

A Comunicação Integrada de Marketing na era do Marketing Omnicanal.

Casos do setor automóvel português.



Aluna: **Joana Mafalda da Cruz Zagalo**

Orientadora: Professora Doutora Raquel Barbosa Ribeiro

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Comunicação Social, na
especialização de Comunicação Estratégica

Lisboa
Março de 2019

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	5
RESUMO	6
ABSTRACT	7
INTRODUÇÃO	8
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO: A COMUNICAÇÃO DE MARKETING NA ERA OMNISCANAL	11
1.1. Comunicação Integrada de Marketing.....	11
1.1.1. Relações Públicas de Marketing.....	18
1.1.2. Publicidade	19
1.1.3. Força de vendas.....	20
1.1.4. Promoção de vendas	21
1.1.5. Marketing Direto	21
1.1.6. Marketing digital	22
1.2. Comunicação Integrada de Marketing Omniscanal.....	26
1.3. Revisão da Literatura sobre CIM Omniscanal aplicada ao ramo automóvel.....	32
2. OPÇÕES METODOLÓGICAS	37
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
3.1. A escolha do <i>mix</i> de CIM pelas marcas automóveis <i>Peugeot, Citroën e DS</i>	44
3.2. A escolha do mix de CIM à luz do histórico de comunicação das marcas <i>Peugeot, Citroën e DS</i>	49
Peugeot	55
Citroën.....	59
DS	62
3.3. Instrumentos de comunicação <i>offline</i> (tradicional) e online (digital) das marcas automóveis <i>Peugeot, Citroën e DS</i>	67
3.4. Adaptação do mix de CIM a diferentes perfis de consumidores	71
3.5. Adaptação dos profissionais de vendas de automóveis à evolução da CIM.....	77
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
APÊNDICES	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Dos 4 P's aos 4 C's	12
Figura 2 - Os 5 passos para uma CIM (Kotler)	16
Figura 3 - Os 5 passos para uma CIM (Percy)	17
Figura 4 - Elementos do Mix de Comunicação	18
Figura 5 - Os cinco "A's" no processo de decisão do consumidor	29
Figura 6 - A importância do canal digital nas marcas em estudo	45
Figura 7 - Pontos de contacto durante a jornada do consumidor	47
Figura 8 - Características do consumidor que permitem à marca as diferentes abordagens de comunicação	74
Figura 9 - Características dos instrumentos de comunicação, segundo os consumidores entrevistados	76
Figura 10 - O papel dos vendedores.....	80
Figura 11 - O papel dos vendedores, segundo os consumidores.....	81

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Mapeamento do percurso do consumidor	30
Tabela 2 - Caracterização dos profissionais e especialistas entrevistados	41
Tabela 3 - Caracterização dos consumidores entrevistados	41
Tabela 4 - Categorização dos dados recolhidos através das entrevistas	42
Tabela 5 - Categorias e respetivas subcategorias resultantes da análise de conteúdos digitais das marcas	43
Tabela 6 - Vantagens e desvantagens dos canais comunicacionais, de acordo com os entrevistados, para a comunicação no setor automóvel.....	71
Tabela 7 - Vantagens e desvantagens do atendimento ao cliente com o aparecimento do canal digital	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise global da marca Peugeot.....	51
Gráfico 2 - Análise global da marca Citroën	52
Gráfico 3 - Análise global da marca DS.....	52
Gráfico 4 - Análise geral das marcas em estudo	53
Gráfico 5 - Análise das três marcas entre os anos de 2015 e 2018.....	54
Gráfico 6 - Análise das redes sociais <i>online</i> por marca, no período temporal em análise	55
Gráfico 7 - Cinco principais categorias do Facebook da <i>Peugeot</i> , de 2014 a 2018.....	57
Gráfico 8 - Cinco principais categorias do <i>Instagram</i> da <i>Peugeot</i> , de 2015 a 2018.....	58
Gráfico 9 - Cinco principais categorias do Twitter da Peugeot, de 2015 a 2018	59
Gráfico 10 - Cinco principais categorias do Facebook da Citroën, de 2014 a 2018	60
Gráfico 11 - Cinco principais categorias do Instagram da Citroën, de 2014 a 2018	61
Gráfico 12 - Cinco principais categorias do Twitter da Citroën, de 2014 a 2018.....	62
Gráfico 13 - Cinco principais categorias do <i>Facebook</i> da DS, de 2014 a 2018.....	63
Gráfico 14 - Cinco principais categorias do Instagram da DS, de 2015 a 2018.....	64
Gráfico 15- Cinco principais categorias do Twitter da DS, de 2014 a 2018	65
Gráfico 16 - Análise global das categorias, por marca, no período temporal em análise	66

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi, sem dúvida, o mais desafiante de todo o meu percurso académico, quer a nível pessoal, quer a nível profissional. Foram vários meses de esforço, de empenho, dedicação, dúvidas, frustrações mas também de várias alegrias, de superação e conquistas. Mas, como em tudo na vida, o caminho é longo mas nunca pode ser percorrido sozinho.

Aos meus pais, o meu pilar e o meu exemplo de vida. Por tudo o que conquistaram, por tudo o que passaram mas, essencialmente, por todos os valores que me transmitiram. Ensinaram-me a não desistir, a lutar pelos meus objetivos até ao fim. Não há palavras que descrevam o amor que sinto, a gratidão e o orgulho. Apoiá-los-ei até ao fim, como sempre fizeram comigo, nunca me deixando sozinha nem desamparada. Ao meu irmão e à minha cunhada, que me apoiaram em todos os momentos e estiveram sempre preocupados comigo.

À Professora Raquel, a melhor profissional que tive o privilégio de conhecer durante todo o meu percurso académico. Agradeço as suas palavras, sempre na altura certa, a ajuda, a compreensão e nunca me ter deixado desistir. Foi difícil mas foi, essencialmente, graças à Professora Raquel que consegui terminar esta etapa. A sua capacidade de ajuda ao próximo, o empenho, a dedicação e o profissionalismo fazem dela um ser humano extraordinário, uma das melhores pessoas que já conheci e por quem tenho uma admiração tremenda.

Ao João. O meu companheiro, de sempre. Desde a adolescência até aos dias de hoje acompanhou-me em tudo, sempre me apoiou nas minhas decisões e, lado a lado, temos conseguido. Pelo amor, carinho, paciência e compreensão o meu enorme obrigada.

Aos meus amigos que prontamente perceberam a minha ausência em muitos eventos e que sempre me incentivaram. Mas, especialmente, à Rubina, a minha companheira nesta aventura. Foram várias horas, noites, muitas conversas mas muito apoio. É também graças a ela que me posso orgulhar de ter conseguido.

Aos meus avós que, apesar de ainda estarem presentes, não conseguem compreender e acompanhar este meu feito. Mas sei que dentro do mundo deles, sabem que consegui e espero que tenham orgulho em mim.

Obrigada a todos.

RESUMO

A crescente digitalização e inovação tecnológica alteraram a forma como as marcas comunicam com os seus consumidores. A abordagem unidirecional foi substituída pela abordagem bidirecional e, hoje em dia, os consumidores têm a possibilidade de contactar com as marcas através de canais como as redes sociais *online*, *websites* ou através de *chats* de conversação, por exemplo. Este estudo pretende entender de que forma o mix de Comunicação Integrada de Marketing se alterou.

A Comunicação Integrada de Marketing tem por base o planeamento de uma única estratégia para os vários canais existentes, cujo objetivo é maximizar os impactos da comunicação. Através de uma estratégia omnicanal, o objetivo passa por consubstanciar a experiência do consumidor entre os vários pontos de contacto com a marca, através dos canais tradicionais e dos canais *online*. Para entender de que forma esta conjugação pode ser realizada procurou estudar-se três marcas do setor automóvel, em Portugal.

Para o desenvolvimento deste estudo, foram realizadas entrevistas não só a Diretores de Marketing, Responsáveis de Comunicação, Diretores Comerciais, Gestores de Produto e a uma Especialista de Comunicação e Marketing, mas também a consumidores. Os resultados obtidos permitiram à investigadora afigurar que há ainda um caminho a percorrer para que as marcas comecem a substituir as estratégias multicanal por estratégias omnicanal.

Palavras-chave: Comunicação Integrada de Marketing; estratégias omnicanal; setor automóvel; consumidor

ABSTRACT

Increasing digitization and technological innovation have transformed the way brands communicate with their consumers. The unidirectional approach has been replaced by the bidirectional approach and consumers today have the possibility to connect with brands through channels such as online social networks, websites or through chat rooms, as examples. This study intends to apprehend how the integrated marketing communication mix has changed.

The Integrated Marketing Communication is based on planning a strategy for the different existing channels, whose main goal is to maximize the impacts of communication. Through an omnichannel strategy, the objective is to unify the consumer experience between the various contact points with the brand through traditional and online channels. In order to comprehend how this merge can be accomplished, three brands of the automobile sector were studied, in Portugal.

Developing this study, interviews were conducted not only with Marketing Executives, Heads of Communication Departments, Commercial Executives, Product Managers and one Communication and Marketing Specialist, but also with consumers. The results allowed the researcher to demonstrate that there is still a way forward for brands to start exchanging multichannel strategies with omnichannel strategies.

Keywords: Integrated Marketing Communication; omnichannel strategies; automotive; consumer

INTRODUÇÃO

Esta dissertação pretende compreender a redefinição do mix de Comunicação Integrada de Marketing na era do Marketing Omnicanal (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017), partindo de um estudo de casos do mercado automóvel português. Este estudo inscreve-se no projeto formalizado no Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do ISCSP com a designação “Tendências de marketing e comunicação nas organizações”, integrado na linha de investigação “A Comunicação Estratégica a nível Meso (Grupos e Organizações)”.

Por Comunicação Integrada de Marketing (CIM), Belch e Belch (2003, p. 18) entendem a conceção de um plano de comunicação de marketing que combina os vários instrumentos do Mix de Comunicação (relações públicas de marketing, publicidade, promoção de vendas, força de vendas, marketing direto, email marketing, redes sociais digitais, marketing de conteúdos, marketing de utilizadores, entre outras) de forma clara e consistente para conseguir os maiores efeitos no consumidor. Um dos fatores que mais tem influenciado a comunicação de marketing nas últimas décadas é o processo de digitalização da sociedade em geral e da comunicação em particular (Batra & Keller, 2016; Jamal, 2014; Klein & Ford, 2003; Mihaela, 2015; Mulhern, 2009).

Kotler et al. (2017), no seu livro “*Marketing 4.0*”, apresentam-nos a sua mais recente visão sobre este processo: a comunicação multicanal (*online* ou *offline*) terá evoluído para a comunicação omnicanal (*online* e *offline*), que engloba não apenas os canais de comunicação mas também os canais de distribuição. Hübner, Holzapfel e Kuhn (2016) consideram três tipos de canais de distribuição: primeiramente, os tradicionais, cujo ato da compra pelo consumidor se faz diretamente na loja física. Em seguida, os autores têm em conta a distância, na qual a entrega do produto é feita em casa ou no local pretendido pelo consumidor e, por último, as recolhas em loja, nas quais a compra é feita de forma *online* mas a recolha é feita na loja. Note-se que, na vertente omnicanal, o processo de distribuição é mais complexo e menos linear já que é necessário coordenar os vários locais de envio e de entrega do produto (Hübner et al., 2016).

Por outro lado, o canal de comunicação permite a transmissão de informação e conteúdos de forma facilitada entre emissores e recetores, como os canais televisivo, impresso, radiofónico (canais *offline*) ou canais digitais, como os *websites* ou as redes sociais digitais (canais *online*) (Kotler et al., 2017, p. 180). Em contexto omnicanal, as variáveis de comunicação e de distribuição devem trabalhar de forma coordenada no marketing-mix, uma

vez que os novos consumidores valorizam mais a experiência de compra, e não o produto em si (Carvalho & Campomar, 2014, p. 109). Berman e Thelen (2018) identificaram essencialmente dois aspetos para a transição do multicanal para o omnicanal: mudanças no comportamento do consumidor e novas tecnologias, tais como a utilização de dispositivos móveis, das redes sociais *online* e de *softwares* relacionados, como aplicações móveis ou pagamentos eletrónicos, por exemplo.

Enquanto na comunicação multicanal eram utilizados vários canais de comunicação (*offline* e/ou *online*), mas cada um pressupunha uma estratégia diferente, a comunicação omnicanal consiste na conjugação dos canais de comunicação *offline* e *online* pelas marcas, para oferecer ao consumidor uma experiência de contacto contínua, adaptada às preferências do consumidor e a cada situação de contacto deste com a marca; mesmo numa economia digital como a de hoje, a interação digital, por si só, é insuficiente para gerar preferência de consumo. Assim, o contacto *offline* acaba por ser um dos grandes fatores de diferenciação entre as marcas (Berman & Thelen, 2018, Kotler et al., 2017).

O setor automóvel é um dos que mais desafios enfrenta em virtude desta nova realidade. Um estudo sobre o mercado automóvel concluiu que os vendedores, sozinhos, perderam a capacidade de influenciar a decisão de compra de um consumidor, já que cerca de 80% das pessoas que pretendem comprar um carro novo procuram a informação *online* (McKinsey & Company, 2014, p. 1). Aquele que era um mercado baseado fortemente na experiência de venda em lojas físicas precisa agora de adaptar o seu processo comunicacional, combinando os vários pontos de contacto a que o consumidor tem acesso, durante o processo de compra; não obstante, o mesmo estudo conclui que o papel do vendedor continua a ser importante, essencialmente devido às especificidades dos vários modelos (McKinsey & Company, 2014, p. 12).

Considerando estes estudos e os conhecimentos complementares adquiridos pela investigadora num estágio no departamento de comunicação do grupo automóvel PSA (*Peugeot, Citroën* e *DS*), afigura-se relevante perceber de que forma a Comunicação Integrada de Marketing tem acompanhado a mudança de paradigma comunicacional referido, tomando como exemplo o caso do mercado automóvel em Portugal.

A pergunta de partida que sustenta este estudo é: como se redefine o mix de Comunicação Integrada de Marketing (CIM) no mercado automóvel, na era do Marketing Omnicanal?

Os objetivos que se pretendem analisar são (1) compreender a escolha do mix de CIM, por parte das marcas automóveis; (2) contextualizar a escolha do mix de CIM destas marcas à luz do seu histórico de comunicação nos últimos cinco anos; (3) comparar a utilização de instrumentos de comunicação *offline* (tradicional) e *online* (digital) por parte das marcas automóveis; (4) perceber a adaptação do mix de CIM destas marcas a diferentes perfis de consumidores; (5) analisar a adaptação dos profissionais de vendas de automóveis à evolução do mix de CIM das marcas que representam.

Esta dissertação encontra-se estruturada em quatro pontos. No primeiro ponto é apresentado o enquadramento teórico, no qual se abordam os principais conceitos teóricos desta investigação, nomeadamente a CIM e a Comunicação de Marketing Omnicanal. A revisão da literatura tem por base estudos e artigos científicos, não só nacionais mas também internacionais, sobre temas como a definição de CIM, os benefícios desta, os vários instrumentos da CIM, a comunicação omnicanal ou o comportamento dos novos consumidores com o advento do digital. Na segunda parte da investigação são apresentadas as opções metodológicas, como a realização de entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdos digitais das redes sociais *online*. No terceiro ponto são apresentados os resultados que são, depois, discutidos de acordo com os objetivos propostos para a investigação, no quarto ponto da dissertação. Por fim, são apresentadas as conclusões, as limitações do estudo e propostas de investigação futura.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO: A COMUNICAÇÃO DE MARKETING NA ERA OMNISCANAL

Neste capítulo serão abordados teórica e conceptualmente a CIM e a CIM Omniscanal. Na revisão da literatura, serão apresentados artigos e estudos que nos ajudarão a enquadrar estes contributos, permitindo, assim, estabelecer melhor a ligação com a parte empírica realizada para esta investigação. Para a pesquisa recorreram-se a palavras-chave como *Integrated Marketing Communication, communication mix, marketing mix* ou *omnichannel communication* em plataformas digitais, como a Biblioteca do Conhecimento (B-on), RCAAP, SAGE ou a SciELO, por exemplo. Foram também consultados vários livros, quer na biblioteca, quer *online*.

1.1. Comunicação Integrada de Marketing

Para Viegas (2001, p. 151) “comunicar está na base das sociedades”. Por comunicação entendemos toda e qualquer informação trocada entre duas ou mais pessoas, tendo por norma o intuito de motivar ou influenciar um comportamento (Ferreira et al., 2012, p. 152). O processo comunicacional tem em conta nove elementos: a **fonte** (origem da comunicação), o **emissor** (agente da comunicação), o **código** (as palavras, imagens ou os sons que evidenciam a mensagem que o emissor pretende transmitir ao recetor), o **canal de comunicação** (o meio no qual é difundida a mensagem), a **descodificação** (processo interpretativo do recetor), o **alvo** (recetor que o emissor pretende atingir), o **recetor** (todos aqueles que recebem a mensagem) e o **feedback** (a reação do recetor) (Lendrevie, Baynast, Dionisio & Rodrigues, 2010, p. 30).

A comunicação pode ser abordada em duas vertentes: a comunicação *corporate*, considerada como a comunicação dos valores da própria empresa e das suas *performances* económicas, técnicas ou sociais (Sebastião, 2009, p. 43), e a comunicação comercial, também designada como Comunicação de Marketing. Esta última inclui a comunicação de bens e serviços através da comunicação de produto (dando ênfase aos atributos do produto) ou da comunicação de marca (apostando nos valores da marca e na sua personalidade). Ribeiro e Soares (2015, p. 1), definem marketing como o conhecimento científico e os procedimentos utilizados para persuadir os consumidores a comportarem-se de acordo com os objetivos estabelecidos pelas organizações e os indivíduos, oferecendo-lhes formas de satisfazer as suas

necessidades e desejos. Por marca, Davcik, Silva e Hair (2015) entendem o elemento diferenciador das várias empresas do mesmo produto e que inclui um conjunto de elementos com características tangíveis, relacionadas com o produto como o nome ou a cor, mas também inclui características intangíveis como as expectativas dos consumidores, ou seja o indivíduo, grupo ou organização e considerado como o principal objetivo do Marketing. Já segundo a *American Marketing Association (AMA)*, marca define-se como um nome, um sinal, um desenho, um símbolo ou um termo, ou a combinação destes, destinando-se a identificar os bens ou os serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para diferenciá-los da sua concorrência. Trata-se, portanto, de uma promessa do vendedor em providenciar um determinado produto e garantir, de forma consistente, benefícios aos seus consumidores.

O conjunto de ferramentas utilizadas pelos profissionais de marketing para atingirem os seus objetivos no mercado-alvo pretendido constitui o **marketing mix**: aos quatro P's produto (*product*), preço (*price*), distribuição (*placement*) e comunicação (*promotion*) correspondem os quatro C's dos consumidores (ver figura 1), ou seja, solução para o consumidor (*customer solution*), custo (*customer cost*), conveniência (*convenience*) e comunicação (*communication*) (Kotler, 2002, p. 10).

Figura 1 - Dos 4 P's aos 4 C's

4 P's (Jerome McCarthy)	4 C's (Robert Lauterborn)
Produto	Solução para o consumidor
Preço	Custo
Distribuição	Conveniência
Comunicação	Comunicação

Fonte: Adaptado de Kotler (2002).

A quarta variável do marketing-mix é a comunicação e está intrinsecamente relacionada com as outras. Para Keller (2001), a Comunicação de Marketing constitui-se como a voz de uma marca e através da qual se consegue estabelecer diálogo com os consumidores.

Nos últimos anos, a comunicação de marketing tem assistido a algumas modificações importantes: a fragmentação da publicidade tradicional nos meios de comunicação, assim como a proliferação de novos meios e outras opções de comunicação, como as comunidades

online ou a comunicação nos eventos desportivos, permitindo novas opções de comunicação aos profissionais (Keller, 2001, p. 820). Com o avanço tecnológico e, principalmente, com a importância da internet nos diferentes contextos sociais, os profissionais de comunicação e marketing enfrentam agora vários desafios, nomeadamente o maior número de canais de comunicação disponíveis. Se antes os principais canais de comunicação eram a televisão, a rádio, a imprensa, a publicidade tradicional e o cinema, hoje em dia, com o desenvolvimento tecnológico, podemos falar, por exemplo, das redes sociais *online*, o correio eletrónico ou até as mensagens de telemóvel. Além disso, o consumidor de hoje é mais informado e mais exigente com as marcas. Tradicionalmente, a comunicação de marketing era feita de forma unidirecional, ao contrário de hoje, que se assume multidirecional, através das redes sociais digitais ou de outros espaços das marcas, como blogues ou websites (Jackson & Ahuja, 2016, p. 176).

