

O LANÇAMENTO DO FIAT PUNTO EVO NO MERCADO PORTUGUÊS

Rodrigo da Costa Oliveira

Caso Pedagógico

Mestrado em Marketing

Orientador(a):

Prof.^a Doutora Hélia Gonçalves Pereira, Prof.^a Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Maio 2011

Agradecimentos

Gostaria de agradecer:

À minha família e aos meus amigos por todo o apoio que me deram nos momentos melhores e nos piores nesta etapa da minha vida. Não poderia deixar de lhes pedir desculpa pela minha maior falta de disponibilidade nos últimos tempos.

À Prof. Doutora Hélia Pereira pela orientação, apoio e força que me transmitiu durante este projecto.

À Fiat por ter permitido que realizasse este trabalho.

A todas as pessoas que passaram pela minha vida e que de uma forma ou outra contribuíram para o que sou hoje.

1.	Índice	
	Agradecimentos	III
1.	Índice	IV
1.1	Índice de Imagens e Quadros	VI
2.	Sumário	VIII
3.	Caso	1
3.1	Enquadramento	1
3.1.1	Mercado automóvel português	1
	Fonte: ACAP	2
3.2	Segmentação de mercado	3
3.2.1	Outros critérios	4
3.3	Segmento B	7
3.3.1	Principais <i>players</i>	8
3.3.2	Benefícios valorizados pelo consumidor	8
3.3.3	Posicionamento relativo	9
3.4	Fiat	11
3.5	A Fiat no mercado	13
3.6	<i>Portfolio</i> Fiat	13
3.7	Comunicação	17
3.8	Punto EVO	18
3.8.1	Definição de gama	20
3.8.2	Definição de preço	21
3.8.3	Política de <i>Packs</i>	22
3.8.4	Distribuição	23
4.	Questões	24
5.	Anexos	25

6.	Nota Pedagógica.....	36
6.1	Público-alvo	36
6.2	Objectivos Pedagógicos	36
6.3	Revisão de literatura.....	37
6.3.1.	Segmentação, target e posicionamento	37
6.3.2	Marketing-Mix.....	39
6.3.3	Inovação	46
6.4	Ferramentas de análise	49
6.5	Plano de Animação	50
6.6	Perguntas de animação	51
6.7	Proposta de resolução.....	52
6.8	Slides para resolução.....	62
6.9	Ilações do caso para a gestão	67
6.10	Bibliografia	68

1.1 Índice de Imagens e Quadros

Tabela nº1 – Volume de vendas anuais de viaturas de passageiros.....	2
Imagem nº1 – Segmentação do mercado automóvel.....	3
Tabela nº2 – Volume de vendas por segmento YTD Set 2009.....	4
Tabela nº3 – Volume de vendas por nº de portas YTD Set 2009.....	5
Tabela nº4 – Volume de vendas por tipo de combustível YTD Set 2009.....	5
Tabela nº5 – Volume de vendas no segmento B por nº de portas YTD Set 2009.....	7
Tabela nº6 – Volume de vendas no segmento B por tipo combustível YTD Set 2009.....	7
Imagem nº2 – Volume de vendas dos principais players no segmento B.....	8
Tabela nº7 – Benefícios valorizados pelo consumidor.....	9
Imagem nº3 – Posicionamento relativo das versões mais vendidas a gasolina por modelo no segmento B.....	9
Imagem nº4 – Posicionamento relativo das versões mais vendidas a diesel por modelo no segmento B.....	10
Tabela nº8 – Volume de vendas anuais Fiat de viaturas de passageiros.....	13
Imagem nº5 – Fiat Panda.....	14
Imagem nº6 – Fiat 500.....	14
Imagem nº7 – Fiat Grande Punto.....	15
Imagem nº8 – Fiat Bravo.....	15
Imagem nº9 – Fiat Linea.....	16
Imagem nº10 – Fiat Croma.....	16
Imagem nº11 – Fiat Doblò.....	16
Tabela nº9 – Volume de vendas Fiat por modelo YTD Set 2009.....	17

Imagem nº12 – Fiat Punto EVO.....	19
Imagem nº13 – Gama Fiat Punto EVO.....	20
Imagem nº14 – Preços Fiat Punto EVO.....	21
Imagem nº15 – Preços packs Fiat Punto EVO.....	22
Imagem nº16 – Calendarização encomendas e distribuição dos stocks.....	23

2. Sumário

Este caso pedagógico pretende analisar todas as decisões estratégicas tomadas no seio de uma multinacional quando se prepara para lançar um novo produto no mercado automóvel.

Sendo o mercado automóvel português extremamente competitivo, este lançamento reveste-se de extrema importância para a marca, uma vez que foram depositadas grandes expectativas neste novo modelo.

São, desta forma, disponibilizadas um conjunto de informações que permitirão compreender a tomada de decisões e dotar os alunos das áreas de gestão e marketing de capacidade de pensamento estratégico e métodos de trabalho que os poderão ajudar no seu futuro profissional.

Palavras-chave: marketing-mix, lançamento, inovação, indústria automóvel

Abstract

This case study aims to analyse all the strategic decisions taken by a multinational company during the process of launching a new product in the automotive market.

As the Portuguese automotive market is extremely competitive, this launch is of extreme relevance for the brand, once they were deposited high expectations in this new model.

Are thus made available a set of information that will allow to understand the decision taking and endow the students for management and marketing áreas with strategic thinking capacity and working methods that would help them in the future.

Key-words: marketing-mix, launch, innovation, automotive industry

3. Caso

3.1 Enquadramento

A Fiat vai lançar no mercado um novo modelo automóvel, o Punto EVO.

Este modelo vai desempenhar um papel muito importante no desempenho da marca no nosso país, pois actua no segmento mais representativo do mercado, o segmento B.

O Punto EVO é um modelo inovador quer em termos tecnológicos, quer em termos de qualidade de construção.

A sua função é, enquanto gestor de produto da Fiat, preparar a estratégia de lançamento do novo modelo de forma a garantir que atinja os objectivos pretendidos.

3.1.1 Mercado automóvel português

O mercado automóvel português é um mercado extremamente fragmentado existindo, neste momento, 49 marcas a operar neste mercado. Estima-se que o mercado acabará o ano de 2009 nas 160000 unidades vendidas, o valor mais baixo dos últimos 22 anos, apenas se encontrando um ano com um volume de vendas inferior, em 1988, época em que as importações de automóveis se encontravam reguladas pelo Estado.

A crise económica mundial e a elevada fiscalidade são os grandes responsáveis por esta contracção. O mercado poderia ainda ter sido mais afectado caso o Estado tivesse acabado com o incentivo ao abate de veículos em fim de vida, o qual será responsável por cerca de 25% das vendas e contribuiu para que o mercado não tivesse uma contracção ainda maior.

Prevê-se ainda que em 2010 o mercado volte aos seus níveis habituais e que o Estado prolongue o incentivo ao abate de viaturas em fim de vida pelo menos por mais um ano.

Tabela nº1 – Volume de vendas anuais de viaturas de passageiros

Ano	Unidades
2004	200241
2005	206488
2006	194702
2007	201816
2008	213389
YTD Set 2009	113232

Fonte: ACAP

3.2 Segmentação de mercado

Este mercado encontra-se compartimentado por segmentos. Neste caso iremos seguir as classificações adoptadas pela Comissão Europeia, que dividem as tipologias de veículos em:

Segmento A – *Mini-cars*

Segmento B – *Small cars*

Segmento C – *Medium cars*

Segmento D – *Large cars*

Segmento E – *Executive cars*

Segmento F – *Luxury cars*

Segmento G – *Multipurpose and sports utility*

A imagem abaixo apresenta os critérios que servem de base a esta classificação.

Imagem n°1 – Segmentação do mercado automóvel

CLASSIFICAÇÃO DE SEGMENTOS DE VP						
	A	B	C	D	E	F
Com. Eur./ACAP	A	B	C	D	E	F
Comissão Europeia	Mini-cars	Small	Medium	Large	Executive	Luxury
ACAP	Económico	Inferior	Médio-Inferior	Médio-Sup.	Superior	Luxo
Dimensões-comprim.	Até 3,5 m	3,6 a 3,9 m	4 a 4,3 m	4,4 a 4,7	> 4,7 m	
Motorização (cc)	Até 1000	1000 a 1400	1400 a 1600	1600 a 2000	2000 a 2500	> 2500

Tabela nº2 – Volume de vendas por segmento YTD Set 2009

Segmento	Unidades
A	8411
B	38354
C	37922
D	15090
E	2758
F	593
G	10104

Fonte: ACAP

O mercado automóvel português apresenta uma predominância de vendas em viaturas do segmento B e do segmento C, sendo estes dois segmentos responsáveis por cerca de 70% do volume de vendas durante o ano presente.

3.2.1 Outros critérios

Além da divisão por segmentos, por vezes torna-se importante utilizar outros critérios de forma a complementar a análise:

a) Número de portas

Determinado pelo nº de acessos ao habitáculo, quer directos ou indirectos, ou seja, quando se torna necessário desobstruir para passagem através de rebatimento de bancos.

- 2 portas
- 3 portas
- 4 portas
- 5 portas
- Station Wagon

Tabela nº3 – Volume de vendas por nº de portas YTD Set 2009

Nº Portas	Unidades
2	4843
3	10845
4	10873
5	66917
SW	19763

Fonte: ACAP

Em Portugal predominam as viaturas de 5 portas que correspondem a mais de metade do volume total do mercado no ano presente.

b) Combustível

Determinado pelo combustível responsável pela locomoção das viaturas, podemos dividir o mercado em:

- Gasolina
- Diesel
- Híbridos
- Eléctricos
- GPL
- Bi-fuel (Gasolina + GPL)

Tabela nº4 – Volume de vendas por tipo de combustível YTD Set 2009

Combustível	Unidades
G	36969
D	75133
H	870
BI-FUEL	260

Fonte: ACAP

O mercado é dominado pelo diesel, seguido da gasolina. As viaturas locomovidas às chamadas “Tecnologias limpas” ainda não representam um volume significativo de vendas.

3.3 Segmento B

O novo modelo a lançar pela Fiat está classificado como pertencente ao segmento B, desta forma torna-se necessário perceber como este segmento está organizado.

Tabela nº5 – Volume de vendas no segmento B por nº de portas YTD Set 2009

Nº Portas	Unidades
2	278
3	4873
4	426
5	29671
SW	3106

Fonte: ACAP

No segmento B predominam as viaturas de 5 portas que representam grande fatia das vendas, seguidas pelas 3 portas e pelas SW.

Tabela nº6 – Volume de vendas no segmento B por tipo de combustível YTD Set 2009

Combustível	Unidades
D	15066
G	23029
BI-FUEL	259

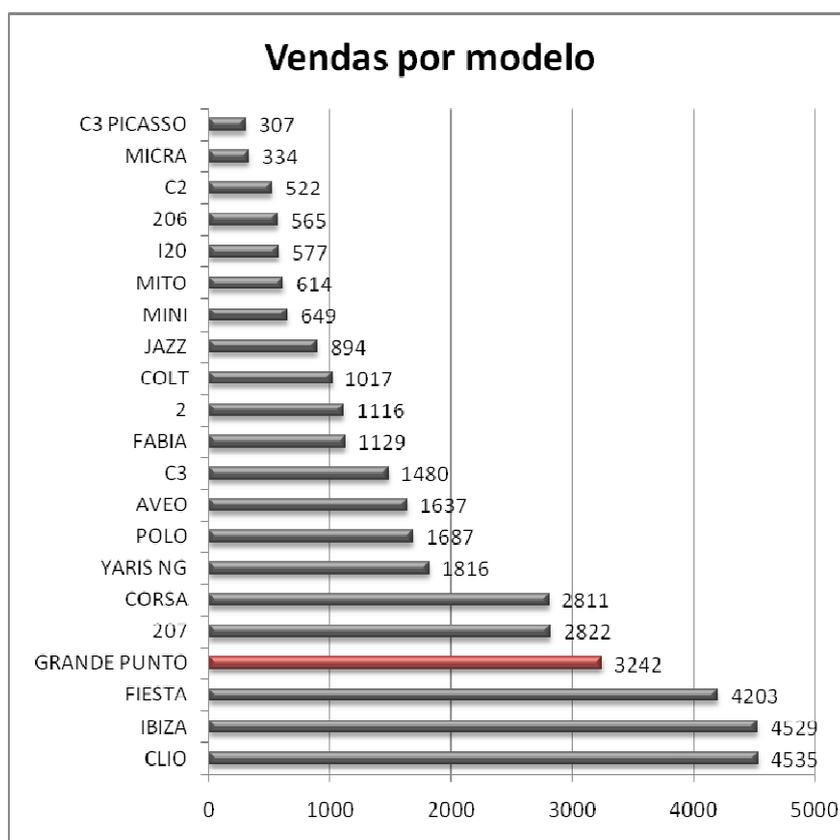
Fonte: ACAP

As vendas de viaturas a gasolina representam cerca de 60% do segmento correspondendo o restante diesel, o bi-fuel apenas 1%. Neste particular o segmento B comporta-se de maneira diferente face ao mercado total.

3.3.1 Principais *players*

O gráfico seguinte mostra as vendas por modelo durante o ano corrente dos principais *players* do segmento B. Podemos verificar que o Renault Clio e o Seat Ibiza dividem a liderança do segmento, sendo seguidos de perto pelo Ford Fiesta. A Fiat está bem posicionada com o Grande Punto no 4º lugar.

Imagem nº2 – Volume de vendas dos principais *players* no segmento B



Fonte: ACAP

3.3.2 Benefícios valorizados pelo consumidor

Uma entidade independente realizou, a pedido da Fiat, um estudo de mercado de forma a perceber quais os benefícios valorizados pelos consumidores dos 8 modelos mais vendidos no segmento B (valorização de 1 a 5). Os benefícios estão ordenados por ordem decrescente de importância. Foram obtidos os seguintes resultados para cada um dos modelos:

Tabela nº7 – Benefícios valorizados pelo consumidor

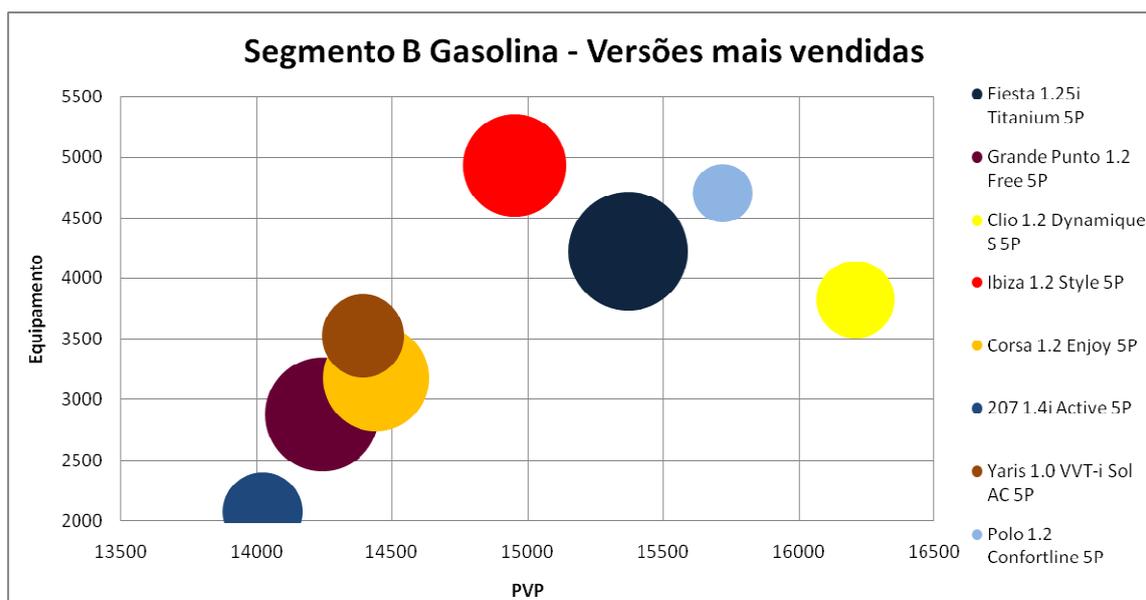
Benefício	Clio	Ibiza	Fiesta	GPunto	207	Corsa	Yaris	Polo
Preço	3	3	2	4	5	4	4	1
Equipamento	4	5	4	2	1	3	3	4
Fiabilidade	4	2	4	2	1	3	2	5
Tecnologia	3	3	3	4	1	2	2	4
Desportividade	2	5	3	3	4	2	1	2
Ecologia	3	1	2	4	2	3	3	3

