, se tornado cada vez mais complexa.

Apesar desta emergência literária, a maioria dos estudos realizados até ao momento têm-se, no entanto, focado o estudo de casos de sucesso, faltando investigações sobre o que é exatamente uma experiência e qual o seu valor para a empresa e consumidor. Boswijk, Thijssen & Peelen (2007), com base numa revisão da literatura verificaram que ao conceito de experiência têm sido atribuídos dois significados: a experiência ao longo do tempo e a experiência única e memorável.

3.2.3.1. A experiência ao longo do tempo

A experiência enquanto processo que decorre ao longo do tempo que ilustra o fazer e refazer, o dar e receber, a causa e a consequência, a ação-reflexão, resultando deste *continuum*: um acumulado de saber que evolui ao longo do tempo. Experiência, neste sentido, deve ser entendida como o conjunto de acontecimentos individuais que ocorrem ao longo da vida e que resultam da resposta a estímulos reais, virtuais ou imaginários.

A experiência, conecta assim, a empresa e marca ao estilo de vida do consumidor, reforçando o seu contexto sócio cultural e de forma quase que complementar, enfatizando os produtos e serviços (Sawhney *et al.*, 2003; Boswijk *et al.*, 2007; Schmitt, 2000).

3.2.3.2. A experiência única e memorável

Experiência com uma conotação mais imediata e isolada, que apenas tem significado no contexto da experiência, pelo que pode ser vista como um subelemento do anterior. A experiência é, assim, um evento memorável que envolve o consumidor de um modo pessoal, como ir a um parque temático, visitar um museu ou praticar um desporto (Gilmore, 2003; Koulogeorge, 2004; Pine & Gilmore, 1997, 1998, 1999, 2000, 2002; Prahmad & Ramaswany, 2003; Williams 2004).

Estas experiências estão tradicionalmente mais associadas ao mundo do espetáculo e entretenimento, sendo o exemplo mais clássico de experiências memoráveis o parque temático da Walt Disney. No entanto, têm-se constatado um crescente apelo à experiência num leque diversificado de áreas de negócio, nomeadamente no retalho, através da transformação da loja tradicional para um espaço mais amplo e dinâmico, onde os produtos surgem expostos criando verdadeiros ambientes como são exemplo as lojas das marcas Habitat ou Ikea. Outro formato ocorre, quando associado aos produtos *core business* da marca, surgem outros produtos e/ou serviços que criam uma envolvente mais sociocultural, como é o caso da Fnac ou das lojas Lanidor.

As pesquisas atuais têm reforçado mais esta segunda perspectiva da noção de experiência, enquanto momento único e memorável. No entanto, o caminho será inevitavelmente o alargamento do seu espectro pela criação de situações de experiências sucessivas ao longo da vida. Desta forma, permite que os múltiplos contatos com a marca estabeleçam a vinculação pretendida para o caminho da lealdade à marca. Pine e Gilmore (2002), nos seus trabalhos,

abrem já esse caminho ao falar da “economia da transformação”, como resultado de séries de experiências que modificam o consumidor de forma fundamental.

3.2.4. O marketing experiencial *versus* o marketing da experiência

Ainda que a estrutura da organização da mente seja comum para todos os consumidores e o modo como estes lidam com a experiência reflita uma hierarquia de efeitos idênticos, a coexistência de duas abordagens do conceito de experiência tem gerado propostas estratégicas diferenciadas, no que concerne à criação de experiências da marca. Encontramos, inclusive, na literatura, duas concepções que se afirmam contraditórias de marketing: (a) o “marketing experiencial” decorrente da visão de experiência enquanto processo que ocorre ao longo da vida; (b) o “marketing da experiência” proveniente na noção de experiência enquanto momento único, imediato e memorável (Schmitt, 2000; Pine & Gilmore, 2002).

3.2.4.1. O marketing experiencial

O marketing experiencial é uma forma de publicidade que se concentra principalmente em ajudar os consumidores a experimentar uma marca. No final, o objetivo do marketing experiencial é formar uma conexão memorável e emocional entre o consumidor e a marca para que ele possa gerar lealdade e influenciar o cliente de forma a realizar a compra. O consumo é visto como uma experiência holística, retratando situações de estilo de vida e não produtos. Os consumidores são vistos como seres emocionais e racionais, que procuram entretenimento, estimulação, emoção e desafios criativos. Os métodos de análise destes consumidores têm como tal de ser mais ecléticos, pois é necessário identificar o vínculo entre a marca e algo que os consumidores de facto se interessam. Schmitt (2000) estabeleceu uma análise comparativa entre o que designou de marketing tradicional e o marketing experiencial (Figura 4).

Figura 4: Marketing Tradicional *versus* Marketing Experiencial

	Traditional Marketing	Experiential Marketing
Focus	Focus on product's features and benefits	Focus on customer's experience
Scope	Product Category & competition are narrowly defined	Focus on consumption as a holistic experience
Customer's Mental Model & Decision Making	- Customers are viewed as rational decision makers - Customers decide by their cognitive mind	- Customers are rational and emotional people - Customers decide by their cognitive & emotional mind
Marketer's Approach	Methods & Tools are analytical, quantitative & verbal	Methods & Tools are Eclectic
Target	Cater to Mass Market	Establish one to one relationships
Marketing Relationship	One way from Seller to Buyer	2 Sided between Seller & Buyer
Customer's Role	Customer as inactive receiver	Customer as a superstar (completely unique and initiative)

Fonte: Adaptado de Schmitt (2000)

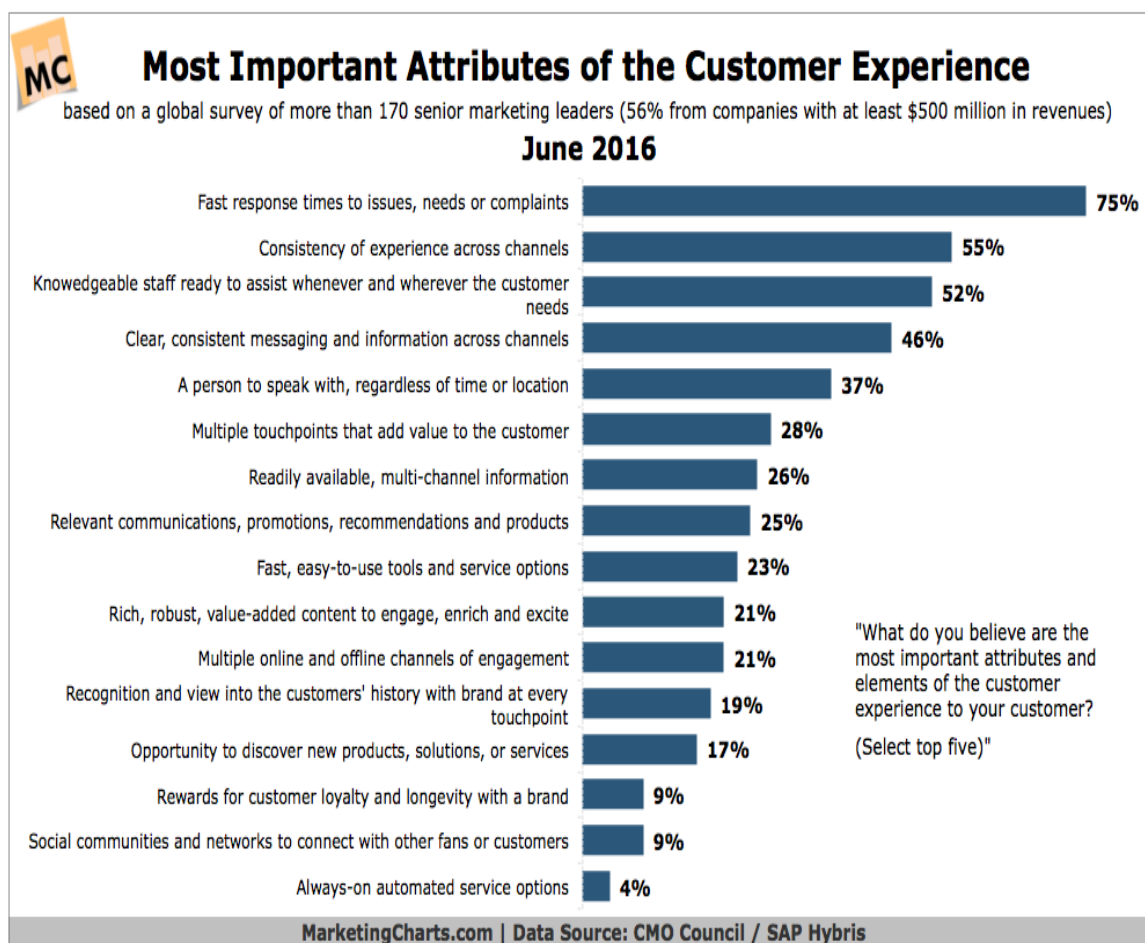
Na base do marketing experiencial está a assumpção de que experiências memoráveis promovem a lealdade à marca dos consumidores. Estudos apontam que clientes leais são mais lucrativos pois os custos de venda são amortizados num maior período de tempo e os custos de gestão são menores. Para além disso, tendem ao longo do tempo a aumentar as compras e gastos com a marca, estando disposto a pagar um *premium price* e a trazer novos clientes pelo efeito da prescrição.

Schmitt (2000) refere que a implementação de uma experiência tem por base um conjunto de ferramentas a que designou de provedores da experiência que devem estar organizados como um todo integrado, que vão desde a identidade visual da marca, aos suportes comunicacionais (propaganda, anuários, revistas,...), ao produto (*design* do produto, embalagem,...) às comarcas (patrocínios, mecenato, *product placement*,...), aos *websites*, *media* electrónica, ao espaço ambiental da empresa e aos seus colaboradores.

Com base numa investigação desenvolvida pela Chief Marketing Officer (CMO) Council, verificou-se quais os atributos mais importantes para uma experiência memorável e as experiências proporcionadas pelas empresas, de acordo com a opinião de mais de 170 líderes

em marketing (Figura 5). Os líderes em marketing identificam como atributos mais relevantes a capacidade destas resolverem rapidamente problemas, a consistência da experiência dos vários canais da empresa, *staff* com capacidade de assistir o cliente sempre e quando este precisar, e mensagens e informações claras e consistentes por parte das empresas nos vários canais.

Figura 5: Atributos Valorizados numa Experiência



Fonte: Chief Marketing Officer (CMO) Council / SAP Hybris (2016)

O marketing experiencial está integrado na visão de experiência enquanto processo que decorre ao longo da vida, sendo a marca construída com base num marketing mais sensorial, mais imaginativo, tátil, auditivo, emocional e relacional. Segundo Pine e Gilmore (2002), este marketing experiencial não altera a forma como as empresas podem atrair e reter os consumidores, e propõem uma visão alternativa de design de “marketing da experiência”.

