

**CUSTOMER JOURNEY NO MERCADO AUTOMÓVEL B2B – O  
RENTING EM PORTUGAL**

**António Alexandre Gomes Afonso**

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Marketing

Orientador:

Prof. Nuno Alexandre Teixeira; Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de  
Marketing

Novembro 2019





## Índice

<b>4.</b>	<b><i>Sumário Executivo</i></b> .....	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b><i>Motivação</i></b> .....	<b>10</b>
<b>6.</b>	<b><i>Objetivos de investigação</i></b> .....	<b>11</b>
<b>7.</b>	<b><i>Comportamentos do Consumidor</i></b> .....	<b>11</b>
7.1.	Comportamento do consumidor: principais diferenças entre os mercados B2B e B2C .....	13
7.2.	Processo de tomada de decisão .....	14
<b>8.</b>	<b><i>Customer Journey</i></b> .....	<b>15</b>
<b>9.</b>	<b><i>Atuação em mercados B2B</i></b> .....	<b>19</b>
7.1	O papel do Marketing .....	19
7.2	Processo de tomada de decisão (em ambiente B2B) .....	20
7.3	Intervenientes .....	21
7.4	Funil de Vendas e Funil de Marketing .....	22
7.4.1	Problemática .....	22
7.4.2	Tipos de Vendas .....	23
7.4.3	Funil de Vendas .....	23
7.4.4	Funil de Marketing .....	25
7.4.5	Novo modelo .....	27
7.5	Customer Experience .....	28
7.6	Big Data – um desafio para o mercado empresarial .....	29
<b>10.</b>	<b><i>Mercado do renting em Portugal</i></b> .....	<b>31</b>
8.1	Caracterização .....	31
8.2	Vantagens do serviço.....	32
8.3	Dimensão do mercado e evolução do setor .....	33
8.4	Tendências .....	36
8.4.1	Veículos elétricos, híbridos e Plug-in .....	36
8.4.2	Automóveis autónomos .....	37
8.4.3	Soluções de mobilidade .....	38
8.4.4	Soluções “green” .....	39
8.4.5	Renting para utilizadores particulares .....	39
8.4.6	Renting de outro tipo de veículos .....	40
8.5	Intervenientes .....	40
8.6	Players no mercado português .....	41
8.7	Customer Journey na ótica do Gestor de Frota .....	42
8.8	Customer Journey na ótica do utilizador .....	46
<b>11.</b>	<b><i>Problemática de Investigação</i></b> .....	<b>48</b>
<b>12.</b>	<b><i>Metodologia</i></b> .....	<b>49</b>

<b>13.</b>	<b><i>Exploração de conteúdos</i></b> .....	<b>51</b>
<b>14.</b>	<b><i>Conclusões</i></b> .....	<b>56</b>
<b>15.</b>	<b><i>Recomendações</i></b> .....	<b>62</b>
<b>16.</b>	<b><i>Limitações</i></b> .....	<b>65</b>
<b>17.</b>	<b><i>Webgrafia</i></b> .....	<b>67</b>
<b>18.</b>	<b><i>Bibliografia</i></b> .....	<b>69</b>
<b>19.</b>	<b><i>Anexos</i></b> .....	<b>72</b>

## Índice gráfico

<b><i>Figura 1- Processo de compra dos consumidores</i></b> .....	<b>13</b>
<b><i>Figura 2- Customer Journey da marca LEGO, descrevendo uma experiência de um voo para Nova Iorque (Fonte: experiencematters.blog)</i></b> .....	<b>16</b>
<b><i>Figura 3 - Customer Journey Map da marca CMJ, percorrendo a o caminho do cliente na empresa, e avaliando a sua experiência (Fonte: experiencematters.blog)</i></b> .....	<b>17</b>
<b><i>Figura 4 - Comparação da perspetiva do cliente nos mercados B2C e B2B, respetivamente (Fonte: Court et al, 2009)</i></b> .....	<b>26</b>
<b><i>Figura 5 - Relação contratual entre locadora e cliente</i></b> .....	<b>32</b>
<b><i>Figura 6 - Gráfico de representação do impacto do renting no mercado automóvel nacional (Fonte: ALD Automotive)</i></b> .....	<b>35</b>
<b><i>Figura 7 - Customer Journey na ótica do Gestor de Frota</i></b> .....	<b>44</b>
<b><i>Figura 8 - Customer Journey na ótica do utilizador</i></b> .....	<b>47</b>
<b><i>Figura 9 – Campanha da Leaseplan, baseada no preço (Fonte: LeasePlan)</i></b> .....	<b>57</b>
<b><i>Figura 10 - Campanha de parceria da Leaseplan (Fonte: LeasePlan)</i></b> .....	<b>57</b>
<b><i>Figura 11 - Comunicação Opel, focada no renting (Fonte: Opel.pt)</i></b> .....	<b>59</b>
<b><i>Figura 12 - Comunicação Volkswagen, focada no renting (Fonte: Volkswagen.pt)</i></b> .....	<b>59</b>
<b><i>Tabela 1 - Customer Journey na ótica do gestor de frota</i></b> .....	<b>45</b>
<b><i>Tabela 2 - Customer Journey na ótica do utilizador</i></b> .....	<b>48</b>

## 1. Resumo

O mercado do renting automóvel tem crescido, exponencialmente, em Portugal nesta década, depois da crise e da necessidade das empresas em otimizar os seus custos mas, ao mesmo tempo, premiar os seus colaboradores com benefícios que vão para além de um aumento salarial.

Senti a necessidade de conhecer e investigar o panorama atual do setor e o percurso dos clientes, bem como a visão das empresas e dos clientes para os próximos anos, sendo que se perspetivam enormes desenvolvimentos e evoluções para o setor automóvel.

A realização de questionários e entrevistas aos dois lados do mercado (clientes e locadoras) indicou que é um mercado maduro e desenvolvido, totalmente movido pelo preço e pela renda mensal da viatura, onde os principais impactados pelos locadoras são os gestores de frota e as grandes frotas nacionais dos maiores grupos empresariais.

Desta forma, existe a necessidade do mercado de renting impactar os decisores e utilizadores das viaturas (diretores e colaboradores, respetivamente), bem como apostar nas PME's e no Consumidor Privado, uma vez que são negócios onde pode ser realizada uma margem de lucro maior em cada viatura.

**Palavras-chave – Marketing; Customer Journey; Renting Automóvel; Mercado Automóvel; Processo de Decisão; Business to Business**

**Sistema de Classificação JEL – M31 Marketing**

## **2. Abstract**

The car rental market has grown exponentially in Portugal in this decade, after the crisis and the need for companies to optimize their costs but, at the same time, reward their employees with benefits that go beyond a salary increase.

I felt the need to know and investigate the current panorama of the sector and the path of customers, as well as the vision of companies and customers for the coming years, with the prospect of huge developments and developments in the automotive sector.

Questionnaires and interviews on both sides of the market (customers and car rental companies) indicated that it is a mature and developed market, totally driven by the price and monthly income of the vehicle, where the main impacts of the car rental companies are the fleet managers and the large national fleets of the largest business groups.

Thus, there is a need for the renting market to impact decision-makers and vehicle users (directors and employees, respectively), as well as to invest in SMEs and Private Consumers, since they are businesses where a higher profit margin can be achieved in each vehicle.

**Keywords - Marketing; Customer Journey; Car Renting; Car Market; Decision Process; Business to Business**

**JEL Classification System – M31 Marketing**

### 3. Agradecimentos

Queria começar por agradecer aos meus pais, irmã, avó e restante família, por terem possibilitado a conclusão desta etapa académica e por todo o apoio e paciência ao longo destes intermináveis 9 meses da minha vida. Também aos meus amigos, pela apoio e preocupação constante pelo estado da tese e pela dificuldade em agendar férias durante o ano de 2019.

Em segundo lugar, agradecer à ALD Automotive, pelo incansável apoio e favoráveis condições para a elaboração deste projeto. Nada poderia ter sido feito se não tivesse o consentimento quanto ao tema, quantos à recolha e cedência de dados de foro interno e quanto à disponibilidade para entrevistas e revisão do projeto.

Em especial, tenho de agradecer aos meus colegas, Pedro Brazão e Inês Soares, aos Consultores Comerciais Ana Rodrigues, Rui Conceição e Rita Alvorão, pela cedência dos contactos dos clientes e pela disponibilidade para a entrevista realizada, e, claro, à Direção da ALD Automotive, Nuno Jacinto, João Gomes e Carla Carvalho, pela cedência de tempo precioso para as diretrizes do projeto, para a disponibilização de dados do setor e para a realização das entrevistas e partilha de visão muito experiente e de enorme valor acrescentado acerca do mercado de renting nacional.

Não poderia deixar passar a oportunidade de agradecer também à incansável equipa de Marketing da ALD Automotive: Andreia Pinheiro, pela disponibilidade para a realização da entrevista e resposta às perguntas colocadas, pela disponibilização de dados e pesquisas realizadas pela empresa ao longo dos anos e pela revisão de cada página que compõe este extenso projeto; Dinis Santana e João Branco, pela disponibilização de artigos, documentos, revistas e pesquisas relacionadas com o mercado, pela ajuda na criação do *customer journey* de gestores de frota e utilizadores e pela partilha de conhecimento e ideias sobre as conclusões e recomendações da tese de mestrado.

Por fim, quero agradecer ao meu orientador, à pessoa que fez este projeto ir ganhando forma dia após dia, email após email, o Professor Nuno Teixeira.

Desde o primeiro dia mostrou uma disponibilidade para cada conversa, cada troca de emails e cada reunião como nunca pensei ser possível fornecer para alguém com a sua atarefada agenda e dezenas de projetos em que está inserido.



#### 4. Sumário Executivo

A presente Tese de Mestrado tem como objetivo primordial o de analisar e mapear o percurso do cliente dentro do mercado de renting e das locadoras existentes no mercado de renting português, mercado esse onde estou inserido, a nível profissional, há cerca de um ano. Ou seja, pretende-se analisar a forma como gestores de frota e utilizadores interagem com as empresas prestadoras de serviços de renting, quais os *touchpoints* e etapas mais sensíveis para esta relação profissional.

Isto porque, de acordo com o abordado, estão presentes três visões neste mercado: do lado oferta, a empresa prestadora de serviços de renting e, do lado da procura, os gestores de frota e os utilizadores, sendo eles os responsáveis/decisores e os beneficiários destes mesmos serviços.

Com o apoio de entrevistas e questionários realizados às empresas de renting e clientes, bem como com o conhecimento e opiniões passadas pelos mesmos acerca do futuro do mercado, é possível obter algumas conclusões acerca de novas formas de abordagem ao mercado e aos clientes em concreto. Pretendo analisar, principalmente, estes temas:

- Qual o panorama nacional do mercado automóvel e do mercado de renting?
- Qual o tipo de consumidor/cliente do mercado de renting nacional?
- Como se comporta o cliente dentro do mercado? Como se desenrola todo o processo de adjudicação de proposta de renting?
- Deve ser realizado algum tipo de investimento (seja ele capital humano, meios financeiros, formação, etc) a algum departamento ou área em específico?
- Devem ser realizadas transformações nas frotas nacionais?
- Estarão as empresas de renting preparadas para o futuro? Estão elas cientes das perspetivas/tendências que se aproximam?

Após *desk research* e a elaboração das entrevistas referidas, foi perceptível que o mercado

apresenta um elevado grau de maturidade mas um potencial de crescimento e inovação ainda maior. Indicam também como tendo uma enorme competitividade, com as várias empresas a apresentarem grandes fatias de mercado, com serviços homogéneos, sendo uma “guerra comercial”, primordialmente, pelo preço e pela qualidade dos serviços apresentados.

Desta forma, os clientes (em especial, as grandes empresas, com uma frota bastante representativa) apresentam um poder de negociação médio/elevado para com as locadoras, sendo desta forma, caracterizados como estando cientes e informados acerca do mercado automóvel e, em especial, do mercado do renting.

Após uma exaustiva análise a ambos os lados do mercado (oferta e procura), acredito que a *customer journey* está bem desenvolvida para com os gestores de frota, sendo que existe uma relação por desenvolver para com os decisores (Direção Geral/Comercial) e para com os utilizadores (colaboradores).

Assim, acredito que as locadoras poderiam beneficiar com uma ligação ainda mais próxima com os clientes, criando uma ligação com mais dois níveis da hierarquia das empresas e criando valor acrescentados para os orçamentos e propostas realizadas. Poderão ainda, desenvolver o seu *core business* em dois mercados que, até agora, estão subdesenvolvidos: PME's e Consumidor Privado.

## 5. Motivação

O presente trabalho refere-se ao projeto final referente ao Mestrado de Marketing. A estrutura escolhida para a tese foi a dissertação, com o tema **”Customer Journey no mercado automóvel B2B – o renting em Portugal”**.

A principal motivação para a realização deste trabalho prende-se com o novo objetivo profissional a que me propus no início de 2019, numa empresa multinacional, inserida no mercado de renting automóvel, focada na distribuição e gestão de uma frota automóvel para os colaboradores das empresas Clientes.

Desta forma, pretendo também conhecer melhor o mercado onde a empresa se insere, um setor em crescimento e em clara mudança, com a discussão do fim (ou não) dos veículos movidos a diesel, bem como a cada vez maior aceitação das viaturas híbridas e elétricas, por parte do consumidor nacional.

## 6. Objetivos de investigação

A presente dissertação tem como objeto de estudo a avaliação do mercado de renting automóvel português, na sua vertente B2B, bem como a avaliação das várias fases do processo de compra dos clientes.

Desta forma, podem ser considerados os seguintes objetivos:

- Mapear o processo de decisão do potencial cliente
- Identificar os fatores que determinam a escolha do fornecedor da frota automóvel
- Avaliar o panorama atual do setor em questão
- Explorar a caracterização do cliente (Persona)
- Avaliação do investimento realizado nas diferentes áreas da empresa (distribuição orçamental)

Apresento uma perspetiva financeira e orçamental uma vez que, caso chegue à conclusão que algumas áreas e *touchpoints* devem ser remodelados ou reestruturados, passa, quase necessariamente, por uma nova alocação dos recursos ou por um investimento face a novas campanhas.

## 7. Comportamentos do Consumidor

Como descreve Fasi (2017), o comportamento do consumidor pode ser descrito como o estudo dos processos de indivíduos, grupos ou organizações, nos quais estes tenham selecionado, assegurado e disposto de produtos, serviços, experiências ou ideias para satisfazer as suas necessidades.

Numa perspetiva mais relacionada com o Marketing e Publicidade, o mesmo autor (Fasi, 2009), descreve o comportamento do consumidor como o ato do indivíduo de procurar, adquirir, utilizar, avaliar e dispor de bens e serviços.

Já Engel *et al* (1968) descreve este comportamento como o conjunto de ações e decisões das pessoas que compram bens e serviços para consumo próprio. O autor refere ainda que é o conjunto de processos mentais e emocionais bem como de comportamento observatório que

os consumidores têm durante as fases de procura, compra e pós compra de um produto ou serviço.

Este processo é também caracterizado como o comportamento que os indivíduos demonstram na procura, utilização, avaliação e disposição dos produtos e serviços, que acreditam que possa vir a satisfazer as suas necessidades (Schiffman e Kanuk, 2004).

De acordo com a American Marketing Association, é apresentado como sendo a interação dinâmica entre afeto e conhecimento, comportamento e o ambiente pelo qual os seres humanos conduzem a sua vida.

Solomon (2010) acrescenta que o comportamento do consumidor é claramente influenciado pela forma como o Marketing trabalha a mensagem e a imagem da sua marca, onde os profissionais procuram criar e sustentar um sentido relacionado com o seu produto/serviço.

Em sentido de resumo, Fasi (2009) refere quatro aspetos essenciais relativos ao comportamento do consumidor, sendo eles:

- As pessoas procuram bens e serviços para satisfazer as suas necessidades
- Para isto, têm de procurar por bens e serviços que estejam disponíveis no mercado
- Depois de procurarem e recolherem a informação sobre os produtos existentes, têm de avaliar e adquirir esses mesmos produtos
- É uma atividade física que diz respeito ao ato de comprar, adquirir e utilizar esses mesmos bens e serviços

Assim, podemos agrupar o comportamento do consumidor em três diferentes fases:

- **Pré Compra**, onde o indivíduo avalia as suas necessidades, procura informação sobre as melhores formas de solucionar as suas necessidades e procura por alternativas no mercado
- **Compra**, onde o indivíduo avalia as alternativas aos mesmos produtos e toma uma decisão, adquirindo o bem ou serviço que lhe parece que satisfaz, em parte ou na sua

totalidade, as suas necessidades

- **Pós Compra**, onde o indivíduo avalia o seu grau de satisfação para com o produto, bem como produz um feedback (com maior ou menor grau de evidência perante outros consumidores – online ou entre um pequeno grupo de amigos).



Figura 1- Processo de compra dos consumidores

Numa perspetiva mais aprofundada, acredita-se que o maior conhecimento sobre o comportamento dos consumidores, ajuda uma empresa a perceber melhor a forma como o consumidor pensa, sente e seleciona os produtos e marcas segundo uma variedade de alternativas (Abdul Brosekhan e Muthu Velayutham, 2013). Afirmam também que este comportamento é influenciado por fatores de ordem cultural, social, pessoal e psicológica, sendo estes mesmos fatores incontroláveis pelas empresas, apesar de terem de ser considerados para um estudo complexo.

### 7.1. Comportamento do consumidor: principais diferenças entre os mercados B2B e B2C

Apesar de diferentes perceções e motivações para o ato de compra nos dois ambientes, ambos os processos de compra começam com o sentimento de necessidade (Work Chron) - tal como refere a definição de economia em “*Economic Glossary*”, um bem ou serviço existe para satisfazer a necessidade de um indivíduo.

Em primeiro lugar, o mesmo artigo refere que, enquanto que o comportamento de um consumidor em ambiente B2C pode ser moldado por diversos fatores externos tomando um cariz mais impulsivo, uma decisão em ambiente B2B é mais ponderada e analisada, por um conjunto variado de pessoas, com diferentes hierarquias, levando a que se possa tornar um processo mais demorado.

Em segundo, a importância da imagem corporativa toma uma preponderância maior em

ambientes B2B, uma vez que são clientes que, em teoria, como referido anteriormente, tomam uma decisão ponderada, avaliando de forma minuciosa a história da empresa, os seus parceiros, o seu website ou até a sua presença nas redes sociais (Figaro Digital).

Outro ponto semelhante é a maior quantidade de informação utilizada por um consumidor em ambiente B2B que outro em ambiente B2C. Para a tomada de decisão ser bem avaliada, deve ser sustentada com números e argumentos factuais, baseando-se em dados financeiros e contabilísticos da empresa, avaliando se pode ou não pagar as diversas mensalidades ao longo do contrato ou qual o risco associado à contratação destes serviços.

Em termos de valor, este é outro fator diferenciador do comportamento do consumidor. Enquanto que os consumidores em ambiente B2C valorizam o preço e a satisfação que decorre da sua utilização, os consumidores em ambiente B2B tendem a considerar o valor e o benefício/valor acrescentado que a sua utilização/compra pode trazer à empresa e aos seus funcionários (Marketing Reasearch Blog).

