

Alberto Luís Santos Mota Ferreira Pires

A comunicação das marcas de motos nos concessionários multimarca em Portugal

Universidade Fernando Pessoa

Porto

2006

Alberto Luís Santos Mota Ferreira Pires

A comunicação das marcas de motos nos concessionários multimarca em Portugal

Universidade Fernando Pessoa

Porto

2006

Alberto Luís Santos Mota Ferreira Pires

A comunicação das marcas de motos nos concessionários multimarca em Portugal

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cardoso

(Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, especialização em Marketing e Comunicação Estratégica).

Universidade Fernando Pessoa

Porto

2006

Resumo

A dimensão do mercado de motos em Portugal é pequena, não permitindo à maioria das marcas estar no mercado através de um concessionário monomarca, obrigando-as a partilhar o mesmo espaço comercial com outras marcas. Para agravar esta situação, o mercado de motos está em queda desde o ano 2000. Para uma marca melhorar ou manter os seus números de vendas, tem que conseguir conquistar quota de mercado aos seus concorrentes, sendo o espaço do concessionário o local da primeira batalha a travar.

Esta dissertação pretende analisar, relativamente às marcas de motos, as formas, o processo de comunicação e as estratégias comerciais que estas desenvolvem junto dos concessionários para comunicar os seus produtos e implementar a sua imagem corporativa. Relativamente aos concessionários, juntamente com as suas características e dimensão, procurou-se determinar o grau de importância dos vários departamentos com que estes se relacionam junto do importador, qual a sua percepção e atitude face às acções de comunicação promovidas pelas marcas, assim como a sua sensibilidade relativamente à imagem corporativa das marcas.

Numa primeira parte é situado o mercado das motos em Portugal e apresentada uma revisão bibliográfica acerca da distribuição comercial de produtos, imagem de marca e comunicação de marca.

Numa segunda parte é apresentado o trabalho empírico, que se desdobra num estudo qualitativo, baseado em entrevistas em profundidade a responsáveis de marcas de motos, e num estudo quantitativo, que recorreu à administração de questionários a concessionários das marcas em análise. A partir da análise dos resultados foi possível analisar e reflectir sobre a validade de algumas opções de comunicação assumidas pelas marcas, e perceber, pelas sensibilidades declaradas, de que forma podem outras ser implementadas.

Abstract

The Portuguese motorcycle market size is very small and doesn't allow most brands to be represented by a one brand only dealership. Because of this a specific brand has to share the same dealerships with every other brand. To make this worse, the motorcycle business is going through a low period since 2000. In order for a brand to improve or maintain their sales numbers they have to conquer market share from their competitors. Therefore the dealership is the first place where this battle takes place.

The aim of this essay is to analyse how a motorcycle brand has to communicate with the dealerships and what strategies has to apply in these situations in order to make their corporate image properly understood. Concerning the dealerships, along with their specificities and size, an attempt was made to assert the level of importance of each department that deals with the importer. Also their view and response to the various ways in witch a brand tries to communicate and their sensibility to the corporate image they let out.

The first part of the essay describes the Portuguese motorcycle market and also presents a bibliographic resume about commercial distribution, brand image and brand communication.

The second part is the the bulk of the essay, which consists of a study of a series of in-depth interviews to executives from motorcycle brands and another study of a questionnaire presented to the dealerships of the brands in question. From the study made of these results it was possible to consider the effectiveness of some business options made by the brands and understand how other solutions may be implemented to improve the communication of their strategies and own identities.

Abstrait

La dimension du marché de motos au Portugal est petite, et ne permet pas à la majorité des marques d'être présentes, através un concessionaire monomarque, ce qui les oblige a partager l'espace comercial avec les autres marques. Pour empirer la situation, le marché des motos est en baisse, depuis l'an 2000. Pour qu'une marque puisse améliorer ou maintenir son volume de ventes, il faut qu'elle conquerrisse une partie du marché à ses concurrents, et l'espace du concessionaire est où se livrera la première bataille.

Cette dissertation prétend analyser, relativement aux marques de moto, les formes, le processus de comunication et les stratégies commerciales que celles-ci developent auprès de leurs concessionnaires, pour communiquer leurs produits et implanter leur image corporative. En fonction de leurs caractéristiques et dimension, on a prétendu déterminer le niveau d'importance des differents départements avec qui se relationne l'agent d'importation et quelle est sa perception et attitude face aux différentes actions de comunication des marques et sa perception de l'image corporative des marques.

Dans la premiere partie, je situe le marché des motos au Portugal et je présente une révision bibliographique sur la distribution commerciale des produits, l'image de marque et sa comunication.

Dans la deuxième partie je présente un travail empirique, qui se démultiplie en une analyse qualitative, basée sur des interviews en profondeur à des responsables des marques de motos, et une analyse quantitative, par questionnaire, aux différents concessionnaires des marques. Les résultats obtenus nous permettent de réfléchir à propos de la validité des options de comunication des marques et comprendre de quelle manière d'autres options communicatives peuvent être implantées.

Dedicatória

À Paula, Rita e Lucas.

Agradecimentos

Um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Cardoso, pelo rigor, método e sabedoria com que orientou este trabalho.

Um agradecimento também aos responsáveis pelas marcas analisadas, pela disponibilidade manifestada em todas as ocasiões, e aos concessionários, pela sua participação neste estudo.

Índice

Introdução	1
1 - O mercado de motos em Portugal	6
1.1 - A distribuição	6
1.1.1- A segmentação no ponto de venda	6
1.1.2 - O distribuidor	7
1.1.3 - A subsidiária	8
1.2 - Os segmentos de mercado motociclístico	8
1.2.1 - A dimensão das marcas de motos no mercado Português	8
2 - As marcas de motos	13
2.1 - O conceito e as funções da marca	13
2.2 - A imagem de marca	15
2.3 - A comunicação das marcas de motos	16
2.3.1 - A identidade corporativa	16
2.3.2 - Comunicação institucional	17
2.3.3 - Funções da comunicação institucional	19
2.3.4 - A declaração de missão	20
2.3.5 - A publipromoção	20
2.4 - <i>Media</i>	22
2.4.1 - Os diferentes <i>media</i> utilizados	22
2.5 - As campanhas publicitárias	25
2.5.1 - Objectivos da campanha publicitária	25
2.5.2 - A planificação dos <i>media</i>	27
2.5.3 - A comunicação publicitária internacional	28
2.5.4 - Avaliação da eficácia	31
2.6 - O patrocínio	32
2.7 - Relações públicas	35
2.7.1 - Conceito de relações públicas	35
2.7.2 - Os líderes de opinião	37
2.7.3 - Os criadores de opinião	39
2.7.4 - O <i>lobbying</i>	40

2.8 - Relações com a imprensa	41
2.8.1 - Os <i>Press releases</i>	41
2.9 - Feiras da especialidade	42
2.10 - A <i>internet</i>	44
2.10.1 - O ambiente	44
2.10.2 - O <i>site</i> na <i>internet</i>	45
2.10.3 - A <i>Intranet</i>	47
2.10.4 - O <i>e-mail</i>	48
2.10.5 - Comunidades de utilizadores	49
2.10.6 - Formas de publicidade na <i>internet</i>	50
3 – Comunicação no interior do concessionário	53
3.1 - A distribuição	53
3.2 - O retalhista	54
3.3 - O ponto de venda	55
3.3.1 - O exterior	55
3.3.2 - O interior	56
3.4 - Elementos intangíveis	60
3.5 - O aprovisionamento	61
3.6 - A concorrência	62
3.7 - Promoção de vendas	62
3.8 - As ferramentas promocionais	63
3.9 - Ciclo de vida do produto	63
3.10 - Processo de compra	64
3.11 - As motivações que conduzem à compra	65
3.12 - A proveniência do produto	65
3.13 - A formação dos vendedores	66
3.14 - O serviço pós-venda	67
3.15 - A satisfação do cliente	69
3.16 - A lealdade do cliente	70
3.17 - Implementação de regras de funcionamento	71

4 - Uma análise qualitativa da comunicação das marcas de motos nos concessionários multimarca em Portugal	73
4.1 - Definição dos objectivos de estudo	73
4.2 - Metodologia de investigação	73
4.2.1 - Metodologia qualitativa	73
4.2.2 - Definição da amostra	74
4.2.3 - Elaboração do guião para a entrevista	74
4.2.4 - A realização das entrevistas	75
4.3 - Análise dos dados	75
4.3.1 - Comunicação institucional com os concessionários	75
4.3.2 - Comunicação dos produtos	80
4.3.3 - Estratégias comerciais	85
4.3.4 - Satisfação dos clientes	89
4.3.5 - Imagem coordenada da marca nos concessionários	90
4.3.6 - Linha gráfica a utilizar pelo concessionário	96
5 - Uma análise quantitativa da comunicação das marcas de motos nos concessionários multimarca em Portugal	99
5.1 - Definição dos objectivos do estudo	99
5.2 - Metodologia de investigação	99
5.2.1 - Metodologia quantitativa	99
5.2.2 - Definição da amostra	100
5.2.3 - Elaboração do questionário	100
5.2.4 - O processo de envio dos questionários	100
5.3 - Análise de dados	101
5.3.1 - Descrição da amostra	101
5.3.2 - Conhecimento e atitude face à comunicação institucional das marcas	104
5.3.3 - Conhecimento das motos comercializadas	108
5.3.4 - Apoio comercial do importador no ponto de venda	112
5.3.5 - Satisfação dos clientes	115
5.3.6 - Imagem da marca no concessionário	116
5.3.7 - Respeito pela linha gráfica das marcas	118

Conclusões	119
Bibliografia	127
Anexos	135

Índice de figuras

Figura 1 – Logótipos das oito marcas em estudo	13
Figura 2 – Exemplo de linha gráfica de uma marca	16
Figura 3 – Normas para utilização de logótipos <i>Aprilia</i>	18
Figura 4 – Publireportagem da <i>Yamaha</i> assinalando os seus 25 anos em Espanha	18
Figura 5 – Revista internacional da <i>KTM</i>	21
Figura 6 – Livro técnico patrocinado pela <i>Aprilia</i>	22
Figura 7 – Anúncio televisivo internacional da <i>Suzuki</i>	25
Figura 8 – Exemplos de adaptação internacional da campanha <i>Suzuki GSX-R</i>	29
Figura 9 – Campanha publicitária padronizada de um modelo <i>Aprilia</i> , retirada em Espanha por não ter sido bem recebida socialmente	30
Figura 10 – A <i>Aprilia</i> patrocinou o concerto de música “ <i>Live 8</i> ” em Itália	32
Figura 11 – A presença publicitária da <i>BMW</i> no mais alto nível da vela mundial	33
Figura 12 – A <i>Ducati</i> patrocinou o filme <i>Matrix Reloaded</i>	
Figura 13 – Evento de relações públicas promovido pela <i>Shell</i> , juntando a <i>Ducati</i> e a <i>Ferrari</i>	36
Figura 14 – Associação da <i>Aprilia</i> a uma “ <i>girl's band</i> ”	38
Figura 15 – Notícia sobre o fornecimento de motos à GNR	40
Figura 16 – <i>Press release</i> de um modelo <i>Kawasaki</i>	41
Figura 17 – <i>Press Kit</i> de um modelo <i>Moto Guzzi</i>	42
Figura 18 – Página na <i>internet</i> da FIL, organizadora da MotoExpo Salão das 2 rodas e acessórios, em Lisboa, em 2006	43
Figura 19 – <i>Press release</i> no <i>site</i> da <i>KTM</i> sobre um novo modelo	47
Figura 20 – Página de <i>intranet</i> da <i>Aprilia</i>	47
Figura 21 – Página no <i>site</i> da Veículos Casal (<i>Suzuki</i>) relativa aos contactos	48
Figura 22 – Zona do <i>site</i> da <i>Aprilia</i> dedicado aos utilizadores da marca	49
Figura 23 – Publicidade na <i>internet</i>	51
Figura 24 – <i>Banner's</i> interactivos numa página (<i>Site Motociclismo</i> Espanha)	52
Figura 25 – Diferentes tamanhos de reclames luminosos para exterior	56
Figura 26 – Exterior de <i>Stand</i> com imagem coordenada <i>Aprilia</i>	56
Figura 27 – Exemplo de estrado para exposição de moto	57
Figura 28 - Diferentes posters para modelos da gama <i>Aprilia</i>	57

Figura 29 – Interior de <i>Stand</i> com imagem coordenada <i>Aprilia</i>	58
Figura 30 – <i>Silent salesman</i> de um modelo <i>Aprilia</i>	58
Figura 31 – Linha de vestuário e equipamento com imagem coordenada <i>Aprilia</i>	59
Figura 32 – Expositor para produtos de <i>merchandising</i>	60
Figura 33 – Planta de disposição para um espaço especializado em motos	61
Figura 34 – Curso técnico <i>Aprilia</i>	67
Figura 35 – Serviço de assistência <i>Ducati</i>	68
Figura 36 – Acção de recolha para reparação de uma deficiência	69
Figura 37 – Reunião do Clube <i>Aprilia Moto 6.5</i>	70
Figura 38 – Formas de contacto com o concessionário	78
Figura 39 – Formas de apresentação da imagem dos novos modelos aos concessionários	82
Figura 40 – Apresentação física dos novos modelos aos concessionários	85
Figura 41 – Estratégias comerciais para promover o produto no ponto de venda	88
Figura 42 – Imagem coordenada para o interior do concessionário e formas de implementação	92
Figura 43 – Imagem coordenada para os funcionários nos pontos de venda e processo de implementação	93
Figura 44 – Aplicação da linha gráfica das marcas pelos concessionários	98

Índice de quadros

Quadro 1 - Matrículas de motos em Portugal de Janeiro a Dezembro de 2005	8
Quadro 2 - Matrículas de ciclomotores na Europa, de 1994 a 2004	10
Quadro 3 - Matrículas de motociclos em Espanha, entre 1996 e 2005	11
Quadro 4 - Matrículas de motociclos na Europa, de 1994 a 2004	11
Quadro 5 - Número de concessionários de cada marca	12
Quadro 6 - Presença das marcas nos diferentes segmentos	12
Quadro 7 - Revistas portuguesas especializadas em motociclismo	23
Quadro 8 - Departamentos identificados pelo organigrama enviado ao concessionário	76
Quadro 9 - Formas de dar a conhecer a imagem dos novos modelos	82
Quadro 10 - Distritos onde se situam a concessões	101
Quadro 11 - Número de marcas com que trabalha	102
Quadro 12 - Número estimado de unidades vendidas anualmente	102
Quadro 13 - Número total de empregados	103
Quadro 14 - Dimensão do <i>Stand</i>	103
Quadro 15 - Conhecimento do responsável pelo departamento comercial	104
Quadro 16 - Conhecimento do responsável pelo departamento técnico	104
Quadro 17 - Conhecimento do responsável pelo departamento de peças	104
Quadro 18 - Conhecimento do responsável pelo departamento de imagem	104
Quadro 19 - Conhecimento dos responsáveis pelos departamentos	104
Quadro 20 - Importância atribuída ao departamento comercial	105
Quadro 21 - Importância atribuída ao departamento técnico	105
Quadro 22 - Importância atribuída ao departamento de peças	105
Quadro 23 - Importância atribuída ao departamento de imagem	105
Quadro 24 - Ordem de importância dos vários departamentos	106
Quadro 25 - Frequência da utilização do telefone	106
Quadro 26 - Frequência da utilização do Fax	106
Quadro 27 - Frequência da utilização do <i>e-mail</i>	107
Quadro 28 - Frequência da utilização da <i>Internet</i>	107
Quadro 29 - Formas de contacto mais utilizadas	107
Quadro 30 - Importância das reuniões de agentes	107
Quadro 31 - Periodicidade importante de contacto individual	108
Quadro 32 - Frequência de conhecimento dos novos modelos através de Catálogo	108

Quadro 33 - Frequência de conhecimento dos novos modelos através de CD ROM	108
Quadro 34 - Frequência de conhecimento dos novos modelos através da imprensa	109
Quadro 35 - Frequência de conhecimento dos novos modelos através de outra forma	109
Quadro 36 - Formas mais frequentes de conhecer os novos modelos	109
Quadro 37 – Preferência de tomar conhecimento dos novos modelos através de Catálogo	110
Quadro 38 - Preferência de tomar conhecimento dos novos modelos através de CD ROM	110
Quadro 39 - Preferência de tomar conhecimento dos novos modelos através de Imprensa	110
Quadro 40 - Preferência de tomar conhecimento dos novos modelos através de outra forma	110
Quadro 41 - Ordem de preferência na forma de tomada de conhecimento dos novos modelos	110
Quadro 42 - Apresentação na feira mundial	110
Quadro 43 - Apresentação na feira nacional	110
Quadro 44 - Apresentação nacional dinâmica	110
Quadro 45 - Preferência face à apresentação física dos modelos	112
Quadro 46 - Importância do curso de vendas	112
Quadro 47 - Manual com vantagens comparativas	113
Quadro 48 - Material publicitário ao modelo	113
Quadro 49 - Importância das acções disponibilizadas pelo importador	113
Quadro 50 - Frequência do curso de vendas	114
Quadro 51 - Frequência do manual com vantagens comparativas	114
Quadro 52 - Frequência do material publicitário ao modelo	114
Quadro 53 - Frequência das acções disponibilizadas pelas marcas	115
Quadro 54 - Importância dos cursos técnicos	115
Quadro 55 - Importância de ferramentas específicas	115
Quadro 56 - Importância dos cursos técnicos e das ferramentas específicas	116
Quadro 57 - Importância da identificação do nome do concessionário no exterior	116
Quadro 58 - Importância da identificação do nome das marcas no exterior	116
Quadro 59 - Importância da identificação do nome das marcas no interior do <i>Stand</i>	116
Quadro 60 - Importância da imagem das marcas no vestuário	117

Quadro 61 - Importância relativa do nome do concessionário das marcas no exterior, interior e no vestuário dos funcionários	117
Quadro 62 - Respeito pela linha gráfica das marcas	118

Índice de anexos

Anexos

Anexo 1 - Concurso “moto do ano 2006”, por segmentos	136
Anexo 2 - Unidades matriculadas em 2005 nos vários segmentos	140
Anexo 3 - Unidades matriculadas de motociclos (+50 cc) por marca	141
Anexo 4 - Guião da entrevista ao importador	143
Anexo 5 - Transcrição das entrevistas aos importadores	145
Anexo 6 - Questionário ao concessionário	179
Anexo 7 - Concessionários das marcas de motos analisadas (Fevereiro de 2006)	183

Introdução

Enquadramento temático

Entre 1976 e 1985, com a limitação às importações a que esteve sujeito, o mercado de motociclos em Portugal sofreu uma interrupção no seu normal funcionamento. Em Janeiro de 1986 verificou-se a reabertura do mercado, juntamente com o regresso das marcas de motos a Portugal. Assistiu-se, nesta época, à redefinição das estruturas empresariais que representavam essas marcas, assim como à adaptação e criação de uma nova rede retalhista para a sua comercialização, já que a existente, na altura, estava vocacionada apenas para o mercado dos ciclomotores de fabrico nacional.

Nos anos seguintes verificou-se um crescimento exponencial no número de unidades vendidas, atingindo o mercado o seu valor máximo em 1999. Mas, desde então, e até ao final de 2004, o mercado de motociclos caiu mais de 65%. A dimensão desta queda, e as suas consequências para as marcas e concessionários, foram acentuadas pelo quase desaparecimento do mercado de ciclomotores, cujas vendas representam, hoje, menos de 15% daquilo que valiam em 1998.

São poucas as marcas cujo catálogo de modelos preencha todos os segmentos de mercado existentes. Num mercado em queda, a ausência de propostas para determinados segmentos é ainda mais notória para os concessionários. Quando o mercado é pequeno, esta limitação torna-se insustentável.

Pela dimensão reduzida do mercado de motos em Portugal, é impossível para a maioria das marcas serem viáveis economicamente num espaço monomarca. Assim, para poderem estar no mercado, são obrigadas a partilhar com marcas concorrentes o espaço comercial dos concessionários.

Assim, o desafio que se coloca às marcas é complexo, devendo estas alcançar:

- uma diferenciação vantajosa em termos de imagem corporativa da sua marca no espaço comum;
- uma ocupação com os seus produtos relevante nesse mesmo espaço;
- uma forte comunicação dos seus produtos;

- e uma disponibilização de um conhecimento técnico adequado junto do concessionário, de forma a oferecer um serviço de assistência que satisfaça as expectativas dos clientes da marca.

No âmbito dos dados enunciados anteriormente, a presente dissertação pode ser inserida no campo do Marketing e da Comunicação aplicados às marcas de motos e, em concreto, à sua actuação no mercado português.

A escolha do tema baseia-se numa procura de solidificar, ao nível científico, um conjunto de conhecimentos que fazem parte do interesse pessoal e profissional do autor que, especificamente, desempenha a sua actividade profissional como jornalista numa revista desta especialidade.

Objecto de estudo

Esta dissertação pretende analisar as estratégias e táticas de comunicação das marcas de motos, no contexto da sua presença em concessionários multimarca. Dito de outro modo, este trabalho procura estudar o esforço de comunicação que as marcas de motos são obrigadas a fazer, pelo facto de terem que partilhar o mesmo espaço comercial com marcas concorrentes.

Foram excluídas deste estudo as marcas *Honda*, *Yamaha*, *BMW* e *Harley Davidson*. As duas primeiras porque a sua dimensão e quota de mercado lhes permitem ser viáveis comercialmente num espaço monomarca. A *BMW* porque, apesar de estar representada em alguns pontos do país em conjunto com outras marcas de motos, é explorada comercialmente, em outros locais, em conjunto com a divisão automóvel da marca, não estando assim sujeita às mesmas restrições. Por último, a *Harley Davidson*, foi excluída porque o importador da marca pretende, num futuro próximo, estar no mercado apenas através de concessionários exclusivos.

Excluídas estas quatro marcas, seleccionámos aquelas que apresentaram mais de 0.5% de quota de mercado em 2005. Assim, foram incluídas neste estudo a *Aprilia*, a *Ducati*, a *Husqvarna*, a *Kawasaki*, a *KTM*, a *Piaggio*, a *Suzuki* e a *Triumph*.

Objectivos gerais

Ao longo deste trabalho tentaremos alcançar os seguintes objectivos:

- Analisar a forma como as marcas de motos comunicam com os seus concessionários, como é que lhes apresentam os seus produtos, como os promovem no ponto de venda, que formação disponibilizam e de que forma implementam a sua identidade corporativa.
- Analisar o relacionamento que os concessionários têm com as marcas, por que meios se processa o contacto, qual a importância desse contacto, que avaliação fazem das formas de comunicação dos produtos, que formas de apoio à comercialização consideram importante, que importância atribuem à imagem das marcas e qual a dimensão da sua estrutura.

Metodologia

Para alcançar os objectivos definidos, foi realizado um estudo qualitativo, através de entrevistas individuais aos responsáveis pelas oito marcas em análise. Estas entrevistas permitiram recolher a percepção de cada marca acerca do relacionamento com os concessionários.

O guião para a entrevista foi composto por perguntas abertas com uma ordem pré-estabelecida. As entrevistas foram gravadas e, depois de transcritas, foi analisado o seu conteúdo.

A perspectiva dos concessionários foi também analisada, através de estudo de carácter quantitativo. Neste âmbito foi enviado um questionário aos concessionários agentes das marcas em análise, num total de 193. Foram devolvidos 54 questionários correctamente preenchidos, tendo sido os dados tratados estatisticamente.

Interesse do estudo

Ao nível empresarial o presente estudo pretende fornecer dados úteis sobre a forma como as marcas de motos actuam no mercado português. Esta informação pode ser importante quer

para os empresários portugueses quer para os estrangeiros que, de alguma forma, estejam ou venham a estar ligados a este mercado.

Ao nível académico este trabalho contribuir para o conhecimento existente sobre o marketing desta área, uma vez que escasseiam, em Portugal, os trabalhos de reflexão sobre esta temática, numa perspectiva aplicada ao mercado.

Ao nível do ensino do marketing e da comunicação, a presente dissertação pretende oferecer uma aplicação de um conjunto de conceitos teóricos, ligados não só às marcas em particular como também ao marketing e à comunicação em geral, à realidade de um mercado específico. Desta forma procura-se proporcionar a professores e a alunos material de estudo que parte do conhecimento teórico para uma análise prática de uma categoria de produtos.

Estrutura da dissertação

A dissertação é composta por cinco capítulos. Nos três primeiros são visitados os conceitos teóricos essenciais para o cumprimento dos objectivos da investigação. No quarto e quinto capítulos são apresentados os dois estudos empíricos realizados, concretamente a metodologia utilizada e os dados encontrados.

No **primeiro capítulo** faz-se uma abordagem à segmentação do mercado, aos distribuidores e subsidiárias, apresenta-se o mercado Português de motos e a sua dimensão relativamente aos restantes países europeus.

No **segundo capítulo** é feita uma abordagem ao conceito de marca, relativamente às suas funções e características, e à imagem de marca. Em seguida desenvolve-se a teoria relativa à sua comunicação, numa perspectiva genérica, no que diz respeito à identidade e funções. São também abordados os *media* como veículos de promoção, as campanhas publicitárias, as acções das relações públicas, as relações com a imprensa, os eventos e a comunicação das marcas na *internet*.

No **terceiro capítulo** desenvolve-se a componente comunicacional reservada ao interior dos concessionários, relativamente aos aspectos tangíveis e intangíveis, às formas de promoção,

aos processos de compra, à formação dos vendedores, serviços pós-venda e satisfação do cliente.

No **quarto e quinto capítulos** apresenta-se o estudo empírico, constando a metodologia de investigação, a definição dos objectivos, a definição da amostra, elaboração do guião, o processo da realização das entrevistas e dos questionários e a análise dos dados recolhidos através dos estudos qualitativo e quantitativo.

Nas **conclusões** são sublinhadas as principais descobertas dos estudos empíricos realizados, são apresentadas algumas recomendações para o mercado de motos em Portugal e, a finalizar, as principais limitações que condicionaram este trabalho assim como algumas sugestões para futuras investigações.

1 – O mercado de motos em Portugal

1.1– A distribuição

1.1.1 - A segmentação no ponto de venda

Um segmento de mercado identifica-se como sendo um grupo definido, de dimensão razoável, integrado num mercado, localizado geograficamente e com atitudes e hábitos de compra semelhantes (Kotler, 2000, p.256). Pode também resultar da divisão de todo o mercado em subconjuntos, definidos como segmentos, tendo em comum as motivações, as necessidades e os comportamentos (Lendrevie et al., 1996, p.140). Este processo de depuração, que resulta da divisão dos segmentos em partes, cada vez mais próximas e definidas entre si, conduz ao nicho de mercado (Kotler, 2000, p. 257).

A política de segmentação dos últimos anos levou a uma divisão extrema dos segmentos de mercado de forma adaptar os produtos aos clientes e pode, nos seus extremos, dividir-se entre a hiper-segmentação e a contra-segmentação, com a primeira a especializar-se a oferecer um serviço individual ao cliente e a segunda a resumir-se à expressão básica do produto, reduzindo ao máximo as possíveis opções.

No que diz respeito aos retalhistas, a dimensão necessária para cobrir a totalidade os segmentos de mercado não está ao alcance de todos eles (Lambin, 1990, p.130). Assim, o retalhista deverá analisar os vários segmentos e escolher aqueles em que pretende estar presente, em função de três factores (Lendrevie et al., 1996, p.141):

1 - A dimensão - na eventualidade de uma empresa decidir estar presente apenas num segmento este tem que ter dimensão suficiente para ser rentável;

2- O grau de permeabilidade - se determinado segmento for passível de ser explorado rapidamente por outros retalhistas, pode deixar de ser interessante, mesmo que a sua dimensão seja apreciável.

3 - As características da própria empresa - uma empresa deve escolher apenas segmentos em que tenha capacidade para trabalhar, ou seja, deverá verificar se os seus recursos humanos, tecnológicos e financeiros se adaptam às necessidades do segmento em questão.

Nas últimas décadas, a pressão junto dos retalhistas é grande, no sentido de encontrar soluções e estratégias para angariar novos clientes e conservar os existentes (Kotler. 1988, pp.564-565). Já não há segmentos sem concorrência, sendo cada vez mais importante determinar sobre qual é que deve recair a escolha. O retalhista deve tentar perceber quais são as expectativas dos clientes e proporcionar-lhes a variedade desejada, para além de uma correcta avaliação da qualidade pretendida.

A variedade é um dos recursos à disposição do retalhista para conseguir diferenciar-se da concorrência (Bové et al., 1995, p.460). Para Jallais et al. (1993, p.216) a variedade define-se através de três dimensões: amplitude, largura e profundidade.

A amplitude diz respeito às valências cobertas pelos produtos disponibilizados pelo comerciante, estando relacionada com as secções ou famílias de produtos existentes. A amplitude pode ser, assim, diversificada ou restrita.

A largura diz respeito à ordem de grandeza das diversas famílias de produtos, medindo as necessidades que estas satisfazem. A largura pode ser considerável ou escassa.

A profundidade atende à quantidade existente de referências por modelo e ao número de peças por cada referência. O sortido pode ser, assim, profundo ou superficial.

1.1.2 - O distribuidor

Uma das formas mais práticas de uma marca ou empresa estarem presentes num mercado externo, principalmente se a sua dimensão for reduzida e não tiver experiência nesse mercado, é através de um contrato de representação com um distribuidor. A empresa vende os seus produtos ao distribuidor, encontrando este a sua compensação através de uma margem comercial ao transaccionar posteriormente os produtos. Para a escolha de um distribuidor é importante considerar a sua capacidade específica para a comercialização dos produtos em questão, nomeadamente a experiência com o tipo de produto, as marcas que já representa na mesma área de negócio, a quota de mercado que detém e o conhecimento do mercado em que está inserido. Quanto à capacidade empresarial, é importante avaliar a sua dimensão, a solvência financeira, a organização de que dispõe e a capacidade para oferecer um serviço pós-venda. Em termos de imagem, é importante avaliar a sua reputação e as relações que mantém com os governos locais (Churruca e Garcia-Lomas, 1995, p.296).

1.1.3 - A subsidiária

A presença num mercado externo de uma empresa através de uma subsidiária, ou filial, justifica-se quando o volume das suas vendas já tem uma dimensão capaz de cobrir os seus custos. Frequentemente, a opção pela instalação de uma filial surge no seguimento de um trabalho anterior feito por um distribuidor, bem sucedido, tendo garantido e criado uma razoável quota de mercado. A ausência de intermediários e das respectivas margens de comercialização permitem estar no mercado de forma mais competitiva, mas a maior vantagem encontra-se na agilização das encomendas e na obtenção de prazos mais curtos para a satisfação dos armazenistas e retalhistas (Churruca e Garcia-Lomas, 1995, pp.299-300).

Por vantagem competitiva entende-se toda e qualquer vantagem que, aos olhos de um cliente, um produto apresente relativamente a um outro seu concorrente, podendo esta encontrar-se a qualquer nível, seja no preço, na promoção ou na distribuição (Keegan, 1995, p.8).

1.2 – Os segmentos de mercado motociclístico

Os veículos de duas rodas com motor dividem-se¹, à luz do Código da Estrada, entre ciclomotores e motociclos. O mercado motociclístico, de que a imprensa da especialidade² é um reflexo, divide-os depois em classes ou géneros, agrupando-os em função das suas características de estilo, utilização e comportamento dinâmico.

A ACAP, a Associação do Comércio Automóvel de Portugal, divide os motociclos existentes em onze segmentos³: Scooter até 125 cc, Scooter, Trail, Motos até 125 cc, Todo-o-terreno, Utilitária, Chopper, Sport turismo, Supersport, Grande Turismo e Outros.

1.2.3 - A dimensão das marcas de motos no mercado português

A dimensão comercial das várias marcas de motos em Portugal é bastante desequilibrada, ocupando a *Honda* e a *Yamaha* posições de claro destaque relativamente às restantes, representando as duas um total de 67,1% do mercado (Quadro 1).

¹ Pelo artigo nº 107 do Código da Estrada em vigor a Setembro de 2006, motociclo é o veículo de duas ou três rodas, com motor de propulsão com cilindrada superior a 50 cm³, ou que, por construção, exceda em patamar a velocidade de 45 km/h. Ciclomotor é o veículo dotado de duas ou três rodas, equipado com um motor de cilindrada não superior a 50 cm³, se se tratar de um motor de combustão interna e com uma velocidade máxima, em patamar e por construção, que não exceda os 45 km/h.

² Em anexo, as motos a concurso para a eleição da moto do ano 2006, promovido pela revista Motociclismo, estando agrupados os modelos de motos por segmentos.

³ Ver anexo 2, com as unidades matriculadas em 2005 nos vários segmentos.

Sobram assim 32,9% do mercado, a dividir por 35 marcas de motos⁴, se considerarmos como valor mínimo para ser referidas terem pelo menos 0,1% de quota de mercado.

São doze as marcas de motos com apenas 0,1% de quota de mercado, e nove têm apenas 0,2%.

Quadro 1 - Matrículas de motos em Portugal de Janeiro a Dezembro de 2005

Marca	Janeiro-Dezembro 2005				
	Unidades		%	% Total	
	2005	2004	Var	2005	2004
HONDA	4076	4486	-9,1	36,3	38,8
YAMAHA	2839	3273	-13,3	25,3	28,3
SUZUKI	1381	1173	17,7	12,3	10,1
KAWASAKI	494	522	-5,4	4,4	4,5
BMW	477	359	32,9	4,2	3,1
KTM	465	448	3,8	4,1	3,9
PIAGGIO	417	346	20,5	3,7	3,0
BMW	159	136	16,9	1,4	1,2
HUSQVARNA	109	7	1457,1	1,0	0,1
DUCATI	86	99	-13,1	0,8	0,9
TRIUMPH	73	28	160,7	0,6	0,2
APRILIA	66	148	-55,4	0,6	1,3

Fonte: ACAP

Apesar das condições climatéricas favoráveis à prática do motociclismo em Portugal, a utilização da moto é bastante inferior à de países europeus semelhantes, devendo-se isso ao facto da moto não ser encarada como um meio de transporte, mas sobretudo como meio de lazer. Os ciclomotores, que durante muitos anos foram uma opção de transporte e representavam o modelo de entrada no motociclismo para os mais jovens, sofreram uma alteração no processo de obtenção da licença de condução⁵, sendo esta apontada como uma das razões para o decréscimo das vendas a partir de 1999. O número de vendas que hoje representam é quase marginal (Quadro 2).

⁴ Como se pode constatar pelo anexo 3.

⁵ As licenças de condução para ciclomotores eram obtidas a partir dos 16 anos, até à publicação do decreto-lei nº 2/98 de 3 de Janeiro, nas Câmaras Municipais, de forma simples e económica. Desde então, continua a pertencer à Câmara Municipal a emissão da licença de condução, mas esta passa a depender da aprovação em exame de condução realizado pela Direcção Geral de Viação, ou por entidade por esta autorizada para o efeito.

Quadro 2 - Matrículas de ciclomotores na Europa, de 1994 a 2004

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
AU	8.419	10.742	14.010	15.905	16.357	17.818	21.355	20.459	16.278	19.914	21.711
B	26.066	27.582	28.785	35.372	38.231	38.421	33.191	30.191	26.651	20.581	17.751
CZ	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	7.724	6.903
D	90.971	124.497	140.595	131.842	116.846	115.583	108.671	112.322	94.577	93.020	81.280
DK	6.881	10.818	17.514	23.307	23.827	21.554	20.564	6.814	5.052	n.a.	n.a.
E	134.835	155.230	181.277	230.916	320.322	335.726	248.633	176.489	113.756	110.421	118.128
F	179.005	218.198	220.099	214.979	189.467	195.746	192.273	184.666	166.124	166.127	166.003
GDL	n.a.	n.a.	192	385	338	410	454	437	483	630	552
GR	15.202	13.500	9.312	n.a.	n.a.	11.500	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
I	463.931	575.112	574.254	678.254	685.692	551.544	311.836	175.543	166.755	161.893	130.282
IRL	437	430	870	n.a.	1.603	2.462	3.023	2.214	2.349	2.140	1.299
NL	57.595	59.153	61.936	67.079	69.231	71.386	66.941	56.206	53.857	45.878	39.131
P	47.420	42.000	21.659	30.272	29.405	19.374	14.969	7.636	6.731	n.a.	n.a.
S	7.450	5.700	5.000	5.900	8.100	9.000	9.977	10.010	21.297	19.846	28.361
SF	n.a.	94.424	5.100	6.018	7.083	8.111	6.423	6.705	8.835	12.751	17.808
UK	6.417	6.292	9.051	12.582	22.556	35.438	48.164	45.374	36.271	36.345	27.547
Total	1.044.629	1.343.678	1.289.654	1.452.811	1.529.007	1.433.974	1.086.475	834.629	718.533	696.640	656.756

Fonte: ACEM

É também apontada como razão para a queda das vendas a abertura ao crédito a partir de 1999, o que, em conjunção com os reduzidos valores dos automóveis usados, os tornaram concorrentes dos ciclomotores.

A situação dos motociclos, não sendo tão má como a dos ciclomotores, não está também a passar um bom momento. Os números podiam ser melhores se fosse implementada a directiva comunitária 91/439, que permite aos titulares de carta de condução automóvel a condução de motociclos até 125 cc de cilindrada, com potência até 11 kw.

Para além de Portugal, e relativamente aos quinze países da Comunidade Europeia, esta directiva só não foi ainda implementada na Holanda e na Dinamarca. Espanha foi o último país a adoptar esta directiva, em Julho de 2004. Desde então, as vendas cresceram de forma acentuada.

Nesse ano, e apesar de só ter produzido efeitos em Outubro, o aumento da classe com cilindrada até 125 cc foi de 129%, e o aumento total anual cifrou-se em 158%.

De 2004 a 2005 o aumento continuou a verificar-se, sendo o da classe até 125 cc de 272% e, apesar da base ser maior, o crescimento total anual foi de 178% (Quadro 3).

Quadro 3 – Matrículas de motociclos em Espanha, entre 1996 e 2005

AÑOS	-75 cm ³	75 - 125 cm ³	125 - 250 cm ³	251 - 500 cm ³	+ 500 cm ³	TOTAL
1996	3.321	9.769	6.912	1.795	9.420	31.217
1997	1.452	13.879	11.862	2.082	12.597	41.872

AÑO	-75 cm ³	75 - 125 cm ³	125 - 250 cm ³	251 - 500 cm ³	501 - 750 cm ³	+ 750 cm ³	TOTAL
1998	636	19.523	16.769	2.405	10.337	6.482	56.152
1999	383	23.556	18.552	3.785	13.914	8.480	68.670
2000	259	22.709	20.227	3.847	15.796	9.237	72.075
2001	200	15.839	20.159	4.433	14.582	8.983	64.196
2002	149	13.585	20.101	4.766	15.080	9.735	63.416
2003	95	16.884	24.077	6.866	18.261	11.313	77.496
2004	143	38.665	30.630	10.512	27.258	15.987	123.195
2005	98	105.194	40.848	14.804	38.030	21.450	220.424

Fonte: *Dirección General de Tráfico*

O quadro 4 mostra o número de motociclos vendidos nos vários países europeus. Enquanto países como Espanha, França, Itália e Grécia apresentam crescimentos no número de vendas ao longo dos últimos anos, Portugal tem registado uma queda constante desde 1999, e em 2005 voltou a baixar⁶ mais 2,9% relativamente a 2004.

Quadro 4 - Matrículas de motociclos na Europa, de 1994 a 2004

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
AU	16.789	18.704	21.144	20.861	24.978	27.276	23.775	19.952	16.687	17.930	18.748
B	14.017	14.565	15.694	17.694	21.553	28.061	25.319	21.229	21.503	20.986	25.055
CZ	n.a.	6.876	8.147	6.193	3.811	4.389	3.865	5.308	7.880	5.959	7.217
D	216.183	218.245	271.771	313.669	289.879	282.463	252.616	226.958	204.129	191.262	173.524
DK	2.022	2.288	3.020	3.258	3.397	4.216	3.311	1.714	2.631	n.a.	n.a.
E	35.070	34.632	31.175	41.835	56.121	68.635	72.022	64.129	63.365	74.758	117.129
F	84.873	84.249	115.958	147.890	172.336	192.744	179.552	179.590	168.754	176.006	183.811
GDL	712	985	1.155	1.040	1.097	1.255	1.260	1.139	1.324	1.437	1.354
GR	23.099	25.500	27.253	34.055	45.307	63.483	64.042	66.833	56.069	59.137	72.023
I	73.460	80.193	91.733	123.590	238.922	375.428	524.619	420.355	392.763	408.617	420.953
IRL	1.837	1.911	2.412	2.717	3.117	2.493	3.848	4.705	3.247	2.853	2.534
NL	18.401	17.799	17.010	16.466	15.085	17.971	19.626	17.562	16.845	16.737	17.566
P	12.903	12.059	12.275	15.052	16.843	19.165	17.716	17.087	14.218	11.198	11.562
S	3.903	4.380	5.607	8.672	10.988	15.574	18.401	21.074	23.052	23.660	25.300
SF	852	1.006	1.304	2.329	3.793	5.751	5.167	4.408	4.920	6.264	7.835
UK	44.731	47.429	59.328	80.707	97.855	117.244	121.908	123.866	123.398	119.348	106.391
Total	548.852	570.821	684.986	836.028	1.005.082	1.226.148	1.337.046	1.194.770	1.119.461	1.134.715	1.191.002

Fonte: ACEM

Nem todas as marcas estão presentes em todos os segmentos. O facto de não terem uma gama completa, ou seja, de não terem modelos capazes de cobrir todos os segmentos, faz com que não lhes seja possível satisfazer todos os tipos de clientes, e com isso impossibilitar o concessionário que a detém de estar em todas as frentes do mercado. Por outro lado, sendo já pequena a fatia de mercado que sobra depois de excluída a *Honda* e a *Yamaha*, uma marca

⁶ Como se constata pelo anexo 3, com todas as matrículas emitidas das marcas de motos consideradas em termos estatísticos pela ACAP para os anos de 2004 e 2005.

que não tenha uma gama completa concorre a uma parte ainda menor. Se considerarmos que é natural e legítimo que os concessionários tentem oferecer aos seus clientes modelos de todos os segmentos, e considerarmos ainda que as propostas das marcas, dentro de um segmento, podem ter posicionamentos diferentes, é aconselhável para um concessionário, se quiser competir no mercado com todos os argumentos, ter no mesmo espaço várias marcas. Quanto às marcas, por não conseguirem garantir isoladamente uma presença ou condições concorrenciais em todos os segmentos, não lhes resta outra opção que não seja aceitar esta pretensão do concessionário e submeter-se à partilha comercial do espaço.

No decorrer do desenvolvimento do presente trabalho de investigação, foi solicitado a cada uma das marcas o envio de uma lista com a sua rede de concessionários. O número de concessionários de cada uma dessas marcas pode ser analisado no Quadro 5.

Quadro 5 – Número de concessionários de cada marca

Marca	Nº de concessionários
<i>Aprilia</i>	20
<i>Ducati</i>	12
<i>Husqvarna</i>	30
<i>Kawasaki</i>	38
<i>KTM</i>	24
<i>Piaggio</i>	44
<i>Suzuki</i>	77
<i>Triumph</i>	6

Fonte: marcas contactadas pelo autor

Das marcas que são objecto deste estudo, e tendo como base a segmentação utilizada pela ACAP, é possível ver que a quase todas lhes faltam modelos para cobrirem todos os segmentos (Quadro 6). As mais especializadas são a *Piaggio*, vocacionada para o segmento das Scooter, e a *Husqvarna*, especialista nos modelos de Todo-o-Terreno. Apenas a *Suzuki* tem modelos em todos os segmentos.

Quadro 6 - Presença das marcas nos diferentes segmentos

	Scooter <50 cc	Scooter >50 cc	Trail	Motos até 125	Todo terreno	Utilitária	Chopper	Sport Turismo	Super Sport	Grande turismo
<i>Aprilia</i>										
<i>Ducati</i>										
<i>Husqvarna</i>										
<i>Kawasaki</i>										
<i>KTM</i>										
<i>Piaggio</i>										
<i>Suzuki</i>										
<i>Triumph</i>										

Fonte. ACAP

2 – As marcas de motos

2.1 – O conceito e as funções da marca

A marca é o meio através do qual se identificam bens ou serviços, podendo aparecer isoladamente ou através da composição de um nome, símbolo ou desenho (Kotler, 2000, p.404). Estes elementos, pelo carácter distintivo que conferem às marcas, podem ser protegidos legalmente, impedindo assim a sua utilização por outras empresas, serviços ou produtos (Armario, 1993, p.314).

O nome, para além da natural função diferenciadora verbal, pode reforçar a sua característica distintiva através do recurso a uma tipografia diferenciada (Jenkins, 1993, p.139). A forma tipográfica escolhida pode assim ganhar contornos de signo visual, contribuindo para reforçar a sua identidade (Chaves, 1996, p.43).

Quanto aos símbolos e aos desenhos, que formam o logótipo (Figura 1), devem ser considerados como a forma distinta sobre a qual a marca se identifica (Keegan et al., 1991, p.463).

Figura 1 – Logótipos das oito marcas em estudo



Fonte: *site brandsoftheworld*

Têm como função identificar a coisa simbolizada, mesmo que a sua forma não tenha com ela qualquer relação de causalidade (Costa, 1992, p.38). A sua forma ultrapassa a função de assinar a marca nos diferentes suportes em que ela vai aparecer. Foi escolhida e tem também como missão, pela imagem que é capaz de traduzir, de funcionar como rosto da empresa, conseguindo assim adicionar à verbalização do seu nome uma memória visual (Costa, 1992, p.219). Esta ligação aprofunda-se quando estes símbolos permitem que a marca se reconheça

neles. Devem permitir transmitir a sua personalidade e cultura, sendo igualmente através deles que a marca revela o seu carácter e a concepção que faz de si própria (Kapferer, 1991, pp.53-54).

Quanto à presença da cor, para a sua função expressiva em termos de identidade podem contribuir a associação às referências culturais em que a marca se encontra envolvida (Jenkins, 1991, p.165).

Os símbolos devem ser assim encarados como o ícone visível sobre o qual as empresas constroem a sua identidade visual (Jenkins, 1993, p.142), situando-se a sua representação gráfica ao nível do que pode representar para o indivíduo a sua assinatura (Chaves, 1996, p.43). Pela carga de significado que encerra e funções que lhe são atribuídas, pode-se considerar a marca como um ícone dotado de memória virtual (McKenna, 1991, p.79).

Quanto à função identificadora da marca, esta é de grande utilidade para os consumidores pois facilita o seu reconhecimento de entre os seus concorrentes (Lendrevie et al., 1996, p.472), permitindo, se tiverem com eles obtido uma boa experiência, procurar e encontrá-los de forma mais fácil (Keegan et al., 1991, p.450).

Outra das suas funções cumpre-se ao permitir diferenciar o produto ou serviço dos seus concorrentes. As diferenças podem ser tangíveis ou intangíveis. As primeiras dizem respeito às características funcionais e racionais, estando ligadas ao seu desempenho, as segundas ligam-se àquilo que a marca representa, ao seu valor simbólico ou emocional (Kotler e Keller, 2006, p.274). Este valor, pela capacidade que a marca tem de transpor para os seus utilizadores a sua imagem, faz parte da sua mais-valia, principalmente nos produtos que conferem estatuto social a quem os utiliza (Lendrevie et al., 1996, p.472).

É pelo recurso a esta característica que muitos utilizam a imagem das marcas para a definição e comunicação da sua própria identidade (Elliott e Wattanasuwan, 1998, p.141). A marca vale, assim, pelo valor sócio-cultural que transmite e para o espaço imaginário para onde é capaz de transportar (Regouby, 1989, p.57).

As marcas líderes mundiais nos segmentos em que estão presentes têm em comum uma presença abrangente no mercado e são reconhecidas universalmente (Keegan et al., 1991, p.449), expressando este reconhecimento a percentagem do grupo alvo que conhece a marca (Bovée et al., 1995, p.248). Esta abrangência ajuda a que a marca funcione também como

uma garantia junto dos seus clientes, prometendo um nível de qualidade ou serviço semelhante seja onde for, sentindo o cliente uma diminuição dos riscos que corre (Lendrevie et al., 1996, p.471).

A marca assume e comunica assim um compromisso de determinada qualidade e performance (Keegan et al., 1991, p.448), valorizando-se e distinguindo-se das demais pelo conjunto de expectativas que lhe são atribuídas (Smith e Taylor, 2002, p.13).

2.2 - A imagem de marca

É pelo compromisso de qualidade assumido e pelas expectativas criadas que os atributos intangíveis relacionados e projectados pela imagem de marca são mais importantes nos produtos de consumo e menos nos industriais, funcionando igualmente, para os que já estão no mercado, como um entrave à entrada de concorrentes (Churruca e Garcia-Lomas, 1995, p.393).

Determinar que imagem é que se pretende transmitir, e em que patamar posicionar o produto, deve ter como ponto de partida uma decisão estratégica (Lendrevie et al., 1996, p. 476).

Nos produtos de menor diferenciação física, depois de determinar que imagem é que se pretende que lhe esteja associada, é através das acções de comunicação e publicidade que se desenvolverá e envolverá o produto com a identidade e personalidade desejadas, permitindo assim que se crie a diferenciação psicológica (Shimp, 2002, p.262).