Fonte: Fora da caixa

3.3.3 Posicionamento relativo

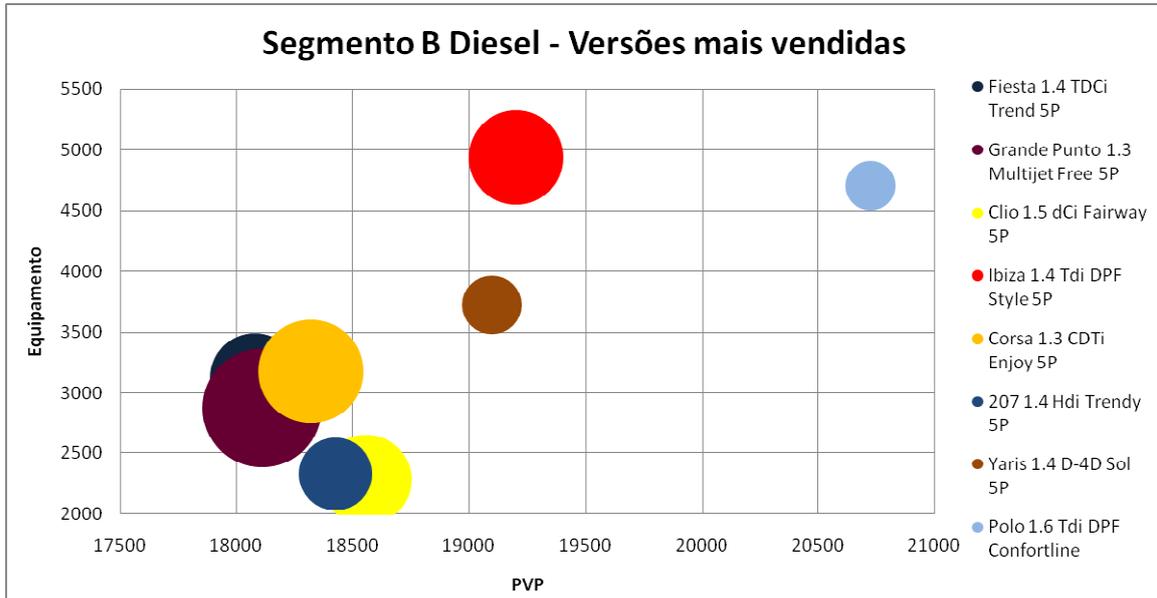
De forma a melhor perceber como se posicionam as versões mais vendidas de cada modelo no segmento, são apresentados abaixo dois gráficos, distinguindo motores a gasolina e a diesel, que no eixo das abcissas apresenta o preço de venda ao público e no eixo das ordenadas uma valorização de equipamento e a dimensão da bola corresponde ao volume de vendas no ano.

Imagem nº3 – Posicionamento relativo das versões mais vendidas a gasolina por modelo no segmento B



Fonte: FGAP

Imagem nº4 – Posicionamento relativo das versões mais vendidas a diesel por modelo no segmento B



Fonte: FGAP

Pela análise dos gráficos podemos perceber que o mercado a gasolina funciona entre os 14.000€ e os 16.500€, enquanto o mercado a diesel entre os 18.000€ e os 21.500€. Podemos igualmente observar que os modelos têm posicionamentos diferentes, uns oferecem um preço mais baixo e menos equipamento, outras oferecem mais equipamento a um preço mais alto.

3.4 Fiat

A Società Anonima Fabbrica Italiana Automobili Torino foi fundada a 11 de Julho de 1899 no Palácio de Bricherasio.

A primeira fábrica abriu em 1900 em Corso Dante, empregava cerca de 150 pessoas e produziu 24 viaturas com 3/12 cavalos sendo que as caixas de velocidades ainda não tinham marcha-atrás.

A primeira “Car Tour of Italy” vê 9 viaturas Fiat a completar a prova, sendo que o 1º carro real de competição com 24cv conduzido por Vincenzo Lancia, ganhou a Sassi-Superga em 1902.

Foi no início de 1902 que, pela primeira vez, um Fiat percorreu as estradas de Portugal. O Infante D. Afonso importou um Fiat e inscreveu-o na primeira grande competição automobilística ibérica, a Figueira da Foz – Lisboa. O automóvel foi conduzido por um piloto da fábrica de nome Bordino sendo que foi o vencedor da prova superando-se às marcas rivais francesas.

A 10 de Maio de 1929 é fundada a sede da Fiat Auto Portuguesa na Avenida da Liberdade denominada de Palácio Fiat. Estiveram presentes na pomposa inauguração os mais altos dignatários do Estado. É a partir deste momento que a marca Fiat passa a ser mais popular e mais presente na vida dos portugueses, muito também por culpa das primeiras grande vitórias nas diferentes provas em que os modelos da marca participavam. Nos anos 60 e 70 a Fiat era já líder no mercado português.

Em 2009 comemora-se o 80º aniversário da Fiat em Portugal, tendo o mesmo sido assinalado com a produção de uma série especial numerada de oitenta Fiat 500C. O nº1 foi oferecido à SIC Esperança, que o leiloará, revertendo todo o valor para obras sociais.

A Fiat foi eleita pelo segundo ano consecutivo, e entre as 10 marcas mais vendidas na Europa, a marca com o mais baixo valor médio de emissões de CO2 nas viaturas vendidas em 2008. A Fiat é uma das marcas de automóveis que melhor está a contribuir para a necessidade de limitar impactos dos transportes sobre o ambiente. O facto de ser líder na produção de automóveis compactos também contribui para esta distinção uma vez que, por definição, são também mais amigos do ambiente. O desenvolvimento de

novos motores ainda mais ecológicos e o novo sistema Start&Stop (sistema que desliga o motor quando o carro está parado) provam que o respeito pelo ambiente é uma das bandeiras da Fiat.

3.5 A Fiat no mercado

A Fiat apresenta uma tendência de crescimento desde 2005, o ano do pior desempenho da marca em Portugal no séc. XXI, como se pode comprovar pela análise do quadro abaixo.

Tabela nº8 – Volume de vendas anuais Fiat de viaturas de passageiros

Ano	Unidades
2004	7456
2005	5196
2006	6661
2007	6865
2008	9842
YTD Set 2009	5888

Fonte: ACAP

3.6 *Porfolio* Fiat

A Fiat actua em vários segmentos de mercado sendo que, em alguns deles, está presente com mais que um modelo:

Segmento A

Fiat Panda – modelo histórico da Fiat, no próximo ano comemora 30 anos e já vendeu perto de 6 milhões de unidades em todo o Mundo desde o seu lançamento. O sucesso comercial do novo Fiat Panda tem sido acompanhado por numerosos prémios internacionais, nomeadamente o de “Carro do Ano 2004”, pela primeira vez atribuído a uma viatura deste segmento.

Imagem nº5 – Fiat Panda



Fiat 500 – ícone da marca, foi eleito "EuroCarBody 2007" e "Carro do Ano 2008" e ganhou uma série de prémios de design como o "World Design Car of the Year". Grande parte do sucesso do 500 deve-se às pessoas, porque foi através da plataforma *500 wants you* que fãs de automóveis de todo o mundo foram directamente envolvidos e convidados a expressar os seus desejos em relação à forma e conteúdos do novo modelo 500. O 500 é como uma marca única, partilha valores diferentes da Fiat, um pouco à semelhança da Mini e da Smart face à BMW e à Mercedes. É importante referir que apesar disso a sua rede de distribuição é exactamente a mesma da Fiat, algo que não se passa com as outras marcas referidas.

Imagem nº6 – Fiat 500



Segmento B

Grande Punto – modelo com maior volume de vendas na gama, actua num dos segmentos mais competitivos do mercado. Desde o seu lançamento já conta com 240.000 unidades vendidas em Portugal e cerca de 7 milhões de unidades

comercializadas em todo o Mundo. Este modelo continuará em comercialização mesmo com o lançamento do novo modelo.

Imagem nº7 – Fiat Grande Punto



Segmento C

Bravo – Este modelo tem uma aparência desportiva não descurando o conforto, é um carro de cariz familiar com as prestações de um desportivo. Premiada com as 5 estrelas Euro NCAP, o valor máximo, em termos de segurança.

Imagem nº8 – Fiat Bravo



Linea – modelo criado a partir da plataforma do Grande Punto, o Linea é um sedan (carro com 2 filas de bancos e compartimento traseiro externo ao habitáculo dos passageiros) de 4 portas foi lançado em Portugal com o objectivo de oferecer aos clientes mais tradicionais, um utilitário espaçoso a um preço muito competitivo.

Imagem nº9 – Fiat Linea



Segmento D

Croma – modelo topo de gama da Fiat, foi lançado em 2005. Não tem praticamente expressão em Portugal.

Imagem nº10 – Fiat Croma



Segmento G

Doblò – modelo que apresenta a possibilidade de configuração de 5 a 7 lugares. O seu volume de vendas é muito baixo no mercado dos ligeiros de passageiros, apresenta um melhor desempenho nos ligeiros de mercadorias.

Imagem nº11 – Fiat Doblò



Em baixo temos as vendas do gama Fiat durante 2009, onde se pode verificar que o Grande Punto é responsável por mais de metade do volume de vendas da Fiat em Portugal.

Tabela nº9 – Volume de vendas Fiat por modelo YTD Set 2009

Modelo	Unidades
Panda	394
500	1081
Grande Punto	3242
Bravo	755
Linea	377
Croma	13
Doblò	26

Fonte: ACAP

3.7 Comunicação

A comunicação é uma ferramenta muito importante no mercado automóvel, tanto que é usual se dizer que “carro que não se vê, não se vende”. O segmento B, um dos que representa a maior fatia do mercado, tem constantemente modelos *on-air* nos diferentes meios de comunicação.

A Fiat, durante este ano, tem centrado o seu plano de comunicação no incentivo ao abate, tendo estado a comunicar “O teu carro com mais de 8 anos para nós vale até 5.500€”. Esta é uma abordagem promocional não focando de forma objectiva os benefícios do produto. Os meios de comunicação mais utilizados são a televisão, o rádio, a imprensa e o mobiliário urbano.

Com o lançamento de um novo produto esta estratégia deverá ser alterada. A comunicação deverá focar as novidades do novo modelo, dando-o a conhecer ao consumidor e transmitindo os seus principais pontos fortes.

3.8 Punto EVO

O novo Fiat Punto Evo, evolução do Grande Punto, para além de confirmar o sucesso do modelo precedente, pretende tornar-se, graças às suas características, uma referência em termos de inovação, segurança e estilo.

Neste sentido, o termo "Evo", sublinha o progresso de um automóvel capaz de responder às exigências de clientes cada vez mais atentos às novidades tecnológicas, ao prazer de condução e aos temas ambientais.

A excelência tecnológica do Fiat Punto Evo está presente na gama de motores projectados e fabricados pela FPT – Fiat Powertrain Technologies que poderão equipar este novo modelo, de referir 1.4 MultiAir 105cv e 1.3 Multijet 95cv de segunda geração, equipados de série com sistema Start&Stop.

O revolucionário 1.4 MultiAir, é o primeiro de uma família de motores dotados de tecnologia MultiAir que será adoptada progressivamente em todos os motores do Grupo Fiat.

Este novo motor representa um verdadeiro "ponto de ruptura" no actual panorama de motores a gasolina já que, relativamente aos tradicionais motores da mesma cilindrada, os motores MultiAir proporcionam um aumento considerável de potência e binário, para além de uma sensível redução de consumos e emissões.

O motor 1.3 Multijet Euro 5 do Fiat Punto Evo dispõe da nova geração do sistema de injeção Multijet Common Rail, e vem equipado com filtro de partículas e dispositivo Start&Stop.

Os Multijet de 2ª geração representam a evolução do sistema de injeção Common Rail que actualmente, depois dos motores JTD (1997) e dos Multijet (2003), permitem ao Grupo Fiat confirmar a sua supremacia neste domínio.

A mais recente evolução da plataforma Blue&Me é inaugurada no Punto Evo. Com o "Blue&Me TomTom" nasce um sistema de infoentretenimento completamente integrado que permite gerir, através de um prático ecrã táctil a cores, o telemóvel, o navegador e todas as informações necessárias à condução. O "Blue&Me-TomTom"

encontra-se fixado numa posição prática e segura (sem cabos soltos), e é gerido através de comandos ao volante e vocais.

Estará ainda disponível a secção "Car Menu" que permite visualizar informações relativas à viatura e ao equipamento de bordo, nomeadamente o "eco:Drive Info" que dá informações em tempo real sobre o próprio estilo de condução, sugestões para reduzir o impacto ambiental e otimizar os consumos. São dadas informações em tempo real sobre quilometragem, consumo e autonomia, mensagem sobre reserva de combustível e indicações para chegar à bomba de combustível mais próxima e pontos de interesse. É possível integrar a utilização do telemóvel com o Blue&Me permitindo a gestão das chamadas, informações e agenda telefónica.

Em termos de segurança a grande novidade é o airbag de joelhos no lado do condutor.

Imagem n.º12 – Fiat Punto EVO



Foram desta forma definidos os principais *drivers* do modelo. Por um lado o menor impacto ambiental uma vez que é um carro com baixos consumos e baixas emissões, o que se traduz em menores custos para o consumidor quer em termos de impostos quer com gasto de combustível. Por outro lado, o aumento das expectativas do cliente através de um novo conceito de design, tecnologia inteligente e fácil de utilizar e um nível de segurança máximo de forma a proporcionar um maior prazer de condução.

3.8.1 Definição de gama

A gama foi construída de forma a tentar corresponder da melhor maneira às expectativas, necessidades e gostos dos consumidores.

Foram definidas duas linhas de equipamento: a Comfort Line e a Sport Line, a primeira para clientes que valorizam o conforto e a elegância e a segunda para aqueles que preferem um look mais desportivo e desempenhos mais agressivos.

Estas duas linhas de equipamento encontram-se subdivididas por 5 níveis de equipamento. A lógica de construção da gama é que um nível superior acresce um conjunto adicional de equipamentos além de tudo o que é oferecido no nível imediatamente abaixo.

Na imagem nº13 podemos visualizar como é composta a gama do Punto EVO.

Imagem nº13 – Gama Fiat Punto EVO

<p>Emotion Valorização de equipamento: 6400€</p> <p>Cruise Control Vidros eléctricos traseiros Jantes em liga leve Confort 15” Ar condicionado automático bi-zona Apoio de braço no banco do condutor Espelho retrovisor interior electrocromático Sensor de chuva ESP + ASR/MSR, HBA, Hill Holder Caixa de velocidades Dualogic Blue&Me Airbags laterais e de cortina</p>	<p>Sport Valorização de equipamento: 5500€</p> <p>ESP + ASR/MSR, HBA, Hill Holder Airbags laterais e de cortina Jantes em liga leve Sport Wipe Out 17”</p>
<p>Dynamic Valorização de equipamento: 3200€</p> <p>Ar condicionado manual Auto-rádio com leitor de CD e MP3</p>	<p>Racing Valorização de equipamento: 3900€</p> <p>Embaladeiras cromadas com logo Punto Evo Ar condicionado manual Faróis de nevoeiro com função “cornering” Jantes em liga leve Sport 15” Volante em pele Caixa manual de 6 velocidades (Multiair) Auto-rádio com leitor de CD e MP3 Spoiler traseiro e mini-saias Pára-choques desportivos</p>
<p>Active Valorização de equipamento: 1900€</p> <p>ABS Telecomando abertura/fecho de portas Volante regulável em altura e profundidade Airbag de condutor e passageiro Airbag de joelhos para condutor Apoios de cabeça nos bancos traseiros Banco traseiro rebatível 60/40 Banco condutor regulável em altura</p>	

Fonte: FGAP

3.8.2 Definição de preço

A definição de preço é efectuada com base em três critérios, os custos de produção, a oferta da concorrência e as margens a reter de forma a tornar o modelo o mais competitivo possível no mercado, além do valor para o cliente.