3.2.4.2. O marketing da experiência

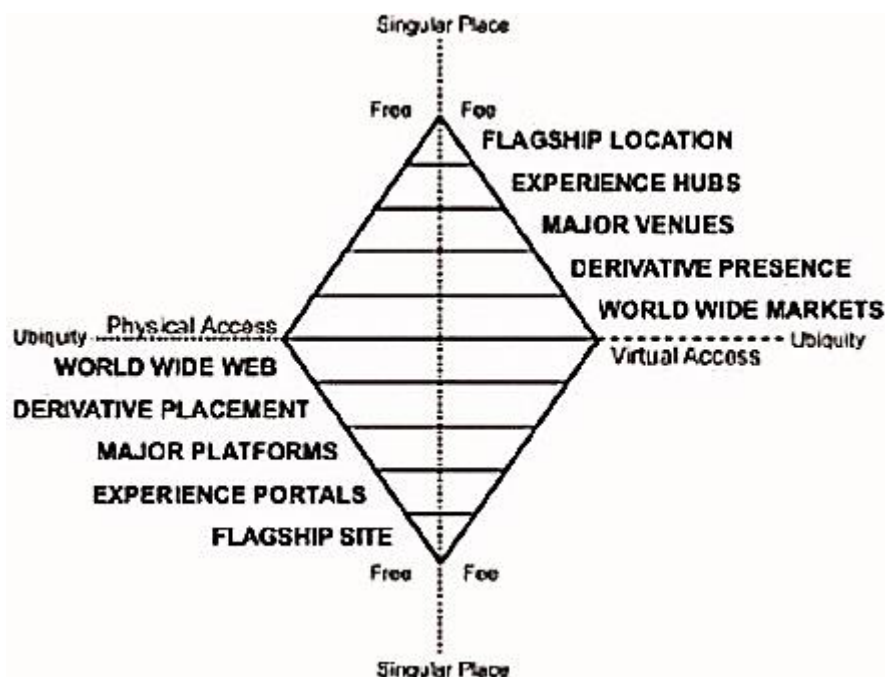
O marketing da experiência implica a criação de locais reais e virtuais onde os consumidores podem passar por experiências pessoais com base em cenários propostos pela marca. Pine e Gilmore (2002), defendem a visão de experiência enquanto momento único e memorável, afirmando que o objectivo do marketing é tornar as vendas supérfluas. Nós acrescentamos, o objectivo da experiência é tornar o marketing supérfluo.

O *design* da experiência tornou-se tanto uma arte comercial quanto o *design* do produto e o *design* do processo. Pine e Gilmore (2002) identificaram cinco princípios principais do *design* de experiência:

- 1) Dar um tema à experiência - um tema eficaz é conciso e convincente. O tema deve conduzir todos os elementos do *design* e eventos organizados da experiência em direção a uma história unificada capaz de cativar o cliente;
- 2) Harmonizar as impressões com associações positivas - enquanto o tema forma a fundação, a experiência deve conter impressões indeléveis. Impressões são os "takeaways" da experiência;
- 3) Eliminar associações negativas - deve-se eliminar qualquer coisa que diminua, contradiga ou se afaste ao tema;
- 4) Juntar memorabilia (recordações) - certos bens sempre foram comprados principalmente pelas memórias que transmitem. Esses bens, geralmente, vendem a preços muito superiores comparados a itens similares que não representam uma experiência;
- 5) Envolver todos os cinco sentidos - Quanto mais sentidos a experiência envolver, mais eficaz e memorável pode se tornar.

Pine e Gilmore (2002) definem um modelo que designam de "*Location Hierarchy Model*", desenvolvido com base na experiência da LEGO, caracterizando onde e como as empresas devem criar as experiências. Este modelo integra um conjunto de cinco experiências físicas e o seu reflexo numa espécie de espelho de 5 experiências virtuais (Figura 6).

Figura 6: *Location Hierarchy Model*



Fonte: Pine e Gilmore (2002)

Ainda que mais aplicado a marca globais traça um conjunto de *settings* nos quais deve existir a experiência e presença da marca. Iniciando pela criação de um espaço singular geralmente localizado próximo da zona de produção da marca ou de um local de referência da marca (*flagship location*), evolui para outros locais de experiência onde os consumidores naturalmente se movem (*experience hubs*), passando pela criação de lojas nos locais de atracção (*major venues*), estendendo a sua presença a outras lojas ou eventos (*derivative presence*), procurando disponibilizar o produto de forma alargada (*world wide market*).

No espelho temos as experiências virtuais que devem coexistir e que passam pelos *sites* institucionais. Experiências, não apenas numa lógica de brochura digital (*flagship site*) mas alargando aos portais experienciais (*experience portals*), às plataformas na net (*major platforms*), aos *sites* dentro do *site* (*derivative placement*) e por último a toda a internet (*word wide web*).

A dicotomia no entendimento do conceito de experiência tem levado ao surgimento de duas correntes de investigação que, ainda que uma delas possa à partida ser entendida como um subconjunto de uma visão mais alargada, os seus desenvolvimentos teóricos e propostas de operacionalização, mostram-se por vezes e como vimos contraditórios.

O valor funcional dos produtos está presente, assim como os seus valores intangíveis, mas estes não são mais criados e propostos pela empresa, estes são construídos pelos consumidores com base numa proposta da empresa. A customização que pressupõe o conhecimento das necessidades de um grupo de consumidores, não necessariamente da necessidade de cada consumidor, dá assim lugar à personalização onde se procura individualmente, pela estratégia da co-criação, aumentar a satisfação, diminuir os sacrifícios e criar surpresa.

3.2.5. Pontos de Contato entre marca e consumidor

Um ponto de contato pode ser definido como qualquer forma como o consumidor pode interagir com uma empresa, quer seja pessoa-a-pessoa, através de um *site*, um aplicativo ou qualquer outra forma de comunicação. De acordo com Stein e Ramaseshan (2016), quando os consumidores entram em contato com esses pontos de contato, dá-lhes a oportunidade de comparar as suas percepções prévias do negócio e formular uma opinião.

Em marketing, os pontos de contato são as diferentes formas de uma marca interagir e exibir informações para potenciais clientes e clientes atuais. Permitem que os clientes tenham experiências cada vez que "tocam" em qualquer parte do produto, serviço, marca ou organização, através de múltiplos canais e vários pontos no tempo. Meyer e Schwager (2007) constataam que as opiniões e as percepções dos clientes são, em grande parte, influenciadas pelo contato que é feito com esses pontos, que podem ser positivos ou negativos dependendo totalmente da pessoa individual. Têm a capacidade de influenciar a compra de um consumidor ou a intenção de compra, durante as cinco fases do processo de decisão do comprador, definidas por Kotler, Burton, Deans, Brown e Armstrong (2013):

- 1) Reconhecer as necessidades/problemas;
- 2) Pesquisar informações;
- 3) Avaliar alternativas;
- 4) Decisão de compra;
- 5) Comportamento pós-compra

Segundo Lemke, Clark e Wilson (2010), os pontos de contato podem acontecer numa configuração *Business-to-Business* e numa configuração *Business-to-Consumer*. Um ponto de contato é uma mensagem ou forma de uma marca alcançar o seu mercado-alvo, pois permite

que a marca seja vista pelo potencial cliente de forma favorável. O objetivo consiste em criar oportunidades para o comprador escolher uma marca em detrimento da concorrência.

Como Court, Elzinga, Jorgen e Mulder (2009) constataam, um exemplo de uma marca utilizar os pontos de contato eficazmente na sua estratégia de comunicação de marketing é a maneira como a Toyota vendeu o modelo de carro Yaris para o segmento jovem do mercado. Em primeiro lugar, anunciou os modelos Yaris em programas de televisão como *Prison Break*, cujos espectadores estão tipicamente na faixa etária que estavam alvejando. A Toyota organizou um concurso na Internet, no qual os consumidores eram convidados a criar os seus próprios reclames comerciais de televisão de três minutos. A Toyota também sabia que a faixa etária jovem era social e provavelmente iria para funções sociais, o que levou com que os carros do modelo Yaris estiveram presentes em muitos eventos patrocinados. Estes também foram integrados em programas de comédia de televisão, o que atraiu o seu segmento-alvo durante os anúncios.

3.2.5.1. Pontos de contato e a experiência do consumidor

A experiência da marca de um consumidor é baseada nas interações que incorrem com a marca. A sua experiência pode ser moldada por meio de experiências diretas e indiretas que contribuem para a percepção geral da marca. Os pontos de contato criam valor tanto para o cliente como para relação cliente-marca.

Existem três formas de pontos de contato da marca que influenciam a experiência da marca no consumidor e a consideração de compra. A primeira é: pontos de contato da marca, que consistem em qualquer forma de publicidade da marca controlada diretamente pela empresa.

O segundo é: pontos de contato de retalho, que incluem publicidade em retalho, como promoções e uma variedade de comunicações na loja, que também são controlados diretamente pela empresa.

A terceira é: pontos de contato de terceiros, que incluem o passa-a-palavra, observação alheia e media tradicional. Alguns pontos de contato de terceiros podem ser prejudiciais à percepção do consumidor da marca, especificamente o passa-a-palavra. A experiência negativa de um cliente pode criar negatividade para o produto e influenciar potenciais compradores, virando-os contra a marca.

As interações nestes pontos criam benefícios para os consumidores através da comunicação bidirecional entre o cliente e a marca. Esta comunicação reforça a relação cliente-marca,

aumentando o valor experiencial, a satisfação da marca e confiança, proporcionando uma experiência de marca memorável para o consumidor

Um estudo realizado por Baxendale, Macdonald e Wilson (2015) explorou o efeito de diferentes pontos de contato sobre a consideração da marca. Foram avaliadas as seguintes categorias:

- a) Anúncios de marca;
- b) Comunicações na loja;
- c) Passa-a-palavra;
- d) Observação alheia;
- e) Media tradicional.

O ponto de contato mais bem classificado foi a comunicação em lojas, por exemplo, a exibição de produtos em estabelecimentos de retalho e a comunicação de informações de um vendedor a um comprador. A comunicação na loja e a exibição de mercadorias levaram a compras não planeadas no ambiente de retalho, como por exemplo a utilização de uma comunicação multissensorial da loja para o cliente, onde este pode ver produtos, cheirá-los e prová-los. Isso cria uma oportunidade para compras não planeadas.

Em segundo classificado ficou a publicidade por parte da marca e, de seguida, a observação alheia. Seja publicidade patrocinada por celebridades ou por pessoas consideradas importantes em grupos, a tendência é haver um produto ou um serviço específico capaz de seduzir um comprador pelo simples facto de haver outros a utilizarem o mesmo produto ou serviço. A passa-a-palavra ficou classificada em terceiro lugar, e como última classificada os media tradicionais, o que poderia ser explicado pela mudança para estilos de marketing tipo guerrilha. Esta é uma nova forma de envolver os clientes públicos de uma forma mais barata, mantendo os clientes incentivados a comprar.

Baxendale *et al.* (2015) enfatizam que, a maneira pela qual a marca chega ao indivíduo, é o que os deixa com uma experiência da marca capaz de os fazer voltar. A experiência do cliente é importante no processo de comunicação entre o vendedor e comprador, já que, se o produto ou serviço não é promovido a sua vontade de comprar vai diminuir.