## **7.2. Processo de tomada de decisão**

O processo de tomada de decisão pode ser descrito como o processo de realização de escolhas, através de um processo estruturado e organizado (Umassd). Só desta forma podem os gestores, decisores e diretores das empresas tomarem decisões mais claras e eficazes.

Este processo pode ser dividido em 7 fases distintas (Umassd):

- 
- **Identificação da necessidade** – reconhecer o problema ou necessidade
  - **Recolha da informação** – importante para a tomada da decisão de forma correta e baseada em factos e dados objetivos
  - **Identificação de alternativas** – as alternativas surgem com a pesquisa; é necessário identificá-las e avaliar
  - **Avaliação** – processo de verificação e validação das alternativas encontradas, segundo as nossas próprias necessidades e interesses pessoais
  - **Escolha** – processo de identificação da hipótese com um valor acrescentado maior
  - **Ação** – Implementação da alternativa; Processo de aquisição

- **Pós Compra/Review** – Análise e recomendação do produto; relação junto da marca

Court *et al* (2009) assumem que o consumidor começa por tomar uma consideração inicial e ter em mente algumas marcas que lhe são familiares dentro de um determinado setor – marcas que estão em “*top of mind*”.

## 8. Customer Journey

Para Clark (2013) a *customer journey* é relatada com sendo uma descrição da experiência do consumidor onde diferentes etapas (*touchpoints*) caracterizam a interação do consumidor com a marca, produto ou serviço.

Segundo Tax *et al*, pode ser descrito como um conjunto de interações envolvidas numa série de transformações ocorridas entre o consumidor e a marca. A estas mesmas interações, Temkin (2010) identifica-as como “*touchpoints*” ou “momentos da verdade”.

O mesmo refere que o processo de mapear as decisões do consumidor não é mais que um “conjunto de documentos que ilustram os processos, necessidades e perceções da relação entre consumidor e empresa”. Para sustentar este processo, o autor identifica 5 processos essenciais para um eficaz conhecimento do cliente:

- **Recolher informação interna** – a empresa deve começar por perceber qual a opinião dos colaboradores acerca das necessidades e das características dos seus clientes, ficando com os *insights* iniciais, que podem ser bastante úteis para iludir sobre o caminho de pesquisa a seguir
- **Desenvolver as hipóteses iniciais** - uma vez que as empresas têm diferentes opiniões internas, identificam caminhos e planeiam essas mesmas hipóteses de estudo
- **Procura de processos, necessidades e perceções dos clientes** – pesquisa acerca dos melhores métodos de estudo e das melhores abordagens, de forma a conhecer o consumidor de uma forma mais ampla, assumindo um grau de fiabilidade elevado
- **Análise da pesquisa** – Depois do processo de pesquisa, a empresa tem que saber como interage o consumidor com a marca, o que pretende com cada interação, bem como se

sente com cada uma dessas interações

- **Mapear o processo** – depois de toda a informação recolhida e pesquisa realizada, a empresa deve transmitir o que aprendeu através de um mapa de *touchpoints* do processo de tomada de decisão do cliente

Em baixo, encontra-se o exemplo de um *customer journey map* da LEGO e da CMJ, onde as empresas tentam perceber a perspetiva do cliente sobre cada passo de um processo global, na perspetiva de tomarem as melhores decisões, tendo como base as informações das vantagens e pontos fortes, bem como onde devem melhorar:

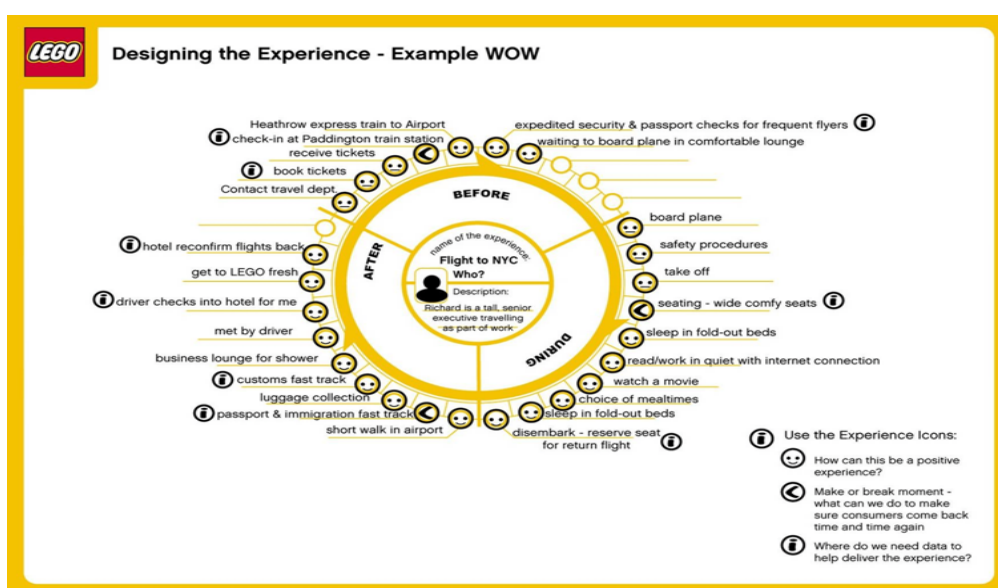


Figura 2- Customer Journey da marca LEGO, descrevendo uma experiência de um voo para Nova Iorque (Fonte: [experiencematters.blog](http://experiencematters.blog))



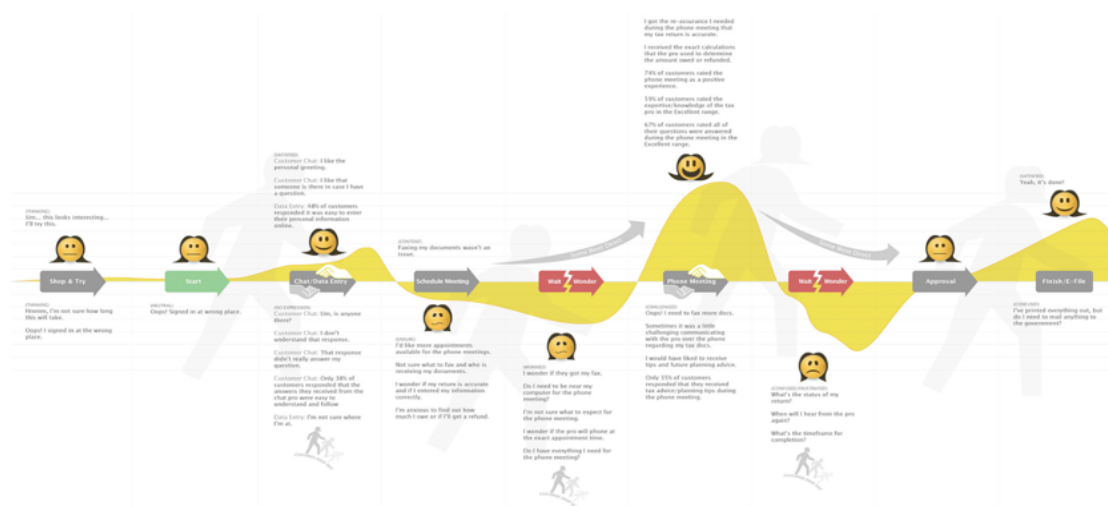


Figura 3 - Customer Journey Map da marca CMJ, percorrendo a o caminho do cliente na empresa, e avaliando a sua experiência (Fonte: [experiencematters.blog](http://experiencematters.blog))

Com os avanços da tecnologia, quer os consumidores quer as empresas, tiveram acesso a mais informação, tendo acesso a mais conhecimento sobre os produtos, conhecendo melhor os hábitos dos consumidores (Edelman and Singer 2015).

Edelman e Singer (2015) referem também que, por vezes, as empresas devem parar e repensar todo o processo pelo qual o consumidor passa, tentando perceber o que mais valorizam acerca do produto ou da marca (*mapping the journey*).

Assim, percebemos claramente que o ato de comprar deixou de ser algo singular, único, uma vez que o desenvolvimento, o envolvimento e a experiência do consumidor com a marca se prolongam no tempo (Edelman, 2010).

Chegamos a duas metodologias diferentes: a metáfora do funil e o novo processo de compra do consumidor. No passado, as empresas acreditavam que os consumidores desenrolavam o seu processo de compra numa ótica de funil, ou seja, começavam com um conjunto de marcas numa primeira fase de *awareness*, indo, etapa a etapa, reduzindo as possíveis hipóteses, terminando com aquela que acabavam por adquirir (Court *et al*, 2009).

Hoje em dia, ambos os autores referidos nos dois parágrafos anteriores, acreditam que o consumidor está perante um novo caminho de decisão (*Customer Decision Journey*). Acredita-se, portanto, existir 4 principais fases deste processo:

- **Consideração inicial**, onde os consumidores têm algumas marcas em “*top of mind*”, onde são impactados por anúncios, pela publicidade, pelos media
- **Avaliação/Procura**, onde leem *reviews* sobre o produto ou serviço, são aconselhados ou interagem com amigos ou conhecidos que possam já ter experimentado ou adquirido o produto
- **Compra/Fecho**, onde existe realmente a decisão de comprar um determinado produto, de optar por uma determinada marca, dentro do leque de opções inicial
- **Desfrutar, defender e criar uma ligação**, numa perspetiva de experiência pós compra

Court, acredita que é possível existir uma transferência de modelo conceptual, relativamente à maneira como se percebe o consumidor, em cada empresa, se existirem 3 pontos chave:

- Compreender o **processo** pelo qual o consumidor passa no processo de compra
- Determinar o **número de etapas/pontos de contacto** entre o consumidor e a empresa (e de que forma podem ser melhorados/otimizados)
- Alocar os **recursos** de forma a otimizar este processo

Dando o exemplo da pesquisa realizada por Court (2010) no setor automóvel, em média, os consumidores tinham em mente cerca de 63 marcas, numa fase inicial, de consideração; numa segunda etapa, na avaliação ativa das opções, este número descia para 30, terminando, em média, com 7 marcas na fase de *loyalty loop*.

Mas tal como refere ainda o mesmo autor (Court, 2010), 2/3 dos pontos de contacto numa fase ativa de consideração de compra envolvem certo tipo de atividades desenvolvidas e iniciadas pelo consumidor, tais como pesquisa de *reviews* e de aconselhamento online, uma vez que cada vez mais, os consumidores são mais autónomos e informados, assumindo-se com mais poder que nunca, face às empresas.

Desta forma, as empresas têm de saber como distribuir o orçamento de maneira a contribuir para que as áreas com mais impacto junto dos consumidores tenhamos recursos suficientes para captação do cliente, e a sua posterior ligação de longa duração com a marca – *loyalty*.

Assim, este investimento deve ser avaliado segundo este novo método de análise do processo

de compra do consumidor, para alinhar, nomeadamente, os esforços e o orçamento do Departamento de Marketing e Comercial (Court, 2010). Só assim, se pode garantir que o investimento de tempo e dinheiro seja mais eficaz, exista menos risco de perder dinheiro e que os profissionais possam saber que etapas e que comportamentos avaliar com maior profundidade, de forma a gerar valor acrescentado, quer para a empresa (a curto prazo), quer para o consumidor (a longo prazo).

Já Salomon *et al* (2006) defendem que o Marketing tem dois pontos essenciais na sua relação com o consumidor e na perspetiva de criar uma ligação de longa duração e de valor acrescentado para ambos os lados. Por um lado, o marketing relacional, criando pontos de contacto regulares entre a marca e o consumidor, criando alertas e sentimentos de urgência na compra dos seus produtos ou serviços, de uma forma comercial, mas não intrusiva; por outro lado, o *database marketing*, onde se controla o processo de compra do cliente nos vários *touchpoints* e se conhecer melhor os seus hábitos de compra, mapeando a sua relação com a empresa, de forma a poder desenvolver novos produtos e serviços, o mais personalizado possível.

## 9. Atuação em mercados B2B

### 7.1 O papel do Marketing

No mercado B2B, é importante que um colaborador associado à área de Marketing seja capaz de identificar as necessidades dos clientes. Apesar de também ser uma característica comum do departamento comercial, é um fator decisivo para o Marketing, no sentido de entender as necessidades dos clientes, bem como os seus comportamentos e atitudes, de forma a conseguirem implementarem uma estratégia eficaz e estabelecerem uma comunicação que realmente se direcione para o público-alvo (Marketing Schools).

Como principais funções de um Departamento/Equipa de Marketing, direcionada para o mercado empresarial, podemos referir que o objetivo continua a ser o mesmo do mercado B2C – dar a conhecer o produto/serviço, de forma a que possa ser adquirido pelas empresas. Apesar disso, esta equipa tem ainda a função de gerir a imagem corporativa da empresa/grupo.

Segundo o *Mercator*, os objetivo de comunicação para uma empresa inserida num mercado

B2B devem passar por informar, criar uma imagem corporativa favorável, criar uma boa ligação com o cliente e realizar um contacto personalizado, sendo que o objetivo final passa por fidelizar o cliente.

## 7.2 Processo de tomada de decisão (em ambiente B2B)

Tal como Pawlowski (2016) refere, o comportamento dos consumidores no mercado empresarial é influenciado pelo “mundo” dos consumidores individuais e, por esse motivo, apesar do processo de compra nas empresas continuar a ser feito por indivíduos, consumidores individuais, estes assumem certos aspetos diferenciadores, em comparação com o processo de compra das famílias. Como refere o artigo “*Top facts that influence a B2B purchase decision*”, este ato de compra, de um processo de aquisição de um bem ou serviço muito raramente toma a forma de uma decisão individual, sendo necessário uma equipa, em teoria, avaliar e ponderar o investimento realizado com o proveito/bem-estar/lucro que esse ato possa trazer para a empresa e para os colaboradores. O artigo aponta ainda fatores de diferenciação como o processo de validação, em várias situações, ter de passar por diversos departamentos, tratar-se de um processo de compra mais formal, bem como, associado a este último ponto, as várias fases do processo de aquisição serem bastante mais longas.

Num outro artigo (Act-on.com), são referidos fatores emocionais e económicos como influenciadores do processo de compra – ou seja, os consumidores tendem a avaliar, conscientemente ou subconscientemente, o website, as redes sociais, as fotografias, alguns vídeos da empresa que pode ser sua fornecedora de um determinado serviço, bem como, claro, o preço do produto/serviço e a relação custo/benefício do mesmo.

Segundo outro artigo do website *Business2Community*, existem ainda 4 grandes pontos influenciadores das decisões neste mercado: *status quo bias* (o potencial apenas vai tomar a decisão de agir e adquirir o produto ou serviço quando realmente sentir essa mesma necessidade e tiver um sentimento de urgência), *loss aversion* (tomar alguma atitude em períodos de perda, de desaceleração, de prejuízo), *decision paralysis* (a quantidade de decisores num determinado processo de compra é decisiva para o desfecho positivo ou negativo de uma proposta) e *early influence* (o comercial deve “educar” o seu cliente e dar-lhe a ideia correta do que precisa desde uma fase inicial do processo de decisão, de modo a ter sido em conta como uma muito boa solução).

Na opinião dos autores do artigo “B2B Buying: Challenges and Opportunities” (Grewal *et al*, 2015) uma das diferenças é o facto de realizarem estas compras de bens ou serviços como um meio para atingir um fim, sendo esse a satisfação das necessidades dos seus clientes, de forma direta ou indireta. Referem ainda que, como já falado, não é comum um diretor/decisor tomar uma decisão sozinho, devendo ser sempre acompanhado por alguns influenciadores (normalmente, diretores dos vários departamentos afetos à decisão), ou seja, designam este processo como sendo mais demorado e, por isso, mais “caro”.

Por fim, notam um ponto bastante importante da mentalidade compradora das empresas – não procuram comprar um produto ou serviço específico, mas um conjunto de recursos que lhe permita satisfazer, realmente, a sua necessidade, na totalidade.

Dando como exemplo o ponto central da presente tese (renting automóvel), o objetivo de uma empresa ao pedir uma proposta ao Departamento Comercial não passa pela “aquisição da viatura” (que se trata apenas de uma cedência de utilização), mas sim por todo o conjunto de serviços associados ao contrato, como por exemplo, manutenção, pneus, seguro, assistência em viagem.

### 7.3 Intervenientes

Tal como visto anteriormente, a tendência é que o número de intervenientes numa decisão empresarial (B2B) seja substancialmente maior, uma vez que podem estar presentes diversos elementos de diferentes áreas, numa determinada reunião de adjudicação de serviços.

Assim, é possível identificar um elemento central no processo de tomada de decisão em B2C – o próprio consumidor – enquanto que no ambiente profissional podem existir diferentes níveis de decisão.

Um indivíduo pode ter um impacto diferente em cada processo de compra (ou até mesmo agregar em si vários papéis na decisão). Assim, é possível identificar como principais papéis no processo de decisão o **iniciador** (aquele que sente a necessidade ou tem a primeira motivação para procura um determinado produto ou serviço), o **influenciador** (que pode indicar uma marca, modelo, local de compra, a quem é reconhecido algum tipo de conhecimento), o **decisor** (o que toma a decisão de escolher o produto a adquirir) e, por fim,

o **utilizador** (aquele que realmente irá utilizar do bem ou serviço).

## **7.4 Funil de Vendas e Funil de Marketing**

### **7.4.1 Problemática**

Os departamentos de Marketing e Vendas são praticamente indissociáveis, chegando mesmo a serem considerados “dois lados da mesma moeda” (Patterson, 2007). Para a autora, o Marketing representa um importante papel para qualquer empresa, de forma a dar a conhecer os seus produtos/serviços e a captar novos clientes e *leads*; por sua vez, ao departamento Comercial, pede-se que utilize os argumentos e as estratégias corretas para fechar negócio com o cliente.

Apesar de serem departamentos importantes e que a sua boa relação beneficia a empresa, nem sempre funcionam em sintonia. Kotler (2006) indica que existem dois tipos de fricção entre os departamentos comercial e de marketing: uma económica, que tem implicações ao nível da divisão de recursos pelos departamentos e do budget alocada a cada projeto; a outra, de cariz cultural, uma vez que as duas funções são bastante diferentes.

Isto pois o autor afirma que as tarefas relacionadas com o Marketing são realizada atrás de uma secretária ou computador, bastante mais analíticas, orientadas para os resultados, onde os funcionários necessitam de um conhecimento maior. Por sua vez, as tarefas relacionadas com a área Comercial necessitam de menos estudos (leia-se grau académico, formação superior), uma vez que é algo mais inato, onde conta bastante a componente pessoal e comunicativa do indivíduo.

Já Kotler (2006) refere que, tal como os designers de moda comunicam de forma regular com os funcionários, todos os departamentos deveriam trabalhar em conjunto, e não apenas coexistir, como duas realidade distintas.

Tal como o mesmo autor refere, este comportamento de visão unilateral partilhado pelos departamentos de vendas e marketing de algumas empresas pode resultar numa quebra da performance global da empresa, bem como da imagem corporativa.

### 7.4.2 Tipos de Vendas

Podem ser definidos dois tipos de vendas dentro do setor comercial – as vendas de fecho e as vendas consultivas, segundo um modelo mais tradicional ou um modelo mais atual.

Num primeiro tipo de vendas, tal como o nome indica, o objetivo é fechar o contrato ou a venda o mais rápido possível, referindo-se, por exemplo, a telemarketing, vendas por telefone ou porta a porta.