A imagem obtida é o resultado de todos os sinais que lhe foram agregados, como o nome, os símbolos visuais, os anúncios criados e os patrocínios ou acções em que foi envolvida. A imagem de marca é assim um conceito do receptor, sendo resultante da interpretação e descodificação de todas as mensagens e comunicações que lhe foram preparadas, ou a ela estiverem associadas (Kapferer, 1991, p.33).

Relativamente à eficácia da sua comunicação, Schultz (1998, p.421) considera que o modelo desenvolvido deve incluir na sua composição mensagens e incentivos, entendendo por mensagens o conjunto de informações que o cliente usará para tomar a sua decisão e, por incentivos, o conjunto de elementos que criem uma resposta imediata e favorável, desde a sua utilização até à sua compra.

2.3 – A comunicação das marcas de motos

2.3.1 – A identidade corporativa

A identidade corporativa integra todas as formas pelas quais a empresa se define, integrando, também, o posicionamento pretendido para os seus produtos (Kotler, 2000, p.296). É uma das expressões que a empresa usa para ser reconhecida e para se diferenciar, devendo estar presente em todas as suas formas de comunicação (Kotler, 1988, p.658). É um conceito que tem como origem o emissor, relacionando-se com os aspectos físicos, atitudes e valores que defende (Lendrevie et al., 1996, p.476). Trata-se de um processo dinâmico e de constante recriação, assumido e validado pela própria empresa, e a interpretar pela sociedade (Chaves, 1996, pp.14-24).

Os aspectos físicos resultam das formas como a empresa se expõe e são captadas pelo público, desde as suas instalações até à frota automóvel (Smith e Taylor, 2002, p.615). A identidade que resulta não deve ser considerada permanente e definitiva, mas sim passível de ser definida e trabalhada (Coulson e Thomas, 1991, p.210). Todos os recursos da empresa, humanos e materiais, e formas de apresentação, da linha gráfica até ao estilo de comunicação, adquirem assim uma segunda função, a de emissores da sua identidade. Na Figura 2 podemos ver o exemplo da identidade gráfica de uma marca, a utilizar pelos seus concessionários, aquando da publicidade aos seus produtos. Neste exemplo encontramos traços da identidade corporativa: o símbolo da marca, um critério específico na escolha das cores e da composição gráfica.

Figura 2 – Exemplo da identidade gráfica de uma marca

The figure displays three distinct advertisements for BMW motorcycles, each featuring a different background image (a road, a rider, and a yellow bike) but maintaining a uniform layout and branding. Each ad includes a headline, a list of models with their years, a list of services, and contact information for the dealership, all presented in a clean, professional format.

Advertisement 1: Usadas de confiança da Motomil.

Venha conhecer a nova R1200 GS, R1200 RT, K1200 S, K1200 GT, F 800 S e todos os novos modelos de 2006. (Modelos de 2005 para entrega imediata)

Usadas:	Modelo	Ano
BMW	K 1200 LT	2005
BMW	R 1100 RT	1996
BMW	R 1100 RT	1997
BMW	F 650	1998
BMW	F 650	2000
BMW	R 1200 GS	2004
BMW	R 1200 RT	2005

Motos serviço:	Modelo	Ano
BMW	K 1200 S	2005
BMW	R 1200 RT	2006
BMW	K 1200 GT	2006
BMW	F800 S	2006

Advertisement 2: S-Drive Motos

O seu novo Concessionário BMW Motorrad em Camaxide.

Motos serviço:	Modelo	Ano
BMW	K1200 RT	2006
BMW	K1200 GT	2006

Usadas:	Modelo	Ano
BMW	F 650 GS ABS	2002
BMW	F 650 GS ABS	2001
BMW	R1150 RT	2003
BMW	R1150 RT	2003

Advertisement 3: Usadas de confiança da A.S. Motorrad.

Marca	Modelo	Ano
BMW	K 1200 GT (Serviço)	2006
BMW	R 1150 R ROCKETEER 80 anos	2003
BMW	K 1200 LT	1999
BMW	R 1200 RS	1997
BUELL	XBI EX LUXESSE (Serviço)	2005
HARLEY DAVIDSON	XL880 Custom (Serviço)	2005
HARLEY DAVIDSON	V ROD WISCA	2002
TRIUMPH	SCRAMBLER 900 (Serviço)	2006
TRIUMPH	DAYTONA 675 (Serviço)	2006
TRIUMPH	THRUXTON 500	2004
TRIUMPH	ETV 1000 CUPFORNIO	2002
APRILIA	RSV MILLE	1999
HONDA	XJ1 1000 VARSBERG	2004
HONDA	CBR 1000 RR	2004
HONDA	XJ1 1000 VARSBERG	2001
HONDA	CBR 600 F	1999
HONDA	VFR 800 F	1999
SAC	JUNIOR 50 (Moto 4 Criança)	2005
SUZUKI	SL 1000 V-STROM	2005
SUZUKI	GSX 750 R Superbike Replica	1996

CONHEÇA MELHOR AS NOSSAS USADAS VISITE-NOS EM: www.asmotorrad.com

Fonte: Revista Moto Jornal

A definição de uma determinada identidade corporativa é uma das tarefas dos departamentos de marketing, comunicação ou relações públicas das empresas, devendo estar de acordo com os objectivos que esta persegue (Lancaster e Reynolds, 1999, p.169). Em geral, o desenvolvimento desses princípios, ao nível do design, é levado a cabo por uma empresa especializada.

No entanto, apesar de ter origem na empresa, a identidade corporativa só se torna efectiva quando for recebida e percebida pelo público (Castells, 1997, p.29).

A identidade corporativa, pela cultura corporativa que gera no interior de uma empresa, pode ter um influência determinante junto dos seus funcionários, fazendo mais pela qualidade da empresa que os meios técnicos à sua disposição ou os requisitos tecnológicos disponíveis. Pode ser a força incentivadora e o guia de actuação responsável pela criação das diferenças que conduzem ao sucesso (Mazo, 1994, p.303).

A identidade corporativa é a essência da empresa, é o que a define e a individualiza, devendo ser considerada como um todo indissociável (Costa, 1992, p.209) e responde, segundo Kapferer (1991, p.37), a uma tripla exigência: a capacidade de aguentar a erosão do tempo, a coerência com a comunicação desenvolvida e a identificação com a realidade.

2.3.2 - Comunicação institucional

A comunicação institucional é toda aquela que é produzida tendo como objectivo a valorização da imagem da empresa. A contribuição para o sucesso dos produtos ou serviços que vende decorre da transferência do valor da imagem da empresa que lhes está na origem. Para isso recorre aos vários tipos de acções de comunicação protagonizados pelo departamento de relações públicas, ao patrocínio de eventos considerados como apropriados para o reforço e projecção da sua imagem junto dos seus públicos, à análise e acompanhamento da comunicação nos media, à definição e implementação de normas de comunicação (Figura 3) e à publicidade, tanto no ponto de venda como exteriormente (Machuret, 1996, pp.91-92).

Figura 3 – Normas para utilização de logótipos *Aprilia*



Fonte: *Aprilia*

O seu espectro não é contudo consensual. Para Costa (1992, p.42), é importante que exista intencionalidade na comunicação para que esta seja considerada institucional, enquanto que Chaves (1996, p.90) considera que toda e qualquer mensagem efectivamente emitida funciona como comunicação institucional, já que a identidade do emissor fica gravada.

A comunicação institucional recorre muitas vezes a uma forma específica de anúncio publicitário, designado por publireportagem (Figura 4) ou publicidade redigida. É uma forma de dissimular, sob a forma de notícia ou reportagem, determinada mensagem, pretendendo assim retirar-lhe a conotação publicitária (Sousa, 2003, p.92)

Figura 4 – Publireportagem da *Yamaha* assinalando os seus 25 anos em Espanha



Fonte: *Motociclismo (ES)*

Por canais de comunicação entendem-se todos os meios de comunicação usados para estabelecer contacto com o grupo alvo escolhido (Kotler, 2000, p.13), e podem ser divididos entre pessoais e impessoais. Os canais pessoais estão ligados à estrutura humana da empresa e ao leque de relações pessoais, e os canais impessoais são todos aqueles que existem e se justificam pelo intuito de comunicar, como a imprensa, as situações e os eventos públicos (Coulson-Thomas, 1991, p.357).

2.3.3 – Funções da comunicação institucional

A comunicação institucional cumpre várias funções. A de identificação é a mais evidente, pretendendo inserir a empresa na comunidade e fazendo com que esta seja identificada socialmente. Tem também uma função motivadora, envolvendo todos os intervenientes no processo de desenvolvimento e no futuro da empresa. Com alguns pontos de contacto, surge a função integradora, que tem como objectivo conseguir a união de vontades em redor do interesse comum, colocando-o acima dos interesses particulares (Davara, 1994, pp.219-220).

Brault (1992, pp.90-97), atribui mais algumas funções à comunicação institucional.

A função integradora pretende criar o sentimento de que se pertence a um clube. Relativamente aos trabalhadores da empresa, envolve-os com uma determinada personalidade e, aos restantes, cria-lhes a sensação de pertencerem ao grupo, ou a uma parte do grupo, sendo um elemento de grande poder de fidelização.

A função imagem contribui também para esta sensação, já que pretende reforçar a boa imagem da empresa.

Quanto à função informativa, destina-se ao público interno e àqueles que de alguma forma comunicam com a empresa no âmbito do seu funcionamento, fornecendo as informações necessárias para o desenrolar das operações. É uma função próxima da comportamental ou argumentativa, que indica quais as regras existentes e que têm de ser cumpridas.

A função *feed-back* é a que permite fornecer uma resposta a todos os que a solicitaram, cumprindo-se assim o ciclo de diálogo.

Quanto à função signo, consiste na agregação de detalhes que contribuam para tornar coerente a comunicação que a empresa pretende efectuar, preocupando-se em proporcionar o ambiente correcto pela introdução de elementos que reforcem a mensagem. A decoração, a

indumentária e as brochuras, por exemplo, são fundamentais para a personalidade que se pretende transmitir.

Por último a função mudança. Pode-se pretender com uma campanha de comunicação institucional alterar a percepção existente no exterior, mas esta funciona também no seu interior. O objectivo pode também ser o de modificar o comportamento da empresa relativamente ao exterior.

2.3.4 - A declaração de missão

A declaração de missão de uma empresa orienta filosoficamente o seu rumo, podendo ser o ponto de partida da planificação estratégica. Esta orientação tem como finalidade unir os esforços dos vários departamentos da empresa, evitando situações de conflito ou uma menor eficácia do esforço global produzido (McDonald, 1999, p.39). Mesmo que uma empresa tenha mais do que um objectivo simultaneamente, deve estabelecer um principal, sendo esse que contribuirá para as decisões estratégicas a tomar (Guiltinan e Paul, 1994, p.26).

A declaração de missão é uma visão a longo prazo do que deverá ser a empresa, orientando os esforços e tornando claros os objectivos, permitindo assim estabelecer estratégias para os atingir. Para a sua definição é importante ter uma correcta percepção do ambiente existente e previsto, para além das expectativas em redor criadas pelos clientes actuais e futuros da empresa (Lamb et al., 2004, p.17).

No seu enunciado deve conter a definição do negócio, ou seja, que benefícios é que produz ou que satisfação de necessidades proporciona. Deve definir as suas competências distintivas e tornar claras as funções e contribuições de cada das suas unidades. Por último, deve fornecer indicações sobre o rumo futuro, sendo claro quais os elementos que consideram importantes para a tomada de decisões a esse respeito (McDonald, 1999, p.525).

2.3.5 - A publipromoção

No âmbito da publipromoção de uma empresa inserem-se as brochuras de apresentação, os filmes institucionais e o jornal da empresa, sendo uma das primeiras formas a que as empresas recorrem para a apresentação das características funcionais dos seus produtos. As brochuras

de apresentação têm como missão apresentar uma perspectiva global da empresa, colocando em destaque todas as áreas em que esta se distingue, desde a sua dimensão física até ao carácter inovador ou avanço tecnológico em que exerce a sua actividade. Os dados relativos à sua dimensão no mercado ou ao reconhecimento de que tem sido alvo por entidades de relevo são também elementos a incluir, devendo a qualidade da sua apresentação estar de acordo com os públicos a que se destina (Croué, 1994, p.223).

Este tipo de brochuras não deve ser confundido na sua criação com a de peças publicitárias, e podem acompanhar as acções de relações públicas que estão a ser desenvolvidas pela empresa. É importante igualmente que respeitem a imagem e a comunicação corporativa (Haywood, 1991, pp.236-237).

Os filmes institucionais funcionam como complemento da brochura, sendo eficazes para mostrar a dinâmica da empresa, o tipo de cultura empresarial que promove e dar voz aos vários sectores estratégicos. A possibilidade de legendar o filme permite uma fácil adaptação aos mercados de língua estrangeira (Croué, 1994, p.223).

Figura 5 – Revista internacional da KTM



Capa

Interior

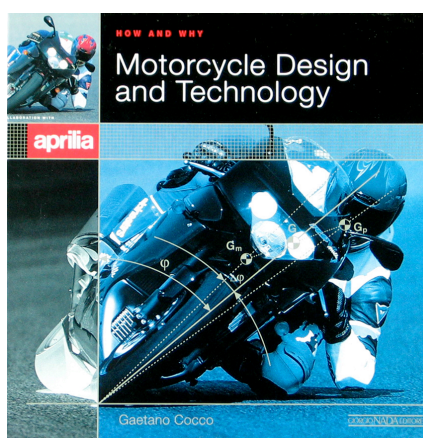
Fonte: KTM

O jornal de empresa tem como objectivo o público interno, sendo uma forma de unir as suas várias filiais (Figura 5). Presta informações sobre os vários mercados em que a empresa está presente, permite tornar clara a sua linha de orientação e simultaneamente desenvolver uma cultura da empresa para além das fronteiras (Croué, 1994, p.224). Na eventualidade do jornal se destinar simultaneamente ao público externo, algumas das notícias internas de carácter social podem não ser importantes e até criar uma impressão negativa, podendo o contrário

também acontecer, ao não serem compreendidas internamente certas comunicações destinadas aos públicos externos (Haywood, 1991, p.237).

Pode-se também considerar publipromoção os relatórios de contas, os relatórios anuais de actividade e o patrocínio à edição de livros. Os primeiros destinam-se a uma apreciação financeira da realidade da empresa, podendo decorrer de obrigações legais de cada país, mas os relatórios de actividade funcionam ao nível de promoção, contribuindo para o posicionamento da empresa junto do mercado. Quanto ao patrocínio de livros (Figura 6), deve integrar-se na política seguida pela empresa na escolha das acções a patrocinar (Haywood, 1991, pp.239-240)

Figura 6 – Livro técnico patrocinado pela *Aprilia*



Fonte: *Aprilia*

2.4 - *Media*

2.4.1 - Os diferentes *media* utilizados

Dos diferentes *media*, a imprensa é o mais abrangente em termos de audiência, sendo por isso também o que mais receitas publicitárias consegue captar. É imensa a variedade em que se apresenta, sendo esta um reflexo dos públicos a que se destina. Pode adoptar a seguinte tipologia: imprensa quotidiana nacional, regional ou revistas (Tarrit, 1987, p.23).

A imprensa quotidiana tem vindo a sofrer um processo de especialização, em consequência da concorrência que se verifica no sector. Como pontos fortes sobressaem a sua cobertura geográfica, a capacidade de terem uma clientela fiel e a possibilidade de permitir passar uma mensagem publicitária com grande argumentação. Como pontos fracos a característica

efémera da mensagem publicada, o facto de ser um meio bastante congestionado em termos de informação e a liberdade e disponibilidade do suporte impor limites à criatividade publicitária (Marcenac et al., 1991, pp.203-212). Outra das limitações é a que resulta da sua abrangência, fazendo com que apenas uma parte dos seus leitores possam ser considerados pertencentes ao grupo alvo determinado (Jones, 1993, p.195).

Quanto às revistas, sobressaem da restante imprensa pelo maior impacto visual (Quadro 7). A argumentação publicitária é igualmente forte mas é maior, relativamente à imprensa quotidiana, a sua duração de vida. Como o grau de especialização é superior, permitem uma maior selectividade, conseguindo-se assim uma maior aproximação ao grupo alvo (Marcenac et al., 1991, p.203). A atenção que o comprador dedica às revistas é maior, desfolhando-a várias vezes, e serve também como elemento de entretenimento em locais de espera, permitindo assim ampliar o número de contactos (Jones, 1993, p.195).

Quadro 7 – Revistas portuguesas especializadas em motociclismo

Revista	Conteúdo	Dimensão	Periodicidade	Tiragem	Preço
	Notícias Testes Comparativos Reportagens Desporto Mercado	120 páginas	Mensal	21.000	3 €
	Notícias Reportagens Mercado	116 páginas	Mensal	25.500	2 €
	Notícias Testes Comparativos Reportagens Desporto Mercado	116 páginas	Mensal	25.000	3,30 €
	Notícias Testes Comparativos Reportagens Actualidade Desporto Mercado	80 páginas	Semanal	25.000	2,20 €
	Notícias Testes Reportagens Desporto Mercado	160 páginas	Mensal	27.500	2,95 €

Os cartazes têm como pontos fortes a sua cobertura, permitindo um elevado número de contactos. Pode-se jogar com a sua selecção geográfica e são capazes de uma boa transmissão da mensagem, funcionando bem como complemento de outros *media*. Como pontos fracos apresentam a selectividade demográfica, os constrangimentos próprios do seu formato e os custos técnicos (Marcenac et al., 1991, p.209). Ainda no capítulo das limitações, o facto da sua visibilidade e leitura estarem dependentes de outros elementos no local, e também a tendência das pessoas os considerarem como parte do cenário local, obrigando assim a que criativamente sejam apelativos para poderem contrariar essa tendência (Jones, 1993, p.195). O seu curto período de exposição é também apontado como sendo uma limitação (Shimp, 2002, p.297).

O cinema, como *media*, vê limitado o seu alcance pela sua baixa frequência, não permitindo assim uma rápida difusão das mensagens. Ainda como pontos fracos, a reduzida cobertura e os custos de produção elevados que implica para se estar presente. Como vantagens, um excelente contacto com o grupo alvo e uma memorização forte da mensagem (Marcenac et al., 1991, p.221).

É também o *media* que tem maior capacidade para proporcionar emoções fortes, já que o enorme ecrã, a sala escura e as condições acústicas permitem uma maior envolvência do espectador (Jones, 1993, p.195).

A televisão tem como pontos fortes a sua cobertura geográfica, permite uma grande penetração nos espaços e uma publicidade demonstrativa (Figura 7). Quanto aos pontos fracos destacam-se a qualidade do contacto, a selectividade dos públicos e os custos técnicos que impõe. O congestionamento publicitário é também cada vez maior (Marcenac et al., 1991, p.210).

O crescimento da oferta dos canais por cabo tem permitido uma melhor selecção do público alvo, abrindo os custos menores possibilidades às pequenas empresas de estarem presentes (Jones, 1993, p.194).

Figura 7 – Anúncio televisivo internacional da Suzuki



Fonte: *Eurosport*

A rádio permite estabelecer com o ouvinte uma relação de fidelidade, oferecendo assim maior selectividade. Não é propensa a congestionamento publicitário, permite uma boa qualidade de contacto, tem uma rápida penetração nos espaços e convive bem dentro dos pontos de venda. Está no entanto limitada em termos de visualização, e a mensagem que emite é fugaz (Marcenac et al., 1991, p.210). As estratégias de repetição, usadas para atingir maiores níveis de eficácia, têm como consequência um aumento dos custos (Jones, 1993, p.184).

2.5 – As campanhas publicitárias

2.5.1 - Objectivos da campanha publicitária

Pode-se considerar publicidade toda a comunicação ou apresentação de ideias, produtos ou serviços efectuada por entidades identificadas, se para tal tiverem sido pagas (Kotler, 2000, p.550).

Uma campanha publicitária é composta por um conjunto de anúncios que se interligam de forma a potenciar um determinado apelo, desenvolvendo-se em redor de um produto ou serviço específico e por um período de tempo estabelecido. Uma campanha publicitária tem

sempre um objectivo, uma determinada mensagem, um público a que se destina e um período de tempo definido (Lamb et al., 2004, p.519).

Um dos principais objectivos de uma campanha é o de informar acerca de um produto, tanto da sua existência como da utilização ou da mudança do seu preço, sendo fundamental aquando do seu lançamento, por forma a despoletar a sua procura. Numa fase em que o produto já esteja em competição no mercado com os seus concorrentes, o objectivo passa a ser o de persuadir os clientes a preferirem-no relativamente aos restantes, intervindo ao nível da percepção dos seus atributos. Já na fase da maturidade do produto, o objectivo é o de lembrar a sua existência, mantendo-o presente no imaginário do consumidor, referindo a sua utilidade ou em que locais se encontra à venda (Kotler, 1988, p.619).

Pode-se pretender através da comunicação publicitária diversos efeitos, como o reconhecimento, a compreensão ou a acção, mas estes são decididos em função da sua influência no aumento das vendas (Coulson-Thomas, 1991, p.221).

É importante, contudo, determinar objectivos possíveis de ser atingidos. Se o aumento das vendas⁷ é um objectivo natural, ter como finalidade para a publicidade “arrasar a concorrência” já não o é. É igualmente inaceitável pensar que a publicidade consegue alterar percepções evidentes, como a falta de qualidade de um produto (McDonald, 1999, p.302).

A publicidade pode ter também como objectivo reforçar os laços comerciais entre as marcas e os retalhistas. Esta aproximação faz-se através da comparticipação nos seus planos publicitários, estando o montante da ajuda relacionado com as suas vendas. Esta comparticipação implica geralmente um controlo da imagem que vai ser apresentada, com vantagens para uma difusão coordenada da imagem de marca da empresa. Por último, pode apenas ter como objectivo a criação de um reconhecimento favorável por parte do exterior (Keegan et al., 1991, pp.696-697).

⁷ Mesmo não podendo garantir que conquista mercado aos adversários, a publicidade é uma forma de poder junto dos retalhistas. Ao aumentar a procura, pela comunicação directa com os clientes, torna os seus produtos mais apetecíveis junto dos retalhistas, não necessitando assim a marca de fazer tantas concessões junto dos retalhistas para lhes vender os produtos (Schudson, 1986, p.167).

2.5.2 - A planificação dos *media*

Segundo Tarrit (1987, p.206), a organização eficaz de uma planificação de *media*, no quadro de uma campanha publicitária, pode ser dividida em três linhas de orientação.

A primeira tem como charneira o orçamento disponível, preocupando-se apenas em rentabilizar ao máximo a utilização de cada *media* na difusão da mensagem.

A segunda assenta na caracterização dos *media*, e nas diferenças que induzem no processo criativo e de veiculação da mensagem. Atribui assim uma voto de qualidade e afinidade ao meio em que a mensagem vai circular, sendo essa a razão pela qual são escolhidos, implicando esses critérios um aumento do orçamento destinado à campanha.

A terceira prende-se com considerações financeiras, reflectindo a presença e influência das centrais de compras, sendo as decisões tomadas tendo em atenção as oportunidades surgidas e oferecidas por essas centrais.

A função dos *media* não se deve limitar ao aumento da visibilidade e reconhecimento proporcionado aos produtos junto dos públicos com que contacta, devendo-se preocupar também, em função da sua natureza, com a capacidade que estes têm de o valorizar. A selecção do *media* deve assim garantir que este consegue salientar todas as características qualitativas do produto, não esquecendo também a capacidade que o meio tem de transpor para o produto as suas características. O prestígio ou a credibilidade que estão associados ao meio podem contribuir decisivamente para a sua valorização (Tarrit, 1987, p.239). Por outro lado, cada meio exige uma dimensão financeira e um envolvimento específico para ser eficaz, devendo assim a sua escolha estar condicionada à dimensão da campanha (Keegan et al., 1991, p.715).

A selecção dos *media* passa assim por uma avaliação da sua relação custo/benefício relativamente ao produto que se pretende promover (Kotler, 2000, p.586), depois de garantido que o grupo alvo a que se destina é por eles coberto (Bové et al., 1995, p.558).

Todos os *media* são potenciais veículos publicitários, sendo os critérios mais importantes para a sua selecção o seu custo, o *reach*, a frequência, as características da audiência, a distribuição do *media* e a sua audiência.

O custo, expresso como o custo por mil contactos, tem como objectivo permitir o cruzamento desse valor com o calculado para os restantes meios.

O *reach* é o número de contactos únicos estabelecidos por cada anúncio.

A frequência é a quantidade de vezes que cada anúncio contacta com cada consumidor e as características da audiência determinam o tipo de anúncio e a abordagem apropriadas.

Concorrente para o sucesso de uma campanha é também a sua calendarização, sobretudo se existirem alguns traços de sazonalidade no produto. Neste caso a estratégia a adoptar é a de concentração, por oposição à da distribuição alternada, apropriada quando o objectivo é manter uma certa continuidade (Kerin e Peterson, 1993, pp.286-287).

A distribuição quantifica o número de exemplares a circular e a audiência do *media* determina o número de pessoas que tiveram contacto com determinado exemplar, programa de rádio ou televisão (Kinneer e Taylor, 1991, p.760).

As agências de publicidade têm uma importância relevante neste aspecto. Para além da componente criativa, têm nos seus quadros elementos capazes de dar aconselhamento em diversas áreas, permitindo afinar a selecção dos meios, o controlo do estabelecido com os meios e proceder à avaliação dos resultados. A sua contribuição para a empresa estende-se ainda à ajuda na aquisição de espaço, conseguindo, pela quantidade com que lidam, melhores preços que os obtidos por uma entidade isoladamente (Tarrit, 1987, pp.29-32).

2.5.3 – A comunicação publicitária internacional

A tendência actual para a uniformização dos gostos, dos hábitos de consumo e do comportamento dos consumidores, juntamente com a proliferação das agências de publicidade internacionais, leva a que por vezes se justifiquem estratégias globais de comunicação (Churrua e Garcia-Lomas, 1995, p.165).

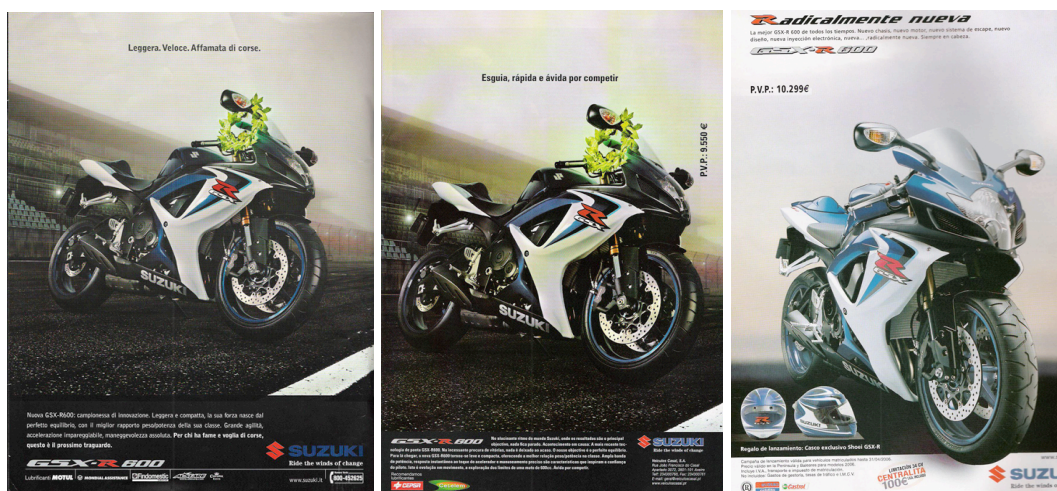
Às marcas coloca-se assim, frequentemente, uma questão: devem criar uma comunicação publicitária padronizada, optar por uma mensagem específica para cada país ou adaptar a mensagem padronizada às restrições e especificidades próprias de cada mercado? A decisão deve levar em consideração as vantagens e as limitações de cada opção. No caso da comunicação padronizada, as vantagens prendem-se com a racionalização dos custos

associados à criatividade e produção da agência publicitária, com a implementação de uma mesma imagem e posicionamento em mercados semelhantes, e na rapidez e controlo do lançamento dos produtos, quando é importante que estes aconteçam em simultâneo. Se as suas limitações e os cuidados na sua elaboração estão relacionados com as especificidades de cada país, tanto socioculturais como em termos de legislação (Croué, 1994, pp. 219-222), o seu sucesso passa por todas as semelhanças existentes entre eles, como o gosto, os hábitos de consumo, de utilização e a forma como recolhem a informação, ou esta lhes chega (Smith e Taylor, 2002, p.251).

No caso do mercado ser demasiado diferente dos restantes, pode ser necessário criar uma mensagem que se adapte às suas necessidades, sendo os maiores custos que lhe estão associados um preço a pagar pela eficácia.

A outra solução é a da padronização adaptada (Figura 8), ou adaptação, um modelo que, partindo da campanha padronizada, faz as alterações consideradas necessárias para conseguir cumprir as exigências do mercado em questão, permitindo assim algumas economias na produção e aumentar a homogeneidade da comunicação (Croué, 1994, pp. 219-222).

Figura 8 – Exemplos de adaptação internacional da campanha Suzuki GSX-R



Fonte: Revista *Moto Sprint*, Itália

Fonte: Revista *Moto Jornal*, Portugal

Fonte: Revista *LaMoto*, Espanha

Uma das formas das agências com contas internacionais - e das marcas - se protegerem, aquando da criação de comunicação publicitária padronizada, passa pela criação de peças que valorizem aspectos similares possíveis de encontrar nos vários países, facilitando assim a sua adaptação (Quelch et al., 1992, p.105).

A adaptação assenta na necessidade criada pelas diferenças culturais, língua e níveis de desenvolvimento económico, o que implica também estratégias de posicionamento no mercado, tanto ao nível da distribuição como de preço distintas (Lamb et al., 2004, p.108). A adaptação pode estender-se para além da comunicação em si, alargando-se também ao produto, sendo considerada neste caso como um dupla adaptação (Kotler, 2000, p.383).

É no entanto de salientar que o cuidado posto na observação das regras e especificidades de cada país não é por si só um garante de que a campanha adaptada cumprirá com sucesso a sua função (Gatto, 1996, p.168).

Os cuidados a observar na adaptação da publicidade

A adaptação de uma comunicação deve preocupar-se com a cultura social dominante do país (Figura 9), estando esta relacionada com a sua herança política e religiosa (Czinkota e Ronkainen, 1993, p.313).

Figura 9 – Campanha publicitária padronizada de um modelo *Aprilia*, retirada em Espanha por não ter sido bem recebida socialmente



fonte : Revista *Motociclismo* (ES)

Sendo a linguagem uma das formas mais utilizadas para comunicar, e variando o seu sentido em função da disposição das palavras, a tradução dos textos é assim um momento particularmente delicado, obrigando, para respeitar o sentido inicial do texto e cumprir a sua função comunicacional, a muito mais do que uma tradução literal das palavras (Bradley, 1995, p.139).

As situações mais frequentes para uma errada adaptação estão relacionadas com a alteração do sentido das palavras. Numa tradução literal das palavras, o significado resultante pode ser o oposto do pretendido. Por outro lado, pelo duplo sentido que muitas vezes as palavras encerram, o que num país pode ser humorístico noutro pode ser rude e embaraçoso (Ricks *cit. in* Hibbert 1985, p.157). É por esta razão que se deve ter particular cuidado com a tradução das marcas, recorrendo-se por vezes à utilização de elementos visuais para contornar e clarificar algumas situações (Hibbert, 1985, pp.157-158).

Outras das condições que obrigam à adaptação da publicidade é o ambiente legal específico de cada país, cujas regras limitam o tipo de abordagens publicitárias. Em Portugal, na Bélgica, na Alemanha e Luxemburgo, por exemplo, não é permitida a comparação dos produtos (Hasty e Reardon, 1997, p.524).

Em alguns países a legislação obriga também a que os produtos cumpram determinadas normas, desde questões técnicas relacionadas com a homologação, até comerciais e de garantia pós-venda. Assim, para que um produto possa ser introduzido no mercado na sua forma standard, deve estar preparado para cumprir com as várias especificidades com que se irá defrontar (Churruca e Garcia-Lomas, 1995, p.166).

2.5.4 - Avaliação da eficácia

São muitas as nuances que envolvem a forma como os anúncios contactam com os consumidores, e de que maneira é que estes os absorvem. A exposição ao anúncio, materializado pelo número de pessoas que tiveram contacto com ele, é inferior à audiência do *media* em que este surgiu. Quanto à sua percepção, por ser condicionada por factores como a cor, posição e tipo de produto, é inferior ao número de pessoas que tiveram com ele contacto. Por fim, a resposta ao anúncio, que traduz o número de pessoas que compraram determinado produto por o terem visto anunciado. Tanto a exposição como a percepção e a resposta a um anúncio dependem de demasiados factores para ser viável uma avaliação, recorrendo-se assim apenas aos dados relativos à distribuição e à audiência do *media* para a sua avaliação (Kinnear e Taylor, 1991, p.760). Como conclusão, poderá dizer-se que nenhuma medida é universalmente a melhor. Cada uma vale em função dos objectivos específicos que se pretendem atingir, devendo a avaliação ser feita tendo em atenção esse princípio (Shimp, 2002, p.379).

2.6 - O patrocínio

Por patrocínio entende-se o apoio financeiro à realização de determinado evento ou acção obtendo-se em troca a possibilidade da associação da imagem do patrocinador, em termos devidamente contratados, ao que foi patrocinado (Lendrevie et al., 1996, p.352).

As suas motivações são distintas das associadas ao mecenato, altruísmo ou beneficência pois, apesar de poder contribuir para determinado resultado individual ou colectivo têm na sua origem um determinado objectivo de comunicação a atingir (Smith e Taylor, 2002, p.452), perdendo o seu sentido quando é decidido em função do gosto pessoal ou da vontade particular em estar presente por parte de quem tem poder de decisão (Jefkins, 1988, p.311). Através do patrocínio a empresa pretende conseguir uma determinada vantagem comercial pelos direitos de associação da sua imagem ao acontecimento que patrocina, devendo assim ser considerada uma troca comercial (Sleight, 1992, p.3).

Figura 10 – A *Aprilia* patrocinou o concerto de música “Live 8” em Itália



Fonte: Site Aprilia

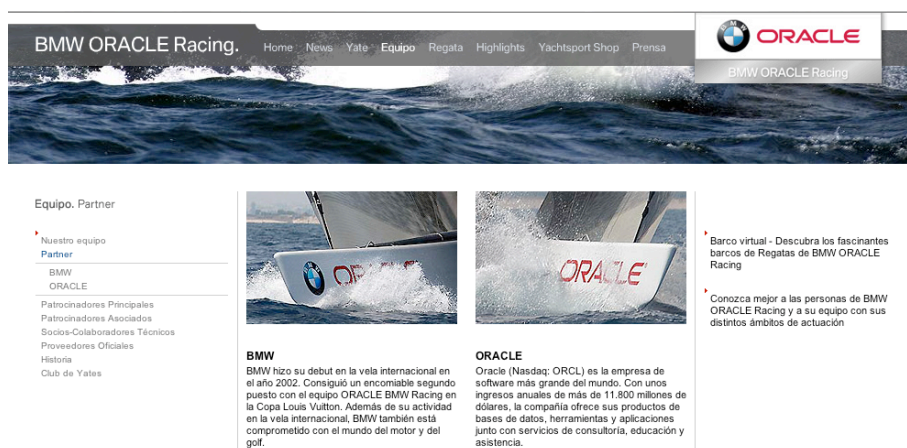
A opção pelo patrocínio de determinados eventos prende-se com a sua repercussão e visibilidade (Figura 10), permitindo-lhe a cobertura mediática que vai ser efectuada chegar a meios de comunicação que lhe estariam vedados, tanto pelos produtos a que se referem como pelos custos inerentes a uma presença publicitária directa (Jefkins, 1988, p.306).

O seu valor não se resume apenas à publicidade do seu nome, sendo relevantes também as associações que desenvolve e as oportunidades que gera, devendo a sua escolha levar em

consideração as diferentes características de que se revestem e quais as que são realmente importantes para o cumprimento dos objectivos (Haywood, 1991, p.247).

As empresas não devem optar pelo patrocínio para iniciar o processo de dar a conhecer a sua empresa, devendo apenas fazê-lo quando a sua imagem já é amplamente reconhecida (Marcenac et al., 1991, p.402), associando-a aos eventos que patrocina e moldando-a através das escolhas que faz (Kotler, 2000, p.297). Pela forma como permite associar a imagem ao acontecimento, tem vindo a afirmar-se cada vez mais como uma forma de comunicação institucional da empresa, num quadro estratégico de comunicação a médio e longo prazo (Figura 11) (Regouby, 1989, p.114).

Figura 11 – A presença publicitária da BMW no mais alto nível da vela mundial



Fonte: Site BMW Oracle racing

Como objectivos possíveis de atingir destacam-se o aumento da visibilidade da marca, o seu reposicionamento ou fortalecimento através da associação criada, o aumento das vendas e a abertura de novos mercados, a atracção de novos investidores e a melhoria das relações com os clientes, com a estrutura comercial e com os funcionários, pela participação no evento patrocinado (Smith, Taylor, 2002, p.457).

Pode também ter como objectivo a criação de uma ideia ou sensação positiva em redor da marca, e assim transportar para todos os seus produtos ou serviços essa informação (Bové et al., 1995, p.551). Pelo tipo de exposição pública de que se reveste, o patrocínio permite promover o contacto pessoal e o relacionamento empresarial, transportando-o também para o nível das relações públicas (Lancaster e Reynolds, 1999, p.171).

A possibilidade de escolher o que se quer patrocinar permite conseguir ganhos de notoriedade e agradar com precisão ao grupo alvo (Figura 12) e, mesmo que não se consigam reacções imediatas por parte dos consumidores atingidos, a memória da sua presença e o capital de simpatia conquistados podem ser decisivos aquando das compras impulsivas (Marcenac et al., 1991, p.405).

Figura 12 – A *Ducati* patrocinou o filme *Matrix Reloaded*



Fonte: Site Ducati

A dimensão internacional de alguns eventos permite transportar consigo a marcas que o estão a patrocinar, sendo uma opção a considerar quando se pretende uma comunicação da marca para além fronteiras (Keegan et al., 1991, p.642).

A escolha sobre o que se deve patrocinar deve assim considerar as alterações que vai induzir no produto ou empresa com a audiência e o alcance geográfico que vai atingir. A correspondência ideal entre o patrocinador e o patrocinado nem sempre é fácil de conseguir, sendo difícil de avaliar, aquando da selecção das várias possibilidades, qual é a melhor opção, mas quando esta sucede transforma-se num poderoso elemento de comunicação. A medição dos resultados é também crítica, e a sua obtenção nem sempre se produz rapidamente (Sleight, 1992, pp.91-102). Ainda assim, é possível conseguir-se um grande impacto num evento com um pequeno orçamento, sendo o contrário bastante mais difícil (Davis, 2002, p.167).

Merecedora de alguma atenção também, a absorção e a ilusão que determinadas acções de patrocínio causam junto das empresas patrocinadoras. O envolvimento da sua estrutura pode

ultrapassar a realidade, e o desequilíbrio provocado pela euforia do sucesso ou pelo desânimo do fracasso nem sempre são tidas em conta pelas empresa de publicidade que propõem essa presença publicitária (Brault, 1992, p.39).

2.7 - Relações públicas

2.7.1 – Conceito de relações públicas

As relações públicas⁸ podem ser definidas como “(...) *the planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and mutual understanding between an organization and its publics*” (Jefkins, 1988, p.6).

O público é, para uma empresa, todo e qualquer grupo que de alguma forma possa contribuir para a concretização dos seus objectivos. Numa perspectiva menos planeada e persistente, presente na definição enunciada, podem-se ainda considerar acções de relações públicas todas as iniciativas que tenham como fim proteger ou promover a imagem da empresa junto desses públicos (Kotler, 2000, p.605).

Antes de se iniciar uma acção de relações públicas, para definir os seus contornos e procedimentos a adoptar, é conveniente saber com exactidão qual a percepção existente acerca do produto ou da empresa (Hoyle Jr., 2003, p.37). Não basta ter impressões, já que para ser possível moldar as convicções é importante que a empresa esteja dotada de um sistema de recolha preciso de informações, sendo insuficiente a percepção interna obtida. Para evitar possíveis distorções, é importante efectuar-se a sua recolha junto dos seus diferentes públicos (Jefkins, 1988, pp.64-65).

Devem-se evitar pressupostos e, no caso de se avançar com questionários como forma de recolher as percepções, estes não devem ser limitados nas opções que fornecem, para não comprometer o diagnóstico (Haywood, 1991, p.23).

As acções de relações públicas são uma forma de comunicação versátil, permitindo atingir objectivos estratégicos específicos para a empresa (Lancaster e Reynolds, 1999, p.165). Um deles, após devidamente definido o grupo alvo pretendido, é o de ajudar a posicionar ou

⁸ O estudo da comunicação entre as empresas e o público chega a elevar-se ao estatuto de ciência (Suárez, 1975, p.XV).

reposicionar no segmento de mercado respectivo o produto em questão (Figura 13) (Keegan et al., 1991, p.639). Podem ter também uma abordagem mais genérica, pretendendo na maioria das vezes criar apenas um clima favorável em redor da marca ou do produto, sendo o resultado material destas acções a produção de comunicação positiva e gratuita, complementando toda a comunicação específica desenvolvida pela empresa para os vários públicos (Bovée et al., 1995, p.522).

Figura 13 – Evento de relações públicas promovido pela Shell, juntando a Ducati e a Ferrari



fonte: *Motociclismo (ES)*

O tipo de comunicação produzida, por ser apresentada em moldes reconhecidos como não pagos, é considerada por quem a recebe como mais independente, aumentando assim a sua credibilidade. As acções de relações públicas podem ser desenvolvidas tendo como origem um departamento interno da empresa ou então serem contratadas exteriormente (Lancaster e Reynolds, 1999, p.166).

Apesar de estarem associadas a acontecimentos positivos para as marcas é no entanto aquando de acontecimentos indesejados ou de crises da empresa ou da marca que a sua influência é mais apreciada. Como resposta a um fracasso ou a uma abordagem negativa por parte dos meios de comunicação a um momento delicado, muitos gestores optam por cortar a comunicação, quando deve ser esse o momento em que a alteração da percepção é mais valiosa. A rapidez na actuação das relações públicas, abrindo os canais de comunicação e passando a ser a fonte principal de informação, sem perder de vista a objectividade,

contribuem para controlar os rumores e proteger a empresa dos danos que estes acarretam (Coulson-Thomas, 1991, p.212).

Os públicos internos devem também ser levados em consideração, no caso da empresa ser atacada por qualquer tipo de rumor negativo. Na eventualidade da empresa possuir um jornal interno, ou outra forma de comunicação dedicada aos seus funcionários, para controlar os efeitos negativos do rumor não é suficiente a transposição do desmentido oficial que foi enviado para os meios de comunicação. Ainda assim, esse veículo de comunicação interno da empresa é um excelente meio para eliminar ou atenuar os seus efeitos negativos (Agnès e Durier, 1992, p.135). Os públicos internos funcionam sempre como um canal de comunicação para o exterior, devem ser tomados em consideração e a comunicação que lhes for prestada deve ser coerente com a restante, para que a sua eficácia não seja afectada (Lendrevie et al., 1996, p.357).

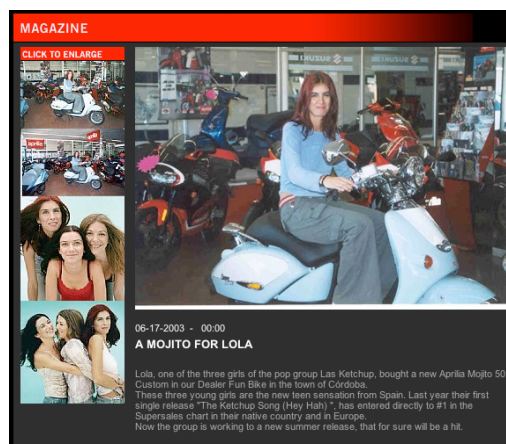
A concepção estratégica das relações públicas pode ser estendida para além do médio prazo. A boa vontade criada entre os seus diferentes públicos pode gerar espontaneamente, por parte das entidades reguladoras, alguma atenção para não ferir os seus interesses, assim como uma redução nos conflitos e nos custos de contencioso que lhe estão associados (Culbertson e Chen, 1996, p.37).

2.7.2 - Os líderes de opinião

As acções de relações públicas passam sobretudo pela sensibilização de pessoas, escolhidas em função do seu potencial de influência. Um dos grupos que se enquadra nesta classe são os denominados líderes de opinião. São assim considerados todos aqueles que, pela sua palavra, têm o poder de influenciar a tomada de decisões de quem com eles contacta (Bovée et al., 1995, p.135).

Esta influência não se faz sentir apenas quando a sua opinião é fundamentada. A ignorância relativamente às questões sobre as quais se manifestam não lhes retira importância, desde que sejam capazes de influenciar opiniões (Jefkins, 1988, p.86).

Figura 14 – Associação da *Aprilia* a uma “girl's band”



fonte: Site *Aprilia*

A sua ligação pessoal para com os produtos ou serviços cuja escolha estão a influenciar pode também não existir, sendo apenas importante, para serem definidos como líderes de opinião, o facto de conseguirem influenciar o grupo a quem estes se destinam (Figura 14) (Hasty e Reardon, 1997, p.557). Uma das características comuns que partilham é o seu elevado estatuto social, sendo reconhecidos pela cobertura mediática existente nos meios elitistas em que circulam. É esta auréola de fama, pelo facto de serem conhecidos, que lhes conferem influência sobre determinados grupos de consumidores (Smith e Taylor, 2002, p.75). A influência e a credibilidade que o estatuto social proporciona é muito grande, sobretudo aquando da comunicação boca-a-boca (Bové et al., 1995, p.132), uma forma de informação pessoal, entre indivíduos, e cuja credibilidade se prende com a do emissor (Lendrevie et al., 1996, p.54).

Os líderes de opinião são também tidos como privilegiados, aventureiros, cosmopolitas e amantes da diferença e de experimentar coisas novas, passando estas, pelo atestado que a sua utilização por este grupo confere, a subir na escala da consideração e do respeito. Como estratégia, depois de determinada a tipologia dos líderes de opinião que interessam para a promoção de determinado produto e desenvolvida uma comunicação específica, se 7% a 8% desse grupo adoptar o produto é muito provável que os outros o adoptem em seguida (McDonald, 1999, p.178).

Para serem líderes de opinião não é fundamental que o sejam de forma abrangente. O seu alcance pode ser restrito, resumindo-se a um grupo especializado apenas, mas usufruem do título se forem capazes de o influenciar (Lendrevie et al., 1996, p.75). Nestes casos, pela sua

especialização, são capazes de alterar os padrões de referência e ditar as modas, sendo, mais do que um instrumento para o seu controlo, uma fonte de explicação dos fenómenos que lhe estão associados (Bronchard e Lendrevie, 1992, p.146).

2.7.3 - Os criadores de opinião

Os criadores de opinião diferem dos líderes de opinião pela vocação e intencionalidade com que se processa a influência que exercem. Os criadores de opinião são especialistas e a sua função consiste em expressar a sua opinião, sendo esta valorizada e remunerada. Incluem-se neste grupo, entre outros, os juízes, os críticos e os jornalistas, podendo a sua opinião ser utilizada para fins promocionais (Smith e Taylor, 2002, p.75).

Os criadores de opinião, mais do que fontes de influência, são vistos como uma referência, sendo considerados como pilares a partir dos quais se podem desenvolver conceitos, transformando-os assim em canais de comunicação (Coulson-Thomas, 1991, p.11).

A forma como a influência é exercida, demonstrada ou simplesmente acontece, é passível de definição. Os influenciadores constituem o grupo mais genérico já que nele cabem todos aqueles cujo comportamento pode, de alguma forma, influenciar as decisões de compra ou as opiniões sobre determinada marca (Bronchard e Lendrevie, 1992, p.145).

Depurando o grupo, e ordenando pela eficácia na intervenção, aparecem os influenciadores institucionais, todo o grupo formado pelas entidades e poderes públicos (Figura 15), que através das normas que criam ou das associações que formam têm um poder de influência e intervenção incontornáveis, na maioria das vezes actuando pela negativa, quer através da proibição como pelo desaconselhamento (Marcenac et al., 1991, p.17). Pelas características de que se revestem, na maioria das vezes organismos públicos, em caso de aconselhamento ou resultado positivo impedem que estas informações sejam utilizadas com fins promocionais (Bronchard e Lendrevie, 1992, p.146).

Figura 15 – Notícia sobre o fornecimento de motos à GNR



Fonte: Revista Motociclismo

No grupo seguinte encontram-se os distribuidores. Pela capacidade de influenciarem o público, tanto directamente através do contacto que estabelecem com os clientes, como indirectamente pela atenção que disponibilizam ao produto, merecem um cuidado especial, devendo ser encarados também como uma canal de comunicação (Bronchard e Lendrevie, 1992, p.145).