3.2.5.2. *Painpoints*

Painpoints, ou "pontos de dor", é o termo de negócios presente na comunicação emocional, e emoção é um termo que leva a mudanças nos negócios. Quando se lida com um estilo de marketing *Business-to-Business* ou *Business-to-Client*, a verdade é que os envolvidos são seres humanos. Mesmo que seja necessário olhar mais profundamente, no fundo, há sempre algo que mexe com todos. Encontrar o que mexe com os potenciais consumidores vai ajudar o negócio a crescer, impulsionar as vendas e, claro, aumentar a receita. Quando atingimos um “ponto de dor”, não nos estamos a aproveitar de um cliente, mas sim a chamar a atenção para algo que precisa de ser corrigido.

Como usamos um ponto de dor vai variar muito dependendo do tipo de negócio, público e indústria. Por exemplo, quando a Apple lança um novo *Macbook* com vida útil prolongada da bateria, eles abordam um ponto de dor: bateria curta. Quando eles abordam este ponto de dor, o seu estilo será completamente diferente do tipo de publicidade orientada para a frustração que vemos em comerciais de produtos feitos para a TV.

Baxendale *et al.* (2015) afirmam que cada produto ou serviço bem-sucedido revela alguns pontos de dor para o cliente. Se um produto ou serviço realmente não tem pontos de dor, então é altamente improvável que seja bem-sucedido.

3.2.5.3. **Pontos de contato e pontos de dor na indústria automóvel**

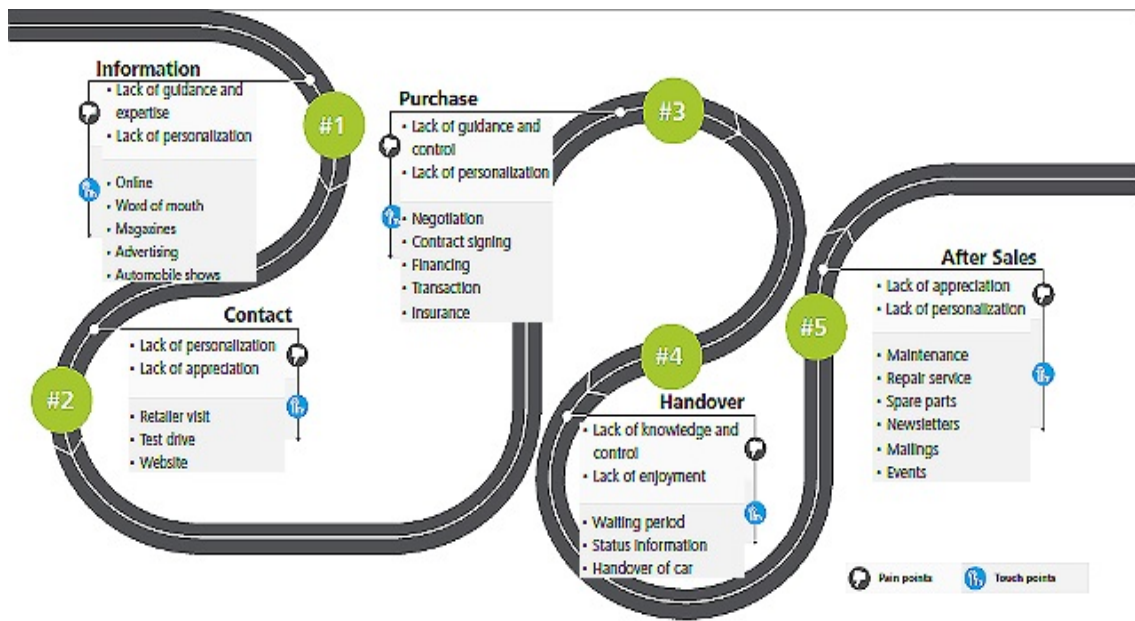
Para muitos consumidores, a compra de um carro é o segundo maior investimento que farão na vida. Infelizmente para muitos consumidores, a viagem de compra de carros é desarticulada, causando muito *stress* e deixando-os a sentirem-se desvalorizado pelas empresas de automóveis.

Um estudo recente de Heyenga (2016) visou compreender melhor os pontos de dor para os clientes que comprem carros novos. O objetivo era identificar áreas onde os clientes se sentiam sobrecarregados, mal informados ou perdidos durante o processo de compra do carro, num esforço para melhorar essas áreas da experiência do cliente. O estudo foi realizado através de uma gama de clientes em toda a Alemanha, Reino Unido e França. O estudo identificou pontos de dor ao longo de cinco etapas dentro da viagem de compra do carro do cliente. Analisou por que esses pontos de dor existem e explorou como as empresas poderiam abordar essas questões para produzir uma experiência melhor em toda a linha.

Este estudo dividiu a experiência do consumidor em cinco fases:

- 1) Informação;
- 2) Contato;
- 3) Compra;
- 4) Entrega;
- 5) Pós-compra.

Figura 7 - As Cinco Fases da Experiência de Compra



Fonte: Heyenga (2016)

1) Informação

A primeira etapa da experiência de compra de carros consiste em acumular informações sobre os produtos disponíveis e reduzir a lista a um número seletivo de opções que o cliente gostaria de investigar mais. Nesta fase do processo, muitos compradores sentem-se sobrecarregados pela grande quantidade de veículos disponíveis e opções disponíveis em cada um deles. Eles sentem que deveria haver maior capacidade de personalização na procura de veículos, onde eles podem preencher algumas perguntas sobre o que eles estão à procura e ter um conjunto de opções relevantes apresentadas. O marketing digital pode ajudar nesta situação, fornecendo seleções para utilizadores com base em atributos de perfil ou respostas automaticamente fornecidas a perguntas específicas.

2) Contato

Uma vez reduzida a sua lista de opções, os compradores geralmente vão para o revendedor e fazem o *test-drive* do veículo, ao que se denomina de fase de contato. Nesta fase os clientes são muitas vezes cautelosos face a vendedores agressivos e podem-se sentir como se lhes tivessem a tentar vender opções ou modelos que eles não precisam. Os clientes, muitas vezes, sentem-se pouco apreciados para a quantidade de dinheiro que estão prestes a gastar, o que é muito diferente da experiência mais acolhedora oferecida ao comprar itens menos caros em pessoa ou através de um *site online*. Nesta parte da jornada do cliente, é importante que o vendedor esteja ciente de quem é o consumidor e no que ele ou ela está interessado(a), e tornar a experiência de contato o mais agradável possível, de forma a que o indivíduo se sinta valorizado e cuidado pela empresa ou marca.

3) Compra

Durante a fase de compra do processo, que inclui a tomada de decisão final, negociações, assinatura de contrato e compra, os consumidores sentem-se como se não tivessem controlo nem orientação, e a falta de interação neste nível deixa-os inseguros e céticos. Muitas vezes os clientes não sabem de potenciais *add-ons* para o seus contratos que podem ser oferecidos, e sentem-se como estivessem a ser apressados a tomar a decisões sem ter um lugar seguro para rever completamente coisas como planos de serviço ou garantias. Nesta fase, os clientes precisam de um consultor confiável que possa explicar com precisão os benefícios de tais complementos, pois estes relacionam-se diretamente com o cliente e com a situação em particular.

4) Entrega

Durante o período de espera desde a compra até à entrega, que pode levar entre vários dias a vários meses, os consumidores que tiveram uma experiência stressante podem sentir remorso em relação à compra. Eles podem estar atormentados com sentimentos de dúvidas sobre as suas compras, especialmente quando eles não são informados de quanto tempo o processo vai demorar, ou não foram tranquilizados quanto ao valor da compra em si. Durante este tempo há relativamente pouco ou nenhum contato do negócio, que pode deixá-los a sentirem-se sozinhos ou abandonados. Ter uma experiência positiva até este ponto, combinado com mais atualizações envolvidas e interação da empresa, pode aliviar a dor deste tempo stressante e melhorar a fidelidade do consumidor à marca.

5) Pós-Compra

O estágio pós-compra envolve tudo, desde o acompanhamento até à manutenção. Esta etapa é uma das mais importantes para as empresas que querem garantir a repetição das compras e fidelidade à marca por parte do consumidor. Infelizmente, muitos consumidores sentem-se abandonados após a venda também. Sentem uma falta de personalização por parte da empresa ou marca quando são contactados acerca das necessidades do seu carro, e a falta de acompanhamento pode fazê-los sentir postos de lado pela empresa e valorizados simplesmente pelo dinheiro que gastaram, e não como um Embaixador da marca. Esta má experiência pode ser abordada, garantindo que eles têm um ponto de contato particular com quem podem entrar em contato com perguntas ou outras necessidades de acompanhamento. É importante entender que inundar o cliente com anúncios de manutenção ou ofertas não é considerado *follow-up* e, na verdade, muitas vezes faz com que o cliente se sinta menos valorizado no panorama geral.

4. Metodologia, atividades desenvolvidas e contributos para a organização

4.1. Metodologia

A metodologia adotada na elaboração do presente relatório de estágio curricular assentou em:

- Informações secundárias - planos de marketing operacional, informações da empresa, relatórios, estudos de mercado, pesquisa bibliográfica, pesquisa de documentos fornecidos nas unidades curriculares, pesquisas na Internet;
- Informações primárias - observação com reconhecimento e registo do comportamento dos colaboradores, eventos ou objetos em investigação.

Também se recorreu a bases de dados variadas como o Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP), B-On.pt, Google Académico e consulta de documentação e recursos internos da organização (com respeito pelo protocolo de confidencialidade existente).

O relatório de estágio resulta também da atividade realizada na entidade parceira decorrente do estágio curricular realizado, suportado pelo enquadramento das matérias lecionadas no mestrado, com ênfase nas unidades curriculares de Estratégia de Marketing, Gestão da Marca e Marketing Relacional, nomeadamente quanto à elaboração do *design* da experiência dos clientes-alvo e do *storytelling* da marca.

No contexto do estágio profissional realizado de 12 de setembro a 21 de novembro de 2016 no Departamento de Marketing da organização em causa, foram também adotadas técnicas não documentais de observação. Pela natureza de um estágio profissional, em que são desenvolvidas atividades e dado um contributo dentro do contexto operacional da empresa, esta pode-se considerar do tipo observação participante.

Devido à dinâmica própria e *timings* de um projeto em fase de lançamento, a abordagem ao projeto incluiu a participação em reuniões presenciais pré-estágio na empresa numa fase inicial de familiarização.

4.2. Atividades principais

4.2.1. Desenvolvimento do *Storytelling*

Vivemos numa era de excesso de informação, as pessoas são constantemente bombardeadas por comunicações de marketing e muitas empresas lutam pela atenção de um potencial consumidor/cliente. As pessoas levantaram uma barreira às abordagens tradicionais. É neste contexto que o *storytelling* ganha uma importância vital.

Storytelling é a arte de comunicar uma ideia através de palavras e outros recursos visuais. Mas, na prática, vai muito além dessa definição, tornando-se uma ferramenta poderosa para estabelecer um relacionamento de longo prazo, desde que seja usado da maneira correta.

Considerando isto, a empresa onde foi realizado o estágio procura apostar forte no desenvolvimento do seu *storytelling*, de modo a captar a atenção para a marca.

Storytelling da Marca

A estratégia de *storytelling* da marca é fortemente baseada na epopeia clássica, da obra poética “Os Lusíadas”, escrita por Luís Vaz de Camões. A empresa optou, como forma de partilhar a sua história e valores, basear-se na estrutura interna existente na obra.