As empresas possuem novas formas de disseminação que lhes permitem adequar as suas mensagens comunicacionais e objetivos específicos de comunicação aos consumidores (Batra & Keller, 2016; Belch & Belch, 2003; Mihaela, 2015; Ribeiro, Pinto, Rodrigues, & Sebastião, 2016; Yeboah, 2013), nomeadamente através do *word-of-mouth (WOM)*. Este consiste na comunicação interpessoal e informal entre consumidores sobre as características de um determinado produto ou serviço. O WOM pode incluir debates sobre o produto, mostrar conteúdos da marca produzidos no *Youtube*, por exemplo, ou recomendações diretas. Atualmente fala-se também em *eWOM*, ou seja, aquele que é utilizado numa plataforma *online*, através das redes sociais *online*, dos websites de recomendações, de *chats*, entre outros (Berger, 2014). Para Viana (2010, p. 16), a comunicação tem um contributo importante na fidelização do consumidor, na sua satisfação, confiança e lealdade, construindo-se assim uma relação interativa entre o consumidor e a marca.

Apesar de, para Kotler et al., (2017), não ser um conceito novo em Comunicação de Marketing, a advocacia é, hoje em dia, muito importante para uma marca garantir uma opinião positiva perante os vários consumidores do mercado. Estes deverão certificar-se que existam “defensores fiéis que inclinam a decisão a favor da marca” (p. 51), desenvolvendo assim um sentimento de fidelidade perante a marca. As figuras públicas ou os líderes de opinião, por exemplo, também podem ser consideradas como um agente de comunicação. Atkin e Salmon (2010, p. 426) consideram que estes intermediários devem ser credíveis,

relevantes e criar envolvimento com o alvo pretendido. Através destes atributos, estes conseguem chamar a atenção, facilitar a compreensão através da personalização da mensagem que pretendem transmitir e garantir que a mensagem positiva é compreendida e enfatizada perante qualquer opinião negativa.

Além dos canais de comunicação, a escolha dos canais de distribuição desempenha um importante papel na perceção da imagem da marca pelos consumidores, através da forma como vendem o produto. Os canais de venda apresentam-se assim, também, como um importante elemento no reconhecimento de marca, sejam físicos, através do posicionamento do produto na loja e garantindo que o consumidor o reconhece de imediato, por exemplo, sejam online, através da posição que ocupa nos motores de pesquisa (Keller, 2010).

Sebastião (2009, pp. 19-21) compreende por público interno aquele que contribui internamente para a existência e funcionamento da organização. Este é controlado diretamente pela empresa e pode incluir-se nele os colaboradores e os acionistas. Por outro lado, o público externo é todo aquele que resulta da relação entre o fornecimento e o consumo, ou seja, os fornecedores, os distribuidores, o governo, os consumidores, entre outros. Este é controlado de uma forma mais limitada pois o público externo não pertence exclusivamente àquela empresa em específico. Ao emitirem a sua opinião sobre o produto ou o serviço da marca, qualquer um destes públicos está a agir como agentes de comunicação. Ademais, podemos também aqui referir os *influencers* ou embaixadores das marcas mas também os próprios consumidores.

Se os consumidores têm cada vez mais acesso a informações sobre as marcas, os produtos ou as empresas, as abordagens tradicionais das marcas tornam-se escassas (Keller, 2009, p. 139). Independentemente da técnica de comunicação utilizada, cada comunicação no ponto de contacto, ou seja, “qualquer interação direta e indireta do consumidor com uma marca e/ou outros consumidores, com a marca ao longo do percurso do consumidor” (Kotler et al., 2017, p. 181)” a que o consumidor tem acesso deverá transmitir uma mensagem consistente e em linha com o posicionamento da marca. Por posicionamento, entende-se o conjunto das principais características da marca que permitem ao público identificá-la e diferenciá-la de outras marcas (Ribeiro, 2016, p. 160).

O mix de comunicação integrada assegura que todos os esforços de comunicação ocorrem quando, onde e como os consumidores necessitam (Kotler & Armstrong, 2012, p. 427).

Estamos, assim, perante a CIM, ou seja, a coordenação e conjugação dos vários elementos promocionais de comunicação e das várias atividades de marketing utilizadas para comunicar com os consumidores (Belch e Belch, 2003, p. 17). Keller (2001, p. 824) considera importante que os profissionais de comunicação e marketing entendam os benefícios da conceção de um plano de comunicação como um todo e não como vários atos isolados. Esta contribuição coletiva depende não só dos efeitos que cada comunicação produz, mas também da interação entre as várias opções de comunicação disponíveis.

A CIM tem em consideração todos os pontos de contacto a que o consumidor poderá ter acesso. O principal objetivo da CIM passa, então, por transmitir uma mensagem consistente e positiva em cada um dos pontos de contacto. Trata-se de uma estratégia de comunicação total, cujo objetivo é construir uma forte relação com os consumidores mostrando-lhes como a marca e os seus produtos podem colmatar as suas necessidades e desejos. Apesar de cada instrumento de comunicação ter o seu papel individual na forma como informam, atraem e persuadem os consumidores, todos deverão ser coordenados sob o plano de comunicação (Kotler, 2012, p. 142). Da mesma forma, Sebastião (2016, p. 202) considera que quando uma marca combina várias técnicas do Mix de Comunicação de forma a potencializar e maximizar a informação disponível sobre o produto ou serviço, estamos perante a CIM.

A existência de vários objetivos para uma mesma marca e as várias possibilidades comunicacionais para os atingir é, segundo Keller (2010), a razão pela qual faz sentido integrar os vários canais e instrumentos de comunicação numa estratégia de CIM. Além disso, os efeitos provenientes de cada opção de comunicação dependem sempre uns dos outros, não fazendo, portanto, sentido, segundo a linha de pensamento do autor, desenvolver um plano de comunicação de marketing isolado, ou seja, utilizando apenas um canal ou um instrumento mas sim ter em conta a complementaridade de ações (Keller, 2001, p. 825).

Segundo a linha de pensamento de Kotler (1999), existem cinco aspetos a ter em conta numa CIM eficaz (ver figura 2). Em primeiro lugar é necessário identificar a audiência, que deverá integrar atuais consumidores que tenham o poder de decisão ou a capacidade de influenciar outros potenciais consumidores. Em seguida, é necessário determinar quais os objetivos de comunicação.

Figura 2 - Os 5 passos para uma CIM (Kotler)



Fonte: Adaptado de Kotler (1999).

O profissional de comunicação deve ter em conta qual a fase (conhecimento, ligação à marca, preferência, convicção e compra) em que o consumidor se encontra e, a partir daí, delinear uma estratégia. O terceiro aspeto a ser tido em conta é o desenvolvimento da mensagem, devendo decidir-se o conteúdo e como transmiti-lo. O conteúdo pode ser emocional, racional ou ser feito em forma de apelo moral. Segue-se a escolha dos canais de comunicação que podem ser pessoais ou não pessoais. Por pessoais entenda-se o contacto entre duas ou mais pessoas, através, por exemplo, do *WOM*. Já nos canais não pessoais estão contemplados os canais tradicionais, como a televisão ou a rádio, mas também o canal digital. Por fim, o último aspeto é a recolha de feedback e avaliação dos resultados (Kotler, 1999).

Para Percy (2008, p. 26) a CIM também se desenvolve com base em cinco passos (ver figura 3). O primeiro passo integra a identificação e seleção do público-alvo. Em seguida, é necessário conhecer o público-alvo e, através disso, determinar o momento de decisão do consumidor. O terceiro passo é o conhecimento do posicionamento e quais os benefícios que a marca ou o produto poderão eventualmente trazer. Posteriormente, definem-se os objetivos e, por último, identifica-se e determina-se quais as melhores opções em termos de canais e técnicas da comunicação que permitam otimizar o objetivo comunicacional.

Figura 3 - Os 5 passos para uma CIM (Percy)



Fonte: Adaptado de Percy (2008).

Existem vários benefícios em utilizar uma estratégia de comunicação integrada de Marketing, nomeadamente a redução de custos; o uso de imagens relevantes e mensagens úteis que permitem estabelecer uma melhor relação com o consumidor; as mensagens transmitidas serem mais consistentes, e, conseqüentemente, mais credíveis para o respetivo público-alvo; ao trabalharmos com uma mensagem mais unificada conseguimos também ter mais impacto junto da nossa audiência e, por fim, a CIM ajuda os consumidores ao longo do seu processo de decisão (Yeboah, 2013, p. 44)

Assim, este é um processo múltiplo e que não deve ser concebido forma isolada mas sempre tendo em vista a complementaridade de ações, já que os efeitos de uma determinada opção de comunicação vão depender, em parte, dos efeitos que outra opção de comunicação tenha gerado (Keller, 2001). Além de manter o interesse dos atuais consumidores, as empresas, através da comunicação, devem também atrair novos consumidores, oferecer os melhores produtos ou serviços e facilitar o serviço de atendimento aos clientes (Mihaela, 2015, p. 1449). Devem também ser considerados outros públicos que constituem a empresa, como os funcionários ou as associações (Mihaela, 2015; Mulhern, 2009; Schultz & Schultz, 1998).

Nenhum plano de comunicação deverá ser concebido sem a compreensão do público-alvo,

sobre o qual se destinam as mensagens comunicacionais transmitidas. Sebastião (2015, pp. 164-165) considera sete questões fundamentais a responder-se sobre este tema: conhecer informações sociodemográficas, informações comportamentais e psicológicas do público-alvo; identificar as necessidades, expectativas e problemas do consumidor em relação ao produto em questão; a opinião do consumidor sobre a concorrência; a comunicação do produto em relação ao comunicado pela concorrência e como isso será uma mais-valia para o consumidor; qual a promessa e quais os instrumentos a utilizar e, por último, qual o tom do anúncio.

Por isso, e tendo em conta a utilização dos canais tradicionais em simultâneo com os canais digitais, importa agora abordar e explicar algumas das técnicas que compõe o mix da CIM (ver figura 4). Por técnicas tradicionais incluímos as relações públicas de marketing, a publicidade, a promoção de vendas, a força de vendas e o marketing direto. Por outro lado, o canal digital permite a utilização das redes sociais *online*, o *email marketing*, o marketing de conteúdos, ou do Marketing de utilizadores, por exemplo (Sebastião, 2016, p. 203-204).

Figura 4 - Elementos do Mix de Comunicação



Fontes: Belch & Belch (2003) e Sebastião (2016)

1.1.1. Relações Públicas de Marketing

As relações públicas são definidas como uma função que avalia as atitudes do público, identifica as políticas e procedimentos de um indivíduo ou da organização com interesse público e realiza uma ação, ganhando a compreensão e aceitação do público. O seu objetivo é estabelecer e manter uma imagem positiva da organização perante os vários públicos. Para isso, utilizam várias ferramentas como a participação em atividades da comunidade, angariação de fundos por causas sociais, patrocínio em eventos especiais mas também a assessoria mediática (Belch & Belch, 2002, p. 23). Caso o profissional de relações públicas se especialize em ações com o consumidor, falamos das relações públicas de marketing (ou de produto)

(Sebastião, 2016, p. 205).

Para Kotler e Armstrong (2012, p. 425), as relações públicas de marketing são mais credíveis aos consumidores que os anúncios publicitários, por exemplo. A mensagem atinge os consumidores como uma notícia e não como um anúncio direto. Veja-se o caso, a título de exemplo, da imprensa especializada automóvel cujos ensaios dos carros são publicados nas revistas ou nos *websites*, acabando por funcionar melhor que um anúncio. Outra vantagem é o baixo custo, já que, ao contrário da publicidade, normalmente a empresa não paga pelo espaço ou tempo no meio de comunicação, como a televisão, rádio ou os jornais (Belch & Belch, 2003, p. 23).

Nalgumas organizações, os departamentos de relações públicas fundiram-se com os departamentos de comunicação e marketing. As duas vertentes funcionam bem em conjunto, no entanto, segundo Gruning e Gruning (1998), as funções das relações públicas não deverão ser subordinadas às funções de marketing.

1.1.2. Publicidade

O código português da Publicidade (Decreto-Lei nº330/90, de 23 de Outubro) define-a como “qualquer forma de comunicação feita por entidades de natureza pública e privada, no âmbito de uma actividade comercial, industrial, artesanal ou liberal com o objetivo direto ou indireto de: a) promover, com vista à sua comercialização ou alienação, quaisquer bens ou serviços; b) promover ideais, princípios, iniciativas ou instituições”.

Belch e Belch (2003, p. 16) e Keller (2009, p. 141) definem a publicidade como uma forma de comunicação não pessoal sobre uma organização, serviço, produto, ideia ou patrocinador. Esta é uma forma paga já que a mensagem publicitária será elaborada num espaço ou tempo que são, por norma, comprados. A componente não pessoal desta definição diz respeito aos meios tradicionais onde a mesma pode ser divulgada, como a rádio, as revistas e jornais ou a televisão. Percy (2008, p. 82) considera que no contexto da CIM, as mensagens publicitárias têm o papel de consciencializar a mente do consumidor perante aquela marca, através do reconhecimento da marca entre o público-alvo mas também ao criar atitudes positivas perante a marca.

Num ambiente em que os meios de comunicação tradicional vão perdendo alguma força, a publicidade digital começa a ganhar protagonismo entre os consumidores que cada vez são mais ativos e seletivos na forma como pretendem receber publicidade (Keller, 2009, p. 141-

142). Sebastião (2016, p. 211) apresenta três tipos de publicidade digital: os anúncios de pesquisa, que estão associados e são definidos tendo em conta as ações do utilizador como a pesquisa por palavras-chave nos motores de busca. Nesse formato existem ainda três tipos de anúncios de pesquisa: os de listagem, que está relacionado com o posicionamento de um anúncio na pesquisa que o utilizador faz; os contextuais, associados ao *website* e não à pesquisa do utilizador e os de inclusão paga que, independentemente da pesquisa feita, aparecem sempre no motor de busca. O segundo formato apresentado pela autora são os anúncios de exibição, que podem ser *banners*, ou seja, o espaço horizontal que o anunciante paga para colocar no *website*, *pop-up*, que é considerado uma janela intrusiva que, à medida que o utilizador vai navegando, vai aparecendo nas suas páginas e a barra lateral. O terceiro formato de publicidade digital são os classificados, semelhantes aos tradicionais classificados que aparecem na imprensa.

1.1.3. Força de vendas

A força de vendas é a ferramenta que consiste na apresentação pessoal das ideias e do produto ao consumidor, apresentando-se assim como uma forma de comunicação bidirecional. Ao contrário da publicidade, a força de vendas envolve o contacto direto entre o vendedor e o consumidor, permitindo uma maior flexibilidade comunicacional, nomeadamente através da adaptação da mensagem ou o controlo direto sobre o próprio consumidor (Belch & Belch, 2003, p. 23; Percy, 2008, p.136; Todorova, 2015, p.371).

A força de venda é essencial tanto na formação como implementação de estratégias e planeamentos. Devido à sua proximidade com o mercado, os departamentos comerciais estão mais conscientes das mudanças, do desenvolvimento da concorrência e até das mudanças das necessidades dos consumidores. Esta informação deverá ser analisada pelos departamentos de comunicação e marketing, desenvolvendo assim respostas estratégicas e colocando-as em prática. Para tornar a organização mais recetiva à dinâmica e constantes mudanças do mercado, os departamentos de comunicação, marketing e comerciais deverão trabalhar em conjunto (Lysus, Rogers & Simms, 2010).

Apesar dos inúmeros instrumentos disponíveis *online*, os consumidores necessitam de falar e interagir com outras pessoas para se sentirem mais confiantes ao efetivarem o processo de compra. O 'fator humano' é essencial para estabelecer confiança entre o consumidor e a marca (Díaz, Martín-Consuegra & Esteban, 2018).

Com o aparecimento da Internet, surgiu um fenómeno denominado de “desintermediação”, e é definido como o desaparecimento de intermediários entre os canais de distribuição, devido às metodologias eletrónicas que permitem ao consumidor ter acesso aos vendedores e aos websites diretamente. Esta situação, pode originar nos profissionais de vendas receio de perder o emprego, levando a uma menor produtividade e empenho com a empresa. Cabe, assim, aos responsáveis de comunicação e marketing entender de que forma a força de vendas é influenciada pela introdução de mais canais de comunicação com o público (Díaz et al., 2018). Enquanto as organizações estão a ser pressionadas para mudar as suas estratégias, estas têm de ser implementadas pelos seus profissionais de venda, garantindo que essas mudanças acontecem.

Para Percy (2008, p. 137), apesar das vantagens acima apresentadas existe uma desvantagem desta ferramenta na CIM: devido à possibilidade de um elevado número de vendedores torna-se mais difícil manter a mensagem consistente, como é o objetivo da CIM.

1.1.4. Promoção de vendas

A promoção de vendas é uma técnica de comunicação destinada ao consumidor, à força de vendas mas também aos distribuidores, cujo objetivo é estimular a compra do consumidor, através da experimentação de produtos, por exemplo (Todorova, 2015, p. 371). As mensagens promocionais são estrategicamente dirigidas a uma comunicação a curto prazo, como ofertas e brindes, descontos ou degustações (Percy, 2008, p. 103). Não obstante, Todorava (2015, p. 371) considera que estes incentivos são apenas suplementos e não substituem os benefícios reais do produto quando é adquirido pelo consumidor. Além disso, quando comparada com a publicidade tradicional, esta indicia razões ao consumidor para comprar o produto enquanto a promoção de vendas produz apenas um efeito imediato. Belch e Belch (2003, p. 22) apontam que várias empresas optaram por uma maior ênfase na estratégia promocional de vendas ao invés dos clássicos anúncios de publicidade, devido ao declínio de fidelidade às marcas e a um aumento da vulnerabilidade do consumidor às ofertas promocionais.

1.1.5. Marketing Direto

O marketing direto consiste na comunicação direta a um determinado alvo, utilizando uma base de dados detalhada que permite alcançar de imediato as necessidades do consumidor. Além da construção de uma relação com a marca, o marketing direto procura uma resposta

direta, imediata e mensurável por parte do consumidor (Kotler & Armstrong, 2012, p. 496). As técnicas que compõem o marketing direto são a publicidade de resposta direta, através da resposta por *website* ou telefone, por exemplo, o *direct mailing*, o telemarketing, a venda direta ou o *mobile marketing*, através da utilização de aplicações (Ribeiro, 2016, p. 216).

O marketing direto distingue-se da publicidade tradicional de quatro maneiras: em primeiro lugar a mensagem é dirigida individualmente a um consumidor. Ao invés de utilizar os meios tradicionais como a televisão ou a imprensa, o marketing direto utiliza canais pessoais como o correio eletrónico direto, o telemarketing através do telemóvel ou telefone ou o envio de catálogos. Em termos de objetivos comunicacionais, o marketing direto pretende estimular uma intenção de compra imediata e não criar *brand awareness*, tal como na promoção de vendas. Por último, o marketing direto pode ser considerado interativo já que este é baseado em informações individuais do consumidor (Percy, 2008, p. 153-156).

Esta personalização de mensagens, feita através de uma base de dados dos consumidores, viu uma grande evolução perante a digitalização e proliferação de novas tecnologias. Evoluiu-se assim para o Marketing Relacional ou CRM (*Customer Relationship Management*), ou seja, a Gestão de Relação com o Consumidor, cujo objetivo é fidelizar o consumidor e gerar oportunidades de lucro para a empresa, através de uma estratégia que visa conhecer a antecipar as necessidades do consumidor (Ribeiro, 2016, p. 245).

1.1.6. Marketing digital

A introdução da internet, o avanço e desenvolvimento das tecnologias é, para Belch e Belch (2003, p. 20) uma das mudanças mais dinâmicas e revolucionárias nos campos da comunicação e do marketing. Outra alteração mencionada pelos autores é o fluxo comunicacional e a capacidade dos utilizadores participarem e modificarem o conteúdo da informação recebida em tempo real. A internet é um meio versátil e através do qual se podem exercer outras técnicas do mix de comunicação, como por exemplo, a publicidade online, o marketing direto através do envio de correio eletrónico personalizado, os *chats* de conversação, nos quais a marca pode interagir diretamente com os consumidores, entre outros.