A questão é que já não podemos diferenciar os tipos de vendas apenas por tipo de produto ou mercado em que estão inseridos – dado o avanço tecnológico e a quantidade de informação que os consumidores dispõem, é necessário realizar um trabalho exímio e diferente em cada contacto com o cliente, pois a marca concorrente e o produto substituto estão à distância de um clique.

Desta forma, tal como Neil Rackham indica no livro “*Rethinking the Sales Force*” (este tipo de vendas não traz valor acrescentado ao cliente nem ao produto/serviço oferecido, pelo que a qualidade e valor desta venda deve estar única e exclusivamente associada às vantagens oferecidas pelo produto em questão.

Por contraste, como o mesmo autor indica, a venda consultiva deve ser aplicada em consumidores que valorizem a experiência e as soluções que o produto apresenta, mais do que o próprio preço do bem ou serviço. Isto porque é um tipo de venda que promove uma relação mais pessoal, em que o principal intuito é de ajudar a solucionar a sua necessidade e formar uma relação duradoura e de valor acrescentado para a empresa, mais do que vender um produto ou “escoar stock”.

Este é o tipo de venda que deve ser realizado num tipo de mercado como o renting, com um valor de investimento elevado, um grau de conhecimento também elevado, com um risco percebido e uma pressão de vendas também muito grande.

### 7.4.3 Funil de Vendas

O funil de vendas represa o processo de controlo e gestão dos processos referentes aos potenciais consumidores de um determinado bem ou serviço (Technology Advice).

Como refere a publicação em Rock Content, diz respeito a uma estratégia de marketing, de como os potenciais consumidores passam de uma fase de conhecimento da história da empresa para um processo claro de decisão de compra.

Segundo Patterson (2007), este método, quando utilizado corretamente, pode ser uma importante ferramenta para o aumento da integração dos departamentos de Marketing e Comercial.

Assim, tal como indica o artigo da Forbes, chama-se “funil” dada a sua forma como a gestão de *leads* é feita ao longo de todo o processo. No topo do funil (ou seja, no início do processo), encontramos as pessoas que ouviram falar da marca/produto ou que foram impactadas pela publicidade na rádio, imprensa ou até redes sociais – o objetivo é criar *buzz* e deixar a marca na mente dos futuros consumidores.

Depois deste primeiro ponto de contacto, surge a etapa em que, caso os indivíduos sejam *leads* qualificadas e estejam mesmo à procura do produto em questão, é oferecida essa solução para avaliação do custo/benefício.

Após entrar em processo de negociação e de análise final, espera-se que o indivíduo entre nesta fase final do funil – que tenha confiança na solução apresentada e se torne num consumidor. Se possível, um consumidor informado, satisfeito com o serviço prestado e que se torne numa mais valia para a empresa ao permanecer com uma ligação duradoura no tempo.

Como refere Patterson (2007) a gestão de *leads* é um indicador de como os processos de vendas e marketing estão a ser geridos de forma eficaz, indo de uma primeira fase de angariação e de propagação de informação para um processo claro de compra. Mais ainda, permite que se permitam encontrar falhas neste processo e a existência de *bottlenecks*.

O mesmo autor indica (Patterson, 2007) que uma das soluções para a maior e melhor interação entre os dois departamentos referidos passa pelo estudo do processo de compra dos seus clientes, mapeando as etapas de decisão e de interação com a marca – muito antes de aumento de investimentos em mais campanhas, mais colaboradores ou de um CRM diferente.



#### 7.4.4 Funil de Marketing

O funil de marketing é o processo de transformar as *leads* em consumidores, sendo que o objetivo é captar a atenção do mercado para uma determinada marca, produto ou serviço, progredindo, gradualmente, até chegarem a clientes fidelizados (TrackMaven).

Ainda o mesmo artigo fala acerca da situação ideal para qualquer um dos dois departamentos: em vez de um funil, a melhor definição seria um cilindro, ou seja, todos os prospetos ou *leads* que o departamento de Marketing conseguisse capturar e passar para o espectro do departamento comercial se tornassem clientes a longo prazo.

Desta forma, são consideradas 6 fases para este processo: Perceção, Interesse, Consideração, Intenção, Avaliação e Compra.

Numa perspetiva B2C, o consumidor é impactado por um leque de marcas, que, passando por processos de avaliação e de tomada de decisão de compra, vai eliminando as restantes opções até encontrar uma que lhe dê a máxima otimização do bem estar (“*The decision consumer Journey*”, Court *et al*, 2009)

Segundo a perspetiva B2B, numa primeira fase, o consumidor é impactado pela marca e tem a perceção da existência da mesma; de seguida, o consumidor procura mais informação sobre a marca/produto, colocando-a como uma possível solução para a satisfação da necessidade, partilhando esta opção com os restantes decisores.

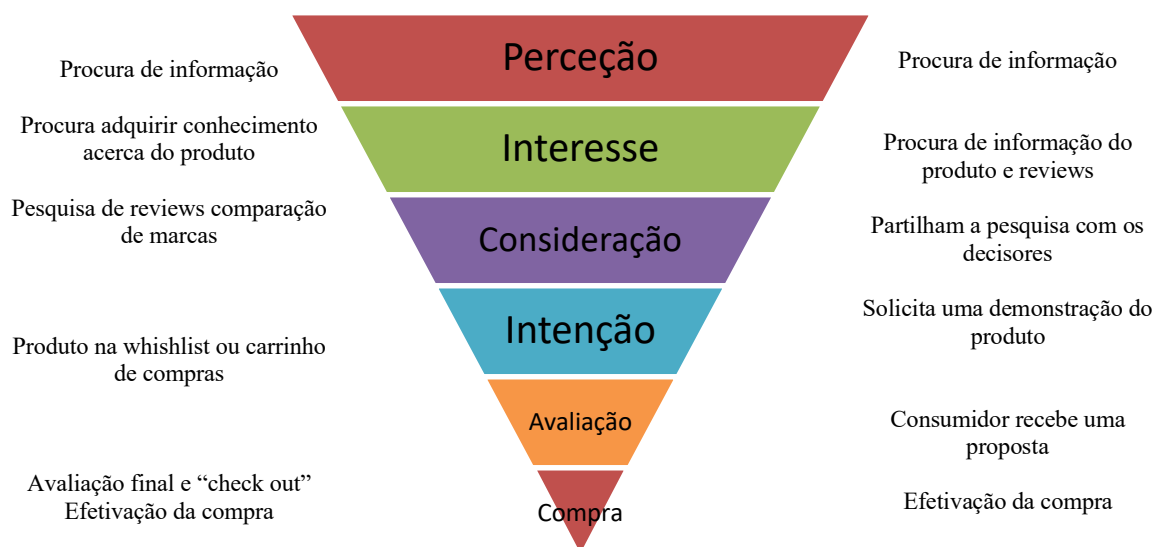


Figura 4 - Comparação da perspetiva do cliente nos mercados B2C e B2B, respetivamente (Fonte: Court et al, 2009)

Por fim, o consumidor procura uma demonstração do serviço ou uma amostra do produto, pedindo também um orçamento para a empresa, adaptada às suas necessidades, terminando (de forma esperada pela empresa que fornece o produto ou serviço) por se tornar um cliente.

Apesar de parecer um modelo comumente aceite pelos profissionais da área e de fazer sentido, num nível teórico, a verdade é que, segundo Noble (2010) este modelo apresenta três contrariedades: a sua forma cada menos de “funil”, dada a introdução das plataformas online no processo de compra, a falta de representatividade da lealdade do cliente e da publicidade “boca a boca”, bem como a presença demasiado impactante da vertente da quantidade de clientes, sem a representatividade do impacto económico de cada um deles.

O artigo da Mckinsey (“The consumer decision journey”, 2009) refere também que, associado a este último ponto, o atual modelo não contempla a fase do “Pós Compra” e da transformação de um consumidor num cliente regular e fidelizado, sem presença no atual funil.

Outra contrariedade importante é o facto de o modelo assumir que, numa consideração inicial, as marcas que estão em “top of mind” e que não são tidas em conta nesta primeira fase, não voltam a entrar para o funil.

Se tomarmos como exemplo o caso apresentado no artigo (que até é relativo ao mercado automóvel), o número de marcas de automóveis considerado numa fase inicial é bastante maior

do que numa fase de lealdade e de tomada de decisão, face a ser um mercado massificado e de conhecimento geral, com que lidamos e pelo qual somos impactados todos os dias.

De referir que a principal diferença entre ambos os modelos é o número de empresas a passar para cada uma das fases, uma vez que, segundo o método do funil, o número de marcas que passa por cada uma das fases tem que, obrigatoriamente, diminuir, o que nem sempre acontece (Court, 2010).

É fácil de perceber o porquê de esta ideia ser refutada ou estar em desuso, uma vez que podem existir marcas que o consumidor se tenha esquecido de incluir numa primeira fase mas que, por forma de anúncio nos *media*, *outdoor*, digital ad ou apenas por mera pesquisa mental refeita, pode incluir certas marcas numa segunda ou até 3ª fase.

Tomando o caso automóvel como exemplo, se o consumidor estiver a ponderar a compra de um modelo elétrico, uma mercado ainda em expansão e desenvolvimento, é normal que não se recorde de todos os modelos e gamas disponibilizadas pelas marcas mas que, através de um anúncio de TV, possa ser impactado por um modelo que não se recordava ou até, noutra situação, por um modelo que irá sair dentro de poucas semanas, sendo necessária a reconsideração do leque de marcas que tem à sua disposição no processo de compra e de tomada de decisão.

No caso de um mercado onde o conhecimento geral é mais reduzido, como companhias de seguro, o número de empresas que foram nomeadas no início da avaliação foi bastante mais reduzido que na fase de decisão, depois da pesquisa e avaliação de alternativas.

#### 7.4.5 Novo modelo

Segundo os mesmos autores referidos no último documento (Court, 2010 e Noble, 2010), defendem a existência de um modelo circular que assenta em 4 fases distintas: a consideração inicial por uma determinada marca ou empresa, a avaliação ativa das soluções disponíveis, o fecho (momento da compra) e o tal momento que o modelo de funil não contemplava – Pós Compra.

Tal como é evidenciado, este novo modelo em nada vem alterar o que os *Marketeers* veem como os processos mais complicados. Quer seja o modelo em funil ou o modelo circular,

“apenas” permite adquirir mais conhecimento sobre o comportamento dos consumidores e as duas decisões de compra.

Obviamente que isto demonstra uma vantagem competitiva face à concorrência, mas é apenas o primeiro passo de um longo processo de levar o consumidor a fidelizar-se com a marca- é ainda necessário que as estratégias estejam alinhadas, que se capte o público correto e que se aloquem os recursos necessários às áreas e aos projetos que possam trazer maior valor acrescentado à empresa e, claro, ao cliente.

Segundo o *Mercator*, o novo modelo de vendas passa também pela alocação do tempo a ganhar a confiança dos clientes (40%), a perceber as suas necessidades (30%), à apresentação das soluções que vão satisfazer estas mesmas necessidades (20%) e, finalmente, 10% do seu tempo alocado ao fecho do negócio.

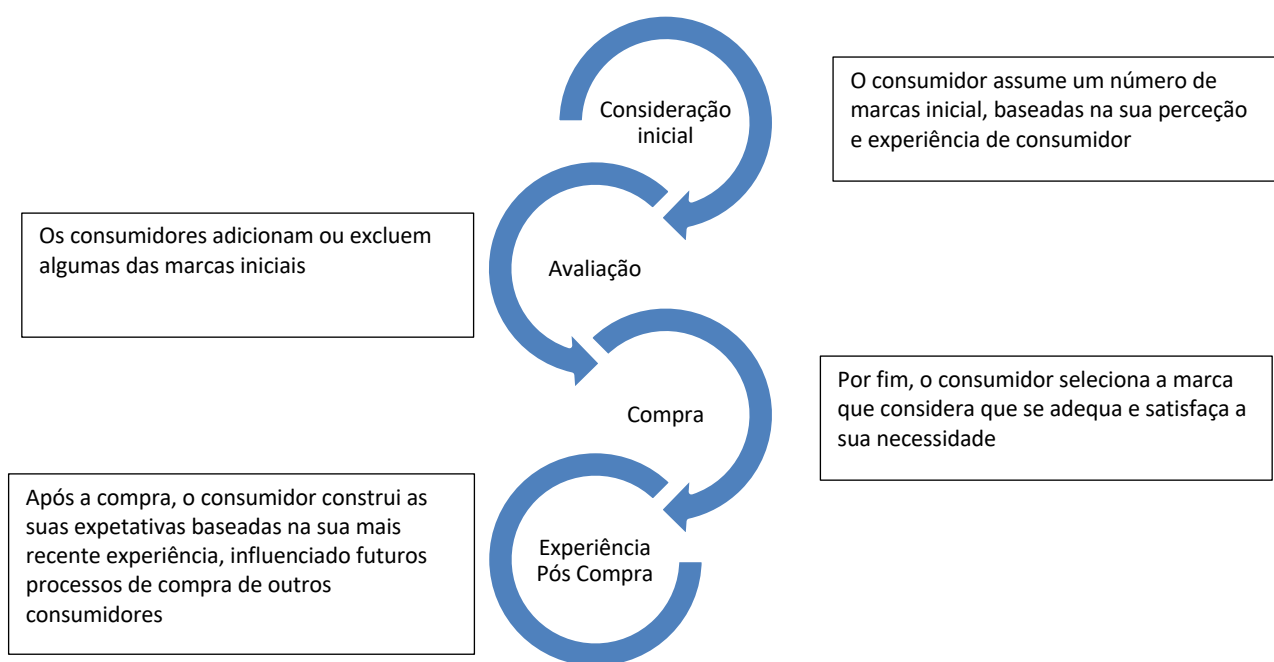


Figura 4 - Novo modelo do Consumidor (Fonte: McKinsey)

## 7.5 Customer Experience

Segundo Verhoef *et al* (2009) a experiência do consumidor é descrita como sendo o conjunto das reações cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas do consumidor para com a empresa.

De acordo com Folstad e Kvale (2017) este processo pode ser entendido como sendo os aspetos

processuais e experienciais de um serviço, na perspetiva do consumidor.

De acordo com Shaw e Ivens (2002) é uma mistura da performance da empresa e das emoções despertadas, intuitivamente medidas de acordo com a expectativa do consumidor em todos os momentos de contacto com a empresa.

Noutra perspetiva, a experiência do consumidor é descrita como sendo o conjunto de todos os aspetos disponibilizados pela empresa ao consumidor – a qualidade do atendimento ao cliente, publicidade, embalagem, características do produto ou serviço, facilidade de utilização e confiança (Meyer e Schwager, 2007)

Os mesmos autores referem-se a este processo, também, como sendo a resposta interna e subjetiva do consumidor para o contacto, direto ou indireto, com uma determinada empresa.

Segundo Norton e Pine (2013) o processo da experiência do consumidor pode ser descrita como a sequência de eventos, projetado ou não, que leva os consumidores a conhecer, comprar e interagir com uma determinada empresa.

De acordo com os autores referidos no parágrafo anterior (Norton and Pine, 2013), este processo deve ser entendido como o culminar da implementação de um plano estratégico coerente, sendo que só assim pode-se traduzir em valor acrescentado para o consumidor, lucro para a empresa e diferenciação para com os mais diretos concorrentes.

Como forma de conclusão, é possível definir este conceito como a perceção do cliente, consciente e/ou subconsciente, perante um produto ou serviço, marca ou empresa. É por isso que a maioria dos autores referidos defende que a satisfação do cliente deve ser o centro de todo o processo de decisão das várias áreas de uma organização, procurando estabelecer uma relação de longa duração com o mesmo.

## **7.6 Big Data – um desafio para o mercado empresarial**

Cada vez mais informação é transacionada pelos utilizadores, sendo que, atualmente, é gerada mais de 2 500 TB de informação todos os dias (Forbes). Como métrica, é possível afirmar que a informação gerada nos últimos dois anos corresponde a 90% da informação total gerada, ao longo do tempo, muito por culpa dos desenvolvimentos tecnológicos tais como inteligência artificial, *machine learning* e automatização (Forbes).

É possível identificar a quantidade imensurável de informação recolhida como uma das principais dificuldades das empresas diariamente, sendo necessária ser analisada e tratada, podendo ser algo útil e valioso para o desenvolvimento das mesmas. Segundo o “Digitalist Mag”, 47% das empresas inquiridas diziam ter adotado estratégias relacionadas com *business analytics* e *business intelligence software*.

Apesar de semelhantes, McAfee e Brynjolfsson (2012) apontam três grandes diferenças entre estes dois termos (Big Data vs Analytics): o volume de informação, a velocidade com que esta informação pode ser partilhada e a variedade de informação existente. Segundo Tole (2013) deixamos de partilhar apenas documentos e documentos pessoais, para, hoje em dia, partilharmos fotografias ou ficheiros de áudio e vídeo.

Tole (2013) acrescenta mais dois elementos esta equação: o valor (qualidade da informação) e a veracidade da informação.

Desta forma, Schneider (2017) refere que após um estudo, verificou que 48,4% dos executivos responderam que as empresas estavam a atingir resultados mensuráveis desde o investimento na análise avançada da informação recolhida dos consumidores e da sua experiência nos vários pontos de contacto com a empresa; ainda, 80,7% dos executivos caracterizavam estes investimentos como um “sucesso”.

Na mesma pesquisa, a autora (Shneider, 2017) refere que estes investimentos se prendem com fatores relacionados com a redução de custos, criação de soluções inovadoras (*business development solutions*), no suporte ao lançamento de novos produtos/serviços, bem como na criação de receita.

Por sua vez, Wessel (2016) refere que as empresas tentam retirar valor acrescentado da utilização destas ferramentas de análise avançada, uma vez que a informação é cada vez mais valiosa para ser deixada de lado, podendo-se tornar numa vantagem competitiva para com os concorrentes. Desta forma, somos comportados com a afirmação de que o importante não é a grande quantidade de dados à nossa disposição, mas sim a qualidade dos mesmos, e a forma multidisciplinar como são utilizados.

O mesmo autor (Wessel, 2016) refere um conjunto de três perguntas, para ajudar a decidir se devemos utilizar, ou não, um determinado conjunto de dados:

- Que decisões acarretam desperdício para a empresa?
- Que decisões/processos podem ser automatizados para reduzir esse desperdício?
- De que informações necessitamos para esse processo?

## 10. Mercado do renting em Portugal

### 8.1 Caracterização

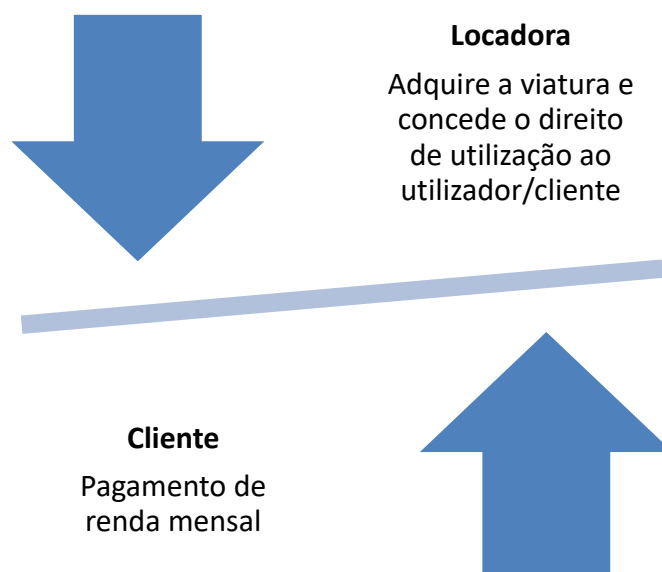
As empresas sentem a necessidade de oferecer aos colaboradores mais do que o salário, ou seja, o salário indireto e benefícios que vão para além da transferência monetária no final do mês.