Tal obra encontra-se dividida em quatro partes: proposição, invocação, dedicatória e narração.

- Proposição - introdução, apresentação do assunto e dos heróis. Neste caso, a apresentação da marca;
- Invocação - o poeta invoca as ninfas do Tejo como fonte de inspiração. Como fonte de inspiração, a marca apoia-se nos grandes feitos alcançados pelos portugueses na época dos descobrimentos, estabelecendo uma forte ligação ao episódio “O Adamastor”, presente em “Os Lusíadas”;
- Dedicatória - o poeta dedica a obra ao rei D. Sebastião. Já a marca, é dedicada aos amantes da condução purista;
- Narração - é a narrativa da viagem, O termo latim “*in media res*” significa literalmente “no meio das coisas” e descreve uma história que ignora a exposição e começa com os eventos já em andamento. Do ponto de vista da empresa, esta parte só deverá ser desenvolvida após a marca ter sido lançada e estabelecida no mercado, que terá como

foco os colaboradores e os momentos que levaram à criação da marca, até ao momento atual.

Nesta conformidade, o *storytelling* da marca pode ser descrito nos seguintes termos:

- O nosso valor enquanto Marca (Proposição)

Apoiados numa cultura empresarial onde predominam os valores do risco, da criatividade e da excelência, queremos incidir fortemente no desenvolvimento da condução competitiva e empreendedorismo, apostando em jovens talentosos e incorporando-os nos nossos quadros.

Não fazemos esta aposta por qualquer nova doutrina, moda ou nacionalismo, mas porque nos ajuda a construir projetos inovadores, de qualidade internacional, e competir em vários países. Este esforço, porque não existe uma cultura de valorização dos recursos endógenos, não é devidamente compensado pelo mercado nacional.

Porque é no acreditar que está o poder, a nossa filosofia passa por valorizar tudo o que é português, assim como que melhor temos a dar de Portugal e ao mundo.

- Inspiração por detrás da Marca (Invocação)

O Adamastor é um mítico gigante baseado na mitologia greco-romana, referido por Luís de Camões em *Os Lusíadas*. Representa as forças da natureza contra Vasco da Gama sob a forma de uma tempestade, ameaçando a ruína daqueles que tentassem dobrar o Cabo da Boa Esperança e penetrassem no Oceano Índico, os alegados domínios do Adamastor. É o nome atribuído a um dos gigantes, filhos de Gaia, que se rebelaram contra Zeus.

A lenda de Adamastor representa os feitos sobre-humanos e serve mais como um símbolo do desafio do homem face aos elementos. O mito Adamastor representa o triunfo dos portugueses sobre as forças indomáveis da natureza, bem como a sua recompensa, que se encontrava na origem dos governos dos oceanos.

- Dedicatória

A marca procura homenagear os amantes da condução purista. Somos dedicados aos clientes e procuramos expressar a identidade dos mesmos.

Os Pilares da Marca - Expressão, Paixão e Superação

Entenda-se como pilares, os valores que a marca procura transmitir. Foram desenvolvidas de acordo com os valores da marca, mensagens de forma a cativar o mercado-alvo.

➤ Expresse a sua identidade

Descobrir a nossa identidade é um processo ao longo da vida, porque aprender coisas novas vai mudar quem somos.

Uma parte muito importante de descobrir a sua identidade é encontrar a sua paixão na vida. Nem sempre é tão fácil para algumas pessoas como é para outras. Se ainda não tem a certeza sobre qual é a sua paixão, então é algo que deve começar a trabalhar. Não é fácil, mas nada que vale a pena fazer nunca é.

Tornar-se autêntico é uma missão individual, uma vez que cada pessoa tem a sua própria maneira de ser humano e, consequentemente, o que é autêntico será diferente para cada indivíduo. Mas a natureza única de cada indivíduo é melhor não ser visto em quem ele é, mas em quem se torna, e tornar-se autêntico é um processo contínuo.

Se aspira a alcançar mais, não vai chegar lá a fazer as mesmas coisas que se encontra a fazer agora. A marca pode ajudá-lo a alcançar níveis superiores e a expressar a sua identidade.

➤ Paixão pela condução

Das variadas criações mecânicas, são os automóveis que captam o interesse da maioria das pessoas à volta do mundo, independentemente do país, cultura ou dinheiro. A questão é: por quê?

O que torna os automóveis tão especiais, que estamos obcecados com eles há mais de um século? A resposta é simples, eles oferecem profundidade e apelo. Podemos perceber pouco sobre carros e adorar conduzir, ou podemos saber muito e queremos continuar a aprender mais. É um interesse que se transforma numa paixão que, em seguida, cresce exponencialmente e, antes que nos apercebamos, tornamo-nos num verdadeiro entusiasta.

Quando estamos atrás do volante de um automóvel, podemos ir a qualquer lugar e fazer qualquer coisa. Já não temos que lidar com o estarmos algemados à mesma rotina o tempo todo. Podemos ser mestres do nosso próprio destino.

➤ **Supere-se constantemente**

A vida tem uma forma engraçada de brincar connosco, não é? Aqui estamos apenas a passear, e do nada, cai o mais recente desafio no nosso colo.

Cada desafio traz consigo dois resultados diferentes. Uma vez, o desafio toma o melhor de nós, pondo um travão no nosso caminho. Noutras, o desafio altera o nosso percurso mas não o nosso destino final. De qualquer maneira, somos os únicos que podemos determinar o resultado.

O que espera de si próprio? O mundo apresenta-se com muitas coisas para superar, mas, às vezes, o que temos que ultrapassar é a nós mesmos. Todos nós temos uma tremenda capacidade de crescimento pessoal e expansão. Quando nos superamos a nós mesmos, somos capazes de ultrapassar qualquer obstáculo que a vida coloca no caminho. A nossa marca quer provar aos seus clientes que isto é possível.

Apelar às emoções

Sendo as emoções transmitidas de uma marca para o potencial cliente a maior fonte de atração e fidelidade a um determinado produto, a empresa procurou desenvolver conteúdo que tivesse a capacidade de estabelecer uma ligação entre o automóvel oferecido e os potenciais consumidores.

Conduzir um automóvel da marca

Há simplesmente algo em conduzir um destes automóveis que será muito atraente. Conduzir o carro dos nossos sonhos, ouvir o motor e sentir o vento, é uma sensação única. Faz-nos sentir como estrelas, e é realmente o destaque de um determinado dia ou semana. Conduzi-lo será emocionante e de tirar o fôlego.

É como estender a sua capacidade humana de fazer o que seu corpo humano nunca poderia - conduzir rápido, em qualquer clima, com conforto, controlo e segurança. É como ser capaz de correr a 250 km/h, sem nunca se cansar. É o seu "espaço", e é por isso que os condutores agem de forma diferente ao volante do que em pessoa. Está-se a fazer uma declaração: "Este é o meu espaço, este é o meu automóvel".

A Relação com um automóvel da marca

A primeira vez que conduzir o seu automóvel, sentirá muitas emoções - é um carro que refletirá a sua alma, a sua visão. Eventualmente, começa a procurar aqueles momentos onde pode ter um pouco de tempo a sós com o seu automóvel.

A alma do carro esconde-se nos seus sons, nos seus cheiros, no seu interior e *design*. O ruído do motor é um fator para que as pessoas amem abertamente o seu automóvel.

Mesmo anos mais tarde, ainda sentirá que o carro tem uma alma própria. Ele se comportará bem quando cuida dele. Ele fá-lo feliz quando lhe mostra que cuida dos seus problemas. Todos esses pequenos momentos que fazem um relacionamento sincero.

A Liberdade ao conduzir um automóvel da marca

Estamos certos de que não há um único condutor que nunca o tenha sentido. A sensação de liberdade pura, quando estamos atrás do volante e ligamos o motor.

Colocando todos os outros pensamentos de lado e pondo a sua mente unicamente em conduzir - o movimento não o faz sentir irrestrito, capaz de ir em qualquer lugar que você deseje?

O momento em que adquire um, é o início de um novo começo. É o primeiro momento de autorrealização. O sucesso que desbloqueia um número infinito de possibilidades e rotas à sua frente.

Aventure-se com o seu automóvel

Por onde devemos começar? A primeira vez que conduzir um automóvel da marca? Sim, talvez seja aí que tudo vai mudar.

É quem está a conduzir, no controle, que envia uma mensagem de prestígio e masculinidade.

Devemos referir corridas? Claro que sim! Depois de toda a adrenalina, é uma parte enorme da experiência de condução e não podemos fechar os olhos para tal, apesar das questões de segurança. Corrida é provavelmente a principal associação que lhe vem à mente quando pensa em conduzir.

Depois, há a emoção de ir a lugares - a capacidade de se afastar das cidades. Ou simplesmente, as viagens na estrada! Ainda não viveu realmente se nunca fizer isto - quer tenha 20 anos, 30 anos, ou até 60 anos! Confie em nós, isto dá um novo ângulo para a experiência de conduzir! Conduzir um automóvel da marca fá-lo-á sentir-se um explorador!

Conduzir um destes automóveis dá à sua vida algo mais, uma vibração especial - torna dinâmico que é a natureza humana e, portanto, é graças a esta condução que se sentirá parte da natureza, parte do mundo.

Quando o está a conduzir, está no controle do mundo à sua frente. Decide o que importa, decide quando parar. O que pode ser melhor do que esta experiência calma, mas enriquecedora?

A Privacidade no seu automóvel

O automóvel é o seu próprio território - tornou-se algo como uma extensão da sua casa. Um lugar onde se encontra à vontade. Conduzi-lo é, muito frequentemente, o pouco tempo que temos só para nós.

Quer prefira a música ou o silêncio da estrada, a condução pode-lhe dar um pouco do tempo para cuidar de si mesmo.

A solidão que nunca pode se transformar em solidão. Porque conduzi-lo deixa-o em movimento - o seu corpo e a sua mente. Dá-lhe clareza e paz para pensar sobre o que realmente está no seu coração porque movimento e vibrações são a natureza humana inata.

Qual é a razão que esconde atrás de seu amor de conduzir? Esperamos que ainda tenha esse entusiasmo em algum lugar dentro de si e que não a tenha transformado numa atividade automatizada, porque isso seria uma pena. Estará a perder tantas emoções, aventuras, estará virar as costas para si mesmo e para a sua liberdade. Então, pense novamente. Escolha a nossa marca.

4.2.2. Desenvolvimento do Plano de Experiência do Consumidor

A experiência do consumidor é o quanto a empresa excede ou fica aquém das expectativas que cada cliente possui para cada interação entre eles e sua organização. Quando se excede as expectativas dos clientes de forma demonstrável e significativa, está-se a oferecer "uma ótima experiência do cliente.

A experiência do cliente é a forma como a organização faz sentir os clientes e baseia-se a cem por cento nas ações *versus* as expectativas.