Imagem nº14 – Preços Fiat Punto EVO

FIAT PUNTO EVO		
3 Portas		
1.2 8v 65cv	Active	13.040,00
	Racing	14.840,00
1.4 MultiAir 16v 105cv	Racing	16.230,00
1.3 Multijet 16v 75cv	Active	16.910,00
1.3 Multijet 16v 95cv	Sport	19.760,00
5 Portas		
1.2 8v 65cv	Active	13.440,00
	Dynamic	A
1.4 MultiAir 16v 105cv	Racing	16.630,00
1.3 Multijet 16v 75cv	Active	17.310,00
	Dynamic	B
1.3 Multijet 16v 95cv	Sport	20.160,00
	Emotion Dualogic	21.010,00

Fonte: FGAP

3.8.3 Política de *Packs*

Foram ainda criados alguns packs de opcionais de forma a conseguir complementar a oferta da gama e permitir ao consumidor uma escolha ainda mais adaptada às suas necessidades.

Imagem nº15 – Preços packs Fiat Punto EVO

Packs	P.V.P.	Versões	Valorização de equip.
Style: Embaladeiras cromadas + faróis de nevoeiro com função "cornering" + Jantes em liga leve de 15" com pneus 185/65 + Volante e alavanca da caixa de velocidades em pele + Friso lateral da cor da carroçaria + Pára-choques com acabamentos em titânio	810,00	Dynamic	950,00
Download: Cruise Control + Blue & Me TomTom	880,00	Sport	1.000,00
Kit Sport: Vidros traseiros escurecidos + Jantes em liga leve de 16" com pneus 195/55 + Barras de protecção laterais (3P)	450,00	Racing	600,00

Fonte: FGAP

3.8.4 Distribuição

A Fiat tem uma rede de distribuição autorizada relativamente alargada estando presente em todo o Portugal Continental e Ilhas. Cada concessão tem uma área geográfica associada e é responsável pelas vendas da marca nessa mesma área. Além das vendas de automóveis novos são também responsáveis tanto pela oferta de peças originais da marca como pelos serviços de pós-venda. Regra geral o mandato de uma concessão além da marca Fiat estende-se igualmente às outras marcas do grupo, Lancia, Alfa Romeo e Fiat Professional.

É extremamente importante definir as datas de forma a garantir que as viaturas cheguem às concessões na data prevista para não comprometer o lançamento do modelo.

Imagem nº16 – Calendarização encomendas e distribuição dos stocks

	Setembro	Outubro		Novembro
	2ª Quinzena	1ª Quinzena	2ª Quinzena	1ª Quinzena
Encomenda de volume de lançamento				
Chegada ao Parque das viaturas de lançamento				
Encomenda de volume para stock das concessões				
Preparação dos 1º veículos				
Empréstimo de viaturas à imprensa				
Chegada ao Parque das viaturas para stock das concessões				
Chegada das viaturas aos Concessionários				
Clean-up DAY/ WEEK				
Exposição das viaturas no show room + test drive				
Chegada às concessões das viaturas de stock				
Pedidos de matrículas para clientes				

Fonte: FGAP

4. Questões

1. Desenvolva uma análise situacional de forma a perceber a posição da Fiat no mercado automóvel
 - Mercado
 - Mapa perceptual
 - Fiat
 - SWOT
2. Elabore a segmentação e posicionamento do Punto EVO e determine as principais características do público-alvo de cada uma das versões
3. Defina o pricing da versão Dynamic tendo em conta as restantes versões e o posicionamento da concorrência
4. Crie a estratégia de lançamento do Punto EVO (Plano de comunicação, meios, suportes, criatividade)
5. Defina a configuração do stock de lançamento (Viaturas de showroom e de test-drive)

5. Anexos

Anexo 1 – Vendas YTD Set. 2009 por tipo de combustível, nº de portas e versões mais vendidas

Anexo 2 – Blue&Me

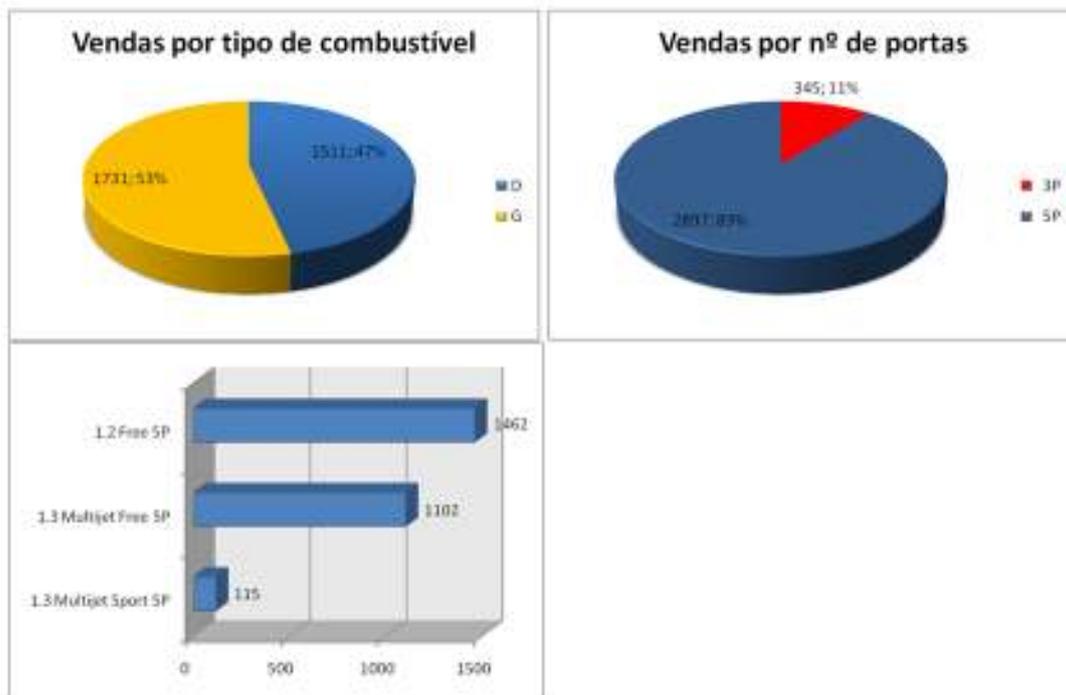
Anexo 3 – Características técnicas do Punto EVO

Anexo 4 – Tabelas de cores Punto EVO

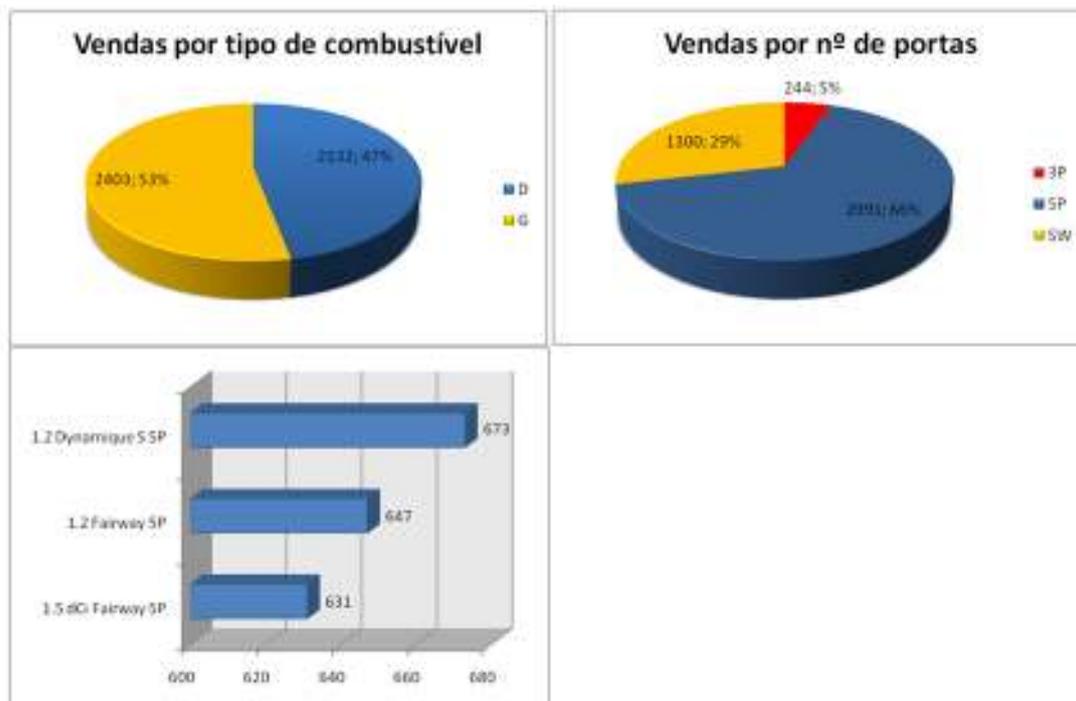
Anexo 5 – Tabela de Preços de opcionais

Anexo 1 – Vendas YTD Set. 2009 por tipo de combustível, nº de portas e versões mais vendidas