Outro grupo é o dos prescritores. São indivíduos cuja profissão é a de prescrever um determinado produto, implicando uma obrigação ou recomendação de o utilizar, não retirando dessa escolha qualquer vantagem económica.

A um nível já muito próximo do consumidor, aparecem os conselheiros. São indivíduos que pelas suas competências são procurados pelos consumidores, ajudando-os pelos seus conhecimentos a encontrar a melhor solução para as suas solicitações. Por último, a influência que os utilizadores exercem sobre os outros utilizadores, tanto pelo exemplo como ao manifestarem a sua opinião (Marcenac et al., 1991, p.17).

2.7.4 - O lobbying

Consideram-se acções de *lobbying* todas aquelas que tenham como objectivo direccionar e condicionar as atenções dos responsáveis pelo interesse público para causas e interesses particulares, sejam de uma empresa ou de um ramo de actividade (Marcenac, 1991, p.419). A

actividade de *lobbying* cumpre o seu desígnio ao conseguir influenciar determinada decisão, tanto junto dos órgãos governamentais com poder para legislar, como junto dos meios de comunicação, sindicatos e organizações profissionais, pelo poder de opinião e de influência que têm junto dos decisores (Regouby, 1989, p.112).

2.8 - Relações com a imprensa

2.8.1 – Os *Press releases*

Os *media*, não valem apenas enquanto públicos da mensagem da empresa, mas sobretudo pela sua característica de veículos dessa mensagem, que ente outras, pode assumir o formato de *press release* (Lendrevie et al., 1996, p.357).

Dá-se a nome de *press release* à informação escrita, visual ou sonora, disponibilizada por uma empresa aos meios de comunicação, funcionando esta como uma forma de publicidade (Figura 16). Se esta forma de comunicação for composta por vários suportes, incorporando vários elementos e oferecendo uma perspectiva alargada do produto ou empresa, pela sua dimensão e multiplicidade adquire o título de *press kit* ((Figura 17) (Keegan et al., 1991, p.640).

Figura 16 – *Press release* de um modelo *Kawasaki*

MOTO Notícias

Nova Kawasaki ER-6n

● Já começou o lançamento de novidades para 2006

A Kawasaki ER-6n é das primeiras novidades de 2006 a ser desvendada, uma moto com base num motor de dois cilindros em linha refrigerado por líquido de 649 cc. As informações sobre esta unidade são ainda escassas, podendo-se apenas avançar que é alimentado por um sistema de injeção eletrónica. No que respeita a prestações e potência pouco se poderá dizer, mas arriscamos a calcular que fique em volta dos 70 cv. Este

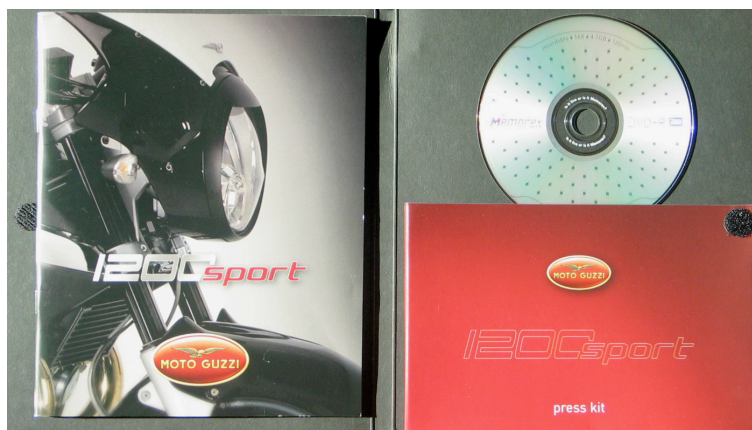
Um estilo arrejado para uma moto a meio caminho entre as utilitárias e as naked desportivas

é um modelo com algumas características estilísticas e soluções técnicas peculiares. Sobressai o silenciador colocado por baixo do motor e o amortecedor traseiro deixado à vista do lado direito da moto. A estética acompanha as formas "morfológicas" de linhas arredondadas que têm sido utilizadas nos mais recentes modelos da marca, e o estilo desportivo que a Kawasaki decidiu reaver. A ciclistica conta com discos recordados de grandes dimensões, e o quadro é uma estrutura em forma de diamante realizada em tubos de aço. A ER-6n é uma moto desenhada para satisfazer um vasto leque de clientes, num patamar intermédio entre as naked utilitárias e desportivas.

O escape a passar por baixo do motor em dois discos recortados na forma de a e a semi-carangem "tubos" são elementos em destaque

fonte: Revista Motociclismo

Figura 17 – Press Kit de um modelo Moto Guzzi



Fonte: Moto Guzzi

Os *press release* caracterizam-se por serem uma forma de publicidade valiosa, que não é paga directamente, apesar da sua importância comercial ser por todos os intervenientes reconhecida. Apesar dos objectivos com que são criados, pelo seu conteúdo são também apreciados pelas publicações a que se dirigem, especializadas ou não. Para as publicações, os *press release* não só ajudam a preencher espaço como, pela capacidade informativa que possuem, são também considerados e apreciados pelos leitores como fontes de informação (Hoyle Jr, 2003, p.38).

É no entanto importante que estas comunicações não se aproximem demasiado do formato publicitário, e sim do formato próprio do meio para onde são enviados. Se a comunicação enviada respeitar o ambiente a que se destina, não obrigarem a demasiado trabalho de compilação e tiverem actualidade, será maior a possibilidade de ser utilizada pelos editores dos meios de comunicação, cumprindo-se assim a sua função para ambas as partes. Estudos relacionados com a imprensa diária norte americana apontam para uma publicação de apenas 9,2% dos *press release* enviados por fontes ligadas às relações públicas (Jefkins, 1988, p.112).

Outro dos cuidados a observar é a diferente leitura que a notícia contida num *press release* pode ter. Os vários públicos de uma empresa podem ter interesses distintos e uma boa notícia pode transformar-se no oposto, noutra região, por chocar com os seus anseios, devendo assim merecer uma apreciação globalizada da sua influência (Haywood, 1991, p.58).

Apresentando-se de forma diferente, aparecem ainda os artigos técnicos. Devem ser escritos por uma autoridade reconhecida na matéria e estarem identificados, permitindo igualmente uma forma indirecta de publicidade (Woolcott e Unwin, 1990, p.76).

2.9 - Feiras da especialidade

A presença nas feiras da especialidade é uma das formas privilegiadas que uma empresa tem à disposição para mostrar os produtos ou serviços que fornece ao maior número possível de clientes e potenciais clientes, num período de tempo e espaço reduzidos (Framis, 1994, p.13).

A feiras desdobram-se em três tipos: as destinadas aos consumidores, as destinadas aos profissionais do sector e as que estão abertas a todos os públicos, sendo estas as mais comuns (Figura X). Neste formato os visitantes pagam um valor pela entrada, sendo uma fonte de receitas da organização, que lhes permite assim cobrar menos aos expositores pelo espaço ocupado. Os consumidores têm a oportunidade de recolher a informação desejada e observar no mesmo espaço toda a oferta do momento, sendo uma oportunidade para as marcas desenvolverem acções de comunicação mais directas, interagindo com os clientes (Lancaster e Reynolds, 1999, pp.173-174).

Figura 18 – Página na *internet* da FIL, organizadora da MotoExpo, Salão das 2 rodas e acessórios, em Lisboa, em 2006



Fonte: Site FIL

Para além de serem um palco de excelência para o departamento de promoção, nestes certames é possível conciliar e potenciar a presença dos diferentes departamentos da empresa, desde o sector encarregue de determinar quais as oportunidades de mercado existentes, até ao departamento de vendas (Framis, 1994, p.25). Como estas vantagens são comuns a todas as empresas, estes certames permitem-lhes ter uma visão clara do momento actual em que se encontra a oferta no segmento em que trabalham, de saber quais são os seus concorrentes, alertar para a chegada de novos, antecipar as tendências ao compreender as mutações que acontecem e recolher informação dos concorrentes (Croué, 1994, pp.228-229). Por funcionarem como um pólo agregador de todas as partes ligadas à indústria em questão, propiciam a recolha e multiplicação dos contactos (Churruca e Garcia-Lomas, 1995, p.359) e são uma oportunidade excelente para a apresentação pública de novidades, desenvolver um controlo da qualidade do serviço prestado, expandir os agentes e distribuidores e desenvolver as relações com os meios de comunicação especializados (Framis, 1994, p.28).

O contacto com o público que ocorre a estes eventos pode ainda ser aproveitado para uma comunicação mais profunda, através de acções interactivas. A criação de concursos em redor da marca ou produtos expostos, e tendo como prémio algo que se lhes relaciona, é uma das soluções frequentes. Outra, menos envolvente mas mais simples de implementar, passa pela oferta de amostras dos produtos. A presença de potenciais clientes pode também ser aproveitada, incentivando-se a compra através de descontos no preço final se o contrato for efectuado durante a vigência da feira (Hiebing e Cooper, 1997, p.272).

2.10 - A *internet*

2.10.1 – O ambiente

É frequente considerar a “*Internet*” e a “*Web*” como sinónimos, mas na realidade não o são. A *internet* é um protocolo de regras que permite aos computadores comunicarem entre si. A “*Web*”, diminutivo de “*Word Wide Web*”, é o software que permite aos utilizadores aceder aos conteúdos guardados nos computadores que estão ligados à *internet*, através de uma ligação “*hypertext*”, um sistema de texto que permite localizar os textos, imagens ou sons armazenados (Sherman e Price, 2001, p.1).

2.10.2 - A *site* na *internet*

A presença da empresa na *internet*, através da criação de um *site*, deve partir do princípio que este espaço⁹ virtual é apenas mais um veículo de comunicação da empresa. Assim, deverá ser parte integrante da estratégia de comunicação, complementando e indo de encontro ao posicionamento assumido e difundido nos restantes meios de comunicação utilizados. Antes de se elaborar o *site* deve-se definir com clareza qual o grupo alvo que se pretende atingir e qual a identidade visual a adoptar. Se por um lado é importante alguma coerência com a restante imagem difundida, é fundamental também saber, pelas características próprias do meio, o que é que vamos conseguir acrescentar à comunicação da empresa, e como é que o devemos fazer, sendo um desperdício transpor para a página a já existente brochura de apresentação da empresa.

Uma das características marcantes do comportamento dos utilizadores neste meio é a sua reduzida paciência¹⁰, estando demonstrado que não são necessários mais de oito segundos¹¹ para um internauta se decidir a mudar de *site*. A necessidade de oferecer um conteúdo, um apelo e criar elevados níveis de atenção logo na abertura da página é fundamental para prender o internauta, devendo-se para isso aproveitar três das características que a caracterizam como meio. A primeira é o facto de poder-se alterar a qualquer momento a informação existente, e a forma visual como ela pode aparecer permite também chamar a atenção de forma muito mais eficaz que na imprensa, por exemplo. A segunda característica é a possibilidade que oferece de personalizar a mensagem, impossível de obter pelos tradicionais meios de comunicação. Por último, a sua característica interactiva permite uma abordagem ao utilizador muito mais próxima, facilitando a sua fidelização (Karsaklian, 2001, pp.28-30).

O *site* apresenta vantagens para uma empresa em termos de custos, quando comparados com outros meios de comunicação, como a imprensa ou a televisão. É no entanto no seu potencial de interactividade, incomparavelmente superior ao dos restantes, que a empresa pode recolher

⁹ O endereço de uma empresa na *internet* pode ser considerado como a mais cara localização à face da terra, tal é o potencial de circulação de clientes que por lá passa (Nielsen e Tahir, 2002, p.1).

¹⁰ Desde o seu início que os utilizadores da *internet* reclamam por maior velocidade de abertura de páginas e rapidez de descarga de conteúdos. Esta velocidade depende no entanto de muitos factores ao longo do percurso, e qualquer um deles condiciona o resultado final. Ainda assim, o emissor deve preocupar-se em criar um *site* que seja leve e rápido (Nielsen, 2001, pp.42-47).

¹¹ Este limite como tempo de espera na *internet* é o mesmo que o encontrado para outros tipos de operações noutros meios (Miller, 1968; Card et al., 1991, *cit. in* Nielsen, 1993, p.135)

benefícios relacionados com a melhoria dos serviços, comunicação integrada, avaliação e teste de novos produtos (Hortinha, 2002, p.42).

A forma como é apresentado o *site* deve ter em atenção as características do público a quem se destina¹². O nível de exigência e as capacidades exigidas para cada área podem variar, devendo apenas estar de acordo com o tipo de utilizador que frequenta essa zona do *site* (Shneiderman e Plaisant, 2005, p.67).

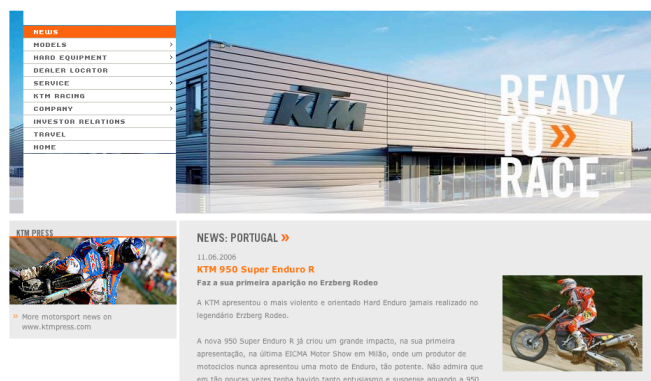
A forma como se identifica a marca ou a empresa deve ser clara e surgir de imediato, sem ser avassaladora. Uma *Tag line*¹³ sumariando o seu espírito, pode contribuir para uma rápida compreensão dos seus objectivos, devendo fazer sobressair sob o ponto de vista do cliente quais as vantagens da empresa relativamente às suas concorrentes. Os destaques em termos de organização devem corresponder às prioridades estabelecidas pela empresa, e deve ser clara a menção de que a página é a oficial, separando-a de outras criadas por amantes da marca. Diferenciá-la de todas as outras conhecidas, sobretudo no mesmo ramo de actividade, permite também um maior reconhecimento (Nielsen e Tahir, 2002, pp.10-11).

A presença da empresa pode fazer-se tendo como principal objectivo a comunicação institucional, reflectindo a dimensão da empresa, a sua presença e com quem tem ligações. Outra das opções é a sua utilização como veículo de informação, considerando-se assim como um *site* de conteúdo (Figura 19). Neste modelo, para além de notícias relacionadas com a actividade da empresa, integradas como comunicação proveniente do departamento de relações públicas, podem ser disponibilizadas informações relativas aos produtos e serviços da empresa, recorrendo-se para isso à utilização de textos, gráficos, áudio e vídeo, tendo como fim induzir ao seu consumo, de forma não *on-line* (Hortinha, 2002, pp.274-279).

¹² É preferível a utilização de uma terminologia próxima da usada pelos utilizadores mas o vocabulário não deve ser limitado, especialmente se envolver termos técnicos, para evitar faltas de precisão (Nilsen, 1993, p.124)

¹³ Pode ser definida como (...)”clever phrases used at the end of an advertising to summarize the ad’s message” (Wells et al., 1995, p.282).

Figura 19 – Press release no site da KTM sobre um novo modelo

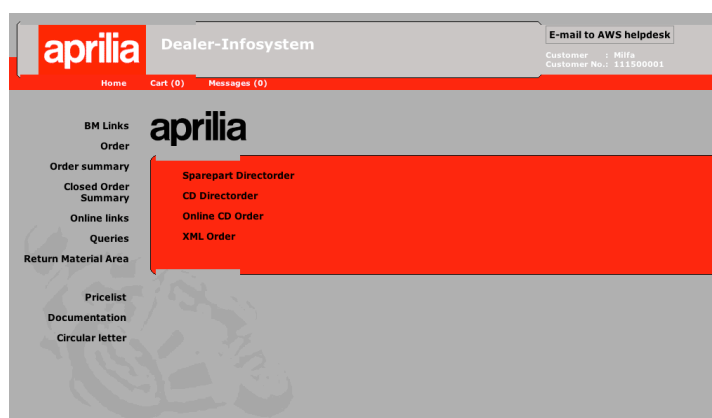


fonte: Site KTM

2.10.3 - Intranet

O desenho da página da *intranet* deve ser diferente do utilizado na *internet*, pois os seus objectivos¹⁴ são diferentes. Enquanto na *internet* o público a que se destina são os visitantes, na *intranet* o público é constituído pelos funcionários, ou pessoas de alguma forma ligados profissionalmente à empresa (Figura 20). Na *internet*, a empresa tem interesse em tornar pública determinada informação enquanto na *intranet* a informação disponibilizada é frequentemente confidencial. A diferença nos objectivos não implica que a pessoa que desenha as páginas não possa ser a mesma, sendo até vantajoso que exista alguma sinergia e partilha de informação. O seu ambiente gráfico pode ser muito menos apelativo que o da página *internet* e a configuração otimizada pois a empresa pode exigir determinados requisitos em termos de hardware para o seu acesso (Nielsen, 2000, pp.264-266).

Figura 20 – Página de *intranet* da Aprilia



Fonte: Site da Aprilia World Service

¹⁴ Para melhor perceber a diferença nos objectivos, o número de páginas de *intranet* de uma empresa costuma ser de dez a cem vezes maiores que as do *site* da empresa na *internet* (Nielsen, 2000, p.265)

2.10.4 - O e-mail

Dá-se o nome de *e-mail* ao serviço de correio electrónico disponibilizado através da *internet* (Hortinha, 2001, p.56).

É um serviço que se tem mostrado eficiente. Permite uma maior interacção, visível na capacidade de gerar mais respostas e mais rapidamente, no corpo das mensagens é possível adicionar ligações que proporcionam o redireccionamento da informação e comunicação, para além de oferecer um grande controlo e registo electrónico da sua utilização (Hoyle Jr, 2003, p.90).

A utilização do *e-mail* como veículo de comunicação comercial pode assumir várias formas. A mais frequente passa pela sua utilização como veículo de comunicação de campanhas específicas para determinado grupo de potenciais clientes, existentes na base de dados da empresa. Pode também ter o sentido inverso, sendo usado pelos potenciais clientes como uma forma de contacto rápida com a empresa, para pedir esclarecimentos suplementares (Figura 21), cuja satisfação pode conduzir à venda. Uma outra forma, mais elaborada, recorrendo ao potencial de registo electrónico do manuseamento do *e-mail*, implica a base de dados individual para a difusão de determinada mensagem. Tenta-se assim recriar a comunicação boca-a-boca, recebendo o responsável pela difusão de determinada mensagem comercial à sua base de dados, pontos que podem ser trocados por compras (Hortinha, 2001, p.182).

Figura 21 – Página no *site* da Veículos Casal (*Suzuki*) relativa aos contactos

VEICULOS CASAL

> FOTOS
> FOTO 4
> FORA DE BORDA
> EMBARRACAÇÕES

SUZUMAR
INFLATABLE SEATS

VEICULOS CASAL | NOTÍCIAS | CONCESSIONÁRIOS | NEWSLETTER | DOWNLOADS | COMPETIÇÃO | SUZUKI AUTO | PESQUISA

MORADA
Veículos Casal, S.A.
R. João Francisco do Casal
Apartado 3072
3801-101 Aveiro
[CLIQUE AQUI PARA VER O MAPA](#)
TELEFONE
234.300760
FAX
234.300761
EMAIL
geral@veiculoscasal.pt

CONTACTO
NOME *
MORADA
TELEFONE
EMAIL *
MENSAGEM *
* campos de preenchimento obrigatório > GO

CONTACTOS | MAPA DO SITE | CONCESSIONÁRIOS
TERMS LEGAIS | COPYRIGHT VEICULOS CASAL 2005 | DESENVOLVIMENTO OCEANLAB

RECOMENDADOS LUBRIFICANTES

CEPSA
cetelem

Fonte: *Site* Veículos Casal

Para além da recolha de endereços por parte da empresa, é possível também comprar a empresas especializadas listas com endereços, de pessoas a quem interesse o tipo de mensagem a enviar. Deverá no entanto ter-se a precaução de que estes aceitem receber o tipo de mensagem que se pretende enviar, por forma a que esta não se transforme em *spam* (Zeff e Aronson, 1999, p.72).

O *e-mail*, relativamente às outras formas semelhantes de comunicação, tem bastantes vantagens. A primeira prende-se com a sua visualização e manuseamento. A sua leitura processa-se electronicamente no ecrã, com possibilidades de redimensionamento únicas, podendo ser em seguida arquivada ou reenviada, sendo esta igualmente instantânea. Antes de ser aberto, permite que se conheça não só a sua proveniência como alerta também para o seu conteúdo, servindo esta funcionalidade como um filtro no manuseamento, ao que se junta a possibilidade, contrariamente ao fax e a outras opções de correio, de poder acumular mensagens, e de as abrir apenas quando for desejável. Relativamente à sua segurança de utilização, os erros de transmissão são raros. O custo do *e-mail* é também muito acessível quando comparado com as outras opções de comunicação (Keeler, 1995, pp.42-43)

2.10.5 - Comunidades de utilizadores

A construção de comunidades de utilizadores é uma das formas agregadoras dos visitantes do *site* da empresa (Figura 22). Este procedimento consiste no convite aos que visitam o *site* a registarem-se, criando contas de *e-mail*, participando em *chat rooms*, fóruns de discussão ou acções *on-line*. Através deste registo a empresa adquire uma lista de endereços de *e-mail*, podendo assim enviar com rigor comunicação comercial ou institucional (Hortinha, 2001, p.182).

Figura 22 – Zona do *site* da *Aprilia* dedicado aos utilizadores da marca



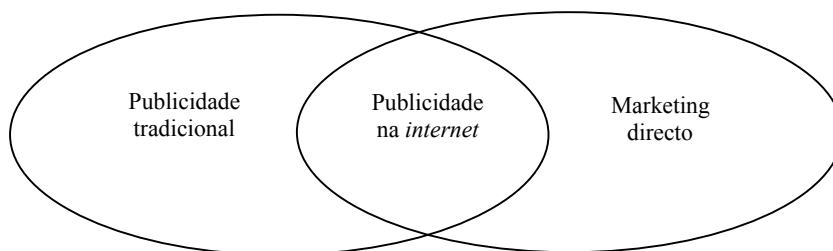
Fonte: Site Aprilia

A participação das pessoas nestes ambientes digitais é sempre mais expansiva do que fora dele, exagerando com facilidade nas apreciações para melhor salientar o seu ponto de vista. No caso dos fóruns, a sua importância depende do crédito que os utilizadores atribuem à pessoa que colocou a declaração, sendo certo que esta tem sempre algum efeito. Os fóruns podem funcionar igualmente como acções de relações públicas, sem custo, sendo um veículo eficaz de comunicação boca-a-boca. Para as empresas, os fóruns podem também ter um contributo muito importante no desenvolvimento dos sentimentos de grupo e lealdade. A componente agregadora em redor de um mesmo interesse fornece as condições para a empresa desenvolver uma comunicação personalizada com os seus clientes, muito difícil ou mesmo impossível de conseguir através de outros meios em mercados de consumo. Estas comunidades criam relações afectivas em redor dos produtos ou empresas, podem contribuir para a empresa melhor ajustar os seus produtos ao mercado e fornecem avisos, tanto sobre o desinteresse pelo produto como sobre a chegada de novos concorrentes (Hagel e Armstrong, 1997, pp.192-199)

2.10.6 – Formas de publicidade na *internet*

É ao tentar comparar as formas de publicidade possíveis na *internet* com a de outros suportes, como a televisão, cartazes ou imprensa, que se torna perceptível a sua dimensão e profundidade como meio publicitário, encontrando-se semelhanças com todos os outros suportes (Figura 23). Tal como nos cartazes, um *banner* pode chamar a atenção para um determinado *site*, apesar de fazer depois muito mais, como interagir ou permitir medir a sua exposição. Como nos anúncios de imprensa, as suas medidas estão normalizadas para não se confundirem com os conteúdos, mas na *internet* estas fronteiras estão menos definidas. As semelhanças com os anúncios de televisão também existem, com vários modelos a ocuparem de forma dinâmica e intrusiva os espaços do ecrã. Relativamente à definição do alvo permitida pela televisão por cabo, a *internet* proporciona igualmente uma boa definição, permitindo uma abordagem próxima do marketing directo, baseando-se num modelo de custo por contacto (Zeff e Aronson, 1999, pp.11-12).

Figura 23 – Publicidade na *internet*



Fonte: The Zeff group, 1999

A exploração publicitária das páginas da *internet*, segundo Hortinha (2001, p.143) costuma ser feita através da comercialização de espaços, designados por *banners*. A modalidade de comercialização destes espaços é feita, geralmente, tendo como base a sua visualização, pagando o cliente que o contratou um determinado valor sempre que um utilizador o vê.

A publicidade pode assumir a forma de patrocínio, negociado em função de um determinado tempo de exposição, independentemente do número de visualizações. Tem como vantagens a obtenção de um preço final mais baixo, relativamente à modalidade de pagamento de visualizações.

Outra modalidade, mais próxima visualmente da publicidade vista em televisão, é a feita através de *intersticiais*. O formato é o de um anúncio, aparecendo no ecrã entre o carregamento das páginas de *internet*, com um tempo de exposição entre 4 e 5 segundos, sendo o modelo seguido para publicidade nas caixas multibanco.

Próximo em termos de conceito dos *intersticiais* estão os *pop-ups*. A sua forma é a de uma pequena janela que aparece no ecrã, sobrepondo-se à informação da página que se está a visualizar, sendo por isso pouco apreciados.

Por último, os *banners* interactivos (Figura 24). São *banners* que para além da informação publicitária que prestam têm a funcionalidade de transportar directamente o utilizador, quando neles clicam, para determinada área do anunciante, sem passar pela respectiva *homepage*.

Figura 24 – Banner's interactivos numa página (Site Motociclismo Espanha)



O potencial publicitário do *banner* relaciona-se com o seu tamanho e com a sua posição na página. Quanto maior for maior será a resposta que consegue obter e, relativamente à posição, não convém que esteja demasiado em cima, de forma a não ser confundido com a página em si, mas dentro dos primeiros dez centímetros a contar do topo. Se for colocada no final da página, por ter normalmente um preço inferior, pode-se correr o risco desta não ser visualizada, já que por vezes o utilizador não desce a página até ao final (Zeff e Aronson, 1999, p.209).

Fonte: Site Motociclismo (ES)

3 – Comunicação no interior do concessionário

3.1 - A distribuição

Para a elaboração de um *marketing mix* eficaz é fundamental a estratégia e a política de distribuição adoptadas. As decisões relacionadas com os preços, os produtos, a comunicação, a promoção, o funcionamento dos serviços, os atrasos, a escolha dos canais e o modelo de distribuição são aspectos essenciais, que implicam coerência para uma eficaz política comercial (Dubois e Jolibert, 1989, p.482).

Consideram-se canais de distribuição todos os meios usados para apresentar fisicamente aos clientes os produtos e serviços disponíveis. Ficam assim abrangidos os armazéns, os veículos de transporte e os canais de venda, compostos não só pelos distribuidores e pelos retalhistas como por outras empresas capazes de facilitar a apoiar as transacções, nomeadamente os bancos e as companhias de seguros (Kotler, 2000, p.13).

Relativamente ao número de pontos de venda, a estratégia de uma marca passa pelo grau de exposição que pretende oferecer ao seu produto no mercado, que variará entre um máximo, denominado por distribuição intensiva, passando por uma solução intermédia, denominada distribuição selectiva, e o mínimo, a distribuição exclusiva (Dávila, 1988, p.282).

A decisão de se optar por um distribuidor exclusivo costuma ter como razão a procura de uma maior eficácia, já que se consegue manter debaixo de controlo o nível de serviço prestado aos clientes (Kotler 2000, p.496).

Com a distribuição exclusiva concedem-se os direitos da venda de um produto ou de um serviço limitadas a uma determinada área geográfica, impondo-se por vezes a proibição ao retalhista de não trabalhar com marcas rivais. Esta política de comércio exclusivo pretende aumentar o nível do produto, envolvendo-o e elevando a sua imagem de marca (Lancaster e Reynolds, 1999, p.219). A dimensão dessa área deve estar de acordo com o potencial comercial dos produtos à disposição no retalhista (Stern e El-Ansary, 1992, p.53). Na eventualidade da dimensão da área geográfica ou a densidade populacional o permitir, para cumprir os mesmos objectivos pode-se optar por uma distribuição selectiva, escolhendo de toda a oferta disponível os retalhistas mais indicados para o produto em questão. Desta forma evitam-se os custos associados à distribuição intensiva, não se dilui o esforço por demasiados pontos de venda e o produtor continua a manter o controlo do mercado (Kotler, 2000, p.496).

3.2 - O retalhista

O retalhista pode ser definido como todo aquele cuja actividade comercial tem por objectivo a venda de bens e serviços a terceiros, destinados ao uso pessoal e não para revenda (Kotler 2000, p.520) (Stern e El-Ansary, 1992, p.42).

Numa perspectiva mais ampla, a actividade retalhista da venda directa de bens e serviços situa-se no último nível do canal de distribuição, sendo a face mais visível de todo o processo de marketing (Keegan et al., 1991, p.593). Estando ele no final da linha do canal de marketing do consumidor, é ele o responsável pela condução dos produtos do fabricante até ao consumidor (Bovée et al., 1995, p.454). Tem assim nas suas mãos o poder de acrescentar valor aos produtos que comercializa, nomeadamente em termos da variedade colocada à disposição dos clientes, o seu preço ou a assistência personalizada que lhes pode dedicar (Keegan et al., 1991, p.593). Este poder também pode ser considerado como um obrigação, pela sua qualidade de retalhista, para com os consumidores.

Uma das características frequentemente associadas ao retalhista é a da sua especialização numa categoria de produtos, numa linha ou até num tipo de produto (Keegan et al., 1991, p.595). Esta especialização, apesar de pressupor uma linha apertada de produtos, pode no entanto ser composta por uma grande variedade (Kotler, 1988, p.556).

A extensão da linha disponível de produtos e a forma como estes são procurados pelos clientes determinam também o tipo de retalhista, e a sua adequação às marcas que representa. Se estas estiverem a concorrer num mercado cuja prioridade é o preço, deverão procurar retalhistas generalistas e procurados pelos clientes. Se o factor mais importante for a imagem de marca e o atendimento personalizado, o retalhista mais indicado é o especializado. A especialização dos retalhistas permite às marcas, para além de um menor custo na venda e entrega dos seus produtos, um maior controlo e monitorização da sua performance no mercado (Guiltinan e Paul, 1994, p.328). Se a isto juntarmos a abordagem personalizada do serviço, uma das armas usadas pelos retalhistas para vencer as grandes superfícies, um conhecimento mais profundo dos produtos e um controlo mais apertado de todas as componentes do negócio, concilia-se assim a satisfação do cliente com a defesa do produto representado (Kotler e Cox, 1988, p.336).

A especialização do retalhista implica também que este seja um especialista no segmento em que trabalha, sendo como tal apreciado pelos clientes. Esta característica, aliada ao facto de

poder influenciá-los pelo nível de conhecimentos que lhe reconhecem, permite-lhe negociar melhores condições junto das marcas com que trabalha (Porter, 1980, p.26).

Quanto à propriedade, o retalhista pode ser dono do seu negócio e independente das marcas que representa. Segundo Morgenstein e Strongin (1992, p.127), os retalhistas independentes gerem os seus próprios negócios, dedicando-lhes todo o seu tempo e energia. Mesmo quando têm empregados costumam ser eles a controlar todas as vertentes do negócio, com efectivas vantagens no que diz respeito à rapidez na tomada de decisões. O acumular de funções, comerciais, burocráticas e de promoção, podem no entanto criar dificuldades e afectar o sucesso do negócio, tanto pelo excesso de trabalho que implicam como pelas dificuldades ou limitações próprias do dono para as resolver.

3.3 - O ponto de venda

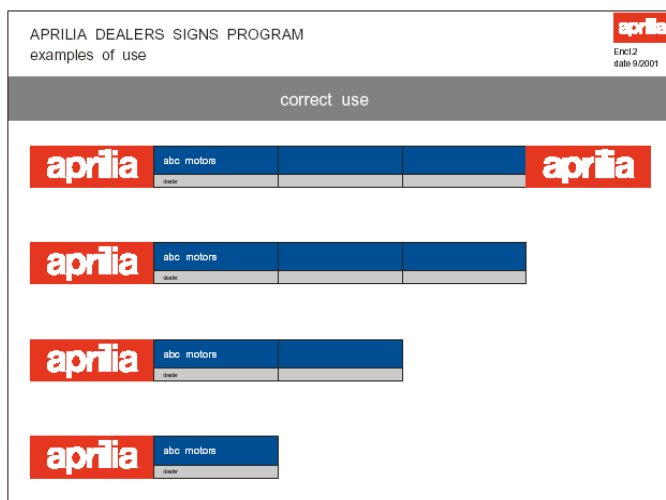
O ponto de venda assume uma importância fundamental pela variedade e quantidade de elementos distintivos facilmente percepcionáveis pelos clientes. As sensações possíveis de gerar pelo conjunto de instalações deve ser aproveitada para a construção da imagem que se pretende da empresa (Kotler, 2000, p.29).

A facilidade de acesso e a conveniência da sua localização é uma das vantagens comparativas dos pontos de venda, sendo certo que essa facilidade será um dos motivos de atracção à loja (Keegan et al., 1991, p.593). A máxima rentabilização de uma loja depende assim da sua localização (Dayan et al., 1994, p.10).

3.3.1 - O exterior

Relativamente ao espaço físico exterior, a loja deve ter uma imagem distinta por forma a afirmar a sua individualidade, diferenciando-a simultaneamente das concorrentes. A percepção objectiva e subjectiva captada pelos clientes será criada por todos os elementos que a constituem, desde a apresentação exterior até à decoração interior, passando pelos serviços que disponibilizam. A visualização exterior da loja, mesmo em ambiente nocturno, deve ser tida em atenção (Figuras 25 e 26) (Morgenstein e Strongin, 1992, p.257).

Figura 25 – Diferentes tamanhos de reclames luminosos para exterior



Fonte: *Aprilia Dealer Furnishing Program*

Figura 26 – Exterior de Stand com imagem coordenada Aprilia



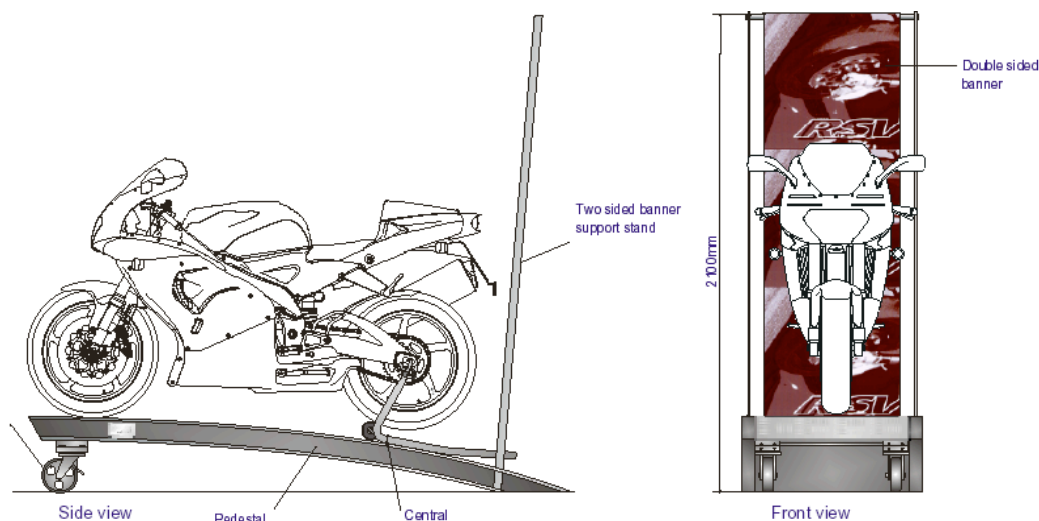
Fonte: *Aprilia Dealer Furnishing Program*

3.3.2 - O interior

A montra é a cara e a imagem do comerciante. Para além de dever comunicar com os seus clientes tem também a missão de impressionar todos os seus potenciais clientes, informando-os do que podem encontrar. Ao proporcionar indícios permite transmitir todo o seu potencial de satisfação das necessidades dos clientes, servindo igualmente como chamariz para a sua atracção. A capacidade de interacção com os transeuntes, levando-os a entrar na loja, é uma das suas funções (Dayan et al., 1994, p.24). A comunicação com os clientes continua, depois

da entrada no espaço, já que é no seu interior que muitas das decisões são tomadas, sendo uma oportunidade excelente para as marcas influenciarem as escolhas (Shimp, 2002, p.196).

Figura 27 – Exemplo de estrado para exposição de moto



Fonte: *Aprilia Dealer Furnishing Program*

Para uma presença coerente, a atmosfera de cada loja deve respeitar e estar de acordo com o segmento de mercado em que está presente e com os produtos que apresenta (Jallais et al., 1993, p.216). Essa atmosfera é criada em parte pelo cenário e uma determinada ergonomia, obrigada por uma específica disposição e organização dos objectos no seu interior, próprios do segmento a que pertence e da imagem que pretende transmitir (Figuras 27 e 28) (Costa, 1992, p.231).

Figura 28 - Diferentes posters para modelos da gama *Aprilia*



Fonte: *Aprilia Dealer Furnishing Program*

A imagem de qualidade e o ambiente acolhedor, tendo em atenção as cores e os jogos de luz próprios e adequados ao sector especializado em que exercem a sua actividade, devem ser uma preocupação constante (Dayan et al., 1994, p.29). O interior da loja é um dos momentos de comunicação da empresa com o cliente, é um *micro-media* de comunicação e de interacção entre as duas partes, exercendo a sua influência permanentemente (Costa, 1992, p.231). Um interior apelativo (Figura 29), combinando vários efeitos sensoriais, é assim um dos recursos a utilizar para criar uma impressão agradável ao cliente (Bovée et al., 1995, p.464) (Morgenstein e Strongin, 1992, p.262).

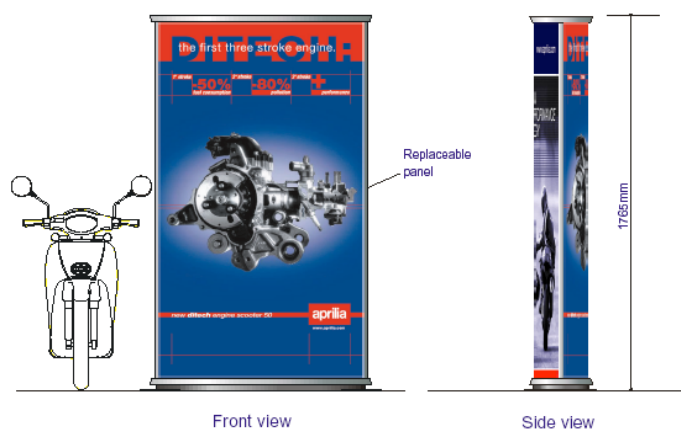
Figura 29 – Interior de *Stand* com imagem coordenada *Aprilia*



Fonte: *Aprilia Dealer Furnishing Program*

No sentido de influenciar as decisões de compra, o ambiente pode recorrer à utilização de *displays* (Figura 30) ou outros veículos de comunicação (Shimp, 2002, p.196).

Figura 30 – *Silent salesman* de um modelo *Aprilia*



Fonte: *Aprilia Dealer Furnishing Program*

O *merchandising* (Figura 31), com toda a informação adicional relativa ao produto é uma importante alavanca para a venda pois, em muitas categorias de produtos, dois terços das decisões de compra¹⁵ são tomadas já no interior da loja (Hiebing e Cooper, 1997, p.344).

Figura 31 – Linha de vestuário e equipamento com imagem coordenada *Aprilia*



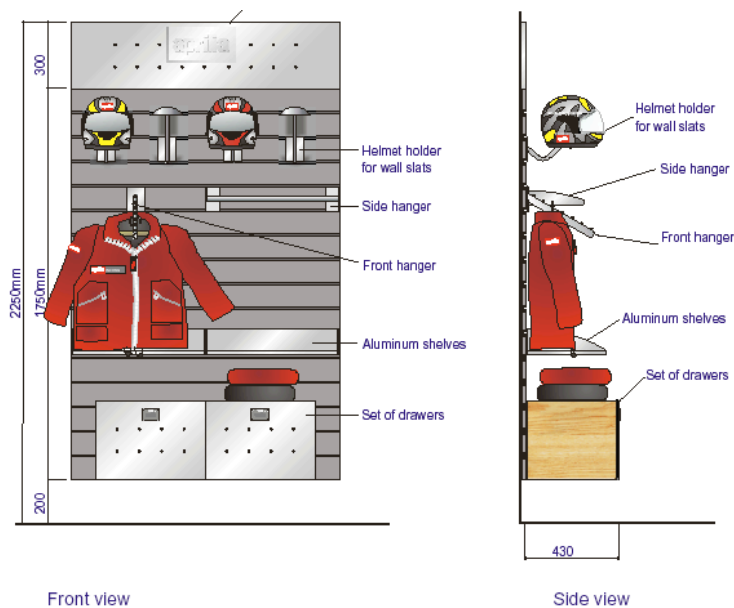
Fonte: Site Aprilia

O processo de desenvolvimento do *merchandising* centra-se na influência que este tem na dinâmica do ponto de venda, interligando a forma como as marcas se posicionam no espaço com a sua amplitude de gama e a animação que provocam (Regouby, 1989, 108).

A localização, o ambiente criado pela decoração, o som de fundo, a disposição dos produtos e expositores (Figura 32) são elementos a que os clientes são sensíveis, criando uma atmosfera que contribui para a compra ou a experimentação dos produtos (Bovée et al., 1995, p.136).

¹⁵ A publicidade dentro do ponto de venda pode proporcionar um efeito de alavanca mas não dispensa outras formas de publicidade, ou até a função do vendedor no interior da loja. É uma forma de valorizar o produto e transforma a oferta passiva numa oferta activa (François, 1973, p.126).

Figura 32 – Expositor para produtos de *merchandising*



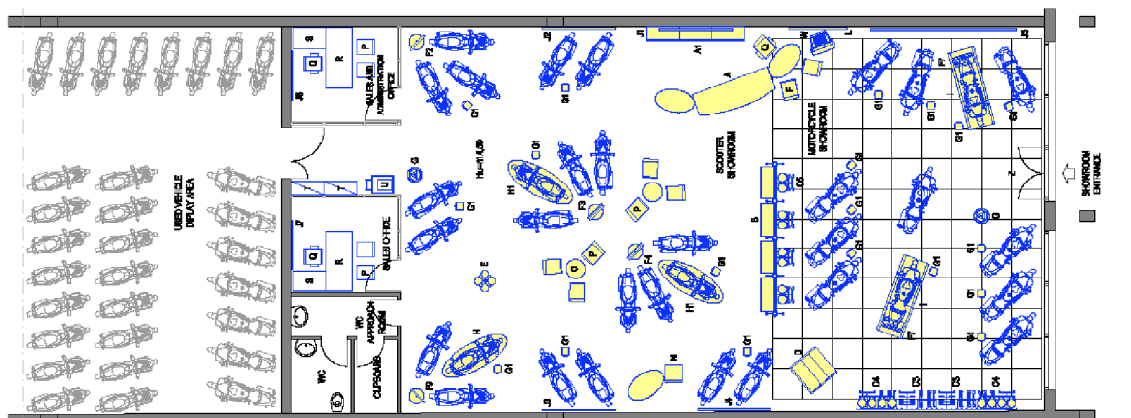
Fonte: *Aprilia Dealer Furnishing Program*

3.4 - Elementos intangíveis

A percepção que o cliente retém da imagem do retalhista não é composta unicamente pelos elementos físicos que constituem o espaço, mas também por vários elementos intangíveis, como a facilidade na compra, o atendimento, a atitude dos funcionários e a reputação de que o retalhista goza no mercado (Bovée et al., 1995, p.464).

É igualmente fundamental para a estratégia do retalhista a impressão de qualidade que sobressai do produto ou serviço apresentado. Sobretudo nos casos de clientes não frequentes, ou em situações de primeira compra, em que não há uma referência que permita medir a performance apresentada, a percepção da qualidade resulta de um conjunto de sinais emitidos. A dimensão das instalações, a organização do espaço (Figura 33), a estabilidade e o comportamento do pessoal e o domínio da gestão dos produtos e serviços representados contribuem para a criação da imagem de qualidade, sendo que, alguns destes sinais são emitidos de forma inconsciente (Linneman e Stanton, 1991, p.33).

Figura 33 – Planta de disposição para um espaço especializado em motos



Fonte: *Aprilia Dealer Furnishing Program*

O espaço vive em permanente relação entre si e as pessoas que o utilizam, que lhe atribuem um significado e uma função social, sendo uma expressão da sociedade (Castells, 1996, p.444).

3.5 - O aprovisionamento

O retalhista deve criar um *stock* suficiente para não entrar em rotura com facilidade mas ao mesmo tempo evitar produtos que permaneçam no armazém para toda a vida. A decisão do que deve comprar e em que quantidade é assim uma das mais importantes para o seu sucesso (Keegan et al., 1991, p.593).

O aprovisionamento deve no entanto ter coerência. A segmentação do comércio valoriza cada vez mais a coerência existente no sortido, devendo ser homogéneo e os produtos existentes na loja capazes de poder cumprir as necessidades que esta se propõe satisfazer (Dayan et al., 1994, p.45). Esta lógica vai contra a estratégia dos fabricantes em carregar o retalhista com os produtos que representam, partindo do pressuposto que os clientes compram aquilo que encontram à sua disposição nas lojas e, também, pelo facto de o retalhista ter assim menos capacidade de comprar produtos aos seus concorrentes (Keegan et al., 1991, p.736).

3.6 - A concorrência

Uma marca depara-se com uma marca concorrente sempre que esta ofereça no mercado um produto ou um serviço semelhante (Kotler, 2000, p.14).

Este concorrente considera-se directo quando, simultaneamente, se situa presente no mesmo espaço (Lendrevie et al., 1996, p.551).

A concorrência encontra-se também ao nível dos produtos, sendo concorrentes todos aqueles que possam ser preferidos ou substituídos total ou parcialmente pelos consumidores (*idem*, 1996, p.63).

3.7 - Promoção de vendas

São consideradas como pertencentes à estratégia de promoção de vendas todas as acções que tenham como objectivo levar a que os consumidores comprem ou troquem um determinado produto ou serviço (Kotler, 2000, p.458).

Estas promoções são obrigatoriamente limitadas a um curto espaço de tempo, são parte integrante de uma estratégia e de uma planificação publicitária e visam através de um estímulo conseguir uma mudança de atitude e de comportamento, tanto ao nível dos retalhistas como dos consumidores. Quando são destinadas aos retalhistas podem-se denominar como promoções de venda, premiando o retalhista ou o seu pessoal através de mercadoria ou dinheiro. Quando são destinadas aos consumidores podem denominar-se como promoções ao consumo, materializando-se através da oferta de cupões, amostras gratuitas ou amostras especiais (Guiltinan e Paul, 1994, p.293).

Os recursos técnicos usados têm sempre como objectivo evidenciar o produto dos restantes, permitindo a vantagem passageira oferecida ao comprador facilitar e aumentar as vendas, e chegar também a clientes que de outra forma não comprariam os produtos (Dayan et al., 1994, p.122).

As promoções diferem da publicidade relativamente ao estímulo que produzem. Enquanto a publicidade cria ambiente para que a venda aconteça, adicionando valor emocional ao produto, as promoções oferece-lhe algo tangível, como por exemplo uma redução de preço, incentivando assim a sua compra (Keegan et al., 1991, p.729).

As promoções decorrem da necessidade dos retalhistas renovarem os produtos que têm em armazém, especialmente em segmentos sensíveis à moda (Zyman e Miller, 2001, p.187).

As reduções de preço não são por vezes a melhor opção, revelando-se pouco eficazes para potenciar as vendas e tendo consequências desfavoráveis ao nível da imagem e posicionamento da marca (Smith e Taylor, 2002, p.339).

3.8 - As ferramentas promocionais

É fundamental para a maximização do sucesso do conjunto de acções implementadas no ponto de venda, destinadas aos consumidores, que o retalhista esteja motivado e tenha um aprovisionamento de acordo com os objectivos pretendidos. Para aumentar o envolvimento do retalhista é frequente estabelecerem-se prémios pelas vendas conseguidas, que podem materializar-se através de uma redução do preço que este paga pelos produtos, por ofertas em função de compras num determinado período ou por um prémio contratualizado em função de objectivos atingidos em determinado tempo (Keegan et al., 1991, p.746).

3.9 - Ciclo de vida do produto

Para se dizer que um produto tem ciclo de vida, este tem que ter um período de vida limitado, e as suas vendas, lucros e abordagens comunicacionais estarem condicionadas e serem dependentes dos quatro estágios que o compõem. No primeiro, o da introdução, o crescimento das vendas é reduzido e os custos inerentes à sua introdução no mercado condicionam os seus lucros (Kotler, 2000, p.304). Pode também ter dificuldades decorrentes de alguma insegurança por parte do fabricante em apostar inteiramente no produto, da distribuição não ter ainda garantias do seu sucesso e dos consumidores serem um pouco lentos na mudança dos seus hábitos de consumo (Lambin, 2000, p.309).