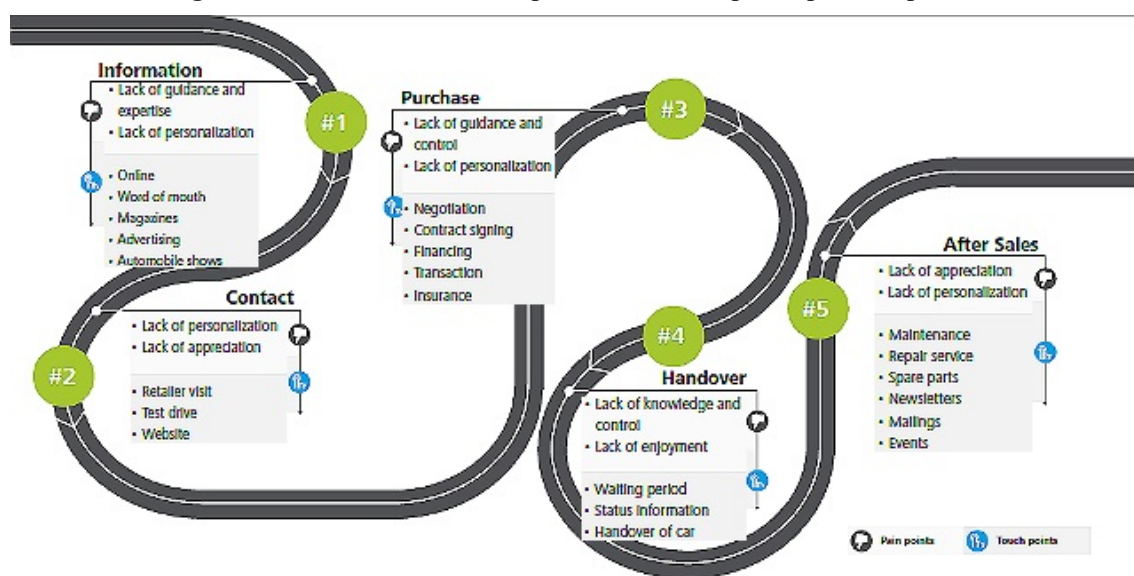
As primeiras experiências têm um grande impacto no futuro do relacionamento consumidor-empresa. À medida que o relacionamento amadurece, é muito fácil tomar por certo a relação em vez de se tentar fortalecer e aprofundar a conexão. Num relacionamento excelente, há um sentimento único de compreensão profunda, respeito, objetivos comuns e experiências compartilhadas.

Como já foi referido anteriormente, o desenvolvimento da experiência do consumidor tem como principal objetivo identificar os *touchpoints* e *painpoints* nas diferentes fases do consumidor,

tendo sido utilizado como base, o recente estudo de Heyenga (2016), mencionado anteriormente, e que dividiu a experiência do consumidor em cinco fases:

- 1) Informação;
- 2) Contato;
- 3) Compra;
- 4) Entrega;
- 5) Pós-compra.

Figura 8 - As Cinco Fases da Experiência de Compra - aplicação prática



Fonte: Heyenga (2016)

1. Informação - Orientação, Especialização e Personalização

Painpoints:

- **Falta de orientação:** o potencial comprador sente-se “perdido” quando confrontado com tanta informação encontrada. Existe a necessidade da existência de um “guia” especializado na indústria automóvel que o possa aconselhar, da melhor forma, tendo em conta os seus gostos e preferências;
- **Falta de personalização:** o potencial comprador sente que é tratado como um “número”. Não existindo, por parte da empresa, um esforço para tentar criar uma relação mais pessoal e duradoura.

Touchpoints:

- *Online (Website da marca)*
- Embaixadores da marca:

- Por exemplo, no mundo automóvel, optar pelos maiores nomes portugueses em competições de:
 - Todo-o-Terreno;
 - Fórmula 1;
 - Velocidade (provas de resistência);
 - *Rallys*;
 - *World Series*;
 - *Races of Champions*.
- Um Embaixador deve possuir as seguintes características:
 - Conhecimento e apreciação pelo Marketing - não precisam de ter curso na área. Conhecer os princípios básicos de marketing;
 - Presença *online* estabelecida;
 - Elevado nível de profissionalismo;
 - Capacidade de liderar/mover o público;
 - Capacidade em estabelecer relações;
 - Capacidade de obter *feedback* e fornecer uma visão inovadora.
- Passa-palavra;
- *Magazines e Blogs*:
 - <https://www.carthrottle.com> - comunidade;
 - <http://www.evo.co.uk/> - magazine;
 - <http://supercarsmedia.co.uk/> - magazine;
 - <http://www.shortlist.com/news/the-greatest-new-supercars> - não só relacionado com automóveis, mas com grande exposição mediática;
 - <http://supercarmission.com/> - magazine;
 - <http://www.topgear.com/car-news/supercars> - magazine;
 - <http://www.carmagazine.co.uk/car-reviews/body-supercar/-magazine>
 - <https://www.supercar-driver.com/> - clube;
 - <http://www.express.co.uk/> - não só relacionado com automóveis, mas com grande exposição mediática;
 - <http://www.autobild.de/> - magazine em alemão;
 - <http://www.autocar.co.uk/> - magazine;
 - <http://www.autoexpress.co.uk/> - magazine;
 - <http://www.caranddriver.com/> - magazine;
 - <http://www.autosport.pt/> - magazine portuguesa;

- <http://www.autosport.com/> - diferente da magazine portuguesa;
- <http://www.motor1.com/?er=1> - website/blog;
- <http://www.motorsport.com/> - magazine;
- <http://www.carscoops.com/> - blog;
- <http://www.autospies.com/> - blog;
- <http://www.motortrend.com/> - magazine;
- <http://www.autoblog.com/> - blog;
- <http://www.autoblog.pt/> - blog.
- Publicidade:
 - Brochuras (Produto; Institucional);
 - Spots TV (Canais relacionados com automóveis; Porto Canal; Canais mais mediáticos).
- Shows de automobilismo:
 - Tokyo Motor Show;
 - North American International Auto Show;
 - Chicago Auto Show;
 - Goodwood Festival of Speed
 - Pebble Beach Car Week;
 - Paris Motor Show;
 - International Geneva Motor Show;
 - Auto Shanghai;
 - Woodward Dream Cruise;
 - Frankfurt Motor Show.

2. Contato - Personalização e Apreciação

Após a fase da informação, muitos clientes voltam-se para as concessionárias para obter mais instruções e conhecimentos na busca de informações relevantes, e obter uma sensação precisa e tangível para o carro e as suas características. Os *Test-drives* desempenham um papel essencial, pois são a melhor maneira de se experimentar o produto. Na maioria dos casos, esta fase representa o difícil, mas poderoso salto dos meios *online* para o contato pessoal.

Painpoints:

- Falta de personalização: o potencial comprador sente que existe pouca ligação entre ele e a empresa, queixando-se de que a forma como está a ser orientado não é a mais adequada à sua personalidade. A melhor forma de evitar esta situação consiste em traçar um perfil do cliente, tendo em conta os seus gostos e preferências. Desta maneira, a empresa é capaz de criar um “percurso” único para o potencial comprador, fazendo com que a relação existente possua um maior nível de química e honestidade.
- Falta de apreciação: o potencial cliente sente que os seus pontos de vista e opiniões não são, de todo ou nada, apreciados. A melhor forma da empresa lidar, neste contexto, é apresentar soluções que se enquadram no espectro de preferências do potencial cliente.

Touchpoints:

- Website (Telefone, email);
- Visita à fábrica/empresa;
- Embaixadores da marca;
- Test-drive.

Nesta fase, foram também encontradas respostas a determinadas questões colocadas aos administradores da empresa, que surgiram ao longo do desenvolvimento do plano da experiência do consumidor.

- a) Assim que o cliente contacte a empresa, deve-se analisar logo se este tem preferências de utilização de materiais?
- Sim, nos casos de pessoas conhecidas que já tenham manifestado interesse. Este ponto pode facilitar o facto de na visita termos materiais específicos para mostrar;
 - Poderá haver preferências a analisar previamente, mas pensa-se que não ao nível dos materiais;
 - Aquando do contato, primeiro é necessário informar o potencial cliente dos requisitos mínimos para o possível negócio (passar o teste de condução), e do seu custo e condições do respectivo teste. Só após essa etapa ter sido superada é que se vai começar a falar com o cliente sobre as suas preferências de personalização do carro.

- b) Será necessário definir um tempo de espera mínimo entre o contato do cliente e a visita em si?
- Ajudará a definição do tempo mínimo necessário, de forma a organizar a logística.
 - É algo que só poderá ser definido após ter sido definido o processo de “experiência de compra”, pois implica vários fatores (disponibilidade da empresa, do circuito, dos pilotos/instrutores, entre outros).
- c) Em que moldes deverão ser feitas as deslocações do cliente em Portugal?
- Sempre acompanhado por um colaborador da empresa num carro de cortesia, de maneira a mostrar como o carro se comporta bem no dia-a-dia.
 - Caso, no final da experiência, o potencial cliente compre o carro (assine o contrato), guiará o automóvel na via pública (trajeto a ser definido tendo em conta as preferências do cliente).
- d) Em relação à estadia: define-se uma duração mínima requerida? Define-se um horário ideal para a viagem?
- A melhor forma será: marcar a viagem, permitindo que o cliente chegue da parte da tarde ou noite do dia, para que no dia seguinte de manhã possa ir logo à pista. Deste modo, existe tempo de descanso da viagem, possibilidade de confraternização e ida à pista, sem parecer que se está a apressar o potencial cliente.
 - A estadia deverá ser no mínimo de dois a três dias. Isto, se o potencial cliente concordar.
 - No primeiro dia, pela manhã, será submetido ao teste de admissão que, se superado, leva a que a tarde seja passada nas instalações, a definir posições de condução e matérias a aplicar no carro. No segundo dia, será a “afinação” das decisões, visualização dos *renderings* e aprovação do projeto (assinatura de contrato e pagamento de sinal), seguido de um jantar.
- e) O primeiro dia completo deverá ser para realização dos testes em pista? Quantas voltas dará acompanhado? E a conduzir?
- Se possível a chegada do cliente deveria ser ao fim da tarde, para que o dia seguinte ser o de testes, começando logo de manhã. Por exemplo, três voltas acompanhado

(ao lado), duas voltas acompanhado (a conduzir), cinco voltas sozinho, duas voltas acompanhado (a conduzir), seguido do *teste-drive* final.

- A definição do teste deverá ser feita após a auscultação de colaboradores com muita experiência neste tema e que podem ajudar a empresa a desenhar a melhor solução possível.
- f) Em que moldes se deverá assegurar a responsabilidade em caso de acidente nos testes em pista? Seguros?
- Existência de seguro e assinatura de um termo de responsabilidade por parte do cliente (igual ao que se faz nas outras marcas – Porsche, Ferrari, Audi, entre outras).
- g) Como definir o tempo mínimo por volta?
- Será necessário a empresa à pista, para depois avaliar e auscultar a opinião de quem irá realizar o teste.
- h) Caso não cumpra os requisitos de tempo mínimos e pretenda aulas de condução, estas devem ser ministradas de imediato?
- Evitar prolongar a estadia em casos de estadias com durações muito curtas.
 - Deverá ser agendado um curso, pois a pista não se encontrará sempre disponível para a empresa, assim como os instrutores e automóveis. O cliente será informado das condições (preço, número de dias, datas disponíveis, entre outros pontos).
- i) Após aprovação nos testes em pista, o cliente deverá ser levado para a fábrica, ou deveremos deixar tarde/o tempo restante do dia para lazer/descanso?
- O cliente deverá ser levado para a fábrica. Assim poderemos começar, de imediato, a “desenhar” o automóvel à medida do cliente.
- j) Quem acompanhará o cliente nos momentos de lazer? Definição de possíveis itinerários/roteiros turísticos?
- O Responsável Comercial que, caso se justifique, poderá ser acompanhado por outros elementos da equipa. Os itinerários e tipo de roteiros turísticos irão ser definidos com base na idade e tipologia do cliente. Os momentos lúdicos ocorrem das 18h às 24h. Das 18h às 20h (dependendo da época do ano e da meteorologia) visita a cidade. Das 20h às 24h restaurantes (realizar protocolos de cooperação para experiências gastronómicas e vónicas) de cozinha Portuguesa e bares.