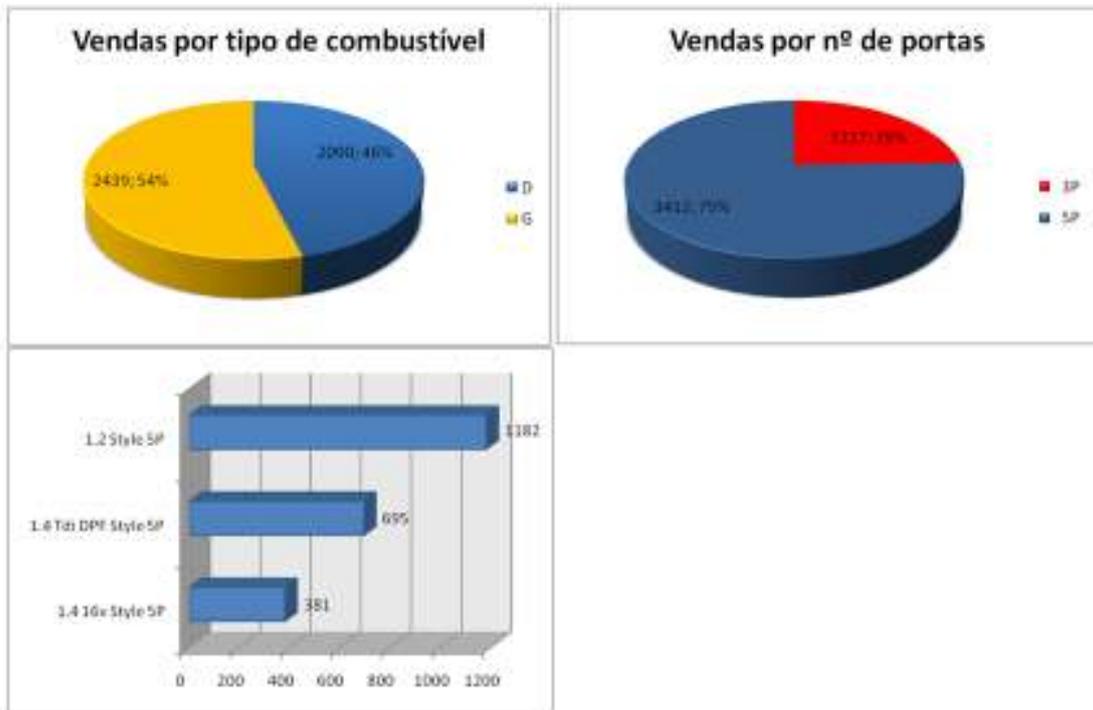
Anexo 1.1 - Grande Punto



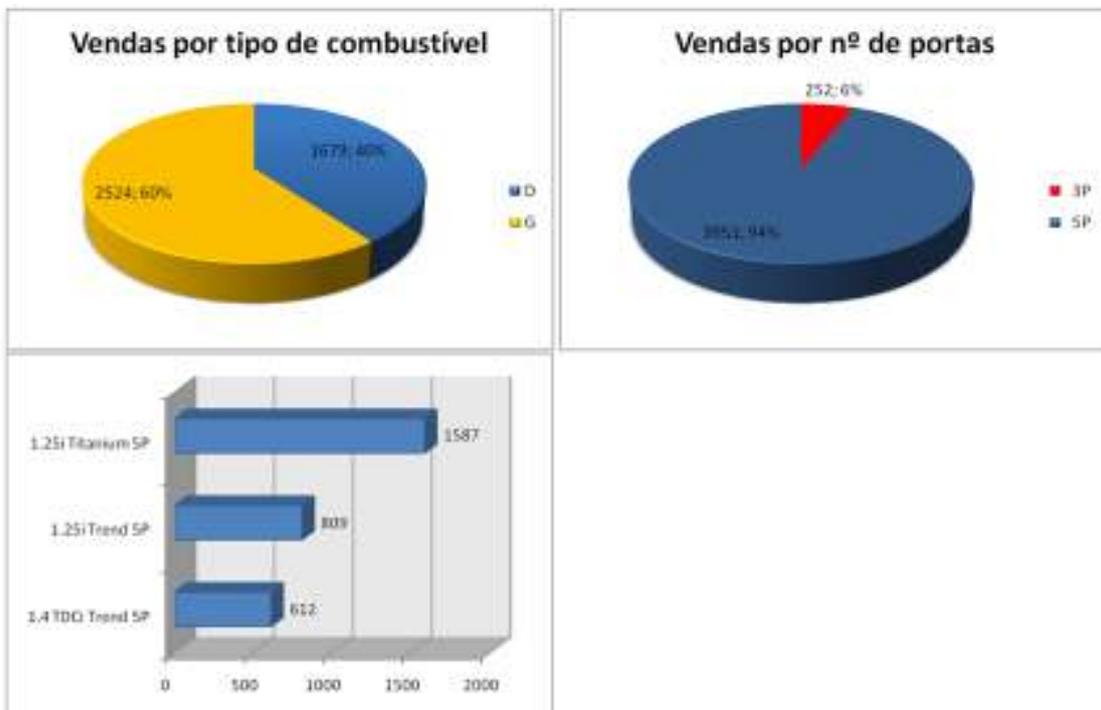
Anexo 1.2 - Renault Clio



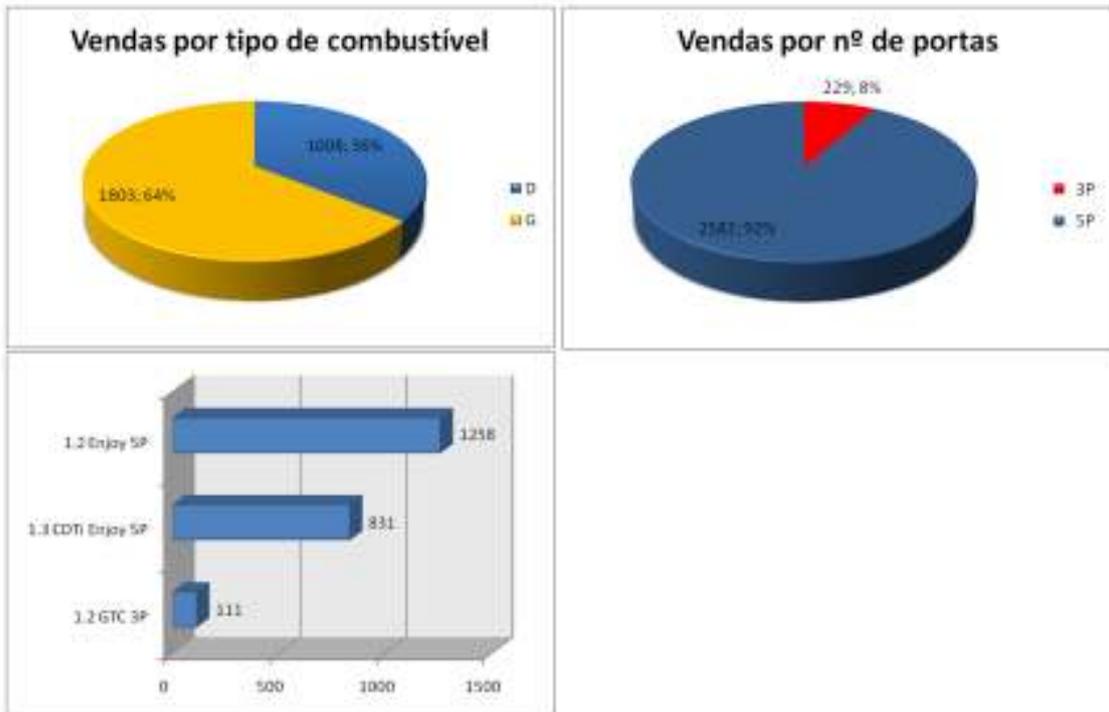
Anexo 1.3 – Seat Ibiza



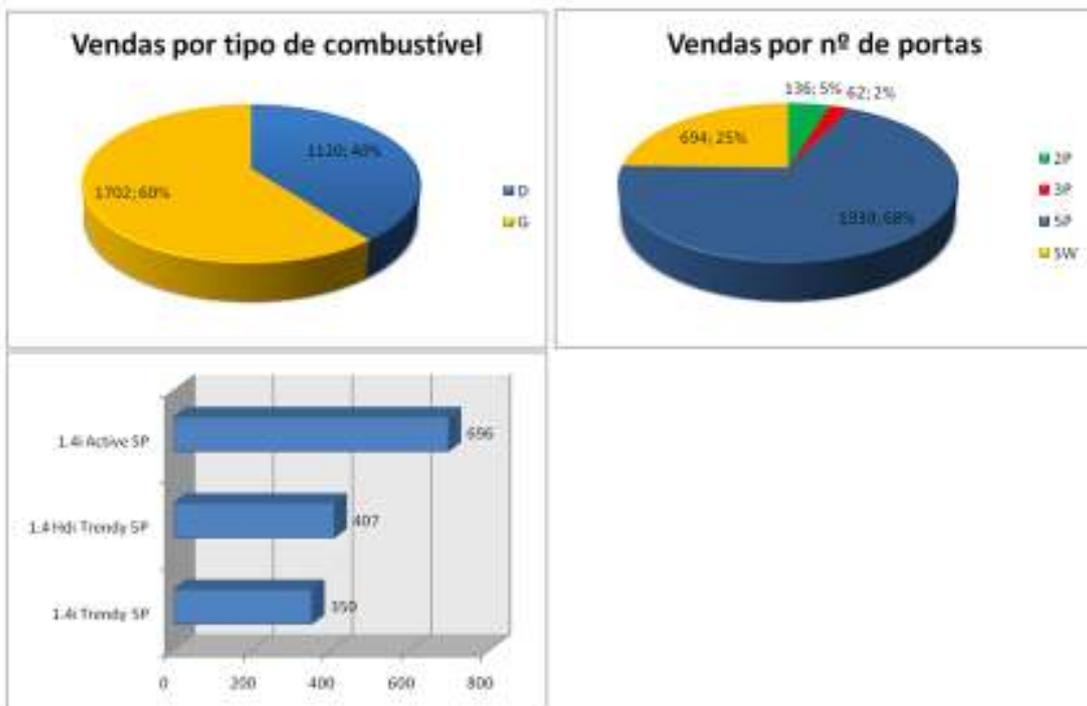
Anexo 1.4 – Ford Fiesta



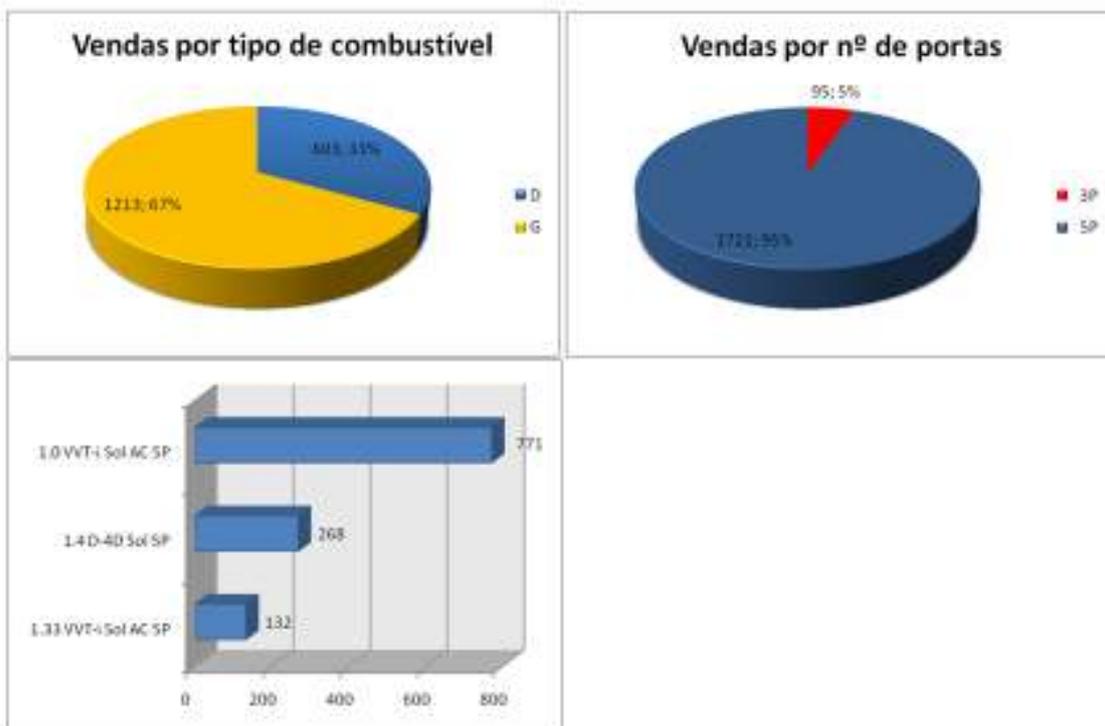
Anexo 1.5 – Opel Corsa



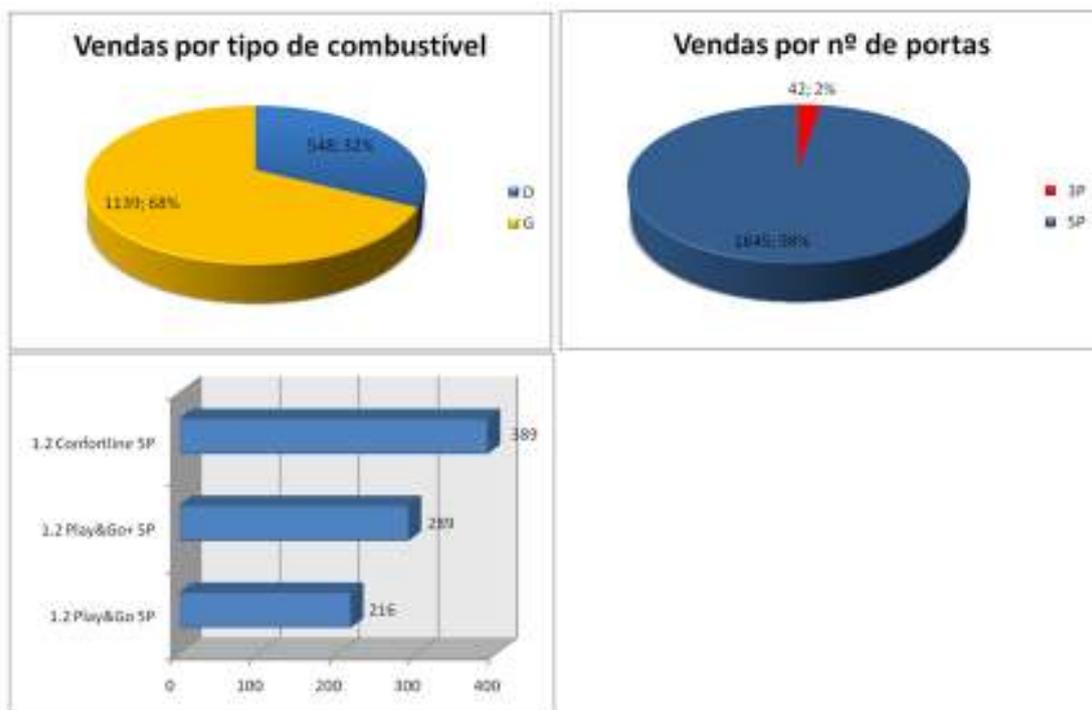
Anexo 1.6 – Peugeot 207



Anexo 1.7 – Toyota Yaris



Anexo 1.8 – Volkswagen Polo



Fonte: ACAP

Anexo 2 – Blue&Me

Nascido da colaboração entre o grupo Fiat e Microsoft, o Blue&Me é um novo dispositivo que muda o teu modo de comunicar no automóvel. Sem tirar as mãos do volante, é possível fazer telefonemas com toda a segurança ou ouvir música.

São muitas as funções disponibilizadas, mas convém saber que há algumas não completamente suportadas por todos os telemóveis, como a audição de SMS chegados ao teu telemóvel e a cópia e utilização da tua agenda telefónica.

Com o Blue&Me, é possível descarregar a inovadora aplicação eco:Drive que, analisando o estilo de condução, fornece sugestões válidas e conselhos para diminuir o consumo de combustível, reduzir as emissões de CO2 e poupar dinheiro.

O sistema "mãos livres" do Blue&Me utiliza a exclusiva tecnologia de reconhecimento vocal universal: independente da voz de quem fala, não exige aprendizagem.

Uma vez registado no telemóvel Bluetooth, operação que só precisa de ser efectuada uma vez, e descarregada a agenda, poder-se-á fazer e receber telefonemas com toda a tranquilidade: todos os comandos podem ser dados sem tirar as mãos do volante ou desviar os olhos da estrada. Podem ser gravados até 5 telemóveis: em caso de presença simultânea de vários telemóveis Blue&Me™, o sistema ligar-se-á ao mais recentemente utilizado.

É possível ligar para um telefone ditando o número algarismo a algarismo ou simplesmente pronunciando o nome da pessoa a quem se deseja ligar, desde que conste da agenda do telemóvel.

O sistema lê SMS em viva voz e o Blue&Me™ até é capaz de interpretar abreviaturas e sorrisos.

O Blue&Me permite reproduzir músicas em formato digital MP3/WMA/WAV como também em formato AAC e MP4 descarregadas do iTunes, não cobertas por DRM (gestão de direitos digitais).

Basta ligar o dispositivo à porta USB. Quer seja uma caneta USB, um leitor de MP3, um dos novos "smart phones" ou um iPod: o único requisito é que tenha uma ligação USB.

Anexo 3 – Características técnicas do Punto EVO

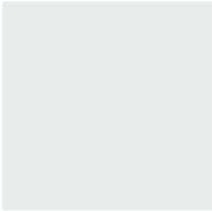
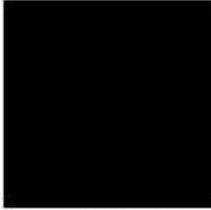
	1.2 8v 65 CV Gasolina	1.4 16v Multiair 105 CV Gasolina - Euro 5 - Start&Stop
MOTOR		
N.º de cilindros, disposição	4, em linha, transversal dianteiro	4, em linha, transversal dianteiro
Diâmetro x curso (mm)	70,8 x 78,9	72,0 x 84,0
Cilindrada (cm³)	1242	1368
Norma ecológica	Euro 4	Euro 5
Taxa de compressão	11,0 : 1	10,8 : 1
Potência máx. CE: kW (CV) às rpm	48 (65) 5500	77 (105) 6500
Binário máx. CE: Nm (kgm) às rpm	102 (10,4) 3000	130 (13,2) 4000
Distribuição	1 ACT (com tuchos hidráulicos)	1 ACT (sistema Multiair ampla absorção)
Alimentação	MPI electrónica,	MPI electrónica,
Ignição	estática com controlo electrónico digital	estática com controlo electrónico digital
TRANSMISSÃO		
Tração	dianteira	dianteira
Comando da embraiagem	hidráulica	hidráulica
Caixa, n.º de velocidades	5 + MA	6 + MA
Caixa manual	-	-
DIRECÇÃO		
De tipo cremalheira	direcção assistida eléctrica Dualdrive™	direcção assistida eléctrica Dualdrive™
Diâmetro de viragem (m)	10,9	10,9
TRAVÕES - D (disco) - T (tambor)		
Dianteiros: Ø mm	com ABS + ESP D 257 (auto-ventilados)	com ABS + ESP D 257 (auto-ventilados)
Traseiros: Ø mm	T 203	T 228
SUSPENSÃO		
Dianteira	de rodas independentes tipo McPherson, barra estabilizadora com braços de junção e sténica	de rodas independentes tipo McPherson, barra estabilizadora com braços de junção sténica
Traseira	de rodas interligadas com eixo e travessa de torção. Amortecedores hidráulicos	de rodas interligadas com eixo e travessa de torção. Amortecedores hidráulicos telescópicos
DIMENSÕES*		
Distância entre eixos (mm)	2510	2510
Via dianteira/traseira (mm)	1473 / 1466	1473 / 1466
Comprimento	4065	4065
largura/altura em vazio (mm)	1687 / 1490	1687 / 1490
Capacidade da bagageira VDA (dm³) mín.	275	275
Capacidade da bagageira com encosto e banco traseiro rebatido VDA (dm³) máx.	1090	1090
RODAS		
Pneus	175/85 R 15 - 185/85 R 15 - 195/55 R 16	185/85 R 15 - 195/55 R 16 205/45 R 17
PESOS - ABASTECIMENTO		
Peso em ordem de marcha DIN (kg)	1015 (3p) - 1030 (5p)	1060 (3p) - 1075 (5p)
Peso máximo rebocável sem travão / com travão (kg)	400 / 900	400 / 1000
Capacidade do depósito de combustível (litros)	45	45
PRESTAÇÕES		
Velocidade máxima (km/h)	155	185
Aceleração (seg.): 0 + 100 km/h	14,5	10,9
CONSUMOS		
(Directiva 2004/3/CE)ciclo urbano (l/100 km)	7,3	7,5
ciclo extra-urbano (l/100 km)	4,8	4,7
ciclo misto (l/100 km)	5,7	5,7
Emissões de CO ₂ combinadas (g/km)	135	124

O lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

	1.3 16v Multijet 75 CV	1.3 16v Multijet 95 CV Euro 5 - Start&Stop - DPF
MOTOR		
N.º de cilindros, disposição	4, em linha, transversal dianteiro	4, em linha, transversal dianteiro
Diâmetro x curso (mm)	69,6 x 82,0	69,6 x 82,0
Cilindrada (cm³)	1248	1248
Norma ecológica	Euro 4	Euro 5
Taxa de compressão	17,8 : 1	16,8 : 1
Potência máx. CE: kW (CV) às rpm	55 (75) 4000	70 (95) 4000
Binário máx. CE: Nm (kgm) às rpm	190 (19,4) 1750	200 (20,4) 1500
Distribuição	2 ACT (com tuchos hidráulicas)	2 ACT (com tuchos hidráulicas)
Alimentação	injeção directa Multijet tipo "Common Rail" com Turbo de geometria fixa e intercooler	injeção directa Multijet tipo "Common Rail" com Turbo de geometria fixa e intercooler
Ignição	por compressão	por compressão
TRANSMISSÃO		
Tração	dianteira	dianteira
Comando da embraiagem	hidráulica	hidráulica
Caixa, n.º de velocidades	5 + MA	5 + MA
Caixa manual	-	Dualogic™, robotizada 6 + MA
DIRECÇÃO		
De tipo cremalheira	direcção assistida eléctrica Dualdrive™	direcção assistida eléctrica Dualdrive™
Diâmetro de viragem (m)	10,9	10,9
TRAVÕES - D (disco) - T (tambor)		
Dianteiros: Ø mm	D 257 (auto-ventilados)	D 284 (auto-ventilados)
Traseiros: Ø mm	T 228	T 228
SUSPENSÃO		
Dianteira	de rodas independentes tipo McPherson, amortecedores telescópicos, barra estabilizadora	de rodas independentes tipo McPherson, amortecedores telescópicos, barra estabilizadora
Traseira	de rodas interligadas com eixo e travessa de torção. Amortecedores hidráulicos	de rodas interligadas com eixo e travessa de torção. Amortecedores hidráulicos
DIMENSÕES*		
Distância entre eixos (mm)	2510	2510
Via dianteira/traseira (mm)	1473 / 1466	1473 / 1466
Comprimento	4065	4065
largura/altura em vazio (mm)	1667 / 1490	1667 / 1490
Capacidade da bagageira VDA (dm³) min.	275	275
Capacidade da bagageira com encosto e banco traseiro rebatido VDA (dm³) máx.	1030	1030
RODAS		
Pneus	175/65 R 15 - 185/65 R 15 - 195/55 R 16 - 205/45 R 17	185/65 R 15 - 195/55 R 16 - 205/45 R 17
PESOS - ABASTECIMENTO		
Peso em ordem de marcha DIN (kg)	1090 (3p) - 1105 (5p)	1130 (3p) - 1145 (5p)
Peso máximo rebocável sem travão / com travão (kg)	400 / 1000	400 / 100
Capacidade do depósito de combustível (litros)	45	45
PRESTAÇÕES		
Velocidade máxima (km/h)	165	178
Aceleração (seg.): 0 - 100 km/h	10,6	11,7
CONSUMOS		
(Directiva 2004/3/CE) ciclo urbano (l/100 km)	5,2	5,3/5,0 com Dualogic™
ciclo extra-urbano (l/100 km)	3,5	3,5/3,5 com Dualogic™
ciclo misto (l/100 km)	4,1	4,2/4,1 com Dualogic™
Emissões de CO ₂ combinadas (g/km)	109	110/107 com Dualogic™