A fase seguinte, denominada de crescimento, dá-se quando o mercado aceita o produto, tendo como consequência um grande crescimento das vendas (Kotler, 2000, p.304). É também próprio desta fase a influência dos que já experimentaram o produto junto dos que não o conhecem (Lambin, 2000, p.311).

Na terceira fase, a da maturidade, dá-se um abrandamento do crescimento das vendas, os lucros tendem a estabilizar ou a reduzir-se como consequência do aparecimento de produtos concorrentes.

Por último, a fase do declínio, em que se assiste ao reduzir das vendas e dos lucros (Kotler, 2000, p.304).

É também o reflexo da chegada ao mercado de concorrentes mais eficazes para a mesma função, ou de que os hábitos de consumo se modificaram e exigem agora alterações no produto. Em casos extremos pode ser ainda consequência de alterações legislativas, que simplesmente o tornam proibido de ser comercializado nos moldes anteriores (Lambin, 2000, p.314).

Para além destas quatro fases, pode suceder-se ainda uma outra, após a do declínio, denominada como petrificação. É caracterizada por um reduzido número de vendas, em resultado de uma procura reduzida mas fiel de clientes, e que por falta de concorrentes a empresa continua a manter no mercado. É uma fase de prolongamento da vida do produto, que ainda assim acabará por desaparecer quando atingir o seu limite tecnológico (Alemán e Escudero, 1998, p.126).

No entanto, uma estratégia baseada no ciclo de vida do produto¹⁶ corre os riscos inerentes à sua difícil identificação, para além de que, tanto a estratégia adoptada como o momento do ciclo de vida em que o produto se encontra se influenciam mutuamente (Cunha et al., 2004, p.35).

3.10 - Processo de compra

A decisões dos consumidores variam em função das suas características demográficas e psicográficas, sendo importante determinar, para a obtenção de vantagens comparativas, tanto as suas necessidades como a que estímulos é que são sensíveis (Czinkota e Ronkainen, 1993, p.390).

¹⁶ A concepção de que todos os produtos têm este tipo de ciclo de vida não é consensual, argumentando os seus críticos que os estágios variam de indústria para indústria, que as suas fronteiras não são claras e, até, que não só não cumprem a ordem enunciada como a alteram, passando por vezes, como no caso da indústria motociclística, de uma período de declínio para um de crescimento (Porter, 1980, p.158).

A decisão da compra pode dividir-se entre a compra impulsiva, despoletada por uma vontade quase irracional de possuir determinado produto em consequência de determinados estímulos sensoriais (Dayan et al., 1994, p.17), e a compra reflectida, própria de bens ou serviços de elevado valor económico, caracterizada por um maior tempo de reflexão por parte do consumidor destinado à recolha de informações e análise das várias opções existentes (Lendrevie et al., 1996, p.86), como se esta fosse a solução a dar para a eliminação de um determinado problema (Lambin, 2000, p.105).

À figura de alguém cujo conselho seja fundamental para a decisão da escolha chama-se influenciador (Kotler, 2000, p.176).

3.11 - As motivações que conduzem à compra

As motivações que conduzem à compra podem ser de carácter hedonista, terem como razão motivos emocionais ou serem de carácter racional ou utilitário.

São de carácter hedonista todas aquelas que são motivadas pelo prazer ou pelo sensação agradável que o comprador espera obter pela posse do bem ou do serviço adquirido (Lendrevie et al., 1996, p.82).

As motivações de carácter emocional são subjectivas e individuais, estando relacionadas com os sentimentos de cada um (Morgenstein e Strongin, 1992, p.78), e as de carácter racional ou utilitário são mais objectivas, pretendendo satisfazer uma determinada necessidade, ou ir de encontro a um determinado interesse (Lendrevie et al., 1996, p.82).

As decisões ligadas à segurança e à durabilidade, são dois exemplos que envolvem raciocínios lógicos e racionais (Morgenstein e Strongin, 1992, p.78).

3.12 - A proveniência do produto

A valorização de um produto ou um serviço por parte dos consumidores está também relacionada com a sua proveniência, afectando as suas decisões de compra. A reputação dos países que lhes estão na origem envolvem-nos, contribuindo para a apreciação que deles fazem, podendo essa influência ser favorável ou não. Países como a Alemanha e o Japão estão

bem conceituados na indústria automóvel, enquanto a Itália e a França são respeitados na moda masculina e feminina, respectivamente. Estas apreciações podem transformar-se com o passar do tempo e não são uniformes em todos os mercados (Churruca e Garcia-Lomas, 1995, p.400).

No caso da indústria motociclística, são provenientes do Japão quatro das marcas mais conceituadas, ocupando em quase todos os países em que estão presentes comercialmente as primeiras posições em termos de vendas. A indústria japonesa só tem quatro países rivais neste segmento industrial, gerando a concentração destas marcas num só país concorrência e rivalidade, tendo como consequências uma grande dinâmica de melhoramento nos produtos que fabricam (Porter, 1998, pp.178-182).

3.13 - A formação dos vendedores

Se a publicidade é por vezes decisiva para levar os clientes à procura de um produto no interior do retalhista, noutras casos é fundamental o desempenho do vendedor para que se consuma a venda (Bergin, 1981, p.149).

A formação dos vendedores assume em determinados sectores uma importância determinante, podendo incidir sobre o modo de funcionamento da empresa, as condições de venda, as características dos produtos ou de que forma é que estes se diferenciam dos concorrentes, e ainda de que forma é que estes devem desempenhar a sua função (Lendrevie et. al., 1996, p.373).

O treino de técnicas de venda e a maneira como se devem comportar com os clientes, juntamente com o perfeito conhecimento dos produtos, contribuem para o aumento da sua produtividade (Hasty e Reardon, 1997, p.545).

Para que a formação seja eficaz, sentindo os vendedores maior confiança, pode-se contratar um especialista nos produtos em questão (Linneman e Stanton, 1991, p.210), mas nem só de linguagem técnica vive o discurso, devendo também ser proporcionado aos vendedores uma formação capaz de os fazer perceber que tipo de clientes é que têm na sua frente, para assim adaptarem a sua mensagem e melhor se conseguirem fazer entender (Shimp, 2002, p.497). A comunicação face-a-face entre o cliente e o vendedor é uma forma de comunicação

interpessoal, permitindo responder com mais eficácia às solicitações, adequando-se o discurso e a mensagem às necessidades (Lamb et. al., 2004, p.471).

Como incentivo à prestação do trabalho do vendedor deve-se atentar no reconhecimento da sua imagem e do seu estatuto social dentro da empresa, atribuindo-lhe os méritos, quando neles tiver participação, da posição, reconhecimento e sucesso da empresa no meio em que se insere (Machuret et al., 1996, p.379).

3.14 - O serviço pós-venda

A diferenciação existente ao nível dos produtos é cada vez menor como consequência da generalização tecnológica e da facilidade na utilização dos materiais mais adaptados para cada função. A procura de vantagens comparativas passou assim a encontrar nas capacidades e infra-estruturas dos distribuidores o seu terreno de eleição, procurando-se no serviço oferecido os atributos capazes de criar a diferença (Figura 34). Quanto maior for a complexidade técnica do produto maior será a competitividade da empresa que consiga oferecer este acréscimo aos seus clientes (Churruca e Garcia-Lomas, 1995, p.401).

Figura 34 – Curso técnico Aprilia

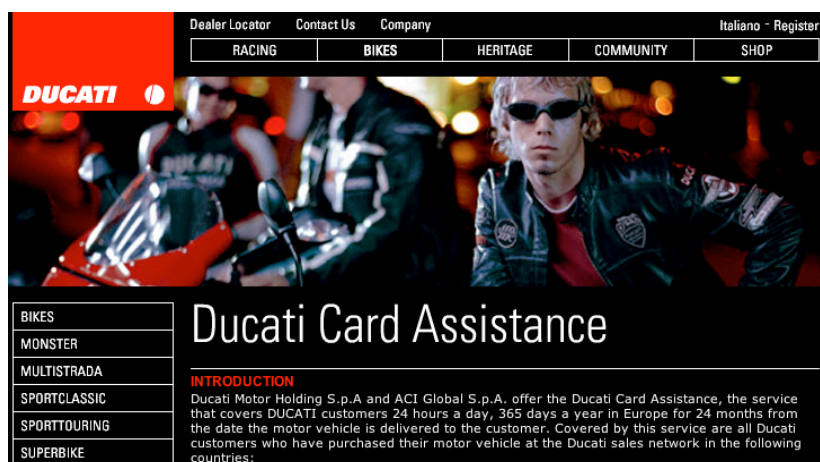


Fonte: Revista Moto Jornal

O serviço prestado ao cliente, no seguimento da venda, ganhou importância estratégica a partir dos anos '90. Os aspectos intangíveis relacionados com os funcionários, como a sua atitude, a apresentação, a disponibilidade para o contacto e o nível de preocupação pelo serviço apresentado passaram a ser factores decisivos para a sensação de qualidade sentida pelo cliente, obrigando assim, por parte da empresa, a um maior rigor e cuidado no recrutamento, selecção e treino dos seus efectivos (Fifield, 1992, p.225).

Estes cuidados prendem-se com a convicção de que, para garantir um relacionamento profícuo e duradouro, é necessário agradar ao cliente¹⁷ (Shimp, 2002, p.497), apreciando este, e considerando-o como um elemento de diferenciação e uma vantagem comparativa, todo o cuidado e a qualidade do serviço que lhe é prestado (Figura 35) (Smith e Taylor, 2002, p.559).

Figura 35 – Serviço de assistência *Ducati*



Fonte: *Site Ducati*

Assim, depois de efectuada a venda, não é descabido que o vendedor se certifique que os bens foram entregues nos prazos acordados e que este os sabe utilizar em toda a sua plenitude (Lamb et al., 2004, p.498). Desta forma, está a evitar más experiências aos clientes e a reduzir o número de insatisfeitos, sendo certo que estes publicitam duas a três vezes mais a sua má experiência do que aqueles que ficaram satisfeitos (Smith e Taylor, 2002, p.557).

Integrado no âmbito do serviço pós-venda encontram-se as garantias do produto ou do serviço prestado. A garantia é composta por uma declaração por parte do produtor em que este especifica o que será feito para compensar o cliente na eventualidade do produto ou serviço estar defeituoso ou não cumprir com os seus propósitos, e tem como função eliminar a barreira da dúvida ao cliente, assegurando-lhe que usufruirá em absoluto do que vai comprar (Bové et al., 1995, p.257). Esta certeza é um elemento diferenciador e pode ser para o cliente uma vantagem comparativa. Funciona igualmente aquando da introdução de um novo

¹⁷ As situações que envolvem queixas dos clientes, e a forma como devem ser tratadas, também podem fazer parte do treino específico a que se devem submeter os funcionários por forma a garantir a melhor conduta do processo (Lathan e Saari, *cit. in* Flippo, 1984, p.208).

produto, ou quando a marca é desconhecida ou proveniente de um país sem credenciais de qualidade no segmento em questão, podendo ser jogada também como argumento promocional (Churruca e Garcia-Lomas, 1995, p.401).

3.15 - A satisfação do cliente

Uma das razões apontadas para a liderança a longo prazo das empresas tem sido a satisfação proporcionada pelos seus produtos (Guiltingan e Paul, 1994, p.180), a par com a sua qualidade, sendo esta considerada uma vantagem competitiva e uma das chaves do sucesso (Gronroos, 2000, p.66). No entanto, a sensação de qualidade e o prazer que estão associados à satisfação dependem das expectativas do cliente, sendo a resultante da comparação entre a qualidade esperada e a que foi percebida (Kotler, 2000, p.36).

Deve ter-se um especial cuidado com as situações que possam levar à insatisfação dos clientes já que a publicidade negativa que estes produzem, no caso das suas expectativas terem ficado muito aquém do esperado, pode trazer imensos danos à imagem do produto ou da empresa em questão (Figura 36) (Jallais et al., 1993, p.367).

Figura 36 – Acção de recolha para reparação de uma deficiência



Volta à base
“Recall” ZZR 1400

A **Kawa Motors** está a levar a cabo uma acção de chamada para os modelos ZZR 1400, pedindo aos seus proprietários que se desloquem a um concessionário, para detecção de um eventual problema com o suporte do sensor de queda, sem custos associados.



Fonte: Revista Motociclismo

A qualidade esperada está relacionada com a imagem positiva da empresa, e esta pode, durante algum tempo, amortecer e desculpar alguns problemas que possam surgir. Esta protecção, contudo, dura apenas algum tempo e se os problemas continuarem a surgir é a

imagem favorável inicial da empresa que passa a ser afectada. Quando a percepção obtida é superior à qualidade espectável a imagem sai beneficiada, mas quando as expectativas não são satisfeitas pelas experiências a percepção obtida contaminará a imagem (Gronroos, 2000, p.294).

As empresas deve assim ter consciência das promessas que fazem aos consumidores, e de que forma é que elas são entendidas e validadas pelo mercado. Estas podem ser actualizadas, substituindo as anteriores, mas para as empresas serem bem sucedidas deverão determinar como é que as vão cumprir antes de as anunciar (Davis, 2002, p.76).

A procura da qualidade, e os custos que lhe estão associados, não implicam necessariamente que por isso os seus produtos ou serviços fiquem mais caros. Muitas vezes sucede o contrário. O aumento dos custos operacionais deve-se a faltas de qualidade e às diligências necessárias para as reparar. A melhoria dos serviços, o treino dos funcionários e a utilização de sistemas testados para evitar os erros permitem evitar custos desnecessários, mais produtividade e até um preço final mais favorável (Gronroos, 2000, p.127).

A validade e a contribuição dos serviços de apoio prestados aos clientes não são, contudo, a solução para todos os problemas. É necessário analisar se estes estão de acordo com as restantes áreas da empresa e, simultaneamente, se os serviços disponibilizados estão em linha com o posicionamento do produto ou do serviço que se está a oferecer. A diferenciação criada pode não ser necessária ou, até, ser entendida como excessiva, considerando os clientes a que estes se destinam como uma forma de desperdício de recursos (Tarrit, 1987, p.227).

É assim fundamental olhar para o cliente como um árbitro. Se o cliente não entender o melhoramento introduzido ou não o apreciar como tal, este não existe, sendo assim preferível não o disponibilizar (Guptara, 1990, p.24).

3.16 - A lealdade do cliente

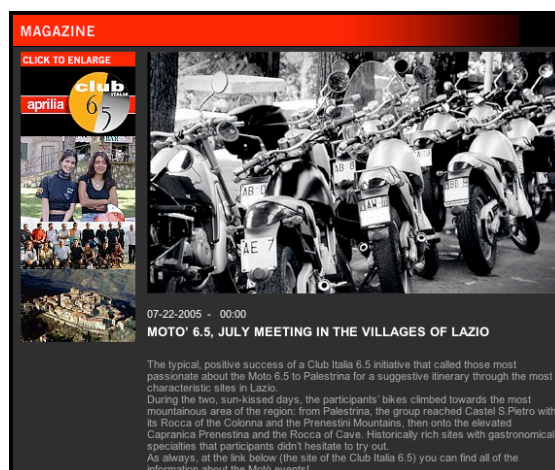
A lealdade que um cliente tem para com uma marca relaciona-se com o seu sentimento de obrigação para com ela (Bovée et al., 1991, p.247). Mesmo que não exista um sentimento de obrigação mas apenas uma atitude positiva materializada numa repetição da sua compra, esta também deve ser considerada como lealdade à marca (Keegan et al., 1991, p.205).

A dimensão dessa lealdade, ou a percepção da sua existência, pode ser assim medida ou observada em função da percentagem das compras feitas a uma determinada marca, relativamente ao total de compras feitas a outras marcas de um mesmo produto (Kotler, 2000, p.698).

Nem todos os autores atribuem ao fenómeno da lealdade uma carga emotiva. Guptara (1990, p.54) considera que esse sentimento de obrigação e vínculo não existe na realidade e que a lealdade deve ser considerada apenas como uma grandeza material, identificando por isso apenas qual a marca a que se recorre com mais frequência. Para as marcas, a lealdade dos seus clientes representam contudo uma enorme vantagem, sendo uma garantia de que não mudam para outras marcas de produtos semelhantes com facilidade, mesmo quando sujeitos a campanhas de publicidade concorrentes, e respondem de forma pronta e positiva sempre que a sua marca anuncia novos produtos (Lamb et al., 2004, p.516).

O conhecimento das características dos clientes, das suas necessidades e individualidade, através de programas que registem o seu percurso como clientes dentro de uma empresa, é uma forma de conseguir elementos para os servir melhor, obtendo-se como recompensa a sua permanência na lista de clientes (Figura 37) (Rapp e Collins, 1991, p.43).

Figura 37 – Reunião do Clube Aprilia Moto 6.5



Fonte: Site Aprilia

Podem-se retirar também vantagens das queixas provenientes, tanto pela visão exterior que proporcionam à empresa como pelos resultados positivos que um tratamento personalizado da reclamação podem proporcionar (Jefkins, 1988, p.69). A convicção actual é de que sai mais caro a uma empresa procurar novos clientes do que esforçar-se por manter os que já tem.

Segundo o *Customer Service Institute*, angariar um novo cliente pode custar até cinco vezes mais do que servir e manter um já existente (Schell, *cit. in* Gultinan e Paul, 1994, p.179), podendo-se trabalhar a fidelidade dos existentes através de iniciativas e acções em que este se sinta considerado, desde o envio de lembranças em ocasiões que o justifiquem, como o seu aniversário, até à oferta de cupões, como forma de anunciar mudanças de colecção (Kotler, 2000, p.655).

Estudos mostram contudo que os consumidores estão a ficar cada vez mais sensíveis ao preço e às promoções, reduzindo-se assim a dimensão do segmento sensível à lealdade às marcas (Mela et al., 1997, p.259).

3.17 - Implementação de regras de funcionamento

Para se conseguirem os melhores resultados, uma das técnicas adoptadas designa-se por *Benchmarking*. Esta técnica passa pela observação de exemplos de sucesso e bom funcionamento no sector de actividade em questão, incorporando-os e melhorando assim o sistema ou modelo que estava ser utilizado (Kotler, 2000, p.27). Assim, após escolhida a referência, sendo em princípio uma empresa concorrente, depois de devidamente estudada deve-se estabelecer uma estratégia que permita inclusivamente ultrapassá-la, criando vantagens comparativas (Machuret, 1996, p.40).

Este conceito de comparação não tem que se centrar num concorrente ou sector, apenas. Deve estender-se a todas as áreas ou sectores, desde que as características sejam semelhantes, permitindo a comparação dos resultados determinar quais os pontos fortes e fracos de cada modelo, corrigindo-os e adaptando-os se for possível (Hiebing e Cooper, 1997, p.15).

4 – Uma análise qualitativa da comunicação das marcas de motos nos concessionários multimarca em Portugal

4.1 – Definição dos objectivos de estudo

Este trabalho empírico, de tipo qualitativo, teve por objectivo determinar de que forma é que as marcas de motos comunicam a sua própria marca e os seus produtos na sua rede de concessionários.

Em concreto, o estudo pretendeu averiguar:

- de que forma se processa a comunicação institucional com o concessionário;
- de que forma se dão a conhecer os novos modelos da marca aos concessionários;
- quais as estratégias comerciais para cada modelo no ponto de venda;
- que formação técnica é fornecida aos concessionários;
- que tipo de imagem coordenada é que a marca dispõem para a rede comercial e de que forma esta é implementada;
- que cuidados são observados com a linha gráfica.

4.2 – Metodologia de investigação

4.2.1 – Metodologia qualitativa

A primeira parte do estudo empírico que foi desenvolvido no âmbito do presente trabalho envolveu um estudo qualitativo. O estudo foi composto por entrevistas tendo como base perguntas abertas, permitindo assim recolher as opiniões e percepções de um dos grupos em análise (Patton, 1990, p.10). É um método que oferece profundidade de análise (Silverman, 2001, p.32), permitindo perceber perspectivas e formas diferentes de pensar (Rubin e Rubin, 1995, p.1), e na qual se pretende que os participantes respondam de forma aberta e motivada (Oppenheim, 1992, p.82).

Por originar uma grande variedade de respostas, este método tem como inconveniente exigir mais tempo para o tratamento dos dados obtidos (Wimmer e Dominick, 1996, p.116).

A forma adoptada foi a de uma entrevista padrão, com perguntas abertas dirigidas a todos os entrevistados.

4.2.2 – Definição da amostra

Não existe uma regra exacta para que a amostra seja válida no contexto de um estudo qualitativo, dependendo esta dos objectivos e da informação que é possível recolher para os efeitos pretendidos (Patton, 1995, p.184). Dado que se pretendeu, neste trabalho, analisar as estratégias e táticas de comunicação das marcas de motos em concessionários multimarca, foram seleccionadas as oito principais marcas comercializadas em Portugal que se enquadram neste perfil: a *Aprilia*, a *Ducati*, a *Husqvarna*, a *Kawasaki*, a *KTM*, a *Piaggio*, a *Suzuki* e a *Triumph*. As marcas incluídas na amostra apresentaram mais de 0.5% de quota de mercado em 2005 e, no seu conjunto, perfazem um total de 27,5% de quota de mercado. Se não considerarmos o valor de quota de mercado pertencente às marcas que não foram elegíveis, por se encontrarem fora do âmbito deste estudo, as marcas analisadas representam 96% da quota de mercado disponível, garantindo assim uma amostra representativa.

As entrevistas foram realizadas junto do director geral ou do responsável pela comunicação de cada uma das oito marcas. Apesar da similitude da amostra, não se verificou a possível saturação enunciada por Glaser & Strauss (*cit in*. Silverman, 2001, p.73) já que todos os responsáveis pelas marcas proporcionam pontos de vista distintos, acrescentando informação.

4.2.3 - Elaboração do guião para a entrevista

Pretendeu-se com a entrevista determinar quais as formas de comunicação utilizadas pelas marcas na sua relação comercial com os concessionários, como promoviam comercialmente os seus produtos e de que forma implementavam a imagem coordenada relativa à sua marca nos concessionários multimarca.

Para obter a resposta a estas questões foi elaborada uma entrevista¹⁸ com perguntas abertas, permitindo liberdade na resposta, com palavras próprias e ditas de forma espontânea (Oppenheim, 1992, p.112). Após a resposta espontânea de cada entrevistado, eram ainda introduzidos itens relacionados com a questão, no sentido de assegurar que era obtida a informação pretendida.

¹⁸ Em anexo, o guião da entrevista feita aos importadores.

4.2.4 – A realização das entrevistas

De acordo com o modelo de Rubin e Rubin (1995, p.106), as entrevistas aos responsáveis pelas marcas foram precedidas de um pedido formal, através de *e-mail* e telefone, explicando os objectivos do projecto e a razão pela qual tinham sido escolhidos para o estudo.

As entrevistas foram efectuadas todas no mesmo dia, aquando da inauguração da MotoExpo, o Salão das 2 rodas e Acessórios realizado na FIL, em Lisboa, a 11 de Março de 2006, num espaço proposto por cada marca.

Seguindo as orientações de Rubin e Rubin (1995, p.106), o local para a entrevista, apesar de circunscrito ao recinto da feira, foi escolhido por forma a permitir uma conversa tranquila. As entrevistas foram conduzidas em clima informal, sendo esclarecidas todas as dúvidas sobre as questões colocadas. Foi utilizada uma cassette para cada entrevista e, de acordo com os cuidados a observar nestas situações, enunciados por Patton (1990, p.352), foi verificado no final se a gravação estava tecnicamente bem feita.

Foram posteriormente transcritas¹⁹ para serem analisadas.

4.3 – Análise dos dados

4.3.1 - Comunicação institucional com os concessionários

Identificação dos responsáveis por departamento

Relativamente à comunicação institucional com os concessionários, pretendeu-se saber que responsáveis por departamento é que eram identificados no organigrama enviado aos concessionários.

Na generalidade, é enviado a todos os concessionários o contacto dos diferentes directores de departamento da marca com que trabalham (Quadro 8). Da forma como foram comunicados os nomes sobressai o tratamento quase familiar com esses elementos e uma grande abertura e disponibilidade para o contacto.

No caso da *Suzuki*, fica implícita também a hierarquia atribuída aos departamentos, sendo o departamento comercial considerado o mais importante.

¹⁹ Em anexo a transcrição das entrevistas aos importadores.

“O Alex Vilar responsável pelo pós-venda, o Vítor Santos que é o responsável pela competição, o João Simões que é o responsável comercial, o José Pinho que é o responsável pelas vendas, o Rui Sampaio que é o responsável pelas peças, o Joel que é o nosso mecânico, o Paulo Silva que é o gerente, e eu que sou a responsável pelo marketing” (Eva Mitsche, *KTM*).

“O director geral, o Luís Cunha, o gestor de zona, que sou eu, o responsável comercial, o responsável pelas peças, o Aurélio Alípio, o responsável técnico é o António Figueira e a responsável pela imagem é a Teresa Valente” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“Director geral, director técnico que é o Eduardo Alão, no secretariado está a Helena Carreira, o responsável pela técnica que é o Abel carreira, responsável pelas peças é o Miguel Cardoso e responsável pelas relações públicas e imagem é o Miguel Catalão” (Fernando Morais, *Ducati*).

“O mais importante é o delegado de vendas, que está sempre em contacto com o cliente, depois o serviço pós-venda, que é fundamental, e o relações públicas e do marketing” (David Santos, *Suzuki*).

Quadro 8 - Departamentos identificados pelo organigrama enviado ao concessionário

	Administração	Comercial	Pós-venda	Peças	Técnico	Marketing	Imagem - RP	Competição	Secretariado
<i>Aprilia</i>	x	x		x	x				
<i>Ducati</i>	x			x	x		x		x
<i>Husqvarna</i>	x	x	x	x		x			x
<i>KTM</i>	x	x		x	x	x		x	
<i>Kawasaki</i>		x	x	x	x	x	x		x
<i>Piaggio</i>	x	x	x	x	x	x			
<i>Triumph</i>	x	x	x	x	x		x		
<i>Suzuki</i>		x	x			x	x		

Formas de contacto utilizadas

Quanto às formas de contacto, o telefone, o fax e o *e-mail* foram referidos em todos os casos, mas há duas perspectivas (Figura 38). Uma aposta num intensivo contacto directo, privilegiando a componente humana, sendo absoluta a disponibilidade da marca relativamente aos concessionários (por exemplo, a *Suzuki*), enquanto a outra pretende obter um maior controlo no funcionamento, fazendo com que toda a comunicação passe primeiro pelo ambiente da *Internet*, sendo este meio determinante para a comunicação entre a marca e os concessionários (por exemplo, a *Husqvarna*).

“Por *e-mail*, fax e pessoalmente. Sobretudo o delegado de vendas, que vai ao concessionário imediatamente, se for urgente. Basta que o cliente diga que precisa de falar ou de tratar de alguma coisa que delegado de vendas vai ter com ele” (David Santos, *Suzuki*).

“Fax, *e-mail*, e correio. O esforço maior é que toda a informação se processe por *internet*, através de *password* e enviando por *e-mail*. No futuro, quem não tiver *e-mail* deixa de poder comunicar connosco” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

A utilização da *Intranet* como ferramenta de comunicação ainda não está generalizada, apesar das aproximações. A *Triumph* é a mais avançada e a *Husqvarna* pretende também aprofundar esta forma de contacto, apesar da resistência dos concessionários para comunicar dentro do ambiente informático. Em alguns casos a *intranet* é usada apenas para comunicar com a casa mãe (*Aprilia* e *Piaggio*). Das oito marcas, seis não dispõem de ligação por *intranet* com os concessionários.

“Temos um sistema aplicado nos concessionários de *intranet* com a empresa, através das aplicações AS 400 e *Siebel*. Permite ao concessionário enviar ao cliente um *e-mail* com informação. As potencialidades do sistema são enormes, apesar de não ser fácil de utilizar. Os concessionários não o usam suficientemente face ao seu potencial, apesar da formação que tiveram. É um processo moroso, o da ginástica neste ambiente, mas quanto mais o usarem, mais flexível e fácil se torna de o aproveitar” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“Temos. Estamos ligados e esse é um dos trabalhos que estamos a fazer, mas nem sempre temos a resposta que gostaríamos. Dão as mais variadas desculpas mas para trabalharem connosco no pós-venda, mas quem não tiver *internet* já não consegue trabalhar” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

“Não temos. Temos um *dealer net* para colocar todas as informações aos agentes. Não comunicamos tanto por *e-mail* mas mais por *dealer net*” (Eva Mitsche, *KTM*).

“Não temos uma ligação com o concessionário. Estamos ligados apenas pela *intranet* com a *Aprilia*, para o sector de peças e acessórios” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Não temos. Existe no universo *Piaggio*. Cá, não” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

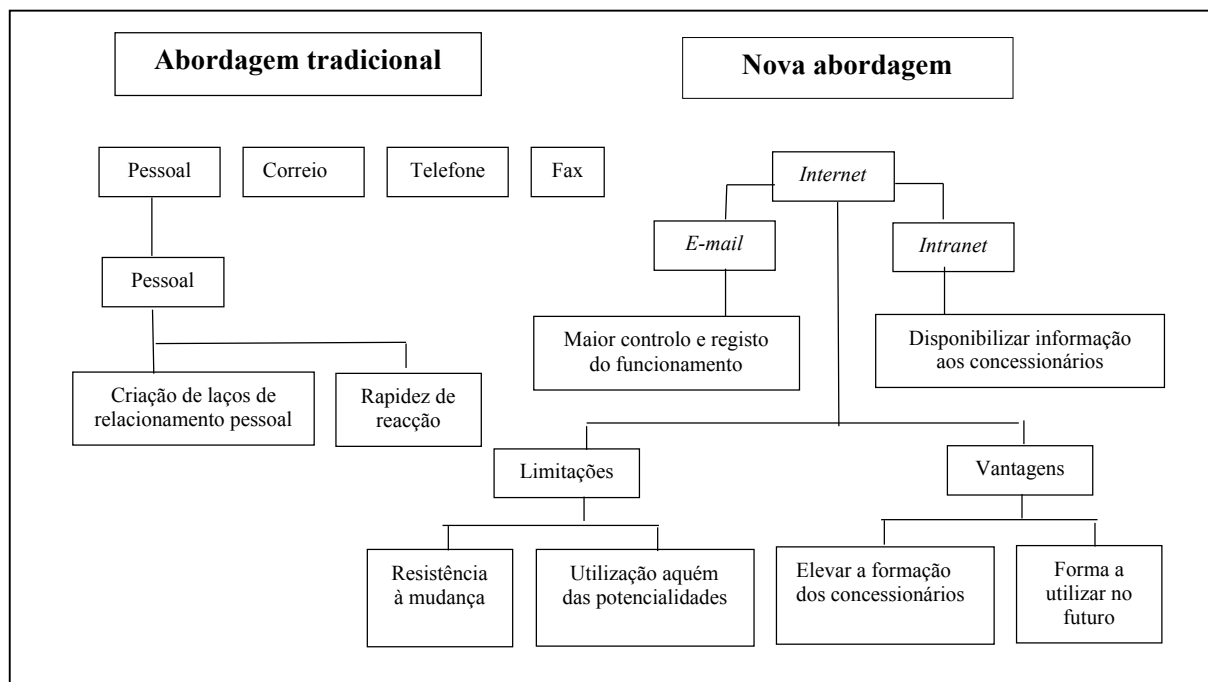
As *news letter* são pouco usadas como forma de comunicação, nem são assumidas na sua forma tradicional em papel, recorrendo as marcas a uma tentativa de as substituir através do *site* da empresa. A *Husqvarna* está a considerar produzir uma *news letter* brevemente. Apenas a *Suzuki* produz *news letter* com regularidade.

“Não. Tentamos cumprir esse objectivo com notícias no nosso *site*, enviando a comunicação de cada nova notícia também para a rede de agentes” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Ainda não. Estamos a elaborar um *site*” (Fernando Morais, *Ducati*).

“Estamos a trabalhar nisso agora, através do responsável pelo marketing” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

Figura 38 – Formas de contacto com o concessionário



Comunicação da disponibilidade de contacto

Quanto à comunicação da disponibilidade de contacto, esta não só é comunicada como é grande a preocupação em manter abertos os canais de comunicação, ou clarificar quando é que estes estão disponíveis. As marcas mostram alguma aversão ao termo “férias”, pela interrupção na comunicação que estas implicam. Na *Triumph* os períodos de férias não estão estabelecidos, na *KTM* está sempre alguém disponível e na *Aprilia*, excepto durante uma semana, todos os sectores têm a obrigação de criar uma solução que não prejudique o funcionamento. A *Kawasaki* não comunica à sua rede de concessionários o período de férias dos responsáveis pelos departamentos.

“Os concessionários são tão poucos que contactamos quase diariamente com eles. Não encerramos para férias” (Fernando Morais, *Ducati*).

“Sim, o período de férias é comunicado com antecedência, apesar de nunca fecharmos e estar sempre alguém disponível” (Eva Mitsche, *KTM*).

“O horário de atendimento é de 24 horas. Não temos um período de férias estabelecido!” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“O horário de atendimento sim. Quanto ao período de férias, fechamos apenas uma semana durante o ano e é comunicado à rede. Relativamente aos outros dias de férias dos funcionários, cada sector é autónomo e têm que encontrar uma forma de garantir os serviços” (Joaquim Cidade).

“É fornecida a disponibilidade, tanto no Verão como no Natal, já que são períodos em que há menos gente no escritório, e assim comunicamos atempadamente” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“É fornecido o horário de atendimento e o período de férias” (David Santos, *Suzuki*).

Periodicidade das reuniões de agentes

A periodicidade das reuniões de agentes é na maioria dos casos anual. No entanto não é rígida, podendo ser promovidas mais reuniões se as situações o exigirem (*Piaggio, Kawasaki e Triumph*). A *Piaggio* é a mais exaustiva, fazendo uma reunião anual geral em que estão todos os concessionários presentes, e mais duas, dividindo a sua rede de agentes em Norte e Sul, para uma reunião de carácter operacional. Relativamente à *Husqvarna* sobressai a satisfação de, tendo trinta concessionários, apenas dois terem faltado à sua reunião. Curiosamente, a política da *Suzuki* de permanente atenção à rede de concessionários, através do seu delegado de vendas, faz com que a marca não sinta necessidade de organizar reuniões de concessionários, apesar de considerarem que isso é uma falha. É a única marca que não faz reuniões de agentes.

“Fazemos uma reunião anual em que envolvemos todos os agentes. Serve para orientar e dar a conhecer aquilo que são as nossas linhas para o ano em questão. Depois, ao longo do ano fazemos mais uma ou duas de carácter operacional. Uma no Norte, para os concessionários do Norte, e uma no Sul, para os concessionários do Centro e Sul” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“Em princípio fazemos uma reunião por ano. Esta ano já tivemos três, fruto de algumas situações excepcionais. Ou seja, uma por ano ou mais se for necessário” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“Fazemos pelo menos uma vez por ano, e depois em função das necessidades dos departamentos” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“No espaço de um ano fizemos uma, e dos 30 concessionários tivemos uma afluência de 28. No mínimo a periodicidade será anual” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

Joaquim Cidade – “A periodicidade era anual, mas já não fazemos há dois anos. A marca viveu um período de reestruturação interna não justificando os modelos que lançava uma reunião” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Temos uma pequena falha. Desde que somos importadores da marca, em '87, só fizemos três reuniões de agentes até hoje. Ou seja, não temos” (David Santos, *Suzuki*).

Periodicidade dos contactos individuais

A periodicidade do contacto pessoal e individual com os concessionários é mensal para quatro das marcas entrevistadas (*KTM*, *Suzuki*, *Kawasaki* e *Piaggio*), mas nota-se que as marcas não se importam de visitar os clientes mais vezes. As restantes quatro marcas realizam contactos mais frequentes: quinzenais no caso da *Triumph*, *Aprilia* e *Husqvarna*, e semanais no caso da *Ducati*. Estes contactos são considerados por todas as marcas como fundamentais para o acompanhamento comercial dos concessionários.

“O vendedor visita-os pelo menos uma vez por mês, e eu vou visitá-los uma vez por ano. O vendedor visita sempre que pode e sempre que é preciso. Se for caso disso vai ao concessionário três vezes num mês” (Eva Mitsche, *KTM*).

“Mensal. As visitas são de rotina, mesmo que não haja nada agendado. O contacto com o cliente é fundamental” (David Santos, *Suzuki*).

“Esforçamo-nos para que todos os concessionários sejam contactados pelo menos uma vez por mês, em princípio pelo chefe de vendas. Pode também haver uma visita de carácter técnico, sempre que for necessário” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“A periodicidade dos contactos do inspector de vendas é no mínimo mensal. Pelo inspector da área de peças e acessórios é idêntico, mais todas aquelas que se justificarem” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“Cerca de duas vezes por mês a cada concessionário, mas em alguns casos chega a três vezes. A rede é pequena de forma que é fácil ter um grande contacto individual” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“A periodicidade é quinzenal” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Neste momento o responsável do pós-venda visita os concessionários quinzenalmente. Depois há as outras inerentes ao negócio” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

“O contacto é quase diário. Pessoalmente é semanal, por vezes” (Fernando Morais, *Ducati*).

4.3.2 - Comunicação dos produtos

Formas de dar a conhecer os novos produtos

As marcas (representantes em Portugal) recorrem maioritariamente à informação que recebem da marca (a nível internacional) para dar a conhecer a imagem dos seus novos produtos (Figura 39 e Quadro 9). A forma como a disponibilizam varia: desde o CD Rom até ao catálogo. O processo de entregar essa informação também varia, podendo ser pessoalmente (através do delegado de vendas ou aproveitando as reuniões de concessionários), por correio

(para os catálogos e CD ROM), ou através de *e-mail* (sob a forma de *press release*). A figura do delegado comercial assume uma grande importância na comunicação da imagem dos produtos (*Piaggio*). O receio de que a rede comercial não preste a devida atenção a toda a informação enviada está na origem da sua duplicação em suporte digital e em papel (*Husqvarna*). A criação de eventos é também uma das formas de dar a conhecer futuramente a imagem dos produtos (*Triumph*). Duas marcas referem também que contam com a imprensa para a comunicação das novidades, encarando-a assim como um veículo de contacto com a rede de concessionários.

“Entregamos o CD Rom com as imagens que nos chegam da fábrica” (Fernando Morais, *Ducati*).

“Através de tudo o que trazemos das exposições internacionais. Além disso, através do catálogo individual e dos salões nacionais de motos” (David Santos, *Suzuki*).

“Através de reuniões, principalmente da reunião anual. Depois de reunirmos toda a informação que recebemos do fabricante, fazemos essa reunião e damos a conhecer todos os modelos novos” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

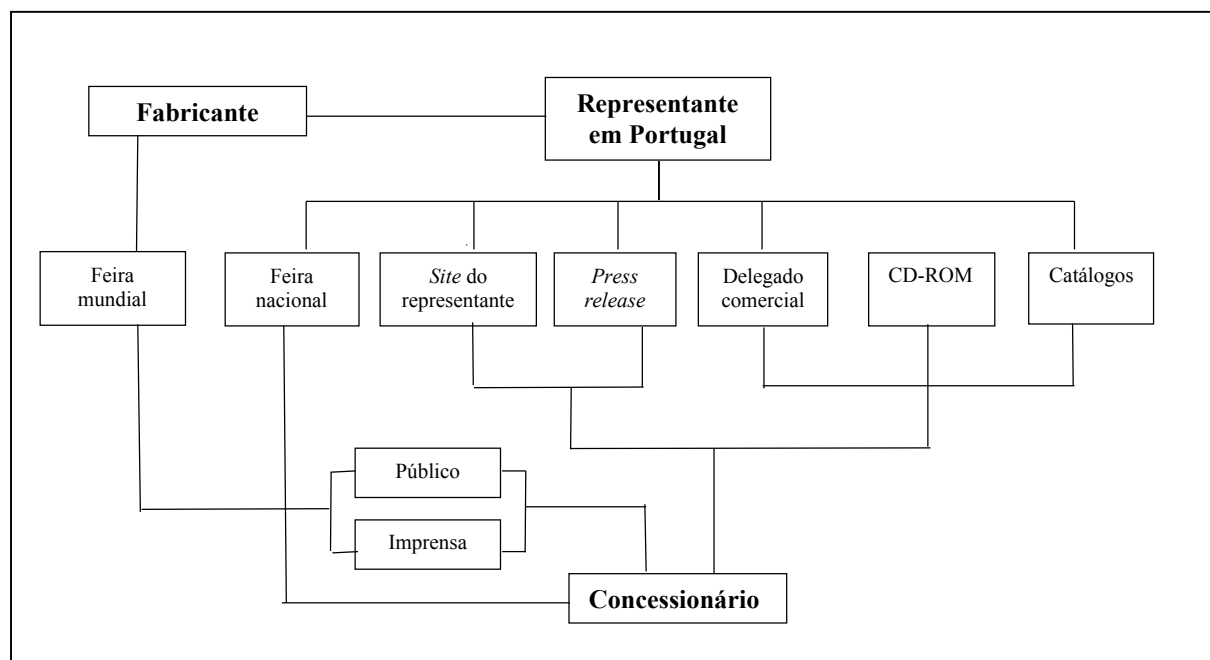
“Começamos por enviar uma circular, antes da disponibilidade das viaturas. A imagem é comunicada também através do inspector de vendas, sendo primordial a sua função já que dá o primeiro contacto em termos de visualização. Também mostramos a imagem por *e-mail*” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“Através do envio de CD ROM e por notícias colocadas no nosso *site*, enviando o link para a rede através de *e-mail*. Contamos com a imprensa também para esse efeito” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Habitualmente fazemos *press releases* onde apresentamos os produtos novos, com as suas características. Enviamos um catálogo e também enviamos um CD ROM. Continuamos a dar muito valor à informação em papel. Assim, mesmo que eles não abram o CD, pelo menos vêm o catálogo...” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

“Damos a conhecer através da imprensa especializada e futuramente através de eventos organizados para cada modelo importante, em conjunto com a imprensa” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

Figura 39 – Formas de apresentação da imagem dos novos modelos aos concessionários



Quadro 9 - Formas de dar a conhecer a imagem dos novos modelos

	CD Rom	Catálogo	Site	e-mail	Feira	Reunião	Circular	Comercial	Imprensa
<i>Aprilia</i>			x	x					x
<i>Ducati</i>	x								
<i>Husqvarna</i>	x	x							x
<i>KTM</i>		x	x						
<i>Kawasaki</i>						x			
<i>Piaggio</i>				x			x	x	
<i>Triumph</i>									x
<i>Suzuki</i>		x			x				

Apresentação física dos modelos

Apresentação estática dos novos modelos

A apresentação física da novidade do fabricante não é considerada por todos os representantes das marcas como um momento forte em termos de comunicação, limitando-se sobretudo a fazê-lo aquando dos salões nacionais, ou nas reuniões de agentes (Figura 40). Para aumentar a importância desse momento e conseguir um maior envolvimento com a rede de concessionários, existe a convicção de que convidar e levar os concessionários aos salões

mundiais, locais onde surgem estas novidades, pode ser apresentado como prémio pelo desempenho junto da rede (*Husqvarna* e *Suzuki*). A opinião contrária também foi expressa: trata-se de um esforço que não se justifica, pois os concessionários argumentam que não têm tempo para ir (*Aprilia*).

“Já levámos o nosso esforço nesse sentido ao ponto de criar condições vantajosas para que a nossa rede tivesse contacto com as novidades nos salões internacionais. Entretanto deixaram de se mostrar interessados em ir, alegando que não têm tempo. Apresentamos os modelos agora nas feiras e em exposições. Fazíamos-lo também nas reuniões de concessionários” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Sempre que há feiras estamos presentes. Temos ideias muito agradáveis a esse nível, como levar o concessionários às feiras internacionais. Vamos ver se as conseguimos colocar em prática” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

“Através dos salões apenas. Pensamos brevemente em convidar, e é uma forma de prémio, os primeiros vinte concessionários com uma visita a um salão internacional em que a *Suzuki* exponha” (David Santos, *Suzuki*).

“Depende. Com a ER-6 fizemos a apresentação em Palmela. Normalmente a apresentação física ou é na Feira ou quando as motos chegam e são enviadas para o *Stand*” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“As novidades de maior impacto apresentamos na reunião do início do ano, sempre que possível mostrando já o produto. Para além das habituais feiras que acontecem em Portugal e lá fora” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“Ou é feita na nossa loja ou recebem a moto directamente na loja. Não há um lançamento da moto” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“Quando os modelos chegam são logo para venda” (Fernando Morais, *Ducati*).

Apresentação dinâmica dos novos modelos

A apresentação dinâmica de um novo modelo não é aproveitada por todas as marcas para envolver os concessionários com os produtos. Apenas três marcas já organizaram *test drive*, mas não é uma prática frequente. Apenas uma referiu a existência de “motos de serviço” como forma de conquistar posição junto do concessionário (*Aprilia*).

“De alguns modelos sim, em eventos semelhantes aos organizados para os jornalistas. Temos também a possibilidade de fornecer motos para *test drive*, e de motos de serviço, cuja função é a de aumentar a sua penetração junto do concessionário” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Chegou recentemente um novo modelo e organizámos um “*test track*” com ele. Depois organizamos um teste para os clientes” (Eva Mitsche, *KTM*).

“Dependendo dos modelos. Fizemos para a ER-6” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“Está prevista” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

Comparação com os concorrentes

São três as marcas que fazem apresentações dinâmicas e dispõem de “motos de serviço”, tendo estas como função fornecer aos concessionários um contacto aprofundado com o modelo (*Aprilia, Husqvarna e Triumph*). Este momento é aproveitado para referir as vantagens comparativas do seu modelo relativamente aos concorrentes. As que não optam por essa componente dinâmica encarregam os responsáveis comerciais de o fazer. No caso da *KTM*, delegam na imprensa essa função.

“Nas apresentações dinâmicas referem-se sempre as vantagens comparativas entre os modelos” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Sempre que é apresentado o modelo na reunião anual, fazemos essa comparação, segmentação do mercado, quais são os concorrentes directos, preços, características técnicas, etc.” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“Ainda não chegámos lá. Temos uma frota de motos de serviço, e muitas vezes propomos à rede fazer essa comparação. Acho que não é o melhor caminho porque eles partem-nas todas. Vamos tentar fazer apresentações de modelos quando tivermos uma rede consolidada, fazer uma apresentação estática seguida da componente dinâmica. O impacto é notório” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

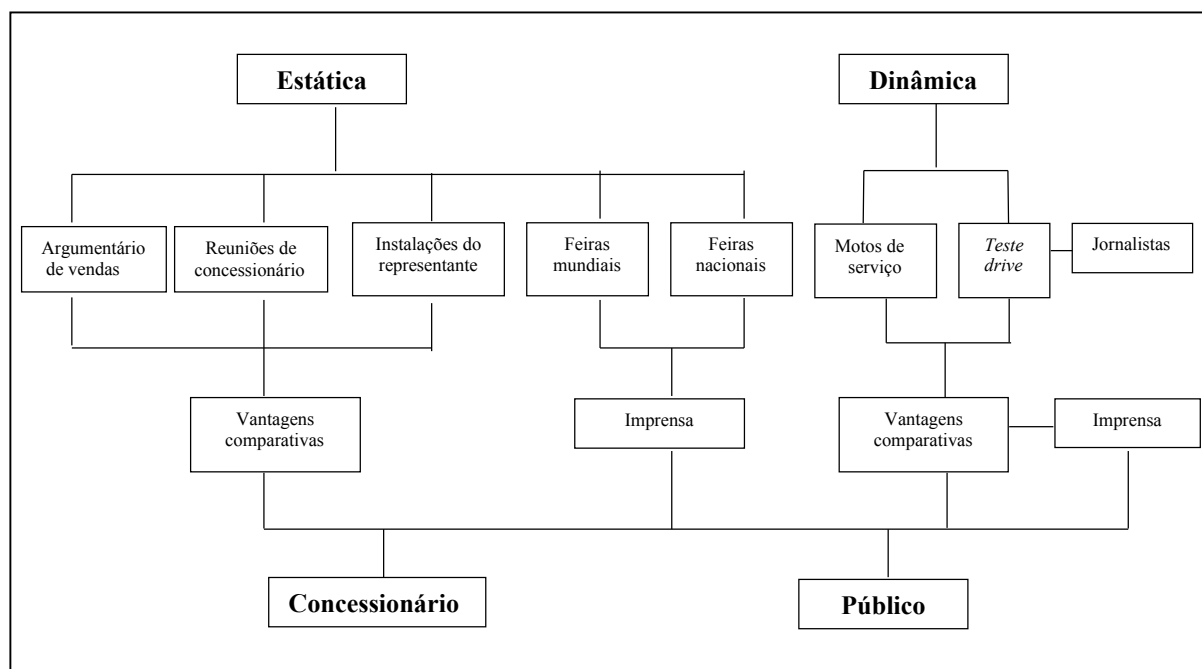
“De certa forma, mas a marca tende a seguir o seu próprio caminho. Há apenas um realçar das características dinâmicas do modelo, mas sem comparar directamente com nenhuma. Pretendemos apenas apontar as suas especificidades. A rede tem toda a gama disponível para *test drive*, e utilizam-nas” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“O serviço pós-venda preocupa-se muito com isso. Não dizemos que esta é melhor que aquela mas referimos os atributos de cada uma por comparação” (David Santos, *Suzuki*).