- A preparação do “pacote turístico” também deverá ter em conta as preferências do cliente, ou seja, 100% personalizado. Para tal, devemos ter várias sugestões/pacotes temáticos para oferecer vários destinos turísticos e respetivas atividades de lazer.
- k) Quem fica encarregue de tratar da viagem e alojamento do cliente?
- O responsável pela gestão dos contatos com o cliente ou o responsável comercial indicado.
- l) Os encargos da “experiência de compra” ficam a cargo de quem?
- A experiência de compra é paga pelo cliente. No momento em que se candidata à “experiência” será informada do seu custo. Este custo poderá ser parcial ou totalmente deduzida na compra do carro (a definir internamente e será igual para todos os clientes).
- m) Como se deverá desenrolar a visita à fábrica?
- Inicia-se pela zona fabril (fabricação de chassis, montagem e acabamentos (especial ênfase na secção de acabamentos). Segue para o departamento de engenharia (onde verifica as capacidades técnicas e as ferramentas utilizadas bem como a capacidade de respondermos a “qualquer” exigência técnica). No departamento de *Design* (onde vai passar muito tempo) ser-lhe-ão feitas todas as medições (para o posição de condução), e poderá ver e escolher os materiais e cores para o seu carro bem como verificar as nossas capacidades técnicas (*Designers* e ferramentas disponíveis) para o auxiliarmos nas escolhas.

3. Compra - Orientação, Controlo e Personalização

Painpoints:

- Falta de direção e controlo: o comprador sente-se desorientado e sem controlo nesta fase, muitas vezes não sabendo no que consiste o processo. A empresa deverá comunicar ao cliente os vários passos a seguir nesta fase, fazendo com que o cliente possua uma noção do que irá acontecer e como deverá proceder.
- Falta de personalização: este “ponto de dor” é, praticamente, uma constante de toda a jornada do cliente. Nesta fase, é preciso ter em conta traços de personalidade do cliente. Por exemplo, se o comprador for mais fechado e cauteloso, se sentir que está a ser pressionado a tomar uma decisão apressada,

este pode querer não efetuar a compra. É preciso enfatizar ao cliente que o carro é feito à sua medida.

Touchpoints:

- Negociação;
- Assinar contrato;
- Financiamento;
- Transação;
- Seguro.

4. Entrega - Conhecimento, Controlo e Gozo

Painpoints:

- Falta de conhecimento e controlo: muitas vezes, durante esta fase do processo, o comprador sente-se “às escuras”, não sendo informado da situação do seu carro durante o tempo de espera de entrega do automóvel (tempo que o automóvel demora a chegar ou possíveis problemas que possam surgir durante o processo). A melhor forma de lidar com o comprador nesta fase, é informá-lo antes que seja ele a contactar a empresa. A empresa terá uma atitude mais proativa, não deixando que o cliente “fique às escuras”.
- Falta de gozo (enjoyment): muitos compradores retiram prazer em saber o *status* do automóvel e até fazer uma visita à empresa/fábrica para ver este a ser construído, visto que está a presenciar a construção da sua própria criação.

Touchpoints:

- Período de espera
- Informação do *status* do automóvel
- Entrega do carro

5. Pós-Venda - Apreciação e Personalização

Painpoints:

- Falta de apreciação: a maioria dos consumidores da indústria automóvel são praticamente “esquecidos” por parte da empresa a que recorreram para comprar o automóvel. A melhor forma da empresa agir, consiste em manter o cliente a par de qualquer novidade ou ofertas que possa surgir, ou até pedir opiniões acerca da empresa de forma a melhorarmos. No entanto, a empresa não deve

abusar/aborrecer o cliente em demasia. A empresa vai apostar na qualidade do serviço pós-venda, de forma a ultrapassar este problema.

- Falta de personalização: quando contactados os clientes nesta fase de pós-venda, muitas empresas cometem o erro de tornar a relação demasiado impessoal, perdendo-se todo o esforço despendido durante toda a jornada. A empresa deverá esforçar-se para continuar a manter uma relação mais pessoal com o cliente, de forma a aumentar as hipóteses de futuras comprar e recomendações.

Touchpoints:

- Manutenção;
- Serviço de reparação;
- Peças suplentes;
- *Newsletters*;
- *Emails*;
- Eventos.

Hoje em dia, as pessoas esperam ser tratadas como indivíduos em cada interação - com base nos seus termos, as suas necessidades e os seus interesses. O nosso trabalho é ajudar os clientes a fazer isso.

As nossas ofertas e capacidades de ajudar os clientes a abastecer as experiências, relacionamentos, percepções e processos de entrega, para atingir o público certo, da maneira certa, no momento certo.

Aspetos importantes a ter em consideração:

- Como integrar os *inputs* do cliente, que, à partida, serão dados à distância?
- Como gerir este processo?
- Quem gere este processo?

4.3. Atividades secundárias

4.3.1. Dar um nome à marca

A altura de dar um nome à marca não é uma tarefa fácil. Uma marca representa uma promessa para os consumidores e diferencia o valor oferece face às marcas dos concorrentes. Mais importante, o nome de marca tem que ser significativo para os consumidores.

O nome da marca escolhido teve em conta:

- a) Estratégia da marca - teve-se em consideração a proposta de valor, a promessa e a direção estratégica da marca.
- b) Mensagem que se pretende comunicar - Após de estar definido o posicionamento no mercado, pretendeu-se usar essa posição junto com a promessa e personalidade da marca para desenvolver o melhor nome da marca possível.
- c) Visualidade e sonoridade - certificarmo-nos de que o nome da marca parece boa visualmente e soa bem quando falada em voz alta. Um nome de marca pode parecer ótima no papel, mas quando se coloca num anúncio de rádio ou num *design* de pacote, pode não funcionar da mesma.
- d) Disponibilidade de nomes de domínio e marcas - verificar a disponibilidade de nomes de domínio. Podia ser possível que o nome de domínio exato ou o nome da marca em si já não estivessem disponíveis.

Pelos mesmos motivos de confidencialidade previamente mencionados, também não é possível revelar qual o nome escolhido para a marca.

4.3.2. Criar o logótipo

Um logótipo é um dos símbolos mais identificáveis de qualquer organização. Deve-se ter a certeza de que se crio o *design* certo. Um bom logótipo pode determinar o quão visível é reconhecível a marca entre consumidores e entre concorrentes.

Ao construir o logótipo, a empresa teve em conta os seguintes factores:

- a) Singularidade - determinar o que é que faz com que a empresa, os seus valores e ideias sejam diferentes de todos os outros. Usar tudo isso para encontrar algo que seja verdadeiramente nosso.

- b) Memorabilidade - o símbolo que escolhermos para representar a marca deve se manter facilmente nas mentes dos clientes-alvo. Dessa forma, eles podem facilmente identificar e lembrar o símbolo sempre que se deparam com ele.
- c) Relevância - deve representar o negócio. Por exemplo, como é uma marca de automóveis desportivos, o *design* deve conter algo como um escudo, de forma a representar o negócio em que a empresa opera.
- d) Simplicidade - o logótipo deve ser simples em termos de *design* e cor. Além disso, um *design* mais simples é muito mais fácil de identificar e memorizar.
- e) Reversibilidade - refere-se à capacidade do logótipo ficar bem impresso tanto a preto em branco, como branco em preto ou usando cor. Dessa forma, o *design* ficará bem e consistente, seja impresso a cores ou apenas a preto e branco.
- f) Escalabilidade - deve parecer o mesmo, seja impresso numa superfície grande ou pequena. As pessoas devem ser capazes de identificá-lo tanto esteja impresso num cartão-de-visita como um *outdoor* na estrada.

Por motivos de confidencialidade, não foi permitido revelar o logótipo criado no relatório.

5. Reflexão e autoavaliação do trabalho.

Posso afirmar, honestamente, que o meu tempo enquanto estagiário na empresa resultou num dos melhores estágios que já tive a oportunidade de realizar. Não só adquiri habilidades práticas, mas também tive a oportunidade de conhecer pessoas fantásticas. A atmosfera na empresa foi sempre acolhedora, ao ponto de me fazer sentir em casa. Além disso, senti como eu era capaz de contribuir para a empresa, ajudando e trabalhando em projetos durante todo o período de estágio.

Durante o meu estágio, cresci como pessoa - não só a um nível pessoal, mas a um nível profissional também. A minha experiência na empresa foi além de ser um estagiário “normal”. Os meus colegas de trabalho trataram-me como parte da equipa - dando-me responsabilidades e projetos a realizar. Ao longo do estágio, acredito que provei, não só à empresa, mas a mim mesmo, o meu valor.

Academicamente, utilizei cada parte da formação que me foi dada no Instituto Superior de Administração e Gestão (ISAG) - *European Business School*, nomeadamente nas unidades curriculares de Estratégia de Marketing, Gestão da Marca, Marketing Relacional e Pesquisa de Mercados. Ainda tinha muito a aprender quando cheguei ao meu estágio, mas acredito que estava preparado para enfrentar as tarefas que me foram atribuídas e assumidas. A minha experiência de estágio excedeu as minhas expectativas.

Ao longo do estágio, acredito que recebi uma excelente educação que me servirá bem, enquanto me preparo para iniciar a minha carreira após a graduação.

No geral, considero o meu estágio na empresa um sucesso. Fui capaz de adquirir habilidades práticas, trabalhar num ambiente fantástico, e fazer conexões que vão durar uma vida. Não poderia estar mais agradecido.

6. Conclusão

Como foi possível demonstrar no presente relatório de estágio, o efeito das experiências têm sido alvo de investigação nos mais diversos campos e sob variadas perspectivas. A pesquisa realizada durante o período de estágio demonstrou a importância da experiência em vários cenários (por exemplo, lojas, eventos e em ambientes de media on-line e social).

Esta pesquisa resultou na percepção do consumidor. Mais concretamente, sobre como os consumidores percebem as experiências prolongadas e imediatas, como se recordam das experiências, como os atributos experienciais são processados, e se as experiências são racionais. Foram desenvolvidos quadros práticos valiosos para gerir experiências em vários pontos de contato do cliente. No entanto, atualmente, o campo do marketing experiencial no ramo dos automóveis desportivos ainda se encontra num processo de emergência.

O *Storytelling* é uma parte integrante no *design* do pensamento e do negócio. A marca é uma narrativa, este *design* conta uma história, as aplicações do *storytelling* para o negócio são infinitas. Pode parecer contraintuitivo começar com uma história, mas, como as histórias nos ajudam a estabelecer relações e são memoráveis, elas podem estabelecer uma estratégia, e ser uma arma poderosa em qualquer etapa do processo de inovação. A narração de histórias é uma ferramenta valiosa para ajudar a entender o contexto ou o desafio que uma empresa enfrenta.