Fonte: FGAP

Anexo 4 – Tabelas de cores Punto EVO

 <p>PASTÉIS bV2LE12</p> <p>208</p> <p>Branco Divino ==</p>	 <p>476</p> <p>Azul Suggestivo ==</p>	 <p>178</p> <p>Vermelho Passionale ==</p>	
 <p>878</p> <p>Preto Provocatore ==</p>	 <p>348</p> <p>Cinzento Intellettuale ==</p>	 <p>595</p> <p>Cinzento Impeccabile ==</p>	 <p>464</p> <p>Azul Temerario ==</p>
 <p>METALIZADAS WELV113VDV2</p> <p>360</p> <p>Verde Avventuriero ==</p>	 <p>354</p> <p>Azul Illusionista ==</p>	 <p>750</p> <p>Preto Rubacuori ==</p>	 <p>141</p> <p>Vermelho Sferato ==</p>
 <p>760</p> <p>Branco Radioso ==</p>	 <p>634</p> <p>Cinzento Passione Limore ==</p>		

Fonte: FGAP

Anexo 5 – Tabela de Preços de opcionais

LINHA/ ESTILO	Vidros e óculo traseiro escurecido	83,33	16,67	100,00
	Pinças de travões vermelhas	83,33	16,67	100,00
SEGURANÇA	ESP + ASR/MSR, HBA e Hill Holder	458,33	91,67	550,00
	Sensores de estacionamento	250,00	50,00	300,00
PERSONALIZAÇÕES	Jantes em liga leve Take Off de 17" com pneus 205/45 R 17"	208,33	41,67	250,00
	Jantes em liga leve Double Cork de 17" com pneus 205/45 R 17"	208,33	41,67	250,00
	Jantes em liga leve de 16" Haakon com pneus 195/55 R16", cor	183,33	36,67	220,00
	Moldura dos espelhos retrovisores	41,67	8,33	50,00
CONFORTO/ FUNCIONALIDADE	Vidros eléctricos traseiros	83,33	16,67	100,00
	Ar condicionado manual com filtro anti-pólen	750,00	150,00	900,00
	Sky Dome: tecto de abrir eléctrico em vidro	708,33	141,67	850,00
	Tomada de corrente de 12v na bagageira	41,67	8,33	50,00
ÁUDIO/ TELEMÁTICA	Auto-rádio com leitor de CD e MP3 com comandos no volante	333,33	66,67	400,00
	Blue&Me	233,33	46,67	280,00
	Blue&Me TomTom	333,33	66,67	400,00
		566,67	113,33	680,00
Sistema áudio Hi-Fi Soud System "Interscope" (amplificador potência 4 canais de 60w c/ subwoofer amplificado de 100w)	291,67	58,33	350,00	
PACKS	Segurança: Airbags laterais + Airbags de cortina	383,33	76,67	460,00
	Look: Espelhos retrovisores eléctricos com desembaciamento + Faróis de nevoeiro frontais com função de cornering + Embelezadores laterais	241,67	48,33	290,00
	Comfort: Ar condicionado automático bi-zona + Sensor de chuva + Espelho electrocromático	416,67	83,33	500,00
ESTOFOS/ PINTURA	Estofos em pele desportiva (inclui apoios de cabeça nos bancos traseiros e banco do condutor regulável em altura) + Apoio de braço no banco do condutor	875,00	175,00	1.050,00
	Pintura metalizada	250,00	50,00	300,00
	Pintura extra-série			

Fonte: FGAP

6. Nota Pedagógica

6.1 Público-alvo

Este caso pedagógico destina-se a:

- Alunos de licenciatura, pós-graduação e mestrado de Marketing
- Profissionais da área de Marketing, bem como quadros superiores de empresas ligadas ao sector automóvel e de bens de médio ou grande consumo

6.2 Objectivos Pedagógicos

Pretende-se que os destinatário deste caso desenvolva a capacidade de:

- Identificar e analisar o mercado e a sua envolvente
- Identificar os principais desafios e dificuldades das empresas que pretendem lançar um novo produto no mercado
- Identificar e analisar os pontos fortes e fracos do produto e o seu posicionamento face aos produtos da concorrência
- Desenvolver uma análise crítica com base nos conceitos e ferramentas de gestão do marketing-mix
- Formular um conjunto de políticas de marketing de acordo com a estratégia escolhida
- Desenvolver capacidade de análise, exposição, decisão e defesa da estratégia definida

6.3 Revisão de literatura

6.3.1. Segmentação, target e posicionamento

Liden *et al* (2004) referem que a segmentação é um meio termo entre o marketing de massas e o marketing one-to-one. O marketing de massas está associado a uma oferta igual para todos os consumidores, ou seja, não são tomadas em linha de conta as reais necessidades de cada cliente. Num caso extremo o marketing de massas poderá não satisfazer realmente as necessidades de nenhum consumidor. O marketing one-to-one representa a situação completamente oposta, é tomada em linha de conta as necessidades de cada consumidor individualmente. Esta abordagem tem como finalidade satisfazer completamente as suas reais necessidades.

A segmentação de mercado assume um papel essencial no marketing, hoje os produtos não podem ser produzidos ou vendidos caso não tenham em conta as necessidades dos consumidores e admitindo que estas variam de pessoa para pessoa. (Smith, 1956)

Pode ser definida como o desagregamento do mercado e agrupamento de clientes, em grupos homogéneos, com base num determinado conjunto de características que lhes são comuns. (Dickson e Ginter, 1987)

As variáveis de segmentação indicam porque é que os segmentos diferem, ou seja, dão-nos a divisão do mercado com base nesses critérios. Agrupam os consumidores com características semelhantes nessas mesmas variáveis. (Dibb, 1995)

Desta forma podemos dizer que a segmentação ajuda a homogeneizar a heterogeneidade do mercado. (Dibb, Stern, e Wensley, 2002)

Liden *et al* (2004) definem 4 grandes critérios de segmentação:

- Critérios sócio-demográficos
- Critérios de personalidade e estilo de vida
- Critérios de comportamento face ao produto
- Critérios de atitudes psicológicas relativamente ao produto

Estes 4 critérios deverão ser usados em conjunto, uma vez que se optar por apenas um critério será insuficiente para uma segmentação eficaz. Por exemplo, se fizermos apenas

a segmentação tendo por base critérios sócio-demográficos, não será possível distinguir um condutor que procura um modelo desportivo de um que procura um modelo confortável.

Após definir os segmentos há que decidir quais os segmentos alvo da empresa tendo por base a sua atractividade. Esta escolha vai reflectir o público-alvo da empresa.

Posicionamento é definido como a escolha de um segmento alvo no mercado que agrupa um conjunto de clientes que a marca procurará servir, bem como a selecção dos atributos diferenciadores que definirão como a marca irá competir face aos seus concorrentes. (Doyle, 1983)

Brooksbank (1994) refere que o posicionamento pode ser dividido em 3 sub-componentes relacionadas entre si, os consumidores-alvo, os concorrentes-alvo e as vantagens competitivas do produto.

Sendo assim, para definir o posicionamento será necessário ter em conta estas 3 componentes. A empresa terá de perceber quais as necessidades que o produto irá satisfazer (atractividade para o consumidor-alvo), análise dos concorrentes no segmento de forma a perceber como se posicionam e as vantagens que o nosso produto possa ter face aos da concorrência.

Representa uma proposta de valor que interessa à empresa, é significativa para o público-alvo e, na sua percepção, é mais atractiva em relação ao que é oferecido pela concorrência. (Oliveira e Campomar, 2007)

A vantagem competitiva do nosso produto face à concorrência vai de encontro ao conceito de *Unique Selling Proposition* apresentada por Reeves (1961). O autor define 3 pilares para que seja eficaz:

- Benefício que o consumidor receberá ao adquirir o produto
- Proposta deve ser de tal maneira forte que a concorrência não a poderá ultrapassar
- Proposta de tal maneira forte que leva a que os consumidores adquiram o produto

Oliveira e Campomar (2007) referem que o posicionamento é conceito mais complexo que a diferenciação, uma vez que diz respeito a levar um público-alvo a perceber

uma oferta em relação a outras, enfatizando o seu maior valor em comparação com as concorrentes. No entanto para os autores o posicionamento implica diferenciação.

Aaker e Shansby (1982) definem 6 estratégias de posicionamento relevando diferentes eixos de diferenciação:

- Atributos do produto
- Relação Preço/Qualidade
- Concorrência
- Aplicações do produto
- Público-alvo
- Classe do produto

6.3.2 Marketing-Mix

O marketing-mix é um conceito básico do marketing. Este conceito foi introduzido por Neil Borden (1964) no seu artigo *The Concept of Marketing Mix*. Borden começou a usar este termo após James Culliton ter descrito o empresário como alguém que combina diferentes ingredientes, alguém que por vezes segue uma receita preparada por outros, outras vezes prepara a sua própria receita, às vezes adapta a receita aos ingredientes que estão disponíveis e outras experimenta ou inventa ingredientes que ninguém nunca utilizou.

Neil Borden define uma série de variáveis que deverão ser analisadas aquando da definição de um plano de marketing, planeamento de produto, *pricing*, *branding*, canais de distribuição, venda, publicidade, promoções, *packaging*, exposição, serviços, *handling* e a análise. O autor lista ainda quatro forças de mercado que influenciam o marketing-mix, são elas o comportamento do consumidor, o mercado, a concorrência e o governo.

Jerome McCarthy (1971), mais tarde, agrupa as 12 variáveis e reduz o conceito de marketing-mix a 4 elementos, que hoje são conhecidos pelos 4 P's, preço, produto, distribuição e comunicação. Estas quatro categorias são controláveis e estão sujeitas a influências internas e externas, o objectivo será trabalhar estas 4 categorias de modo a criar valor acrescentado para o consumidor e gerar vendas.

Uma série de autores desenvolveram outras classificações, no entanto, apesar dos seus esforços apenas a de McCarthy se manteve e tornou-se dominante.

Gronroos (1994) critica abertamente o marketing mix uma vez que o considera limitado uma vez que, segundo ele, é orientado para a produção em de o ser para o mercado ou para o consumidor. Deve existir uma integração entre os vários departamentos de forma a existir uma integração de toda a empresa fornecendo a todos os inputs necessários para tornar a empresa orientada para o mercado e para os consumidores.

As novas teorias vêem o marketing como um processo interactivo num contexto social em que a criação de relações e a gestão são pilares base, ao contrário do que se passava na teoria do marketing mix com os seus 4P's em que a empresa desempenhava um papel activo e o consumidor um papel passivo, ou seja, não existia relacionamento entre eles.

O autor define assim o marketing relacional como a estabilização, manutenção e reforço da relação com os consumidores e outros parceiros para que sejam atingidos os objectivos de ambas a partes. Estas relações usualmente são de longo prazo.

Aqui temos patente o conceito de fidelização. Os ganhos, no longo prazo, poderão ser alavancados quer pela qualidade percebida pelo consumidor quer pela qualidade das interacções com a empresa.

- Produto

Produto representa tudo o que se pode oferecer ao mercado de forma a despertar a atenção, aquisição, uso e consumo e que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. (Kotler *et al*, 2001)

Levitt (1965) definiu o ciclo de vida do produto como tendo 4 fases, o lançamento, o crescimento, a maturidade e o declínio.

A primeira fase, o lançamento, é caracterizada por custos de produção elevados, baixo volume de vendas, pouca ou nenhuma concorrência. Uma vez que o produto ainda não tem presença no mercado torna-se necessário criar a procura, tem de ser incentivada a experimentação do produto. Nesta fase inicial os custos são maiores que o retorno.

Na segunda fase os custos de produção começam a diminuir devido à existência de economias de escala, o volume de vendas cresce assim como a rentabilidade do produto e os consumidores começam a familiarizar-se com o produto. Com esta situação existe um incentivo à entrada de competidores num mercado que se encontra mais estabilizado. A entrada de novos *players* aumenta a competitividade fazendo baixar os preços.

Quando um produto entra na fase da maturidade os custos de produção já estão baixos devido quer ao nível de produção quer aos efeitos da curva da experiência, são alcançados os picos de vendas e atinge-se a saturação do mercado. A tendência dos preços é cair devido a existência de inúmeros competidores no mercado, a diferenciação desempenha um papel determinante nesta fase pois é ela que permite manter ou aumentar a quota de mercado. Acontece, em regra, uma deterioração dos lucros.

A última fase, o declínio, é caracterizada por uma quebra nas vendas, os preços e a rentabilidade têm uma quebra mais acentuada. Nesta fase, é a eficiência da produção e da distribuição que têm o papel mais importante, o aumento para o aumento de vendas deixa de fazer sentido.

O mercado automóvel encontra-se na 3ª fase, maturidade, sendo que apenas entrará em declínio quando surgir um novo meio de transporte, no entanto existem alguns produtos que estão numa fase de vida diferente, como os automóveis eléctricos, que ainda estão na fase de lançamento.

Esta teoria é criticada por Dhalla e Yupesh (1976) pois chegaram à conclusão que o conceito tem pouca validade, referem que é praticamente impossível identificar em que fase do ciclo de vida está o produto, quando a nova fase vai aparecer ou quanto tempo irá durar, uma vez que as fases não são completamente claras. Um produto pode parecer ter atingido a maturidade quando apenas chegou a um patamar temporário sendo que ainda irá crescer numa segunda fase.

Segundo os autores, o conceito pode ter feito mais mal do que bem em algumas situações, pois podem ter sido postas de parte marcas existentes que ainda teriam potencial em detrimento de novos produtos. A adopção estrita da teoria do ciclo de vida pode levar uma empresa a definir de forma errada as suas estratégias.

No mercado automóvel a gestão de portfolio assume um papel muito importante uma vez que a gama de uma marca é composta por muitos produtos. Linden et al (2004) definem que uma linha de produto é composta por vários modelos geralmente desenvolvidos a partir de um produto base. Se considerarmos o caso da Fiat temos 8 linhas de produto (Panda, 500, Grande Punto, Punto EVO, Bravo, Linea, Croma e Doblò). Estas linhas têm ainda uma profundidade considerável, uma vez que, por exemplo para o Punto EVO, existem 5 versões diferentes (Active, Dynamic, Emotion, Racing e Sport).

Desta forma a gestão de portfolio tem de ser o mais eficaz possível, uma vez que podem surgir problemas em termos de agregação de recursos, definição de prioridades face aos projectos, existência de muitos modelos menores no projecto (pouca geração de receitas), necessidade de realizar decisões sem toda a informação necessária. (Cooper *et al*, 2000)

- Preço

O preço é a única variável do marketing-mix que produz receita, as restantes variáveis produzem custos. Esta variável informa igualmente o mercado e o consumidor do valor pretendido pela empresa para o produto que está a fornecer.

Os produtos mais caros serão considerados como de melhor qualidade se o preço for a única informação disponível, a qualidade das marcas no mercado variar de forma significativa e se a diferença de preço entre os produtos disponíveis no mercado for considerável. (Monroe, 1973)

Linden *et al* (2004) distinguem ainda o preço face às outras variáveis como sendo um variável abstracta, ter um efeito imediato e não estar protegida, ou seja, é possível a imitação por parte da concorrência.

O preço é determinado por 3 factores, os custos de produção, a concorrência e o valor para o cliente.

Os custos de produção representam todos os custos, fixos e variáveis, que a empresa tem de suportar na produção de um determinado produto.