O marketing digital pode ser definido como uma atividade cujo objetivo é identificar, preparar e satisfazer as necessidades dos consumidores em ambiente digital. Esta interatividade refere-se a um processo bidirecional sendo que o diálogo eletrónico

proporciona ao consumidor um acesso facilitado à informação e ainda a oportunidade de fornecer informação às empresas sobre os consumidores. Do ponto de vista das empresas, a interatividade cria valor ao fornecer aos consumidores um acesso direto às ferramentas da empresa (Taiminen, 2016, p. 390).

Existem diversas técnicas de marketing digital, como o *Search Engine Marketing (SEM)* e que consiste na promoção dos *websites* através da otimização para motores de pesquisa (*Search Engine Optimization*) ou através de publicidade paga para aparecer nos resultados de pesquisa. Estas ferramentas, o *Pay-Per Click*, *Display Advertising* e o *email Marketing* são utilizadas para obter resultados na conversão do consumidor, no canal *online – E-commerce Marketing* (Ribeiro, 2016, p. 232).

O *email direct marketing*, apesar de ser considerado um canal de comunicação bidirecional, na maioria das vezes funciona unidirecionalmente para enviar *newsletters* ou publicidade, funcionando como um canal de promoção. O *email* oferece às empresas a oportunidade de atingir os consumidores com mais facilidade, um público-alvo mais específico e também interagir de uma forma bastante personalizada e customizada. Este canal comunicacional tem dois objetivos: possibilidade de comunicar de forma pessoal e a possibilidade de comunicar *one-to-one*. No primeiro caso, o foco está na promoção mas no segundo o foco já é a relação com o consumidor (Taiminen, 2016, p. 395).

Outra técnica inerente ao Marketing Digital é o **Marketing de conteúdos** e que consiste na criação de conteúdo que a audiência pretende, onde e quando receber. Apesar destes poderem ser sobre a marca em si ou conter outras informações, as mensagens devem sempre ser coerentes com o posicionamento da marca. Já no **Marketing de influenciadores**, as suas atividades são focadas em indivíduos ou comunidades de indivíduos que estão relacionados com a marca e que têm influência sobre os potenciais consumidores. Podem ser jornalistas, *bloggers*, especialistas, entre outros (Pinto, 2016, p. 232).

As redes sociais *online* são uma ferramenta de sucesso na construção da marca, no estabelecimento e criação de uma relação única entre a marca e o consumidor. Para Taiminen (2016, p. 396), as redes sociais *online* não são apenas um canal, mas uma coleção de vários canais e não se trata meramente de um canal digital, mas de uma “arena participativa” ou um “espaço comunicativo”. Todos os *websites* e aplicações disponíveis têm em comum a capacidade de interação do utilizador, através de, por exemplo, partilha de conteúdos ou a

publicação de comentários. Os programas de *Social Media Marketing* visam a criação de conteúdos com a capacidade de atrair a atenção dos consumidores para a marca, gerado assim partilhas nas redes sociais *online* e, conseqüentemente, o aumento da exposição e cobertura. Estes incluem, por exemplo, blogues, microblogues (como o *Twitter*), *social news*, através da interação de voto em artigos, notícias e comentários, *Social Photo and Video Sharing* (Instagram), com a partilha de fotografias e vídeos ou *Social Reviews* (Amazon) com comentários sobre as experiências de consumo (Pinto, 2016, p. 235). Este autor apresenta ainda o *display advertising*, ou seja, publicidade colocada noutros *websites* que não o da marca, através de ferramentas como o *Google Adwords*, tendo em conta os interesses do utilizador e a Realidade Aumentada, possível através da combinação entre elementos do ambiente real com elementos virtuais e que, conseqüentemente, gera um ambiente “misto”, em tempo real.

Lindon et al. (2004, pp. 662-663) apresentam cinco características que fazem da internet uma ferramenta inovadora aos olhos dos profissionais de comunicação e marketing. Em primeiro lugar a sua **imediatização**, seja na conceção das campanhas seja na implementação das mesmas. Em seguida, os autores referem a questão da **personalização** da mensagem comunicacional ao consumidor. A **quantificação** é a terceira característica apresentada pelos autores, permitindo uma mensuração mais real, quando comparada com outros meios como a televisão ou a rádio, face ao universo total de utilizadores e não a amostras. Depois, é apresentada a situação do **envolvimento** do utilizador. O consumidor deixa de ser passivo para se tornar net-interativo, obrigando a uma reformulação nas estratégias de abordagem ao consumidor. Desta forma, todas as opções estratégicas devem ser delineadas de forma dinâmica e flexível. Por último, a quinta característica referida pelos autores é o **efeito de rede**, ou seja a maior capacidade de opinião e de influência sobre outros consumidores ou potenciais consumidores.

Este efeito em rede é comumente chamado *word-of-mouth* e com a internet assumiu um outro papel uma vez que os consumidores conseguem partilhar as suas experiências, as suas opiniões e preferências, mas também permite às organizações conhecer melhor o seu alvo (Trusov, Blucklin & Pauwels, 2009, p. 90). As mensagens transmitidas nos blogues, salas de conversação *online* ou nas redes sociais *online*, por exemplo, tornaram-se num fator de grande e importante influência em várias aspetos no comportamento do consumidor, como a sua

atenção, a forma como adquire a informação, as opiniões, as atitudes ou o comportamento de compra (Mangold & Faulds, 2009, p. 358).

1.2. Comunicação Integrada de Marketing Omnicanal

Atendendo à digitalização e à maior oferta de produtos e serviços prestados pelas empresas, cabe à comunicação e ao marketing a criação de estratégias eficazes para o público-alvo pretendido, a criação de pontos de contacto e gerar satisfação e crença por parte dos consumidores, criando uma relação com a marca/ produto ou empresa de longa duração. Para entender e satisfazer as necessidades do consumidor é necessário oferecer-lhe experiências e soluções em diferentes momentos de utilização do produto ou do serviço assim como uma experiência de compra que tenha valor para o consumidor (Carvalho & Campomar, 2014, p. 113).

Estamos então perante um contexto omnicanal, no qual é feita uma gestão sinérgica dos canais e dos pontos de contacto disponíveis ao consumidor, permitindo-lhe uma experiência de compra entre os vários canais otimizada e mais completa (Melero, Sese & Verhoef, 2016, p. 18). Para Verhoef, Kannan & Imnman (2015), o contexto omnicanal envolve mais canais e uma das principais inovações é a minimização de barreiras entre os vários canais. Através da integração dos canais *online* com os canais tradicionais, a divisão tradicional entre os canais interativos de comunicação bidirecionais e os canais de comunicação unidirecionais torna-se cada vez menos óbvia. A este espectro diversificado de canais é também importante adicionar mais pontos de contacto. Uma visão completa sobre os consumidores e sobre o seu percurso sobre os diversos pontos de contacto, permite aos profissionais de comunicação entender que canais os consumidores utilizam em cada passo da jornada de compra. Este conhecimento providenciará à empresa dados essenciais para compreender as preferências do consumidor e saber utilizar os canais de comunicação mais adequados. Ao mesmo, permite às empresas perceber quais os canais mais rentáveis e qual a sua contribuição para a empresa (Melero *et al*, 2016, p. 29).

A era digital levou ao aparecimento de um novo consumidor, mais informado, que se consegue conectar com os outros consumidores de uma forma mais rápida e ser mais seletivo na recolha de informação (Kotler & Armstrong, 2012, p. 409), mas impulsionou também que os consumidores alterem as suas expectativas perante a marca. Se os meios de comunicação tradicionais permitem à marca “falar” com os consumidores, a proliferação das redes sociais *online* permite que os consumidores controlem todos os aspetos da comunicação – onde, quando e como (Kilian & McManus, 2015, p. 540).

Cook (2014) considera que existem três tipos de consumidores omnicanal. O primeiro é

omni integrated – com idade compreendida entre os 30 e 50 anos, conectado através das várias plataformas, com maior poder de compra; *young mobile* – com menos de 30 anos, constantemente em movimento e as mensagens de telemóvel são o seu meio de comunicação primordial. Por último, os *social networker*, ou seja, os consumidores que compreendem as várias faixas etárias e que são mais conectados pelos seus interesses do que propriamente por razões demográficas. Kotler *et al.* (2017, p. 43-44) também identificaram o “novo consumidor”: jovem, urbano, de classe média e com forte mobilidade e conectividade. Vivem a vida a um ritmo mais rápido, tudo é mais instantâneo e eficiente. Quando pensam em comprar algo novo, é *online* que vão pesquisar informações sobre o produto mas, apesar de serem naturalmente digitais, gostam de experimentar fisicamente o produto. São muito sociais e, por isso, confiam mais na sua rede de amigos e família para obter informação sobre o produto que pretendem comprar.

Na perspetiva dos consumidores, a proliferação de novos canais de comunicação de marketing permitiu novas oportunidades de negócio com a marca e várias formas de comunicar com as marcas (Melero *et al.*, 2016, p. 20). Note-se que nestes pontos de contacto pode também ser incluídas as interações entre os próprios consumidores, através de redes sociais *online* por exemplo (Verhoef *et al.*, 2015). A integração entre os canais *offline* e os canais *online* está também a originar mudanças significativas no processo e experiência de compra por parte dos consumidores e na forma como as empresas e as marcas trabalham esse processo (Verhoef *et al.*, 2015). Estas devem entender que mais pontos de contacto e um maior número de mensagens não se traduz de imediato em resultados positivos. É necessário que se distingam das restantes, interagindo com os consumidores nos pontos de contacto significativos, mapeando o percurso até ao momento da compra. Perante o contexto digital em que nos encontramos, Kotler *et al.* (2017) apresentam-nos dois cenários atuais de compra: *showrooming* e *webrooming*. No primeiro, o consumidor conhece um produto através de um anúncio televisivo, visita uma loja física e depois analisa os produtos concorrentes, esclarece dúvidas com o vendedor e acaba por procurar o produto *online*.

No setor automóvel em específico, o consumidor pode conhecer o produto *online*, através de uma imagem partilhada nas redes sociais, por exemplo, pesquisar mais informações em vários *websites* mas finalizar a compra na loja física da marca (McKinsey & Company, 2014, p. 16). O contexto *webrooming* é o oposto: o consumidor conhece o produto através de um

anúncio *online*, procura mais informação na internet e nas redes sociais online, analisa um website que compara os vários produtos e quando decide comprar verifica qual a loja físico mais próxima de si e acaba por adquiri-lo ali. As empresas também podem disponibilizar esta experiência a partir da sua própria loja física, através de *tablets* por exemplo, nos quais os consumidores podem pesquisar informação *online* sobre o produto em questão. Por exemplo, a *BMW UK* já permite aos clientes comprarem os automóveis a partir do telemóvel. Quando os clientes digitalizam, com o telemóvel, alguma coisa que viram, seja num jornal ou num *outdoor*, são conduzidos até à página da internet da marca através de um *QRCode*, para terem acesso a mais especificações do automóvel em questão e concluírem a compra (Kotler, 2017, p. 175).

Estamos, assim, perante o conceito de *Marketing Omnicanal*, uma prática que permite, através da interligação entre os canais *online* e *offline*, entre os consumidores e as empresas uma experiência de compra consistente e contínua ao longo dos vários canais, sejam de comunicação ou de distribuição (Kotler et al., 2017, p. 174). No entanto, como existem vários canais e pontos de contacto, as estratégias devem passar pela integração dos canais que sejam mais populares, atualizando-se assim o paradigma AIDA (atenção, interesse, desejo e ação) para os 5 "A's" (Kotler et al., 2017). A **fase da atenção** marca o início do percurso do consumidor, na qual estão passivamente expostos a "uma longa lista de marcas de experiência passada, comunicações de marketing e/ou advocacia dos outros". Depois de processadas todas as mensagens a que está exposto, o consumidor memoriza apenas algumas das marcas – a **fase da atração** – e, por curiosidade, procura mais informações sobre as marcas, junto, por exemplo, dos amigos, dos meios de comunicação, diretamente com as marcas ou em *websites*. Esta é a terceira fase do novo percurso do consumidor, o **aconselhamento**. Nos dias de hoje, o consumidor é influenciado pela comunidade que o rodeia e as suas decisões são, muitas vezes, tomadas com base naquilo que os outros pensam sobre determinada marca. Caso o consumidor fique convencido, decide **agir** e comprar o produto. Finalmente, já depois da compra efetivada, o consumidor pode desenvolver um relacionamento de fidelidade com a marca e tornar-se um defensor da mesma, influenciando os restantes consumidores – **fase da advocacia** (Kotler et al., 2017, pp. 88–89).

Tendo em conta as várias combinações entre os pontos de contacto e os canais disponíveis ao longo do processo de compra, os profissionais de comunicação devem identificar quais são os mais adequados às suas audiências e integrá-los ao longo dos cinco “A’s” (ver figura 5).

Figura 5 - Os cinco “A’s” no processo de decisão do consumidor

	Comportamento do Consumidor	Pontos de contacto possíveis com o consumidor	Principal impressão do consumidor
Atenção	Os consumidores são passivamente expostos a uma longa lista de marcas da experiência passada, comunicação de marketing e/ou advocacia de outros	1) Conhece a marca a partir de outros 2) Inadvertidamente exposto à publicidade da marca 3) Recorda a experiência passada	Conheço
Atração	Os consumidores processam as mensagem que são exposto, criando memória de curto prazo ou amplificando a mameória de longo prazo e ficam atraídos apenas por uma lista de marcas	1) Fica atraído pelas marcas 2) Cria um conjunto de marcas para consideração	Gosto
Aconselhamento	Motivados pela curiosidade, os consumidores procuram ativamente mais informação junto de amigos/familiares, os media e/ou diretamente nas marcas	1) Pede conselhos aos amigos 2) Procura críticas online do produto 3) Contacto call centers 4) Compara preços 5) Experimenta o produto nas lojas	Estou convencido
Ação	Reforçados por informação adicional, os consumidores decidem comprar uma marca particular e interagir de forma mais profunda através da compra, utilização e/ou processos de serviço	1) Compra na loja ou online 2) Usa o produto pela primeira vez 3) Queixa-se de problemas 4) Recebe serviços	Compro
Advocacia	Ao londo do tempo, os consumidores podem desenvolver um forte sentimento de fidelidade para com a marca, que se reflete na retenção, na recompra e, por fim, na advocacia a outros	1) Continua a usar a maca 2) Recompra a marca 3) Recomenda a marca a outros	Recomendo

Fonte: Adaptado de Kotler et al (2017).

Note-se que o novo percurso do consumidor não é algo fixo e que o principal objetivo da comunicação e do Marketing Omnicanal é acompanhar do consumidor desde a atenção à advocacia. Para isso, os profissionais deverão também ter em conta três fatores principais: a influência própria (experiência passada), a influência de outros e a influência exterior (iniciada

pelas próprias marcas através da comunicação de marketing), desenvolvendo uma estratégia de comunicação adequada aos principais objetivos da marca.

Verificamos então que ao contrário da comunicação multicanal, na qual eram utilizados os vários canais de comunicação (*offline e/ou online*), mas cada um pressupunha uma estratégia diferente, a comunicação omnicanal pretende conjugar os vários canais de comunicação da marca e cujo objetivo é oferecer ao consumidor uma experiência de contacto contínua, com vários pontos de contacto e adaptado às suas preferências (Kotler *et al.*, 2017, p. 173).

Kotler *et al.* (2017) apresentam os três passos necessários, exemplificando com o contexto automóvel, para se desenvolver uma boa estratégia de Marketing Omnicanal. Primeiramente é necessário mapear os pontos de contacto e canais possíveis ao longo do percurso, ao longo dos cinco “A’s” (ver tabela 1). Por vezes pode existir uma sobreposição dos pontos de contacto com os canais, pois um ponto de contacto pode envolver um mais ou canais. Por exemplo, o consumidor pode conhecer um produto através de vários canais, como os vendedores, o anúncio *online* ou um anúncio tradicional e um centro de contacto pode tornar-se o canal onde os consumidores conhecem o produto mas também se pode tornar o canal onde os consumidores realizam a encomenda. É esta sobreposição que vai garantir a experiência contínua de compra aos consumidores. Para os profissionais de comunicação, esta sobreposição exige uma maior complexidade em criar uma estratégia coerente.

Tabela 1 - Mapeamento do percurso do consumidor

Percurso do Consumidor	Atenção	Atração	Aconselhamento	Ação	Advocacia
Ponto de contacto	Conhece o automóvel num anúncio	Segue o apelo à ação do anúncio	Procura informações sobre diferentes marcas/modelos; Marcam um test drive; Test Drive	Pré encomenda um automóvel; Paga o automóvel; Usa o automóvel; Faz manutenção do automóvel	Recomenda o automóvel
Canal de comunicação	Anúncio banner; Anúncio impresso	Anúncios banner; Código QR no anúncio impresso	Sites de conteúdo		Redes Sociais Online

Fonte: Adaptado de Kotler *et al.* (2017).

O segundo passo é a identificação dos pontos de contacto e dos canais mais críticos, ou seja,

tendo em conta os vários cenários de compra possíveis, é necessário perceber quais serão os mais utilizados ou passíveis de serem utilizados por parte dos consumidores ou potenciais consumidores. A existência de vários cenários pode, assim, aumentar a complexidade das estratégias de comunicação e marketing. Por último, o terceiro passo encontra-se relacionado com o segundo uma vez que é a partir da identificação dos pontos de contacto e dos canais que se poderá melhorá-los e oferecer ao consumidor “uma verdadeira experiência omnicanal” (Kotler et al., 2017, p. 183).

1.3. Revisão da Literatura sobre CIM Omnicanal aplicada ao ramo automóvel

A abordagem ao ramo automóvel na perspetiva da CIM tem sido ainda pouco explorada. Os investigadores têm sobretudo procurado entender quais os canais mais significativos e influentes no processo de compra dos consumidores.

Em Portugal, Trindade (2011) elaborou um plano de CIM sobre a marca *DAF*, no qual foram estabelecidos os objetivos de comunicação, o público-alvo, os instrumentos de comunicação e as métricas de avaliação para aferir a eficácia do plano. A autora apresentou soluções como a presença em feiras automotivas para aumentar a credibilidade da marca. De modo a “desenvolver uma atmosfera de confiança com os órgãos de comunicação social” (p. 30), a autora propõe a publicação de anúncios publicitários em revistas de imprensa especializada. São também apresentadas soluções como eventos e concursos, patrocínios e a implementação de um “Clube DAF” para promover a partilha de experiências entre os seus membros.

Ferreira (2013) apresentou um relatório de estágio no gabinete de Comunicação e Marketing da marca *Toyota*. A autora salienta que a marca desenvolve estratégias de Comunicação Integrada de Marketing “sempre que necessário” e apresentou uma campanha de divulgação de um modelo da marca que obedeceu a uma estratégia de CIM, constituída por três fases. Primeiramente, a marca divulgou o modelo nos meios de comunicação tradicionais, através de publicidade televisiva, por exemplo, ao mesmo tempo que promovia o modelo na página na Internet da marca. No *website* estava disponível uma contagem regressiva para a operação “Operação Portas Abertas” que convidava os clientes e consumidores a visitarem os pontos de venda da marca. Mais tarde, apresentaram uma página de configurador e com as características do produto. A segunda fase foi constituída pela operação propriamente dita, permitindo colocar em prática a força de vendas. Foi feita a divulgação aos meios de comunicação tradicionais mas também foram produzidos conteúdos para as redes sociais *online*, nomeadamente o *Facebook*. O Marketing Direto teve também um plano de destaque nesta fase de implementação da estratégia, tendo sido dirigidas duas *newsletters*, uma para novos clientes e outra para os clientes do modelo *Yaris*, e quatro tipos de SMS diferentes aos clientes. A última fase, a “fase revelação”, consistiu na divulgação intensiva de publicidade em *outdoors*, imprensa, televisão, rádio e internet mas também na criação de uma assinatura de *email* para os colaboradores da *Toyota*. Segundo a autora,

através da implementação desta estratégia de CIM, “a marca conseguiu um planeamento, implementação e avaliação dos diferentes elementos promocionais e atividades de marketing mais eficazes” (Ferreira, 2013, p. 54).

Pereira (2016), por sua vez, centrou o seu estudo nos fatores determinantes na intenção de compra de um automóvel. Através de um inquérito aplicado a uma amostra de 861 indivíduos, em Portugal, concluiu que a lealdade à marca, as experiências anteriores ou fatores como o marketing relacional, nomeadamente o CRM, no setor automóvel, e o word-of-mouth são características fulcrais. Contudo, os resultados obtidos não permitiram ao comprovar a influência da publicidade na intenção de compra.