É necessário um maior número de investigações sobre o impacto das sugestões experienciais em vários pontos de contato, como estas criam experiências para os consumidores, e como essas experiências podem afetar o comportamento do consumidor no curto e no longo prazo. Também é essencial estudar mais acerca da forma como os ambientes e os contextos culturais podem moldar as experiências.

Mais importante ainda, acredito que devemos entender melhor a relação entre a experiência e a felicidade para que os profissionais de marketing - e os criadores de políticas públicas - ofereçam não apenas valor de uso aos seus clientes, mas também melhorem o seu bem-estar e qualidade de vida.

As experiências são as novas moedas de troca. Num mundo onde as encomendas são realizadas ao toque de um botão e produtos podem ser personalizados através de um *site*, o público-alvo prefere experiências a bens materiais - um envolvimento ao vivo, conteúdo exclusivo, acesso à marca e "momentos" estão a provar serem melhores incentivos para o *engagement* do que um desconto, *giveaways*, etc. Dito de outra forma, há poucas coisas que os consumidores não conseguem obter, os *marketeers* devem agora preocupar-se em fornecer algo que o consumidor nunca poderá obter por conta própria.

Referências Bibliográficas

- BALDISSERA, RUDIMAR (2010) *A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações*. 2ª ed., São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- BAXENDALE, S., MACDONALD, E. K., WILSON, H. N. (2015) *The impact of different touchpoints on brand consideration*, New York: Elsevier Inc.
- BOSWIJK, ALBERT., THIJSEN, THOMAS., PEELEN, ED (2007) *The Experience Economy: A New Perspective*, Amsterdam: Pearson Prentice Hall.
- BUSATTO, CLEO (2006) *A arte de contar histórias no século XXI: tradição e ciberespaço*, Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.
- CAMPBELL, JOSEPH (2009) *O poder do mito: com Bill Moyers*. 27ª ed., São Paulo: Palas Athena.
- DANIELS, PETER; BRADSHAW, MICHAEL; SHAW, DENIS; SIDAWAY, JAMES (2016) *Introduction to Human Geography, Issues for the 21st Century*. 5ª ed., London: Pearson.
- DENNING, STEPHEN (2006) *O poder das narrativas nas organizações: o guia para líderes sobre o uso da técnica de narrativas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- EISENBERG, ERIC; GOODALL JR., HL (1995) *Organizational Communication Balancing Creativity and Constraint*. 2ª ed., New York: St. Martin's Press.
- FERNÁNDEZ-COLLADO, CARLOS (2008) *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 3ª ed., Cidade do México: McGraw-Hill.
- FISHER, WALTER (1987) *Human Communication as narration: toward a philosophy of reason, value and action*, Columbia: University of South Carolina Press.
- GILMORE, JAMES (2003) *Frontiers of the experience economy*, Virginia: Batten Briefings.
- GOLEMAN, DANIEL (1998) *Trabalhando com a inteligência emocional*, Rio de Janeiro: Objetiva.

- KOTLER, P., BURTON, S., DEANS, K., BROWN, L., & ARMSTRONG, G. (2013) *Marketing*. 9ª ed., Melbourne: Pearson Australia Group Pty Ltd.
- KOULOGEORGE, PAUL (2004) *The Experience Economy and the Impact on Creating Value for Customers*, EUA: EB Games.
- KUNSCH, M. KROHLING (2010) *A dimensão humana da comunicação organizacional*, São Caetano Sul: Difusão.
- MACHADO, REGINA (2004) *Acordais: fundamentos teórico-poéticos da arte de contar histórias*, São Paulo: Difusão Cultural do Livro.
- MAGALHÃES, DULCE (2010) *A jornada do herói. Amanhã*, Porto Alegre: Plural, 2010.
- MATOS, GISLAYNE AVELAR (2010) *Storytelling: líderes narradores de histórias*, Rio de Janeiro: Qualitymark.
- NÚÑEZ, ANTONIO (2009) *É melhor contar tudo: o poder da sedução das histórias no mundo empresarial e pessoal*, São Paulo: Nobel.
- PEREIRA, ANDRÉIA., VEIGA, KÁTIA., RAPOSO, ALBERTO., FUKS, HUGO., DAVID, VIVIANE., FILIPPO, DENISE (2009) *Storytelling imersivo colaborativo: Time2Play no Second Life*, Fortaleza: Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos.
- PINE, JOSEPH; GILMORE, JAMES (1999) *Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*, United States: Harvard Business School Press.
- PINE, JOSEPH; GILMORE, JAMES (2000) *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization*, New York: Harvard Business School Press Books.
- PINE, JOSEPH; GILMORE, JAMES (2002) *Satisfaction, sacrifice, surprise. Strategy & Leadership*, United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- PINE, JOSEPH; GILMORE, JAMES (2002) *The Experience IS the Marketing - Special Report*, Boston: BrownHerron Publishing.
- PINK, DANIEL (2007) *O cérebro do futuro: a revolução do lado direito do cérebro*, Rio de Janeiro: Campus-Elsevier.

- PRAHAMAD, C. K., RAMASWAMY, VENKATRAN (2003) *The new frontier of the experience innovation*, Cambridge Massachusetts: Sloan Management Review.
- PUTNAM, LINDA (1987) *Communication theory and organizational communication: multiple perspectives*, Newbury Parky: Sage Publications.
- PUTNAM, LINDA (2008) *Organizações e seus aspectos subtis*, São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da USP.
- PUTNAM, LINDA (2008) *Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas*, São Caetano do Sul: Difusão.
- PUTNAM, LINDA., PHILLIPS, NELSON., CHAPMAN, PAMELA (2004) *Metáforas da comunicação e da organização. Handbook de estudos organizacionais: ação e análises organizacionais*, São Paulo: Atlas.
- SALMON, CHRISTIAN (2008) *Storytelling: la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris: La Découverte.
- SCHMITT, BERND (2000) *Marketing Experimental*, São Paulo: Free Nobel.
- SCHOLES, ROBERT., KELLOGG, ROBERT (1977) *A natureza da narrativa*, São Paulo: McGraw Hill.
- WHITE, HAYDEN (2001) *Trópicos do discurso: ensaios sobre a crítica da cultura.*, São Paulo: EDUSP.
- ZIEMER, ROBERTO (1996) *Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas*, São Paulo: Atlas.

Netgrafia

CMO (*Chief Marketing Officer*) Council / SAP Hybris (2016) - Building Brands That Attract + Engage Fans. [online]. [Acedido em 12 de maio de 2017]. Disponível em: <https://www.cmocouncil.org/>.

COURT, D., ELZINGA, D., JORGEN VETVIK, O., & MULDER, S. (2009) *The consumer decision journey*. [online]. [Acedido em 22 de fevereiro de 2017]. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey> .

DENNING, STEPHEN (2002) Using stories to spark organizational change. *Journal of Storytelling and Business Excellence*. [online]. [Acedido em 20 de maio de 2017]. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.568.8849&rep=rep1&type=pdf> .

DOMINGOS, ADENIL ALFEU (2009) Storytelling: evolução, novas tecnologias e mídia. *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. [online]. [Acedido em 5 de abril de 2017], pp.1-16. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2427-1.pdf> .

GULATI, RANJAY., HUFFMAN, S., NEILSON, G. (2002) The Barista Principle: Starbucks and the Rise of Relational Capital. *Strategy + Business* [online]. 28 (Third Quarter 2002), [Acedido em 24 de janeiro de 2017], pp.1–12. Disponível em: <https://www.strategy-business.com/article/20534?gko=582b3> .

HEYENGA, AXEL G. (2016) *Driven by Experience - Pain Points in Today's Automotive Customer Journey*. [online]. [Acedido em 24 de maio de 2017]. Disponível em: https://blogs.adobe.com/digitaleurope/files/2016/03/Study_Automotive-Customer-Experience_DD_Adobe_EN.pdf .

IT'S A SOCIAL WORLD (2011): *Top 10 need-to-knows about social networking and where it's headed*. [online]. [Acedido em 12 de abril de 2017]. Disponível em: http://www.comscore.com/Press_Events/Presentations_Whitepapers/2011/it_is_a_social_world_top_10_need-to-knows_about_social_networking .

PINE, JOSEPH; GILMORE, JAMES (1997) How to profit from experience. *Wall Street Journal - Eastern Edition*. [online]. 230 (24), [Acedido em 7 de outubro de 2016]. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/SB870467837649599500> .

PINE, JOSEPH; GILMORE, JAMES (1998) Welcome to the Experience Economy. *Business Review - Harvard Business School Press*. [online]. 76 (4), [Acedido em 3 de janeiro de 2017]. Disponível em: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy> .

PINE, JOSEPH; GILMORE, JAMES (2002) Customer experience places: the new offering frontier. *Strategy & Leadership*. [online]. 30 (4), [Acedido em 20 de dezembro de 2016]. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10878570210435306> .

PINE, JOSEPH; GILMORE, JAMES (2002) Differentiating hospitality operations via experiences. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly - Sage Journals*. [online]. 43 (3), [Acedido em 3 de outubro de 2016]. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0010880402433009> .

LEMKE, F.; CLARK, M.; WILSON, H. (2010). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 39 (6) [Acedido em 2 de janeiro de 2017], pp.846–869 Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11747-010-0219-0> .

MEYER, C., & SCHWAGER, A. (2007) Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. [online]. [Acedido em 5 de maio de 2017]. Disponível em: <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience> .

SAWHNEY, MOHANBIR., PRANDELLI, EMANUELA., VERONA, GIANMARIO (2003) The Power of Innomediatio., *MIT Sloan Management Review*. [online]. 44 (2), [Acedido em 2 de setembro de 2016], p.77-82. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-power-of-innomediatio/> .

STEIN, A., RAMASESHAN, B (2016) Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*.

[online]. [Acedido em 7 de janeiro de 2017], pp.8-19. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698915301855> .

TAYLOR, J. R. (2006) Communication et la constitution de l'organisation: La perspective de "l'École de Montréal". *Organization&co - Bulletin de liaison bimestriel*. [online]. 16, [Acedido em 17 de setembro de 2016], pp.2-14. Disponível em: <https://orgcom.wordpress.com/2010/11/04/james-r-taylor-and-the-montreal-school-of-organizational-communication-an-ego-centric-coauthorship-study/#more-134> .

WILLIAMS, COLIN (2004) A lifestyle choice? Evaluating the motives of do-it-yourself (DIY) consumers. *CC Williams - International Journal of Retail & Distribution*. [online]. 32 (5), [Acedido em 9 de novembro de 2016], pp.270-278. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09590550410534613> .

http://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2016/Documents/Portugalglobal_n87.pdf .

<http://www.arquivoestado.sp.gov.br/site/>.

<https://rdu.unc.edu.ar/>.

<https://www.rcaap.pt/>.

<http://www.b-on.pt/>.

<https://scholar.google.pt/>.

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/>.

<https://www.bookrix.com/books.html>.

<https://www.warc.com/Welcome>.