É necessário analisar o preço da concorrência para determinar o preço de um produto pois, assumindo um conjunto de bens indiferenciados, as empresas irão estabelecer

preços semelhantes. Os consumidores, não vendo diferença entre os produtos, irão adquirir o mais barato.

O valor percebido para um cliente representa os benefícios que este retira de um produto. Um cliente está disposto a pagar um preço mais elevado por um produto ao qual atribui mais valor porque este responde melhor às suas necessidades.

Preço e valor percebido são as bases de uma transacção (Dolan e Simon, 1996). Pode-se afirmar que um cliente irá comprar um produto se o seu valor percebido for igual ou superior ao preço que está a ser cobrado por ele.

Nagle e Holden (1993) recomendam a adopção de 5 C's de forma a ter uma abordagem base no valor:

- Compreender os *drivers* do valor percebido
- Criar valor em termos de produto, serviço e assistência
- Comunicar o valor
- Convencer os consumidores do valor
- “Capturar” o valor na definição do preço

O conhecimento do consumidor sobre preço numa categoria de produto está relacionado com seu envolvimento com ela. À compra de um bem durável, neste caso um automóvel, está associado um alto grau de envolvimento, logo o consumidor procurará fazer uma avaliação mais detalhada em relação ao seu preço. (Nagle e Holden, 2002)

Neste caso, um novo modelo automóvel, o preço de lançamento vai desempenhar um papel decisivo uma vez que é difícil subir um preço, diminuí-lo é mais fácil, mas pode ser irreversível. (Linden *et al*, 2004)

De Resende e Scrapel (2009) estimaram o preço de mercado de um produto antes do seu lançamento através da teoria dos preços hedónicos (um bem é caracterizado pela união de todas as suas características e que para qualquer bem existe um relacionamento funcional entre o seu preço e essas mesmas características). São três as características que explicam o preço de um modelo automóvel, a potência, o nível de equipamento e a marca. A potência e o nível de equipamento são características tangíveis, já a marca transmite valores.

- Comunicação

Esta variável do marketing-mix refere-se aos diferentes métodos de promoção do produto, marca ou empresa de forma a comunicar de forma clara para a audiência pretendida. (Kotler et al, 2001) O objectivo da comunicação é dar a conhecer a marca, gerando notoriedade, de forma a criar associações positivas e compromisso com a marca com o objectivo final de gerar vendas.

A empresa, sabendo os desejos da sua audiência, deverá codificar mensagens e difundir-las pelos média com o intuito de impacta-la, torna-se igualmente necessário desenvolver canais de feedback de forma a compreender a forma como a audiência esta a responder a esse estímulo. (Kotler et al, 2001)

Kotler et al. (2001) definem ainda um conjunto de passos de forma a comunicar de forma efectiva:

- Identificar a audiência a atingir
- Determinar os objectivos da comunicação
- Definir uma mensagem
- Escolher os meios de comunicação através dos quais vai enviar a mensagem
- Recolher feedback de forma a medir os resultados

A Procter&Gamble desenvolveu, nos anos 50, o conceito de *above the line* (ATL) e *bellow the line* (BTL) para definir os diferentes meios de comunicação que podem ser utilizados.

O ATL é utilizado quando se pretende atingir o mass-market e tem como objectivo a criação de imagem num horizonte de longo prazo. O BTL tem um maior foco no indivíduo e o objectivo é incentivar a compra, o seu horizonte é mais curto. Em termos de medição dos resultados uma campanha de BTL é mensurável permitindo analisar o retorno do investimento.

Os meios de comunicação classificados como ATL são a televisão, rádio, imprensa, outdoors, Já os patrocínios, relações públicas, material de ponto de venda, promoções e participações em feiras e congressos são considerados como BTL. Cada um destes meios de comunicação tem características muito diferentes, logo impactam o target de forma distinta.

A comunicação tem uma influência positiva na fidelização reforçando atitudes e associações à marca (Shimp, 1997). A relação positiva entre a comunicação e a qualidade percebida por parte do consumidor leva a uma maior *brand equity* (Aaker e Jacobsen, 1994).

Pauwels et al. (2004) analisaram o impacto das promoções nas receitas, margens e lucros. No curto prazo todas as variáveis têm um efeito positivo, ou seja, todas as reacções, quer dos clientes, quer dos accionistas, são fortes, imediatas e positivas. No longo prazo a situação altera-se, apenas os efeitos na receita são positivos, existindo uma deterioração nas outras variáveis. As promoções são ferramentas muito efectivas no curto prazo, o que as torna muito atractivas para que se continuem a usar, no entanto existe a necessidade de repeti-las. Este uso continuado é capaz de manter ou mesmo fazer crescer a receita. No entanto, deteriora a margem e o retorno para o investidor.

Neste caso devemos optar por uma estratégia concertada uma vez que por um lado pretendemos dar a conhecer um novo modelo que está a ser lançado no mercado, por outro lado, é necessário despoletar as vendas.

No lançamento do Punto EVO optou-se por não fazer nenhuma campanha promocional.

- Distribuição

A distribuição é a variável do marketing-mix responsável por garantir que um determinado produto está a dispor do consumidor que o quer comprar. (Kotler et. al, 2001) Esta variável está interligada com a gestão logística. Todo o percurso desde a saída da linha de produção até chegar ao cliente é denominado de canal de distribuição, sendo que podem existir, ou não, intermediários durante este mesmo percurso.

A escolha do canal de distribuição reveste-se de grande importância existindo 3 tipos de estratégias de distribuição:

- Intensiva (utiliza diversos canais de distribuição)
- Exclusiva (utiliza um intermediário)
- Selectiva (apenas autoriza a venda do produto a conjunto limitado de revendedores, tendo em conta, a sua disposição geográfica)

O canal de distribuição da indústria automóvel encontra-se estabelecido da seguinte forma:

Construtor → Importador → Retalhista → Comprador final

Eiriz e Barbosa (2008) referem que ao adoptar uma estratégia selectiva o importador tem controlo sobre a rede de distribuição em termos de identidade de marca e padrões de qualidade, aspectos que também podem beneficiar o consumidor.

A distribuição automóvel está baseada numa relação vertical entre o fabricante e o concessionário. O fabricante fornece as viaturas, sendo estabelecido um contrato e a política de comportamento da rede. A concessão fica responsável pelas vendas e prestação de serviços pós-venda, além de prestar informações aos clientes, o que requer investimento tanto em comunicação, a um nível mais local, como em formação da força de vendas. Uma vez que são o ponto de contacto da marca com o cliente, é definido pelo fabricante um stock mínimo que permita a exposição de viaturas no *showroom*, efectuar *test-drives* e uma rápida entrega de viatura ao cliente após a compra.

6.3.3 Inovação

A inovação em termos de produtos pode ser classificada em duas dimensões, novo para a empresa e novo para o mercado. A primeira compara o grau de inovação do novo produto face aos produtos já existentes na empresa (inovação), a segunda mede até que ponto o produto é novo no mercado (pioneirismo). O pioneirismo terá um maior potencial que a inovação uma vez que pode representar um completo ponto de ruptura com o mercado, revolucionando a categoria. (Srinivasan et. al, 2009).

A inovação quer em termos tecnológicos, quer em termos visuais, tem um papel preponderante no mercado automóvel.

Talke et. al (2009) demonstram que a inovação é um *driver* importante na *performance* de um novo produto. Empresas que lançam modelos mais inovadores geram maiores vendas quando comparados com os seus concorrentes.

As novidades em termos de design têm um efeito positivo imediato nas vendas e manifestam-se ainda no primeiro ano após o lançamento do modelo. Esta situação pode indicar que gera interesse e pode despoletar a compra nos *early adopters*. O design funciona ainda como elemento de diferenciação, afiliação, realização.

A inovação tecnológica tem igualmente um efeito positivo nas vendas, no entanto, o efeito é mais demorado, esta situação tem a ver com a necessidade de difusão das novidades no mercado. Os consumidores que são menos entusiásticos em termos tecnológicos têm tendência para procurar informação.

Korenok et. al (2010) referem que um *restyling* representa a mais consistente determinante da procura. O impacto de um *restyling* completo é de tal forma forte que uma redução no preço de 10% teria apenas 1/10 do impacto. Seria necessário duplicar o investimento relativo em comunicação para atingir um efeito comparável ao de um *restyling* completo. O seu efeito é durável no tempo tendo o seu impacto uma durabilidade de 2 anos, já um *restyling* parcial esgota-se no final do 1º ano.

A introdução de novos produtos tem impacto positivo nas receitas, margens e lucros quer no curto quer no longo prazo (Pauwels et. al, 2004).

Os resultados em termos de receitas materializam-se rapidamente na indústria automóvel, esta tem o seu foco no produto e existe uma grande envolvência dos clientes com esta categoria. A compra é muito ponderada pois implica uma elevada transacção monetária. Em termos de margens, o efeito é menor, o que demonstra a importância crucial dos custos de introdução de novos produtos nesta indústria.

Snirivasan et. al (2007) referem que inovações têm um efeito positivo no valor da empresa, no entanto, é o pioneirismo que mais é valorizado pelos investidores.

O impacto da introdução de novos produtos pode ser potenciado com investimento em comunicação, ou seja, comunicar a diferenciação acrescenta valor para o consumidor e este acréscimo é tão mais efectivo caso estejamos numa situação de pioneirismo.

Cooper (1999) definiu 8 factores críticos de sucesso na inovação de produto:

- Análise e ponderação dos projectos
- Identificar as reais necessidades do consumidor
- Diferenciar e satisfazer as reais necessidades dos consumidores de forma mais eficaz que a concorrência
- Definir o produto de forma correcta (conceito, benefícios, posicionamento, características e especificações)
- Planear o lançamento antecipadamente

- Ser criterioso na aprovação de projectos, de forma a não existir alocação deficiente de recursos
- Criar equipas multidisciplinares
- Apontar a mercados internacionais (definir um produto global)

Cooper (1998) estabelece igualmente uma série de indicadores que permitem avaliar o desempenho de um novo produto:

- Taxa de sucesso
- Taxa de vendas de novos produtos
- Rentabilidade dos novos produtos face aos gastos
- Taxa de sucesso tecnológico
- Impacto nas vendas
- Impacto nos proveitos
- Cumprimento dos objectivos de vendas
- Cumprimento dos objectivos de proveitos
- Proveitos face a concorrência
- Sucesso global

Uma marca que segmente de forma eficaz, defina um posicionamento correcto, domine as ferramentas do marketing-mix e invista na inovação está sempre um passo à frente da sua concorrência.

6.4 Ferramentas de análise

Para a correcta resolução do caso torna-se necessária uma recolha de informação do mercado automóvel português por um lado, por outro lado relativa à marca e ao produto que vai ser lançado.

Desta forma será necessário efectuar 2 tipos de análise:

Análise Externa (mercado)

- Análise da envolvente do mercado

- Evolução dos volumes no mercado e seu crescimento/decrécimo

- Quotas de cada segmento no mercado

- Evolução de volumes e quotas no segmento onde o produto vai actuar

- Análise da concorrência no segmento onde o produto vai actuar

- Atributos valorizados pelos consumidores

Análise Interna (marca/ modelo)

- Desempenho da marca no mercado

- Análise do portfólio da marca

- Análise do novo modelo

- Percepções/ valores associados à marcas pelos consumidores

Através desta informação terão reunido toda a informação necessária à resolução do caso.

6.5 Plano de Animação

Sessão	Objectivos	Recursos didácticos	Duração
Sessão 1	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do caso - Definição do trabalho a realizar e dos objectivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuição do caso - Resumo do caso por parte do docente - Efectuar as perguntas de animação 	30 min.
ExtraSessão	<ul style="list-style-type: none"> - Formação dos grupos (3 a 5 pessoas) - Recolha da informação necessária à resolução do caso - Análise da informação recolhida - Discussão entre os elementos do grupo - Definição das respostas às perguntas do caso - Preparação da proposta de resolução 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura do caso - Pesquisa de informação complementar 	150 min.
Sessão Final	<ul style="list-style-type: none"> - Resolução do caso - Discussão das diferentes estratégias apresentadas - Esclarecimento de dúvidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação da resolução do caso por cada grupo - Debate com os alunos sobre a melhor estratégia para lançamento do produto 	<p>15 min. por grupo</p> <p>Total 90 min.</p>

6.6 Perguntas de animação

1. Como vêem o mercado automóvel português?
2. Será o papel do Estado determinante para o mercado automóvel português (quer do lado dos apoios, quer do lado dos impostos)?
3. Que marcas têm uma presença mais forte no mercado?
4. Quais os modelos mais vendidos em Portugal?
5. Como será o mercado automóvel no futuro? Será possível evoluir de forma a que todas as viaturas utilizem apenas energias limpas? Estaremos muito longe desta realidade?

6.7 Proposta de resolução

A leitura do caso e recolha de informação complementar permite fazer a seguinte análise.

1.

O mercado automóvel é um mercado imensamente fragmentado uma vez que existem muitas marcas a actuarem no mesmo. Este mercado está muito sujeito a factores externos e no qual o Estado acaba por desempenhar um papel muito importante.

Assiste-se a uma quebra de cerca de 25% do volume de vendas assumindo o valor dado como referência para o ano completo de 2009. No período analisado apenas existiu uma quebra de procura no ano de 2006 com um decréscimo de cerca de 5,7% no volume de vendas face ao ano anterior, no entanto o mercado andou sempre próximo das 200.000 un./ano.

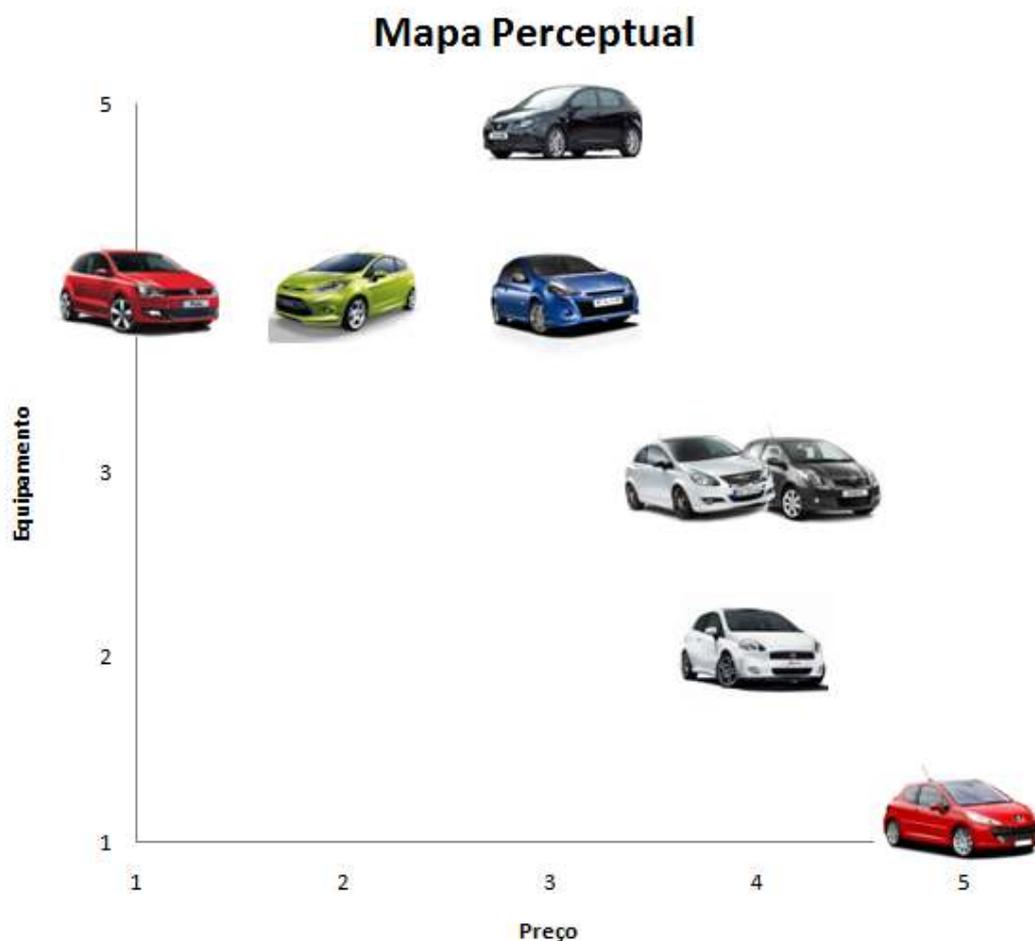
Os segmentos com maior volume de vendas são o segmento B (Inferior) e C (Médio Inferior) sendo que cada representa cerca de 34% do mercado total, ou seja, estes dois segmentos são responsáveis por cerca de 2/3 das vendas totais de automóveis em Portugal. As motorizações a diesel representam cerca de 2/3 do mercado, sendo o restante 1/3 a gasolina, as novas formas de energia são ainda muito pouco significativas. Em termos de carroçaria o mercado é predominantemente de 5 portas (59%).