No panorama internacional os estudos já são mais diversificados. No entanto, estes focam-se mais no processo de decisão de compra dos consumidores do que nas estratégias utilizadas pelas marcas.

Nwokah e Aeenee (2017), por exemplo, estudaram o impacto das redes sociais *online* no sucesso das estratégias das marcas automóveis, na Nigéria, com recurso a um questionário dirigido a 160 consumidores. Os autores concluíram que o *Facebook*, *Twitter* e *Youtube* influenciam positivamente o aumento de vendas, a quota de mercado e os lucros das empresas. Através da primeira plataforma, os consumidores podem ver conteúdo que gostam e partilhar as suas opiniões sobre as marcas. Para os profissionais, o *Facebook* permite tornar o seu produto conhecido entre vários grupos sociais. O *Twitter* é uma ferramenta versátil e que pode afetar essencialmente os negócios *online*. Já o *Youtube* é considerado a maior plataforma de distribuição de conteúdo e anúncios e permite às pessoas conectarem-se, informarem-se e inspirarem-se mutuamente, em qualquer parte do mundo.

O estudo de Chatterjee e Joshi (2018) teve também por base a utilização das redes sociais *online* e a importância do WOM, fazendo um estudo comparativo entre o setor automóvel e o setor da saúde, na Índia. Para os novos consumidores, as experiências pessoais *online* são importantes e o objetivo das marcas é fazer parte das partilhas que estes utilizadores fazem nas suas redes sociais *online*. Do lado das marcas, os autores conseguiram aferir as principais práticas que as marcas utilizam nas plataformas digitais: conteúdo mais geral, várias publicações por dia, o uso de ferramentas para avaliar o impacto da comunicação digital, o uso de promoção e de anúncios, pelo menos, uma vez por mês, para criar notoriedade de marca, a utilização de aplicações e o uso das redes sociais *online* com o intuito de obter feedback por parte dos consumidores e entender melhor o comportamento destes. Do lado

dos consumidores, constatou-se que as recomendações familiares e de amigos são a principal fonte aquando do processo de decisão de compra de um automóvel. Apenas 24% dos inquiridos referiu não ter em conta o canal digital para decidir a compra.

Klein e Ford (2003) conduziram um estudo sobre os padrões de pesquisa de informações no mercado automóvel, na era digital. Concluíram que mais de metade dos consumidores utiliza a internet para pesquisar informação antes de comprar um automóvel e que esta passará a ser a primeira fonte de pesquisa para um grande número de consumidores. A crescente importância da internet como fonte de procura leva os autores a crer que este é um importante fator a ter em conta para os profissionais quando delineiam as estratégias de CIM.

Samson, Mehta e Chandani (2014) acreditam que, para captar a atenção dos consumidores é necessário considerar a tecnologia digital como uma nova forma de comunicar. Os autores, através da aplicação de um questionário a 100 indivíduos, concluíram que, tanto para os atuais donos de carros como para os potenciais consumidores, a experiência *online* e o *word-of-mouth* são os fatores mais significativos aquando da decisão de compra. A televisão é o segundo meio mais influente seguindo-se os meios de comunicação impressos. As fontes *online* dos fabricantes, em termos de comunicação, são mais efetivas nas informações sobre as especificações do carro, por exemplo. Não obstante, os autores acreditam que o meio mais eficaz a levar os potenciais clientes a procurar mais informação nos *stands* automóveis é a televisão, em seguida a comunicação digital *online*, o *WOM* e só depois a publicidade tradicional nos jornais e revistas impressas. Por último, foi concluído que uma boa experiência *online* influencia positivamente a decisão de compra dos consumidores.

Da mesma forma, Sinha, Sahdeo e Srivastava (2016) conduziram um questionário a 100 proprietários de carros, em Jharkhand, Índia, sobre a atitude dos consumidores perante a comunicação *online* no mercado automóvel indiano. Concluíram que a publicidade digital facilita a comparação entre as várias marcas disponíveis no mercado e ajuda a tomar uma decisão mais rápida. Apesar disso, os consumidores não se sentem à vontade em utilizar somente a comunicação *online* para decidir a compra do automóvel.

Park e McMilan (2017) analisaram o mercado automóvel sul coreano e o americano com o objetivo de entender o papel das comunidades *online*, explorar as motivações e razões dos consumidores para integrarem estes espaços e analisar a influência cultural na participação e uso das comunidades. Através de uma abordagem qualitativa, com recurso a entrevistas a

membros coreanos e americanos de comunidades *online* do setor automóvel, e de uma abordagem quantitativa, através de um questionário *online*, os autores concluíram que a principal razão pela qual os consumidores recorrem a estes espaços é a procura da informação e a rapidez da comunicação. Os membros coreanos entrevistados demonstraram também uma motivação social, como a construção de novas amizades e relações com os outros membros, através de atividades *online* e *offline*. Ao gerar relações interpessoais, esta interação origina também uma maior participação nas comunidades, entre os vários participantes. Note-se que os consumidores procuram também estar a par das experiências dos outros consumidores para reduzirem a sua incerteza no processo de compra.

Um estudo realizado pela consultora McKinsey & Company (2013), através da análise de estudos de tendências e pesquisa sobre as preferências dos consumidores, concluiu que cerca de 80% dos compradores de carros novos e praticamente 100% dos carros usados começam a sua jornada de compra *online* e uma das tendências do futuro será o omnicanal, já que “a maior parte dos consumidores começam a sua jornada *online* e esperam continuá-la pelos restantes canais. O vendedor terá acesso à informação que eles vão partilhando ao longo dessa jornada. Os vendedores e fabricantes têm de colaborar para proporcionar esta experiência de marca contínua” (p. 11). O estudo comprovou que os consumidores utilizam as fontes *offline*, como as referências familiares ou dos amigos, mas também utilizam as fontes *online* para avaliar os produtos. Apesar da sua preferência pelo canal *online*, os consumidores, mesmo os mais novos, privilegiam as visitas aos *stands* e os *test drives* (82%). Os vendedores são também importantes por outras duas razões: têm conhecimentos especializados e, muitas vezes, não está disponível *online* mas também por representarem o valor pessoal que o consumidor ainda estima.

Em 2014, a *Accenture* executou um estudo com cerca de 10 mil consumidores, de 8 países diferentes, sobre as suas expectativas e experiência digital antes, durante e depois do processo de decisão de compra do automóvel: 41% é influenciado pela família e amigos, 40% visitam o *stand*, 38% lêem imprensa especializada *online*, 36% consultam os *websites* dos fabricantes, 35% visitam feiras e exposições de carros, 34% procuram informação *online*, 33% considera as avaliações nos programas televisivos, 33% a publicidade tradicional, 32% as redes sociais *online* e 32% os *websites* das marcas. Relativamente ao papel dos vendedores, a conclusão deste estudo é igual aos anteriores: apesar da abundante informação disponível

online, os consumidores não se sentem confiantes em concluir a compra no canal *online*. Num período de 3 a 5 anos, 37% dos inquiridos considera que a experiência digital ajudará o processo de compra mas a interação pessoal continuará pelo aconselhamento, serviço pessoal e pela possibilidade de ver o carro presencialmente. 22% fará todo o processo via *online* e 20% procurarão a informação nos meios digitais mas formalizarão a compra com um vendedor, na concessão.

Na contribuição de Lee (2018), o autor salienta a importância dos sistemas de dados e destaca que o CRM permite conhecer os atuais e potenciais. Através da utilização de sistemas de dados inteligentes, pode ser oferecido aos consumidores um serviço personalizado e adequado às suas reais necessidades acabando também por ajudar a marca a posicionar-se no mercado, fruto da boa relação com os consumidores. Através da recolha de dados do utilizador, a partir, por exemplo, do número de horas *online*, dos conteúdos mais visitados ou da utilização de fóruns, as marcas podem adaptar e oferecer o melhor conteúdo ao consumidor. Para o autor esta é uma estratégia de marketing eficaz, propondo uma plataforma que combina os dados recolhidos do CRM e os dados recolhidos do percurso *online* do consumidor, adaptada ao setor automóvel, para oferecer ao consumidor a melhor experiência de compra. No caso do processo de compra dos automóveis, este é outro estudo que comprova a importância da internet e o poder do WOM para ajudar os consumidores na sua decisão.

2. OPÇÕES METODOLÓGICAS

Tendo em conta o objetivo geral deste projeto de **compreender como se redefine o mix de Comunicação Integrada de Marketing no mercado automóvel na era do Marketing Omnicanal**, elaborou-se um **estudo comparativo entre as marcas automóveis Citroën, Peugeot e DS**, todas pertencentes ao Grupo PSA.

A escolha destas marcas deve-se, em primeiro lugar, ao acesso facilitado à informação em virtude do estágio da investigadora no Grupo PSA e, em segundo lugar, aos diferentes posicionamentos e estratégias comunicacionais das referidas marcas, que se acredita encerrarem contrastes interessantes de analisar.

Segundo dados internos das marcas a que a investigadora teve acesso em contexto de estágio, estas apresentam posicionamentos distintos. A *Citroën* está a tentar posicionar-se para um público entre os 25 e os 54 anos, das classes A, B e C 1 e C2 (ou seja, alta, média-alta, média-média e média-baixa, conforme a classificação da Marktest (2017)). Já a *Peugeot* pretende atingir consumidores das classes Marktest A, B e C1 (alta, média-alta e média-média) e, maioritariamente, entre os 35 e os 54 anos. A *DS*, que se tornou uma marca independente da *Citroën* a partir de 2015, atenta a um público com um poder de compra mais elevado, das classes Marktest A e B (alta e média-alta) e entre 35 e os 54 anos.

A abordagem escolhida para este estudo foi de base qualitativa. Espírito Santo (2015) considera que os métodos qualitativos, dentro da área das ciências sociais, são conduzidos em estudos de investigação em profundidade, procurando-se, através da observação múltipla de aspetos adjacentes ao objetivo em análise, a riqueza de informação (Espírito Santo, 2015, p. 36). Ao contrário da abordagem quantitativa, nos estudos qualitativos o principal objetivo é explicar a diversidade das situações, ao invés de as quantificar, enfatizando a descrição e a narração dos fenómenos e explicá-los de forma meramente descritiva e não analítica (Kumar, 2014, p. 14).

Uma das técnicas de recolha de dados que costuma servir este método é a entrevista (Espírito Santo, 2015, p. 27). A entrevista permite ao investigador acesso a situações sociais, às experiências dos entrevistados nessas realidades e qual a sua posição sobre essas, por exemplo (Miller & Glassner, 2016, p. 52). Desta forma, e por se tratar de uma técnica qualitativa, de recolha em profundidade sobre um aspeto em questão, a seleção de entrevistados não deve ser extensa. Por isso é privilegiada a qualidade da informação, valendo as respostas por si mesmo (Espírito Santo, 2015, p. 33).

Assim, para o primeiro objetivo - **compreender a escolha do mix de Comunicação Integrada de Marketing, por parte das marcas automóveis** – foram realizadas entrevistas aos Diretores de Marketing (Marília Santos da *Citroën e DS* e Vítor Martins da *Peugeot*) e aos Responsáveis de Comunicação (Hugo Sequeira da *Citroën e DS* e Susana Mendonça, da marca *Peugeot*) (ver tabela 2). Elaborou-se também uma entrevista a Mafalda Correia que trabalhou cerca de 10 anos no mercado automóvel, como diretora de comunicação do Grupo SIVA (composto pelas marcas *Volkswagen, Audi, Bentley, Lamborghini e Skoda*), permitindo à investigador obter uma visão mais especializada sobre a comunicação e o marketing no setor automóvel. Atualmente, é Consultora de Comunicação (ver tabela 2). Os resultados foram transcritos e estão em apêndice (ver apêndices A, B e E).

Estas mesmas técnicas foram aplicadas também ao segundo objetivo - **contextualizar a escolha do mix de Comunicação Integrada de Marketing destas marcas à luz do seu histórico de comunicação nos últimos cinco anos**. Tendo em conta a crescente importância que os meios digitais têm vindo a adquirir na comunicação (Skalski, Neuendorf & Cajigas, 2017, p. 2017), foi efetuada uma análise aos conteúdos presentes nas redes sociais digitais. O *corpus* de análise da presente investigação são as publicações feitas pelas marcas *Peugeot, Citroën e DS* nas redes sociais *online* Facebook, o Twitter e o Instagram, desde 2014 até 2018. Após a análise dos dados recolhidos a partir destas informações, pretende-se responder ao terceiro objetivo, ou seja, **comparar a utilização de instrumentos de comunicação tradicional e digital por parte das marcas automóveis**.

O quarto objetivo deste projeto é **perceber a adaptação do mix de Comunicação Integrada de Marketing destas marcas a diferentes perfis de consumidores**. Para isso, tendo em conta que são três marcas e os perfis de consumidores indicados pelas respetivas marcas, acima mencionados, foram realizadas cinco entrevistas a consumidores das marcas em estudo (ver tabela 3). A amostra, não probabilística de conveniência, foi selecionada de forma não aleatória. Procurou-se realizar entrevistas a consumidores de marcas diferentes e de faixas etárias diferentes. Os resultados foram transcritos e encontram-se em apêndice (ver apêndice G).

Para os estudos de carácter qualitativo, e tendo em conta a riqueza da informação recolhida nas entrevistas de profundidade, considera que até 50 entrevistas é um número exequível e suficiente para considerar os resultados obtidos (Ritchie, Lewis, Elam, Tennant & Rahim, 2014,

pp. 117-118). Da mesma forma, Espírito Santo (2015) salienta que aquando da seleção dos entrevistados não é procurada a representativa extensiva mas sim a qualidade da informação recolhida e a análise em profundidade (Espírito Santo, 2015, p. 35).

Assim, com as entrevistas aos consumidores, pretendeu-se: perceber qual o meio ou suporte mais adequado para determinada faixa-etária, entender a sua posição relativamente ao papel dos vendedores e avaliar a jornada de compra destes. Para inferir se há ou não adaptação dos conteúdos é necessário também entrevistar também os responsáveis de comunicação e marketing (acima mencionados) mas também os responsáveis comerciais das marcas (João Mendes, da *Peugeot* e Gonçalo Ferreira, da *Citroën* e da *DS*), percebendo efetivamente quais eram os objetivos da marca e se estes foram ou não cumpridos (ver tabela 3). Os resultados foram transcritos e estão em apêndice (ver apêndice C).

Por fim, o último objetivo é **analisar a adaptação dos profissionais de vendas de automóveis à evolução do mix de Comunicação Integrada de Marketing das marcas que representam** – através da realização de entrevistas aos dois responsáveis pelo departamento de comércio das marcas selecionadas, acima referidos, mas também aos Responsáveis do Produto, Márcia Paulo, da *Peugeot* e Vítor Gonçalves, da *Citroën* e da *DS* - que transmitem as devidas informações ao departamento da formação (ver tabela 2). Os resultados foram transcritos e estão em apêndice (ver apêndice D).

As informações por parte dos profissionais de vendas foram igualmente essenciais para a concretização deste objetivo e, portanto, a investigadora realizou entrevistas a nove vendedores, das diferentes marcas e de diferentes gerações. Foram então elaboradas entrevistas a três vendedores da *Citroën*: Pedro Texeira, Manuel Carvalho e Filipe Freire, com 35, 56 e 39 anos, respetivamente. Tendo em conta que a marca ainda é muito recente, por estratégia da *DS* ainda não há profissionais de vendas alocados só à *DS*, assumindo-se assim que trabalham conjuntamente para esta marca e para a *Citroën*. Assim foram entrevistados também Luís Rodrigues e Luis Vítorino, e que têm, respetivamente, 48 e 42 anos. Da marca *Peugeot*, foram abordados Carla Metelo, com 45 anos, Sérgio Florindo, de 36 anos, e Fernando Lameiras, com 64 anos (ver apêndice F). Com o objetivo de entender se os consumidores notaram algum tipo de adaptação e se a consideram importante, a investigadora questionou também os consumidores entrevistados acima referidos (ver tabela 3). As entrevistas realizadas foram de profundidade, individuais e semiestruturadas, tendo por base um guião

de entrevista (Espírito Santo, 2010, pp. 30-31). Desta forma, assumiram-se portanto formais, semiestruturadas, controladas e dirigidas aos diferentes entrevistados e o guião foi previamente preparado, servindo como um fio condutor ao longo das entrevistas. Antes destas terem sido colocadas em prática, a investigadora requisitou a aprovação dos entrevistados para que a entrevista fosse gravada, garantindo assim o seu anonimato.

Note-se que como técnica de análise de dados das entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo qualitativa, permitindo fazer inferências consideradas válidas e úteis ao investigador e tendo como objetivo a procura de tendências, conteúdos ou singularidades da comunicação em questão (Espírito Santo, 2015, pp. 70-71). Aquando da transcrição das entrevistas, foram identificadas várias categorias de análise e que facilitaram a análise de conteúdo (ver tabela 4). De modo a complementar as informações recolhidas pelos responsáveis da marca, foi também realizada uma análise dos conteúdos digitais. Este tipo de análise torna-se cada vez mais importante, já que os meios interativos começam a substituir os meios tradicionais uma vez que surgem agora novas formas de comunicar com os consumidores (Skalski et al, 2017, p. 201). A sua categorização está presente na tabela 5.

Tabela 2 - Caracterização dos profissionais e especialistas entrevistados

Nome	Cargo	Data e Hora	Duração	Local	Principais tópicos abordados
Vítor Martins	Diretor de Marketing <i>Peugeot</i>	06/10/2017	01h19m03s	Grupo PSA	Estratégia de Marketing utilizada;
Marília Santos	Diretora de Marketing <i>Citroën e DS</i>	11/10/2017	00h33m50s		Alterações nos canais de comunicação Utilização de canais tradicionais e <i>online</i> Formação e abordagem dos vendedores aos consumidores
Susana Mendonça	Responsável de Comunicação <i>Peugeot</i>	03/10/2017	00h18m52s	Grupo PSA	Estratégia de Comunicação utilizada Evolução do canal digital
Hugo Sequeira	Responsável de Comunicação <i>Citroën e DS</i>	11/10/2017	00h26m06s	Grupo PSA	Abordagem dos vendedores aos consumidores Canais de comunicação utilizados com os vários consumidores
Mafalda Correia	Especialista em Comunicação e Marketing	31/10/2017	Não se Aplica	Obtida através de <i>email</i>	Diferenças da abordagem ao consumidor nos últimos anos Setor automóvel e as estratégias de comunicação e marketing omnicanal Canais utilizados na comunicação com o consumidor
João Mendes	Responsável Comercial <i>Peugeot</i>	10/10/2017	00h25h46s	Grupo PSA	Caracterização do papel dos vendedores Dificuldades e entusiasmos dos vendedores perante o panorama digital
Gonçalo Ferreira	Responsável Comercial <i>Citroën e DS</i>	10/10/2017	00h18m10s		Diferenças da abordagem ao consumidor perante o crescimento digital
Márcia Paulo	Responsável de Produto <i>Peugeot</i>	09/10/2017	00h16m01s	Grupo PSA	Papel dos vendedores na tomada de decisão de compra do consumidor
Vítor Gonçalves	responsável de Produto <i>Citroën e DS</i>	06/10/2017	Não se aplica	Obtida através de <i>email</i>	Abordagem ao consumidor Estratégia de comunicação nos pontos de venda

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3 - Caracterização dos consumidores entrevistados

Nome	Idade	Ocupação Profissional
Fábio	27 anos	Arquiteto
Ana	23 anos	Jornalista
Catarina	38 anos	Administrativa
Maria Emília	60 anos	Modista
Mariana	24 anos	Advogada

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 - Categorização dos dados recolhidos através das entrevistas