Um desses benefícios que pode ser adotado pelas empresas é exatamente a disponibilidade de um carro, para uso pessoal e deslocações semanais, a respeito do seu trabalho, ao colaborador.

O renting não é mais do que um serviço, uma regalia, no qual “*o cliente não se torna automaticamente no proprietário do automóvel*” (Leaseplan). Tal como indica a mesma fonte, “*usufrui do veículo durante um período contratualizado mediante o pagamento de uma renda mensal*”.

Assim, o utilizador/cliente não detém a propriedade do veículo, mas a possibilidade de o utilizar, mediante o pagamento de uma renda, à empresa de renting – que adquiriu a viatura e que concede o direito de utilização, durante um período de tempo e de quilómetros previamente estipulados. Tal como nos descreve a revista “Expresso” (29/06/2019), o cliente fica responsável por pagar a desvalorização da viatura, portanto, a diferença entre o Preço Base o

Valor Residual da viatura.



*Figura 5 - Relação contratual entre locadora e cliente*

Para que as empresas não tenham custos elevados e preocupações relativas ao renting e à gestão de frotas, existem empresas, como a Lease Plan, ALD Automotive ou LocaRent que se dedicam a esses serviços, num mercado a que chamo de “mercado automóvel B2B”. Estes serviços podem consistir em Gestão oficial e Manutenção automóvel, Viatura de substituição em casos de avaria, roubo, sinistro ou manutenção, Gestão de pneus e até mesmo Assistência 24 horas, 365 dias por ano.

## 8.2 Vantagens do serviço

As vantagens do renting, segundo a ALF, são das mais variadas, desde a empresa poder concentrar de forma mais intensa os seus recursos na sua atividade, ajustando a frota às suas necessidades em cada momento, e tendo uma frota sempre atual e operacional, com serviços de assistência 24 horas por dia, durante todo o ano.

Desta forma, e segundo a mesma entidade, as empresas pretendem eliminar os riscos operacionais (desvalorização, manutenção corretiva), melhorar a qualidade de serviço por via do acesso a uma rede de fornecedores preferenciais, tendo como vantagens ainda:

- Gestão profissional concentrada numa única entidade



- Pagamento mensal de uma única fatura de valor fixo, pela viatura e serviços incluídos
- Redução de custos através do acesso às condições celebradas pela empresa gestora de frota
- Simplificação e facilidade na gestão da frota
- Aconselhamento proativo relativamente à política de frota e a medidas de redução de custos

### **8.3 Dimensão do mercado e evolução do setor**

Tal como refere o artigo do Jornal Económico, o mercado automóvel tem crescido depois da crise, graças às melhores condições económicas do país e das mudanças relativas à mobilidade e às TIC – em 2013, registou um aumento de 23,2%, face ao ano anterior, que tinha sido um dos piores anos, no que toca à comercialização de viaturas.

Foi através do recurso a estes serviços que muitas empresas conseguiram contornar os entraves aos investimentos (e desinvestimentos) e continuar a desenvolver a sua atividade, de uma forma mais ou menos normalizada.

No mercado automóvel em geral, o ano de 2018 foi bastante positivo, registando uma venda total de viaturas de 267.596 viaturas, sendo cerca de 85% de veículos “ligeiros de passageiros” (Revista Fleet Magazine, Março 2019). De referir ainda, com valores apresentados pelo mesmo artigo da Revista “Fleet Magazine”, que as viaturas elétricas e híbridas já representam um total de 5,76% do total de viaturas no mercado automóvel nacional.

Segundo dados da Associação Portuguesa de Leasing, Factoring e Renting (ALF), até ao primeiro semestre de 2017, o total de viaturas adquiridas em renting perfazia um total de 14.684, correspondendo a um valor de 277 milhões de euros, com um crescimento de 6,8%, face ao mesmo período do ano anterior.

Relativamente ao ano de 2018, o mercado cresceu 17,5% em valor, atingindo um valor de produção de 743 milhões de euros, e 14,5% em volume, o que corresponde a um total de 37.494 veículos ligeiros de passageiros e comerciais adquiridos. Considerando estes valores, a Associação conclui ainda que as empresas de renting gerem uma frota ativa estimada de

115.751 viaturas, contabilizando um total de 1,8 mil milhões de euros.

Os dados mais recentes, referentes ao primeiro trimestre do presente ano, mostram que as empresas do setor gerem uma frota ativa de 113459 viaturas, representando um valor de produção de 146 milhões de euros (124 milhões relativos a veículos de passageiros e 22 milhões a viaturas comerciais). Em termos de crescimento, o valor situa-se em 17,1%, face ao mesmo período de 2018.

Como sublinha Eduardo Gaspar, diretor da Revista Automotive, na edição de Junho de 2019 da mesma, o mês de Junho apresentou uma quebra de 4% no que toca às viaturas matriculadas em Portugal, face ao mesmo período do ano anterior, correspondendo a um total de 29.743 viaturas.

Refere ainda que no primeiro semestre, o número de viaturas matriculadas foi de 150.688 viaturas (-3,7% face a Junho de 2018). Em sentido contrário, estão os veículos pesados, com um aumento de 41% face ao ano anterior, com 772 veículos matriculados em Junho e 3.078 viaturas nos primeiros seis meses do ano.

Quanto ao renting, a perspetiva também é positiva, uma vez que se deu um crescimento do setor em 2,2%, correspondendo a um total de 6.987 viaturas adquiridas no primeiro semestre de 2019.

No quadro abaixo, é possível verificar a evolução dos temas atrás abordados, em especial, o peso do renting no total de viaturas comercializadas:

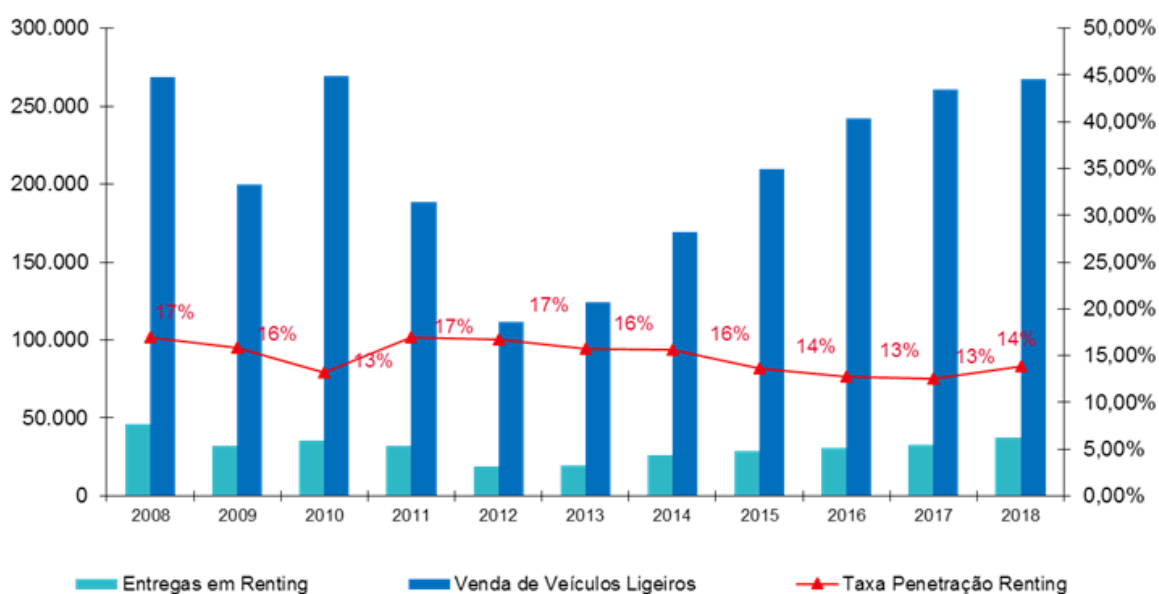


Figura 6 - Gráfico de representação do impacto do renting no mercado automóvel nacional (Fonte: ALD Automotive)

O número de empresas presentes no mercado de renting tem sido estável, pelo que a entrada de novos concorrentes é algo difícil – algo que pode ser existência de um *player* com mais de 50% de quota de mercado (LeasePlan), existindo cerca de 4 empresas de referência no setor.

Quanto à venda de veículos ligeiros, já foi referido que o período crítico foi durante o período de crise, decrescendo de cerca de 275.000 viaturas em 2010 para pouco mais de 100.000 em 2012. Face às vantagens atrás expostas deste tipo de serviço, é também explanatório do aumento de 4% da percentagem de viaturas de renting de 2010 para 2011 – não só pelo simples facto de estarmos a dividir por um muito menor número de viaturas ligeiras, mas também pela perspetiva de diminuição de custos e encargos anuais das empresas nacionais.

A perspetiva destes próximos anos é de crescimento, quer no número de viaturas ligeiras no mercado nacional, bem como o impacto destas mesmas viaturas num sistema de renting, dado o investimento que está a ser efetuado no mercado do Renting Privado, um tema que irá ser explorado no próximo tópico desta tese.

Como refere o artigo do Jornal Expresso (22/11/2019), a LeasePlan, através do *Car Policy Benchmark*, refere que:

- 69% das frotas apresentam contratos abaixo dos 4 anos

- O automóvel continua a ser um benefício muito importante para a satisfação do colaborador
- 45% aponta para uma transição para viaturas elétricas
- 83% das empresas consideram o TCO (Total Cost of Ownership) como o fator preponderante para a adjudicação de um contrato
- Segundo o ponto anterior, 46% das empresas admitem apostar na redução dos custos para a viatura do colaborador

O mesmo suplemento do Jornal Expresso (22/11/2019) aponta 2019 como sendo o ano em que o futuro da gestão de frotas passa pela “disponibilização de soluções de mobilidade mais competitivas, otimizadas e ajustadas à medida das necessidades de cada cliente”.

## **8.4 Tendências**

Os mercados têm mudado e os clientes têm maior capacidade de decisão e negociação, e o mercado do renting automóvel não é diferente, com as empresas a apostarem em fatores de diferenciação nos seus serviços, desde a adoção de modelos de mobilidade orientados para a partilha de viaturas ou a utilização de veículos híbridos (ou totalmente elétricos) nas suas frotas.

### **8.4.1 Veículos elétricos, híbridos e Plug-in**

Tal como refere o artigo “Top Speed”, já no início do século se sabia que o caminho a seguir seria da criação e da massificação de veículos movidos a energias sustentáveis, mas a tecnologia estava longe de ser perfeita.

Entre as várias contrariedades, podemos indicar o elevado custo de aquisição deste tipo de veículos, autonomia bastante mais reduzida (face aos veículos a gasolina ou diesel) e o elevado tempo de carregamento, os (ainda) poucos postos de carregamento nas cidades portuguesas.

Apesar disso, a poupança realizada com a utilização destes veículos, a responsabilidade social, a sustentabilidade e os incentivos fiscais, são três vantagens dos consultores deste tipo de viaturas.

A evidenciar este fator, o artigo “Mobilidade mais verde e à medida de todas as necessidades” do suplemento da Revista Expresso (edição de 29/06/2019), apontam os três fatores que os gestores de frota mais procuram, como fontes de sucesso para este tipo de veículos: simplicidade, eficiência e sustentabilidade.

A própria atitude dos portugueses mostra que esta pode ser uma tendência para o futuro, como nos mostra o artigo de Gestão de Frotas do semanário expresso, do dia 23 de Novembro de 2019 – 87% dos portugueses inquiridos tem uma atitude positiva quanto às viaturas elétricas, face aos 81% da média europeia. §

#### **8.4.2 Automóveis autónomos**

Esta é uma realidade a longo prazo, um pouco mais futurista que a massificação dos veículos híbridos e elétricos, anteriormente apresentados. Até porque, tal como refere o artigo do Observador, a forma como é feita a comunicação entre a viatura e a via, ainda não torna possível esta realidade (Observador.pt)

Apesar de existirem já marcas a potenciar esta forma de condução (Tesla, por exemplo), ainda não é uma tecnologia de grande impacto para os novos modelos das restantes marcas automóveis.

Em termos de vantagens, podem ser apresentadas o facto de existirem menos acidentes (impacto quase nulo do erro humano), levando a uma diminuição da sinistralidade rodoviária, dos custos e dos tempos de espera nas principais ligações entre cidades, a acessibilidade de condução que é dada a pessoas com mobilidade reduzida, impossibilitadas de conduzir veículos (Budget Direct).

A maior vantagem pode ainda ser evidenciada pelo que aconteceu no presente ano, em Portugal, com a greve dos motoristas de matérias perigosas. Como sublinha Eduardo Gaspar, Diretor da revista “Automotive”, na edição de Abril de 2019, “sem querer defender nenhuma energia (...), o país poderia ser dependente de hidrogénio, eletricidade ou outra energia, que algo semelhante poderia sempre acontecer”, mas seria bastante mais fácil de resolver e com menor impacto para a economia e sociedade.

Neste caso, das greves que sucederam este ano, os condutores de veículos elétricos passaram

ao lado das flutuações de preços, leis da oferta e procura ou filas de trânsito nos postos de abastecimento.

Por outro lado, tira o prazer de conduzir a quem mais gosta, implica um aumento nos custos de manutenção (trata-se de uma nova tecnologia, com maiores custos de reparação e manutenção) e, também por se tratar de uma inovação tecnológica, retira alguns empregos associados aos setores dos transportes e mobilidade.

### **8.4.3 Soluções de mobilidade**

Segundo estudos, cada americano conduz mais de 15.000 km todos os anos, sendo que a maior percentagem diz respeito às deslocações entre casa e o trabalho. Nestas mesmas deslocações, cada português consome cerca de 45 minutos, sendo um valor acima da média europeia (42 minutos).

Apesar destes fatores, 80% dos portugueses desloca-se para o trabalho de carro e a grande maior parte prefere ter a facilidade de ter o seu próprio carro, dando primazia ao conforto e acessibilidade da sua viatura (Boleia.net).

Mesmo com crescentes greves e das fracas opções de meios de transporte na periferia das cidades portuguesas, este método não é o mais económico nem o mais *eco-friendly*.

Tal como refere o artigo do Jornal Expresso (29/06/2019), a própria acessibilidade a este tipo de veículos está cada vez maior, tendo como exemplo o cartão “único e universal” de carregamento, permitindo que o utilizador de um veículo elétrico, através de apenas um cartão, possa recorrer a qualquer posto de abastecimento da rede MOBI.E em qualquer espaço público ou operador.

Desta forma, têm surgido várias soluções de mobilidade, de forma a não continuar a aumentar o tráfego nas principais vias de acesso ao centro das cidades bem como a diminuir a poluição causada pelas viaturas.

Uma delas é o, um conjunto de plataformas online que permite que se coordenem boleias para chegar ao trabalho. Um desses exemplos é a plataforma “Via Verde Boleias”, que permite a interação entre utilizadores e organizar boleias para destinos comuns (Website Via Verde Boleias).

Em entrevista ao Jornal Expresso, António Oliveira Martins, Diretor-Geral da LeasePlan, refere que o objetivo da locadora passa por, até 2030, ter uma frota automóvel com zero emissões.

#### **8.4.4 Soluções “green”**

Por via da extinção de certos recursos, as pessoas têm ganho um maior sentido de responsabilidade civil, e o mercado automóvel têm sido impactado com estas mudanças.

Dois dos pontos acima referidos estão intrinsecamente ligados com esta mentalidade *environmental friendly* que os indivíduos e as empresas vêm a assumir: a maior utilização de veículos menos poluentes e as novas soluções de mobilidade.

A evidenciar este fator, o artigo “Mobilidade mais verde e à medida de todas as necessidades” do suplemento da Revista Expresso (edição de 29/06/2019), acrescenta que, para seguir as preocupações relacionadas com a sustentabilidade ambiental e económica, as soluções elétricas e plug-in já são uma realidade da frota portuguesa.

Os próprios organismos públicos já procuram novas soluções para a mobilidade dos seus cidadãos, como é o exemplo da Câmara Municipal do Barreiro que irá renovar a sua frota de autocarros urbanos, com a aquisição de 60 viaturas movidas a Gás Natural Comprimido (Revista Automotive, Abril 2019).

#### **8.4.5 Renting para utilizadores particulares**

Apesar de, como foi exposto anteriormente, as soluções de renting em Portugal estarem praticamente focadas no mercados B2B, nos mercados da Europa Central e nos Países Nórdicos já se sente o impacto do renting para os particulares.

Em Portugal, este serviço existe, mas com pouco impacto, face aos valores das rendas e ao risco associado para a empresa locadora. Estes dois tópicos estão interligados, uma vez que, para colmatar o risco sentido, a empresa vê-se na obrigação de aumentar a margem do contrato e a incluir o seu próprio seguro como obrigatório.

Mas é algo que as empresas sentem que pode mudar dentro de poucos anos – as pessoas estão

cada vez mais despegadas de bens materiais e veem no carro um incremento de custos mensal e de inconvenientes causados pela ida à oficina, inspeção e manutenção todos os anos. Face, também aos jovens serem independentes cada vez mais tarde e o poder de compra ser menor, o renting pode ser uma solução bastante viável para a necessidade de mobilidade dos portugueses, podendo manter o seu estilo de vida (utilizador de carro não precisa de andar de transportes públicos) com menos custos e preocupações inerentes à aquisição de uma viatura, seja ela nova ou usada.

#### **8.4.6 Renting de outro tipo de veículos**

Apesar de o automóvel ser a viatura eleita para as frotas empresariais, não é uma hipótese utópica de pensarmos numa frota composta por automóveis e motociclos – em Itália, por exemplo, já é uma realidade bastante presente nas principais cidades.

Em Portugal, existe apenas uma opção para esta realidade – a marca Cooltra, um exemplo de um negócio que até começou com clientes particulares, passando para um modelo profissional, contanto com a presença de clientes como o Burger King (Fleet Magazine).

### **8.5 Intervenientes**

No caso do renting, vários cenários podem ser apontados como exemplo, até porque não é um mercado em nada linear e que muito depende da dimensão da empresa e do cliente.

Se estivermos a analisar uma empresa de maiores dimensões ou até um grupo nacional, existe um maior número de cargos e, por esse motivo, podemos ter o gestor de frota como inicializador e influenciador, que pede orçamentos às empresas de renting e inicia os contactos com o mercado por ter uma maior conhecimento do mercado automóvel, o decisor, como por exemplo o Diretor Geral ou Diretor Comercial, que irá analisar as propostas e decidir as viaturas a adjudicar, tendo em conta o *budget* anual e, por fim, o colaborador, que irá ter acesso à viatura e aos serviços associados.

Se falarmos numa empresa mais pequena, pode uma única pessoa agregar vários papéis na decisão – pode o CEO/Diretor ser, ao mesmo tempo, a pessoa que procura por soluções de renting no mercado, que avalia as opções e que irá também utilizar a viatura, nas reuniões e



compromissos que a sua função exige.