“Esse é feito através do nosso argumentário de vendas” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“Não fazemos essa comparação com os agentes. Para isso usamos os jornais” (Eva Mitsche, *KTM*).

Figura 40 – Apresentação física dos novos modelos aos concessionários



4.3.3 – Estratégias comerciais

As estratégias comerciais para promoção da marca no concessionário passam pela formação dos funcionários no ponto de venda, pela disponibilização de material promocional e pelo destaque proporcionado ao produto no ponto de venda (Figura 41).

Formação disponibilizada ao ponto de venda

A preocupação com a formação comercial no ponto de venda, por forma a que o concessionário conheça as vantagens comparativas dos modelos em questão relativamente aos concorrentes, não é comum a todas as marcas. Essa formação pode ser efectuada através de um caderno (argumentário) com todas as vantagens de cada veículo, ou pessoalmente, tanto através do contacto individual com o delegado comercial como por um contacto colectivo, sob a forma de curso de formação. Apenas cinco marcas disponibilizam formação e apenas três o fazem de forma pessoal (*Aprilia*, *Triumph* e *KTM*), mas não dedicando atenção individual a cada modelo, ou aos mais importantes. A *Kawasaki* e a *Piaggio* disponibilizam material com aconselhamento, ficando ao critério do concessionário a sua exploração e aprendizagem.

“A nossa equipa de comerciais comunica à rede de agentes de que forma é que devem salientar as vantagens de cada modelo, transpondo as orientações estabelecidas nas reuniões. A *Aprilia* está a iniciar a criação de um caderno com os argumentos de venda de cada modelo. Vai ser implementado esse sistema para os mais importantes” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“A Cimpomóvel tem um departamento de formação que é usado para várias empresas do Grupo. Oferece formação em termos de técnica, gestão e conflitos, gestão do tempo, e outros que pretende melhorar a performance comercial do concessionário. Não ministramos um curso para cada modelo mas um geral para todos” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“Não, temos os *test track* e comunicamos como vendê-lo, qual o perfil do cliente, quais os argumentos de venda, mas não lhe chamamos cursos de venda” (Eva Mitsche, *KTM*).

“Nós produzimos todos os anos um CD em que temos os argumentos de cada modelo, e enviamo-lo para a rede” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“Com o argumentário de vendas que fornecemos ao concessionário há uma parte dedicada ao target, aos potenciais clientes do produto que exigências é que ele faz, o que é que procura, qual o nível sócio-económico. Há um capítulo que trata essa área. Não é feito um curso específico para cada modelo mas é dada a informação clara e concisa no argumentário” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“Os nossos concessionários são pouco mas bons. Não quer isso dizer que não possam evoluir. A *Ducati* Itália tem cursos de índole comercial, de exposição do veículo, da apresentação do veículo ao cliente. Já tentámos obter esse curso e precisamos de ser formados para poder dar essa informação. Mas ainda assim, duvido que os nossos concessionários tivessem tempo disponível para essa formação” (Fernando Morais, *Ducati*).

“Não temos. Até agora tinha uma estratégia de formação na casa do cliente. Todos os anos os concessionários são convidados para ficara a par do que se passa com a moto em termos técnicos, mas contactos individuais não” (David Santos, *Suzuki*).

“Ainda não chegámos lá” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

Material promocional para cada modelo

São apenas quatro as marcas que disponibilizam material promocional dedicado a cada modelo. Sobressaem os catálogos mas também são referidos os CD ROM. A *KTM* dispõe de autocolantes para os vidros das montras e a *Aprilia* cria por vezes *posters* para alguns modelos.

“No início de cada ano actualizamos o nosso catálogo de gama que comporta todos os produtos. À medida que vão sendo lançados produtos que não constem desse catálogo inicial, vamos fazendo catálogos dedicados e específicos para esses produtos” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“A *Ducati* faz sempre acompanhar um novo modelo de um *kit* para ele” (Fernando Morais, *Ducati*).

“Imenso” (David Santos, *Suzuki*).

“São disponibilizados catálogos e CD’s” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

“Não de todos, mas de alguns. São criados *posters* específicos nesse caso” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Sim, isso é” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“Sim, também, autocolantes para os vidros...” (Eva Mitsche, *KTM*).

“Sim, mas não de uma forma generalizada” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

Orientações ou regras impostas no espaço de venda tendo como objectivo o sucesso comercial da marca

Quantidades mínimas em exposição

Apenas três marcas assumem que têm uma posição de força junto dos concessionários, capaz de impor uma estratégia comercial e um número mínimo de unidades em exposição (*Piaggio*, *Kawasaki* e *Husqvarna*). A *Kawasaki* considera que desta forma consegue um efeito de alavanca sobre a marca. Esta maior presença de motos no espaço é também uma condição para proporcionarem motos de serviço, a preços vantajosos. As restantes tentam conseguir implementá-la através da boa vontade do concessionário (*Ducati*), ou por meio de condições vantajosas em termos de aprovisionamento, colocando modelos à consignação, uma das formas encontradas e reconhecidas como recurso para conseguir colocar mais motos em exposição (*Aprilia*). A *Suzuki* e a *Triumph*, neste momento, consideram a possibilidade de obrigar os concessionários ao cumprimento de determinadas regras, relativamente a este ponto.

“De cada vez que surge um modelo de grande impacto em cada segmento, o que nós fazemos é impor à rede que tenha esse modelo em exposição. Serve assim de alavanca à marca. Depois, durante as visitas que fazemos é feito um acompanhamento e disponibilizamos em condições comerciais diferenciadas motos de serviço, para se produzirem *teste drive*'s. É uma condição para a atribuição de motos de serviço com condições vantajosas. Para cada ponto de venda está estabelecida uma quantidade mínima de motos” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“Não tínhamos o hábito de impor regras mas agora estamos a fazê-lo. Na nova GSR 600 a *Suzuki* investiu muito para a criação de um *kit* de exposição para a moto. Assim, hoje obrigamos a que o concessionário exponha a moto no local mais nobre com o *kit* de exposição. Não são estabelecidas quantidades obrigatórias mas aconselháveis” (David Santos, *Suzuki*).

“São estabelecidas regras acerca da exposição e exposição que deve ser dada ao veículo na montra e dentro da loja, acompanhado de algum material para o ponto de venda” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“Arranjar um espaço físico, associado à imagem de marca, e depois informação anexa, catálogos e coisas do género” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

“Tenta-se que os concessionários tenham o modelo em exposição. Esse esforço chega ao ponto de ser colocado o modelo à consignação no ponto de venda” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Gostávamos de impor, ou melhor, que não fosse preciso impor, que essa iniciativa partisse dos concessionários. Normalmente exigimos um “corner” *Ducati*, que os concessionários exponham o produto como lhes indicámos. Eles sabem como devem fazê-lo. Há um “dossier” enorme que contém toda a informação de como devem fazer. Nem sempre os concessionários, porque são multimarca, ocupam o espaço segundo o nosso desejo de imagem *Ducati*. São quatro as motos que têm que estar presentes” (Fernando Morais, *Ducati*).

“Quando é lançado um modelo e atendendo ao seu posicionamento, tentamos criar um modelo estabelecido pela marca para que eles cumpram. Actualmente não estão estabelecidas quantidades mas vão passar a estar ao nível de objectivos” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“Depende da quantidade de motos que chegam, pois por vezes não chegam para todos” (Eva Mitsche, *KTM*).

Espaço destinado a cada modelo no ponto de venda

A pouca capacidade de intervenção das marcas relativamente ao espaço a ocupar por cada modelo ou pela marca é notória, mas é assumido que pretendem conseguir ter força nesta questão. A *Triumph* assume que esse espaço não está determinado, a *Kawasaki* vai estudar a forma de o conseguir criar, a *Suzuki* e a *Husqvarna* assumem que não o conseguem controlar. No caso da *KTM* e da *Ducati*, este espaço está definido contratualmente. A *Aprilia* negocia com o concessionário condições comerciais por forma a obtê-lo e a *Piaggio* apenas pretende que os segmentos estejam devidamente separados no espaço do concessionário.

“A cada modelo não, apenas quando há novidades, até porque a nossa gama é muito homogénea. O que nós dizemos, é cada segmento no seu lado, mas não é rígido” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“É obrigatório ter um espaço de pelo menos 80 metros quadrados para a marca *KTM*. Não há espaço definido para cada modelo” (Eva Mitsche, *KTM*).

“Está, e é proporcional ao número de motos. Tentamos até aproveitá-lo para uma quinta moto” (Fernando Morais, *Ducati*).

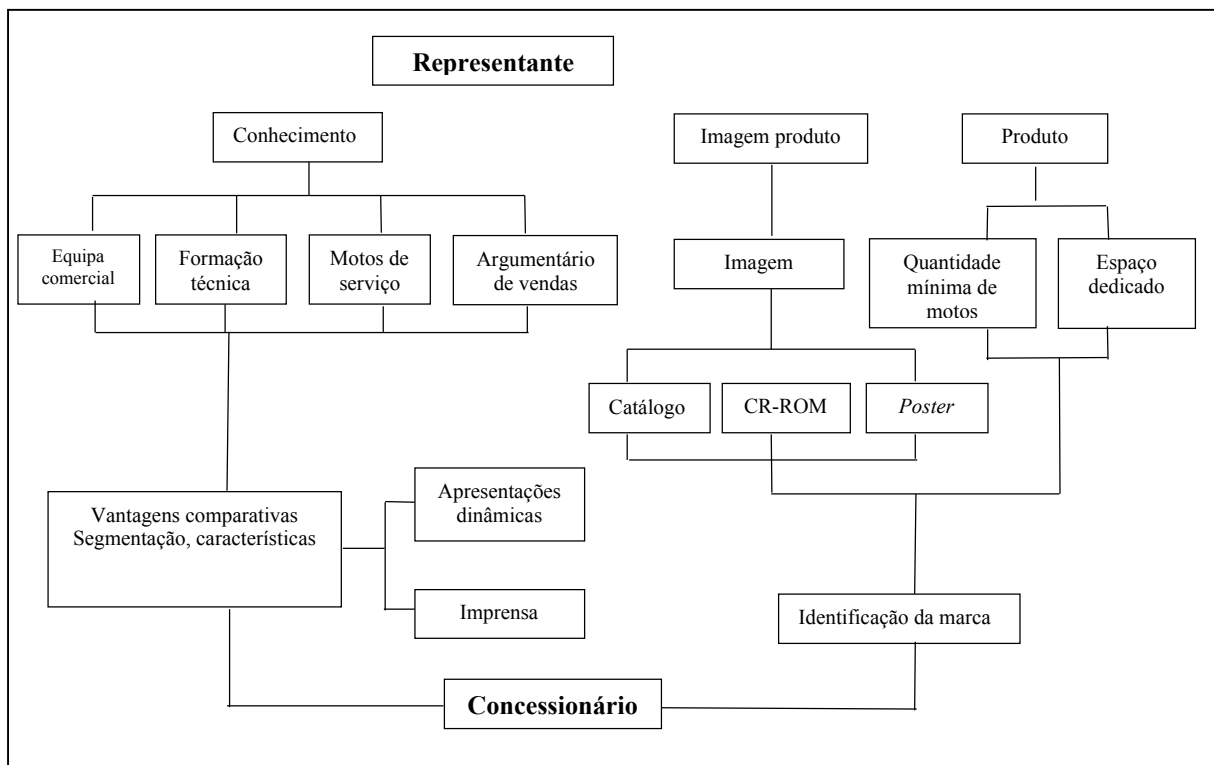
“Em algumas situações conseguimos criar um espaço, fruto de negociação dos comerciais” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Neste momento ainda não chegámos lá” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

“Lamentavelmente não” (David Santos, *Suzuki*).

“Estamos a prestar atenção a esse ponto neste momento” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

Figura 41 – Estratégias comerciais para promover o produto no ponto de venda



4.3.4 – Satisfação dos clientes

Formação e apoio técnico fornecidos à rede de concessionários com vista a um bom serviço de assistência

A formação técnica da rede de concessionários por forma a conseguir proporcionar uma correcta assistência aos seus clientes é uma preocupação geral. Estes cursos técnicos são promovidos nas instalações dos representantes da marca. Pode, ainda assim, ser prolongado nas instalações do concessionário, através da visita do responsável técnico (*Ducati*). Esta formação pode ser sistematizada. Sempre que sai um motor novo (*Piaggio*), ou sempre que é apresentado um modelo novo (*KTM*), é-lhes dedicado um curso técnico específico. Todas as marcas referem a existência de ferramentas específicas.

“A gestão de conflitos e a gestão do tempo é um curso bastante importante tendo em vista a satisfação do cliente e esforçamo-nos para que eles participem nesses cursos para obter um maior

índice de satisfação. São ministrados cursos técnicos e as ferramentas são obrigatórias para os concessionários” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“É ministrado todo o apoio que a *Suzuki* nos impõe para atender ao cliente. São fornecidos cursos técnicos e apresentadas as ferramentas especiais. Estamos a melhorar gradualmente todo o tipo de apoio ao concessionário. Queremos que o concessionário nos considere como família” (David Santos, *Suzuki*).

“São ministrados dois cursos técnicos por ano, e apresentadas as ferramentas específicas para cada modelo” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Fazemos cursos técnicos. O responsável técnico, nas visitas que efectua, aproveita também para complementar essas informações técnicas, tal como a utilização de ferramentas especiais” (Fernando Morais, *Ducati*).

“Sim, cada vez que sai um motor novo sai sempre com ele um manual de prestação de serviço, com toda a informação relativa ao seu funcionamento, da carroçaria ao motor. É disponibilizada uma lista de ferramentas específicas para cada modelo” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“Sempre que chega um modelo novo organizamos um treino técnico” (Eva Mitsche, *KTM*).

“Ministramos informação técnica de forma a que os concessionários consigam fazer o atendimento técnico” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“Ainda não chegámos lá. Estamos disponíveis para qualquer solicitação. Temos um engenheiro responsável, ninguém tem que agir por conta e risco, e todas as situações que foram necessárias estamos disponíveis para nos deslocarmos ao local, trocarmos impressões e encontrar soluções. Em termos futuros vai ser diferente. Até consolidarmos a rede, e ver quem é que vale ou não a pena, vai ser assim. Ainda assim já temos previsto a primeira formação técnica para este ano de 2006. Depois iremos ser muito mais intensos a esse nível” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

4.3.5 – Imagem coordenada da marca nos concessionários

Imagem coordenada existente para o exterior do concessionário

Todas as marcas têm imagem coordenada destinada aos concessionários, desenvolvida pela marca, e com regras de aplicação (Figura 42). Os itens referidos comportam o reclame luminoso, vários tipos de bandeiras e autocolantes. A preocupação de que os concessionários adoptem essa imagem sobressai nas respostas obtidas, sendo obrigatória a sua instalação num dos casos (*Triumph*). A colocação a título de empréstimo de imagem coordenada identificativa nos pontos de venda foi também referida (*Piaggio*). Todas as outras marcas, tendo imagem já criada ou a criar especialmente para o efeito, não afirmam que a conseguem implementar nos concessionários.

“A *Triumph* obriga a apresentar determinada imagem aos concessionários, depois é só uma questão de dimensões” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“Durante muitos anos os concessionários puderam implementar a sua imagem, e não havia linhas claras acerca da sinalética para o exterior. Hoje há definições claras a esse respeito, e nós estamos a implementar a substituição de alguma sinalética. Até aqui o concessionário comprava e era proprietário da sinalética e agora deixa de o ser. A sinalética é propriedade da *Piaggio*, que a cede temporariamente ao concessionário. Desta maneira vamos conseguir cumprir regras em cada caso” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“Existe um caderno normativo” (Fernando Morais, *Ducati*).

“Estamos a desenvolver um programa em conjunto com o fabricante para a implementação dessa imagem. É uma tentativa de uniformizar essa imagem em toda a Europa. Está a ser iniciado. Sempre que há vontade do concessionário, nós dizemos como é que tem de ser, caso a caso (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“Existe um catálogo com toda a sinalética existente, e quais as regras para a sua implementação. A marca sofreu entretanto uma reestruturação e parte dessa imagem mudou. O novo catálogo deve estar a surgir” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Estamos a alterá-la neste momento de forma a que a imagem seja igual em todo o país” (David Santos, *Suzuki*).

“Toda a informação a esse nível é fornecida aos concessionários, com um *kit* de imagem corporativa e as regras de aplicação. Ainda não chegámos à parte da implementação. Essa informação está na *internet*” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

Imagem coordenada existente para o interior do concessionário

As marcas têm quase todas elementos estudados para aplicar nos postos de venda. Algumas marcas têm soluções estudadas e idealizadas pelos fabricantes para o interior dos concessionários (*Aprilia*, *KTM* e *Triumph*). Apenas a *Husqvarna* desenvolveu nacionalmente um conjunto a ser utilizado. Sobressai das respostas que a sua aplicação não é obrigatória, mas apenas uma aspiração por parte das marcas, com vista a conseguirem separar a sua marca das restantes existentes no espaço comum.

“O reclame luminoso, as bandeiras, e todos os móveis de exposição. Pretendemos também que o concessionário componha o espaço com a vasta gama de *merchandising* que a marca possui” (Fernando Morais, *Ducati*).

“Existem alguns elementos decorativos e que disponibilizamos para criar uma imagem homogénea, e que serve para diferenciar áreas comuns a várias marcas” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“Temos uma produção de lonas para o interior, temos um *POS Kit* que identifica o modelo dentro de um espaço *Triumph*. Este *Stand* em *Kit* tem vários níveis e deve ser aplicado em função das motos expostas” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“No catálogo existe não só o diverso material como as diferentes formas de o conciliar. São vários os reclames luminosos, o mobiliário, os estrados, porta catálogos, todo grupo de elementos que permitem criar um espaço *Aprilia*” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Temos um *shop system*. Um pódio, uma gôndola, porta catálogos, vestuário, um balcão, tudo para equipar uma loja” (Eva Mitsche, *KTM*).

“Esse hábito ainda não existe em Portugal, lamentavelmente. São muitos os vícios e há concessionários que não têm só a nossa marca. Fazer com que o cliente faça a distinção da marca no espaço tem sido uma guerra nossa mas que leva o seu tempo. Acho no entanto que temos melhorado nesse sentido” (David Santos, *Suzuki*).

“Este ano vai ser o primeiro ano em que vai estar disponível para alguns modelos pórticos interiores com a imagem de cada modelo, e vai ser disponibilizado” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“Já fizemos um *kit* promocional, com vários elementos para o interior” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

Figura 42 – Imagem coordenada para o interior do concessionário e formas de implementação

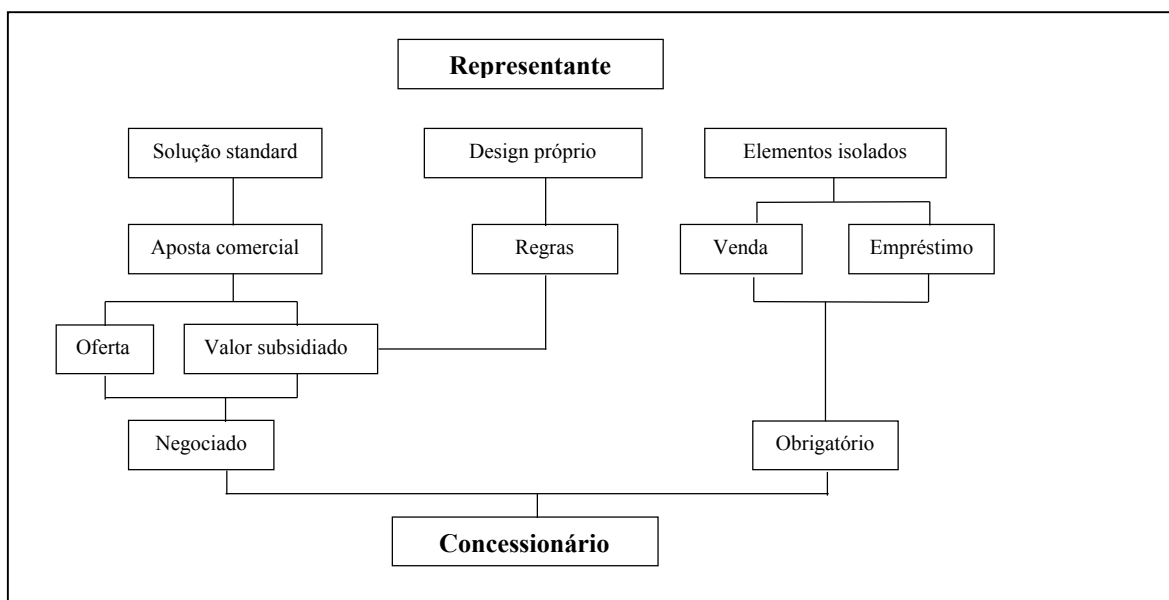


Imagem identificativa existente para os funcionários nos pontos de venda

Nem todas as marcas apresentam vestuário identificativo para os funcionários no ponto de venda. Sobressai a dificuldade em que estes o adoptem, sendo os mecânicos aqueles que são mais permeáveis a este esforço por parte das marcas. Apesar de muitas marcas terem referido a existência de peças de vestuário com a sua imagem, apenas uma (*Aprilia*) referiu a possibilidade dos concessionários a poderem utilizar como imagem identificativa (Figura 43).

“Existe alguma, especialmente dedicada aos mecânicos. Depois temos um catálogo vasto de vestuário com a imagem *Aprilia*, que pode ser usada como vestuário identificativo pelos concessionários mas foi criada como merchandizing da marca” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Para os mecânicos e para os empregados” (Eva Mitsche, *KTM*).

“Só na área técnica é que disponibilizamos umas batas e aventais” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“Neste momento temos *t-shirt* identificativas e *training's*. Se os concessionários pedirem fornecemos. Queremos que no futuro utilizem no pós-venda” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

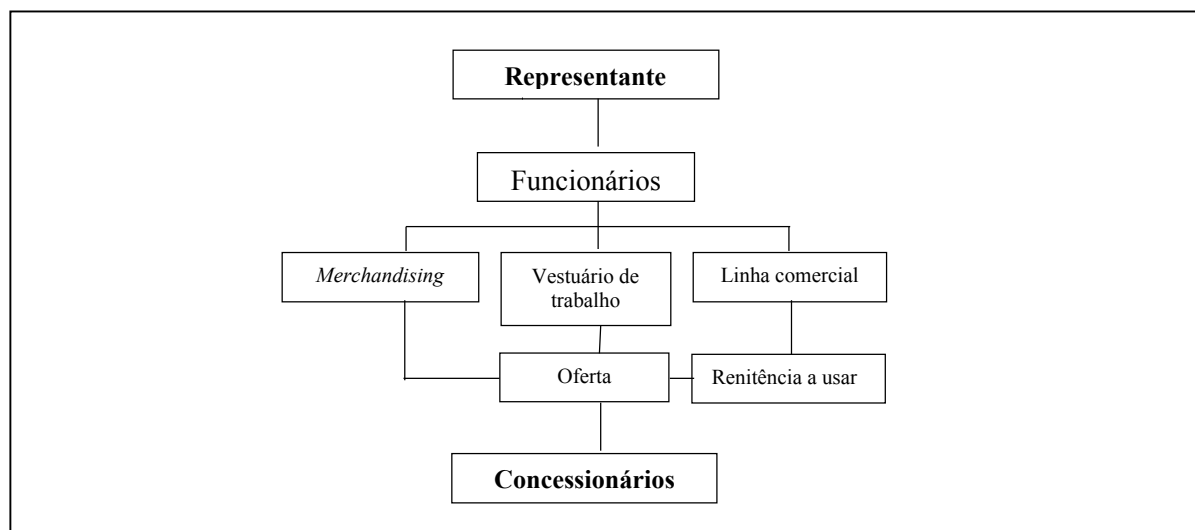
“Existe roupa institucional, que não obrigatória de usar para a comercialização da marca *Triumph*” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“É muito difícil. É uma luta que tentamos travar porque não há nos concessionários a nível nacional, e é rara a exceção, ligação de imagem entre o importador e a marca. Estamos a tentar fazer o melhor possível, para que no futuro essa imagem apareça, mas não se consegue, antes pelo contrário” (David Santos, *Suzuki*).

“É uma área em que já fizemos algumas coisas no passado e não resultaram bem, e onde temos que melhorar. Ao nível das oficinas não temos uma imagem clara e definida, e mesmo obrigatória. É uma área a melhorar” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“Não temos” (Fernando Morais, *Ducati*).

Figura 43 – Imagem coordenada para os funcionários nos pontos de venda e processo de implementação



Implementação da imagem coordenada nos concessionários

Apenas a *Triumph* e a *Piaggio* não têm dúvidas de que é implementada a imagem identificativa considerada necessária no ponto de venda, e a *Kawasaki* em alguns dos seus elementos. As outras marcas fazem-no em função das oportunidades que têm. A reformulação

das lojas de alguns concessionários tem sido uma oportunidade para a aplicação de alguns elementos de imagem identificativa (*Aprilia*), mas a referência ao facto dos concessionários serem multimarca é apresentada como razão para a dificuldade da sua implementação (*Suzuki*). A impossibilidade da sua implementação foi também referida e assumida (*Ducati*).

“Através da exposição de todos os produtos que foram assinalados” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“São dadas instruções claras acerca daquilo que queremos no respeito pelas marcas, dos logos e a imagem da marca. Normalmente, na reunião, damos essas instruções. Sempre que abrimos um concessionário novo damos um manual do concessionário em que vêm essas instruções” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“Nós temos um pacote obrigatório mas deixamos ao critério do concessionário o que ele quer comprar. Tem que comprar um determinado volume até determinado valor, e ele depois escolhe, em função da especialidade” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“São poucos os casos em que implementámos imagem *Aprilia* nos concessionários. Em alguns casos isso aconteceu aquando da reformulação das lojas dos concessionários, noutros conseguimos apenas colocar alguns elementos” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Lá está, nós tentamos implementá-la, tem é sido difícil fazê-lo. É difícil implementar uma imagem num concessionário quando esses concessionários têm mais do que uma marca. É um trabalho que temos que fazer melhor mas vai demorar alguns anos” (David Santos, *Suzuki*).

“Não é implementada” (Fernando Morais, *Ducati*).

Obrigatoriedade de instalação de determinados itens

São quatro as marcas que impõem a instalação de itens relacionados com a imagem de marca (*Kawasaki*, *Triumph*, *KTM* e *Piaggio*). As outras quatro assumem que não têm essa força ou não a querem exercer.

“Sim” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“Sim” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“Sim” (Eva Mitsche, *KTM*).

“Sim, ao nível dos acessórios e da disponibilidade mínima em função do potencial de cada zona em termos de veículos” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“Não diria obrigatoriedade. O português não gosta de ser obrigado. Na *Suzuki* pedimos para fazer. É evidente que se não atenderem ao que pedirmos tomaremos providências, mas gostamos de pedir e não de obrigar” (David Santos, *Suzuki*).

“Ainda não conseguimos lá chegar” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

“Não há obrigatoriedade” (Fernando Morais, *Ducati*).

“Não conseguimos impor nada” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

Desconto em função da performance

Apenas duas das marcas não fazem desconto nos elementos de imagem coordenada identificativa (*Triumph* e *Piaggio*). As outras fazem-no, sendo uma cedência justificada pela importância que a performance do concessionário confere à marca.

“São sempre feitos descontos, e inclusivamente já lançámos programas em que eram subsidiados os elementos de imagem coordenada para o concessionário. O que acontece na maioria das vezes é que o concessionário faz obras e renova o espaço, e pede uma contribuição para a parte que vai ser ocupada pela nossa marca, ou uma parte do investimento feito em imagem com a nossa marca, mas o projecto é elaborado por ele. Tentamos que cumpra o mais possível com os requisitos” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Sim, anual” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“Há um “rappel” no final do ano” (Fernando Morais, *Ducati*).

“Será feito assim” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

“É isso que vai acontecer brevemente” (David Santos, *Suzuki*).

“Não, o preço é para todos igual, fazemos no luminoso 50% por exemplo” (Eva Mitsche, *KTM*).

“Não” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“Não” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

Oferta em função da performance

O desempenho do concessionário é merecedor de investimento por parte da marca em imagem na maioria dos casos. Como comportamentos particulares verificamos que a *Triumph* obriga à instalação de imagem e não faz desconto nos elementos, mas assume que os pode oferecer se o concessionário tiver um bom desempenho. A *KTM*, que também obriga à instalação de elementos, faz desconto sempre mas não os oferece.

“Sim” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“Também” (David Santos, *Suzuki*).

“Em alguns casos” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Não” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“ Ainda não temos um “*bonus system*” (Eva Mitsche, *KTM*).

“ Não. Oferta não. Criamos um objectivo e se for atingido premiamos” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

Oferta em função da performance pretendida

A oferta de imagem coordenada como investimento para um determinado resultado é aceite por quase todas as marcas. Esta solução pode ser inclusivamente encarada como uma vantagem competitiva no interior de um concessionário (*Aprilia*).

“Também, numa perspectiva de investimento e de afirmação da marca num determinado espaço comercial” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Sim. O “*rappel*” é definido em função de vários itens, desde a performance de vendas, à exposição, à oficina, às relações com o concessionário. Nem todos são objectivos” (Fernando Moraes, *Ducati*).

“Sim” (Ricardo Lopes, *Triumph*).

“Também” (David Santos, *Suzuki*).

“Também” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

“Oferta não. Criamos um objectivo e se for atingido premiamos” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“ Não” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“ Não” (Eva Mitsche, *KTM*).

4.3.6 – Linha gráfica a utilizar pelo concessionário

Controlo da linha gráfica

Todas as marcas disponibilizam uma linha gráfica a seguir pelos concessionários quando utilizam a sua marca (Figura 44). Algumas marcas controlam a forma como ela é utilizada (*Triumph*, *Kawasaki*, *Husqvarna* e *KTM*). A *Suzuki* admite que lhe é difícil controlar. Outras assumem que a não conseguem controlar (*Ducati*, *Piaggio* e *Aprilia*). A *Aprilia* e a *Piaggio* apenas o fazem quando os anúncios são por elas participados.

“Sim, está disponível e eles devem requerê-la se precisarem” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“Está tudo explicado no *dealer net*. Tem as normas todas para a criação dos anúncios por parte dos agentes. Antigamente era *KTM Sportmotorcycles*, e agora é só *KTM*. Tivemos que controlar os agentes para alterarem os logos” (Eva Mitsche, *KTM*).

“Existe uma linha gráfica e vai estar sujeita a controlo” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

“Tentamos que a linha gráfica seja enquadrada no modelo da *Suzuki* mas não é fácil” (David Santos, *Suzuki*).

“Não, mas eles sabem que existem normas para o efeito” (Fernando Morais, *Ducati*).

“Não está sujeita a controlo. No entanto já fizemos várias vezes anúncios pelos concessionários, usando os seus logótipos e integrando-os numa publicidade pré-definida. Comparticipamos também parte dos anúncios dos concessionários se usarem a linha gráfica que foi desenvolvida por nós para o efeito” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Não. Se existe um anúncio compartilhado por nós sim, mas não há muitos casos desses” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

Aprovação da publicidade dos concessionários

Apenas duas marcas garantem que a publicidade que os seus agentes fazem é sujeita à sua aprovação (*Kawasaki* e *Triumph*). A *Husqvarna* pretende fazê-lo brevemente. Nas restantes cinco marcas esse controlo não existe, já que os concessionários não são obrigados a submeter os anúncios à aprovação, mas as marcas tentam limitar os desvios através de acompanhamento.

“Sempre. Pelo menos é o que queremos, quando tomam iniciativas locais ou regionais. Disponibilizamos os nossos anúncios para eles criarem os deles, mas às vezes à incompatibilidades no formato. Devem pedir aprovação e submetê-lo à aprovação” (Paulo Alegria, *Kawasaki*).

“Quando são compartilhadas por nós” (Filipe Almeida, *Piaggio*).

“Devem ser, mas não nos são enviadas para aprovação” (Eva Mitsche, *KTM*).

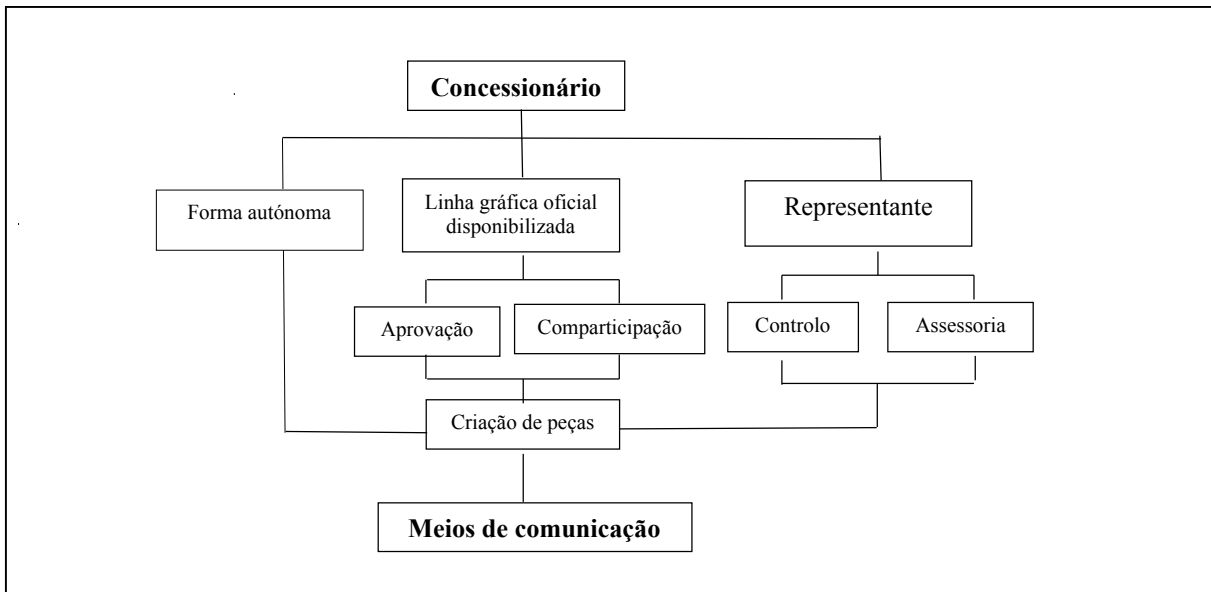
“Devem ser sempre, mas não o são sempre. Tentamos corrigir as iniciativas” (Fernando Morais, *Ducati*).

“Não há obrigatoriedade, mas é conveniente. Pedimos que nos enviem antes da publicação, mas muitos não enviam porque sabem que será aprovada por nós” (David Santos, *Suzuki*).

“Não. No entanto, aos que costumam fazer publicidade, damos conselhos ao nível da utilização” (Joaquim Cidade, *Aprilia*).

“Ainda não, mas no futuro sim” (Filipe Gaspar, *Husqvarna*).

Figura 44 – Aplicação da linha gráfica das marcas pelos concessionários



5 – Uma análise quantitativa da comunicação das marcas de motos nos concessionários multimarca em Portugal

5.1 - Definição dos objectivos do estudo

Pretendeu-se com este estudo conhecer:

- o grau de conhecimento dos responsáveis e importância relativa dos vários departamentos das marcas;
- as formas e importância dos contactos com a marca;
- de que forma os concessionários tomam conhecimento das novidades e qual a modalidade preferida;
- a importância dada às acções de acompanhamento comercial promovidas pelas marcas e qual a sua frequência;
- a importância dada à formação e dos meios técnicos disponibilizados pelas marcas;
- a importância dada à imagem de marca;
- a localização, dimensão física e comercial da concessão.

5.2 – Metodologia de investigação

5.2.1 – Metodologia quantitativa

Como complemento ao estudo qualitativo, foi também efectuado um estudo quantitativo, através da utilização de um questionário²⁰, enviado aos concessionários.

O método quantitativo baseia-se na interpretação de números, recolhidos de forma padronizada, permitindo a sua análise a criação de diagramas e estatísticas (Saunders et al., 2000, p.381). Este método tem como vantagem permitir o tratamento estatístico da percepção que um grupo alargado tem de um número reduzido de questões, os seus elementos são sucintos e permitem uma fácil agregação para o seu estudo (Patton, 1990, pp.14-24).

²⁰ Em anexo, o questionário enviado aos concessionários.

5.2.2 – Definição da amostra

O universo do estudo quantitativo estava formado por todos os concessionários que trabalham com, pelo menos, uma das marcas em análise, ou seja um total de 193²¹, aos quais foram enviados questionários. Destes 193 concessionários responderam 54, situados nas principais cidades do país, que constituíram a amostra final. Foram, assim, seguidas as recomendações de Blalock (*cit in.* Javeau, 1990, pp.52-53) no que diz respeito ao número mínimo, homogeneidade e representatividade da amostra.

5.2.3 – Elaboração do questionário

O questionário foi composto com perguntas de escala e de *ranking*, pretendendo recolher atitudes de acordo, de desacordo ou de classificação relativamente às questões apresentadas. Na parte final, para determinar as características do concessionário, usaram-se perguntas abertas (Saunders et al., 2000, pp.295-297).

Através da escala de *Likert* foi possível medir a opinião ou a atitude relativa a uma determinada afirmação, recorrendo para isso à enumeração de uma escala de alternativas capazes de cobrir os extremos a considerar (Vaus, 2002, p.102).

As perguntas de *ranking* foram usadas por permitirem estabelecer uma ordem de importância relativamente à questão enunciada. Mais do que uma avaliação absoluta, este formato oferece uma classificação relativa dos elementos enunciados (*idem*, pp.103-104).

5.2.4 – O processo de envio dos questionários

Para o envio dos questionários foi solicitado às 8 marcas que disponibilizassem a sua lista de agentes apurando-se, no total, 193 concessionários. Tentou-se depois contactar telefonicamente, durante duas semanas, o responsável por cada um, tendo sido possível estabelecer esse contacto com 141 concessionários. Foi-lhes explicado o fim académico a que se destinava o questionário e pedida a sua colaboração através do seu preenchimento. Foi enviada uma carta com a apresentação dos objectivos, um questionário e um envelope

²¹ Em anexo, a lista com os concessionários das marcas em análise.

selado²², para o seu reenvio. No total obtiveram-se 54 respostas, e o seu conteúdo foi tratado estatisticamente.

5.3 – Análise de dados

5.3.1 – Descrição da amostra

Neste item serão apresentados alguns dados que permitem conhecer os concessionários que participaram no estudo realizado.

Localização e dimensão dos concessionários

Quadro 10 - Distritos onde se situam a concessões

	Frequência	Percentagem
Vila Real	1	1.9
Bragança	1	1.9
Braga	1	1.9
Porto	8	14.8
Aveiro	4	7.4
Viseu	1	1.9
Coimbra	1	1.9
C. Branco	2	3.7
Leiria	5	9.3
Santarém	4	7.4
Lisboa	9	16.7
Évora	1	1.9
Setúbal	4	7.4
Beja	1	1.9
Faro	7	13.0
Açores	4	7.4
Total	54	100.0

A amostra contempla assim dezasseis dos dezoito distritos de Portugal continental, e uma das duas regiões autónomas (Quadro 10).

²² O envio de um envelope "selado" é um sinal de confiança e aumenta a percentagem de respostas (Oppenheim, 1992, p.105)

Quadro 11 - Número de marcas com que trabalha

Número de marcas	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
1	5	9.3	9.3
2	14	25.9	35.2
3	12	22.2	57.4
4	12	22.2	79.6
5	4	7.4	87.0
6	3	5.6	92.6
7	1	1.9	94.4
8	1	1.9	96.3
9	1	1.9	98.1
10	1	1.9	100.0
Respostas	54	100.0	

São 40,6% os concessionários que trabalham com quatro ou mais marcas de motos e destes, 20,4% trabalham com cinco ou mais marcas de motos. Com duas marcas trabalham 25,9% dos concessionários e 9,3% trabalham com apenas uma marca de motos (Quadro 11).

Quadro 12 - Número estimado de unidades vendidas anualmente

Número de unidades vendidas	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
6	1	1.9	2.0
10	1	1.9	3.9
14	1	1.9	5.9
15	1	1.9	7.8
18	1	1.9	9.8
20	5	9.3	19.6
21	1	1.9	21.6
25	1	1.9	23.5
30	4	7.4	31.4
35	3	5.6	37.3
40	1	1.9	39.2
45	1	1.9	41.2
50	4	7.4	49.0
60	4	7.4	56.9
75	1	1.9	58.8
80	1	1.9	60.8
100	6	11.1	72.5
110	1	1.9	74.5
130	1	1.9	76.5
150	2	3.7	80.4
200	4	7.4	88.2
300	2	3.7	92.2
320	1	1.9	94.1
370	1	1.9	96.1
400	1	1.9	98.0
1000	1	1.9	100.0
Total	51	94.4	
Não responde	3	5.6	
Total	54	100.0	

São 23,8% os concessionários que declaram vendas anuais iguais ou inferiores a vinte e cinco unidades. São 49,3% os que declaram vendas iguais ou inferiores a cinquenta unidades. Com mais de trezentas unidades, apenas 8% dos concessionários (Quadro 12).

Quadro 13 - Número total de empregados

Número de empregados	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
0	1	1.9	1.9
1	2	3.7	5.6
2	9	16.7	22.2
3	12	22.2	44.4
4	4	7.4	51.9
5	7	13.0	64.8
6	3	5.6	70.4
7	2	3.7	74.1
8	4	7.4	81.5
9	5	9.3	90.7
10	2	3.7	94.4
15	1	1.9	96.3
16	1	1.9	98.1
24	1	1.9	100.0
Total	54	100.0	

São 44,4 % os concessionários com três ou menos empregados. Entre quatro e sete empregados são 29,7%, e entre oito ou mais empregados 25,9% (Quadro 13).

Quadro 14 - Dimensão do stand

Espaço do stand em m ²	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
0-100	12	22.2	22.2
101-200	19	35.2	57.4
201-300	6	11.1	68.5
301-400	4	7.4	75.9
+ de 400	13	24.1	100.0
Total	54	100.0	

Mais de metade dos stand's de vendas, 57,4 %, têm no máximo 200 m² de área para exposição. Entre 200 m² e 400 m² são 18,5%. Apenas 24,1% dos concessionários declaram ter uma área superior a 400 m² (Quadro 14).

Pode-se traçar como perfil para o concessionário de motos multimarca, como sendo uma empresa que representa quatro ou mais marcas de motos, emprega três ou menos empregados, ocupa um espaço de vendas não superior a 200 m² e vende no máximo 50 unidades ano.

5.3.2 – Conhecimento e atitude face à comunicação institucional das marcas

Conhecimento dos responsáveis dos departamentos das marcas

Quadro 15 - Conhecimento do responsável pelo departamento comercial

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Muito bem	26	48.1	48.1
Bem	19	35.2	83.3
Razoavelmente	8	14.8	98.1
Não conheço	1	1.9	100.0
Total	54	100.0	

Quadro 16 - Conhecimento do responsável pelo departamento técnico

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Muito bem	19	35.2	35.2
Bem	18	33.3	68.5
Razoavelmente	14	25.9	94.4
Mal	1	1.9	96.3
Não conheço	2	3.7	100.0
Total	54	100.0	

Quadro 17 - Conhecimento do responsável pelo departamento de peças

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Muito bem	18	33.3	33.3
Bem	19	35.2	68.5
Razoavelmente	11	20.4	88.9
Mal	5	9.3	98.1
Não conheço	1	1.9	100.0
Total	54	100.0	

Quadro 18 - Conhecimento do responsável pelo departamento de imagem

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Muito bem	9	16.7	17.0	17.0
Bem	14	25.9	26.4	43.4
Razoavelmente	12	22.2	22.6	66.0
Mal	12	22.2	22.6	88.7
Não conheço	6	11.1	11.3	100.0
Total	53	98.1	100.0	
Não responde	1	1.9		
Total	54	100.0		

Quadro 19 - Conhecimento dos responsáveis pelos departamentos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Responsável pelo dpt. comercial	54	1	5	1.72	.856
Responsável pelo dpt. técnico	54	1	5	2.06	1.017
Responsável pelo dpt. de peças	54	1	5	2.11	1.040
Responsável pelo dpt. de imagem	53	1	5	2.85	1.277
Válidos	53				

Dos quatro departamentos apresentados, é o responsável pelo departamento comercial aquele que os concessionários melhor conhecem, afirmando 48,1 % que o conhecem muito bem (Quadro 15). Em segundo lugar aparece o responsável pelo departamento técnico (Quadro 16), seguido quase com o mesmo nível de conhecimento pelo departamento de peças (Quadro 17). Os concessionários consideram que conhecem bem os responsáveis por estes três departamentos. Sobre o responsável pelo departamento de imagem são 36% aqueles que dizem que o conhecem mal ou não o conhecem (Quadro 18). É o menos conhecido, sendo apenas razoável a média do conhecimento declarado (Quadro 19).

Importância atribuída aos departamentos

Quadro 20 - Importância atribuída ao departamento comercial

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
1	33	61.1	61.1
2	10	18.5	79.6
3	9	16.7	96.3
4	2	3.7	100.0
Total	54	100.0	

Quadro 21 - Importância atribuída ao departamento técnico

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
1	17	31.5	31.5
2	16	29.6	61.1
3	21	38.9	100.0
Total	54	100.0	

Quadro 22 - Importância atribuída ao departamento de peças

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
1	8	14.8	14.8
2	26	48.1	63.0
3	16	29.6	92.6
4	4	7.4	100.0
Total	54	100.0	

Quadro 23 - Importância atribuída ao departamento de imagem

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
1	2	3.7	3.7
2	1	1.9	5.6
3	5	9.3	14.8
4	46	85.2	100.0
Total	54	100.0	

Quadro 24 - Ordem de importância dos vários departamentos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Departamento comercial	54	1	4	1.63	.896
Departamento técnico	54	1	3	2.07	.843
Departamento de peças	54	1	4	2.30	.816
Departamento de imagem	54	1	4	3.76	.671
Respostas	54				

61% dos concessionários consideram que é o departamento comercial o mais importante com que trabalham (Quadro 20). O departamento técnico é considerado por 31,5% como o mais importante (Quadro 21), enquanto que apenas 14,8 consideram o departamento de peças como o mais importante (Quadro 22). 85,2% dos concessionários consideram o departamento de imagem como o menos importante dos quatro (Quadro 23).

Esta hierarquia é semelhante à do conhecimento que os concessionários têm dos responsáveis pelos departamentos. Mostra também que a grande preocupação se centra nos aspectos comerciais, sendo mais importantes que os relacionados com as questões técnicas. O valor médio da importância do sector da imagem é claramente inferior aos restantes (Quadro 24).

Formas de contacto com as marcas e sua frequência**Quadro 25 - Frequência da utilização do telefone**

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
1	36	66.7	66.7
2	8	14.8	81.5
3	9	16.7	98.1
4	1	1.9	100.0
Total	54	100.0	

Quadro 26 - Frequência da utilização do Fax

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
1	7	13.0	13.0
2	20	37.0	50.0
3	12	22.2	72.2
4	15	27.8	100.0
Total	54	100.0	

Quadro 27 - Frequência da utilização do e-mail

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
1	6	11.1	11.5	11.5
2	17	31.5	32.7	44.2
3	18	33.3	34.6	78.8
4	11	20.4	21.2	100.0
Total	52	96.3	100.0	
Faltam	2	3.7		
Total	54	100.0		

Quadro 28 - Frequência da utilização da Internet

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
1	11	20.4	21.2	21.2
2	9	16.7	17.3	38.5
3	10	18.5	19.2	57.7
4	22	40.7	42.3	100.0
Total	52	96.3	100.0	
Faltam	2	3.7		
Total	54	100.0		

Quadro 29 - Formas de contacto mais utilizadas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Telefone	54	1	4	1.54	.840
Fax	54	1	4	2.65	1.031
E-mail	52	1	4	2.65	.947
Internet	52	1	4	2.83	1.200
Válidos	52				

O telefone é considerado por 66,7% dos concessionários como a forma de contacto mais utilizada, seguida pelo Fax e pelo *e-mail* (Quadro 25). O *e-mail*, apesar de em média ter um resultado igual ao do fax (Quadro 29), tem um menor número de concessionários a considerá-lo como primeira e segunda escolhas como forma de contacto (Quadro 26) e (Quadro 27), demonstrando assim que o nível de utilização das novas tecnologias, apesar de já ser elevado, ainda não ultrapassou o papel como suporte. Em quarto lugar aparece de forma destacada a *internet* (Quadro 28).

Importância das reuniões de agentes promovidas pelas marcas

Quadro 30 - Importância das reuniões de agentes

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Muitíssimo importante	12	22.2	22.2
Muito importante	34	63.0	85.2
Indiferente	5	9.3	94.4
Pouco importante	3	5.6	100.0
Total	54	100.0	

As reuniões de agentes são pelo menos muito importantes para 85,2% dos concessionários, sendo apenas 5,6% os que as consideram pouco importantes e nenhum as considera nada importante (Quadro 30).

Periodicidade do contacto individual com o responsável de cada marca

Quadro 31 - Periodicidade importante de contacto individual

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Quinzenal	3	5.6	5.6
mensal	36	66.7	72.2
Semestral	10	18.5	90.7
Anual	4	7.4	98.1
Bienal	1	1.9	100.0
Total	54	100.0	

A maioria dos concessionários, 66,7 %, considera importante um contacto mensal com o responsável pela marca com que trabalham. Em segundo lugar aparece a periodicidade semestral, seguida da anual, e só depois da quinzenal, o que pode significar que a consideram excessiva. Apenas um considerou necessária uma visita bienal (Quadro 31).