Objetivo	Categorias de Análise
Compreender a escolha do mix de Comunicação Integrada de Marketing , por parte das marcas automóveis	<ol style="list-style-type: none"> 1) Novas gerações 2) Investimento antes 3) Investimento atual 4) Aposta Digital 5) Aposta Televisiva 6) Comunicação/Marketing 360 7) Utilização da Imprensa 8) Utilização das redes sociais 9) Utilização dos websites 10) Customização/CRM 11) Nova Imagem 12) Posicionamento 13) Emoção 14) Digitalização
Contextualizar a escolha do mix de Comunicação Integrada de Marketing destas marcas à luz do seu histórico de comunicação nos últimos cinco anos;	<ol style="list-style-type: none"> 1) Nova Ofensiva 2) Engagement Rating 3) Utilização dos Websites 4) Stands 5) Nova imagem 6) Posicionamento 7) Migração para o digital 8) CRM 9) Nova Imagem
Comparar a utilização de instrumentos de comunicação <i>offline</i> (tradicional) e online (digital) por parte das marcas automóveis	<ol style="list-style-type: none"> 1) Migração digital 2) Utilização da rádio 3) Utilização da imprensa 4) Utilização da televisão 5) Utilização do digital 6) Utilização de Outdoors 7) Geração de leads 8) Novos lançamentos 9) Publicidade digital 10) Comunicação interna 11) Comunicação de nicho 12) Notoriedade e imagem 13) Vantagens do digital 14) Desvantagens do digital 15) Realidade virtual 16) Complementaridade de meios

Perceber a adaptação do mix de Comunicação Integrada de Marketing destas marcas a diferentes perfis de consumidores	1) Poder de compra 2) Utilização televisiva 3) Idade 4) Sexo 5) Sexo feminino 6) Sexo masculino 7) Percurso digital 8) Experiência de vida 9) Comunicação digital 10) Canal de Comunicação adequado 11) Canais tradicionais 12) Comunicação de produto 13) Vendedor
Analisar a adaptação dos profissionais de vendas de automóveis à evolução do mix de Comunicação Integrada de Marketing das marcas que representam	1) Adaptação ao canal digital 2) Tratamento de leads 3) Atendimento ao cliente 4) Complementaridade de meios 5) Formação dos vendedores 6) Tecnologia 7) Papel dos vendedores 8) Vantagens do digital 9) Desvantagens do digital 10) Atendimentos aos clientes mais jovens 11) Diferenças no atendimento devido ao aparecimento da internet

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5 - Categorias e respetivas subcategorias resultantes da análise de conteúdos digitais das marcas

Categorias	Subcategorias
Produto	Produto Novo
	Produto Clássico
	<i>Concept Car</i>
	Merchadising
	Características Técnicas
	Outros Produtos
Lifestyle	Figuras Públicas
	Aplicação
	Dicas/ Mensagens /Jogos
	Fotografia dos Seguidores
Campanhas promocionais	
Apelo ao <i>test drive</i>	
Competição	
Prémios	
Patrocínios e Passatempos	
Eventos	

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1. A escolha do *mix* de CIM pelas marcas automóveis *Peugeot*, *Citroën* e *DS*

O primeiro objetivo deste trabalho é a compreensão da escolha do *mix* de CIM, por parte das marcas de automóveis em estudo, ou seja, a *Peugeot*, a *Citroën* e a *DS*. Para isso analisaram-se as respostas dos Diretores de Marketing (Vitor Martins, da *Peugeot*, e Marília Santos, da *Citroën* e da *DS*) e os Responsáveis de Comunicação (Susana Mendonça, da *Peugeot*, e Hugo Sequeira, da *Citroën* e da *DS*) das marcas bem como Mafalda Correia, Especialista em Comunicação e Marketing. Através das respostas obtidas nas entrevistas, a investigadora aferiu que apesar da importância do digital na estratégia de comunicação das marcas, os meios tradicionais ainda assumem um elevado destaque. Assim, existe a necessidade, por parte das marcas, em complementar os canais tradicionais com o canal digital de modo a conseguir obter uma estratégia de comunicação integrada de Marketing (consultar apêndices A, B e E, respetivamente).

Para Marília Santos, Diretora de Marketing da *Citroën* e *DS*, as características das **novas gerações** são um dos fatores que influencia a estratégia de comunicação e marketing das marcas. Já Vitor Martins considera que “as novas gerações estão a mudar radicalmente e inclusive os conteúdos que vão procurar nos meios tradicionais são conteúdos mais adaptados às suas realidades e expectativas”. O Diretor de Marketing da *Peugeot* salienta também o facto das novas gerações quererem os **conteúdos customizados** e a importância que o **digital** ganha neste campo:

“Cada vez mais temos a noção de que o cliente e estas novas gerações querem ter acesso a conteúdos customizados, feitos à sua medida. Por isso, o digital vai estar necessariamente mais presente na nossa comunicação porque é lá que onde clientes estão”.

Hugo Sequeira, Responsável de Comunicação das marcas *Citroën* e *DS* destaca que “hoje o digital já ocupa perto de 25% do orçamento. O digital vai assumir um peso cada vez maior e o histórico das pessoas vai passar a ser todo guardado. Será em função disso que vamos comunicar com as pessoas, uma comunicação mais direcionada, mais pessoal e mais cuidada”.

Esta é uma ideia que Mafalda Correia, Especialista em Comunicação e Marketing, partilha, reforçando a ideia de poder de decisão dos consumidores perante as marcas:

“No início do século, mais de 90% dos orçamentos de marketing e comunicação eram direcionados para esse tipo de comunicação unidirecional e massiva. Com o advento do digital este *status quo* mudou muito. Do lado do consumidor, podemos dizer que ele ganhou poder, obrigando as marcas a comunicar de forma diferente, mais personalizada e mais dirigida aos seus interesses, estilos de vida e valores”.

O investimento feito anualmente no canal digital das três marcas em estudo evidencia a importância atribuída a este, tal como nos é realçado pelos entrevistados (ver figura 6)

Figura 6 - A importância do canal digital nas marcas em estudo

“Há uns anos atrás o mix e o investimento era essencialmente em televisão, rádio, imprensa e alguns outdoors (...) Hoje em dia praticamente não fazemos imprensa, é o canal que está a cair mais em todos. A imprensa baixou imenso na Citroën e quando se quer reforçar alguma campanha é através do digital. A televisão é o canal que nos permite espalhar mais a mensagem” - Marília Santos, sobre a Citroën

“O digital é uma realidade e dentro dessa realidade estamos a reformular a nossa abordagem ao cliente” – Vítor Martins, acerca da Peugeot.

“Agora é exclusivamente digital. Portanto a aposta nas redes, no Facebook, nos websites, nos blogues é enorme (...) Este ano tivemos 100% digital” – Hugo Sequeira, sobre a DS

Fonte: Elaboração própria

Note-se, no entanto que, e de acordo com Mafalda Correia “a presença no digital não chega”. Para a especialista, o consumidor automóvel tem uma maior expectativa acerca da marca, conduzindo-o a experiências que não são possíveis de obter no digital e levando a que a marca aposte em eventos lúdicos, como os festivais de música ou aos passeios e atividades de condução. A vertente emocional é também trabalhada através da música e da fotografia, realça Susana Mendonça.

Mafalda Correia evidencia igualmente a importância da publicidade, das relações públicas e dos pontos de venda. A aposta nos **canais tradicionais** por parte da Peugeot e da Citroën,

principalmente na televisão, e a complementaridade entre os vários canais é ainda uma necessidade:

“Aquilo que desenvolvemos no digital pretende complementar a informação. De uma forma massiva e muito rápida estamos a passar na televisão. Quando impactamos um cliente, a forma como desenvolvemos a nossa mensagem no digital permite que o cliente, em primeiro lugar, se identifique com aquilo que viu na televisão ou ouviu na rádio.” – Vítor Martins.

Susana Mendonça, Responsável de Comunicação da Peugeot, realça a aposta em “blocos televisivos exclusivos, com as interrupções em programas com maior visibilidade”, na qual “a intenção é única e exclusivamente chamar a atenção do cliente para um determinado produto”, complementa Vítor Martins.

Para Marília Santos, diretora de Marketing da *Citroën* e da *DS* “primeiro vai-se para a televisão para chegar e mostrar a muita gente. Os outdoors no caso dos automóveis, porque tem de se mostrar que o carro tem aquela dimensão, têm de ter uma imagem forte. Vai-se para a imprensa para o detalhe do produto e porque te permite escrever e poder explicar um bocadinho. O digital vai sobretudo para se interagir e captar o cliente”.

Contrariamente à Peugeot e à Citroën, consideradas marcas generalistas, a DS pretende posicionar-se como uma marca de luxo. Assim, separou-se da Citroën, e em 2015, lançou-se no mercado automóvel como marca independente. Dessa forma, é objetivo da marca transmitir aos consumidores quais os valores inerentes à mesma ao invés de realçar os atributos dos produtos ou modelos. No ano de 2017, o seu orçamento foi essencialmente para o canal digital, e, inclusivamente os vídeos disponíveis nesse ano não tinham direitos de transmissão televisivos. No entanto com o lançamento do novo modelo a marca tentará marcar presença na televisão, afirma Marília Santos, diretora de Marketing da marca.

A Diretora de Marketing realça o facto das campanhas televisivas serem muito exclusivas e direcionadas a um *target* menor, devido ao posicionamento da DS e da (pouca) presença em revistas de arquitetura ou cozinha de luxo “porque não é uma marca para falar com toda as pessoas”. Hugo Sequeira acrescenta que “a marca quer chegar a clientes que já estejam no digital, são clientes *avant gard* que pensam mais além”.

Note-se que toda a estratégia de comunicação e marketing das marcas necessita também de ser complementada nos pontos de venda da marca. A Peugeot desenvolveu inclusivamente áreas de acolhimento ao cliente nos pontos de venda:

“Começámos a ter áreas dedicadas à parte do acolhimento cliente, ou seja, a emoção do consumidor ao estar com a marca. Se num carro era agradável estar, os nossos espaços têm de ser trabalhados para terem uma zona de acolhimento que estivesse a este nível” – Vítor Martins

Mafalda Correia alerta, no entanto, que “há ainda muito a fazer para ligar todos estes pontos de contacto que o consumidor tem com a marca ao longo da sua jornada de compra e da sua posse de um veículo” (ver figura 7).

Figura 7 - Pontos de contacto durante a jornada do consumidor



Fonte: Elaboração própria com base na entrevista de Mafalda Correia

Quando falamos na escolha de um automóvel, e segundo a especialista, em primeiro lugar “o consumidor pode começar por ir ao *site* da marca recolher informação e seleccionar as alternativas que considera mais atrativas”. De seguida, procurará “validar as suas impressões com fontes que considera mais independentes e credíveis, por exemplo lendo os artigos sobre

o ensaios efetuados por jornalistas que são publicados em jornais e blogues, falando com familiares e procurando oportunidades de contacto direto com o produto, em eventos em que a marca esteja presente”. Por fim, o consumidor “irá a um stand experimentar o automóvel que escolheu e confirmar os pormenores relacionados com a compra: prazo de entrega, financiamento, equipamentos extra, etc”.

Para a especialista Mafalda Correia “sob um mesmo chapéu deverão estar o marketing, a comunicação, as relações públicas, os espaços físicos de vendas e assistência e os serviços de apoio ao cliente”. Não obstante, as marcas ainda estão “longe de conseguir desenhar estratégias omnicanal”. Esta questão verifica-se não só devido aos “vários canais, protagonistas e fluxos” mas também pela forma como as organizações são geridas internamente:

“As empresas mantêm ainda uma gestão muito compartimentada do negócio. Internamente, cada direção tem os seus objetivos e prioridades, que desenvolve como se não houvesse mais ninguém à volta (...). Essa fragmentação também se verifica a um nível mais micro dentro dos próprios departamentos de marketing e comunicação. Fruto da crise que afetou o mercado automóvel durante vários anos, a maioria das marcas reduziu muito as suas equipas de gestão de marketing e comunicação e optou pelo outsourcing de quase todas as funções de comunicação – gestão de redes sociais, gestão do website, publicidade, relações públicas, compra de espaço. Hoje cada marca trabalha com uma agência de digital, uma agência de eventos, uma de publicidade e mais uns quantos freelancers, todos eles a lutar para se manterem fornecedores da marca e a travar possíveis investidas de concorrentes”.

Por último, Mafalda Correia destaca as dificuldades financeiras já que “uma estratégia integrada exige um orçamento que permita “assegurar uma visibilidade mínima em cada um dos canais”.

3.2. A escolha do mix de CIM à luz do histórico de comunicação das marcas *Peugeot, Citroën e DS*

A partir das respostas dos Diretores de Marketing e Responsáveis de Comunicação das três marcas acima mencionadas (ver apêndices A e B, respetivamente), e através da análise dos conteúdos das redes sociais *online Facebook, Twitter e Instagram*, publicados nos últimos cinco anos (ver apêndice H), a autora conseguiu responder ao segundo objetivo desta dissertação – contextualizar a escolha do mix de comunicação integrada de Marketing destas marcas à luz do seu histórico de comunicação dos últimos cinco anos. Com a análise das redes sociais *online*, pretendeu analisar-se de forma mais clara e objetiva a evolução da comunicação com os seus seguidores. Foram analisadas todas as publicações no período em análise, tendo-se procedido à sua categorização (ver Tabela 5).

Cada uma das três marcas do Grupo PSA está a apostar num novo posicionamento, e, por isso, a **nova ofensiva de produto** serve como base para a estratégia definida para cada marca. Note-se que por ofensiva de produto, entendemos a estratégia de novos modelos da marca, desenhados de forma a transmitir e a mudar a imagem percebida pelo público.

Segundo Marília Santos, “o objetivo da DS é ser mesmo uma marca muito *premium*, muito exclusiva”. Com o lançamento do novo DS7 Crossback – o primeiro modelo independente da DS – “a comunicação e o marketing vão evoluir e passar essencialmente pelo digital”, salienta a Diretora de Marketing da marca. Hugo Sequeira, Responsável de Comunicação da marca, considera que “é muito mais fácil comunicar porque são os verdadeiros DS (...) e sabendo que temos de comunicar o espírito de luxo”.

Relativamente aos canais de comunicação utilizados na marca DS, Marília Santos e Hugo Sequeira estão de acordo – “Nos próximos tempos a aposta da DS é mesmo só no digital, esse é o caminho. Estamos a sair dos canais tradicionais, a imprensa e a rádio, e estamos a investir muito no digital”, afirma o Responsável de Comunicação da marca.

Sendo o perfil de cliente da DS “completamente diferente” do perfil do cliente da Citroën a marca irá abrir os primeiros “stores ou saloons”, que permitem uma “experiência ao cliente diferente e com um tratamento mais requintado”, Marília Santos sobre a DS.

Já a Citroën aposta numa “comunicação mais jovem” e numa ofensiva de produto “com carros um bocadinho diferentes”, resultando do “rejuvenescimento da marca”, afirma Marília Santos.

Segundo a Diretora de Marketing da marca “um dos objetivos foi remexer a marca, chegar a pessoas mais novas, adaptar-se aos milenares, e ter uma experiência completa, para os clientes, a 360 graus porque hoje em dia mais que vender carro, vendemos serviços com as aplicações digitais, os serviços, etc. Claro que o foco da marca é a venda de automóveis e há um rejuvenescimento da marca a esse nível mas também é importante a prestação de serviços, é importante olhar para um cliente a 360 graus”.

Como resultado disso, “no próximo ano todos os stands vão mudar de a imagem, associado a estes valores novos, sobretudo à parte do digital e de configurações online”.

As três marcas estão de acordo em relação à **mudança de imagem** nos *stands* uma vez que também o Diretor de Marketing da Peugeot considera que “ a imagem que o cliente percebe tem de ser alterada porque se de um lado estamos a falar do digital, o cliente chega a uma concessão da marca e não consegue concretizar isso. Por isso, os técnicos do após venda também de estar alinhados com a nova estratégia da marca”.

A **migração para o digital** é também evidenciada pela Responsável de Comunicação da Peugeot:

“A principal modificação é a nossa concentração maior e uma transferência para a comunicação que tem vindo a ganhar relevância. Essa migração foi mais acentuada nos últimos cinco anos, sendo que a televisão também tem um peso muito importante, que é aquilo que nos dá uma maior cobertura. E temos vindo a desinvestir dos meios mais tradicionais como a imprensa e a rádio”.

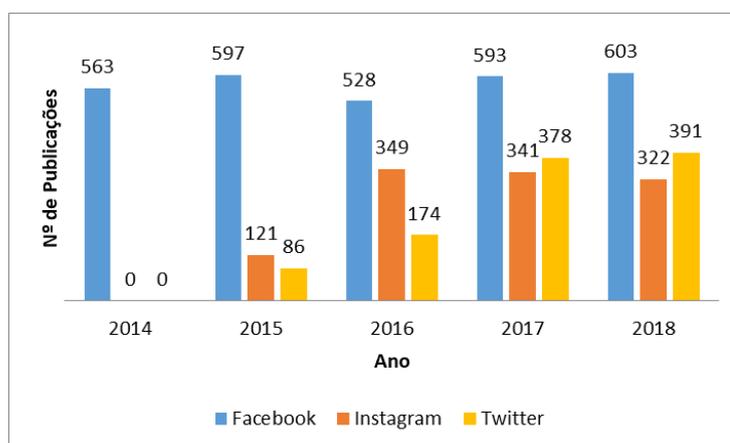
Relativamente à análise das redes sociais digitais da *Peugeot*, *Citroën* e *DS*, pode afirmar-se que estas têm vindo a ganhar cada vez mais importância, ao longo dos anos em análise, nomeadamente 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018, não só pelo aumento de publicações como da sua regularidade por dia. Através da análise realizada foi possível verificar que, a partir de 2017, por vezes, eram feitas várias publicações diariamente.

As redes sociais foram criadas em anos distintos. Relativamente ao *Facebook*, este foi criado em 2010 pela *Peugeot* e pela *Citroën* e em 2014 pela *DS*. Já no Instagram, a *Citroën* foi a primeira marca a criá-lo, em 2013, ao passo que a *Peugeot* e a *DS* o fizeram em 2015. Já o

Twitter foi primeiramente criado pela *Citroën* em 2010, seguido da *DS* em 2014 e só depois a *Peugeot* em 2015.

Através do gráfico 1, constatamos que a rede social *online* da marca *Peugeot* que verificou um maior crescimento foi o *Twitter*. Comparando o ano de 2015 e 2018, constatou-se um aumento do número anual de publicações em 355% (305 publicações). Note-se que em 2014, a marca ainda não tinha criado conta nesta rede. Também o *Instagram* foi criado em 2015 e logo em 2016 registou praticamente o triplo das publicações quando comparado ao ano da sua criação (121 e 349 publicações, respetivamente). Relativamente ao *Facebook* da *Peugeot*, esta é a rede com maior número de publicações mas também a mais constante ao longo dos cinco anos, registando apenas uma diferença 40 publicações entre 2015 e 2018.

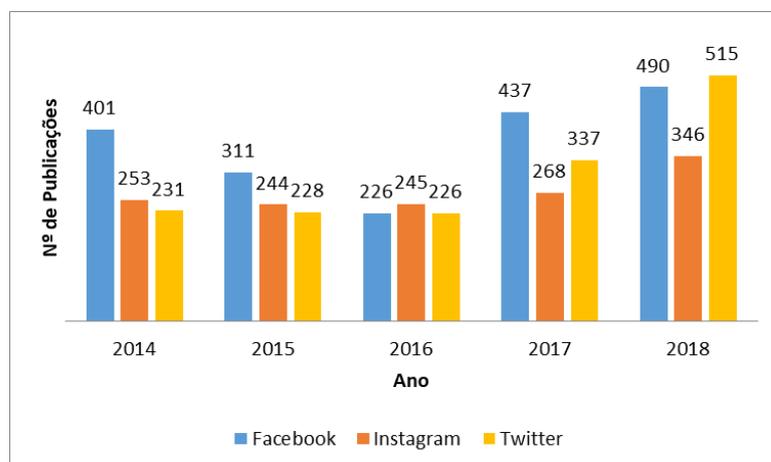
Gráfico 1 - Análise global da marca Peugeot



Base: 5046 publicações da marca *Peugeot* analisadas entre o ano 2014 e 2018

Também a *Citroën*, representada no gráfico 2, apresenta um maior crescimento no *Twitter*, face às outras redes sociais da marca. Apesar da evolução do número de publicações no *Instagram*, entre 2014 e 2018, esta acaba por ser, a par com o *Facebook*, menos visível que a do *Twitter*, como é possível verificar através do gráfico 2. De notar, inclusivamente, que nos anos de 2015 e 2016 houve uma redução no número de publicações, face a 2014 (menos 90 e menos 175, no *Facebook*, e menos 9 e menos 10, no *Instagram*, respetivamente). Relativamente ao *Twitter* registou-se uma evolução do número de publicações de cerca de 127%, quando é feita a comparação de 2018 para 2015.