## 8.6 Players no mercado português

O mercado português é um mercado bastante concorrencial, onde operam quatro operadoras principais: LeasePlan, ALD Automotive, LocaRent e Finlog.

Com um valor de mercado de 1,8 mil milhões de euros, a LeasePlan assume-se como sendo a marca com uma estratégia mais agressiva de conquista de quota, contabilizando 50% do mercado de renting em Portugal. Um exemplo desta estratégia são os espaços publicitários nas redes sociais (com anúncios pagos, por exemplo, no Instagram) e os espaços de publicidade que tem nos estádios das três principais equipas de futebol nacional.

António Oliveira Martins, Diretor-Geral da LeasePlan, indica que conseguiram chegar a este patamar apostando na mobilidade e na dinamização das soluções tecnológicas mais avançadas para o mercado do renting, reforçando ainda que, em termos estratégicos, decidiram apostar na criação de rendas bastante competitivas, conquistando diversos clientes nos segmentos de PME e clientes particulares (Jornal Expresso, 29/06/2019).

Num segundo patamar, com uma diferença bastante grande da sua rival, é a ALD Automotive, com uma fatia de mercado de 18%. Apesar de estar em segundo lugar no mercado nacional, apresenta-se como sendo a principal empresa de renting a nível europeu e mundial, sendo em parte adquirida pelo grupo bancário francês *Société Generale*, com presença direta em 43 países, fazendo a gestão de mais de 1,7 milhões de veículos.

A ALD Automotive conseguiu atingir este objetivo no final do ano passado, chegando às 23.000 viaturas na sua gestão, como uma distância folgada, face ao próximo concorrente.

A LocaRent surge no terceiro posto, com uma quota de mercado de 13,6%, sendo o seu negócio suportado por duas entidades bancárias – os clientes da Caixa Geral de Depósitos e Novo Banco.

Para se perceber um pouco melhor o domínio da marca LeasePlan, é importante referir que este poder de marca ultrapassa os 60%, uma vez que a gestão de processos e de viaturas da LocaRent é gerida integralmente pela Leaseplan, ficando, indiretamente, associada aos 1º e 3º

postos deste ranking do mercado português.

Quanto ao 4º maior player neste mercado, a Finlog, apresenta-se como uma marca experiente no mercado, operando há mais de 25 anos no mercado nacional, adquirindo uma quota de mercado de cerca de 10%.

Em entrevista ao Jornal Expresso (edição de 29/06/2019), Anabela Coelho, Diretora de Marketing da Finlog, assume que a empresa, apesar de ser apenas a quarta maior empresa neste mercado pouco segmentado e bastante concorrencial, já ultrapassaram a ideia de realizar negócios baseadas no “renting tradicional”, assumindo uma estratégia de “renting de flexível”, evidenciado as questões da mobilidade e dos avanços tecnológicos para alicerçarem o seu core business: a mobilidade.

### **8.7 Customer Journey na ótica do Gestor de Frota**

É um processo longo e demorado, desde o momento em que a empresa sente a necessidade de outsourcing para a gestão da frota à entrega da viatura, daí o processo ser dividido em 4 fases distintas, segundo um estudo pormenorizado realizado pela ALD Automotive, o qual me foi explicado e dadas as principais indicações acerca do mesmo pelo Departamento de Marketing da empresa.

Numa primeira fase, existe a fase em que o gestor de frota e a empresa sentem a necessidade de avaliar as vantagens competitivas de criar uma parceira com uma gestora de frota. Assim, começam por reunir um conjunto de empresas que possam cumprir essa função, avaliando os serviços oferecidos e os orçamentos apresentados, culminando na escolha de uma única locadora ou de um conjunto de locadoras, caso a frota seja bastante grande e exista uma diferença acentuada nos orçamentos apresentados para a mesma viatura e com os mesmos serviços (*sole supply* vs *multi supply*, respetivamente), sendo que esta é a fase mais sensível para o gestor de frota.

Na fase de *set up*, a relação entre a empresa e a locadora estreita-se (principalmente, entre a Comercial responsável pela conta e o gestor de frota), na medida em que são decididos os tipos de serviços que irão fazer parte das propostas correntes da empresa, bem como os pontos que devem fazer parte do contrato celebrado entre ambos.

Uma vez que existe uma nova relação profissional entre duas empresas, são referenciados os

processos adotados por cada uma, bem como direitos e deveres de ambos. Como estamos numa fase inicial do contrato, são dois *touchpoints* bastante importantes para a empresa que beneficia dos serviços de renting.

Na fase de Gestão (a terceira fase), entram novos departamentos nesta equação da relação laboral: para além das marcas e stands, Departamento Comercial e a Comercial responsável pela conta, a empresa tem contacto com o Departamento de Operações, manutenção, Seguros, Contabilidade e até Financeira.

Isto pois é nesta fase, de operacionalização do contrato, que começam a existir períodos de manutenção, troca de pneus, onde tem de existir uma estreita relação entre estas 3 personalidades: locadora, gestor de frota e utilizador.

Assim, tudo começa pelo dia de entrega da viatura, que deve ser agendado com o utilizador da viatura, a gestão de pagamentos e transferências das rendas mensais das viaturas, avançado para a fase das manutenções e reparações. Como referi, e face à necessidade de comunicação entre várias pessoas, estas são fases sensíveis para o gestor de frota e a própria empresa.

Para finalizar esta terceira fase, tudo termina com o agendamento da devolução da viatura ou, em caso de aquisição da viatura em final de contrato por parte do utilizador, deve ser comunicado ao Departamento de Operações da locadora.

Por fim, a quarta fase é bastante importante, uma vez que é a fase em que se faz uma avaliação a cada contrato e cada viatura, analisando os desvios entre o contratado e o realizado – desde os quilómetros e prazos, sinistros, manutenção, etc.

Portanto, o gestor de frota faz uma análise às métricas durante o contrato no últimos anos, avaliando se deve continuar com a relação profissional na renovação e contratação de novas viaturas ou deve realizar uma nova análise de mercado às várias empresas de renting, sendo, portanto, mais uma fase de elevada importância em todo este processo.

Como apoio gráfico ao que foi explicado anteriormente:

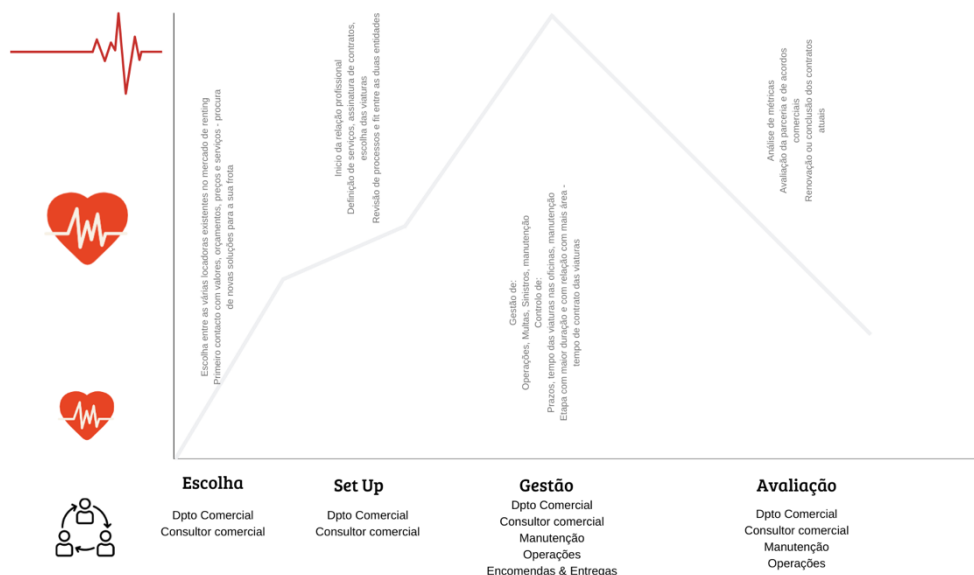


Figura 7 - Customer Journey na ótica do Gestor de Frota

Tabela 1 - Customer Journey na ótica do gestor de frota

	<b>ESCOLHA</b>	<b>SET UP</b>	<b>GESTÃO</b>	<b>AVALIAÇÃO</b>
<b>ATIVIDADES</b>	<p>Escolha de leque de locadoras</p> <p>Pedido de orçamentos</p> <p>Seleção do parceiro de renting</p>	<p>Revisão dos serviços e condições acordadas</p> <p>Revisão de processos – fit entre as duas entidades</p> <p>Reporting</p>	<p>Gestão de encomendas e entregas das viaturas</p> <p>Gestão de pagamentos; Controlos contabilísticos</p> <p>Gestão de operações (manutenção, pneus, TCO)</p> <p>Gestão da devolução da viatura ou da sua aquisição em final de contrato</p>	<p>Análise de métricas</p> <p>Avaliação da parceria comercial com a locadora</p> <p>Reuniões de renovação de contratos das viaturas</p>
<b>TOUCHPOINTS</b>	<p>Dpto Comercial</p> <p>Consultor Comercial</p>	<p>Dpto Comercial</p> <p>Consultor Comercial</p>	<p>Dpto Comercial</p> <p>Consultor Comercial</p> <p>Operações</p> <p>Encomendas &amp; Entregas</p>	<p>Dpto Comercial</p> <p>Operações</p>
<b>EMOÇÕES/PENSAMENTOS</b>	<p>Vontade de querer encontrar soluções para a sua frota</p> <p>Facilidade de acesso à informação</p> <p>Fácil perceção do nível de serviços oferecido</p>	<p>Estão os utilizadores a ter os extras/serviços que necessitam?</p> <p>Consegue a locadora fazer face às nossas necessidades?</p> <p>Vontade de encontrar processos simples e eficientes para ambas as entidades</p>	<p>Estão os prazos a ser cumpridos?</p> <p>As oficinas estão pontas para receber as viaturas?</p> <p>As multas e sinistros estão ser tratados em conformidade?</p>	<p>Como devo preparar a entrega?</p> <p>Devo realizar nova consulta ao mercado?</p> <p>Devo renovar os contratos das viaturas que estejam a finalizar o prazo?</p>
<b>NÍVEL DE SENSIBILIDADE</b>	<p><b>MÉDIO/ELEVADO</b></p> <p>Escolha de um parceiro que se espera que tenha uma boa e longa relação profissional</p> <p>O cliente tem de sentir honestidade e empatia</p>	<p><b>MÉDIO/ELEVADO</b></p> <p>Início do processo; definição de serviços com impacto na duração do contrato e na renda das viaturas adjudicadas</p>	<p><b>ELEVADO</b></p> <p>Prazos têm de ser cumpridos; os utilizadores necessitam das suas viaturas a tempo e horas para fazer as suas deslocações profissionais</p> <p>Coordenação – palavra chave quando estão em linha utilizadores, gestor de frota e locadora</p> <p>Assuntos sensíveis – multas, sinistros, acidentes, oficina...</p>	<p><b>BAIXO/MÉDIO</b></p> <p>Fase final de contrato</p> <p>Procura soluções novas para a sua frota</p>

## 8.8 Customer Journey na ótica do utilizador

Segundo um estudo pormenorizado realizado pela ALD Automotive, o qual me foi explicado e dadas as principais indicações acerca do mesmo pelo Departamento de Marketing da empresa, o processo pode ser dividido em 4 fases: Escolha, Entrega, Contrato e Devolução.

Numa primeira fase, o cliente começa por perceber as suas necessidades em termos de deslocação, passando por realizar uma pesquisa dos modelos presentes no mercado automóvel, que mais lhe agradem segundo os seus parâmetros e necessidades, realizar os habituais *test drives*, culminando na escolha da viatura que mais lhe agrada (sendo este o *touchpoint* mais sensível de toda a primeira parte, fácil de entender face a ser o momento crucial e do culminar da escolha).

Numa segunda parte, denominada de “Entrega”, é quando o condutor irá ter a informação acerca da entrega, bem como o local e os passos necessários para conseguir levantar a viatura sem qualquer impedimento.

A terceira parte é a mais longa deste processo, sendo a etapa que congrega todo o contrato de renting da viatura (pode durar até um máximo de 5 anos). É o ponto de contacto do utilizador com áreas com as quais não interagiu nas primeiras fases – pode ir desde o momento da primeira manutenção, à troca de pneus ou à reparação de qualquer peça da viatura.

O momento mais sensível pode passar mesmo pelos primeiros meses, uma vez que está a conduzir uma viatura nova, com a qual não tem afinidade, podendo ser a primeira vez que está perante uma viatura de renting, com termos com os quais não está particularmente familiarizado.

De qualquer forma, os passos que se sucedem durante esta fase podem não ser os mais fáceis de lidar entre o utilizador e a locadora, uma vez que a expectativa do cliente, nomeadamente ao nível do tempo da troca de pneus ou da manutenção da viatura, podem ser de um ou dois dias, mas a rede de oficinas não ter essa disponibilidade, na hora. Portanto, podemos concluir que o utilizador espera *touchpoints* que não tragam problemas e que se sinta orgulhosa da sua viatura e que possa desfrutar da condução da mesma.

Na fase final, aquando do término do contrato, o utilizador deve devolver a viatura ou, se pretender adquiri-la, solicitar o valor de compra à locadora. Este não é considerado um

processo muito sensível por parte dos utilizadores mas evidenciado pelas locadoras como sendo, face à falta de conhecimento generalizado do contrato. Por exemplo, o condutor não tem a clara ideia que são cobrados os valores decorrentes da má utilização da viatura ou que, por exemplo, se não entregar a segunda chave na altura da devolução da viatura, também lhe é cobrado esse custo.

Apoiando o que foi enunciado:

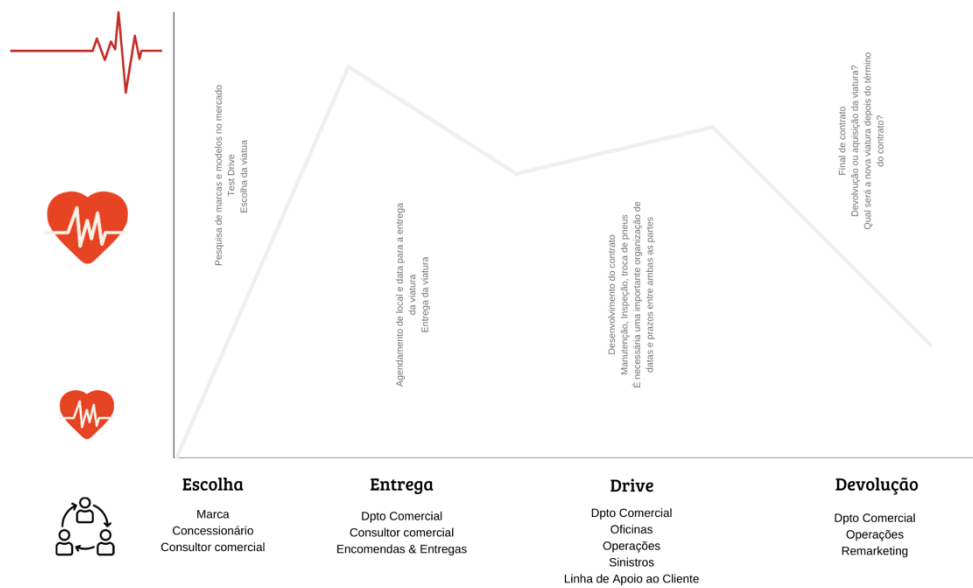


Figura 8 - Customer Journey na ótica do utilizador

Tabela 2 - Customer Journey na ótica do utilizador

	<b>ESCOLHA</b>	<b>ENTREGA</b>	<b>DRIVE</b>	<b>DEVOLUÇÃO</b>
<b>ATIVIDADES</b>	Pesquisa das viaturas Test Drive Escolha da viatura	Revisão dos serviços e condições acordadas Revisão de processos – fit entre as duas entidades Reporting	Gestão de encomendas e entregas das viaturas Gestão de pagamentos; Controlos contabilísticos Gestão de operações (manutenção, pneus, TCO) Gestão da devolução da viatura ou da sua aquisição em final de contrato	Análise de métricas Avaliação da parceria comercial como locadora Reuniões de renovação de contratos das viaturas
<b>TOUCHPOINTS</b>	Marca Concessionário Dpto Comercial	Dpto Comercial Consultor Comercial	Dpto Comercial Consultor Comercial Operações Encomendas & Entregas	Dpto Comercial Operações
<b>EMOÇÕES/PENSAMENTOS</b>	Que viatura devo escolher? Qual o tipo de veículo que mais se adapta às minhas necessidades pessoais e profissionais?	Momento de expectativa Nova viatura – partilha com amigos e família (status)	Expectativa que os prazos de manutenção e oficina sejam cumpridos Expectativa que não sejam provocados danos no carro Despreocupação com pagamento de sinistros, reparações e manutenção da viatura	Estará tudo bem com a viatura? Terei de pagar algo extra? Como será a próxima viatura?
<b>NÍVEL DE SENSIBILIDADE</b>	<b>ELEVADO</b> Momento de decisão bastante importante, com impactos no futuro (os contratos realizados com as empresas apresentam prazos não inferiores a 24 meses, na maior parte dos casos)	<b>MÉDIO/ELEVADO</b> Apesar de existirem prazos nesta fase e de existir a possibilidade de ser o primeiro renting do utilizador, é algo pacífico, uma vez que já estão delineados os procedimentos e feita a escolha da viatura	<b>MÉDIO/ELEVADO</b> Caso existam multas, sinistros, etc, podem existir momentos de fricção entre o utilizador e a locadora	<b>BAIXO</b> Final de contrato

## 11. Problemática de Investigação

A avaliação do percurso do consumidor dentro do mercado do renting pode ser considerado como o problema a investigar e que deve servir como conclusão de toda esta dissertação.

De facto, será através da procura de fatores que influenciam a decisão de uma empresa para procurar e escolher um cliente na área da gestão de frotas e do processo de decisão do cliente,



que se deve avaliar a correta distribuição orçamental, pelos departamentos que possam ter mais importância para impactarem o cliente decisor.

Assim, a principal problemática prende-se com o facto de perceber se o *customer journey* das locadoras está construído de forma a suportar as necessidades do cliente, construído numa ótica de utilizador, onde reine a eficiência e a excelência de serviço prestado. De referir que pretendo avaliar as duas visões do lado da procura: quer os decisores (gestor de frota, Diretor Geral) e o beneficiário dos serviços (utilizador, colaborador).

Procura-se, por fim, avaliar se, realmente, as empresas inseridas neste setor estão a conjugar, de forma eficaz, o *budget* anual e os recursos disponíveis nessas áreas, dinamizando a marca junto do target pretendido, focando a sua atenção na captação da atenção do consumidor para a sua marca e na aquisição do mesmo, enquanto cliente.

## 12. Metodologia

Para o desenvolvimento deste projeto, utilizei a pesquisa documental, entrevistas e questionários.

Numa primeira fase, realizei uma *desk research*, na perspetiva de encontrar documentos que possam orientar a problemática e sustentar os objetivos de investigação. Comecei por investigar as questões relacionadas com a *Customer Journey* e os novos comportamentos do consumidor, passando pela avaliação do setor automóvel português (em especial, no mercado B2B) e a forma como a informação gerada pelo consumidor no processo de compra, é tratada pelas empresas.