ANEXOS

Anexo 1 - Indústria Automóvel e Componentes - Setor fortemente exportador



INDÚSTRIA AUTOMÓVEL E COMPONENTES SETOR FORTEMENTE EXPORTADOR

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

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

Segundo a AFIA - Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel, o setor de componentes para automó-

veis é o mais significativo, agregando cerca de 200 empresas, o que representa 42.000 postos de trabalho.

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

Os principais mercados de exportação

deste setor são Espanha, Alemanha, França e Reino Unido, o que demonstra a importância do mercado europeu para o setor. É visível que as empresas deste setor fornecem componentes para a maior parte dos modelos automóveis produzidos na Europa.

Sendo um dos setores com maior peso nas exportações, a indústria de componentes para automóveis registou, no

Fonte: http://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2016/Documents/Portugalglobal_n87.pdf



Fonte: AFIA

ano de 2015, 6.700 milhões de euros em exportações, com um crescimento de sete por cento. Relativamente ao volume de negócios, registou 8.000 mil milhões de euros, um crescimento de cinco por cento.

De referir ainda que o volume de negócios deste setor é mais elevado na atividade metalúrgica e metalomecânica (32 por cento), seguida pela atividade elétrica e eletrónica (29 por cento). Os plásticos e as borrachas dizem respeito a 19 por cento, os têxteis e outros revestimentos a 10 por cento, a montagem de sistemas a oito por cento e as outras atividades a dois por cento.

A maior parte das empresas deste setor produz componentes e acessórios para veículos automóveis, mais especificamente 48,5 por cento. De seguida, surgem as empresas, cerca de 14,5 por cento, que produzem artigos de matérias plásticas, e cerca de seis por cento das empresas produz artigos de borracha.

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

Em termos de localização, a maior parte das empresas deste setor encontra-

-se no norte do país, essencialmente nos distritos de Aveiro, Porto e Braga. A principal atração do norte do país é o seu custo, tanto de trabalho como de terra. Além disso, permite uma maior proximidade a grandes fábricas de automóveis, como a Renault e a PSA.

O setor recebe frequentemente investimentos para a implementação de

"A indústria automóvel em Portugal é particularmente significativa, tendo um forte contributo no emprego e no PIB português."

projetos inovadores e novos produtos, o que demonstra a confiança dos investidores na indústria automóvel portuguesa. O investimento promovido no setor da produção das componentes assenta na inovação ao nível da engenharia de processos e de produtos, contribuindo assim para a produtividade nacional, a criação de emprego e o aumento das exportações.

Efetivamente, os processos tecnológicos sofisticados são uma aposta

crescente, permitindo diferenciar a indústria automóvel portuguesa na Europa e no mundo, que é cada vez mais reconhecida pela sua qualidade. Esta distinção verifica-se igualmente na exigência de recursos humanos qualificados, capazes de dotar a indústria de uma maior qualidade.

Sendo a Península Ibérica uma das mais importantes regiões de produção automóvel na Europa, Portugal apresenta uma posição bastante importante e competitiva para atrair investimento.

Portugal tem vindo assim a assistir a um crescente número de investimentos no setor. Cada vez mais, empresas da indústria de componentes para automóveis instaladas em Portugal investem em projetos de expansão e em novas localizações no nosso país, com contributos fundamentais para as exportações, o emprego e a inovação.

Paralelamente, diversas empresas têm vindo a reforçar as suas unidades de produção, o que tem impactos significativos no crescimento das redes de fornecedores em Portugal. As redes de fornecedores são fundamentais para facilitar o acesso aos fornecedores, bem como para aproximar as empresas e assegurar um maior valor acrescentado nacional.

Relativamente ao custo, Portugal é o país mais competitivo da Europa Ocidental, sendo os seus principais concorrentes os mercados da África do Norte e da Europa Oriental.

Desta forma, é visível que a indústria de componentes para automóveis em Portugal tem muitas vantagens competitivas que lhe conferem um elevado reconhecimento, como a mão-de-obra qualificada, a componente exportadora das empresas, a capacidade de produção flexível, o nível de qualidade, o elevado investimento, o grau de inovação da engenharia e a aposta contínua na formação e na valorização profissional dos seus recursos humanos. ●

Fonte: http://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2016/Documents/Portugalglobal_n87.pdf

Anexo 2 - Portugal: um país produtor de automóveis

8 DESTAQUE Portugalglobal nº87

ACAP - ASSOCIAÇÃO AUTOMÓVEL DE PORTUGAL

PORTUGAL: UM PAÍS PRODUTOR DE AUTOMÓVEIS

Portugal fabrica cada vez mais automóveis, inclusive mais do que países europeus tradicionalmente produtores. Os automóveis são o produto mais exportado em Portugal, representando 11 por cento das exportações nacionais. Os principais mercados de destino das exportações são a Alemanha, Espanha, China, Reino Unido e França.



>POR **JORGE ROSA**,
PRESIDENTE DA ACAP

A indústria automóvel nacional remonta a 1959 e tem origem na tomada de consciência, por parte do governo em funções, do forte desequilíbrio da balança comercial do país e no contributo da importação de automóveis para o agravamento do défice externo.

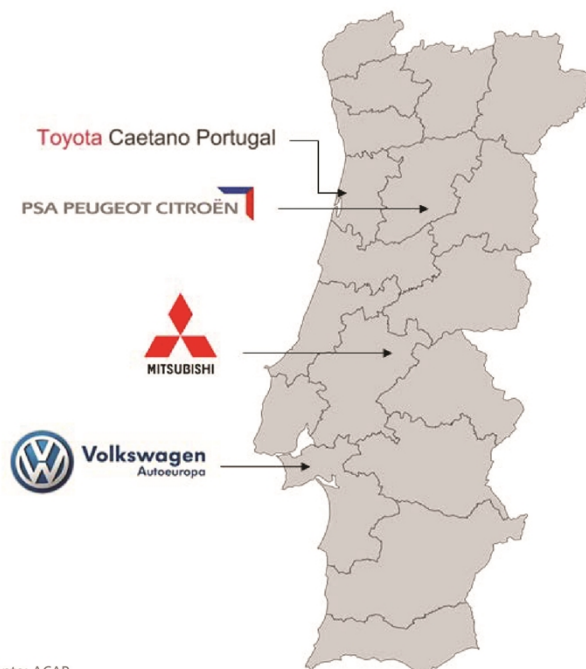
Com efeito, as importações de veículos já representavam 7 por cento de todas as compras externas e 18 por cento do desequilíbrio da balança, verificando-se simultaneamente um rápido crescimento destes indicadores.

A industrialização automóvel foi bastante benéfica para o país pois trouxe consigo a inovação no domínio dos processos e dos produtos, a transferência de tecnologia

de outros países mais evoluídos e o aumento do investimento em investigação e desenvolvimento.

Atualmente, Portugal fabrica mais veículos automóveis do que países europeus tradicionalmente produtores de

automóveis como a Suécia, Holanda, Finlândia e Áustria, sem mencionar outros como a Dinamarca que não são fabricantes. Não sendo um grande produtor, Portugal tem um lugar de honra na lista dos cerca de 40 países fabricantes mundiais de automóveis.



Fonte: ACAP

Fonte: http://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2016/Documents/Portugalglobal_n87.pdf

Anexo 3 - Análise SWOT - Indústria Automóvel

maio 2016 DESTAQUE 11

Análise SWOT

A indústria automóvel tem um impacto significativo em toda a economia, com efeitos em cascata, induzindo a criação de uma vasta cadeia de fornecimento e gerando uma enorme diversidade de ser-

viços e de fontes de valor acrescentado.

Ao longo dos anos a indústria automóvel nacional, incluindo o subsector dos componentes, soube resistir à concor-

rência internacional, apresentando pontos fortes que superam os fracos e oportunidades que saberão impor-se às ameaças, tal como pode ser observado na seguinte análise SWOT:

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
• Setor consolidado e com peso na economia traduzido na criação de emprego, VAB, exportações; • Demonstrada competitividade dos OEM nacionais nos grandes grupos; • Infraestruturas e equipamentos de fabrico avançados (ex. unidades de montagem flexíveis); • Capacidade de estabelecer cadeias de fornecimento maioritariamente nacionais; • Competências de I&D e engenharia em centros nacionais, com custos competitivos; • Indústria de componentes de nível internacional em determinados segmentos, com núcleo de empresas portuguesas líderes a nível mundial (ex. moldes); • País com infraestruturas de transporte e tecnológicas de elevada qualidade; • País com localização geoestratégica para atração de investimento estrangeiro; • Clima social e natural estável; • Qualidade no ensino e nos cuidados de saúde; mercado de trabalho flexível e eficiente.	• Setor fracionado, índice de cooperação fraco, dispersão de competências e falta de escala; • Empresas com necessidades de capital e dificuldade no financiamento de novos projetos; • Desempenho na qualidade, gestão e I&D aquém da referência da indústria; • Escassez de competências em I&D, fraca interação com entidades do SI&I e com consórcios europeus; • Necessidade de formação profissional especializada em determinadas áreas; • Insuficiente suporte à internacionalização da atividade, particularmente na cadeia de fornecimento; • Elevada carga burocrática interna associada à internacionalização de um produto; • Custos elevados em alguns fatores de produção (ex. eletricidade e portagens); • Escassez de fornecedores nas áreas de eletrónica, sistemas, materiais avançados e motorizações; • Falta de autonomia de OEM e de integradores locais na gestão da cadeia de fornecimento; • Comparativamente com a indústria do setor noutras geografias, a nossa tem menor desempenho na qualidade, prazos, engenharia e desenvolvimento de processos e produto; • A dimensão média das empresas de componentes, essencialmente PME e empresas de base familiar, limita a capacidade de investimento em I&D e na capacidade produtiva.	• Possibilidade de reforço do posicionamento da indústria junto dos principais clientes e mercados; • Constituição de redes de cooperação para obtenção de sinergias na indústria de componentes, visando a exportação; • Reestruturação industrial global, com aposta na especialização tecnológica e em novos conceitos; • Desenvolvimento e projeção de competências do SI&I nacional na área automóvel e em setores transversais; • Potencial sinérgico nacional através de novas estratégias e capacidade logística no eixo atlântico; • Abertura de mercados globais (ex. EUA via TT&IP, Canal do Panamá, CPLP, Ásia); • Apoio financeiro à competitividade e internacionalização (programas estratégicos e operacionais); • Especialização da indústria automóvel em pequenas e médias séries; • Aumento da incorporação local na cadeia de valor local e de proximidade; • Desenvolvimento de novas estratégias de operação logística; • Desenvolvimento de estratégias em torno dos programas Horizonte 2020/Portugal 2020.	• Forte concorrência das fábricas nos países da Europa do Leste, Norte de África e Ásia; • Contração da procura no mercado automóvel europeu; • Volatilidade do sistema fiscal e política penalizadora da solução de transporte automóvel; • Tendência global para a procura de fornecedores que agreguem mais componentes da cadeia de valor; • Perda de competitividade do fabrico de veículos em médios e grandes volumes; • Perda de competitividade em fatores de produção, como recursos humanos, logística e utilidades; • Perda de espaço nas cadeias de fornecimento das grandes fábricas.

Fonte: http://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2016/Documents/Portugalglobal_n87.pdf