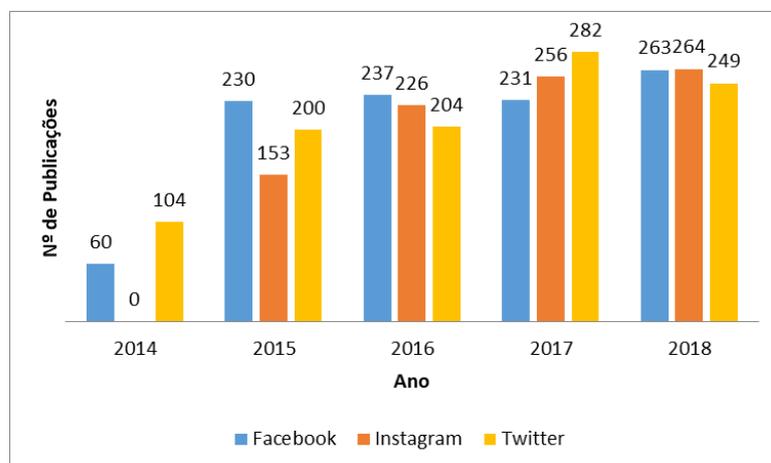
Gráfico 2 - Análise global da marca Citroën



Base: 4758 publicações da marca *Citroën* analisadas entre o ano 2014 e 2018

Por último, a DS apresenta uma grande evolução no *Facebook* em 2015 face a 2014, resultante da sua criação apenas em Setembro desse ano, acredita a autora. Comparando o ano de 2014 com o ano de 2015 houve um aumento de 380% no número de publicações feitas no *Facebook* (170 publicações). No *Twitter*, a marca também registou um aumento significativo de praticamente 93%, quando comparados os anos de 2014 e 2015 (96 publicações feitas a mais em 2015). A marca tem também vindo a crescer no número de publicações feitas no *Instagram*. De 2015 para 2016 houve um aumento de 48% no número de publicações (ver gráfico 3).

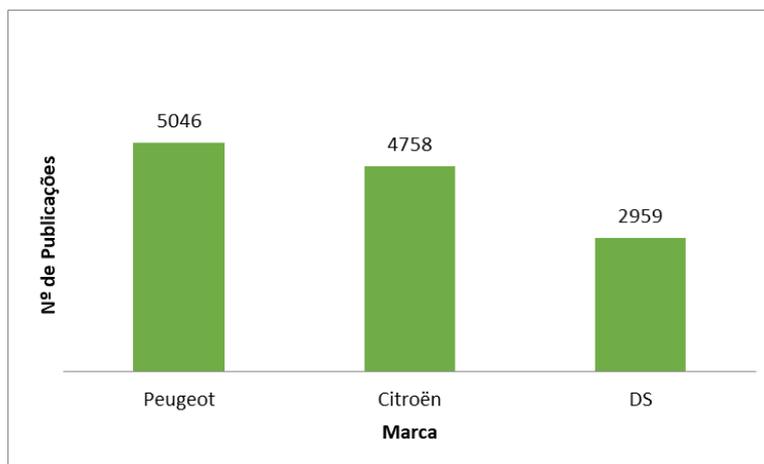
Gráfico 3 - Análise global da marca DS



Base: 2959 publicações da marca *DS* analisadas entre o ano 2014 e 2018

No total dos cinco anos em estudo, e tendo em conta as três redes sociais *online* analisadas, a marca que fez mais publicações foi a Peugeot com mais 519 publicações que a *Citroën* e 2087 que a *DS* (ver gráfico 4).

Gráfico 4 - Análise geral das marcas em estudo

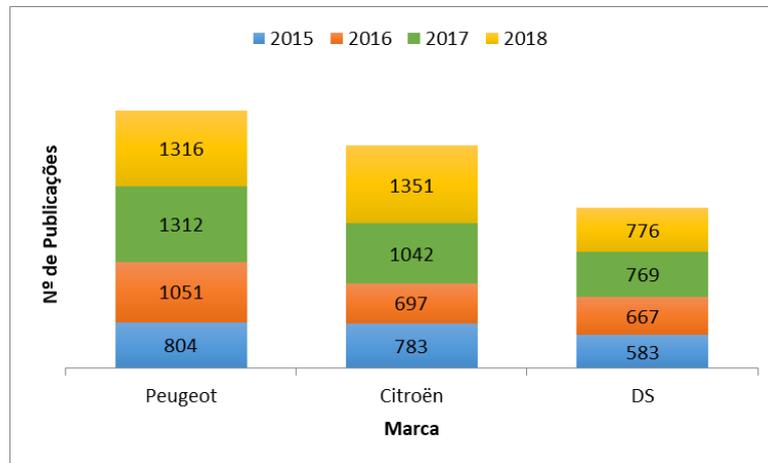


Base: 12 763 publicações das marca *Peugeot*, *Citroën* e *DS* analisadas entre o ano 2014 e 2018

Não obstante, para uma análise mais rigorosa a autora considera que deve ser feita a comparação entre os anos de 2015 e 2018, uma vez que em 2014 a *Peugeot* tinha apenas *Facebook*. Através da análise do gráfico 5 e somando todas as publicações feitas nas redes sociais *online* é possível constatar que a evolução das três marcas é constante ao longo da linha temporal analisada.

Nos quatros anos seguintes, a Peugeot foi a que teve um maior número de publicações, seguida da Citroën e depois da DS. Em 2015, a diferença para a Citroën foi de 21 publicações e de 221 para a DS. No ano seguinte, o distanciamento entre a Peugeot e a Citroën já foi mais elevado, com uma diferença de 354 publicações. Já para a DS a diferença do número de publicações entre a Peugeot foi de 384. Em 2017, a Peugeot e a Citroën voltam a reduzir o número de publicações para 2070 mas quando é feita a comparação entre a Peugeot e a DS o número aumenta para 543. Finalmente, no ano de 2018 a Citroën consegue ultrapassar a Peugeot em número de publicações, sendo a diferença de 35 publicações. A DS realizou apenas 776 publicações nesse ano.

Gráfico 5 - Análise das três marcas entre os anos de 2015 e 2018

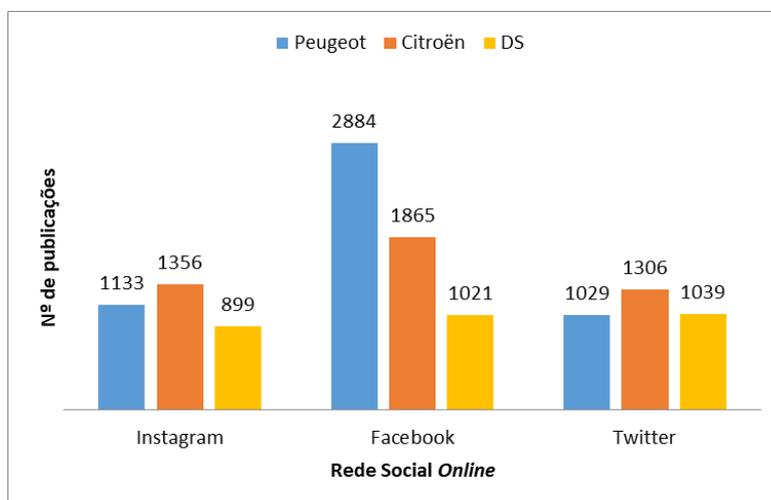


Base: 11 151 publicações das marca *Peugeot*, *Citroën* e *DS* analisadas entre o ano 2015 e 2018

Considerando agora as redes sociais *online* de forma individual, constatamos que a *Peugeot* é a marca que tem um maior número de publicações, no entanto estas são feitas maioritariamente no *Facebook*. Por outro lado, considera-se que a *Citroën* é a marca mais equilibrada uma vez que tem um número de publicações mais proporcional entre as várias redes sociais *online*. Através da análise do gráfico 6, verifica-se que a *Citroën* consegue ultrapassar quer a *Peugeot* quer a *DS* em número de publicações no *Instagram* e no *Twitter*. Os números mais baixos na *DS* não surpreendem a autora uma vez que esta marca se individualizou da *Citroën* há relativamente pouco tempo. Mesmo assim, no *Twitter* a *DS* consegue ultrapassar a *Peugeot*.

No geral, à exceção da *DS*, as marcas tendem a publicar mais no *Facebook*, o que pode ser justificado com o posicionamento da marca, cujo objetivo é comunicar para um público com maior poder de compra e de uma faixa etária mais elevada. Já a *Citroën* pretende posicionar-se para um público cada vez mais jovem, daí destacar-se das restantes no *Instagram*.

Gráfico 6 - Análise das redes sociais *online* por marca, no período temporal em análise



Base: 12 532 publicações das marcas *Peugeot*, *Citroën* e *DS* analisadas entre o ano 2014 e 2018

Far-se-á agora uma análise por marca e por rede social *online* considerando o conteúdo das publicações, tendo sido uma análise individual por publicação e atribuído uma categoria correspondente. Foram analisadas as seguintes categorias: Produto (com as sub-categorias produto novo, produto clássico, merchadising, características técnicas e *concept car*), *lifestyle* (figuras públicas, aplicação, mensagens/dicas/jogos, outros produtos, fotografias de seguidores), campanhas promocionais, apelo ao *test-drive*, competição, prémios, parcerias e passatempos e eventos. Os resultados serão apresentados em subtópicos, por marca.

Peugeot

Em 2014, a Peugeot dispunha apenas de *Facebook*, tendo feito um total de 563 publicações. Em 2015, a marca aumentou o número de publicações para 597. Em 2016 nota-se um decréscimo de 69 publicações face a 2015. Em 2017, a marca conta com 593 publicações e em 2018 atinge o número mais elevado, tendo em conta o período em análise, com 603 publicações feitas.

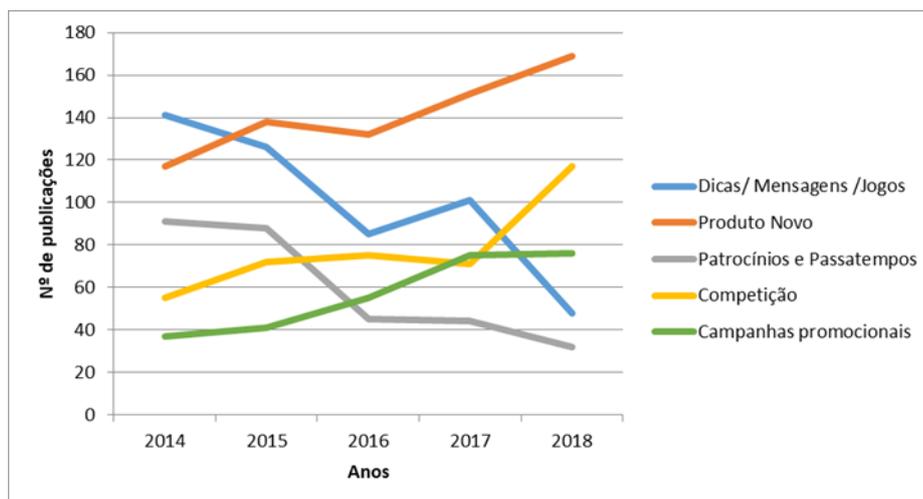
Através da análise do gráfico 7, podemos verificar quais as categorias em destaque ao longo dos cinco anos analisados. A categoria “Dicas/Mensagens/Jogos” foi a que teve um

maior número de publicações no ano de 2014 mas foi também a mais inconstante ao longo do período temporal em análise, com um decréscimo até 2016, seguido de um crescimento até 2017 e depois novamente um período de decréscimo em 2018. É através desta que a marca comunica com os seus seguidores através de jogos, através de dicas ou de mensagens de dias festivos, como os feriados ou dias comemorativos como o Dia do Pai, Dia da Mãe, Dia da Mulher, entre outros. A categoria de “Produto Novo” teve um percurso maioritariamente constante, apenas com um decréscimo em 2016 e a atingir o número mais elevado de publicações em 2018. É através desta categoria que a marca divulga aos seus seguidores os novos modelos da marca. As publicações relacionados com as parcerias, que no caso da *Peugeot* estão relacionadas com desportos como o Ténis e o Golfe, mas também com os passatempos que a marca promove com os seus parceiros foram a terceira categoria com mais publicações em 2014. Não obstante, nos anos seguintes o decréscimo de publicações é bastante notável e, apesar do igual número, praticamente, em 2016 e 2017, em 2018 volta a existir uma diminuição de publicações.

As publicações relacionadas com as equipas de competição da *Peugeot*, com informações sobre os ralis, como as posições dos participantes ou os trajetos por exemplo, ou a divulgação de fotografias das provas e dos pilotos registaram um elevado aumento entre 2017 e 2018, sendo a que mais evoluiu no último ano da análise. No geral, podemos também considerar que a evolução foi bastante notória pois como se constata através do gráfico 7, de 2014 para 2018 há uma evolução de praticamente do dobro de publicações nesta categoria.

Por último, as publicações relacionadas com as campanhas promocionais registam também um aumento notório até 2017 e, depois, em 2018 há uma estabilização no número de publicações, face ao período homólogo.

Gráfico 7 - Cinco principais categorias do Facebook da Peugeot, de 2014 a 2018



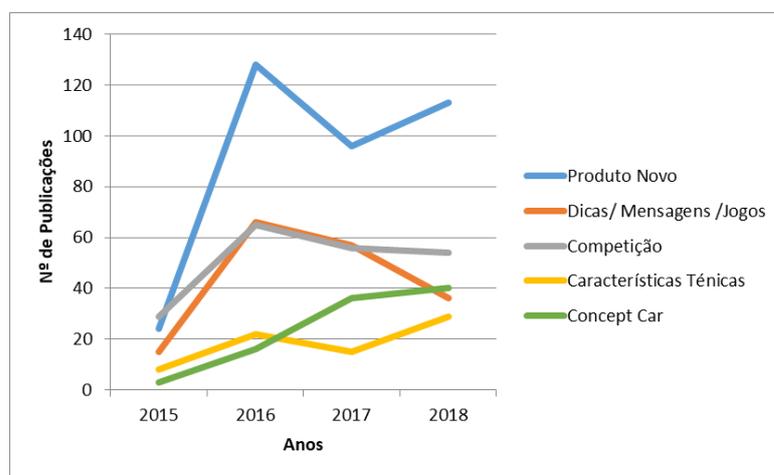
Base: 2878 publicações da marcas Peugeot, analisadas entre o ano 2014 e 2018

Relativamente agora ao *Instagram*, este foi criado pela Peugeot em 2015. Nesse ano, a marca fez um total de 121 publicações nesta rede social *online*. No ano seguinte, já houve um aumento significativo de publicações, com um total de 349 publicações. Em 2017, a marca conseguiu um número semelhante, com 341 publicações e em 2018 foram feitas 320 publicações. Nesta rede social *online*, as cinco categoria com maior destaque no período em análise foram “produto novo”, “dicas/mensagens/jogos”, “competição”, “características técnicas” e “concept car”.

Através da visualização do gráfico 8, é possível notar que a categoria com maior número de publicações em 2015 foi a “competição” e que, apesar do aumento em 2016, em 2017 e 2018 a marca aposta numa frequência de publicações constante, apesar do seu decréscimo face ao período anterior. A categoria “produto novo” regista a maior evolução, quando comparada com as restantes categorias em destaque, de 2015 para 2016. No entanto, no ano seguinte existe já um decréscimo do número de publicações acabando por evoluir no ano seguinte. A terceira categoria em destaque no *Instagram* da marca Peugeot é “dicas/mensagens/jogos”, na qual existe uma evolução bastante acentuada do ano inicial de criação da rede social para 2016. Quando comparado com 2017, o número de publicações é praticamente o mesmo. No entanto, em 2018 notamos uma quebra nesta categoria. A categoria das “características técnicas” tem um percurso semelhante ao “produto novo”. Se em 2016 notamos uma evolução no número de publicações face a 2015, em 2017 já há um

decréscimo que acaba por contrastar com a posterior evolução do ano seguinte. Por último, a categoria dos “*concept car*”, ou seja, modelos que são desenhados pelas equipas das marcas e que servem apenas como testes de produto, permitindo assim conhecer a opinião dos consumidores sobre determinadas características ou detalhes, é a mais constante ao longo da linha temporal. Verifica-se, desde 2015 a 2018, uma evolução que acaba por ser mais linear nos últimos dois anos.

Gráfico 8 - Cinco principais categorias do Instagram da Peugeot, de 2015 a 2018



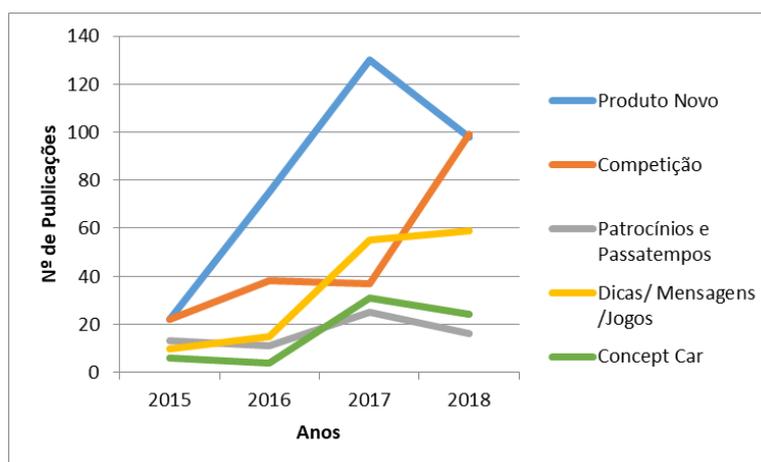
Base: 1131 publicações da marcas Peugeot, analisadas entre o ano 2015 e 2018

Tal como o *Instagram*, também o *Twitter* da Peugeot foi criado somente em 2015. No primeiro ano, a marca disponibilizou 86 publicações. Em 2016, o número já duplica e falamos em 174 publicações. Em 2017 a evolução ainda é maior e a marca regista 378 publicações naquela rede social *online*, e, no último ano, observam-se 390 publicações.

As cinco principais categorias do *Twitter* da Peugeot são “produto novo”, a “competição”, os “patrocínios e passatempos”, as “dicas/mensagens/jogos” e “*concept car*”. Tal como no *Instagram*, a categoria que registou um maior crescimento face ao ano inicial de análise foi “produto novo” (ver gráfico 9). Apesar de em 2017 ter sido publicado praticamente o dobro de conteúdos face a 2016, em 2018 verifica-se uma grande queda no número de publicações. Em percurso oposto, constatamos a categoria da “competição”, cujo ano de 2017 regista um pequeno decréscimo face a 2016. Não obstante, há uma grande evolução, para mais do dobro, de número de publicações em 2018. A categoria dos “patrocínios e passatempos” apresenta um comportamento igual à categoria “*concept car*”, isto é, em 2016 existe uma diminuição de publicações face a 2015. Apesar do seu aumento em 2017, é

igualmente notório a sua regressão novamente em 2018. Por último, a categoria relacionada com as dicas, mensagens e jogos com os seus seguidores começa a ganhar destaque a partir de 2017. Nos dois primeiros anos de análise, a evolução é ligeira, no entanto em 2017 já existe um elevado crescimento.

Gráfico 9 - Cinco principais categorias do Twitter da Peugeot, de 2015 a 2018



Base: 1028 publicações da marcas *Peugeot*, analisadas entre o ano 2015 e 2018

Citroën

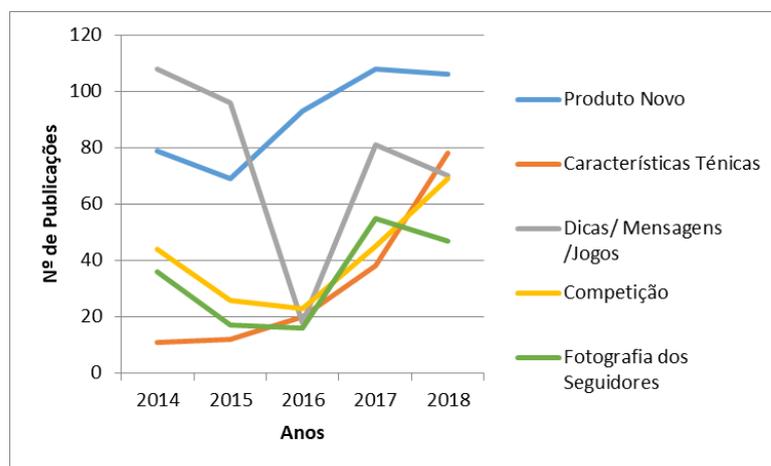
Analisando agora a marca *Citroën* e, em específico, o *Facebook* constata-se que esta perfaz um total de 401 publicações no ano de 2014, 311 publicações de 2015 e 226 publicações no ano de 2017. Apesar deste decréscimo ao longo dos três primeiros anos, em 2017 e 2018 a marca faz uma notória aposta nesta rede social *online* e são feitas 437 e 490 publicações respetivamente.