Utilizei plataformas de repositórios de tese e artigos científicos como o *Google Scholar*, *B-On*, *Pro Quest* e, naturalmente, o Repositório de Teses do ISCTE. Para além disso, investiguei vários artigos da *Harvard Business Review* e *McKinsey*, entre outras notícias e artigos online.

Realizei entrevistas aos colaboradores das empresas beneficiárias dos serviços de renting, em especial aos primeiros dois níveis dos decisores das empresas: quer os gestores de frota quer os diretores de compras/serviços, ou seja, quem decide que carros deve a empresa ter, bem como que empresas contactar, e, em teoria, quem adjudica as viaturas e analisa e decide a melhor empresa com quem trabalhar.

Estas entrevistas foram realizadas *in loco* e, em alguns casos, por email ou telefone, face à pouca disponibilidade em me receberem presencialmente.

Também entrevistei os diretores dos vários departamentos das empresas de renting, nos próprios escritórios das mesmas, inquirindo sobre as áreas que entendem como tendo maior impacto junto do cliente e com maior contacto com o mesmo.

Desta forma, pretendo comparar a opinião dos clientes e dos fornecedores deste serviço, comparando a perspetiva que ambos têm do mercado e da qualidade dos serviços oferecidos.

Gostaria de ter extraído uma visão mais global e ter uma amostra de maior dimensão, tentando tirar mais conclusões (e mais fundamentadas) sobre o mercado do renting em Portugal. Assim, gostaria de ter realizado questionários de ordem quantitativa, enviados por redes sociais e plataformas online, de forma aleatória e anónima, mas, face ao pouco tempo disponível, não foi possível obter esta visão e ter uma amostra de dados mais representativa acerca do mercado de renting.

Também optei pela investigação qualitativa pelo facto de ter diferentes inquiridos no processo, de empresas com frotas dispare (quer em número quer em tipologia de veículos) e com diferentes funções no processo de compra, portanto, teria de retirar as particularidades de cada entrevistado e da cada empresa com perguntas mais abertas e descritivas, evidenciando uma pesquisa mais profunda.

De referir que os capítulos referentes à exploração de dados, conclusões e recomendações são baseadas em dados primários, por mim extraídos e analisados, sendo que nos capítulos de Revisão Literária e aqueles dedicados ao mercado do renting são, maioritariamente, secundários, sendo que foram cedidos pela ALD Automotive ou em revistas e artigos do setor.

Considerando uma amostra de cerca de 20.000 viaturas e cerca de 200 empresas, o meu foco incidiu na realização de entrevistas aos gestores de frota e decisores nas empresas clientes. Desta forma, pedi autorização a cerca de 20 empresas para entrevistar os representantes desses mesmos cargos, tendo recebido resposta de apenas 11, onde apenas 8 me deram um parecer positivo. Realizei, então, 13 entrevistas a clientes, 10 entrevistas a colaboradores das empresas de renting e 2 entrevistas a utilizadores de viaturas em regime de renting.

### 13. Exploração de conteúdos

Após a realização dos questionários e entrevistas a clientes e colaboradores das empresas de renting no mercado português, cheguei a algumas conclusões e linhas de pensamento acerca das diferentes perspetivas.

De referir que, quanto às funções desempenhadas por cada entrevistado, tentei cobrir o máximo de funções possíveis dentro da oferta e procura de serviços de renting: sejam eles Diretores de Recursos Humanos, Gestores de Frota, Utilizadores e Diretores de Marketing, Comercial, Operações e Recursos Humanos das empresas de renting, que se caracterizavam como tendo poder de negociação (quer do lado da oferta quer do lado da procura) e com bom conhecimento do mercado.

No que diz respeito a perguntas gerais sobre o estado do mercado, o renting em Portugal é caracterizado pelos clientes e colaboradores como sendo um mercado competitivo, homogéneo e com “*poucos players na disputa por grandes fatias de quota de mercado*” (Diretor, empresa de renting). Perspetivam também que exista um “*grande potencial para o crescimento do renting dentro do setor automóvel*” e do tecido empresarial português, apesar de já apresentar um grande nível de maturidade (Consultor Comercial, empresa de renting).

Em termos de segmentos, afirmam que se encontra “*estagnado no setor das grandes marcas*” (Assistente Comercial, empresa de renting), com grandes frotas e com elevado poder negocial, sendo que o potencial está nas “*PME e particulares*” (Diretor, empresa de renting).

Na perspetiva das empresas de renting, o cliente-tipo das locadoras é um cliente “*informado e com bastante poder de negociação*” (Consultor Comercial), quer junto das marcas de automóveis (que fornecem a viatura), quer junto das locadoras (que fornecem os serviços de renting). Apontam ainda como sendo um cliente “*focado no fator preço*” e com perspetivas de “*simplificação de trabalho e redução de custos*” (Consultor Comercial).

Apesar disso, ainda são caracterizados por serem algo “*alheios ao que é uma gestão de uma frota ou a sua estruturação*” (Assistente Comercial), afirmando ainda que têm pouco poder de decisão dentro das empresas, face a responderem diretamente ao Diretor Geral, e muitas vezes, estarem inseridas num departamento um tanto ou quanto diferente do objeto central: Recursos Humanos.

Segundo os clientes entrevistados, afirmam que têm em conta orçamentos de 2, 3 ou 4 empresas diferentes, sendo mencionadas na grande maioria das respostas as empresas ALD Automotive e LeasePlan, as duas marcas com maior quota de mercado. De salientar ainda os três casos em que foi dito que apenas mantêm relação comercial com uma única empresa, sendo a ALD Automotive a escolhida para *sole supplier* dos referidos clientes.

Os mesmos clientes referem o preço como sendo o fator-chave para a decisão dos vários orçamentos, sendo ainda identificadas a “*qualidade dos serviços prestados*” (Gestor de frota, empresa com frota de 45 viaturas) e a relação preço/qualidade/serviços incluídos como preponderantes.

Para os colaboradores entrevistados, acreditam que o preço é, claramente, o fator que permite a decisão final sobre qual a empresa a escolher. Mas sentem que, face ao positivo acompanhamento dos comerciais, os clientes podem estar interessados em fechar com uma empresa em específico, mesmo que mais cara. Neste caso, podem dar sugestões de redução de valor ou de aproximação à concorrência, onde são pedidos apoios adicionais às marcas para se conseguir fechar o contrato.

Obviamente que os valores devem ser comparados apenas e só se os serviços apresentados por duas locadoras forem os mesmos. Em conversa com os Consultores Comerciais e da experiência no apoio ao cliente deste mercado, foi possível verificar que, muitas vezes, a decisão dos intervenientes e decisores é movida, apenas e só pelo valor final que vem na proposta de orçamento, comparando diferentes valores de manutenção, de categoria de viatura de substituição ou até no número de pneus.

Apesar disso, todos os entrevistados afirmam que os serviços contratados foram ajustados às realidades e necessidades do cliente e do próprio utilizador e que estão a ser cumpridos durante o decorrer do contrato.

Desta forma, também foi possível verificar a importância que, na sua maioria, todos dão ao acompanhamento por parte da locadora e, em especial, do Consultor Comercial. Tal como falado no capítulo da Revisão de Literatura, as vendas distinguem-se entre vendas de fecho e vendas consultivas.

No caso do renting, acredito ser de extrema importância o contacto com o cliente e que as

vendas sejam de origem consultiva, na perspetiva do ajudar o gestor de frota a escolher a melhor viatura para o utilizador, com o combustível adequado para o número de quilómetros realizados anualmente e até mesmo os serviços que devem constar do contrato da empresa.

Em termos da empresa beneficiária dos serviços de renting, e tal como já foi referido na questão inicial deste capítulo, a área de Gestão de Frota fica a cargo, na grande maioria dos casos abordados, a cargo do Departamento de Recursos Humanos, sendo que existem, no máximo, duas pessoas responsáveis pela gestão das viaturas da empresa.

Apesar do número de inquiridos não representar uma amostra global e por demais significativa, é no número de viaturas que reside um elemento de relevo para fortalecer as respostas obtidas: apenas duas das empresas inquiridas apresentam menos de 15 viaturas, sendo que todas as outras variam entre uma frota de 45 a 115 viaturas. Desta forma, podemos concluir que foram abordadas empresas com revelo no tecido empresarial português, com algum impacto nas empresas prestadores de serviços de renting automóvel.

Apesar deste ponto, acredito que a gestão de frotas não seja um departamento com um grau de independência muito elevado, pelo facto de, em todas os casos tratados, a última palavra e decisão de viatura a adjudicar ser do Diretor Geral.

Em termos de necessidades, os clientes afirmam que chegam às empresas de renting por email e telefone, sentindo a necessidade de adquirir este tipo de serviços pelos seguintes aspetos: “*necessidade de manutenção com prazos e custos controlados*” (Gestora de frota, cliente com 115 viaturas), “*suporte nos sinistros das viaturas da frota*” (Gestora de frota, empresa com 14 viaturas), redução, controle e estabilização de custos e como alternativa à aquisição de uma viatura que, passados alguns anos, se torna obsoleta para o negócio (Diretor Comercial, empresa com frota de 50 viaturas).

Todos os intervenientes abordados afirmam ter uma boa relação profissional com a empresa de renting, enfatizando o impacto que o acompanhamento do Departamento Comercial tem, em especial, do Consultor Comercial responsável pela conta.

Em termos positivos, é ainda apontado o facto de a LeasePlan apresentar preços bastante competitivos face à concorrência, mas por sua vez, a ALD Automotive apresentar um excelente acompanhamento ao cliente, com uma “*rápida resposta às solicitações*”. Na

perspetiva dos colaboradores da ALD que foi possível entrevistar, salientam que a vantagem competitiva passa sobretudo pela “*proximidade com o cliente que poucas empresas têm*” (Diretor Operações, empresa de renting), referindo ainda o fator do profissional e eficiente back office, na resposta ao cliente e na gestão de processos entre departamentos (Diretor Comercial, locadora).

É ainda referido o facto de serem estas duas empresas a criar os serviços mais inovadores do setor, estando relacionado com o seu grau de maturidade e poder dentro do mercado.

Quanto aos pontos negativos, são enfatizados muitos pontos que dizem respeito à manutenção e do decorrer do contrato da viatura. Afirmam que a “*rede de oficinas não é tão abrangente*” (Diretor Comercial, empresa com frota de 115 viaturas), que os custos de final de contrato são demasiado penalizadores para o cliente, a troca de pneus não é ajustada à realizada e às necessidades do utilizador ou a pouca flexibilidade na resolução de reclamações.

Outro ponto referido é o facto da entrega das viaturas ser bastante demorada e, em alguns casos, adiada por alguns meses. Este ponto é explicado e justificado pelos colaboradores das empresas de renting pelo “*médio/elevado grau de dependência*” que apresentam para com as marcas de automóveis e para com os restantes fornecedores dos serviços que compõe o pacote de renting (Diretor Comercial, empresa de renting). Isto pois a empresa é um “*aglutinador de produtos e serviços de renting*” (Diretor Comercial, empresa de renting), ora explicitando, adquirem a viatura à marca e produtora do veículo, muitas vezes, sendo necessário encomendar à fábrica dada a especificação de extras e, para além disso, apresentam aos seus clientes as suas parcerias com fornecedores de serviços de reparação, manutenção, pneus, peças, etc.

Por fim, no que diz respeito ao futuro do mercado do renting e do mercado automóvel, como um todo, é de realçar as várias respostas que indicam as viaturas híbridas e/ou as viaturas elétricas como uma tendência a seguir.

Da parte da oferta dos serviços de renting, são referidas transformações ao nível do maior impacto da gasolina e da eletricidade para o abastecimento de combustível aos veículos, da “digitalização das vendas e do acesso aos serviços” e da possibilidade da compra de viaturas em grande escala por parte das grandes frotas à mesma marca automóvel, de modo a diminuir o valor das viaturas e, por sua vez, das rendas dos clientes.

Ainda são referidos três pontos interessantes para serem uma futura tendência: os carros com *automatic pilot* ou autónomos, ou seja, sem interação humana na condução; as frotas dos clientes virem a ser uma pool de viaturas, isto é, existir um número de viaturas disponíveis para serem utilizadas nas deslocações profissionais dos colaboradores, em vez de cada utilizador ter acesso a uma viatura apenas; e, por fim, existe ainda um interveniente que acredita que, face ao aumento gradual do mercado do renting e das pessoas e empresas interessadas nestes serviços, os preços das viaturas possam vir a diminuir, algo que não tem acontecido nos últimos modelos lançados pelas marcas na última década.

Em termos de alterações nas frotas num curto/médio termo, poucos são aqueles que acreditam que algo venha a mudar dentro das viaturas a combustão (em especial, do diesel). Apenas um dos inquiridos acredita que a percentagem de viaturas híbridas e elétricas da frota da sua empresa vai aumentar num espaço de 5 anos.

Por fim, afirmam que não preveem alterações de maior no mercado nacional, uma vez que é um mercado maduro e com pouca margem de inovação. Indiquem apenas que as empresas de renting têm que estar atentas às mudanças e tecnologias e devem, regularmente, avaliar o lançamento de novos serviços que possam estar na vanguarda da tecnologia e da mobilidade.

Dentro das empresas de renting, a perspetiva é bastante diferente: acreditam que, apesar de o mercado apresentar uma maturidade bastante grande, sentem que o mercado automóvel está cada vez mais evoluído, tecnológica e agressivo, e, portanto, não podem ficar estagnadas nas suas ofertas e sentem que têm o dever de acompanhar este ritmo e continuo avanço - face ao nível concorrencial do setor, mais do que o dever, sentem que têm a necessidade de o fazer, se querem continuar a crescer e a manter as suas bases sólidas no mercado de renting.

Desta forma, é apontado o caminho do crescimento para o setor: desde o aumento da percentagem de viaturas em regime de renting nas frotas, face às viaturas próprias das empresas, bem como a ser cada vez mais um serviço de regalia para o colaborador – mais do que cartões presente, cartões de desconto ou brindes.

Em comum, ambas as perspetivas de oferta e procuram apontam, face às limitações de vários países da UE (Jornal de Notícias, 02/10/2019), para a diminuição de viaturas a combustão, passando a ser cada vez mais visíveis as viaturas elétricas, híbridas e, numa perspetiva de

médio/longo prazo, as viaturas com baterias de hidrogénio.

Numa perspetiva de curto prazo, as empresas inseridas no mercado nacional de renting acreditam que vai existir uma transformação, já a partir do próximo ano, num processo chamado de *power train transition*, que consiste na limitação das emissões das viaturas a combustão, limitando a motorização e cavalagem das viaturas. Acredita-se que esta tendência será seguida pelas frotas, tendo em conta dois fatores principais: numa primeira fase, pela maior consciência face ao planeta e aos seus recursos e, por outro lado, face às taxas e impostos que viaturas mais poluentes já estão a sofrer.

Numa perspetiva de médio/longo prazo, acreditam que o futuro passa pela mudança de paradigma no que toca aos serviços oferecidos, querendo (e sentindo a necessidade de) passar a ser vistos como uma empresa que disponibiliza serviços de mobilidade, em vez de uma locadora, empresa de renting ou a tal definição de empresa aglutinadora de serviços associados ao renting automóvel.

Nesta visão, os colaboradores acreditam que o futuro passa por disponibilizar um pacote de serviços que permitam ao utilizador deslocar-se nos seus trajetos, onde o carro e a posse de um objeto com a viatura a exercer uma figura principal deixe de ter tanto impacto. Tal como já acontece na freguesia de Cascais, é possível ter um passe que permite o estacionamento junto à estação de comboios, com acesso ao comboio, autocarros e bicicleta (Mobicascais).

Assim, seria exemplo uma renda mensal que seria constituída pela utilização de uma viatura (híbrida ou elétrica), de uma bicicleta elétrica ou até de um overboard ou scooter elétrica.

## 14. Conclusões

Face ao exposto no capítulo anterior do presente projeto de Mestrado, podemos apontar um dos principais fatores de decisão dos gestores de frota e diretores gerais das empresas beneficiárias dos serviços de renting como sendo o preço, ou seja, a decisão final acerca da locadora e/ou proposta a ser adjudicada centra-se, maioritariamente, no valor mensal da renda da viatura.

A própria distinção entre as locadoras é feita pelo preço, sendo que a própria comunicação massiva da LeasePlan se centra neste ponto, como é possível verificar pelos exemplos abaixo.





Figura 9 – Campanha da Leaseplan, baseada no preço (Fonte: LeasePlan)



Figura 10 - Campanha de parceria da Leaseplan (Fonte: LeasePlan)

Ainda podemos notar que a empresa de renting tem pouco controlo sobre a própria relação que pode existir entre o seu cliente e a marca ou as oficinas, uma vez que o seu serviço e a sua renda estão dependentes de dezenas ou centenas de agentes ligados, indiretamente, ao negócio do renting, que estão inseridos no tal “pacote global” que é contratado pelas grandes frotas.

Outro ponto de destaque prende-se com a resposta acerca do estado do mercado de renting e do futuro do mesmo. Apesar da maior parte dos clientes acreditar que se trata de um mercado bastante competitivo, profissional e homogéneo, não sentem que existam grandes mudanças a médio/longo prazo ou que ainda exista grande margem de inovação.

Tendo em conta as tendências apresentadas no capítulo com o mesmo nome (Tendências, na Revisão de Literatura), penso que pode existir uma negatividade ou um sentimento de estagnação que não é acompanhado pela crescente evolução tecnológica do mercado automóvel ou pela perspectiva de vendas, quer de viaturas comerciais do mercado automóvel,

quer de novas viaturas em regime de renting.

Como é o mais recente caso da ALD Automotive, é comum serem lançados novos serviços para fazer face às mais recentes inovações do ramo automóvel. Neste caso, a locadora em questão desenvolveu o serviço “ALD e-switch” que permite aos utilizadores que tenham contratada uma viatura elétrica, possam, em períodos de 16 ou 25 dias por ano, ter acesso a uma viatura a combustão.

Isto permite que aumente o número de viaturas elétricas contratadas e se elimine uma das principais contrariedades deste tipo de viaturas, em especial, em períodos de férias – a autonomia e os períodos de carregamento.

Para enfatizar ainda este tema, denoto que nenhum dos entrevistados caracterizou o renting a utilizadores privados como sendo um ponto de investimento futuro. Apesar da presente tese de mestrado se focar no mercado B2B, penso que o serviço de renting pode chegar aos utilizadores privados a preços mais acessíveis e tornar-se uma excelente opção à aquisição de uma viatura própria dentro de 5 ou 10 anos.

Penso que este investimento pode ser um fator que permita às empresas de renting mudar a opinião dos clientes que acreditam que existe pouco a fazer para alterar o modelo atual, bem como captar um novo leque de clientes e criar mais um mercado concorrencial dentro do grande mercado de renting, que move muitos milhões de euros anualmente. Desta forma, penso que se deve mudar o paradigma que, quando se fala de “renting” falamos de “empresas” e “grandes frotas”, deixando de ser um serviço tipicamente business, tornando-se numa nova forma de mobilidade de massas.

Como se pode ver pela comunicação e campanhas das marcas de automóveis, estão cada vez mais conscientes deste tipo de cliente, como é possível ver nos exemplos abaixo.