5.3.3 - Conhecimento das motos comercializadas

Meios através dos quais se toma conhecimento dos novos modelos

Quadro 32 - Frequência de conhecimento dos novos modelos através de Catálogo

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
1	20	37.0	40.8	40.8
2	18	33.3	36.7	77.6
3	7	13.0	14.3	91.8
4	4	7.4	8.2	100.0
Total	49	90.7	100.0	
Não responde	5	9.3		
Total	54	100.0		

Quadro 33 - Frequência de conhecimento dos novos modelos através de CD ROM

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
1	12	22.2	25.0	25.0
2	10	18.5	20.8	45.8
3	16	29.6	33.3	79.2
4	10	18.5	20.8	100.0
Total	48	88.9	100.0	
Não responde	6	11.1		
Total	54	100.0		

Quadro 34 - Frequência de conhecimento dos novos modelos através da imprensa

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
1	15	27.8	31.3	31.3
2	15	27.8	31.3	62.5
3	11	20.4	22.9	85.4
4	7	13.0	14.6	100.0
Total	48	88.9	100.0	
Não responde	6	11.1		
Total	54	100.0		

Quadro 35 - Frequência de conhecimento dos novos modelos através de outra forma

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
1	9	16.7	17.6	17.6
2	4	7.4	7.8	25.5
3	12	22.2	23.5	49.0
4	26	48.1	51.0	100.0
Total	51	94.4	100.0	
Não responde	3	5.6		
Total	54	100.0		

Quadro 36 - Formas mais frequentes de conhecer os novos modelos

	Total	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Frequência de conhecimento dos novos modelos através de Catálogo	49	1	4	1.90	.941
Frequência de conhecimento dos novos modelos através de CD ROM	48	1	4	2.50	1.092
Frequência de conhecimento dos novos modelos através da Imprensa	48	1	4	2.21	1.051
Frequência de conhecimento dos novos modelos através de outra forma	51	1	4	3.08	1.146
Válidos	47				

Os concessionários costumam tomar conhecimento dos novos modelos através do catálogo das marcas em 40,8% das vezes (Quadro 32). O segundo meio mais frequente é através da imprensa, 31,3% (Quadro 34) e sob a forma de CD-ROM enviado pela marca, apenas 25% (Quadro 33). A vontade de conhecer as novidades por outro qualquer outra forma não é relevante (Quadro 35). A tomada de conhecimento por parte das novidades tendo como origem a marca (Catálogo e CD ROM) é dominante (Quadro 36).

Meio pretendido para a tomada de conhecimento dos novos modelos**Quadro 37 – Preferência de tomar conhecimento dos novos modelos através de Catálogo**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
1	16	29.6	30.2	30.2
2	27	50.0	50.9	81.1
3	9	16.7	17.0	98.1
4	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	98.1	100.0	
Não respondem	1	1.9		
Total	54	100.0		

Quadro 38 - Preferência de tomar conhecimento dos novos modelos através de CD ROM

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
1	32	59.3	68.1	68.1
2	11	20.4	23.4	91.5
3	3	5.6	6.4	97.9
4	1	1.9	2.1	100.0
Total	47	87.0	100.0	
Não respondem	7	13.0		
Total	54	100.0		

Quadro 39 - Preferência de tomar conhecimento dos novos modelos através da Imprensa

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
1	1	1.9	2.2	2.2
2	1	1.9	2.2	4.3
3	26	48.1	56.5	60.9
4	18	33.3	39.1	100.0
Total	46	85.2	100.0	
Não respondem	8	14.8		
Total	54	100.0		

Quadro 40 - Preferência de tomar conhecimento dos novos modelos através de outra forma

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
1	4	7.4	8.7	8.7
2	7	13.0	15.2	23.9
3	10	18.5	21.7	45.7
4	25	46.3	54.3	100.0
Total	46	85.2	100.0	
Não respondem	8	14.8		
Total	54	100.0		

Quadro 41 - Ordem de preferência na forma de tomada de conhecimento dos novos modelos

	Respostas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Preferia tomar conhecimento dos novos modelos através de Catálogo	53	1	4	1.91	.741
Preferia tomar conhecimento dos novos modelos através de CD ROM	47	1	4	1.43	.715
Preferia tomar conhecimento dos novos modelos através da Imprensa	46	1	4	3.33	.634
Preferia tomar conhecimento dos novos modelos através de outra forma	46	1	4	3.22	1.009
Respostas válidas	45				

A maioria dos concessionários, 68,1%, preferia tomar conhecimento do modelo através de um CD-ROM proveniente da marca (Quadro 38), e apenas 30,2 % através de um catálogo (Quadro 37). Apenas 2,2% preferia tomar conhecimento dos novos modelos através da imprensa (Quadro 39). Qualquer destas formas é preferível a uma outra (Quadro 40). A forma como os concessionários preferiam conhecer as novidades é bastante diferente da forma que eles consideram que, de facto, as conhecem. Estes resultados mostram que as marcas deveriam modificar a sua forma de comunicar, antecipando a comunicação aos concessionários por forma a que estes sintam que estão primeiro que o público em geral. Mostra também que estão com vontade de aderir a novas tecnologias, preferindo o CD-ROM aos catálogos (Quadro 41).

Apresentação física dos modelos

Quadro 42 - Apresentação na feira mundial

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
1	14	25.9	27.5	27.5
2	11	20.4	21.6	49.0
3	26	48.1	51.0	100.0
Total	51	94.4	100.0	
Não responde	3	5.6		
Total	54	100.0		

Quadro 43 - Apresentação na feira nacional

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
1	12	22.2	24.5	24.5
2	26	48.1	53.1	77.6
3	11	20.4	22.4	100.0
Total	49	90.7	100.0	
Não responde	5	9.3		
Total	54	100.0		

Quadro 44 - Apresentação nacional dinâmica

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
1	28	51.9	52.8	52.8
2	13	24.1	24.5	77.4
3	12	22.2	22.6	100.0
Total	53	98.1	100.0	
Não responde	1	1.9		
Total	54	100.0		

Quadro 45 - Preferência face à apresentação física dos modelos

	Respostas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Apresentação feira mundial	51	1	3	2.24	.862
Apresentação feira nacional	49	1	3	1.98	.692
Apresentação nacional dinâmica	53	1	3	1.70	.822
Respostas válidas	49				

Os concessionários consideram maioritariamente, 52,8%, que a apresentação física dos modelos lhes devia ser feita de uma forma dinâmica (Quadro 44). A apresentação na feira nacional é considerada como segunda opção, 53,1% (Quadro 43), e na feira mundial, 51%, como terceira opção (Quadro 42). Apesar de um valor médio próximo, a apresentação dos modelos na feira nacional é preferida também à da feira mundial (Quadro 45). Este tipo de apreciação pode indicar que dão preferência à proximidade da venda do modelo, já que a feira nacional é posterior à mundial, e implica mais proximidade com a disponibilidade para a venda do modelo.

5.3.4 – Apoio comercial do importador no ponto de venda**Importância do curso de vendas específico para cada modelo****Quadro 46 - Importância do curso de vendas**

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Muitíssimo importante	7	13.0	13.2	13.2
Muito importante	29	53.7	54.7	67.9
Indiferente	11	20.4	20.8	88.7
Pouco importante	5	9.3	9.4	98.1
Nada importante	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	98.1	100.0	
Não responde	1	1.9		
Total	54	100.0		

O curso de vendas específico para cada modelo foi considerado muito importante por 54,7% dos concessionários, mas a percentagem a quem lhe é indiferente é de 20,8%, um valor superior ao dos que o consideram muitíssimo importante, 13,2% (Quadro 46).

Importância do manual com as vantagens comparativas de cada modelo**Quadro 47 - Manual com vantagens comparativas**

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Muitíssimo importante	16	29.6	29.6
Muito importante	32	59.3	88.9
Indiferente	5	9.3	98.1
Pouco importante	1	1.9	100.0
Total	54	100.0	

O manual com as vantagens comparativas é considerado muito importante por 59,3% e muitíssimo importante por 29,6%. Apenas 9,3% lhe são indiferentes (Quadro 47).

Importância do material publicitário junto do modelo no *Stand* de vendas**Quadro 48 - Material publicitário ao modelo**

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Muitíssimo importante	17	31.5	31.5
Muito importante	33	61.1	92.6
Indiferente	2	3.7	96.3
Pouco importante	2	3.7	100.0
Total	54	100.0	

O material publicitário ao modelo é considerado muito importante por 61,1% e muitíssimo importante por 31,5%. Apenas 3,7% lhe são indiferentes (Quadro 48).

Quadro 49 - Importância das acções disponibilizadas pelo importador

	Respostas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Importância do curso de vendas	53	1	5	2.32	.894
Manual com vantagens comparativas	54	1	4	1.83	.666
Material publicitário ao modelo	54	1	4	1.80	.683
Válidos	53				

Os concessionários consideram o curso de vendas, o manual com as vantagens comparativas e o material publicitário de cada modelo como muito importantes. No entanto, o mais importante é o material publicitário de apoio ao modelo seguido pela informação escrita acerca das vantagens comparativas e, por último, a formação disponibilizada sob a forma de cursos de vendas (Quadro 49). Ou seja, a ordem de preferência é a da rapidez de percepção, começando no elemento para colocar no *Stand*, seguido pelo documento com informação e terminando no curso de vendas.

Frequência da disponibilidade de um curso de vendas específico para cada modelo**Quadro 50 - Frequência do curso de vendas**

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Sempre	2	3.7	3.7
Frequentemente	10	18.5	22.2
Ocasionalmente	12	22.2	44.4
Raramente	14	25.9	70.4
Nunca	16	29.6	100.0
Total	54	100.0	

A maioria do concessionários, 55,5%, consideram que as marcas raramente ou nunca disponibilizam cursos de vendas (Quadro 50).

Frequência da disponibilidade de um manual com as vantagens comparativas de cada modelo**Quadro 51 - Frequência do manual com vantagens comparativas**

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Sempre	3	5.6	5.6
Frequentemente	13	24.1	29.6
Ocasionalmente	20	37.0	66.7
Raramente	13	24.1	90.7
Nunca	5	9.3	100.0
Total	54	100.0	

A maioria dos concessionários, 61,1%, considera que lhes é disponibilizado frequentemente ou ocasionalmente um manual com as vantagens comparativas (Quadro 51).

Material publicitário para colocar junto do modelo no *Stand* de vendas**Quadro 52 - Frequência do material publicitário ao modelo**

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Sempre	7	13.0	13.0
Frequentemente	13	24.1	37.0
Ocasionalmente	21	38.9	75.9
Raramente	10	18.5	94.4
Nunca	3	5.6	100.0
Total	54	100.0	

A maioria dos concessionários, 63%, considera que as marcas lhes disponibilizam ocasionalmente ou frequentemente material publicitário para cada modelo (Quadro 52).

Quadro 53 - Frequência das acções disponibilizadas pelas marcas

	Respostas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Frequência do curso de vendas	54	1	5	3.59	1.206
Frequência do manual com vantagens comparativas	54	1	5	3.07	1.043
Frequência do material publicitário ao modelo	54	1	5	2.80	1.071
Válidos	54				

A frequência com que as marcas fornecem material publicitário para cada modelo é considerada ocasional, sendo superior à do fornecimento dos manuais com as vantagens comparativas. As marcas raramente fornecem cursos de vendas específicos para cada modelo. A ordem de frequência das acções respeita a ordem de importância destas acções por parte dos concessionários (Quadro 44), mas a dimensão da sua frequência está abaixo da importância que lhe é dada pelos concessionários (Quadro 53).

5.3.5 - Satisfação dos clientes**Importância dos cursos técnicos para uma correcta assistência aos clientes****Quadro 54 - Importância dos cursos técnicos**

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Muitíssimo importante	42	77.8	77.8
Muito importante	12	22.2	100.0
Total	54	100.0	

A importância dos cursos técnicos foi considerada muitíssimo importante pela maioria dos concessionários, 77,8 %, não havendo nenhum que os tenha considerado como indiferentes ou pouco importantes (Quadro 54).

Importância da utilização de ferramentas específicas na manutenção e assistência**Quadro 55 - Importância de ferramentas específicas**

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Muitíssimo importante	33	61.1	61.1
Muito importante	19	35.2	96.3
Indiferente	1	1.9	98.1
Pouco importante	1	1.9	100.0
Total	54	100.0	

A importância das ferramentas específicas foi considerada como muitíssimo importante por 61,1% dos concessionários. De salientar que apenas 3,8% considera que é indiferente ou pouco importante a ferramenta específica (Quadro 55).

Quadro 56 - Importância dos cursos técnicos e das ferramentas específicas

	Respostas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Importância dos cursos técnicos	54	1	2	1.22	.420
Importância de ferramentas específicas	54	1	4	1.44	.634
Válidos	54				

Os concessionários consideram a formação técnica prestada e as ferramentas específicas como muitíssimo importantes, mas a formação técnica tem para eles mais valor (Quadro 56). Este resultado pode reflectir a crescente complexidade tecnológica que tem vindo a ser introduzida nas motos.

5.3.6 - Imagem da marca no concessionário**Importância da identificação do nome do concessionário no exterior do *Stand*****Quadro 57 - Importância da identificação do nome do concessionário no exterior**

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Muitíssimo importante	26	48.1	48.1
Muito importante	25	46.3	94.4
Indiferente	3	5.6	100.0
Total	54	100.0	

Para 94,4% dos concessionários, a identificação do nome no exterior do seu *Stand* é considerada muito ou muitíssimo importante (Quadro 57).

Importância da identificação das marcas no exterior do *Stand***Quadro 58 - Importância da identificação do nome das marcas no exterior**

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Muitíssimo importante	25	46.3	46.3
Muito importante	27	50.0	96.3
Indiferente	2	3.7	100.0
Total	54	100.0	

A maioria dos concessionários considera que o nome da sua concessão é muito importante, e 46,3% considera que este é muitíssimo importante (Quadro 58).

Importância da identificação das marcas no interior do *Stand***Quadro 59 - Importância da identificação do nome das marcas no interior do *Stand***

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Muitíssimo importante	14	25.9	25.9
Muito importante	32	59.3	85.2
Indiferente	7	13.0	98.1
Pouco importante	1	1.9	100.0
Total	54	100.0	

A imagem das marcas no interior do *Stand* continua a ser muito importante para a maioria dos concessionários, mas é muitíssimo importante apenas para 25,9% (Quadro 59).

Importância da imagem das marcas no vestuário dos funcionários

Quadro 60 - Importância da imagem das marcas no vestuário

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Muitíssimo importante	8	14.8	14.8
Muito importante	31	57.4	72.2
Indiferente	12	22.2	94.4
Pouco importante	3	5.6	100.0
Total	54	100.0	

A importância do vestuário com as marcas é considerada muito importante por 57,4%. É maior a percentagem dos que a consideram indiferente 22,2% que a dos que a consideram muitíssimo importante, 14,8% (Quadro 60). O vestuário com as marcas é menos importante que a imagem no interior do *Stand* (Quadro 59).

Quadro 61 - Importância relativa do nome do concessionário das marcas no exterior, interior e no vestuário dos funcionários

	Respostas	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Importância da identificação do nome do concessionário no exterior	54	1	3	1.57	.602
Importância da identificação do nome das marcas no exterior	54	1	3	1.57	.570
Importância da identificação do nome das marcas no interior	54	1	4	1.91	.680
Importância do vestuário com as marcas das motos	54	1	4	2.19	.754
Válidos	54				

Todos os quatro pontos tratados são considerados muito importantes pelos concessionários. Apesar de terem o mesmo valor médio (Quadro 61), o nome do concessionário no exterior (Quadro 57) é mais importante que o nome das marcas no exterior do *Stand* (Quadro 58), considerando assim o concessionário que o nome da sua concessão está acima das marcas que representa. Os concessionários consideram também que a imagem no exterior do *Stand* é mais importante que no seu interior, e apesar de considerarem ainda como muito importante a utilização de vestuário com as marcas, esta tem menos importância que todas as restantes (Quadro 61).

5.3.7 – Respeito pela linha gráfica das marcas

Quadro 62 - Respeito pela linha gráfica das marcas

	Frequência	Percentagem	Percentagem
Sempre	23	42.6	42.6
Frequentemente	20	37.0	79.6
Ocasionalmente	10	18.5	98.1
Raramente	1	1.9	100.0
Total	54	100.0	

O respeito pela linha gráfica é integral em 42,6% dos casos, e respeitada frequentemente em 37% (Quadro 62). Pode-se considerar que a linha gráfica das marcas é um elemento levado em consideração pelos concessionários.

Conclusões

Tendo como base a revisão bibliográfica, suporte teórico fundamental para a definição e enquadramento das questões tratadas, e após a análise dos resultados obtidos pelo estudo qualitativo, foi possível responder a algumas das questões, nomeadamente as formas, o processo de comunicação e as estratégias comerciais que as marcas desenvolvem junto dos concessionários para comunicar os seus produtos e implementar a sua imagem corporativa.

O estudo quantitativo acrescentou outra dimensão às conclusões, permitindo perceber a relação que os concessionários têm com os vários departamentos da marca, qual a sua percepção e de que forma é que entendem que deviam ser disponibilizadas as acções de comunicação promovidas pelas marcas, e a sua sensibilidade relativamente às questões relacionadas com a imagem corporativa respectiva.

A dimensão do mercado e as suas consequências

O mercado de motociclos em Portugal tem vindo a diminuir, desde 2000, e o de ciclomotores desde 1998, tendo este praticamente desaparecido nos últimos cinco anos. Esta redução no número de unidades vendidas sente-se forçosamente na rede de concessionários, criando-lhes as dificuldades inerentes à redução do volume de negócio. Para as marcas, esta redução do mercado tem uma dupla desvantagem: ao venderem menos unidades têm menos recursos financeiros para publicitar os seus produtos, implementar políticas comerciais e organizar acções junto dos concessionários, e porque o mercado é pequeno torna-se cada vez mais difícil que a sua marca ofereça aos seus agentes condições para que estes o comercializem em regime de exclusividade. As marcas ficam, assim, obrigadas a partilhar o mesmo espaço comercial com outras marcas, eventualmente concorrentes em alguns segmentos. O concessionário, com isso, adquire uma posição de força superior no negócio.

A comunicação com os vários departamentos das marcas

As marcas enviam os organigramas com o nome dos responsáveis e os contactos de cada departamento para os concessionários, e estes afirmam que os conhecem bem. Pela hierarquia estabelecida pelos concessionários, a relação mais importante é a comercial. A consideração demonstrada pelo sector técnico reflecte a crescente complexidade mecânica e tecnológica, enquanto que o sector de peças, ao aparecer em terceiro lugar, mostra que as marcas não criam dificuldades aos concessionários com este sector. O menos importante é o que se relaciona com a imagem. Isto significa que deve ser a marca a promover e a acautelar todas as questões relacionadas com a imagem.

As formas de contacto

As marcas propiciam várias formas de contacto com o concessionário, desde o telefone até à *internet*. Os concessionários declaram que é através do telefone que mais frequentemente contactam com as marcas, mas o *e-mail* regista um valor próximo do fax, o que significa uma boa progressão do envolvimento dos concessionários com as novas tecnologias de informação, podendo as marcas aprofundar esta ligação, nomeadamente através das várias possibilidades oferecidas no ambiente da *internet*.

Reuniões de Agentes

As marcas utilizam as Reuniões de Agentes para anunciar os novos produtos e comunicar estratégias. A periodicidade declarada é a anual. Pelo facto de serem consideradas pelos concessionários como muito importantes, devem ser aproveitadas como um momento de grande aproximação à sua rede comercial.

Periodicidade dos contactos

As marcas consideram que a periodicidade mínima de contacto junto dos concessionários é a mensal. Em algumas declarações das marcas era notória a predisposição para a diminuição deste prazo, promovendo uma periodicidade ainda mais frequente. Os concessionários declaram que uma periodicidade mensal é importante, mas foram claros ao afirmar que não necessitam que esta seja mais frequente.

Comunicação dos produtos

As marcas declaram que disponibilizam informação sobre os novos produtos de várias formas, nomeadamente através de catálogos, CD ROM, feiras e imprensa. Os concessionários declaram que a sua preferência vai para uma comunicação personalizada, de preferência através de CD ROM, e que não gostam de tomar conhecimento dos novos produtos através da imprensa. Mesmo sabendo-se da propensão para as revistas da especialidade revelarem com grande antecedência as novidades, cumprindo o que os leitores dela esperam, caberá à marca apresentar com maior antecedência essas mesmas novidades, desde a antevisão do que vai sair até às imagens finais, recorrendo para isso a todas as suas formas de comunicação. As marcas devem, assim, tentar proporcionar uma comunicação mais próxima com o concessionário.

Apresentação física dos novos produtos

As marcas apresentam fisicamente as suas novidades através dos salões internacionais, nacionais e através de contactos dinâmicos. Mais do que uma das marcas entrevistadas tem como projecto, acreditando que este é motivador para a sua rede, organizar viagens por forma a permitir-lhes conhecer as novidades aquando da sua apresentação mundial. Apenas uma marca declarou que os concessionários não mostram interesse nem valorizam este tipo de

acção. Quanto aos concessionários, declararam que preferem que a apresentação seja nacional e dinâmica, pretendendo e valorizando assim um maior envolvimento com o produto.

Estratégias comerciais

As marcas declaram que disponibilizam alguma formação comercial no ponto de venda, que fornecem informação sobre as vantagens comparativas dos modelos e material publicitário sobre os modelos. Os concessionários declaram que é muito importante o material publicitário de apoio, a informação com as vantagens de cada modelo e os cursos de vendas, mas que as marcas os fornecem apenas ocasionalmente. É clara a diferença entre a quantidade declarada pelas marcas e a percebida pelos concessionários, sendo uma oportunidade para as marcas criarem comunicação comercial específica. Esta é também uma oportunidade para as marcas se distinguirem das restantes, pelo menos até à saturação física do espaço comercial.

Satisfação dos clientes

Uma boa assistência técnica, proporcionada por conhecimentos e ferramentas específicas, é fundamental para a satisfação dos clientes, integrando-se no serviço pós-venda. As marcas declaram que fornecem formação técnica e disponibilizam o acesso a ferramentas próprias para uma correcta assistência mecânica, o que é apreciado e considerado muito importante pelos concessionários, notando-se assim que sentem a pressão do desenvolvimento tecnológico em redor dos novos modelos. É um momento em que as marcas podem criar proximidade com os concessionários e estabelecer a diferença relativamente aos concorrentes.

Imagem para o exterior dos concessionários

Todas as marcas têm peças de comunicação e sinalética para colocar no exterior dos pontos de venda dos concessionários, mas consideram que é muito difícil implementá-las. Esta percepção seria de estranhar se considerássemos apenas que os concessionários acham que colocar as marcas das motos que comercializam no exterior é também muito importante. A explicação encontra-se no facto de considerarem que é mais importante o nome identificativo da sua concessão que o nome das marcas que representa. Ou seja, o seu nome está acima do das marcas.

As marcas que melhor resolveram este problema foram as que incluíram nas condições da representação a obrigatoriedade de apresentar determinada imagem de marca. O empréstimo foi outra das soluções encontradas, mas passa já por um esforço financeiro da marca. As soluções de oferta em função da performance ou dos objectivos que se pretendem atingir, obrigam também, sempre, a um esforço financeiro da marca.

Imagem para o interior dos concessionários

As marcas também têm peças de comunicação e sinalética para o interior dos pontos de venda, mas afirmam que é muito difícil implementá-las. Os concessionários acham que é muito importante a imagem das marcas no interior do seu espaço, apesar de ser menos importante que no exterior. Assim, para as marcas que não estipularam nos seus contratos de representação a obrigatoriedade de apresentar determinada imagem no interior do ponto de venda, a solução passa por soluções que implicam necessariamente um investimento da marca neste sector.

Imagem da marca no uniforme dos funcionários

Nem todas as marcas têm disponível uniforme identificativo, notando-se algum desinteresse e também algum descrédito no uniforme como ferramenta de comunicação, e o que existe destina-se maioritariamente a vestuário de trabalho para os mecânicos. No entanto os concessionários acham que é muito importante o vestuário com a marca das motos, apesar de ser menos importante que a imagem no interior do seu espaço comercial. O vestuário com a marca afigura-se assim como mais uma oportunidade a explorar por parte das marcas, permitindo-lhes aumentar a presença da sua imagem nos espaços multimarca.

Respeito pela linha gráfica das marcas

As marcas declaram que têm uma linha gráfica e que esta deve ser respeitada pelos concessionários, mas nem todas o afirmam com veemência. Os concessionários declaram que a consideram e respeitam na maioria das vezes, o que permite supor que uma postura inflexível por parte das marcas não seria motivo de choque entre as partes, e permitiria salvaguardar os interesses associados à correcta utilização da linha gráfica.

Recomendações

Em síntese, e num momento em que o mercado atravessa dificuldades e a tendência é ainda de decida, a preocupação principal dos concessionários é sobretudo comercial. Sendo momentos difíceis para todas as partes envolvidas, mais se justifica uma comunicação adequada, melhorando-a em vários pontos, sem com isso deixar de ir de encontro às necessidades e convicções de ambas as partes:

- as marcas devem privilegiar uma comunicação mais próxima do concessionário, proporcionando-lhe o conhecimento das novidades da marca com antecedência e, a seu tempo, num contacto físico dinâmico;
- o material de promoção no interior das lojas é outra das áreas em que as marcas devem investir;
- a imagem coordenada, tanto no interior como no exterior, é uma responsabilidade que, se não for contratualizada inicialmente, ficará entregue aos concessionários, devendo por isso ser objecto de especial cuidado.
- um maior envolvimento com o concessionário pode ser também obtido através de investimento em vestuário de trabalho com os símbolos e cores da marca.
- por último, o cumprimento das orientações gráficas, é uma responsabilidade da marca, mas que pode ser encarada como o ponto de partida para o cumprimento dos requisitos de imagem para as restantes áreas.

Limitações

Ainda assim, as conclusões poderiam ser mais precisas, se fossem aprofundados, sob a forma de quantificação financeira, alguns dos juízos de valor por parte dos concessionários.

Incluir na análise um grupo representativo de clientes, por forma a percebermos a sua sensibilidade relativamente às questões que se lhe relacionam, ajudaria a validar opções.

Sugestões para futuras investigações

Tendo como objectivo último uma melhor performance comercial da marca nos concessionários, seria interessante perceber qual o impacto e a contribuição para os resultados finais da aplicação das recomendações enunciadas. Para uma melhor avaliação, estas deveriam ser analisadas individualmente e em grupo.

Perceber qual a influência e de que forma é que os clientes condicionam os concessionários na tomada de decisões permitiria também explorar novas abordagens, tendo como objectivo um relacionamento mais proveitoso entre as marcas e os concessionários.

Bibliografia

Agnès, Y., Durier, M. (1992) – *L'entreprise sous presse. Le journal d'entreprise. Stratégie et méthodes*. Paris, Dunod.

Alemán, J. L. M., Escudero, A. I. R. (1998) – *Marketing estratégico. Teoría y casos*. Madrid, Ediciones Pirámide S.A.

Armario, E. M. (1993) – *Marketing*. Barcelona, Editorial Ariel S.A.

Bovée, C. L., Houston, M. J., Thill, John V. (1995) – *Marketing*. International edition. s.l., McGraw-Hill.

Bowersox, D. J., Cooper, M. B. (1992) – *Strategic Marketing Channel*. Management. International edition. s.l., McGraw-Hill.

Bradley, F. (1995) – *International Marketing Strategy*. 2ª Ed. s.l., Prentice – Hall, Inc.

Brault, L. (1992) – *La Com. La communication d'entreprise au-delà du modele publicitaire*. Paris, Dunod.

Brochand, B., Lendrevie, J. (1993) – *Le publicitor*. 4ª Ed. Paris, Editions Dalloz.

Bergin, F. J. (1981) – *Practical Communication*. – 2ª Ed. London, Pitman Publishing.

Castells, M. (1996) - *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Vol.1. La sociedad red*. Madrid, Alianza Editorial S.A.

Castells, M. (1997) – *La era de la información: Economía, sociedad y cultura. Vol.2. El poder de la identidad*. Madrid, Alianza Editorial S.A.

Chaves, N. (1996) – *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. 4º Ed. Barcelona, Editorial Gustavo Gili, S.A.

Churruca, A. N., García-Lomas, O. L. (1995) – *Marketing internacional*. Madrid, Ediciones Pirámide S.A.

Costa, J. (1992) – *Imagen pública. Una ingeniería social*. Madrid, FUNDESCO.

Coulson-Thomas, C. J. (1991) – *Marketing Communications*. Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd.

Croué, C. (1994) – *Marketing International*. 2ª Ed. Bruxelas, De Boeck-Wesmael S.A.

Culbertson, H. M., Chen, N. (1996) – *International public relations. A comparative analysis*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Cunha, M. P., Duarte, M., O'Shaughnessy, N., Marcelino, A. R. (2004) – *Marketing. Conceitos e casos portugueses*. Lisboa, Escolar editora

- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A. (1993) - *International Marketing*. Intenational edition. 3ª Ed. The Dryden Press.
- Davara, F. J. (1994) – *Estrategias de comunicación en marketing*. 2ª Ed, s.l., Dossat 2000.
- Dávila, M. M. (1988) *Métodos analíticos en marketing. Teoría Y aplicaciones*. Madrid, Editorial Tormes, S.L.
- Davis, S. M. (2002) – *Brand asset management. Driving profitable growth your brands*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Dayan, A., Troadec, A., Troadec, L. (1994) - *O merchandising*. Mem Martins, Publicações Europa – América.
- Dubois, P-L., Jolibert, A. (1989) – *Le Marketing. Fondements et pratique*. Paris, Ed. Económica.
- Elliott, R. Wattanasuwan, K. (1998) – Brands as symbolic resources for the construction of identity. *International Journal of Advertising*, N°17, pp.131-144.
- Fifield, P. (1992) – *Marketing Strategy*. Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Flippo, E. B. (1984) – *Personal Management*. 6ª Ed. Internacional edition. s.l., McGraw-Hill.
- Framis, F. M. (1994) - *Marketing Ferial*. 1ª Ed. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- François, A. R. (1973) – *Manuel de marketing*. Paris, Les editions d’organisation.
- Gatto, M-L. (1996) – *O euro marketing directo*. Venda Nova, Bertrand Editora.
- Guiltinam, J., Paul, G. W. (1994) – *Marketing Management. Strategies and programes*. 5ª Ed. Internacional edition. s.l, McGraw-Hill.
- Guptara, P. S. (1990) – *As artes básicas do marketing*. Mem Martins, Publicações Europa-América, lda.
- Gronroos, C. (2000) – *Service Management and Marketing. A customer relationship management approach*. 2ª Ed. s.l., John Wiley & Sons.
- Hagel III, J., Armstrong, A. G. (1997) – *Net Gain. Expanding markets through virtual communities*. Boston, Harvard Business School Press.
- Hasty, R., Reardon, J. (1997) - *Retail Management*. International edition. s.l., McGraw-Hill.
- Haywood, R. (1991) – *All about public relations. How to build business success on good communications*. 2ª Ed. London, McGraw-Hill Book Company Limited.
- Hibbert, E. P. (1985) – *The principles and practice of export marketing*. Oxford, Heinemann Professional Publishing Ltd.
- Hiebing Jr, R. G., Cooper, S. W. (1997) – *The successful marketing plan. A disciplined and comprehensive approach*. 2ª Ed. Lincolnwood, NTC Business Books.
- Hortinha, J. (2001) – e-marketing. 1ª Ed. Lisboa, Edições Sílabo, Lda

- Hortinha, J. (2002) - *X-Marketing*. 1ª Ed. Lisboa, Edições Sílabo, Lda
- Hoyle Jr. L. H. (2003) – *Marketing de eventos. Como promover com sucesso eventos, festivais, convenções e exposições*. São Paulo, Atlas.
- Jallais, J., Orsoni, J., Fady, A. (1993) – *O marketing da distribuição*. Mem Martins, Zénite – Edições de Gestão. Lda.
- Javeau, C. (1990) - *Lénquete par questionnaire. Manuel a l'usage du praticien*. 4ª Ed. Bruxelas, Editions de l'Université de bruxeles.
- Jefkins, F. (1988) – *Public relations techniques*. Oxford, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Jenkins, N. (1993) - *La identidad visual de la empresa*. Bilbao, Ediciones Deuto, S.A.
- Jones, G. (1993) – *As decisões em marketing*. Lisboa, Editorial Presença.
- Kapferer, J-N. (1991) – *As marcas, capital da empresa*. Mem Martins, Edições Cetop.
- Karsaklian, E. (2001) - *Cybermarketing*. São Paulo, Editora Atlas S.A.
- Keegan, W. J. (1995) – *Global marketing management*. 5ª Ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice–Hall, Inc.
- Keegan, W., Moriarty, S., Duncan, T. (1991) – *Marketing*. s.l., Prentice-Hall.
- Keeler, L. (1995) – *Cyber marketing*. New York, AMACOM.
- Kerin, R. A., Peterson, R. A. (1993) – *Strategic marketing problems. Cases and comments*. 6ª Ed. Massachusetts, Allyn and bacon.
- Kinnear, T. C., Taylor, J. R. (1991) – *Marketing research. An applied approach*. s.l., McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1988) – *Marketing Management: Analyses, Planning, Implementation, and Control*. 6ª Ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice – Hall, Inc.
- Kotler, P. (2000) - *Marketing Management*. International edition. s.l., Prentice – Hall, Inc.
- Kotler, P., Cox, K. K. (1988) - *Marketing management and strategy. A reader*. 4º Ed. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2006) - *Marketing management*. 12ª Ed. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Lamb Jr, C. W., Hair Jr, J. F., McDaniel, C. (2004) – *Princípios de Marketing*. Tradução da 2ª Ed. Norte Americana. S. Paulo, Thomson Learning.
- Lambin, J-J. (2000) – *Marketing estratégico*. 4ª Ed. Lisboa: McGraw-Hill.
- Lancaster, G., Reynolds, P. (1999) – *Introduction to Marketing. A step-by-step guide to all the tools of marketing*. London, Kogan Page limited.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P., Rodrigues, V. (1996) – *Mercator, teoria e prática do marketing*. 6ª Ed. Lisboa, Publicações Dom Quixote lda.

Linneman, R. E., Stanton Jr., J. L. (1991) - *Making niche marketing work. How to grow bigger by acting smaller*. s.l., McGraw-Hill.

McDonald, M. (1999) – *Marketing Plans. How to prepare them, How to use them*. 4ª Ed. Oxford, Butterworth-Heinemann.

Machuret, J-J., Deloche, D., D'Amart, J. C. (1996) – *Comerciator. Teorias e práticas da via da qualidade nos sistemas de vendas*. Lisboa, Publicações Dom Quixote lda.

Marcenac, L., Milon, A., Saint-Michel, S-H. (1991) – *Strategies publicitaires*. Montreuil, Bréal éditions.

Mazo, J. M. (1994) – *Estructuras de la comunicación por objetivos. Estructuras publicitarias y de relaciones públicas*. Barcelona, Editorial Ariel, S.A.

McKenna, R. (1991) – *Relationship Marketing. Own the market through strategic customer relationships*. s.l., Century Business.

Mela, C., Gupta, S., Lehmann, D. (1997) – The long-Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice. *Journal of Marketing Research*. Vol XXXIV, pp.248 – 261.

Morgenstein, M., Strongin, H. (1992) – *Modern Retailing. Management Priciples and Practices*. 3ª Ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Regents/Prentice-Hall.

Nielsen, J. (1993) – *Usability engineering*. San Francisco, Morgan Kaufmann.

Nielsen, J. (2000) – *Designing web usability*. Indianapolis, New riders publishing.

Nielsen, J., Tahir, M. (2002) – *Homepage usability: 50 websites deconstructed*. s.l., New Riders Publishing.

Oppenheim, A. N. (1992) – *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement*. New edition. London, Pinter Publishers ltd.

Patton, M. Q. (1990) - *Qualitative evaluationand research methods*. 2ª Ed. Newbury Park, California, Sage Publications, Inc.

Porter, M. E. (1980) – *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, The Free Press.

Porter, M. E. (1998) – *On competition*. The Harvard business review book series.

Quelch, J. A., Buzzell, R. D., Salama, E. R., Tordjman, A. (1992) – *Europe: Le defi marketing*. Paris, InterÉditions.

Rapp, S., Collins, T. L. (1991) – *A 5ª geração do marketing. Maximarketing II*. São Paulo, McGraw –Hill Ltda.

Regouby, C. (1989) – *La comunicacion global. Como construir la imagen de una empresa*. Barcelona, Edicions Gestió 2000, S.A.

Rubin, H. J., Rubin, I. S. (1995) – *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oaks, Califórnia, Sage Publications, Inc.

- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2000) – *Research methods for business students*. 2ª Ed. Harlow, Pearson Education Limited.
- Schudson, M. (1986) – *Advertising, the uneasy persuasion. Its dubious impact on American Society*. s.l., Basic books.
- Schultz, D. (1998) – “Determining how brand communication works in the short and long terms”. *International Journal of Advertising*, Nº17, pp303 – 425.
- Sherman, C., Price, G. (2001) – *The invisible web. Uncovering information sources search engines can't see*. New Jersey, Information Today, Inc.
- Shimp, T. A. (2002) – *Propaganda e promoção. Aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. 5ª. Ed. Porto Alegre, Artmed Editora S.A.
- Shneiderman, B., Plaisant, C. (2005) - *Designing the user interface*. International edition. Pearson Education, Inc.
- Silverman, D. (2001) – *Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction*. 2º Ed. London, Sage Publication ltd.
- Sleight, S. (1992) – *Patrocinadores. Un nuevo y eficaz sistema de marketing*. Madrid, McGraw-Hill.
- Smith, P.R., Taylor, J. (2002) – *Marketing communications. An integrated approach*. 3ª Ed. s.l., Kogan Page Limited.
- Sousa, J. P. (2003) – *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media*. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa
- Stern, L. W, El-Ansary, A. I. (1992) – *Marketing Channels*. 4ª ed. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall
- Suárez, P. J. P. (1975) – *La prensa informativa. Prensa, rádio, cine y televisión*. Madrid, Ediciones del Castillo, S.A.
- Tarrit, J-M. (1987) – *La Médiatique. Le traitement publicitaire des médias*. Paris, Chotard et Associés Éditeurs.
- Vaus, D. (2002) – *Surveys in Social Research*. 5ª Ed. Austrália, Taylor & Francis Group.
- Wells, W., Burnett, J., Moriarty, S. (1995) – *Advertising, Principles and Practice*. 3ª ed. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall
- Wimmer, R. D., Dominick, J. R. (1996) – *La investigación científica de los médios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Barcelona, Bosch Casa Editorial, S.A.
- Woolcott, L. A., Unwin, W. R. (1990) – *Mastering business communication*. London, Macmillan Education ltd.
- Zeff, R., Aronso, B. (1999) – *Advertising on the internet*. 2ª Ed. s.l., John Wiley & Sons, Inc.
- Zyman, S., Miller, S. (2001) – *A força da marca*. Rio de Janeiro, Editora Campus.

SITES:

www.acembike.org

www.Aprilia.com

www.Apriliaworldservice.com

<http://BMWoracleracing.com>

<http://www.brandsoftheworld.com>

www.Ducati.com

www.fil.pt

www.KTM.pt

www.motociclismo.es

www.motonline.com

www.veiculoscasal.pt

Imagens

Figura 1 – Logótipos das oito marcas em estudo. Fonte: site brandsoftheworld [Em linha]. Disponível em <http://www.brandsoftheworld.com/search/?action=1&text=Piaggio> [Consultado em 20/12/2006].

Figura 2 – Exemplo de linha gráfica de uma marca, a utilizar pelos seus concessionários, aquando de publicidade aos seus produtos. Fonte: *Moto Jornal*, nº 974, 02-08-06

Figura 3 – Normas para utilização de logótipos *Aprilia*. Fonte: *Aprilia Loghi tutti* (2006). [CD-ROM]. IBM PC e compatível, Macintosh.

Figura 4 – Publireportagem da *Yamaha* assinalando os seu 25 anos em Espanha. Fonte: *Motociclismo*, ES, nº 1996, 23-05-2006, pp 66-67.

Figura 5 – Revista internacional da *KTM*. Fonte: revista Internacional *KTM*, Nº 8, edição do Verão '05, 22 pag.

Figura 6 – Livro técnico patrocinado pela *Aprilia*. Fonte: COCCO, Gaetano (1999). *How and Why. Motorcycle Design and Technology*. Milão: Giorgio Nada Editore.

Figura 7 – Exemplos de adaptação internacional da campanha *Suzuki* GSX-R. Fonte: Itália, *Moto Sprint* nº 8, 21-2-2006, p.2 - Portugal, *Moto Jornal* nº 972, 25-07-2006, p.11 - Espanha, *LaMoto*, nº 192, 04-2006, p.4.

Figura 9 – Campanha publicitária padronizada de um modelo *Aprilia*, retirada em Espanha por não ter sido bem recebida socialmente. Fonte: *Motociclismo* (ES), nº 2005, 25-07-2006, p.17.

Figura 10 – A *Aprilia* patrocinou o concerto de música “Live 8” em Itália. Fonte: Site *Aprilia*. [Em linha]. Disponível em http://www.Aprilia.com/magazine_dettaglio.asp?id=891 [Consultado em 07/08/2006].

Figura 11 – A presença da *BMW* ao mais alto nível da vela mundial. Fonte: Site *BMWoracleracing*. [Em linha]. Disponível em http://BMWoracleracing.com/en/4_bor/43_team/433_partners/index.html?track.refer=/en/4_bor/43_team/434_main_sponsor/4341_allianz.html&track.type=sn [Consultado em 18/12/2006].

Figura 12 – A *Ducati* patrocinou o filme *Matrix Reloaded*. Fonte: Site *Ducati*. [Em linha]. Disponível em <http://www.Ducati.com/scoopage.jhtml?area=bikes&scoopNum=087> [Consultado em 12/12/2006].

Figura 13 – Evento de relações públicas promovido pela Shell, juntando a *Ducati* e a Ferrari. Fonte: *Motociclismo* (ES), nº 2010, 29-08-2006.

Figura 14 – Associação da *Aprilia* a uma “girls band”. Fonte: Site *Aprilia*. [Em linha]. Disponível em http://www.Aprilia.com/magazine_dettaglio.asp?id=139 [Consultado em 07/08/2006].

Figura 15 – Notícia sobre o fornecimento de motos à GNR. Fonte: *Motociclismo* nº 146, 08-2006, p.44.

Figura 16 – *Press release* de um modelo *Kawasaki*. Fonte: *Motociclismo* nº171, 07-2005, p.50.

Figura 18 – Página na *internet* da FIL, organizadora da MotoExpo, Salão das 2 rodas e acessórios, em Lisboa, em 2006. Fonte: Site FIL. [Em linha]. Disponível em <http://www.motoexpo.fil.pt/> [Consultado em 20/12/2006].

Figura 19 – *Press release* no site da *KTM* sobre um novo modelo. Fonte: Site *KTM*. [Em linha]. Disponível em <http://www.KTM.pt/KTM-News.223.13.html?nodeID=98&cHash=779eb97a72page/>. [Consultado em 24/07/2006].

Figura 20 – Página de *intranet* da *Aprilia*. Fonte: Site da *Aprilia* world service. [Em linha]. Disponível em <http://www.Apriliaworldservice.com/>. [Consultado em 26/07/2006].

Figura 21 – Página no site da Veículos Casal relativa aos contactos. Fonte: Site Veículos Casal. [Em linha]. Disponível em <http://www.veiculoscasal.pt/contactos.asp>. [Consultado em 25/07/2006].

Figura 22 – Zona do *site* da *Aprilia* dedicado aos utilizadores da marca. Fonte: Site *Aprilia*. [Em linha]. Disponível em <http://www.myAprilia.com/home.asp?lin=ita> [Consultado em 07/08/2006].

Figura 23 – Publicidade na *internet*. Fonte: Zeff, R., Aronso, B. (1999) – Advertising on the *internet*. 2ª Ed. s.l., John Wiley & Sons, Inc. p.12.

Figura 24 – *Banner's* interactivos numa página. Fonte: Site Motociclismo. [Em linha]. Disponível em <http://www.motociclismo.es/> [Consultado em 07/08/2006].

Figuras 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33: Fonte: *Aprilia Dealer Furnishing Program* (2001). [CD-ROM]. IBM PC e compatível, Macintosh.)

Figura 31 – Linha de vestuário e equipamento com imagem coordenada *Aprilia*. Fonte: Site *Aprilia*. [Em linha]. Disponível em <http://www.Aprilia.com/accessories.asp> [Consultado em 020/012/2006].

Figura 34 – Curso técnico *Aprilia*. Fonte: *Moto Jornal*, 19-12-2001, p.5

Figura 35 – Serviço de assistência *Ducati*. Fonte: Site *Ducati*. [Em linha]. Disponível em <http://www.Ducati.com/en/bikes/service/assistance.jhtml> [Consultado em 20/12/2006].

Figura 36 – Acção de recolha para reparação de uma deficiência. Fonte: *Motociclismo* nº 184, 08-2006, p.46.

Figura 37 – Reunião do Clube *Aprilia* Moto 6.5. Fonte: Site *Aprilia*. [Em linha]. Disponível em http://www.Aprilia.com/magazine_dettaglio.asp?id=911 [Consultado em 07/08/2006].

Quadro 2 - Matrículas de ciclomotores na Europa, de 1994 a 2004. Fonte: Site ACEM. [Em linha]. <http://www.acembike.org/html/start.htm> [Consultado em 07/08/2006].

Quadro 3 – Matrículas de motociclos em Espanha, entre 1996 e 2005. Fonte: Site DGT. [Em linha]. <http://www.dgt.es/estadisticas/anuariogeneral.htm> [Consultado em 20/12/2006].

Quadro 4 - Matrículas de motociclos na Europa, de 1994 a 2004. Fonte: Site ACEM. [Em linha]. <http://www.acembike.org/html/start.htm> [Consultado em 07/08/2006].