Através da análise do gráfico 10, verificamos que existe uma categoria que até então ainda não se tinha destacado – “fotografia dos seguidores”. Ou seja, fotografias que a marca partilhava dos seus seguidores, incluindo modelos das marcas, clássicos ou novos, por exemplo. Apesar do decréscimo nos anos de 2015 e 2016, face ao ano inicial do período de análise, 2017 é o ano que a marca faz mais partilhas das fotografias dos seus seguidores e há um aumento exponencial no número de publicações. Da mesma forma, a categoria “dicas/mensagens/jogos”, regista uma diminuição de publicações nos anos de 2015 e 2016, quando comparados com 2014. Em 2017, a evolução é bastante acentuada, mas em 2018 regista-se uma ligeira diminuição do número de publicações inseridas nesta categoria. A categoria da competição também se destaca pelas mesmas razões. Apesar dos números mais

baixos em 2015 e 2016, o aumento de publicações em 2017 é quase o praticamente o dobro comparativamente a 2016 e em 2018 regista-se também um crescimento face a 2017.

A categoria relacionada com as características técnicas registou um aumento de publicações nos cinco anos em análise. Estas publicações são sobre uma determinada característica de um modelo específico, demonstrando assim a sua diferenciação perante a concorrência. Além disso, e segundo Marília Santos, Diretora de Marketing da Citroën, nos últimos dois o objetivo das redes sociais *online* na Citroën é a conversão do cliente, ou seja, de modo a que as publicações tenham um impacto direto nas vendas da marca. Já “no início as redes sociais eram muito utilizadas para divulgar”, salienta a Diretora de Marketing assim como é possível constatar pelo número de publicações da categoria “Fotografias de Seguidores”. Também nesta linha de pensamento, é possível destacar-se o grande crescimento de publicações sobre “produto novo”, registado desde o ano de 2014 até 2018.

Gráfico 10 - Cinco principais categorias do Facebook da Citroën, de 2014 a 2018



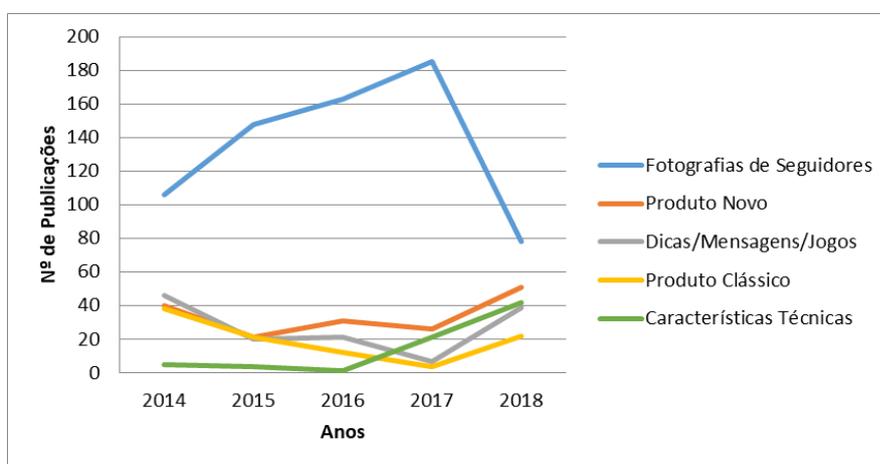
Base: 1864 publicações da marca *Citroën*, analisadas entre o ano 2014 e 2018

O *Instagram* da Citroën, em 2014, teve 253 publicações. Em 2015 e 2016 foram praticamente iguais, com 244 e 245 publicações, respetivamente. Em 2017, esta rede social *online* contou com 268 publicações e em 2018 aumentou para 346 publicações.

Nesta rede é de salientar a grande discrepância entre o número de publicações da categoria “fotografias de seguidores” e as restantes analisadas no gráfico 11. Ainda assim, é de notar que no ano de 2018 o número reduziu para, praticamente, metade das publicações.

Relativamente às outras categorias, o número de publicações é semelhante. Tal como acima citado, também no *Instagram* há um destaque para a categoria “características técnicas” e “produto novo”, nos últimos dois anos. Nesta rede são também feitas várias publicações sobre os produtos considerados clássicos, pela marca. Apesar da redução de publicações entre até 2017, nota-se em 2018 um grande crescimento neste sentido. Por último, a categoria das “dicas/mensagens/jogos” denota uma tendência inconstante, registando um crescimento significativo no último ano.

Gráfico 11 - Cinco principais categorias do Instagram da Citroën, de 2014 a 2018



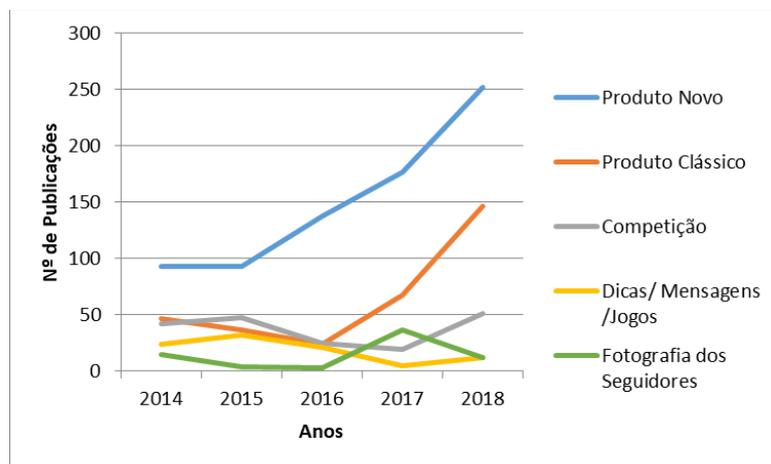
Base: 1356 publicações da marca *Citroën*, analisadas entre o ano 2014 e 2018

No *Twitter* da *Citroën* foram feitas 231 publicações no ano de 2014. Nos dois anos seguintes, o número foi bastante semelhante, com 226 e 228 publicações, em 2015 e 2016, respetivamente. Em 2017 houve um grande crescimento para 337 publicações e em 2018 volta a aumentar e assinalam-se 515 publicações naquela rede social *online*.

A categoria “produto novo”, à semelhança das restantes redes, também um crescimento muito elevado no número de publicações no *Twitter* da marca, desde 2016, inclusive. A categoria de competição e de dicas para os seguidores registaram praticamente a mesma trajetória, isto é, face a 2014, verifica-se um crescimento em 2015 e, depois, em 2016 e 2017 uma diminuição no número de publicações. Porém, em 2018 a marca volta a registar um aumento de publicações nestas duas categorias. A categoria de produto clássico verificou um enorme crescimento desde 2014 até 2018, apesar do ano 2016 ter registado uma diminuição do número de publicações. A categoria das fotografias dos seguidores também

ganha destaque nesta rede, e em 2017 volta a ganhar protagonismo, refutando o que Marília Santos, diretora de Marketing da marca, mencionou acima (ver gráfico 12).

Gráfico 12 - Cinco principais categorias do Twitter da Citroën, de 2014 a 2018



Base: 1533 publicações da marca *Citroën*, analisadas entre o ano 2014 e 2018

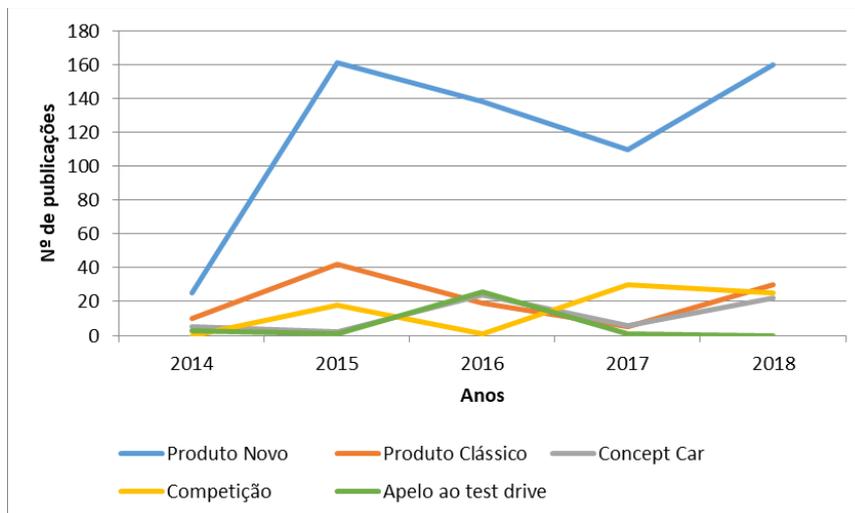
DS

Relativamente à DS, através da análise de conteúdos ao *Facebook*, e tendo em conta o período temporal em análise, foi possível verificar que foram feitas 60 publicações em 2014, 230 em 2015, 237, em 2016, 231 em 2017 e 263 em 2018.

Perante a análise do gráfico 13, constata-se desde logo a importância que a marca dá à divulgação de novos produtos. Ainda que se tenha registado uma diminuição no número de publicações em 2017, em 2018 a DS volta a dar destaque a publicações que se inserem nesta categoria. É de salientar que foi a partir de 2014 que a marca se começou a desvincular da *Citroën*, e, portanto, poderá ser justificada dessa forma a necessidade de divulgação de produto aos consumidores. A categoria de “produto clássico” foi também uma das cinco categorias com maior número de publicações entre 2014 e 2018 e, apesar da quebra em 2016 e 2017, em 2018 nota-se um crescimento. Relativamente ao “apelo ao *test drive*”, cujo objetivo é os consumidores testarem um determinado modelo, existiu uma forte aposta da marca em 2016 neste tipo de publicações. A categoria de “competição”, atingiu o seu número máximo de publicações em 2017, após uma quebra em 2016. Note-se que em 2018, o número de publicações diminuiu face a 2017, mas a diferença é pouco nítida. Por fim, as publicações

inseridas na categoria “*concept car*”, evoluíram desde 2014 a 2016. Nesse ano, existiu uma diminuição de publicações, mas em 2018 há um aumento bastante notório destas.

Gráfico 13 - Cinco principais categorias do Facebook da DS, de 2014 a 2018



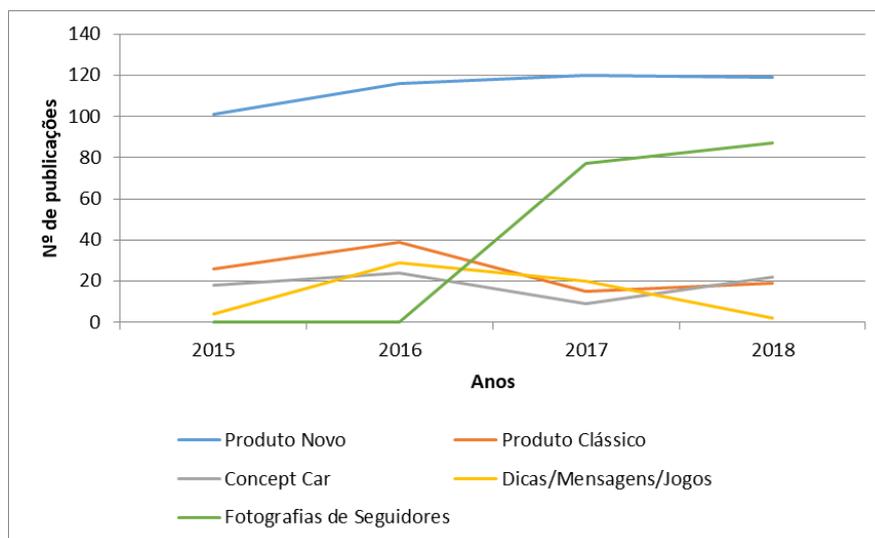
Base: 1021 publicações da marca DS, analisadas entre o ano 2014 e 2018

Analisando o Instagram da DS, este foi criado apenas em 2015 e foram feitas 153 publicações. No ano seguinte, a marca registou 226 publicações e em 2017, a DS publicou apenas mais 30 publicações, face ao ano anterior. Em 2018 a marca chega às 264 publicações.

Nesta rede social, destaca-se, tal como no *Facebook*, um elevado número de publicações inerentes à categoria “produto novo”. Não obstante, verifica-se um número relativamente constante, tendo em conta os quatro anos analisados, com uma diferença de apenas 19 anos entre os vários anos.

A categoria de “dicas/mensagens/jogos” registou um grande crescimento de 2015 para 2016, voltando depois a decrescer em 2017 e 2018. É também no ano de 2016 que as categorias “competição” e “carros clássicos” atingem o pico de publicações. Por outro lado, note-se a inserção de publicações de “fotografias de seguidores” apenas em 2017 e depois em 2018 mantendo o número minimamente constante, registando um aumento de 10 publicações apenas face a 2017 (ver gráfico 14).

Gráfico 14 - Cinco principais categorias do Instagram da DS, de 2015 a 2018



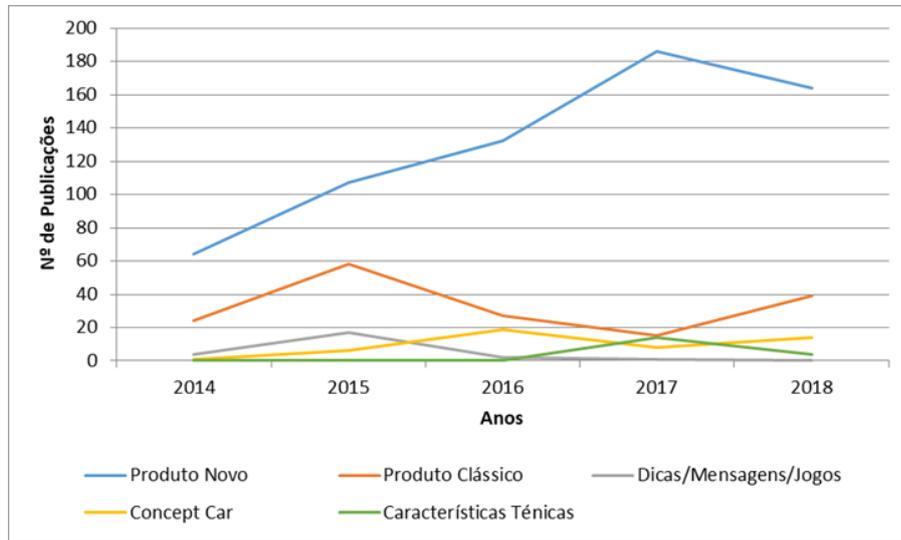
Base: 899 publicações da marca DS, analisadas entre o ano 2015 e 2018

Por último, foram analisadas as publicações da DS no *Twitter*. No ano de 2014 foram registadas 104 publicações. Entre 2015 e 2016 a diferença foi apenas de quatro publicações, com 200 e 204 publicações, respetivamente. O ano de 2017 foi o que teve mais publicações, com 282 e em 2018 decresce para 249.

Neste período temporal em análise, destaca-se novamente a categoria de “produto novo”, com um acentuado crescimento de 2014 para 2015. Registando também praticamente o dobro de publicações de 2014 para 2015, constatamos também, através da análise ao gráfico 15 das categorias “produto clássico” e “dicas/mensagens/jogos”. Em 2016, estas duas categorias voltam a registar uma diminuição de publicações, face ao ano anterior. Contrariamente à categoria “dicas/mensagens/jogos”, a categoria de “competição” alcança um crescimento no último ano em análise. Ainda nesse ano, há um destaque para os “concept car”, seguido um decréscimo em 2017 e depois um crescimento em 2018.

Em 2017, é introduzida a categoria “características técnicas” nesta rede social *online*. Isso pode ser justificado pelo facto da marca lançar um novo produto, exclusivamente DS, e pela sua estratégia de lançamento “passar essencialmente pelo digital”, como afirma a Direta de Marketing da marca. Desta forma, a marca consegue chamar a atenção para pequenos detalhes do respetivo modelo.

Gráfico 15- Cinco principais categorias do Twitter da DS, de 2014 a 2018



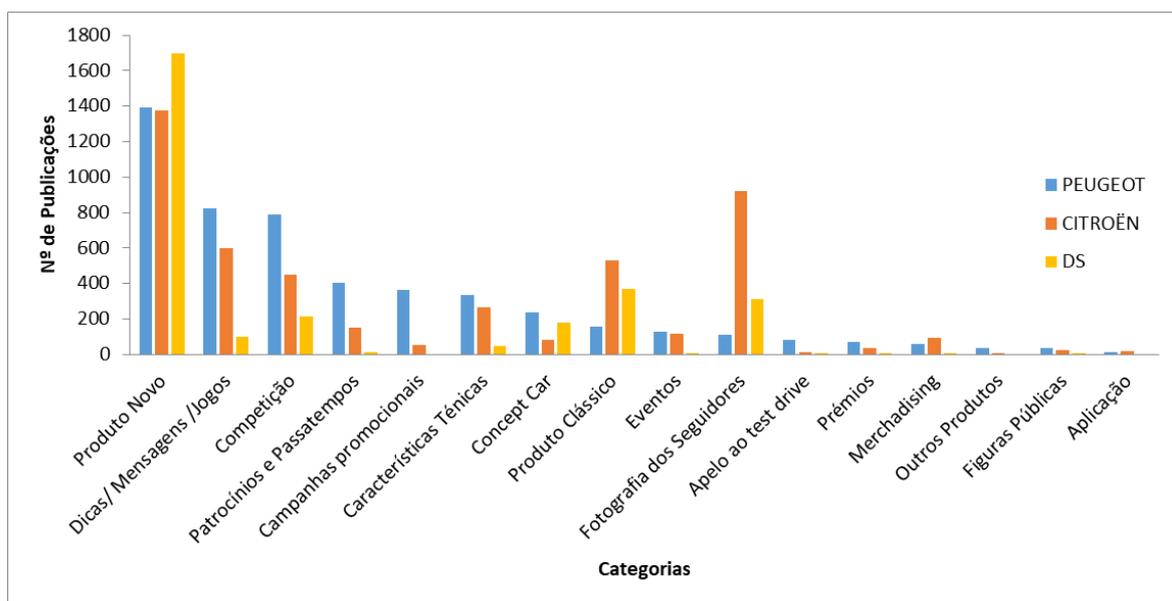
Base: 1039 publicações da marca DS, analisadas entre o ano 2015 e 2018

Em suma, e após a análise do gráfico 16, ao longo dos cinco anos a *Peugeot* foi a marca mais consistente, sempre com presença de publicações em todas as categorias. Na categoria “Produto Novo”, apesar de não ser a marca com mais publicações no total, a *DS* destacou-se das outras duas marcas em análise ao longo do trabalho com cerca de 1700 publicações ao longo dos cinco anos em estudo. Esta foi também a categoria com mais publicações por parte da *Peugeot* e da *Citroën*. Relativamente à categoria das “Dicas/Mensagens/Jogos” considerada como uma técnica para conquistar e garantir a interação dos seguidores com a marca, a *Peugeot* e a *Citroën* fizeram uma grande aposta nesse sentido. A categoria na qual a *Citroën* mais se destacou foi em “Fotografias dos Seguidores” já que a marca partilhava bastante as fotografias que os seus seguidores colocavam nas redes sociais, mostrando assim os produtos reais dos consumidores. Saliente-se também o enfoque dado pela *Peugeot* à divulgação de campanhas promocionais mas também ao apelo ao *test drive*, dando assim oportunidade aos seus consumidores e/ou potenciais consumidores de ficarem a conhecer a marca e das promoções existentes para a aquisição dos seus carros .

Na mesma linha de pensamento, a marca pretende comunicar de uma forma “mais racional, mais orientada ao produto em si e na qual os atributos do produto são postos em destaque”, salienta a Responsável de Comunicação da marca. O objetivo da conversão de

clientes, através do *Facebook*, é também um dos aspetos focados pela responsável de Comunicação, tendo por base “ o apelo ao *test drive*” (ver apêndice B).

Gráfico 16 - Análise global das categorias, por marca, no período temporal em análise



Base: 12743 publicações analisadas nos anos de 2014 a 2018

É de salientar que ao longo dos cinco anos do período temporal em análise, a escolha dos instrumentos de comunicação foi influenciada pela mudança de posicionamento das marcas. Além disso, o digital tem ganho cada vez mais importância, sendo o canal predileto da Peugeot, Citroën e DS, segundo os entrevistados das marcas.