**Exclusivo**  
**CAETANO TECHNIK**

**TUDO INCLUÍDO**  
**247€**  
Renda mensal c/IVA\*  
**60 MESES / 50.000 KM**

**OPEL CROSSLAND X - 1.2 EDITION**  
COM OPÇÃO DE COMPRA **7.134,09€**

**Inclui:**

- Assistência 24h
- Seguro de danos próprios
- Manutenção total
- IUC
- Pneus ilimitados
- Viatura de substituição

\*Condições sujeitas a aprovação financeira por parte da Finlog, S.A. Contrato de Aluguer Operacional de Viatura OPEL CROSSLAND X 1.2 EDITION (1199CC 81CV 5L 5P) para prazo de 60 meses e 50.000 km. Esta simulação inclui manutenção, danos próprios com franquia de 4%, pneus ilimitados, viatura de substituição, assistência 24, impostos, gestão de sinistros e IVA à taxa legal de 23%. Entrada inicial de 20%. O PVP das viaturas e as rendas associadas estão sujeitas a alteração sem aviso prévio. Fim do prazo do Contrato de Aluguer, o cliente poderá exercer opção de compra do Veículo Proposto pelo valor comercial de 7.134,09 € com IVA incluído à taxa legal em vigor na referida data, despesas finalização de contrato incluídas, após interpeleção para o efeito pela FINLOG, expresse manifestamente tal vontade no prazo de 5 (cinco) dias. Inclui 12 meses de garantia após aquisição. Imagem não contratual. Campanha limitada ao stock existente.

Figura 11 - Comunicação Opel, focada no renting (Fonte: Opel.pt)

**Arteon**

Por **439€/mês\***  
18 meses/25.000kms  
Tudo incluído

Renting Volkswagen Financial Services

Figura 12 - Comunicação Volkswagen, focada no renting (Fonte: Volkswagen.pt)

As próprias locadoras já apresentam as suas parceiras com as marcas de automóveis, pois, tal como discutido, as empresas de renting apresentam claras vantagens para o cliente:

- Comunicação mais “clean” e apelativa
- Existe um *disclaimer* pelos temas financeiros (TAEG, taxas de juro, etc), temas onde a maior parte dos clientes não se sente seguro a negociar
- Mais barato que o sistema financeiro
- Apenas se comunica o valor de renda (e serviços incluídos, como é visível no exemplo acima)

Ainda relativamente à comunicação das locadoras, é claramente visível nas redes sociais a

maior presença da LeasePlan face à ALD Automotive. Enquanto que a ALD Automotive está presente apenas no LinkedIn, a LeasePlan apresenta-se no Instagram, Facebook e LinkedIn (posts orgânicos e posts patrocinados), MUPI's e spots televisivos.

Esta diferença foi explicada, internamente, pelos colaboradores da ALD Automotive, pelo facto da empresa estar inserida no Grupo *Société Generale*, e de ser necessária alguma cautela relativamente à forma como as campanhas de Marketing podem influenciar e arriscar a imagem corporativa.

Tal como abordado pelos colaboradores de renting, em especial do Departamento Comercial, o ramo de negócio e o próprio cliente privado, apesar de terem bastante potencial e valor acrescentado, acarretam também risco para a marca, uma vez que utilizam, em demasia, recursos como o tempo e o próprios colaboradores, querendo um acompanhamento mais cuidado e presencial, gostando de colocar as suas questões in loco, acompanhados do seu gestor de viatura, quase como se de um gestor de conta ou de produto se tratasse. Como é fácil de imaginar, um Consultor gere dezenas de clientes e centenas (muitas vezes milhares) de viaturas de uma grande frota empresarial.

Seria necessária uma estrutura bastante superior à atualmente contratada para dar respostas às solicitações de pedidos de propostas e orçamentos, bem como reclamações, apoio ao cliente, faturação e, sobretudo, acompanhamento comercial para fazer frente a um crescimento exponencial desta vertente do renting.

Relativamente aos contratos, um dos fatores que foi referido é o facto das terminações de contrato, mudanças de pneus e reparações serem demasiado penalizadoras para os clientes, o que origina um elevado número de reclamações e críticas junto das empresas. Isto pois, tal como é indicado nos contratos e nos documentos que seguem junto com a viatura para cada utilizador, é explicado o que está e o que não está coberto no contrato, com imagens alusivas a certos tipos de danos ou ocorrências (em especial, a situações que envolvam falta de cuidado ou uma condução pouco defensiva por parte do condutor).

Acontece que os clientes reclamam pois, pelo que concluo das suas respostas, não se sentem protegidos pelos serviços contratados nem pelo contrato, uma vez que acreditam que os valores de acondicionamento em final de contrato são demasiado elevados ou até porque acreditam

que, ao contratar pneus ilimitados, poderiam recorrer às oficinas e pedir a troca dos mesmo assim que sentissem alguma falta de segurança.

Mas, o que é explicado pelos departamentos afetos, é que, nestes dois casos evidenciados, casos como não devolver a segunda chave da viatura no dia da peritagem ou riscos de elevado grau de dano na viatura têm que ser debitados pela empresa, bem como os pneus ilimitados são assentes numa base de estimativa de uso pelos utilizadores e segundo um determinado perfil e desgaste do pneu. Daí, em muitos dos casos experienciados, um contrato, com um prazo de 48 meses e 120.000 km, seja financeiramente mais vantajoso contratar este serviço de pneus ilimitados do que a troca fixa de 4 ou 8 pneus.

Segundo os próprios entrevistados, acredita-se que este conhecimento e acompanhamento deve ser realizado por cada Consultor Comercial da empresa, sendo um tema que pretendo debater no capítulo seguinte, “Recomendações”.

Colocando estas questões de forma mais sucinta, as empresas de renting devem ter em atenção que:

- Os clientes apresentam um poder de negociação médio/elevado e regem as suas decisões baseadas no preço
- Por também ser um mercado complexo, com o preço a ser influenciado por diversos fatores dos serviços, é necessário acompanhamento e formação dada aos utilizadores e, em especial, aos gestores de frota
- Muitos dos clientes entrevistados acreditam que o mercado não irá apresentar novas soluções para a sua frota nos próximos anos – é de extrema importância o lançamento de novos produtos e serviços que aumentem o valor acrescentado das viaturas para os clientes e melhore a imagem da locadora escolhida face à concorrência
- Estão duas comunicações em falha : a comunicação e a formação dada aos utilizadores e a interação com a linha acima dos gestores de frota – os diretores gerais.

## 15. Recomendações

Em primeiro lugar, foi identificada a necessidade das locadoras darem maior apoio aos utilizadores. Ao analisar a Customer Journey, reparamos que a ligação mais direta (e mais usual) acontece entre o Consultor Comercial e o Gestor de Frota – só em casos muito específicos é que o back office das locadoras, trata diretamente com o utilizador.

Apesar de, como foi abordado, ser entregue a viatura com os documentos necessários para a correta utilização da viatura, acredito que não seja a melhor forma de abordar temas como a condução segura, o que fazer em casos de sinistro ou quais as condições de devolução da viatura em final de contrato.

Assim sendo, acredito que existem algumas soluções que poderão ser utilizadas pelas locadoras:

Em primeiro lugar, coloco a hipótese de ser criada uma **app para o utilizador e gestor de frota** permita a ambos os intervenientes ter acesso aos quilómetros percorridos pelas viaturas, acesso direto à rede de oficinas, assistência ao condutor e assistência em viagem.

A ideia passaria por, ao iniciar a app e criar um perfil de utilizador, este seria automaticamente direcionado para um conjunto de pequenos vídeos, fotografias, gráficos e infográficos, que permitissem a formação do utilizador para as obrigações e cuidados que um contrato de renting deve ter.

Em segundo lugar, aponto para a elaboração de um **vídeo interativo** que seria difundido pelos gestores de frota e utilizadores através de email.

Apesar de existir, desde o ano transato, a política de proteção de dados (RGPD) acredito que seja possível requerer a autorização dos utilizadores para o envio de um email com a introdução ao contrato de renting e à condução segura.

Isto passa por uma ação de responsabilidade e de proteção do próprio utilizador, não podendo ser caracterizada como uma ação de marketing. Mas como não me posso alhear desta perspetiva e por acreditar que esta relação deve ser projetada a um novo nível, poderia vir no próprio email, uma check box ou caixa de diálogo, onde o utilizador, de forma clara e



consciente, pudesse dar autorização para receber as ações de marketing e as campanhas da locadora em questão.

Em terceiro lugar, outra das soluções poderia passar pela criação de ações de formação *in loco* às grandes contas, por exemplo, com uma frota ativa acima de 50 carros.

Apesar de ser necessário um esforço e uma alocação de recursos maior, acredito que possa ser uma solução com um impacto e, principalmente, uma taxa de penetração e eficácia muito maiores.

Ao falar com os utilizadores de forma presencial, com a presença, teoricamente, da direção e do gestor de frota, traria uma maior presença e credibilidade à locadora e ao próprio Consultor Comercial.

Ainda dentro desta ótica da comunicação/formação, e sublinhando o que disse nas conclusões, as empresas de renting, segundo os dados recolhidos e o *customer journey* criado, sentem também a necessidade de impactar os Diretores Gerais, uma vez que, tal como assimilado nas entrevistas realizadas aos gestores de frota, assenta na Direção Geral a decisão final acerca das viaturas a serem adjudicadas para cada utilizador.

Desta forma, penso que poderiam ser **convidados a estar presentes nas reuniões de gestão de frota para o ano seguinte, bem como nas reuniões de renovação de contratos**. Apesar de sentir que a disponibilidade iria ser curta e que a probabilidade de passar este ónus ao gestor de frota seria bastante grande, acredito que as locadoras, em especial, os Consultores Comerciais, poderiam fazer esse esforço, impactando e criando uma ligação ainda maior entre o cliente e a empresa.

Outro ponto de foco é o facto da **Manutenção e dos custos de final de contrato serem, utilizando palavras dos utilizadores, “demasiado penalizadoras para os clientes”**. Apesar das locadoras afirmarem que os clientes do mercado de renting nacional não terem *“maturidade suficiente para lidarem com este tipo de custos”*, acredito que, por ser um ponto de fratura, numa fase de renovação de contratos e de adjudicação de novas propostas, este tema tenha de ser revisto pelas locadoras.

Segundo informações do Departamento de Marketing da ALD Automotive, está a ser desenvolvido um novo serviço para a diminuição destes valores de recondicionamento das

viaturas em final de contrato e para que seja um tema menos dolosa para os clientes e para os utilizadores.

Penso que a formação anteriormente falada pode ter um importante papel na diminuição de reclamações para as locadoras. Isto porque, após falar com a área em questão, é fácil de perceber que apenas com formação e com o apoio dos Consultores Comerciais, poderá existir um melhor conhecimento dos valores que poderão ser cobrados em final de contrato.

Pelo facto do preço ter um papel preponderante na escolha da locadora e da proposta a ser escolhida, acredito que **as grandes frotas possam adjudicar várias viaturas de uma vez só ou até mesmo as locadoras possam adquirir um conjunto de viaturas da mesma marca.** Desta forma, quer as locadoras têm valores de renda mais baixos, quer as locadoras adquirem as viaturas a um preço mais reduzido, face aos descontos aplicados pelas marcas, pela compra em grande quantidade.

Obviamente que, em qualquer uma das situações, o risco do negócio e a necessidade de financiamento são maiores face ao elevado investimento. Mas acredito que, face aos vários ramos do negócio em que estão inseridos e face ao elevado número de clientes em carteira, caso o negócio não se realize com a empresa inicialmente contratada, existe uma enorme possibilidade de aquelas viaturas poderem ser incluídas noutra negócio, num curto espaço de tempo. Em contrapartida, é de salientar o prestígio e a importância que um negócio de 100/200 viaturas tem para a locadora – ganha volume, melhora a imagem corporativa e alia-se a um excelente parceiro comercial, apesar de obviamente, não conseguir praticar uma margem tão alta como para PME's, por exemplo.

Numa outra perspetiva, acredito que o futuro do mercado de renting passe, necessariamente, pela mudança da perspetiva “*business*” para uma perspetiva de “*single customer*”, ou seja, penso que o investimento deve passar também pelo **consumidor privado**. Apesar de, como foi explicado anteriormente, este ramo de negócio necessitar de um apoio e de uma estrutura das locadoras muito maior, acredito que possa existir uma enorme mais valia para a empresa e para o crescimento do mercado de renting.

Noutra perspetiva, penso que as locadoras devam investir os seus esforços, numa perspetiva empresarial, nas pequenas e médias contas, com menor poder de negociação, onde a margem



por viatura e pelos serviços contratados é claramente maior.

## 16. Limitações

Enquanto trabalhador-estudante, é fácil de identificar a primeira limitação da presente Tese de Mestrado: o tempo disponível para a elaboração deste projeto.

É óbvio que, quando me propus a este objetivo, no início deste ano de 2019, esperava um projeto demorado, com várias etapas e dificuldades, mas já vinha preparado, depois de ter realizado a Pós Graduação e o Mestrado também no INDEG-ISCTE.

Para além disso, sentimos sempre que poderíamos ter escrito algo mais ou ter desenvolvido mais algum tópico, mas o próprio tempo disponível para entrega da tese não o permite.

Indico também, os recursos disponíveis como sendo outra limitação. Sabia logo à partida que estava a optar por um tema/setor que tinha recebido poucas dissertações ou projetos de Mestrado, mas não esperava que fossem quase nulos, culminando sempre em teses de rent-a-car ou tópicos relacionados com o setor automóvel.

Apesar de, pela minha atividade profissional, estar ligado ao renting, sabia também que o facto de estar a abordar um tema B2B seria outra limitação na obtenção de respostas aos questionários ou mesmo de informações que sejam do foro privado da empresa, mais relacionado com orçamentos, estratégias ou planos futuros de crescimento.

Por outro lado, também reconheço que o facto de ter uma função dentro do Departamento Comercial, numa das locadoras referenciadas nesta tese, seria um grande obstáculo à colocação de questões e de novas informações a outras locadoras que não aquela onde trabalho.

Ligado a este tema, a quantidade de respostas obtidas, quer por utilizadores, gestores de frota ou diretores comerciais também foi limitada, uma vez que, ou encontrei as empresas em altura de férias (Agosto e início de Setembro), ou em altura de começo de novos projetos e tomada de decisões importantes (final de Setembro/Octubro). Caso tivesse tido mais tempo disponível, também gostaria de ter realizado um estudo quantitativo a utilizadores de renting, através de questionários aleatórios online.

A própria realidade também foi limitada, pelo facto de ter obtido a maior parte das respostas

por parte de clientes e colaboradores da ALD Automotive (apesar de ter abordado clientes e colaboradores de empresas concorrentes como Locarent ou LeasePlan), sendo as conclusões maioritariamente direcionadas para a empresa em questão.

## 17. Webgrafia

- “O Mercado Autom.” *RTP*, RTP Noticias, 4 Jan. 2010, [www.rtp.pt/noticias/economia/o-mercado-automovel-portugues-teve-em-2009-o-pior-dos-ultimos-22-anos\\_v307796](http://www.rtp.pt/noticias/economia/o-mercado-automovel-portugues-teve-em-2009-o-pior-dos-ultimos-22-anos_v307796) (visitado em 05/03/2019)
- ALD Automotive, <https://www.aldautomotive.pt/> (visitado em 06/03/2019)
- Boleia.net , “ Os números surpreendentes das deslocações Casa-Trabalho em Portugal”, <https://www.boleia.net/blog/estudo-os-numeros-surpreendentes-das-deslocacoes-casa-trabalho-em-portugal>
- Boleias Via Verde, <https://boleias.viaverde.pt/BoleiasWeb/> (visitado em 22/06/2019)
- Budget Direct, “Driverless Cars – Pros and Cons”, <https://www.budgetdirect.com.au/blog/driverless-cars-pros-and-cons.html> (visitado em 18/06/2019)
- CSP Edu, “Decision Making Process”, <https://online.csp.edu/blog/business/decision-making-process> (visitado em 10/06/2019)
- E Commerce News, “Qual a diferença entre B2B e B2C”, <https://ecommercenews.com.br/artigos/cases/qual-e-a-diferenca-entre-b2b-e-b2c/> (visitado em 15/03/2019)
- Executive Digest” Mercado fecha 2019 a crescer”<https://executivedigest.sapo.pt/portugal-mercado-automovel-fecha-2019-a-crescer/>(visitado em 05/03/2019)
- Figaro Digital, “B2B vs B2C – Understanding the Difference”, <https://www.figarodigital.co.uk/article/b2b-vs-b2c-understanding-difference-customer-consumer/>
- Fleet Maganize, “ Cooltra chega com renting para motos“, <https://fleetmagazine.pt/2017/04/27/cooltra/> (visitado em 19/06/2019)
- Fleet Magazine, <https://fleetmagazine.pt/2019/09/03/ald-e-switch-mobilidade-no-renting/>
- Forbes, “Differences in selling B2B vs B2C”, <https://www.forbes.com/sites/chuckcohn/2015/06/16/differences-in-selling-b2b-vs-b2c/#5e1426864fb2> (visitado em 15/03/2019)
- Forbes, “What is a sales funnel”, <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2017/09/20/what-is-a-sales-funnel-and-how-to-create-your-first-one/#100a0ffbfd44> (visitado em 01/05/2019)
- Grenke, <https://www.grenke.pt/pt.html> (visitado em 06/03/2019)
- HBR, “Replacing the Sales Funnel with the Sales Flywheel”, <https://hbr.org/2018/11/replacing-the-sales-funnel-with-the-sales-flywheel> (visitado em 20/05/2019)
- Jornal das Oficinas “O mercado automóvel em Portugal regista queda” <https://www.jornaldasoficinas.com/pt/index.php/mundo-automovel/mundo-automovel-noticias/item/11550-mercado-automovel-em-portugal-regista-queda-de-8-2-em-fevereiro> (visitado em 05/03/2019)
- Jornal de Negócios, “Frota de Renting cresce 17% num ano”, <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/automovel/detalhe/frota-de-renting-cresce-17-num-ano> (visitado em 22/06/2019)
- Jornal de Noticias, ”Vendas de carros caiu 24,6% em 2009”, <https://www.jn.pt/economia/interior/venda-de-carros-caiu-246-em-2009->