ANEXOS

Anexo 1 – Concurso “Moto do ano 2006”, por segmentos

MOTOCICLISMO **MOTO DO ANO 2006**
O voto do leitor

turismo / sport turismo

A-001 BMW R 1200 ST (ABS)	A-002 BMW R 1200 RT (ABS)	A-003 BMW K 1200 S (ABS)	A-004 BMW K 1200 LT (ABS)	A-005 Ducati ST3 S (ABS)
A-006 Harley-Davidson Street Glide	A-007 Honda Deauville (ABS)	A-008 Honda VFR (ABS)	A-009 Honda CBR 1100 XX	
A-010 Honda Pan European (ABS)	A-011 Honda Gold Wing (ABS)	A-012 Kawasaki ZX 12R	A-013 Kawasaki ZZR 1400 (ABS)	
A-014 Moto Guzzi Calit. EV Touring	A-015 MZ 1000 ST	A-016 Suzuki GSX 750 F	A-017 Suzuki Hayabusa 1300	
A-018 Triumph Sprint ST (ABS)	A-019 Yamaha TDM 900 A (ABS)	A-020 Yamaha FJR 1300 A/AS (ABS)	B-021 Aprilia RSV 1000 R Factory	

desportivas
MOTOCICLISMO
O voto do leitor

B-022 Benelli Tornado 900 Tre RS	B-023 Bimota DB5 1000	B-024 BMW R 1200 S (ABS)	B-025 Buell Firebolt XB12R
B-026 Ducati 749 R	B-027 Ducati 999 R Karak	B-028 Ducati Paul Smart Lim. Edit.	B-029 Honda CBR 600 F
B-030 Honda CBR 600 RR	B-031 Honda CBR 1000 RR Fireblade	B-032 Kawasaki ZX-6R	B-033 Kawasaki ZX-6R
B-034 Kawasaki ZX-10R	B-035 MV Agusta F4 1000 Sierra	B-036 MZ 1000 S	B-037 Suzuki GSX-R 600
B-038 Suzuki GSX-R 750	B-039 Suzuki GSX-R 1000	B-040 Triumph Daytona 675	B-041 Triumph Daytona 955 I
B-042 Yamaha YZF-R6	B-043 Yamaha YZF-R1 SP	B-044 Harley-Davidson Fat Boy	C-045 H-D Heritage Softail Cl.
C-046 Harley-Davidson V-Rod VRSCA	C-047 Honda VTX 1300	C-048 Honda Valkyrie Rune	C-049 Kawasaki VN 900 Classic

custom / cruiser

MOTO DO ANO 2006

<p>C-050</p>  <p><i>Kawasaki VN 2000</i></p>	<p>C-051</p>  <p><i>Moto Guzzi Nevada CL 750 I.E.</i></p>	<p>C-052</p>  <p><i>Suzuki Intruder M 800</i></p>	<p>C-053</p>  <p><i>Suzuki Intruder M 1800 R</i></p>
<p>C-054</p>  <p><i>Triumph Speedmaster</i></p>	<p>C-055</p>  <p><i>Triumph Rocket III Classic</i></p>	<p>C-056</p>  <p><i>Yamaha XVS 650 A Drag Star CL</i></p>	<p>C-057</p>  <p><i>Yamaha XV1900 Midnight SL</i></p>

custom / cruiser

<p>D-058</p>  <p><i>Aprilia SXV/XXV 450</i></p>	<p>D-059</p>  <p><i>Aprilia Pegaso 650 Trail</i></p>	<p>D-060</p>  <p><i>Aprilia ETV 1000 Caponord (ABS)</i></p>	<p>D-061</p>  <p><i>BMW F 650 GS (ABS)</i></p>
<p>D-062</p>  <p><i>BMW R 1200 GS (ABS)</i></p>	<p>D-063</p>  <p><i>BMW R 1200 GS Adventure (ABS)</i></p>	<p>D-064</p>  <p><i>BMW HP2 Enduro</i></p>	<p>D-065</p>  <p><i>Honda CRF 450 X</i></p>
<p>D-066</p>  <p><i>Honda FMX 650 Famosa</i></p>	<p>D-067</p>  <p><i>Honda Transalp 650</i></p>	<p>D-068</p>  <p><i>Honda Varadero 1000 (ABS)</i></p>	<p>D-069</p>  <p><i>Husqvarna SM 610</i></p>
<p>D-070</p>  <p><i>Husqvarna FS 650 e</i></p>	<p>D-071</p>  <p><i>Kawasaki KLE 600</i></p>	<p>D-072</p>  <p><i>Kawasaki KLV 1000</i></p>	<p>D-073</p>  <p><i>KTM 450 EXC Racing</i></p>
<p>D-074</p>  <p><i>KTM 640 LC4 Supermoto</i></p>	<p>D-075</p>  <p><i>KTM 650 Super Enduro</i></p>	<p>D-076</p>  <p><i>KTM 990 Adventure (ABS)</i></p>	<p>D-077</p>  <p><i>KTM 850 Supermoto</i></p>

trial / tt

MOTOCICLISMO
O voto do leitor

trail / t/t

D-076 MZ 660 Supermoto S	D-079 Suzuki DR-Z 400 SM/S	D-080 Suzuki V-Strom 650	D-081 Suzuki V-Strom 1000
D-082 Triumph Tiger	D-083 Yamaha Tricker	D-084 Yamaha WR 450 F	D-085 Yamaha XT 660 R/X

naked / utilitárias

E-086 Aprilia Pegaso 650 Strada	E-087 Aprilia Tuono 1000 R	E-088 Benelli TNT 1130 Sport	E-089 BMW F 800 S (ABS)
E-090 BMW R 1150 R (ABS)	E-091 BMW K 1200 R	E-092 Buell Ulysses XB72X	E-093 Buell Lightning Long XB125s
E-094 Cagiva Raptor 650	E-095 Ducati Monster S2R 1000	E-096 Ducati Sport 1000	E-097 Ducati Multistrada 1000 DS
E-098 Harley-Davidson Street Rod	E-099 Harley-Davidson Sportster 1200	E-100 Honda CBF 600 (ABS)	E-101 Honda CBF 1000 (ABS)
E-102 Honda Hornet 600	E-103 Honda CB 1300 S (ABS)	E-104 Honda VTR 1000 F	E-105 Hyosung GT 650S/R

MOTO DO ANO 2006

naked / utilitárias

E-106 Kawasaki ER-6nJ (ABS)	E-107 Kawasaki Z 750/S	E-108 Kawasaki Z 1000	E-109 KTM 990 Superduke
E-110 Moto Morini Corsaro 1200	E-111 Moto Guzzi Griso	E-112 Moto Guzzi Breva BV 1100	E-113 MZ 1000 SF/S
E-114 MV Agusta Brutale 910 S	E-115 Suzuki GSR 600	E-116 Suzuki Bandit 650/S (ABS)	E-117 Suzuki Bandit 1200/S (ABS)
E-118 Suzuki SV 650/S	E-119 Suzuki GSX 1400	E-120 Triumph Scrambler	E-121 Triumph Thruxton
E-122 Triumph Speed Triple	E-123 Yamaha MT-03	E-124 Yamaha FZ0/Fazer (ABS)	E-125 Yamaha FZ1/FZ1Fazer
E-126 Yamaha XJR 1300	E-127 Yamaha MT-01	F-128 Aprilia RS 125 Réplica	F-129 Aprilia MX 125 Supermoto

125 cc

F-130 Cagiva Milo 125	F-131 Cagiva Raptor 125	F-132 Derbi GPR 125 Racing	F-133 Derbi Scorta SM 125 4-T
-------------------------------------	---------------------------------------	--	---



Anexo 2 - Unidades matriculadas em 2005 nos vários segmentos

Unidades Matriculadas de Motociclos (+50cc): Dezembro/2005

ACAP

Tipos		Escalões de Cilindrada (cm3)						
		Total	+50	+125	+250	+500	+750	+1000
Scooter	m)	21	0	16	5	0	0	0
	a)	596	0	362	176	58	0	0
Scooter até 125 cc	m)	70	70	0	0	0	0	0
	a)	673	673	0	0	0	0	0
Trail	m)	36	0	1	3	21	6	5
	a)	1459	0	81	179	733	345	121
Motos até 125 cc	m)	83	83	0	0	0	0	0
	a)	1632	1632	0	0	0	0	0
Todo Terreno	m)	62	5	24	30	3	0	0
	a)	1351	188	451	625	87	0	0
Utilitária	m)	55	0	5	26	17	5	2
	a)	1636	0	211	195	857	169	204
Chopper	m)	22	0	0	1	13	3	5
	a)	641	0	85	9	248	127	172
Sport Turismo	m)	25	0	0	1	16	1	7
	a)	911	0	0	15	611	108	177
Super Sport	m)	40	0	0	2	20	16	2
	a)	1621	0	0	2	752	830	37
Grande Turismo	m)	58	0	0	0	1	0	57
	a)	476	0	0	0	69	3	404
Outros	m)	4	1	0	1	2	0	0
	a)	236	35	16	27	82	38	38
Total	m)	476	159	46	69	93	31	78
	a)	11232	2528	1206	1228	3497	1620	1153

Anexo 3 - Unidades matriculadas de motociclos (+50 cc) por marca

ACAP - Associação do Comércio Automóvel de Portugal

Marca	Janeiro-Dezembro 2005				
	Unidades		%	% Total	
	2005	2004	Var	2005	2004
HONDA	4076	4486	-9,1	36,3	38,8
YAMAHA	2839	3273	-13,3	25,3	28,3
SUZUKI	1381	1173	17,7	12,3	10,1
KAWASAKI	494	522	-5,4	4,4	4,5
BMW	477	359	32,9	4,2	3,1
KTM	465	448	3,8	4,1	3,9
PIAGGIO	417	346	20,5	3,7	3,0
BMW	159	136	16,9	1,4	1,2
HUSQVARNA	109	7	1457,1	1,0	0,1
DUCATI	86	99	-13,1	0,8	0,9
TRIUMPH	73	28	160,7	0,6	0,2
APRILIA	66	148	-55,4	0,6	1,3
AJP	61	31	96,8	0,5	0,3
HYOSUNG	58	79	-26,6	0,5	0,7
HARTFORD	47	0		0,4	
DAELIM	39	66	-40,9	0,3	0,6
KYMCO	37	52	-28,8	0,3	0,4
GAS - GAS	36	44	-18,2	0,3	0,4
MV AGUSTA	24	14	71,4	0,2	0,1
ZIG	24	0		0,2	
LIFAN	22	2	1000,0	0,2	0,0
GILERA	21	21		0,2	0,2
ZONGSHEN	20	7	185,7	0,2	0,1
CAGIVA	19	10	90,0	0,2	0,1
GIANTCO	18	0		0,2	
DERBI	16	19	-15,8	0,1	0,2
PEUGEOT	13	61	-78,7	0,1	0,5
BUELL	11	13	-15,4	0,1	0,1
KEEWAY	9	0		0,1	
MZ	9	1	800,0	0,1	0,0
URAL	9	6	50,0	0,1	0,1
JIALING	7	0		0,1	
STANDARD	7	0		0,1	
TM RACING	7	14	-50,0	0,1	0,1
VESPA	7	1	600,0	0,1	0,0
DNEPR	6	0		0,1	
MOTO GUZZI	6	7	-14,3	0,1	0,1
SHE LUNG	5	6	-16,7	0,0	0,1
MALAGUTI	4	1	300,0	0,0	0,0
MBK	4	4		0,0	0,0
SHERCO	4	0		0,0	
BOOM	3	1	200,0	0,0	0,0
CHANG JIANG	3	7	-57,1	0,0	0,1
ARIEL	2	0		0,0	

A COMUNICAÇÃO DAS MARCAS DE MOTOS NOS CONCESSIONÁRIOS MULTIMARCA EM PORTUGAL

BENELLI	2	0		0,0	
BETA	2	6	-66,7	0,0	0,1
BRA CX3	2	1	100,0	0,0	0,0
F.PARDAL	2	0		0,0	
SACHS	2	2		0,0	0,0
YIYING	2	0		0,0	
BACCIO	1	0		0,0	
BIMOTA	1	2	-50,0	0,0	0,0
CHANG YANG	1	0		0,0	
CPI	1	0		0,0	
DAVID PERFORMAN	1	0		0,0	
HEINKEL	1	2	-50,0	0,0	0,0
HM	1	0		0,0	
HONGYI	1	1		0,0	0,0
KMZ	1	0		0,0	
LINHAI	1	0		0,0	
MONET ET GOYON	1	1		0,0	0,0
MOTOCONFORT	1	1		0,0	0,0
MR	1	0		0,0	
P.G.O.	1	0		0,0	
QINGQI	1	0		0,0	
ROYAL ENFIELD	1	0		0,0	
SIDE-BIKE	1	1		0,0	0,0
TM	1	0		0,0	
XINTIAN KINROAD	1	0		0,0	
ZUNDAPP	1	1		0,0	0,0
ANFESA	0	10			0,1
BSA	0	1			0,0
CHOPPER	0	1			0,0
DEVIL'S TRIKE	0	1			0,0
HUSABERG	0	6			0,1
IRBIT	0	1			0,0
IRBIT MOTORCYCLE	0	16			0,1
JAWA	0	1			0,0
KWANG YANG	0	1			0,0
LAMBRETA	0	2			0,0
M.SCHREIER-RANGENDINGEN	0	1			0,0
MONTESA	0	1			0,0
MOTO MORINI	0	1			0,0
MUZ	0	1			0,0
RENE GILLET	0	1			0,0
SANYANG	0	3			0,0
SM	0	1			0,0
SPCONS	0	1			0,0
SYM	0	1			0,0
WK-FAHRZEUGBAU	0	1			0,0
	11232	11562	-2,9	100,0	100,0

Anexo 4 - Guião da entrevista ao importador

1 – Relativamente à comunicação institucional com o concessionário

1.1 – Que responsáveis por departamento é que são identificados no organigrama da empresa enviado ao concessionário?

Comercial
Técnico
Peças
Imagem

1.2 – Quais são as formas de contacto utilizadas pela empresa com os concessionários?

e-mail
Intranet
News letter
Fax
telefone

1.3 – É fornecido ao concessionário a disponibilidade de contacto dos vários departamentos?

Horário de atendimento
Período de férias

1.4 – Qual a periodicidade das reuniões de agentes promovidas pela empresa?

Anualmente
Semestralmente
Trimestralmente

1.5 – Qual a periodicidade dos contactos individuais promovidos pela empresa junto do concessionário?

Periodicidade (semanal, mensal, trimestral) da visita do responsável pelo departamento
Visita por necessidade específica do departamento

2 – Comunicação dos produtos

2.1 – De que forma é que dão a conhecer a imagem dos novos modelos da marca aos concessionários ?

Envio de catálogo
Envio de CD ROM

2.2 – De que forma é que são apresentados fisicamente os modelos da marca aos concessionários ?

Aquando do seu lançamento mundial, na feira da especialidade.

Apresentação nacional estática.

Apresentação nacional dinâmica.

Posicionamento através da comparação com os concorrentes.

3 - Estratégias comerciais

3.1 – Tendo como objectivo a formação do atendimento no ponto de venda, que estratégias é que são comunicadas à rede de concessionários para cada modelo?

São ministrados cursos de vendas dedicados a cada modelo.

São disponibilizados manuais de vendas dedicados a cada modelo.

É disponibilizado material publicitário dedicado a cada modelo.

3.2 – Tendo como objectivo o sucesso comercial do modelo, que orientação ou regras são impostas no ponto de venda?

Estão estabelecidas quantidades mínimas no ponto de venda

Está estabelecido o espaço destinado a cada modelo no ponto de venda

4 – Satisfação do Cliente

4.1 – Que tipo de formação ou apoio técnico é que é ministrado à rede de concessionários?

São ministrados cursos técnicos aos mecânicos

São fornecidas ferramentas específicas e formação para a sua utilização

5 – Imagem coordenada

5.1 – Que tipo de imagem coordenada é que existe para o exterior?

Reclame luminoso com a marca

Bandeiras gigantes

Bandeiras horizontais

Bandeiras verticais

Tarjas

Autocolantes para vidro

5.2 – Que tipo de imagem coordenada é que existe para o interior?

Reclame luminoso com a marca
Estrados para exposição dos modelos
Porta catálogos
Poster informativo de cada modelo (*silent salesman*)
Poster de cada modelo
Tarjas

5.3 – Que tipo de imagem coordenada identificativa é que existe para os funcionários pertencentes aos pontos de venda?

Blusões
T-shirt
Bonés
Calções
Outros

5.4 – De que forma é que é implementada a imagem coordenada nos concessionários?

Obrigatoriedade de instalar determinados itens
Desconto em função da performance
Oferta em função da performance
Oferta em função da performance pretendida

6 – A linha gráfica a utilizar pelo concessionários está sujeita a controlo?

Existe uma linha gráfica a utilizar pelo concessionário
As publicidades dos concessionários devem ser aprovadas antes da publicação

Anexo 5 – Transcrição das entrevistas aos importadores

Transcrição da entrevista

Joaquim Cidade, director geral da Milfa, importadora para Portugal da *Aprilia*.

Alberto Pires: Relativamente à comunicação institucional com o concessionário: Que responsáveis por departamento é que são identificados no organograma da empresa enviado ao concessionário?

Joaquim Cidade – Director geral, director técnico, director de peças originais, de vendas, os comerciais.

Alberto Pires - Quais são as formas de contacto utilizadas pela empresa com os concessionários?

Joaquim Cidade – Através dos vendedores por correio, telefone, fax e *e-mail*.

Alberto Pires - Têm uma rede de intranet?

Joaquim Cidade – Não temos uma ligação com o concessionário. Estamos ligados apenas pela *intranet* com a *Aprilia*, para o sector de peças e acessórios.

Alberto Pires – E “news letter”?

Joaquim Cidade – Não. Tentamos cumprir esse objectivo com notícias no nosso site, enviando a comunicação de cada nova notícia também para a rede de agentes.

Alberto Pires - É fornecido ao concessionário a disponibilidade de contacto dos vários departamentos?

Joaquim Cidade – O horário de atendimento sim. Quanto ao período de férias, fechamos apenas uma semana durante o ano e é comunicado à rede. Relativamente aos outros dias de férias dos funcionários, cada sector é autónomo e têm que encontrar uma forma de garantir os serviços.

Alberto Pires - Qual a periodicidade das reuniões de agentes promovidas pela empresa?

Joaquim Cidade – A periodicidade era anual, mas já não fazemos há dois anos. A marca viveu um período de reestruturação interna não justificando os modelos que lançava uma reunião.

Alberto Pires - Qual a periodicidade dos contactos individuais promovidos pela empresa junto do concessionário?

Joaquim Cidade – A periodicidade é quinzenal.

2 – Comunicação dos produtos

Alberto Pires - De que forma é que dão a conhecer a imagem dos novos modelos da marca aos concessionários ?

Joaquim Cidade – Através do envio de CD ROM e por notícias colocadas no nosso site, enviando o link para a rede através de *e-mail*. Contamos com a imprensa também para esse efeito.

Alberto Pires - Envio de catálogo ?

Joaquim Cidade – Enviamos catálogos para toda a rede.

Alberto Pires - De que forma é que são apresentados fisicamente os modelos da marca aos concessionários?

Joaquim Cidade – Já levámos o nosso esforço nesse sentido ao ponto de criar condições vantajosas para que a nossa rede tivesse contacto com as novidades nos salões internacionais. Entretanto deixaram de se mostrar

interessados em ir, alegando que não têm tempo. Apresentamos os modelos agora nas feiras e em exposições. Faziamo-lo também nas reuniões de concessionários.

Alberto Pires - Apresentação nacional dinâmica?

Joaquim Cidade – De alguns modelos sim, em eventos semelhantes aos organizados para os jornalistas. Temos também a possibilidade de fornecer motos para “drive test”, e de motos de serviço, cuja função é a de aumentar a sua penetração junto do concessionário.

Alberto Pires - Posicionamento através da comparação com os concorrentes?

Joaquim Cidade – Nas apresentações dinâmicas referem-se sempre as vantagens comparativas entre os modelos.

3 - Estratégias comerciais

Alberto Pires - Tendo como objectivo a formação do atendimento no ponto de venda, que estratégias é que são comunicadas à rede de concessionários para cada modelo?

Joaquim Cidade – A nossa equipa de comerciais comunica à rede de agentes de que forma é que devem salientar as vantagens de cada modelo, transpondo as orientações estabelecidas nas reuniões. A *Aprilia* está a iniciar a criação de um caderno com os argumentos de venda de cada modelo. Vai ser implementado esse sistema para os mais importantes.

Alberto Pires - É disponibilizado material publicitário dedicado a cada modelo.

Joaquim Cidade - Não de todos, mas de alguns. São criados poster's específicos nesse caso.

Alberto Pires - Tendo como objectivo o sucesso comercial do modelo, que orientação ou regras são impostas no ponto de venda? Estão estabelecidas quantidades mínimas de cada modelo no ponto de venda?

Joaquim Cidade – Tenta-se que os concessionários tenham o modelo em exposição. Esse esforço chega ao ponto de ser colocado o modelo à consignação no ponto de venda.

Alberto Pires - Está estabelecido o espaço destinado a cada modelo no ponto de venda?

Joaquim Cidade – Em algumas situações conseguimos criar um espaço, fruto de negociação dos comerciais.

4 – Satisfação do Cliente

Alberto Pires - Que tipo de formação ou apoio técnico é que é ministrado à rede de concessionários?

Joaquim Cidade - São ministrados dois cursos técnicos por ano, e apresentadas as ferramentas específicas para cada modelo.

5 – Imagem coordenada

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada é que existe para o exterior?

Joaquim Cidade – Existe um catálogo com toda a sinalética existente, e quais as regras para a sua implementação. A marca sofreu entretanto uma reestruturação e parte dessa imagem mudou. O novo catálogo deve estar a surgir.

Alberto Pires - Reclame luminoso com a marca ?

Joaquim Cidade – Sim, de várias dimensões, em função dos locais a que se destina.

Alberto Pires - Bandeiras gigantes ?

Joaquim Cidade - Sim.

Alberto Pires - Bandeiras horizontais ?

Joaquim Cidade – Sim.

Alberto Pires – Bandeiras verticais?

Joaquim Cidade – Não.

Alberto Pires - Tarjas ?

Joaquim Cidade - Sim

Alberto Pires - Autocolantes para vidro?

Joaquim Cidade – Sim

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada é que existe para o interior?

Joaquim Cidade – No catálogo existe não só o diverso material como as diferentes formas de o conciliar. São vários os reclames luminosos, o mobiliário, os estrados, porta catálogos, todo grupo de elementos que permitem criar um espaço *Aprilia*.

Alberto Pires – Poster informativo de cada modelo (*silent salesman*)

Joaquim Cidade – Não

Alberto Pires – Poster informativo de cada modelo?

Joaquim Cidade – Não.

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada identificativa é que existe para os funcionários pertencentes aos pontos de venda?

Joaquim Cidade – Existe alguma, especialmente dedicada aos mecânicos. Depois temos um catálogo vasto de vestuário com a imagem *Aprilia*, que pode ser usada como vestuário identificativo pelos concessionários mas foi criada como *merchandising* da marca.

Alberto Pires – Blusões?

Joaquim Cidade – Sim.

Alberto Pires – Bonés ?

Joaquim Cidade – Sim.

Alberto Pires - Calções ?

Joaquim Cidade – Sim.

Alberto Pires - De que forma é que é implementada a imagem coordenada nos concessionários?

Joaquim Cidade – São poucos os casos em que implementámos imagem *Aprilia* nos concessionários. Em alguns casos isso aconteceu aquando da reformulação das lojas dos concessionários, noutros conseguimos apenas colocar alguns elementos.

Alberto Pires - Obrigatoriedade de instalar determinados itens ?

Joaquim Cidade – Não conseguimos impor nada.

Alberto Pires - Desconto em função da performance ?

Joaquim Cidade – São sempre feitos descontos, e inclusivamente já lançámos programas em que eram subsidiados os elementos de imagem coordenada para o concessionário. O que acontece na maioria das vezes é que o concessionário faz obras e renova o espaço, e pede uma contribuição para a parte que vai ser ocupada pela nossa marca, ou uma parte do investimento feito em imagem com a nossa marca, mas o projecto é elaborado por ele. Tentamos que cumpra o mais possível com os requisitos.

Alberto Pires - Oferta em função da performance ?

Joaquim Cidade – Em alguns casos.

Alberto Pires - Oferta em função da performance pretendida ?

Joaquim Cidade – Também, numa perspectiva de investimento e de afirmação da marca num determinado espaço comercial.

Alberto Pires - A linha gráfica a utilizar pelo concessionários está sujeita a controlo?

Joaquim Cidade – Não está sujeita a controlo. No entanto já fizemos várias vezes anúncios pelos concessionários, usando os seus logótipos e integrando-os numa publicidade pré-definida. Comparticipamos também parte dos anúncios dos concessionários se usarem a linha gráfica que foi desenvolvida por nós para o efeito.

Alberto Pires – As publicidades dos concessionários devem ser aprovadas antes da publicação?

Joaquim Cidade – Não. No entanto, aos que costumam fazer publicidade, damos conselhos ao nível da utilização.

Transcrição da entrevista

Fernando Morais, Director Geral da Motocisa, importadora para Portugal da *Ducati*.

Alberto Pires: Relativamente à comunicação institucional com o concessionário: Que responsáveis por departamento é que são identificados no organigrama da empresa enviado ao concessionário?

Fernando Morais – Director geral, director técnico que é o Eduardo Alão, no secretariado está a Helena Carreira , o responsável pela técnica que é o Abel carreira, responsável pelas peças é o Miguel Cardoso e responsável pelas relações públicas e imagem é o Miguel Catalão.

Alberto Pires - Quais são as formas de contacto utilizadas pela empresa com os concessionários?

Fernando Morais – Telefone, *e-mail* e fax.

Alberto Pires - Têm uma rede de intranet?

Fernando Morais – Não temos.

Alberto Pires – E “news letter”?

Fernando Morais – Ainda não. Estamos a elaborar um site.

Alberto Pires - É fornecido ao concessionário a disponibilidade de contacto dos vários departamentos?

Fernando Morais – Os concessionários são tão poucos que contactamos quase diariamente com eles. Não encerramos para férias.

Alberto Pires - Qual a periodicidade das reuniões de agentes promovidas pela empresa?

Fernando Morais – A periodicidade é anual.

Alberto Pires - Qual a periodicidade dos contactos individuais promovidos pela empresa junto do concessionário?

Fernando Morais – O contacto é quase diário. Pessoalmente é semanal, por vezes.

2 – Comunicação dos produtos

Alberto Pires - De que forma é que dão a conhecer a imagem dos novos modelos da marca aos concessionários ?

Fernando Morais – Entregamos o CD Rom com as imagens que nos chegam da fábrica.

Alberto Pires - Envio de catálogo ?

Fernando Morais – Os catálogos são enviados no início do ano com a gama toda. Não temos autorização para produzir catálogos. Eles fazem-no melhor que nós.

Alberto Pires - De que forma é que são apresentados fisicamente os modelos da marca aos concessionários ?

Alberto Pires – Aquando do seu lançamento mundial na feira mundial da especialidade?

Fernando Morais - Não.

Alberto Pires - Apresentação nacional estática?

Fernando Morais – Quando os modelos chegam são logo para venda.

Alberto Pires - Apresentação nacional dinâmica?

Fernando Morais – Não.

Alberto Pires - Posicionamento através da comparação com os concorrentes?

Fernando Morais – Não.

3 - Estratégias comerciais

Alberto Pires - Tendo como objectivo a formação do atendimento no ponto de venda, que estratégias é que são comunicadas à rede de concessionários para cada modelo?

Fernando Morais – Os nossos concessionários são pouco mas bons. Não quer isso dizer que não possam evoluir. A *Ducati* Itália tem cursos de índole comercial, de exposição do veículo, da apresentação do veículo ao cliente. Já tentámos obter esse curso e precisamos de ser formados para poder dar essa informação. Mas ainda assim, duvido que os nossos concessionários tivessem tempo disponível para essa formação.

Alberto Pires - São ministrados cursos de vendas dedicados a cada modelo?

Fernando Morais – Ainda não.

Alberto Pires - São disponibilizados manuais de vendas dedicados a cada modelo?

Fernando Morais – Também não.

Alberto Pires - É disponibilizado material publicitário dedicado a cada modelo?

Fernando Morais - É. A *Ducati* faz sempre acompanhar um novo modelo de um *kit* para ele.

Alberto Pires - Tendo como objectivo o sucesso comercial do modelo, que orientação ou regras são impostas no ponto de venda?

Fernando Morais – Gostávamos de impor, ou melhor, que não fosse preciso impor, que essa iniciativa partisse dos concessionários. Normalmente exigimos um “*corner*” *Ducati*, que os concessionários exponham o produto como lhes indicámos. Eles sabem como devem fazê-lo. Há um “*dossier*” enorme que contém toda a informação de como devem fazer. Nem sempre os concessionários, porque são multimarca, o espaço que tem com o nosso desejo de imagem *Ducati*.

Alberto Pires – Estão estabelecidas quantidades mínimas de cada modelo no ponto de venda?

Fernando Morais – São quatro as motos que têm que estar presentes.

Alberto Pires - Está estabelecido o espaço destinado a cada modelo no ponto de venda?

Fernando Morais – Está, e é proporcional ao número de motos. Tentamos até aproveitá-lo para uma quinta moto.

4 – Satisfação do Cliente

Alberto Pires - Que tipo de formação ou apoio técnico é que é ministrado à rede de concessionários?

Fernando Morais – Fazemos cursos técnicos. O responsável técnico, nas visitas que efectua, aproveita também para complementar essas informações técnicas, tal como a utilização de ferramentas especiais.

5 – Imagem coordenada

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada é que existe para o exterior?

Fernando Morais – Existe um caderno normativo.

Alberto Pires - Reclame luminoso com a marca ?

Fernando Morais – Sim, e está tudo bem definido.

Alberto Pires - Bandeiras gigantes ?

Fernando Morais - Sim.

Alberto Pires - Bandeiras horizontais ?

Fernando Morais – Sim.

Alberto Pires – Bandeiras verticais?

Fernando Morais – Sim.

Alberto Pires - Tarjas ?

Fernando Morais – Sim.

Alberto Pires - Autocolantes para vidro?

Fernando Morais – Não.

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada é que existe para o interior?

Fernando Morais – O reclame luminoso, as bandeirolas, e todos os móveis de exposição. Pretendemos também que o concessionário componha o espaço com a vasta gama de merchandizing que a marca possui.

Alberto Pires – Poster informativo de cada modelo (*silent salesman*)

Fernando Morais – Não.

Alberto Pires – Poster informativo de cada modelo.

Fernando Morais – Não há um para cada modelo.

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada identificativa é que existe para os funcionários pertencentes aos pontos de venda?

Fernando Morais – Não temos.

Alberto Pires – Blusões?

Fernando Morais – Sim.

Alberto Pires – Bonés ?

Fernando Morais – Sim.

Alberto Pires - Calções ?

Fernando Morais – Sim.

Alberto Pires - De que forma é que é implementada a imagem coordenada nos concessionários?

Fernando Morais – Não é implementada.

Alberto Pires - Obrigatoriedade de instalar determinados itens ?

Fernando Morais – Não há obrigatoriedade.

Alberto Pires - Desconto em função da performance ?

Fernando Morais – Há um “*rappel*” no final do ano.

Alberto Pires - Oferta em função da performance ?

Fernando Morais – Sim.

Alberto Pires - Oferta em função da performance pretendida ?

Fernando Morais – Sim. O “*rappel*” é definido em função de vários itens, desde a performance de vendas, à exposição, à oficina, às relações com o concessionário. Nem todos são objectivos.

Alberto Pires - A linha gráfica a utilizar pelo concessionários está sujeita a controlo?

Fernando Morais – Não, mas eles sabem que existem normas para o efeito.

Alberto Pires – As publicidades dos concessionários devem ser aprovadas antes da publicação?

Fernando Morais – Devem ser sempre, mas não o são sempre. Tentamos corrigir as iniciativas.

Transcrição da entrevista

Filipe Gaspar, director geral da Italian Job, importador para Portugal da *Husqvarna*.

Alberto Pires: Relativamente à comunicação institucional com o concessionário: Que responsáveis por departamento é que são identificados no organograma da empresa enviado ao concessionário?

Filipe Gaspar - É identificada a gerência, o responsável comercial, o responsável pela pós-venda, a responsável pelo departamento de marketing, o responsável pelas peças e uma administrativa.

Alberto Pires - Quais são as formas de contacto utilizadas pela empresa com os concessionários?

Filipe Gaspar - Fax, *e-mail*, e correio. O esforço maior é que toda a informação se processe por *internet*, através de password e enviando por *e-mail*. No futuro, quem não tiver *e-mail* deixa de poder comunicar connosco.

Alberto Pires - Têm uma rede de *intranet*?

Filipe Gaspar – Temos, estamos ligados e esse é um dos trabalhos que estamos a fazer, mas nem sempre temos a resposta que gostaríamos. Dão as mais variadas desculpas mas para trabalharem connosco no pós-venda, mas quem não tiver *internet* já não consegue trabalhar.

Alberto Pires – E “*news letter*”?

Filipe Gaspar - Estamos a trabalhar nisso agora, através do responsável pelo marketing.

Alberto Pires - É fornecido ao concessionário a disponibilidade de contacto dos vários departamentos?

Filipe Gaspar – Todos têm contactos directos e diferentes uns dos outros.

Alberto Pires - Horário de atendimento?

Filipe Gaspar – Sim

Alberto Pires - Período de férias?

Filipe Gaspar – Sim

Alberto Pires - Qual a periodicidade das reuniões de agentes promovidas pela empresa?

Filipe Gaspar – No espaço de um ano fizemos uma, e dos 30 concessionários tivemos uma afluência de 28. No mínimo a periodicidade será anual.

Alberto Pires - Qual a periodicidade dos contactos individuais promovidos pela empresa junto do concessionário?

Filipe Gaspar – Neste momento o responsável do pós-venda visita os concessionários quinzenalmente. Depois há as outras inerentes ao negócio.

2 – Comunicação dos produtos

Alberto Pires - De que forma é que dão a conhecer a imagem dos novos modelos da marca aos concessionários ?

Filipe Gaspar – Habitualmente fazemos *press releases* onde apresentamos os produtos novos, com as suas características. Enviamos um catálogo e também enviamos um CD ROM. Continuamos a dar muito valor à informação em papel. Assim, mesmo que eles não abram o CD, pelo menos vêm o catálogo...

Alberto Pires - De que forma é que são apresentados fisicamente os modelos da marca aos concessionários ?

Filipe Gaspar – Sempre que há feiras estamos presentes. Temos ideias muito agradáveis a esse nível, como levar o concessionários às feiras internacionais. Vamos ver se as conseguimos colocar em prática.

Alberto Pires - Apresentação nacional estática?

Filipe Gaspar – Está prevista.

Alberto Pires - Apresentação nacional dinâmica?

Filipe Gaspar – Está prevista.

Alberto Pires - Posicionamento através da comparação com os concorrentes?

Filipe Gaspar – Ainda não chegámos lá. Temos uma frota de motos de serviço, e muitas vezes propomos à rede fazer essa comparação. Acho que não é o melhor caminho porque eles partem-nas todas. Vamos tentar fazer apresentações de modelos, quando tivermos uma rede consolidada, fazer uma apresentação estática seguida da componente dinâmica. O impacto é notório.

3 - Estratégias comerciais

Alberto Pires - Tendo como objectivo a formação do atendimento no ponto de venda, que estratégias é que são comunicadas à rede de concessionários para cada modelo?

Filipe Gaspar – Ainda não chegámos lá.

Alberto Pires - São ministrados cursos de vendas dedicados a cada modelo?

Filipe Gaspar – Ainda não.

Alberto Pires - São disponibilizados manuais de vendas dedicados a cada modelo.

Filipe Gaspar – Ainda não.

Alberto Pires - É disponibilizado material publicitário dedicado a cada modelo.

Filipe Gaspar – São disponibilizados catálogos e CD's.

Alberto Pires - Tendo como objectivo o sucesso comercial do modelo, que orientação ou regras são impostas no ponto de venda?

Filipe Gaspar – Arranjar um espaço físico, associado à imagem de marca, e depois informação anexa, catálogos e coisas do género.

Alberto Pires - Está estabelecido o espaço destinado a cada modelo no ponto de venda?

Filipe Gaspar – Neste momento ainda não chegámos lá.

4 – Satisfação do Cliente

Alberto Pires - Que tipo de formação ou apoio técnico é que é ministrado à rede de concessionários?

Filipe Gaspar – Ainda não chegámos lá. Estamos disponíveis para qualquer solicitação. Temos um engenheiro responsável, ninguém tem que agir por conta e risco, e todas as situações que foram necessárias estamos disponíveis para nos deslocarmos ao local, trocarmos impressões e encontrar soluções. Em termos futuros vai ser

diferente. Até consolidarmos a rede, e ver quem é que vale ou não a pena, vai ser assim. Ainda assim já temos previsto a primeira formação técnica para este ano de 2006. Depois iremos ser muito mais intensos a esse nível.

Alberto Pires - São ministrados cursos técnicos aos mecânicos?

Filipe Gaspar – Vão ser.

Alberto Pires - São fornecidas ferramentas específicas e formação para a sua utilização?

Filipe Gaspar – Já são.

5 – Imagem coordenada

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada é que existe para o exterior?

Filipe Gaspar – Toda a informação a esse nível é fornecida aos concessionários, com um *kit* de imagem corporativa e as regras de aplicação. Ainda não chegámos à parte da implementação. Essa informação está na *internet*.

Alberto Pires - Reclame luminoso com a marca ?

Filipe Gaspar – Sim.

Alberto Pires - Bandeiras gigantes ?

Filipe Gaspar – Sim.

Alberto Pires - Bandeiras horizontais ?

Filipe Gaspar – Sim.

Alberto Pires - Bandeiras verticais ?

Filipe Gaspar – Sim.

Alberto Pires - Tarjas ?

Filipe Gaspar – Sim.

Alberto Pires - Autocolantes para vidro?

Filipe Gaspar – sim

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada é que existe para o interior?

Filipe Gaspar – Já fizemos um *kit* promocional, com vários elementos para o interior.

Alberto Pires - Reclame luminoso com a marca ?

Filipe Gaspar – Não há.

Alberto Pires - Estrados para exposição dos modelos ?

Filipe Gaspar – Não há

Alberto Pires - Porta catálogos ?

Filipe Gaspar – Temos

Alberto Pires - Poster informativo de cada modelo (*silent salesman*) ?

Filipe Gaspar – Não há

Alberto Pires - Poster de cada modelo ?

Filipe Gaspar – Não há.

Alberto Pires - Tarjas ?

Filipe Gaspar – Temos

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada identificativa é que existe para os funcionários pertencentes aos pontos de venda?

Filipe Gaspar – Neste momento temos *t'shirt* identificativas e "*training's*". Se os concessionários pedirem fornecemos. Queremos que no futuro utilizem no pós-venda.

Alberto Pires – Bonés ?

Filipe Gaspar – Também há.

Alberto Pires - Calções ?

Filipe Gaspar – Não.

Alberto Pires - De que forma é que é implementada a imagem coordenada nos concessionários?

Filipe Gaspar – Neste momento não há uma imagem definida. Propusemos na última reunião oferecer um projecto de imagem para cada tornar, para tornar a imagem homogénea para todos. Queremos no futuro ter uma imagem igual para todos.

Alberto Pires - Obrigatoriedade de instalar determinados itens ?

Filipe Gaspar – Ainda não conseguimos lá chegar.

Alberto Pires - Desconto em função da performance ?

Filipe Gaspar – Será feito assim.

Alberto Pires - Oferta em função da performance ?

Filipe Gaspar – Também.

Alberto Pires - Oferta em função da performance pretendida ?

Filipe Gaspar – Também

Alberto Pires - A linha gráfica a utilizar pelo concessionários está sujeita a controlo?

Filipe Gaspar – Existe uma linha gráfica e vai estar sujeita a controlo.

Alberto Pires - As publicidades dos concessionários devem ser aprovadas antes da publicação ?

Filipe Gaspar – Ainda não, mas no futuro sim.

Transcrição da entrevista

Paulo Alegria, director geral da Kawa Motors, importador da *Kawasaki* para Portugal.

Alberto Pires: Relativamente à comunicação institucional com o concessionário: Que responsáveis por departamento é que são identificados no organigrama da empresa enviado ao concessionário?

Paulo Alegria – O responsável comercial que é o Fernando freire, a responsável administrativa é a Carla Santos, o responsável técnico é o José Carvalhosa, o responsável financeiro é o Ricardo Oliveira, pós-venda e acessórios é o Rui Azevedo, e eu, que me ocupo também da parte comercial e da imagem.

Alberto Pires - Quais são as formas de contacto utilizadas pela empresa com os concessionários?

Paulo Alegria – Pessoal, *e-mail*, fax.

Alberto Pires - Têm uma rede de *intranet*?

Paulo Alegria - Não temos.

Alberto Pires – E “*news letter*”?

Paulo Alegria - Não temos nenhuma de momento.

Alberto Pires - É fornecido ao concessionário a disponibilidade de contacto dos vários departamentos?

Paulo Alegria - Sim.

Alberto Pires - Horário de atendimento?

Paulo Alegria - Sim

Alberto Pires - Período de férias?

Paulo Alegria – Não, não é comunicado o período de férias.

Alberto Pires - Qual a periodicidade das reuniões de agentes promovidas pela empresa?

Paulo Alegria - Em princípio fazemos uma reunião por ano. Este ano já tivemos três, fruto de algumas situações excepcionais. Ou seja, uma por ano ou mais se for necessário.

Alberto Pires - Qual a periodicidade dos contactos individuais promovidos pela empresa junto do concessionário?

Paulo Alegria – Esforçamo-nos para que todos os concessionários sejam contactados pelo menos uma vez por mês, em princípio pelo chefe de vendas. Pode também haver uma visita de carácter técnico, sempre que for necessário.

2 – Comunicação dos produtos

Alberto Pires - De que forma é que dão a conhecer a imagem dos novos modelos da marca aos concessionários ?

Paulo Alegria –Através de reuniões, principalmente da reunião anual. Depois de reunirmos toda a informação que recebemos do fabricante, fazemos essa reunião e damos a conhecer todos os modelos novos

Alberto Pires - Envio de catálogo ?

Paulo Alegria - Também.

Alberto Pires - Envio de CD ROM ?

Paulo Alegria – Sim e também por *e-mail*.

Alberto Pires - De que forma é que são apresentados fisicamente os modelos da marca aos concessionários ?

Alberto Pires – Aquando do seu lançamento mundial na feira mundial da especialidade?

Paulo Alegria – Não.

Alberto Pires - Apresentação nacional estática?

Paulo Alegria – Depende. Com a ER-6 fizemos a apresentação em Palmela. Normalmente a apresentação física ou é na Feira ou quando as motos chegam e são enviadas para o *Stand*.

Alberto Pires - Apresentação nacional dinâmica?

Paulo Alegria – Dependendo dos modelos. Fizemos para a ER-6

Alberto Pires - Posicionamento através da comparação com os concorrentes?

Paulo Alegria – Sempre que é apresentado o modelo na reunião anual, fazemos essa comparação, segmentação do mercado, quais são os concorrentes directos, preços, características técnicas, etc.

3 - Estratégias comerciais

Alberto Pires - Tendo como objectivo a formação do atendimento no ponto de venda, que estratégias é que são comunicadas à rede de concessionários para cada modelo?

Paulo Alegria – Nós produzimos todos os anos um CD em que temos os argumentos de cada modelo, e enviamos-lo para a rede.

Alberto Pires - É disponibilizado material publicitário dedicado a cada modelo.

Paulo Alegria – Sim, mas não de uma forma generalizada.

Alberto Pires - Tendo como objectivo o sucesso comercial do modelo, que orientação ou regras são impostas no ponto de venda?

Paulo Alegria – De cada vez que surge um modelo de grande impacto em cada segmento, o que nós fazemos é impor à rede que tenha esse modelo em exposição. Serve assim de alavanca à marca. Depois, durante as visitas que fazemos é feito um acompanhamento e disponibilizamos em condições comerciais diferenciadas motos de serviço, para se produzirem “*test drives*”. É uma condição para a atribuição de motos de serviço com condições vantajosas. Para cada ponto de venda está estabelecida uma quantidade mínima de motos.

Alberto Pires - Está estabelecido o espaço destinado a cada modelo no ponto de venda?

Paulo Alegria – Estamos a prestar atenção a esse ponto neste momento.

4 – Satisfação do Cliente

Alberto Pires - Que tipo de formação ou apoio técnico é que é ministrado à rede de concessionários?

Paulo Alegria – Ministramos informação técnica de forma a que os concessionários consigam fazer o atendimento técnico.

Alberto Pires - São ministrados cursos técnicos aos mecânicos?

Paulo Alegria – Sim.

Alberto Pires - São fornecidas ferramentas específicas e formação para a sua utilização?

Paulo Alegria – Sim, a toda a rede.

5 – Imagem coordenada

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada é que existe para o exterior?

Paulo Alegria – Estamos a desenvolver um programa em conjunto com o fabricante para a implementação dessa imagem. É uma tentativa de uniformizar essa imagem em toda a Europa. Está a ser iniciado. Sempre que há vontade do concessionário, nós dizemos como é que tem de ser, caso a caso.

Alberto Pires - Reclame luminoso com a marca ?

Paulo Alegria – O logótipo sim, mas o formato uniformizado não.

Alberto Pires - Bandeiras gigantes ?

Paulo Alegria – Sim.

Alberto Pires - Bandeiras horizontais ?

Paulo Alegria – Sim.

Alberto Pires – bandeiras verticais?.

Paulo Alegria – Sim.

Alberto Pires - Tarjas ?

Paulo Alegria – Sim.

Alberto Pires - Autocolantes para vidro?

Paulo Alegria – Não, não usamos.

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada é que existe para o interior?

Paulo Alegria – Este ano vai ser o primeiro ano em que vai estar disponível para alguns modelos pórticos interiores com a imagem de cada modelo, e vai ser disponibilizado.

Alberto Pires - Reclame luminoso com a marca ?

Paulo Alegria – Não.

Alberto Pires - Estrados para exposição dos modelos ?

Paulo Alegria – Não.

Alberto Pires - Porta catálogos ?

Paulo Alegria – Sim.

Alberto Pires - Poster informativo de cada modelo (*silent salesman*) ?

Paulo Alegria – De alguns modelos.

Alberto Pires - Poster de cada modelo ?

Paulo Alegria – De alguns modelos.

Alberto Pires - Tarjas ?

Paulo Alegria – Sim.

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada identificativa é que existe para os funcionários pertencentes aos pontos de venda?

Paulo Alegria – Só na área técnica é que disponibilizamos umas batas e aventais.

Alberto Pires – Blusões?

Paulo Alegria – Sim, temos uma gama de merchandizing muito completa para cada segmento.

Alberto Pires – Bonés ?

Paulo Alegria – Sim

Alberto Pires - Calções ?

Paulo Alegria – Sim.

Alberto Pires - De que forma é que é implementada a imagem coordenada nos concessionários?

Paulo Alegria – Nós temos um pacote obrigatório mas deixamos ao critério do concessionário o que ele quer comprar. Tem que comprar um determinado volume até determinado valor, e ele depois escolhe, em função da especialidade.

Alberto Pires - Obrigatoriedade de instalar determinados itens ?

Paulo Alegria – Sim.

Alberto Pires - Desconto em função da performance ?

Paulo Alegria – Sim, anual.

Alberto Pires - Oferta em função da performance ?

Paulo Alegria – Não. Oferta não. Criamos um objectivo e se for atingido premiamos.

Alberto Pires - Oferta em função da performance pretendida ?

Filipe Almeida – Oferta não. Criamos um objectivo e se for atingido premiamos.

Alberto Pires - A linha gráfica a utilizar pelo concessionários está sujeita a controlo?

Paulo Alegria – Sim, está disponível e eles devem requerê-la se precisarem.

Alberto Pires – As publicidades dos concessionários devem ser aprovadas antes da publicação?

Paulo Alegria – Sempre. Pelo menos é o que queremos, quando tomam iniciativas locais ou regionais. Disponibilizamos os nossos anúncios para eles criarem os deles, mas às vezes à incompatibilidades no formato. Devem pedir aprovação e submetê-lo à aprovação.

Transcrição da entrevista

Eva Mitsche, directora de marketing da *KTM*, importada para Portugal pela Sociedade Comercial do Vouga.

Alberto Pires: Relativamente à comunicação institucional com o concessionário: Que responsáveis por departamento é que são identificados no organograma da empresa enviado ao concessionário?

Eva Mitsche - O Alex Vilar responsável pelo pós-venda, o responsável pela competição, o Vítor Santos que é o responsável pela competição, o João Simões que é o responsável comercial, o José Pinho que é o responsável pelas vendas, o Rui Sampaio que é o responsável pelas peças, o Joel que é o nosso mecânico, o Paulo Silva que é o gerente, e eu que sou a responsável pelo marketing.

Alberto Pires - Quais são as formas de contacto utilizadas pela empresa com os concessionários?

Eva Mitsche – Telefone, móvel, fax e *e-mail*.

Alberto Pires - Têm uma rede de intranet?

Eva Mitsche - Não temos, temos um “*dealer net*”, para colocar todas as informações aos agentes. Não comunicamos tanto por *e-mail* mas mais por *dealer net*.

Alberto Pires – E “news letter”?

Eva Mitsche - Não.

Alberto Pires - É fornecido ao concessionário a disponibilidade de contacto dos vários departamentos?

Eva Mitsche – Sim, está no *dealer net*.

Alberto Pires - Horário de atendimento?

Eva Mitsche - Sim

Alberto Pires - Período de férias?

Eva Mitsche – Sim, o período de férias é comunicado com antecedência, apesar de nunca fecharmos e estar sempre alguém disponível.

Alberto Pires - Qual a periodicidade das reuniões de agentes promovidas pela empresa?

Eva Mitsche – Fazemos pelo menos uma vez por ano.

Alberto Pires - Qual a periodicidade dos contactos individuais promovidos pela empresa junto do concessionário?

Eva Mitsche – O vendedor visita-os pelo menos uma vez por mês, e eu vou visitá-los uma vez por ano. O vendedor visita sempre que pode e sempre que é preciso. Se for caso disso vai ao concessionário três vezes num mês.

2 – Comunicação dos produtos

Alberto Pires - De que forma é que dão a conhecer a imagem dos novos modelos da marca aos concessionários ?

Alberto Pires - Envio de catálogo ?

Eva Mitsche – Quando chegam enviamos directamente aos clientes.

Alberto Pires - Envio de CD ROM ?

Eva Mitsche – Não é preciso enviar porque encontra-se tudo no *dealer net*.

Alberto Pires - De que forma é que são apresentados fisicamente os modelos da marca aos concessionários ?

Alberto Pires – Aquando do seu lançamento mundial na feira mundial da especialidade?

Eva Mitsche - Não.

Alberto Pires - Apresentação nacional estática?

Eva Mitsche - Não

Alberto Pires - Apresentação nacional dinâmica?

Eva Mitsche - Chegou recentemente um novo modelo e organizámos um test track com ele. Depois organizamos um test para os clientes.

Alberto Pires - Posicionamento através da comparação com os concorrentes?

Eva Mitsche - Não fazemos essa comparação com os agentes. Para isso usamos os jornais.

3 - Estratégias comerciais

Alberto Pires - Tendo como objectivo a formação do atendimento no ponto de venda, que estratégias é que são comunicadas à rede de concessionários para cada modelo?

Eva Mitsche – Nós queremos que os agente vendam de todos os modelos.

Alberto Pires - São ministrados cursos de vendas dedicados a cada modelo?

Eva Mitsche – Não, temos os “test track” e comunicamos como vendê-lo, qual o perfil do cliente, quais os argumentos de venda, mas não lhe chamamos cursos de venda.

Alberto Pires - É disponibilizado material publicitário dedicado a cada modelo?

Eva Mitsche - Sim , também, autocolantes para os vidros..

Alberto Pires - Tendo como objectivo o sucesso comercial do modelo, que orientação ou regras são impostas no ponto de venda?