O segmento B apresenta algumas diferenças quando comparado com o mercado total, a percentagem de viaturas a gasolina é maior (60%) tal como a predominância das viaturas de 5 portas (77%).

Os principais players no segmento são o Clio e o Ibiza cada um com uma quota de cerca de 11,8%, seguindo-se o Fiesta (11%), o Grande Punto (8,5%), o 207 (7,4%) e o Corsa (7,3%).

Em termos de benefícios atribuídos pelos consumidores aos 8 modelos mais representativos do segmento B, podemos observar quando valorizados os dois atributos mais importantes, preço e equipamento, o modelo que marca mais pontos é o Ibiza, seguido do Clio, Corsa e Yaris. O Ibiza para além de ser considerado o que tem melhor relação qualidade /preço é também considerado o mais desportivo. O Polo, que na

análise preço/equipamento é o menos pontuado, é considerado o mais fiável e dos que tem maior oferta tecnológica. Desta forma podemos considerar que existem modelos que satisfazem necessidades específicas dos clientes e outros que podem ser considerados como modelos mainstream pois satisfazem de forma mais equilibrada todos os atributos.

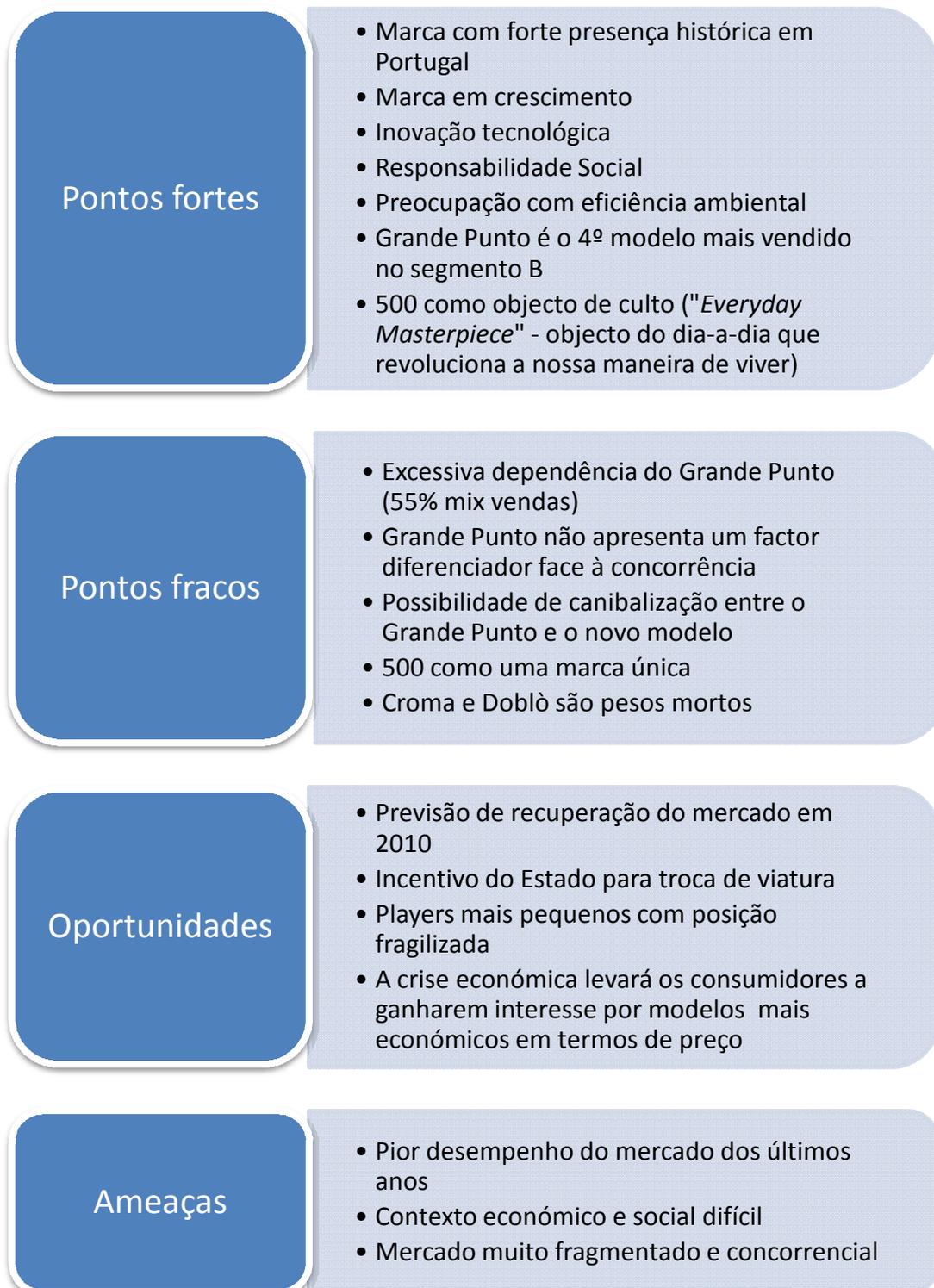


A Fiat apresenta uma tendência de crescimento desde 2005, ano em que a marca apresentou a pior quota de mercado em volume no período analisado, apenas 2,5%. Desde esse ano a marca tem vindo a consolidar a sua posição no mercado. Em 2009 apresenta uma quota em volume de 5,2%, ou seja, em apenas 4 anos a Fiat cresceu 2,7 p.p., o que se pode considerar um valor bastante alto dado a fragmentação do mercado.

Em termos de portfolio a marca comercializa 7 modelos sub-divididos por 5 segmentos. O Grande Punto é o modelo que tem maior peso no volume de vendas da marca representando cerca de 55% das vendas totais, seguindo-se o 500 com 18% e o Bravo com 13%.

Pode-se questionar o facto de a marca ter os modelos Croma e Doblò em comercialização no mercado português devido às suas vendas reduzidas. Esta estratégia de portfólio assenta numa lógica de gama, ou seja, a marca oferece produtos nos principais segmentos de mercado tal como fazem as marcas generalistas do mercado.

SWOT Fiat:



2.



Target

Active – Individuo que dá muita importância ao preço, preza apenas o essencial, a principal vantagem procurada é o transporte. Não valoriza a marca nem é impactado pela comunicação.

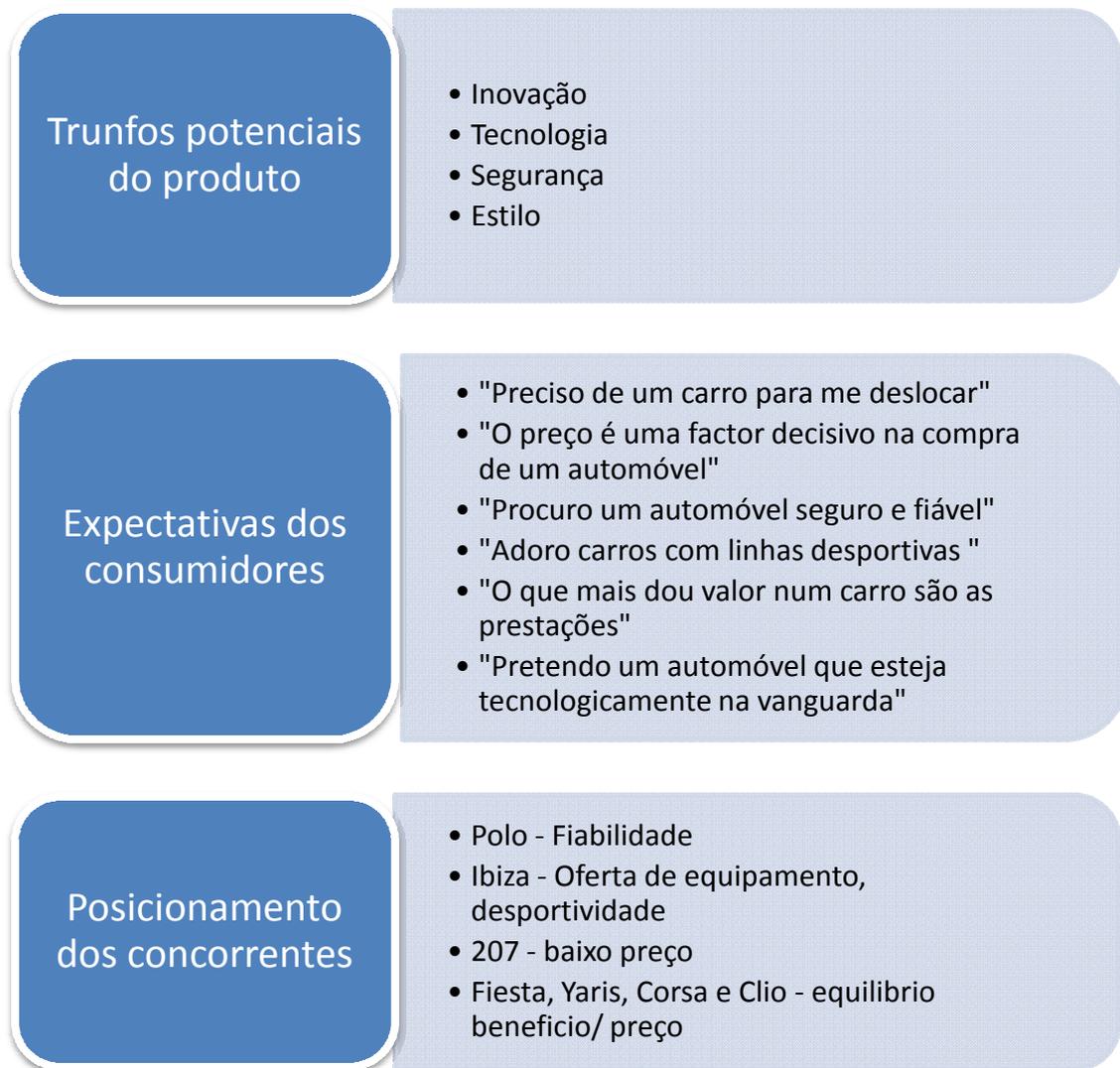
Racing – Individuo jovem, que procura um carro de aspecto desportivo mas que não tem disponibilidade financeira para ter um Sport. O aspecto mais valorizado é o estilo. Pode-se dizer que é muito susceptível à marca e à comunicação.

Sport – Individuo que procura um desportivo, possui já disponibilidade financeira e valoriza enormemente as prestações e o prazer de condução. Este individuo procura os

motores mais potentes e com melhores desempenho. Pretende um carro com estilo e inovador em termos tecnológicos. Não é susceptível a questões ambientais.

Dynamic – Indivíduo racional, que procura um carro com um bom nível de equipamento a um preço competitivo. É neste perfil que se encaixa a maioria da população. Este indivíduo é impactado pela comunicação mas analisa toda a envolvente de forma a garantir que toma a melhor decisão. O seu agregado familiar é numeroso porque procura sempre uma viatura de 5 portas.

Emotion – Indivíduo que procura uma viatura completamente equipada e está disposto a pagar por isso. Tem uma situação financeira estável e dá valor ao conforto e segurança. Regra geral tem uma idade mais avançada.



Identificação: Modelo automóvel pertencente ao segmento B

Diferenciação: Inovação, tecnologia e estilo

3.

A definição do posicionamento do Dynamic tem de ter em linha de conta a gama. Podemos verificar, que na versão Active, a passagem de uma motorização a gasolina para uma motorização a diesel, implica um aumento de preço de 3.870€.

Um cliente que pretenda adquirir a versão Racing, terá de despende mais 1.800€ do que para adquirir a versão Active. Pode-se verificar que a esta transição está associada um aumento de equipamento de 2.000€, ou seja, o cliente pode ter à sua disposição mais 2.000€ equipamento pagando mais 1.800€. Dizemos assim que existe uma vantagem de cliente de 11%.

A versão Dynamic oferece mais 1.300€ de equipamento que a versão Active, e tendo sido definida como a versão que terá maior potencial de vendas, deverá ter uma vantagem cliente semelhante ou superior à versão Racing.

Em termos de posicionamento face à concorrência e analisando os gráficos, a Opel Corsa apresenta um nível de equipamento semelhante e está posicionado nos 14.400€ na versão a gasolina e nos 18.400€ na versão diesel.

Uma vez que é o lançamento do modelo, dever-se-á optar por um posicionamento um pouco a cima em termos de preço (estratégia de desnatação) em detrimento de ter um preço mais baixo (estratégia de penetração).

Analisando a gama e o posicionamento da concorrência o Punto Evo a gasolina dever-se-á situar entre os 14.500€ e os 14.600€. Assumindo 14.540€ implica que o cliente terá de despende mais 1100€ que a versão Active e tem à sua disposição mais 1300€ de equipamento, ou seja, uma vantagem cliente de 18%. Comparando com o Corsa a gasolina ficamos 100€ mais caros.

Na versão a diesel, se mantivermos os 3870€ de diferença face ao motor a gasolina ficaríamos posicionados 90€ acima do Corsa, com o preço de 18.410€ e mantém-se a vantagem cliente face à versão Active. A versão Dynamic fica a 1.750€ da versão Sport oferecendo apenas mais 1.600€ de equipamento. Esta situação poderá parecer incorrecta

no entanto, a motorização a Sport tem mais 20cv, ou seja, mais potência, um dos benefícios mais valorizados pelo cliente Sport.

4.

O plano de comunicação desempenha um papel chave no lançamento de um novo produto. A Fiat é uma marca que tem presença consolidada no mercado, o Grande Punto é o 4º modelo mais vendido no segmento B. A marca tem associações positivas em termos de inovação e tecnologia, questões ambientais e responsabilidade social.

O objectivo da comunicação neste lançamento é dar a conhecer o novo Punto EVO e toda a evolução que aconteceu face ao modelo precedente, chamar a atenção e despertar o interesse, fazer com que as pessoas entrem em contacto com o carro. O objectivo último é, como não poderia deixar de ser, gerar vendas.

O Punto EVO, como vimos anteriormente, tem como pontos fortes a inovação, a tecnologia, a segurança e o estilo. Toda a comunicação deverá focar estes pontos passando o conceito de evolução. O conceito desenvolvido será “Novo Punto EVO. Drive the evolution.”

A escolha dos meios é um factor chave para o sucesso do plano de comunicação, neste caso os meios a considerar deverão ser:

Televisão - melhor meio para gerar notoriedade, meio com audiência muito elevada

Rádio - repetição da mensagem

Imprensa - rápida difusão e facilidade de segmentação

Mobiliário urbano - número elevado de contactos e repetição da mensagem

Internet - custos reduzidos

Ponto de venda - despoletar contacto/ compra

O lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

	Novembro				Dezembro			
	1ª S	2ª S	3ª S	4ª S	1ª S	2ª S	3ª S	4ª S
TV	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Branco	Amarelo	Amarelo	Branco	Branco
Rádio	Verde	Verde	Branco	Verde	Branco	Branco	Verde	Verde
Imprensa	Azul	Azul	Branco	Azul	Azul	Branco	Azul	Branco
Mobiliário Urbano	Amarelo	Amarelo	Branco	Branco	Amarelo	Amarelo	Branco	Branco
Internet	Vermelho							
POS	Cinza							

É definido um plano de comunicação com o objectivo de gerar buzz na primeira semana do lançamento através de um teaser com a mensagem “A instalar...”, sendo que na segunda semana foi desvendado o Punto EVO. A campanha durante as 2 primeiras semanas teve presente em diversos meios de comunicação como forma de impactar o maior número de pessoas, sendo que numa 2ª fase a pressão foi menor mas com o objectivo de manter a recordação.

A presença foi constante na internet através de SEM/PPC a encaminhar para o site de Fiat que foi vestido com o novo modelo.