- [1490538.html](#)(visitado em 05/03/2019)
- Jornal de Notícias, <https://www.jn.pt/motor-24/amp/paris-quer-banir-motores-de-combustao-8837385.html> (visitado a 03/11/2019)
  - Jornal Económico, “Especial Renting - Os serviços estão a alterar o mercado”, [https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=46056e3a60cb935949caa29653a6e28d&file=SUP\\_1911\\_ER.pdf](https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=46056e3a60cb935949caa29653a6e28d&file=SUP_1911_ER.pdf) (visitado em 06/03/2019)
  - Lead Crunch, “Buying Behaviour – B2B vs B2C”, <https://www.leadcrunch.com/articles/podcast/buying-behavior-b2b-versus-b2c/> (visitado em 05/04/2019)
  - Lease Plan, “Como funciona o renting”, <https://renting.leaseplan.pt/media/como-funciona-o-renting/> (visitado em 10/04/2019)
  - Lease Plan, <https://www.leaseplan.com/pt-pt/> (visitado em 06/03/2019)
  - Locarent, <https://www.locarent.pt/> (visitado em 06/03/2019)
  - Lusa, Agência. “Mercado Automóvel Cresce 2,6% Em 2018 e Atinge 273 Mil Novos Veículos Em Circulação.” *Observador*, Observador, 2 Jan. 2019, [observador.pt/2019/01/02/mercado-automovel-cresce-26-em-2018-e-atinge-273-mil-](http://observador.pt/2019/01/02/mercado-automovel-cresce-26-em-2018-e-atinge-273-mil-) (visitado em 05/03/2019)
  - Market Research, “The 8 Criteria that distinguish B2B from B2C”, <https://blog.marketresearch.com/the-8-criteria-that-distinguish-b2b-markets-from-b2c-markets> (visitado em 15/05/2019)
  - Marketing Schools, “B2B Marketing, <https://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/b2b-marketing.html> (visitado em 10/06/2019)
  - McKinsey, “The Consumer Decision Journey”, <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey> (visitado em 01/06/2019)
  - Mercado do Renting, <https://mercadodorenting.pt/> (visitado em 06/03/2019)
  - Mobi Cascais, <https://www.cascais.pt/sub-area/mobilidade>
  - Observador, “Produção automóvel cresce 70,4% até Novembro”, <https://observador.pt/2018/12/17/producao-automovel-em-portugal-cresce-704-ate-novembro/> (visitado em 05/03/2019)
  - Observador, “Veículos autónomos já batem recordes”, <https://observador.pt/2019/02/13/veiculos-autonomos-ja-batem-recorde-sera-mesmo/v> (visitado em 10/06/2019)
  - Rock Content, “Funil de Vendas, <https://rockcontent.com/blog/funil-de-vendas/> (visitado em 01/05/2019)
  - Sapo, “Exportações impulsionam produção automóvel em Portugal”, <https://eco.sapo.pt/2018/11/19/exportacoes-impulsionam-producao-automovel-em-portugal-aumento-e-de-quase-40-em-outubro/> (visitado em 05/03/2019)
  - Small Business, “Differences between B2C and B2B”, <https://smallbusiness.chron.com/differences-between-b2c-b2b-business-systems-39922.html> (visitado em 15/03/2019)
  - Study , “How Business Marketing Differs from consumer marketing”, <https://study.com/academy/lesson/b2b-vs-b2c-how-business-marketing-differs-from-consumer-marketing.html>
  - Technology Advice, “What is lead management”, <https://technologyadvice.com/blog/sales/what-is-lead-management/> (visitado em

01/05/2019)

- The Balance SMB, “B2B vs B2C Marketing”, <https://www.thebalancesmb.com/b2b-vs-b2c-marketing-2295828> (visitado em 15/03/2019)
- Top Speed, “The Difference between Hybrid and Plug in Cars”, <https://www.topspeed.com/cars/car-news/hybrid-electric-plug-in-what-s-the-difference-ar106626.html>
- Track Maven, “Marketing Funnel”, <https://trackmaven.com/blog/marketing-funnel-2/> (visitado em 10/06/2019)
- UMASSD Edu, “Decision Making Process”, [https://www.umassd.edu/media/umassdartmouth/fycm/decision\\_making\\_process.pdf](https://www.umassd.edu/media/umassdartmouth/fycm/decision_making_process.pdf) (visitado em 10/06/2019)
- Work Chron, “The Differences between B2B and B2C”, <https://work.chron.com/differences-between-b2b-b2c-buyer-behavior-18518.html>

## 18. Bibliografia

- Abdul Brosekhan A and C. Muthu Velayutham, *Consumer Buying Behaviour* in IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e ISSN:2278-487X, p- ISSN:2319-7668;PP08-16
- Clark, D. 2013. *Using social media to map the consumer journey to the customer experience*.
- Court, D., & Narasimhan, L. 2010. *Capturing the world's emerging middle class*. McKinsey Quarterly, 3, 12-17.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. 2009. *The consumer decision journey*. McKinsey Quarterly, 3(3), 96-107.
- De Baynast, A, Lendrevie, J. , Lévy, J., Dionisio, P. , Rodrigues, J. 2018. *Mercator:25 Anos - O Marketing na Era Digital*, D. Quixote
- Edelman, D. C. 2010. *Branding in the digital age*. Harvard business review, 88(12), 62-69.
- Edelman, D. C., & Singer, M. 2015. *Competing on customer journeys*. Harvard Business Review, 93(11), 88-100.
- Engel, James; Blackwell, Roger; Miniard, Paul. 1968. *Consumer Behaviour, 6th*

*edition*

- Fasi, Mohd. *A Conceptual Understanding of Consumer Behaviour*. Sankalpa 7.2 (2017): 45-53.
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). *Customer journeys: a systematic literature review*. Journal of Service Theory and Practice, 28(2), 196-227.
- J.F. Engel; D.T. Kollat and R.D. Blackwell .1968. *Consumer Behaviour*, Drysdan Press
- Jornal Expresso, Suplemento “*Gestão de Frotas e Mobilidade Elétrica*”, edição de 22/11/2019
- Jornal, Expresso, Suplemento “*Mobilidade Elétrica e Gestão de frotas*”, edição de 29/06/2019
- Kumar, K. Ambarish, Jordan B.B. and Barker Tansu, A. 1987. in the article titled “*Made in India, Consumer Behaviour – Factors influencing the consumer behavior*” in Indian Journal of Marketing, 17(a), Page no 26-34
- Meyer, C., & Schwager, A. 2007. *Understanding customer experience*. Harvard business review, 85(2), 116.
- Noble, S .2010. *It’s Time to Bury The Marketing Funnel*
- Norton, D. W., & Pine, B. J. 2013. Using *the customer journey to road test and refine the business model*. Strategy & Leadership, 41(2), 12-17.
- Revista Automotive, Edição Abril 2019
- Revista Automotive, Edição Novembro 2018
- Revista Automotive, Edição Setembro 2019
- Revista Fleet Magazine, Edição Março 2019
- Shaw, C., & Ivens, J. 2002. *Building great customer experiences (Vol. 241)*. London: *Palgrave*.

- Shiffman, L.G. and Kanuk, L.L. 2004. *Consumer Behavior*, 8th edition, Prentice Hall, India
- Solomon, M. R. . 2010. *Consumer behaviour: A European perspective*. Pearson education.
- Tax, S. S., McCutcheon, D., & Wilkinson, I. F. 2013. *The service delivery network (SDN) a customer-centric perspective of the customer journey*. Journal of Service Research, 16(4), 454-470.
- Temkin, B . 2010 . *Mapping the Customer Journey*
- Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. and Schlesinger, L.A. 2009. *Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies*, Journal of Retailing, Vol. 85 No. 1, pp. 31-41.

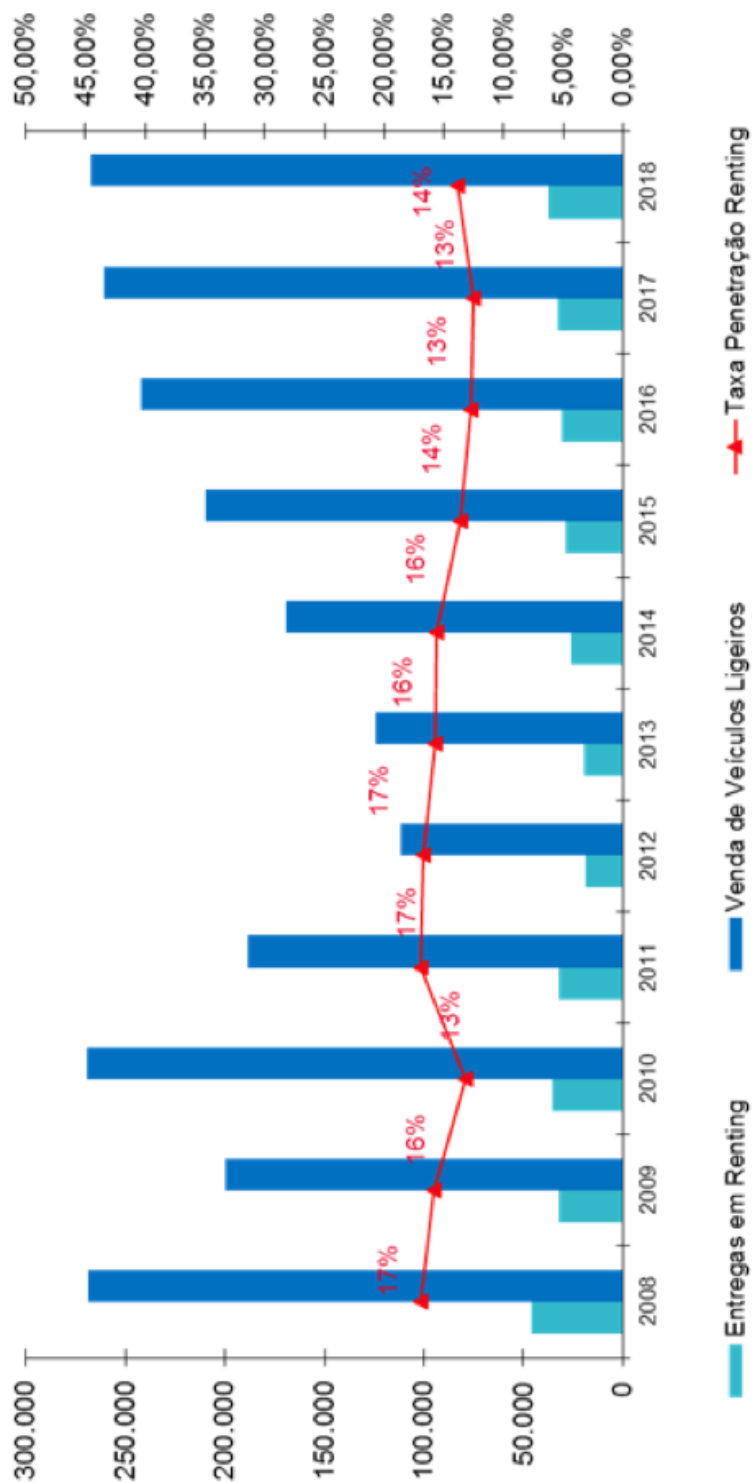
## 19. Anexos



Anexo 1 - Customer Journey na ótica do gestor de frota







Anexo 3 - Gráfico de representação do impacto do renting no mercado automóvel nacional (Fonte: ALD Automotive)

	<b>ESCOLHA</b>	<b>SET UP</b>	<b>GESTÃO</b>	<b>AVALIAÇÃO</b>
<b>ATIVIDADES</b>	<p>Escolha de leque de locadoras</p> <p>Pedido de orçamentos</p> <p>Seleção do parceiro de renting</p>	<p>Revisão dos serviços e condições acordadas</p> <p>Revisão de processos – fit entre as duas entidades</p> <p>Reporting</p>	<p>Gestão de encomendas e entregas das viaturas</p> <p>Gestão de pagamentos; Controlos contabilísticos</p> <p>Gestão de operações (manutenção, pneus, TCO)</p> <p>Gestão da devolução da viatura ou da sua aquisição em final de contrato</p>	<p>Análise de métricas</p> <p>Avaliação da parceria comercial coma locadora</p> <p>Reuniões de renovação de contratos das viaturas</p>
<b>TOUCHPOINTS</b>	<p>Dpto Comercial</p> <p>Consultor Comercial</p>	<p>Dpto Comercial</p> <p>Consultor Comercial</p>	<p>Dpto Comercial</p> <p>Consultor Comercial</p> <p>Operações</p> <p>Encomendas &amp; Entregas</p>	<p>Dpto Comercial</p> <p>Operações</p>
<b>EMOÇÕES/PENSAMENTOS</b>	<p>Vontade de querer encontrar soluções para a sua frota</p> <p>Facilidade de acesso à informação</p> <p>Fácil perceção do nível de serviços oferecido</p>	<p>Estão os utilizadores a ter os extras/serviços que necessitam?</p> <p>Consegue a locadora fazer face às nossas necessidades?</p> <p>Vontade de encontrar processos simples e eficientes para ambas as entidades</p>	<p>Estão os prazos a ser cumpridos?</p> <p>As oficinas estão pontas para receber as viaturas?</p> <p>As multas e sinistros estão ser tratados em conformidade?</p>	<p>Como devo preparar a entrega?</p> <p>Devo realizar nova consulta ao mercado?</p> <p>Devo renovar os contratos das viaturas que estejam a finalizar o prazo?</p>
<b>NÍVEL DE SENSIBILIDADE</b>	<p><b>MÉDIO/ELEVADO</b></p> <p>Escolha de um parceiro que se espera que tenha uma boa e longa relação profissional</p> <p>O cliente tem de sentir honestidade e empatia</p>	<p><b>MÉDIO/ELEVADO</b></p> <p>Início do processo; definição de serviços com impacto na duração do contrato e na renda das viaturas adjudicadas</p>	<p><b>ELEVADO</b></p> <p>Prazos têm de ser cumpridos; os utilizadores necessitam das suas viaturas a tempo e horas para fazer as suas deslocações profissionais</p> <p>Coordenação – palavra chave quando estão em linha utilizadores, gestor de frota e locadora</p> <p>Assuntos sensíveis – multas, sinistros, acidentes, oficina...</p>	<p><b>BAIXO/MÉDIO</b></p> <p>Fase final de contrato</p> <p>Procura soluções novas para a sua frota</p>

Anexo 4 - Customer Journey na ótica do gestor de frota

	<b>ESCOLHA</b>	<b>ENTREGA</b>	<b>DRIVE</b>	<b>DEVOLUÇÃO</b>
<b>ATIVIDADES</b>	<p>Pesquisa das viaturas</p> <p>Test Drive</p> <p>Escolha da viatura</p>	<p>Revisão dos serviços e condições acordadas</p> <p>Revisão de processos – fit entre as duas entidades</p> <p>Reporting</p>	<p>Gestão de encomendas e entregas das viaturas</p> <p>Gestão de pagamentos; Controlos contabilísticos</p> <p>Gestão de operações (manutenção, pneus, TCO)</p> <p>Gestão da devolução da viatura ou da sua aquisição em final de contrato</p>	<p>Análise de métricas</p> <p>Avaliação da parceria comercial com a locadora</p> <p>Reuniões de renovação de contratos das viaturas</p>
<b>TOUCHPOINTS</b>	<p>Marca</p> <p>Concessionário</p> <p>Dpto Comercial</p>	<p>Dpto Comercial</p> <p>Consultor Comercial</p>	<p>Dpto Comercial</p> <p>Consultor Comercial</p> <p>Operações</p> <p>Encomendas &amp; Entregas</p>	<p>Dpto Comercial</p> <p>Operações</p>
<b>EMOÇÕES/PENSAMENTOS</b>	<p>Que viatura devo escolher?</p> <p>Qual o tipo de veículo que mais se adapta às minhas necessidades pessoais e profissionais?</p>	<p>Momento de expectativa</p> <p>Nova viatura – partilha com amigos e família (status)</p>	<p>Expectativa que os prazos de manutenção e oficina sejam cumpridos</p> <p>Expectativa que não sejam provocados danos no carro</p> <p>Despreocupação com pagamento de sinistros, reparações e manutenção da viatura</p>	<p>Estará tudo bem com a viatura?</p> <p>Terei de pagar algo extra?</p> <p>Como será a próxima viatura?</p>
<b>NÍVEL DE SENSIBILIDADE</b>	<b>ELEVADO</b> Momento de decisão bastante importante, com impactos no futuro (os contratos realizados com as empresas apresentam prazos não inferiores a 24 meses, na maior parte dos casos)	<b>MÉDIO/ELEVADO</b> Apesar de existirem prazos nesta fase e de existir a possibilidade de ser o primeiro renting do utilizador, é algo pacífico, uma vez que já estão delineados os procedimentos e feita a escolha da viatura	<b>MÉDIO/ELEVADO</b> Caso existam muitas, sinistros, etc, podem existir momentos de fricção entre o utilizador e a locadora	<b>BAIXO</b> Final de contrato

Anexo 5 - Customer Journey na ótica do gestor de frota

## Entrevistas Clientes Renting

### Mercado

1. Como descreve o mercado do renting em Portugal?
2. Como descreve o seu papel enquanto cliente do mercado de renting?
3. Relativamente às empresas que consulta no mercado de renting:
  - a. Quantas/ Quais as empresas que costuma consultar em cada fase de seleção?
  - b. Porquê esse leque de empresas?
  - c. Quais os canais que utiliza para chegar a estas empresas?
  - d. Conseguiria descrever, numa pequena frase ou palavra, cada uma dessas empresas às quais recorre?
  - e. Quais as principais diferenças entre cada uma delas?

### Empresa (Cliente) e Processo

1. Quantos elementos compõe a equipa de Gestão de Frota da sua empresa?
2. Quantos veículos compõe a frota da sua empresa?
3. Quais as suas responsabilidades enquanto membro da equipa?
4. Qual o seu impacto na decisão dos veículos a serem escolhidos para os colaboradores da sua empresa?
5. Quantos intervenientes estão presentes no processo de decisão das viaturas a adjudicar?
6. Quanto tempo, em média, leva desde o momento da adjudicação da proposta à entrega da viatura ao utilizador?

### Empresa (Renting)

1. Como sentiram a necessidade de utilizar os serviços de renting?
2. Tem ideia do número de empresas a quem solicitou orçamentos/valores no último ano?
3. Como caracteriza a atuação da empresa prestadora dos serviços de renting junto da sua empresa?
  - a. Quais os pontos positivos?
  - b. Quais os aspetos que considera como “negativos” e que poderiam ser melhorados?
  - c. Qual a vantagem competitiva da atual empresa de renting?
4. Considera que os serviços inicialmente contratados estão ajustados às atuais necessidades da sua empresa?
5. Considera que os serviços inicialmente contratados estão a ser totalmente realizados pela empresa de renting?
6. Que fatores são utilizados na decisão da viatura e/ou da locadora?

### Futuro

1. Que transformações no mercado automóvel prevê num futuro próximo?
2. Qual o futuro da frota da empresa, em termos de dimensão e tipologia de viaturas?
3. Que tendências considera que venham a ser introduzidas no mercado do renting português com a evolução do setor?

## Entrevista Empresas Renting

### Mercado

1. Como descreveria o mercado do renting em Portugal?
2. Como descreveria o cliente-tipo de renting em Portugal?
3. Como descreveria a empresa de renting em Portugal?
4. Quais as principais diferenças entre os vários concorrentes no mercado?

### Empresa

1. Quanto tempo, em média, leva desde o momento da adjudicação da proposta à entrega da viatura ao utilizador?
2. Como caracteriza a atuação da empresa de renting junto do cliente?
  - a. Quais os pontos positivos?
  - b. Quais os aspetos que considera como “negativos” e poderiam ser melhorados?
  - c. Qual a vantagem competitiva da empresa?
3. Considera que os serviços inicialmente contratados estão a ser totalmente realizados pela empresa para com o cliente?
4. Que fatores considera que são mais preponderantes na decisão final do cliente?

### Futuro

1. Que transformações prevê num futuro próximo no mercado automóvel nacional?
2. Qual o futuro das frotas nacionais?
3. Qual o futuro que perspectiva para a empresa, num espaço de 5/10 anos?
4. Que tendências considera que venham a ser adotadas pelo mercado de renting português?