Eva Mitsche – Quando chega um novo modelo eles têm que investir obrigatoriamente em material de marketing.

Alberto Pires – Estão estabelecidas quantidades mínimas de cada modelo no ponto de venda?

Eva Mitsche - Depende da quantidade de motos que chegam, pois por vezes não chegam para todos.

Alberto Pires - Está estabelecido o espaço destinado a cada modelo no ponto de venda?

Eva Mitsche – É obrigatório ter um espaço de pelo menos 80 metros quadrados para a marca *KTM*. Não há espaço definido para cada modelo.

4 – Satisfação do Cliente

Alberto Pires - Que tipo de formação ou apoio técnico é que é ministrado à rede de concessionários?

Eva Mitsche – Sempre que chega um modelo novo organizamos um treino técnico.

Alberto Pires - São ministrados cursos técnicos aos mecânicos?

Eva Mitsche - Sim.

Alberto Pires - São fornecidas ferramentas específicas e formação para a sua utilização?

Eva Mitsche - Sim, a toda a rede.

5 – Imagem coordenada

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada é que existe para o exterior?

Eva Mitsche – Temos um reclame luminoso *KTM* igual para todos.

Alberto Pires - Reclame luminoso com a marca ?

Eva Mitsche - Sim

Alberto Pires - Bandeiras gigantes ?

Eva Mitsche - Sim, mas não é obrigatório pois há lojas em que não é possível colocar.

Alberto Pires - Bandeiras horizontais ?

Eva Mitsche - Sim.

Alberto Pires – bandeiras verticais?.

Eva Mitsche - Sim.

Alberto Pires - Tarjas ?

Eva Mitsche - Sim

Alberto Pires - Autocolantes para vidro?

Eva Mitsche - Temos

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada é que existe para o interior?

Eva Mitsche – Temos um “shop system”. Um pódio, uma gôndola, porta catálogos, vestuário, um balcão, tudo para equipar uma loja

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada identificativa é que existe para os funcionários pertencentes aos pontos de venda?

Eva Mitsche – Para os mecânicos e para os empregados.

Alberto Pires – Blusões?

Eva Mitsche - Sim, temos todos os artigos, temos um catálogo. .

Alberto Pires – Bonés ?

Eva Mitsche - Sim

Alberto Pires - Calções ?

Eva Mitsche - Sim.

Alberto Pires - De que forma é que é implementada a imagem coordenada nos concessionários?

Alberto Pires - Obrigatoriedade de instalar determinados itens ?

Eva Mitsche - Sim.

Alberto Pires - Desconto em função da performance ?

Eva Mitsche – Não, o preço é para todos igual, fazemos no luminoso 50% por exemplo.

Alberto Pires - Oferta em função da performance ?

Eva Mitsche – Ainda não temos um “*bónus system*”.

Alberto Pires - Oferta em função da performance pretendida ?

Eva Mitsche – Não.

Alberto Pires - A linha gráfica a utilizar pelo concessionários está sujeita a controlo?

Eva Mitsche - Está tudo explicado no “*dealer net*”. Tem as normas todas para a criação dos anúncios por parte dos agentes. Antigamente era *KTM Sportmotorcycles*, e agora é só *KTM*. Tivemos que controlar os agentes para alterarem os logos.

Alberto Pires – As publicidades dos concessionários devem ser aprovadas antes da publicação?

Eva Mitsche – Devem ser, mas não nos são enviadas para aprovação.

Transcrição da entrevista

Filipe Almeida, director geral da *Piaggio* Portugal.

Alberto Pires: Relativamente à comunicação institucional com o concessionário: Que responsáveis por departamento é que são identificados no organigrama da empresa enviado ao concessionário?

Filipe Almeida - O responsável comercial, o responsável de marketing, o responsável técnico, pós-venda e acessórios.

Alberto Pires - Quais são as formas de contacto utilizadas pela empresa com os concessionários?

Filipe Almeida - Por correio normalmente. Também através de *e-mail*, para além do telefone, fax.

Alberto Pires - Têm uma rede de intranet?

Filipe Almeida - Não temos. Existe no universo *Piaggio*, cá não.

Alberto Pires – E “news letter”?

Filipe Almeida - Não temos nenhuma de momento.

Alberto Pires - É fornecido ao concessionário a disponibilidade de contacto dos vários departamentos?

Filipe Almeida – É fornecida a disponibilidade, tanto no Verão como no Natal, já que são períodos em que há menos gente no escritório, e assim comunicamos atempadamente.

Alberto Pires - Qual a periodicidade das reuniões de agentes promovidas pela empresa?

Filipe Almeida - Fazemos uma reunião anual em que envolvemos todos os agentes. Serve para orientar um dar a conhecer aquilo que são as nossa linhas para o ano em questão. Depois, ao longo do ano fazemos mais uma ou duas de carácter operacional. Uma no Norte, para os concessionários do Norte, e uma no Sul, para os concessionários do Centro e Sul.

Alberto Pires - Qual a periodicidade dos contactos individuais promovidos pela empresa junto do concessionário?

Filipe Almeida - A periodicidade dos contactos do inspector de vendas é no mínimo mensal. Pelo inspector da área de peças e acessórios é idêntico, mais todas aquelas que se justificarem.

2 – Comunicação dos produtos

Alberto Pires - De que forma é que dão a conhecer a imagem dos novos modelos da marca aos concessionários ?

Filipe Almeida – Começamos por enviar uma circular, antes da disponibilidade das viaturas. A imagem é comunicada também através do inspector de vendas, sendo primordial a sua função já que dá o primeiro contacto em termos de visualização. Também mostramos a imagem por *e-mail*.

Alberto Pires - Envio de catálogo ?

Filipe Almeida – Também, e através de envio de argumentário de vendas, sempre que há um modelo novo, no máximo uma semana antes do produto estar disponível para o concessionário poder encomendar.

Alberto Pires - Envio de CD ROM ?

Filipe Almeida - – Sim, também, mas é mais do ponto de vista técnico. É um programa do catálogo electrónico, que diz respeito a peças e manuais de disciplina. Cada um actualiza os anteriores.

Alberto Pires - De que forma é que são apresentados fisicamente os modelos da marca aos concessionários ?

Filipe Almeida – As novidades de maior impacto apresentamos na reunião do início do ano, sempre que possível mostrando já o produto. Para além das habituais feiras que acontecem em Portugal e lá fora.

Alberto Pires - Apresentação nacional estática?

Filipe Almeida – Alguns produtos, os mais importantes,

Alberto Pires - Apresentação nacional dinâmica?

Filipe Almeida - Mais ou menos

Alberto Pires - Posicionamento através da comparação com os concorrentes?

Filipe Almeida – Esse é feito através do nosso argumentário de vendas.

3 - Estratégias comerciais

Alberto Pires - Tendo como objectivo a formação do atendimento no ponto de venda, que estratégias é que são comunicadas à rede de concessionários para cada modelo?

Filipe Almeida – Com o argumentário de vendas que fornecemos ao concessionário há uma parte dedicada ao target, aos potenciais clientes do produto que exigências é que ele faz, o que é que procura, qual o nível sócio-económico. Há um capítulo que trata essa área. Não é feito um curso específico para cada modelo mas é dada a informação clara e concisa no argumentário.

Alberto Pires - É disponibilizado material publicitário dedicado a cada modelo.

Filipe Almeida – No início de cada ano actualizamos o nosso catálogo de gama que comporta todos os produtos. À medida que vão sendo lançados produtos que não constem desse catálogo inicial, vamos fazendo catálogos dedicados e específicos para esses produtos.

Alberto Pires - Tendo como objectivo o sucesso comercial do modelo, que orientação ou regras são impostas no ponto de venda?

Filipe Almeida – São estabelecidas regras acerca da exposição e exposição que deve ser dada ao veículo na montra e dentro da loja, acompanhado de algum material para o ponto de venda.

Alberto Pires - Está estabelecido o espaço destinado a cada modelo no ponto de venda?

Filipe Almeida – A cada modelo não, apenas quando há novidades, até porque a nossa gama é muito homogénea. O que nós dizemos é cada segmento no seu lado, mas não é rígido.

4 – Satisfação do Cliente

Alberto Pires - Que tipo de formação ou apoio técnico é que é ministrado à rede de concessionários?

Filipe Almeida – sem que é lançado um produto novo, que envolva motores novos ou alterações tecnologias, são dados cursos técnicos á rede para dar resposta a problemas que possam surgir. Do ponto de vista comercial não são dadas recomendações específicas.

Alberto Pires - São ministrados cursos técnicos aos mecânicos?

Filipe Almeida - Sim.

Alberto Pires - São fornecidas ferramentas específicas e formação para a sua utilização?

Filipe Almeida – Sim, cada vez que sai um motor novo sai sempre com ele um manual de prestação de serviço, com toda a informação relativa ao seu funcionamento, da carroçaria ao motor. É disponibilizada uma lista de ferramentas específicas para cada modelo.

5 – Imagem coordenada

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada é que existe para o exterior?

Filipe Almeida – durante muitos anos os concessionários puderam implementar a sua imagem, e não havia linhas claras acerca da sinalética para o exterior. Hoje há definições claras a esse respeito, e nos estamos a implementar a substituição de alguma sinalética. Até aqui o concessionário comprava e era proprietário da sinalética e agora deixa de o ser. A sinalética é propriedade da *Piaggio*, que a cede temporariamente ao concessionário. Desta maneira vamos conseguir cumprir regras em cada caso.

Alberto Pires - Reclame luminoso com a marca ?

Filipe Almeida – Sim, com a identificação das oficinas autorizadas.

Alberto Pires - Bandeiras gigantes ?

Filipe Almeida – Sim.

Alberto Pires - Bandeiras horizontais ?

Filipe Almeida - sim

Alberto Pires – Não usamos muito as bandeiras, mais os reclames luminosos.

Filipe Almeida – Sim.

Alberto Pires - Tarjas ?

Filipe Almeida – Sim.

Alberto Pires - Autocolantes para vidro?

Filipe Almeida – Sim, sempre que há promoções.

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada é que existe para o interior?

Filipe Almeida – Existem alguns elementos decorativos e que disponibilizamos para criar uma imagem homogénea, e que serve para diferenciar áreas comuns a várias marcas.

Alberto Pires - Reclame luminoso com a marca ?

Filipe Almeida - também há mas não é muito utilizado.

Alberto Pires - Estrados para exposição dos modelos ?

Filipe Almeida - Não há, só quando há novidades é que se criam “corner’s” específicos para essa novidade.

Alberto Pires - Porta catálogos ?

Filipe Almeida - Não temos

Alberto Pires - Poster informativo de cada modelo (*silent salesman*) ?

Filipe Almeida – De alguns modelos, não de todos

Alberto Pires - Poster de cada modelo ?

Filipe Almeida – De alguns modelos apenas.

Alberto Pires - Tarjas ?

Filipe Almeida - Não

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada identificativa é que existe para os funcionários pertencentes aos pontos de venda?

Filipe Almeida – É uma área em que já fizemos algumas coisas no passado e não resultaram bem, e onde temos que melhorar. Ao nível das oficinas não temos uma imagem clara e definida, e mesmo obrigatória. É uma área a melhorar.

Alberto Pires – Blusões?

Filipe Almeida – Não

Alberto Pires – Bonés ?

Filipe Almeida – Não

Alberto Pires - Calções ?

Filipe Almeida – Não, não temos esse tipo de material é uma área a melhorar..

Alberto Pires - De que forma é que é implementada a imagem coordenada nos concessionários?

Filipe Almeida – São dadas instruções claras acerca daquilo que queremos no respeito pelas marcas, dos logos e a imagem da marca. Normalmente, na reunião, damos essas instruções. Sempre que abrimos um concessionário novo damos um manual do concessionário em que vêm essas instruções.

Alberto Pires - Obrigatoriedade de instalar determinados itens ?

Filipe Almeida - Sim, ao nível dos acessórios e da disponibilidade mínima em função do potencial de cada zona em termos de veículos.

Alberto Pires - Desconto em função da performance ?

Filipe Almeida - Não

Alberto Pires - Oferta em função da performance ?

Filipe Almeida - Não.

Alberto Pires - Oferta em função da performance pretendida ?

Filipe Almeida – Não

Alberto Pires - A linha gráfica a utilizar pelo concessionários está sujeita a controlo?

Filipe Almeida – Não. Se existe um anúncio participado por nós sim, mas não há muitos casos desses.

Alberto Pires – As publicidades dos concessionários devem ser aprovadas antes da publicação?

Filipe Almeida – Quando são compartilhadas por nós.

Transcrição da entrevista

David Santos, relações públicas e marketing da Veículos Casal S.A., importadora para Portugal das motos *Suzuki*.

Alberto Pires : Relativamente à comunicação institucional com o concessionário: Que responsáveis por departamento é que são identificados no organigrama da empresa enviado ao concessionário?

David Santos – O mais importante é o delegado de vendas, que está sempre em contacto com o cliente, depois o serviço pós-venda, que é fundamental, e o relações públicas e do marketing.

Alberto Pires - Quais são as formas de contacto utilizadas pela empresa com os concessionários?

David Santos –Por *e-mail*, fax e pessoalmente. Sobretudo o delegado de vendas, que vai ao concessionário imediatamente, se for urgente. Basta que o cliente diga que precisa de falar ou de tratar de alguma coisa que delegado de vendas vai ter com ele.

Alberto Pires - Têm uma rede de *intranet*?

David Santos –Não temos.

Alberto Pires – E “*news letter*”?

David Santos – Temos.

Alberto Pires - É fornecido ao concessionário a disponibilidade de contacto dos vários departamentos?

David Santos – É fornecido o horário de atendimento e o período de férias.

Alberto Pires - Qual a periodicidade das reuniões de agentes promovidas pela empresa?

David Santos – Temos uma pequena falha. Desde que somos importadores da marca, em '87, só fizemos três reuniões de agentes até hoje. Ou seja, não temos.

Alberto Pires - Qual a periodicidade dos contactos individuais promovidos pela empresa junto do concessionário?

David Santos – Mensal. As visitas são de rotina, mesmo que não haja nada agendado. O contacto com o cliente é fundamental.

2 – Comunicação dos produtos

Alberto Pires - De que forma é que dão a conhecer a imagem dos novos modelos da marca aos concessionários ?

David Santos – Através de tudo o que trazemos das exposições internacionais. Além disso, através do catálogo individual e dos salões nacionais de motos.

Alberto Pires - De que forma é que são apresentados fisicamente os modelos da marca aos concessionários ?

David Santos – Através dos salões apenas.

Alberto Pires – Aquando do seu lançamento mundial na feira mundial da especialidade?

David Santos – Pensamos brevemente em convidar, e é uma forma de prémio, os primeiros vinte concessionários com uma visita a um salão internacional em que a *Suzuki* exponha.

Alberto Pires - Apresentação nacional estática?

David Santos – Sim.

Alberto Pires - Apresentação nacional dinâmica?

David Santos – Não.

Alberto Pires - Posicionamento através da comparação com os concorrentes?

Joaquim Cidade – O serviço pós-venda preocupa-se muito com isso. Não dizemos que esta é melhor que aquela mas referimos os atributos de cada uma por comparação.

3 - Estratégias comerciais

Alberto Pires - Tendo como objectivo a formação do atendimento no ponto de venda, que estratégias é que são comunicadas à rede de concessionários para cada modelo?

David Santos – Não temos. Até agora tinha uma estratégia de formação na casa do cliente. Todos os anos os concessionários são convidados para ficara a par do que se passa com a moto em termos técnicos, mas contactos individuais não.

Alberto Pires - São ministrados cursos de vendas dedicados a cada modelo?

David Santos – Não.

Alberto Pires - São disponibilizados manuais de vendas dedicados a cada modelo.

David Santos – Não.

Alberto Pires - É disponibilizado material publicitário dedicado a cada modelo.

David Santos - Imenso.

Alberto Pires - Tendo como objectivo o sucesso comercial do modelo, que orientação ou regras são impostas no ponto de venda?

David Santos – Não tínhamos o hábito de impor regras mas agora estamos a fazê-lo. Na nova GSR 600 a *Suzuki* investiu muito para a criação de um *kit* de exposição para a moto. Assim, hoje obrigamos a que o concessionário exponha a moto no local mais nobre com o *kit* de exposição. Não são estabelecidas quantidades obrigatórias mas aconselháveis.

Alberto Pires - Está estabelecido o espaço destinado a cada modelo no ponto de venda?

David Santos – Lamentavelmente não.

4 – Satisfação do Cliente

Alberto Pires - Que tipo de formação ou apoio técnico é que é ministrado à rede de concessionários?

David Santos - É ministrado todo o apoio que a *Suzuki* nos impõe para atender ao cliente. São fornecidos cursos técnicos e apresentadas as ferramentas especiais. Estamos a melhorar gradualmente todo o tipo de apoio ao concessionário. Queremos que o concessionário nos considere como família.

5 – Imagem coordenada

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada é que existe para o exterior?

David Santos – Estamos a alterá-la neste momento de forma a que a imagem seja igual em todo o país.

Alberto Pires - Reclame luminoso com a marca ?

David Santos – Sim

Alberto Pires - Bandeiras gigantes ?

David Santos - Sim.

Alberto Pires - Bandeiras horizontais ?

David Santos – Sim.

Alberto Pires – Bandeiras verticais?

David Santos – Sim.

Alberto Pires - Tarjas ?

David Santos – Imensas.

Alberto Pires - Autocolantes para vidro?

David Santos – Sim.

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada é que existe para o interior?

David Santos – Esse hábito ainda não existe em Portugal, lamentavelmente. São muitos os vícios e há concessionários que não têm só a nossa marca. Fazer com que o cliente faça a destriça da marca no espaço tem sido uma guerra nossa mas que leva o seu tempo. Acho no entanto que temos melhorado nesse sentido.

Alberto Pires – Reclame luminoso com a marca?

David Santos – Sim.

Alberto Pires - Estrados para exposição de modelos?

David Santos – Sim, especialmente para os novos modelos.

Alberto Pires – Porta catálogos?

David Santos – Sim.

Alberto Pires – Poster informativo de cada modelo (*silent salesman*)

David Santos – Sim.

Alberto Pires – Poster informativo de cada modelo.

David Santos – Sim.

Alberto Pires – Tarjas?

David Santos – Sim.

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada identificativa é que existe para os funcionários pertencentes aos pontos de venda?

David Santos – É muito difícil. É uma luta que tentamos travar porque não há nos concessionários a nível nacional, e é rara a exceção, de ligação de imagem entre o importador e a marca. Estamos a tentar fazer o melhor possível, para que no futuro essa imagem apareça, mas não se consegue, antes pelo contrário.

Alberto Pires – Blusões?

David Santos – Sim

Alberto Pires – Bonés ?

David Santos – Sim.

Alberto Pires - Calções ?

David Santos – Sim.

Alberto Pires - De que forma é que é implementada a imagem coordenada nos concessionários?

David Santos – Lá está, nós tentamos implementá-la, tem é sido difícil fazê-lo. É difícil implementar uma imagem num concessionário quando esses concessionários têm mais do que uma marca. É um trabalho que temos que fazer melhor mas vai demorar alguns anos.

Alberto Pires - Obrigatoriedade de instalar determinados itens ?

David Santos – Não diria obrigatoriedade. O português não gosta de ser obrigado. Na *Suzuki* pedimos para fazer. É evidente que se não atenderem ao que pedirmos tomaremos providências, mas gostamos de pedir e não de obrigar.

Alberto Pires - Desconto em função da performance ?

David Santos – É isso que vai acontecer brevemente..

Alberto Pires - Oferta em função da performance ?

David Santos – Também.

Alberto Pires - Oferta em função da performance pretendida ?

David Santos – Também.

Alberto Pires - A linha gráfica a utilizar pelo concessionários está sujeita a controlo?

David Santos – Tentamos que a linha gráfica seja enquadrada no modelo da *Suzuki* mas não é fácil.

Alberto Pires – As publicidades dos concessionários devem ser aprovadas antes da publicação?

David Santos – Não há obrigatoriedade, mas é conveniente Pedimos que nos enviem antes da publicação, mas muitos não enviam porque sabem que será aprovada por nós.

Transcrição da entrevista

Ricardo Lopes, gestor da unidade de negócio *Triumph* na Cimpomóvel, importadora para Portugal da *Triumph*.

Alberto Pires: Relativamente à comunicação institucional com o concessionário: Que responsáveis por departamento é que são identificados no organigrama da empresa enviado ao concessionário?

Ricardo Lopes - O director geral, o Luís Cunha, o gestor de zona, que sou eu, o responsável comercial, o responsável pelas peças, o Aurélio Alípio, o responsável técnico é o António Figueira e a responsável pela imagem é a Teresa Valente.

Alberto Pires - Quais são as formas de contacto utilizadas pela empresa com os concessionários?

Ricardo Lopes – Telefone, móvel, fax, *e-mail* e *intranet*.

Alberto Pires - Têm uma rede de *intranet*?

Ricardo Lopes –Temos um sistema aplicado nos concessionários de *intranet* com a empresa, através das aplicações AS 400 e Siebel. O sistema AS 400 relaciona-se com a logística, encomendar peças e o Siebel com CRM. O Siebel funciona como *front office* para trabalhar oportunidades de negócio. Permite ao concessionário enviar ao cliente o envio de um *e-mail* com informação. As potencialidades do sistema é enorme, apesar de não ser fácil de utilizar. Os concessionários não o usam suficientemente face ao seu potencial, apesar da formação que tiveram. É um processo moroso, o da ginástica neste ambiente, mas quanto mais o usarem mais flexível e fácil se torna de o aproveitar.

Alberto Pires – E “*news letter*”?

Ricardo Lopes – São feitas algumas.

Alberto Pires - É fornecido ao concessionário a disponibilidade de contacto dos vários departamentos?

Ricardo Lopes – É fornecido a nível nacional e também de contactos com departamentos da *Triumph* para outras funções, como a de imagem.

Alberto Pires - Horário de atendimento?

Ricardo Lopes – O horário de atendimento é de 24 horas. Não temos um período de férias estabelecido.

Alberto Pires - Qual a periodicidade das reuniões de agentes promovidas pela empresa?

Ricardo Lopes – Fazemos pelo menos uma vez por ano, e depois em função das necessidades dos departamentos.

Alberto Pires - Qual a periodicidade dos contactos individuais promovidos pela empresa junto do concessionário?

Ricardo Lopes – Cerca de duas vezes por mês a cada concessionário, mas em alguns casos chega a três vezes. A rede é pequena de forma que é fácil ter um grande contacto individual.

2 – Comunicação dos produtos

Alberto Pires - De que forma é que dão a conhecer a imagem dos novos modelos da marca aos concessionários ?

Ricardo Lopes –Damos a conhecer através da imprensa especializada e futuramente através de eventos organizados para cada modelo importante, em conjunto com a imprensa.

Alberto Pires - Envio de catálogo ?

Ricardo Lopes – Envio de catálogo e quando o modelo já está no importador convidamo-lo a vir conhecê-lo. Por vezes acontece que depois da apresentação mundial de um modelo as primeiras unidades vão directamente para o concessionário.

Alberto Pires - Envio de CD ROM ?

Ricardo Lopes – A *Triumph* tem um site que tem tudo o que lhes pode interessar.

Alberto Pires - De que forma é que são apresentados fisicamente os modelos da marca aos concessionários ?

Ricardo Lopes – Ou é feita na nossa loja ou recebem a moto directamente na loja. Não há um lançamento da moto.

Alberto Pires – Aquando do seu lançamento mundial na feira mundial da especialidade?

Ricardo Lopes - Não.

Alberto Pires - Apresentação nacional estática?

Ricardo Lopes - Sim

Alberto Pires - Apresentação nacional dinâmica?

Ricardo Lopes - Sim.

Alberto Pires - Posicionamento através da comparação com os concorrentes?

Ricardo Lopes – De certa forma mas a marca tende a seguir o seu próprio caminho. Há apenas um realçar das características dinâmicas do modelo, mas sem comparar directamente com nenhuma. Pretendemos apenas apontar as suas especificidades. A rede tem toda a gama disponível para “*test drives*”, e utilizam-nas.

3 - Estratégias comerciais

Alberto Pires - Tendo como objectivo a formação do atendimento no ponto de venda, que estratégias é que são comunicadas à rede de concessionários para cada modelo?

Ricardo Lopes – A Cimpomóvel tem um departamento de formação que é usado para várias empresas do Grupo. Oferece formação em termos de técnica, gestão e conflitos, gestão do tempo, e outros que pretende melhorar a performance comercial do concessionário. Não ministramos um curso para cada modelo mas um geral para todos.

Alberto Pires - É disponibilizado material publicitário dedicado a cada modelo.

Ricardo Lopes - Sim, isso é.

Alberto Pires - Tendo como objectivo o sucesso comercial do modelo, que orientação ou regras são impostas no ponto de venda?

Ricardo Lopes – Quando é lançado um modelo e atendendo ao seu posicionamento, tentamos criar um modelo estabelecido pela marca para que eles cumpram. Actualmente não estão estabelecidas quantidades mas vão passar a estar ao nível de objectivos.

Alberto Pires - Está estabelecido o espaço destinado a cada modelo no ponto de venda?

Ricardo Lopes – De momento não está determinado.

4 – Satisfação do Cliente

Alberto Pires - Que tipo de formação ou apoio técnico é que é ministrado à rede de concessionários?

Ricardo Lopes – A gestão de conflitos e a gestão do tempo é um curso bastante importante tendo em vista a satisfação do cliente e esforçamo-nos para que eles participem nesses cursos para obter um maior índice de satisfação. São ministrados cursos técnicos e as ferramentas são obrigatórias para os concessionários.

5 – Imagem coordenada

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada é que existe para o exterior?

Ricardo Lopes – A *Triumph* obriga a apresentar determinada imagem aos concessionários, depois é só uma questão de dimensões..

Alberto Pires - Reclame luminoso com a marca ?

Ricardo Lopes - Sim

Alberto Pires -Bandeiras gigantes ?

Ricardo Lopes - Não.

Alberto Pires - Bandeiras horizontais ?

Ricardo Lopes - Sim.

Alberto Pires – bandeiras verticais?

Ricardo Lopes – Não.

Alberto Pires - Tarjas ?

Ricardo Lopes - Sim

Alberto Pires - Autocolantes para vidro?

Ricardo Lopes – Não

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada é que existe para o interior?

Ricardo Lopes – Temos uma produção de lonas para o interior, temos um *POS Kit* que identifica o modelo dentro de um espaço *Triumph*. Este *Stand* em *Kit* tem vários níveis e deve ser aplicado em função das motos expostas.

Alberto Pires - Estrados para exposição de modelos?

Ricardo Lopes – Alguns concessionários fazem-nos e só é preciso que este fique bonito e realce a moto.

Alberto Pires – Porta catálogos?

Ricardo Lopes – Não.

Alberto Pires – Tarjas?

Ricardo Lopes – Tarjas não.

Alberto Pires - Que tipo de imagem coordenada identificativa é que existe para os funcionários pertencentes aos pontos de venda?

Ricardo Lopes – Existe roupa institucional, que não obrigatória de usar para a comercialização da marca *Triumph*.

Alberto Pires – Blusões?

Ricardo Lopes - Sim

Alberto Pires – Bonés ?

Ricardo Lopes - Sim

Alberto Pires - Calções ?

Ricardo Lopes - Sim.

Alberto Pires – Outros ?

Ricardo Lopes – Por exemplo *mouse pad*, rato, canetas, toalha de praia, cadeiras, guarda chuva, lenços, miniaturas, pinos, cintos, fivelas, e uma linha clássica/moderna de roupa.

Alberto Pires - De que forma é que é implementada a imagem coordenada nos concessionários?

Ricardo Lopes – Através da exposição de todos os produtos que foram assinalados.

Alberto Pires - Obrigatoriedade de instalar determinados itens ?

Ricardo Lopes – Sim.

Alberto Pires - Desconto em função da performance ?

Ricardo Lopes – Não.

Alberto Pires - Oferta em função da performance ?

Ricardo Lopes – Sim.

Alberto Pires - Oferta em função da performance pretendida ?

Ricardo Lopes – Sim.

Alberto Pires - A linha gráfica a utilizar pelo concessionários está sujeita a controlo?

Ricardo Lopes - Sim.

Alberto Pires – As publicidades dos concessionários devem ser aprovadas antes da publicação?

Ricardo Lopes – Sim, sempre.

Anexo 6 – Questionário enviado aos concessionários

Este questionário destina-se a um trabalho de investigação realizado por Alberto Luis Pires no âmbito do mestrado de Ciências da Comunicação da Universidade Fernando Pessoa. O questionário é absolutamente confidencial.

1 - Por favor responda às seguintes perguntas sobre a sua relação com os importadores de motos com que trabalha.

1.1 - Conhece os responsáveis dos departamentos das marcas com que trabalha:

	Muito bem	Bem	Razoavelmente	Mal	Não conheço
Responsável pelo dep. Comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsável pelo dep Técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsável pelo dep Peças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsável pelo dep Imagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2 - Coloque por ordem de importância os departamentos com que trabalha.

Atribua o nº 1 ao mais importante, o nº 2 ao segundo mais importante e assim sucessivamente até ao nº 4.

Departamento Comercial	<input type="checkbox"/>
Departamento Técnico	<input type="checkbox"/>
Departamento Peças	<input type="checkbox"/>
Departamento Imagem	<input type="checkbox"/>

1.3 - Coloque por ordem de utilização as seguintes formas de contacto com as marcas com que trabalha.

Atribua o nº 1 à mais importante, o nº 2 ao segundo mais importante e assim sucessivamente até ao nº 4.

Telefone	<input type="checkbox"/>
Fax	<input type="checkbox"/>
e-mail	<input type="checkbox"/>
Internet	<input type="checkbox"/>

1.4 - Qual a importância que atribui às reuniões de agentes promovidas pelas marcas ?

Muitíssimo importante	Muito Importante	Indiferente	Pouco Importante	Nada Importante
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.5 - Qual a periodicidade que considera importante para o contacto individual com o responsável de cada marca ?

Quinzenal	Mensal	Semestral	Anual	Bienal
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 - Relativamente ao conhecimento das motos que comercializa

2.1 - Através de que meio é mais frequente tomar conhecimento dos novos modelos das marcas que comercializa?

Atribua o nº 1 ao mais frequente, o nº 2 ao segundo mais frequente e assim sucessivamente até ao nº 4.

Catálogo da marca	<input type="checkbox"/>
CD-Rom enviado pela marca	<input type="checkbox"/>
Imprensa	<input type="checkbox"/>
Outra forma	<input type="checkbox"/>

2.2 - Através de que meio preferia tomar conhecimento dos novos modelos das marcas que comercializa?

Atribua o nº 1 ao mais preferido, o nº 2 ao segundo mais preferido e assim sucessivamente até ao nº 4.

- Catálogo da marca
- CD-Rom enviado pela marca
- Imprensa
- Outra forma

2.3 - Considera que a apresentação física dos novos modelos que vai comercializar lhe deviam ser apresentados:

Atribua o nº 1 à forma preferida, o nº 2 ao segundo mais preferido e assim sucessivamente até ao nº3.

- Aqui ando do seu lançamento mundial, na feira da especialidade
- Através de uma apresentação nacional estática (mostrando a moto)
- Através de uma apresentação nacional dinâmica (com a possibilidade de circular com a moto)

3 - Sobre o apoio comercial do importador no ponto de venda

Para que possa vender melhor um modelo qual o grau de importância das seguintes acções disponibilizadas pelo importador?

3.1 - Curso de vendas específico para cada modelo

- Muitíssimo importante
- Muito Importante
- Indiferente
- Pouco Importante
- Nada Importante

3.2 - Manual com as vantagens comparativas de cada modelo

- Muitíssimo importante
- Muito Importante
- Indiferente
- Pouco Importante
- Nada Importante

3.3 - Material publicitário para colocar junto do modelo no stand de vendas.

- Muitíssimo importante
- Muito Importante
- Indiferente
- Pouco Importante
- Nada Importante

E com que frequência os importadores costumam disponibilizar estas acções?

3.4 - Curso de vendas específico para cada modelo

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

3.5 - Manual com as vantagens comparativas de cada modelo

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

3.6 - Material publicitário para colocar junto do modelo no stand de vendas.

- Sempre
- Frequentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

4 - Relativamente à satisfação dos clientes

4.1 - Para uma correcta assistência aos clientes, qual a importância dos cursos técnicos ministrados aos mecânicos, específicos para cada modelo?

Muitíssimo importante Muito Importante Indiferente Pouco Importante Nada Importante

4.2 - Para uma correcta assistência aos clientes, qual a importância da utilização de ferramentas específicas na manutenção e assistência de cada modelo?

Muitíssimo importante Muito Importante Indiferente Pouco Importante Nada Importante

5 - Relativamente à imagem no concessionário

5.1 - Qual a importância da identificação do nome do seu concessionário no exterior do seu Stand?

Muitíssimo importante Muito Importante Indiferente Pouco Importante Nada Importante

5.2 - Qual a importância da identificação das marcas de motos que representa no exterior do seu Stand?

Muitíssimo importante Muito Importante Indiferente Pouco Importante Nada Importante

5.3 - Qual a importância da identificação das marcas de motos que representa no interior do seu Stand ?

Muitíssimo importante Muito Importante Indiferente Pouco Importante Nada Importante

5.4 - Qual a importância da utilização de vestuário por parte dos seus funcionários com a imagem oficial, individual, das marcas de motos que representa ?

Muitíssimo importante Muito Importante Indiferente Pouco Importante Nada Importante

5.5 - Quando faz publicidade ao seu concessionário, segue as linhas gráficas determinadas pelas marcas que representa ?

Sempre Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Com quantas marcas trabalha: _____

Distrito do país a que pertence: _____

Nº de unidades vendidas anualmente _____

Nº total de empregados _____

Dimensão do stand de vendas (m2) 0-100 101-200 201-300 301-400 mais de 400

Muito obrigado pela sua participação.

Anexo 7 - Concessionários das marcas de motos analisadas (Fevereiro de 2006)

NOME	MORADA1	POSTAL	LOCALIDADE	Aprilia	Ducati	Husqvarna	Kawasaki	KTM	Piaggio	Suzuki	Triumph
Açorjet	Rua do Mercado, 53 G	9500	Ponta Delgada				x		x		
Alpomotor Velocipedes, Lda	Memorial - Alpendurada	4575-059	Entre-os-Rios							x	
Álvaro Manuel Soares Pereira	Canada do Barreiro, nº 5	9700-027	Angra	x							
Américo Piedade Martins	Rua Serpa Pinto, 88	8100-715	Loulé							x	
Anfesa			Alcobaça						x		
Antero Rodrigues da Silva & Filhos, Lda	Av. Dr. Moreira de Sousa, 2311	4415-385	Carvalhos						x	x	
Auto C. Central	Rua Dr. H. Amorim Ferreira, 15 - Rosário	9560-095	Lagoa, Faro		x						
Auto Évora			Évora						x		
Auto-Zarco, Lda	Rua Nova Pico S. João	9004-501	Funchal							x	
Autoclinica de Daniel Vieira	Estrada Nacional 13 Montedor - Carreço	4900-045	Viana do Castelo							x	
A.V. Motos, lda	Margonça	3720-315	Oliveira de Azeméis			x					
A.S. Motorrada	Rua de Camões nº326	4000-139	Porto		x		x	x			x
Bicistoi lda	Est. Nac. 125, nº 62	8700-000	Olhão						x		
Bilracing	Rua do Sol, 35 - Bouça de frades	4765-354	V. N. Famalicão					x			
Benimoto, Lda	Apartado 204, Estrada Nacional 1, km 84	2475-016	Benedita	x			x			x	
Bounessa – Motociclos, Lda	Av. Conde Margaride, Nº 543	4832-072	Guimarães			x					
Britomotos	E.N. 116 - Casais da Serra	2665-305	Milharado								
CABRAL & SIMÃO	R.Domingos D.Machado-ARM. 10-Valados	9500-195	Ponta Delgada					x			
Cabil - Casa das Bicicletas, Lda	Avenida Serpa Pinto, 484/492	4450-277	Matosinhos	x						x	
CAF Cop. Agric. Do Funchal, SRL				x							
Caismotor - Carlos Lebre, Soc. Unipessoal, Lda	Lugar do Lameiro - Caismotor	2645-399	Alcabideche					x		x	
Carlos Alberto Pereira Costa	Estrª da Feteira, 1122 – Aptº 260	7520-011	Sines			x					
Carlos Castanheira, Unipessoal, Lda	Polo Industrial de Gois	3330-304	Gois							x	
Carlos Duarte Lourenço			Caldas da Rainha						x		
Carlos Guerreiro Coelho	Sítio da Igreja	8135	Almancil			x					
Carlos Manuel Gomes Carreira	Estrada de Mira D' Aire	2495-032	São Mamede							x	
Carreiro & CPª, Lda	Rua do Mercado, 17/19	9500-326	Ponta Delgada						x	x	
Casa Borrhalho lda	Av. Dr. Francisco Sá Carneiro, lote 9, loja A	8500-506	Portimão						x		
Casa Leorne lda	Rua serpa Pinto nº 99	3510-113	Viseu						x		
Casa Valadas	Rua São João de Deus, 53	7200-376	Reg. de Monsaráz							x	
Celmotos de Celestino Maria Pereira	Estrada Nacional Nº 261, Deixa-o-Resto	7500-019	V. Nova Santo André			x				x	
Ciclomotores de Espinho	Avenida 24, 841	4500-201	Espinho						x		
Ciclomotores Manuel Gonçalves Barbosa	Rua Dr. Santos jr., L. Q. da Barreta, Lote 42	4750-332	Barcelos							x	
Ciclomotores Salvador, Lda	Rua da Liberdade, S/N	8375-109	S. B. de Messines							x	
Ciclopeças Banheirense			Baixa da Baneira						x		
Cimpomóvel - Dealer – V. Auto., S.A.	Rua Agostinho Lourenço, 2	1000-011	Lisboa				x			x	x
Companhia Mundial do Atlântico, Lda	Rua Alves da Silva, 25	2900-185	Setúbal				x	x		x	
Cose da Moto	Quinta da Tenaria, Lote A, Loja 2	5000-519	Vila Real	x							
Costa Ramalho lda			Coimbra						x		
CNOG - Motos e Acessórios, Soc. Unip., Lda	Rua de Campo de Ourique, 49	1250-060	Lisboa							x	
Dionel do Carmo Cerol & barroto									x		
Dual Moto	Rua Alta da Palma Carlos, nº 1, A	2685-026	Sacavém		x						
Duarte Motos de Arnaldo & Duarte, Lda	Bairro da Estação, 3	3440-613	Vimieiro							x	
ECMoto	Rua Principal ,64/B-TELHADO	3360-062	Penacova					x			
Evaristo Alves Dias	Braçais - Arega	3260-072	Figueiró Vinhos			x					

A COMUNICAÇÃO DAS MARCAS DE MOTOS NOS CONCESSIONÁRIOS MULTIMARCA EM PORTUGAL

Evaristo Freitas	Rua S. João Batista, 2001	4805-319	Guimarães	x																
Faial Moto Racing, Com.Rep.Veículos, Lda	Apt. 184, Zona Ind. Sta Barbara - Angustias	9900	Horta																	x
Fast Zone	Est. Nac. 1 - 605 - Vale Gracioso	2400-267	Azoia - Leiria																	x
Fernando David Cruz & Filhos, Lda	Rua António José D' Ávila, 20	5450-019	Vila Pouca de Aguiar																	x
Fernando Teixeira Osório Alves	Merouços - Santa Cristina do Couto	4780-234	Santo Tirso																	x
Filipe Motoshow Veículos Motorizados, Lda	Rua Paulo VI, 2215	2400-503	Leiria	x	x	x	x													x
Fialho e Miranda Ida	Rua Heróis da Grande Guerra, 12	2500-216	Caldas da Rainha				x													
Fremoto	Fojinhos - Freiriz	4730-170	Vila Verde										x							
Fundamoto	Estr. Nac. 18, R. Cid. da Covilhã - Lt.9 R/C	6230	Fundão										x							
Foz - Sociedade Comerc. De Motociclos Lda	Av. Saraiva de Carvalho, 126	3080-055	Figueira da Foz																	x
Galante & Filhos			Lisboa																	x
GreenWheels	Rua José Estevão, 23 A/B -	1150-200	Lisboa							x										
Holeshot Motos, Lda	Estrada Nac. Nº 1, 506, Mourisca do Vouga	3750-777	Águeda																	x
Horizmoto, Lda	Rua da Torrinha, 133	4000-611	Porto	x						x										x
Hugo&Manuel Motos, Lda	Av. Bombeiros Voluntários Algés, 52 C	1495-022	Algés																	x
Iberomotor	Rua 25 de Abril 46	2430-313	Marinha Grande																	x
Irmãos Alvegas Ida	Rua 5 de Oubro 43	2490-508	Vila Nova de Ourém																	x
J.Moita, Lda	Rua Júlio Maia, 60	3780-233	Anadia																	x
JPM Motos, Lda	Rua Luís de Camões, 36	2620-105	Póvoa de Sto Adrião																	x
Jomotos, Lda	Matos de Ranha	3100-762	Pombal																	x
Jorge Amorim Soc. Unipessoal, Lda	Rua Tomé Barros de Queirós, 31 B	2710-624	Sintra																	x
José Alexandre H. dos Santos, Lda	Av. Tomás Ribeiro, 51	2795-575	Carnaxide																	x
José António Sampaio Pereira, Unipessoal, Lda	Godilhos - Margaride	4610-261	Felgueiras																	x
José Lopes dos Santos	Praça Teófilo Braga, nº 5	2900-647	Setúbal																	x
José Valentin Rodrigues	Av. Estado da Índia, nº 22	2685-050	Sacavém																	x
João Farinha Cordeiro	Estrada do Vale, 42	2350-815	Torres Novas																	x
João Pinheiro Moreira & Filhos	Rua da Liberdade, n.º 146 -	4760	V. N. Famalicão																	x
José Augusto Patricio - Pinhel Motos	Largo José Dias Coelho	6400-398	Pinhel																	x
João Santos Comercio de Motos, Lda	Rua Bica da Costa, Lt. 4 - Lj A	2745-022	Queluz																	x
LP Motores, Lda	Estrada Nacional 4 ao Km 54	7080	Vendas Novas																	x
Leonardo Manuel P. A. Canhoto	Torre da Musgueira	8200-387	Albufeira																	x
Loja das motas, lda			Almada																	x
Luca Power	Av. Capitães de Abril 35	2725-039	Mem Martins																	x
Luis Alberto Cardoso Ferreira	Ponte Velha, EN 17	3200-037	Lousã																	x
Luistuning – Com. e Rep. de Motos, Unip.	Rua 1º Dezembro 31/33	2600-225	Vila Franca de Xira																	x
Mafrimotos, Lda	Estrada Nacional 116	2640-577	Mafra																	x
Manuel Correia dos Santos			Régua																	x
Manuel Monteiro & Filhos			Sintra																	x
Manuel da Silva Pedrosa	Rua Nº Senhora da Boa Viagem, 101-103	3105-173	Lourical																	x
Martins & Martins	Rua de Lisboa Nº 38	9500-216	Ponta Delgada	x																
Master Bike	Rua do Pocinho, nº 3 - Penedo	2705-265	Colares																	x
Mecomoto - Com. Imp. Exp. de Acess., Lda	Sitio de Passagem , Lote 1	8400-611	Parchal																	x
Milfa Lisboa				x																
Miramotos	RUA RICARDO DURÃO, 127	2090-137	ALPIARÇA																	x
Motago	Rua José Batista Sousa, 47 E		Lisboa																	x
Moito Motos	Rua da Corça I-A	2860-051	Alhos Vedros	x																x
Motamaro, Lda	Santo Amaro	3860-325	Estarreja																	x
Moto 97 - Com. e Rep. de Motociclos, Lda	Rua 5 de Outubro, 67	7600-054	Aljustrel																	x
Moto Acessórios Famalicense, Lda	Av. 9 de Julho, 254	4760-102	Famalicão																	x
Motobaja	RUA BENTO JESUS CARACA, 6/A	7800-511	BEJA																	x

A COMUNICAÇÃO DAS MARCAS DE MOTOS NOS CONCESSIONÁRIOS MULTIMARCA EM PORTUGAL

Moto Belas Lda.	Quinta da Samaritana, lote 7, loja dtª	2605-124	Belas	x																
Moto Branqueira	Branqueira	8200-315	Albufeira		x						x									
Moto Cândido	Rua da Liberdade, 2- CASAIS PORTELA	2580-437	Alenquer								x									
Moto Cruz	Rua António José D'Ávila, nº 20 -	5450	Vila Pouca de Aguiar		x					x										
Motoceânica				x																
MotoDani - Comércio de motos Lda	Av. Heróis do Ultramar, 14 R/C	3100-000	Pombal							x										
MotoDuarte	AV. FREI HEITOR PINTO - LOTE E	6200-113	Covilhã																	x
Moto Energia	Galegas, Arm. Nº 3 - ponte de Eiras	3020-324	Coimbra							x										
Moto Espinha - Vitor Manuel G.Espinha	Rua 1º de Maio, Silvares	4810-475	Guimarães																	x
MotoFar Lda			Faro																	x
Moto Kit (Júlio Bessa)	Casais das Comeiras, Aveiras de Cima -	2050	Azambuja																	x
Moto Pinho, Lda	Rua Dr. Manuel Pacheco Nobre, 25	2830-099	Barreiro																	x
Moto Pires, Lda	E.N. 125, Bías do Norte - Fuzeta	8700-066	Moncarapacho																	x
Moto R de N.M.Rei Unipessoal, Lda	Rua do Floral, 147	3770-218	Oliveira do Bairro																	x
Moto Veiga - Julio F. Lopes & Filhos, Lda	Lugar da Estrada - Figueiredo	4704-549	Figueiredo Braga																	x
Motobrioso - Com. e Rep. de Motociclos, Lda	Loteamento Rebordão, Lote 12 - Cave Dta	6230	Fundão																	x
Motocabril - Com. Motociclos e Acess., Lda	Zona Industrial	3270-162	Pedrogão Grande																	x
Motocastelo, Lda	Rua Dr. Jaime Lopes Dias, Lote 4 - R/C Dtª	6000-214	Castelo Branco																	x
Motociclo Severense de Alexandre M. Nunes	Rua Comendador Augusto Martins Pereira	3740-257	Sever do Vouga																	x
Motociclos Barcelense Lda			Barcelos																	x
Motogand - José Manuel Soares P. Mestre	Estrada Nacional 125 - 140 Patacão	8005-511	Faro																	x
Motojustino - Com. Rep. Motos, Lda	Rua 28 de Março	2120-217	Salvaterra de Magos																	x
Motolaranja	EST. NAC. 1 - KM 84 - Casal Carvalho	2475-016	Alcobaça																	x
Moto Live	Av. João XXI, n.º 495 -	4715-035	Braga																	x
Moto Mac - Mateus Costa e Filhos, Lda	Rua Principal 348	4755-131	Chorente	x																x
MotoMania - rep. e comércio de motos lda	Bairro de S. Domingos	6300-363	Guarda																	x
Motometa, Lda	Rua Stª. António, 9	3850-014	Albergaria-a-Velha																	x
Moto Mercado	Estrada Nac. 378 Km.7 Fogueiteiro - 2840		Fernão Ferro																	x
Moto Morais	Av. Sá Carneiro, 111	5300-252	Bragança	x																x
Moto Mundo	EST.NAC.125 - PATACAO	8000-769	Faro																	x
Motopartes, Lda	Rua de S. Miguel, 148	4585-457	Rebordosa																	x
MotoPorto Lda			Porto																	x
Moto Racing	Zona Industrial Santa Bárbara - Angústias	9900-000																		x
MotoRápida	Estrª Nacional 125	8125	Vilamoura																	x
MotoRenço	Rua da Escola, Nº 3	2495-182	Santa Catarina																	x
Motorhaus			Lisboa																	x
Motorinc - Veículos Motorizados, Lda	Av. da Bélgica, Quinta Sta Amélia, Lote 18	3510-159	Viseu																	x
MotoRodrigues	Rua das Areias	2130-066	Benavente																	x
Motos Rolo	Rua Serpa Pinto 68-A	2870-363																		x
Motoshop - José C.Magno Morais	Rua Circular Intermedia, 33	7001-506	Évora																	x
MotoSucia	Lugar da Ribeira	4860-131	Cabeceiras de Basto																	x
Moto PC	Sítio do Poço Seco, n.º 7 - 8500 Portimão	8500-338	Portimão																	x
Motostrong				x																
Mototorres, Lda	Av. Ten. Coronel João L. Moura, 1	2560-273	Torres Vedras																	x
Mototrax, Comércio e Acessórios, Lda	Rua do Padrão, 176	3000-312	Coimbra																	x
Moto Três tempos	RUA VISTA ALEGRE, 314	4560-511	Penafiel																	x
Mototerra		4920-061	V.N. de Cerveira																	x
Motovagos, Lda	Travessa Dr. João Rocha, 1	3840-403	Vagos																	x
Moto Vargues	Estrada Nac. 125 - Arneiro - Patacão	8000-751																		x
Moto Veiga	Lugar da Estrada, Figueiredo	4704	Braga																	x