No ponto de venda e de forma a potenciar a condução ecológica e levar pessoas aos concessionários foi desenvolvida uma dinâmica de test-drive que convidava o público a experimentar o carro sendo medido o seu nível ecológico de condução através da aplicação eco:Drive. Após a realização do test-drive era recolhido o índice e colocado num site criado para o efeito. Desta forma tornou-se possível a construção de uma base de dados de potenciais clientes. Os concorrentes poderiam acompanhar a seu índice, sendo que o condutor com o índice mais baixo ganharia uma viagem ao Centro Stilo da Fiat em Itália.



5.

A comunicação do Punto EVO foca os seus pontos fortes, a inovação, a tecnologia, a segurança e o estilo. O stock de lançamento deverá reflectir igualmente estes atributos, por forma a que quando um potencial cliente se deslocar ao concessionário tenha a possibilidade de perceber todas as novidades presentes no modelo.

O stock de lançamento terá de ser dividido em viatura de exposição e viaturas de test-drive.

As viaturas de exposição deverão ser apelativas em termos visuais, e apesar da motorização não ser decisiva uma vez que a viatura não se vai deslocar, deverá ter tida em linha de conta uma vez o preço estará aqui comunicado.

A configuração das 2 viaturas de showroom serão um Punto EVO 1.2 65cv Racing de 3 portas com pack Kit Sport na cor Vermelho Passionale e um Punto EVO 1.3 Multijet 16v 95cv Sport de 5 portas com pack Download na cor Branco Radioso.

Desta forma teremos 2 viaturas de cariz desportivo, muito fortes em termos visuais e bastante equipadas que permitirá ao vendedor durante a apresentação estática enfatizar os benefícios destes novos equipamentos.

A viatura de test-drive será um Punto EVO 1.3 Multijet 16v 95cv Sport de 5 portas também equipada com o pack Download na cor Cinzento Intellettuale. Uma vez que o test-drive é realizado essencialmente num circuito urbano o motor diesel é mais indicado que o motor a gasolina uma vez que o primeiro, devido às suas características, transmite um maior fun-to-drive.

O vendedor poderá, igualmente durante o ensaio dinâmico, salientar os benefícios do equipamento, como por exemplo o Blue&Me TomTom, que poderá livrar o condutor de algumas multas por vir a falar ao telemóvel. O Eco:Drive que dá informações em tempo real sobre o próprio estilo de condução, sugestões para reduzir o impacto ambiental e otimizar os consumos, tal como o Start&Stop aquando de uma paragem num semáforo.

6.8 Slides para resolução

O lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português



Caso Pedagógico

Enquadramento

Contexto
 A Fiat vai lançar um novo modelo automóvel – **Punto EVO**
 O novo modelo actua no segmento B do mercado automóvel

Objectivo
 Preparar a estratégia de lançamento do **Punto EVO**

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português.

Questões e resolução

Questão 1

Desenvolva uma análise situacional de forma a perceber a posição da Fiat no mercado automóvel.

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português.

Questões e resolução

Mercado
 Muito fragmentado e sujeito a factores externos
 Estado com papel importante
 Quebra de 25% do volume de vendas face ao ano anterior
 Segmentos mais representativos B (Inferior) e C (Médio-Inferior) cada um com cerca de 34% do mercado
 Motorizações a diesel representam 2/3 das vendas
 Carroçarias de 5 portas representam 59% das vendas

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português.

Questões e resolução

Segmento B
 Motorizações a gasolina representam 60% das vendas
 Carroçarias de 5 portas representam 77% das vendas

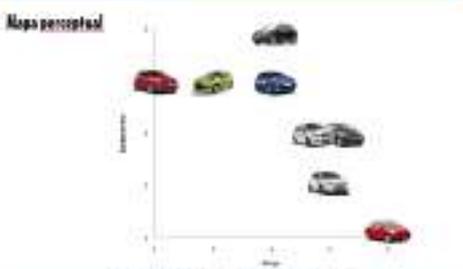
Principais Players:

- Renault Clio (12% QM)
- Seat Ibiza (12% QM)
- Ford Fiesta (11% QM)
- Fiat Grande Punto (8,5% QM)
- Peugeot 207 (7,4% QM)
- Opel Corsa (7,3% QM)

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português.

Questões e resolução

Mapa perceptual



Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português.

Questões e resolução

Fiat

- 2005 foi o pior ano da marca no período analisado (2,5% QM)
- Tendência de crescimento desde 2005
- 2009 apresenta QM = 5,2%
- Crescimento de 2,7p.p. em 4 anos
- Portfólio: 7 modelos em 5 segmentos
- Grande Punto com 55% do volume total de vendas da marca
- Croma e Doblo com vendas residuais no mercado

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

SNVT

- Ponto Verde:** Marca com forte presença histórica em Portugal; Marca em crescimento; Inovação tecnológica; Responsabilidade Social; Posicionação em ciência ambiental; Grande Punto e P7 modelado para condições climáticas B 500 anos abaixo do solo.
- Ponto Verde:** Excelente dependência do Grande Punto (30% mais vendas); Facilidade de conversão entre Grande Punto e nova versão; 500 anos antes de ser feita; Croma e Doblo não para marca.

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

SNVT

- Sustentabilidade:** Revisão da estratégia de mercado em 2008; Incentivos do Estado para troca de veículos; Regras mais rigorosas em poluição/qualidade.
- Imagem:** Maior desempenho de mercado de última geração; Condição ambiental e social ABCE; Mercado muito fragmentado e segmentado; Grande Punto não apresenta um forte diferenciador face à concorrência.

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Questão 2

Elabore a segmentação e posicionamento do Punto EVO e determine as principais características do público-alvo de cada uma das versões

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Crítérios de segmentação

- Mais Desportivo:** Poder de compra; Sexo; Rapidez; Classe social; Estado Civil; Dinâmica de aquisição; Similiar.
- Utilizador profissional:** Transporte; Condição; Preço de aquisição; Segurança; Diferenciação; Similiar.

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Crítérios de segmentação

- Comportamento:** Marca; Imagem; Publicidade; Preço; Sustentabilidade.
- Classe de Vida:** Quanto rendimento; Outros; Similiar.

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Target

Active: Indivíduo que dá muita importância ao preço, preza o essencial, a principal vantagem procurada é o transporte. Não valoriza a marca nem é impactado pela comunicação.

Racing: Indivíduo jovem, que procura um carro de aspecto desportivo mas que não tem disponibilidade financeira para ter um Sport. O aspecto mais valorizado é o estilo. É muito susceptível à marca e à comunicação.

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Target

Sport: Indivíduo que possui disponibilidade financeira e valoriza as prestações e o prazer de condução. Procura os motores mais potentes e com melhores desempenho. Pretende um carro com estilo e inovador em termos tecnológicos. Não é susceptível a questões ambientais.

Dynamic: Indivíduo racional, que procura um bom nível de equipamento a um preço competitivo (maioria da população). Impactado pela comunicação mas procura informar-se para garantir que toma a melhor decisão. O seu agregado familiar é numeroso porque procura sempre uma viatura de 5 portas.

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Target
Emotion: Indivíduo que procura uma viatura completamente equipada e está disposto a pagar por isso. Tem uma situação financeira estável e dá valor ao conforto e segurança. Regra geral tem uma idade mais avançada.

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Posicionamento

Tudo pensado de acordo com o público-alvo

Benefícios: Tecnologia, Esporão, Estilo

Recursos e benefícios

Prós - Fácil de dirigir, Espaço interior, Esporão, 207 litros de porta, Frenos, Teto, Lona e Cofre - espólio, Lavagem sem toque

Opções de acessórios

"Fidelidade com o nome de marca"
 "Preço é uma letra de cabeça e não se compra de qualquer lado"
 "Preço não é o único fator a considerar"
 "Motricidade e tecnologia"
 "Que não deva ser nem um dos outros"
 "Preço não é o único fator a considerar"

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Posicionamento

Modificação: Rodas controladas eletronicamente no capotado II

Modificação: Suspensão, tecnologia e estilo

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Questão 3

Defina o pricing da versão Dynamic tendo em conta as restantes versões e o posicionamento da concorrência

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Posicionamento

Gama

Motor a gasolina → Motor a diesel
 Preço = 3.870e

Active → Racing
 Preço = +1.800e
 Equipamento = +2.000e
 Vantagem Cliente = 11%

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Posicionamento

Gama

Active → Dynamic
 Equipamento: +1.300e
 Preço: +Xe
 Vantagem cliente: >11%

O preço da versão Dynamic será superior à versão Active e terá uma vantagem cliente superior à versão Racing, pois tem um maior potencial de vendas

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Posicionamento

Concorrência

Opel Corsa apresenta um nível de equipamento semelhante

Preço:

Motorização Gasolina: 14.400e
 Motorização Diesel: 18.400e

Lançamento

Estratégia de dematação: preço mais elevado

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Posicionamento

Punto EVO Dynamic

Motorização gasolina: preço entre 14.500e e 14.600e
 Motorização gasolina: preço entre 18.400e e 18.500e

Active → Dynamic
 Preço: +1.100e
 Equipamento: +1.300e
 Vantagem Cliente: 18%

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Questão 4

Crie a estratégia de lançamento do Punto EVO (Plano de comunicação, meios, suportes, criatividade)

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Plano de Comunicação

Fiat tem associações positivas

Inovação, tecnologia, questões ambientais e responsabilidade social

Objectivo

Dar a conhecer o Punto EVO

Evolução face ao modelo precedente

Chamar a atenção e despertar o interesse,

Levar as pessoas a entrarem em contacto com o carro

Gerar vendas

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Plano de Comunicação

Conceito desenvolvido

Novo Punto EVO. Drive the evolution.

Meios escolhidos

Televisão - gera notoriedade, meio com audiência muito elevada

Rádio - repetição da mensagem

Imprensa - rápida difusão e facilidade de segmentação

Mobiliário urbano - contactos e repetição da mensagem

Internet - custos reduzidos

Ponto de venda - despoletar contacto/ compra

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Plano de Comunicação

Plano de meios

	Setembro			Outubro		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
TV						
Rádio						
Imprensa						
Mobiliário Urbano						
Internet						
Ponto de venda						

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Plano de Comunicação

Exemplos de suportes



Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Questão 5

Defina a configuração do stock de lançamento (Viaturas de showroom e de test-drive)

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Stock de lançamento

Deverá reflectir os atributos do Punto EVO, de forma a que quando o cliente entre em contacto com a viatura se aperceba das novidades/ evolução

Viaturas de exposição

Punto EVO 1.2 65cv Racing de 3 portas com pack Kit Sport na cor Vermelho Passionale

Punto EVO 1.3 Multijet 16v 95cv Sport de 5 portas com pack Download na cor Branco Radios

Cariz desportivo, fortes visualmente e muito equipadas

Permitirá, durante a apresentação, enfatizar os benefícios dos novos equipamentos

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

Questões e resolução

Stock de lançamento

Viaturas de test-drive

Punto EVO 1.3 Multijet 16v 95cv Sport de 5 portas também equipada com o pack Download na cor Cinzeno Intellettuale

Test-drive realizado num circuito urbano; o motor diesel é mais indicado pois transmite um maior fun-to-drive

Durante o ensaio salientar os benefícios do equipamento, como por exemplo o Blue&Me TomTom, que poderá livrar o condutor de algumas multas por vir a falar ao telemóvel. O Eco:Drive que dá informações em tempo real sobre o próprio estilo de condução, sugestões para reduzir o impacto ambiental e otimizar os consumos, tal como o Start&Stop aquando de uma paragem num semáforo.

Lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português

O lançamento do Fiat Punto EVO no mercado português



6.9 Ilacões do caso para a gestão

Todo o desenvolvimento de um novo modelo automóvel representa um investimento extremamente elevado a todos os níveis, o ênfase colocado na inovação é um dos factores críticos do negócio.

Por esta razão o seu lançamento será um momento chave para uma empresa.

O mercado automóvel é um mercado maduro, muito competitivo e altamente fragmentado, logo os factores de diferenciação desempenham um papel determinante.

Este caso procura abordar todas as etapas percorridas pela empresa no processo de lançamento de um novo modelo no mercado analisando os consumidores e a concorrência em busca de vantagens competitivas.

Todas as decisões estratégicas tomadas pela empresa poderão ser analisadas com base no marketing-mix e permitem transmitir pistas sobre como se pode lançar de forma eficaz um produto de forma a atingir os objectivos propostos.

6.10 Bibliografia

- Aaker, D. e Jacobson, R. (1994), The Financial Information Content of Perceived Quality, *Journal of Marketing Research*, 31, 191-201.
- Aaker, D. e Shansby J. (1982), Positioning your product, *Business Horizons*, 25 (3), 56-62.
- Borden, N.H. (1964), The concept of marketing mix, *Journal of Advertising Research*, 4, 2-7.
- Brooksbank, Roger (1994), The anatomy of marketing positioning strategy, *Marketing Intelligence & Planning*, 12(4), 10-14.
- Cooper, Robert, Edgett, Scott e Kleinschmidt, Elko (2000), New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective, *Research Technology Management*, 43(2), 18-33.
- Cooper, R. (1998), Benchmarking new product performance: result of the best practices study, *European Management Journal*, 16 (1), 1-17.
- Cooper, R. (1999), From experience: the invisible success factors in product innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 16 (2), 115-133
- Dhalla, N.K. e Yuspeh, S. (1976), Forget the product life cycle concept, *Harvard Business Review*, 102-112.
- Dibb, Sally (1995), Developing a decision tool for identifying operational and attractive segments, *Journal of Strategic Marketing*, 3(3), 189-203.
- Dibb, S., Stern, P. e Wensley, R. (2002), Marketing knowledge and the value of segmentation. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(2), 113-119.
- Dickson, Peter R. e Ginter, James L. (1987), Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, 51(2), 1-10.
- Dolan, R.e Simon, H. (1996), *Power pricing: how managing price transforms the bottom line*, New York: The Free Press.
- Doyle, P. (1983), "Marketing Management", unpublished paper, Bradford University Management Centre.
- Eiriz, V. e Barbosa, N. (2008) Mudanças na distribuição automóvel europeia, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol.7(1), 44-55.
- Gronroos, C. (1994), From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm, *Journal of Marketing Management*, 10 (5), 347-360.
- Holden, R. e Nagle, T. (1998), Kamikaze pricing, *Marketing Management*, 7, 30-39.
- Kerenok, O., G. Hoffer e E. Millner (2010), Non-price determinants of automotive demand: Restyling matters most, *Journal of Business Research*, 63(12), 1282-1289.

- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. and Wong, V. (2001), *Principles of Marketing*, Pearson Education, Prentice-Hall Europe, London.
- Levitt, Theodore (1965), Exploit the Product Life Cycle, *Harvard Business Review*, 43, 81-94.
- Lindon, D., Ledrevie, J., Rodrigues, V. e Dionísio, P. (2004), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. 10ª Edição. Publicações Dom Quixote.
- McCarthy, J.E. (1971), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Monroe, Kent (1973), Buyers' Subjective Perceptions of Price, *Journal of Marketing Research*, 10, 70-80.
- Nagle, T. e Holden, R. (2002), *Strategy and tactics of pricing*, New Jersey: Prentice Hall.
- Oliveira, B. e Campomar, M. (2007), Revisitando o posicionamento em marketing, *Revista de Gestão USP*, 14(1), 41-52.
- Pauwels, K., J. Silva-Risso, S. Srinivasan e D. Hanssens (2004), New Products, Sales Promotions, and Firm Value: The Case of the Automobile Industry, *Journal of Marketing*, 68, 142-156
- Reeves, R. (1961) *Reality in advertising*. MacGibbon & Kee, 1961.
- Resende, C. e Scarpel, R. (2009), Importância das características na precificação de veículos nacionais, *Produção*, 19(2), 345-358.
- Shimp, T. (1997), *Advertising, Promotion, and Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications*, Orlando: Dryden Press.
- Smith, Wendell (1956), Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies, *Journal of marketing*, 21, 3-8.
- Srinivasan, S., K. Pauwels, J. Silva-Risso e D. Hanssens, (2009), Product Innovations, Marketing Investments and Stock Returns, *Journal of Marketing*, 73(1), 24-43.
- Talke, K., S. Salomo, J. Wieringa e A. Lutz, (2009), What about Design newness? Investigating the relevance of a neglected dimension of product innovativeness, *Journal of Product Innovation Management*, 26, 601-615.