3.3. Instrumentos de comunicação *offline* (tradicional) e online (digital) das marcas automóveis *Peugeot, Citroën e DS*

Pretendeu-se comparar a utilização dos vários instrumentos de comunicação de cada uma das três marcas estudadas. Para isso, recorreu-se também aos respetivos Diretores de Marketing, Responsáveis de Comunicação e à Especialista em Comunicação e Marketing, Mafalda Correia. Se a ideia que a imprensa é o meio que tem vindo a cair mais é geral, já sobre a televisão e a rádio as opiniões diferem. Relativamente ao canal digital, é também uníssona a vontade das três marcas migrarem cada vez mais e de forma mais rápida.

Mafalda Correia ressalva que “neste cenário de comunicação mais complexo e fragmentado, todos os canais são importantes e todos contribuem, embora de forma diferente, para fazer chegar as mensagens ao consumidor.

A Especialista em Comunicação e Marketing, atenta que no caso da comunicação dos automóveis em **televisão**, esta “passa muito pela presença em novos formatos e em conteúdos lúdicos que permitem apresentar o automóvel integrado em diferentes estilos de vida e representações sociais”. No entanto, a televisão vê a sua importância cada vez mais reduzida devido à perda progressiva dos telespectadores. Assim, Mafalda Correia considera que “é impensável hoje fazer uma campanha só em televisão, uma prática comum e bastante eficaz há meia dúzia de anos”.

Para Vítor Martins, diretor de Marketing da *Peugeot*, a televisão é utilizada “única e exclusivamente para chamar a atenção para determinado produto”, utilizando, por exemplo, “blocos exclusivos, as interrupções a meio dos programas que têm maior visibilidade e com destaque mais significativo”, acrescenta Susana Mendonça, a Responsável de Comunicação da *Peugeot*. Já Marília Santos considera que este é o meio primordial para “chegar e mostrar a muita gente”. Hugo Sequeira corrobora e afirma que para a *Citroën* “este é o meio que ocupa a grande fatia do investimento publicitário já que ainda existe muito o hábito das pessoas chegarem a casa e enquanto jantam estão a ver televisão”.

Relativamente à **rádio**, este é o meio tradicional que “em termos promocionais funciona muito bem e não é tão cara como a televisão”, afirma Vítor Martins. Pela mesma razão, este acaba por ser o meio que melhor funciona para dar a conhecer a marca *DS* uma vez que “as pessoas vão de manhã no carro e ouvem várias vezes o nome, acabando por ficar no ouvido e fizemo-lo de uma maneira tática para chegarmos a todos. Se uma pessoa estiver em frente a

um computador e vir um anúncio não sabe muito bem o que é aquilo e por isso não liga tanto”, remata Hugo Sequeira. O Responsável de Comunicação das marcas DS e Citroën salienta que nesta última, este meio também funciona muito bem uma vez que “como a rádio é muito tática em campanhas de tráfico e de conversão funciona muito bem” exemplificando também um exemplo concreto de um modelo da marca:

“Quando estamos a trabalhar a comunicação de um carro como a Berlingo é importante a rádio, porque estamos a falar com pessoas, maioritariamente, profissionais cuja profissão é andar de carro de um lado para o outro durante o dia, transportes, reparações, etc, e que estão muitas horas em contacto com o rádio. Secalhar também estamos a falar de públicos um pouco mais velhos, que não estão tão à vontade com sistemas de informação mais recentes e, aí, o canal digital perde um pouco a sua importância”

Mafalda Correia realça a ideia acima apresentada pelo Responsável de Comunicação da Citroën e da DS, afirmando que “nos últimos anos, este meio tem vindo a perder importância, tornando-se marginal nas estratégias de comunicação, o que não deixa de ser paradoxal, dado que a maioria das pessoas ouve rádio exclusivamente no carro. O efeito de repetição que a rádio oferecia é hoje conseguido pela publicidade online com uma segmentação mais precisa e custos menores”.

Já a **imprensa** é o meio que tem vindo a decair cada vez mais. Para a Especialista de Comunicação, Mafalda Correia:

“A imprensa entrou numa espiral destrutiva que tem levado à perda continuada de audiência e, conseqüentemente, à perda de investimento publicitário. Hoje há muito menos publicações do que há uma década e cada uma delas tem uma audiência significativamente inferior à dessa altura”

Na Citroën, Hugo Sequeira revela que este é “o canal que está a cair mais em todos”. Ainda assim, o Responsável de Comunicação das marcas DS e Citroën reconhece que, em relação ao digital, a imprensa funciona melhor para fins de promoção de um novo modelo por exemplo:

“A imprensa tem a vantagem de ser algo visual, algo que fica e continua lá. Quando uma pessoa abre uma revista, aquilo está lá, fica lá e volta-se a ver, não é como no digital”.

Marília Santos revela que a aposta na imprensa se mantém já que “permite escrever e explicar um bocadinho. Vamos para a imprensa para o detalhe do produto”.

Vítor Martins enfatiza a importância da imprensa especializada na decisão de compra do consumidor:

“Quando vamos para jornais e revistas continuamos a entender que, embora a imprensa, no caso do automóvel, tenha vindo a reduzir significativamente, a ser substituída pelo canal digital, continuamos a entender que quem comprar carro e o cliente que gosta de carros, continua a suportar-se muito aí”.

Para Mafalda Correia, a imprensa especializada tem vindo a decair não pela falta de leitores mas sim por falta de investimento:

“A situação da imprensa especializada é um exemplo típico da falta de visão do setor automóvel. Foi a falta de investimento publicitário que ditou, em quase todos os casos, o desaparecimento das revistas e não a falta de leitores. E hoje, as marcas querem comunicar com profissionais especialistas capazes de decodificar e transmitir ao público mensagens complexas e têm dificuldade em fazê-lo de uma forma abrangente”.

Relativamente à migração para o **canal digital**, este é um objetivo claro nas 3 marcas. Se do lado da Peugeot o objetivo é ter “migrado uma parte significativa do que se faz para o digital”, na DS “toda a ofensiva de produto, a comunicação e o marketing vão evoluir e passar essencialmente pelo digital”, afirmam os respetivos Diretores de Marketing. Na Citroën, “o digital está a ocupar um papel muito importante e já ocupa perto de 25% do orçamento. É algo muito significativo se pensarmos bem porque a televisão é algo muito caro e vai sempre ocupar uma faixa muito grande”, assegura Hugo Sequeira.

Quer o Responsável de Comunicação das marcas Citroën e DS como a Responsável de Comunicação da marca Peugeot consideram que a aposta nos canais digitais está a ser cada vez maior, levando a um desinvestimento nos canais tradicionais:

“A grande mudança da comunicação está a dar-se por aí: estamos a sair dos canais tradicionais, a imprensa e a rádio, por exemplo, e estamos a investir muito no digital”, diz Hugo Sequeira.

“A transferência para a comunicação digital tem vindo a ganhar relevância. Essa migração foi mais acentuada nos últimos cinco anos, sendo que a televisão também tem um peso importante pois é aquilo que nos dá uma maior cobertura mas temos vindo a desinvestir em meios como a rádio e a imprensa” – Susana Mendonça

Para Marília Santos o objetivo do canal digital é “interagir e captar o cliente”. Já Vítor Martins realça que este é um meio de complementaridade uma vez que “quando impactamos o cliente, a forma como desenvolvemos a nossa mensagem no digital permite que este se identifique com aquilo que viu na televisão ou ouviu na rádio”. A Responsável de Comunicação acrescenta também o investimento para o canal digital está “dividido entre aquela que é a nossa comunicação ‘always on’, que é a permanente ao longo de todo o ano e depois aquela que fazemos campanha a campanha. Temos também uma verba associada à conquista, que é quando fazem a pesquisa por palavras mais genéricas ou associadas mais à concorrência, para conseguirmos ter visibilidade nas pesquisas”. A Peugeot investe também em “retargeting, ou seja, os clientes que vão visitar o nosso site e mostram interesse num determinado produto, nós depois vamos seguindo o percurso digital que eles fazem, na rede Google, no Facebook”, acrescenta Susana Mendonça.

Na DS, Hugo Sequeira realça que “a aposta no Facebook é enorme” assegurando que este é “meio primordial da marca”. O Responsável de Comunicação exemplifica que “em 2017, os vídeos que tínhamos disponíveis dos vários carros, nenhum deles tinha direitos para transmissão em televisão. Somente nos canais digitais”.

Ainda em relação ao canal digital, os Responsáveis de Comunicação das marcas salientam a importância da geração de leads no papel de conversão dos clientes. Na ótica de Hugo Sequeira “hoje em dia, as redes sociais assumem um papel enorme dentro, por exemplo, de um objetivo que temos de recolha de leads. É muito frequente uma grande parte das leads e de uma grande eficácia da conquista das mesmas vir do Facebook. O Facebook em Portugal é a principal rede e, hoje, é incontornável fazer uma grande campanha e não a fazer no Facebook ou não ter recolha direta de leads”. A Responsável de Comunicação da Peugeot reitera a ideia e salienta que os clientes “vão recebendo comunicação sobre o modelo em questão com a ótica de levar à construção de uma lead, de conseguirmos convertê-los. E temos sempre publicidade no Facebook, de forma continuada, para geração de leads, com apelo ao test drive”.

Assim sendo, as vantagens e desvantagens de cada canal, de acordo com os entrevistados, pode ser resumida na seguinte tabela (6).

Tabela 6 - Vantagens e desvantagens dos canais comunicacionais, de acordo com os entrevistados, para a comunicação no setor automóvel

	Imprensa	Televisão	Rádio	Online
Vantagens	Meio primordial para quem gosta do produto	Meio que atinge mais pessoas;	Rápida memorização e notoriedade	Acessibilidade e disponibilidade
Desvantagens	Reduzido número de publicações	Meio muito caro	Perdeu importância e consequentemente ouvintes	Rapidez da informação e constante atualização

Fonte: Elaboração própria

3.4. Adaptação do mix de CIM a diferentes perfis de consumidores

Para responder a este objetivo, ou seja, perceber a adaptação do mix de comunicação integrada de marketing das marcas *Peugeot*, *Citroën* e *DS* aos diferentes perfis de consumidores, a autora procurou dividir a análise de conteúdo das entrevistas aos Diretores de Marketing, aos Responsáveis de Comunicação mas também aos Diretores Comerciais em categorias, relativas aos consumidores, como:

- a) Poder de compra;
- b) Sexo;
- c) Idade;
- d) Experiência de vida;
- e) Percurso digital.

Relativamente ao **poder de compra**, Gonçalo Ferreira, Diretor Comercial das marcas Citroën e DS assegura que os consumidores da segunda são “pessoas atuais, com um poder de compra e requinte diferentes do cliente tipo da Citroën” e “apesar de terem um maior poder de compra são sempre influenciados pelas redes sociais e pela internet”. O Diretor Comercial salienta, no entanto, que “independentemente do poder de compra qualquer cliente deve ser tratado da mesma forma”. Susana Mendonça acrescenta que do lado da Peugeot a estratégia pelo vendedor, ou seja, “quando o cliente chega, o vendedor tem de tentar auferir qual a condição deste para lhe oferecer a melhor proposta de financiamento”. É de realçar que nenhum das três marcas distingue a abordagem direta ao consumidor consoante o seu estrato socioeconómico. Note-se que, Marília Santos, adita que a estratégia

das suas marcas passa por conjugar a estratégia de publicidade televisiva com o **poder de compra** dos consumidores, ou seja:

“Hoje em dia trabalhamos essencialmente em prime time, achamos que as pessoas que tem poder de troca e que estão em fase de troca se concentram nesse horário portanto é ali que nos vamos focar. Por exemplo, na DS quando estamos em televisão tentamos estar sempre na Sic Notícias ou na TVI24, e nos breaks das 20h e das 21h porque é ai que, normalmente, os estudos nos dizem que os empresários em nome individual e as pessoas que dividem a compra, a pouca televisão que veem é ali”.

A estratégia televisiva é também influenciada pela **idade** do consumidor. No caso da Citroën, Gonçalo Ferreira salienta que “hoje em dia, os carros da Citroën estão a tentar ir para um target mais novo: o C3 Aircross, o Cactus, são carros menos tradicionais. Dizemos que dá para pessoas com mais idade, para reformados, mas o target é o público mais jovem, pessoas até aos 40 e a nossa comunicação está dirigida para essas pessoas”. Para isso, e segundo Marília Santos, a marca utiliza canais televisivos destinados a um público-alvo mais jovem, como “AXN, FOX ou FOX Life, uma vez que são canais um pouco mais jovens... O Hollywood nos últimos 3 anos cresceu bastante e também ficou muito jovem”.

Tal como na Citroën, a Peugeot também distingue a utilização dos meios e canais consoante a idade e o modelo em questão. Vítor Martins exemplifica-nos com o modelo 108:

“O modelo 108 é um modelo curioso porque inclusive consegue ter duas faixas etárias a ele associado e completamente distintas. Naturalmente tem a faixa etária mais jovem mas também a faixa mais sénior (...). No digital conseguimos atingir quem queremos mas, por exemplo, a nível de ativações, no caso do 108 fazemos ativações junto das universidades. Estabelecemos uma parceria com as principais revistas universitárias e desenvolvemos ações dentro das universidades”.

Susana Mendonça, da marca francesa Peugeot, acrescenta que “em termos de idade também depende de cada ponto de venda adequar consoante os produtos que dispõe”. No caso da DS, Marília Santos assegura que “a idade hoje em dia não é propriamente o principal, são as experiências das pessoas. Por exemplo, para um DS3 não faz sentido estarmos a comunicar para uma família mas hoje em dia uma família jovem tem 40 anos. O DS3 é um carro jovem mas não familiar. Há 10 anos atrás, por exemplo, uma família jovem tinha 30

anos. O tema das idades baralha-se um bocado, é mais importante o estilo de vida e a experiência das pessoas”.

Note-se que no fator da idade há uma certa necessidade das marcas se adaptarem e no caso do **sexo** não há essa preocupação por parte das três marcas.

“É possível comunicar para senhoras e para homens mas não temos tido essa preocupação muito premente. Mas preocupa-nos em determinados momentos que haja carros que comecem a assumir uma vertente mais marcada, por exemplo, um carro que esteja muito associado às mulheres, então temos de apostar numa comunicação muito masculina e vice-versa porque senão vamos perder uma parte do mercado e isso não nos interessa”, Hugo Sequeira, responsável de Comunicação da DS. Por outro lado, o Diretor Comercial da *Citroën* assegura que “Não fazemos distinção entre masculino e feminino”. Da mesma forma, Susana Mendonça, Responsável de Comunicação da *Peugeot*, reitera que “a marca não define nenhuma estratégia diferenciada, não temos produtos que estejam definidos para homens ou para mulheres. Quando há modelos que o justifiquem adaptamos a mensagem mas em termos de canais penso que seja igual porque, quer os homens, quer as mulheres estão nos mesmos canais”.

Ainda sobre a Peugeot, Vítor Martins acrescenta que há uma falha por parte da marca em saber comunicar com o público feminino, o que pode se tornar uma desvantagem já que segundo o Diretor de Marketing estas são as decisoras da compra:

“Hoje não temos uma estrutura que esteja preparada para falar com o target feminino, a começar nas questões mais básicas, desde rececionistas a vendedores. Existe uma máxima que diz que quem decide a compra do carro é a senhora e é verdade, notamos isso. Embora seja o homem a dominar a componente técnica, as decisoras são as mulheres. No entanto, não desenvolvemos nenhum tipo de comunicação nem temos nenhum dispositivo orientado por sexo, mas é uma falha nossa”.

Note-se que as categorias acima descritas terão de ser todas conjugadas e não podem ser tidas em contas de forma individual. Ou seja, para as três marcas o consumidor agora terá de ser visto consoante a sua **experiência e o seu estilo de vida** (figura 18), como Marília Santos também referiu acima sobre a DS – “o tema das idades baralha-se um bocado, é mais importante o estilo de vida e a experiência das pessoas”.

Figura 8 - Características do consumidor que permitem à marca as diferentes abordagens de comunicação



Fonte: Elaboração própria

Vítor Martins exemplifica-nos esta situação com a comunicação do Peugeot 5008: “por exemplo, para o 5008, utilizámos como suporte de comunicação o Estoril Open. A população que o frequenta é de facto de todas as idades mas dentro daquilo que era o nosso alvo, pretendíamos uma faixa etária a partir dos 35 anos, com um poder de compra relativo e um posicionamento social elevado. Eram vários fatores da vida da pessoa que tínhamos de saber conjugar”.

Hoje em dia, as campanhas fazem-se maioritariamente com a ajuda do digital, no qual já se consegue fazer “muita distinção e segmentação”, afirma Marília Santos, entre os vários consumidores. Para a Diretora de Marketing da Citroën “o grande desafio é conseguir ter criatividade adaptada a estas pessoas todas”.

Um dos objetivos da Peugeot passa também por “estar no percurso digital dos clientes, sejam eles jovens ou não”. Já na DS, Gonçalo Ferreira confessa que “o digital dirige-se a uma geração mais nova e mais dentro desta realidade”.

A escolha do canal passa então por “perceber que cada canal de comunicação tem a sua importância e nós definimos a escolha de cada um em função da campanha e dos diferentes produtos que estamos a comunicar”, refere Hugo Sequeira, responsável de comunicação das marcas Citroën e DS. A Diretora de Marketing das duas marcas considera que já não faz sentido diferenciar a utilização dos canais de comunicação tendo em conta o estrato socioeconómico uma vez que “cada vez passa mais pelo estilo de vida da pessoa”.

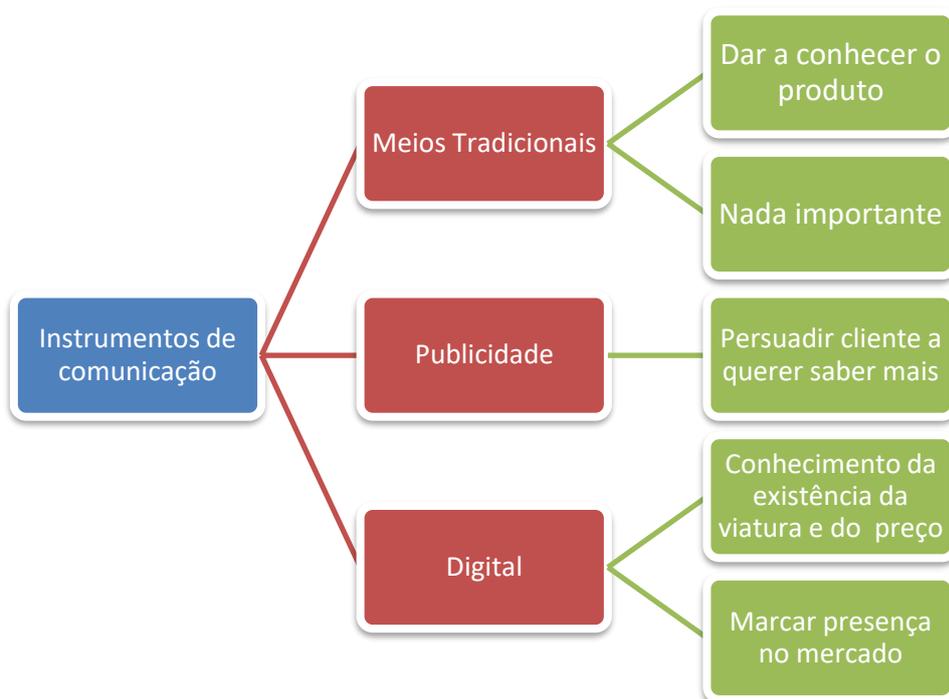
João Mendes, Diretor Comercial da Peugeot, considera que “em termos de segmento, os produtos são quase universais. O próprio mercado e o produto podem ser vistos de muitas formas e o marketing hoje em dia tem de se mais generalista para conseguir abarcar os vários segmentos”.

Para responder a este objetivo, realizaram-se também entrevistas a cinco consumidores: Fábio, 27 anos, Mariana, 23 anos, Ana, 23 anos, Catarina, 38 anos e Maria Emília, com 60 anos. Estas tinham como propósito averiguar a importância da comunicação aquando da decisão de compra, a importância dos vários instrumentos e como avaliam o papel do vendedor hoje em dia.

Para os consumidores a comunicação toma um papel importante na compra do automóvel, transmitindo “sempre profissionalismo da marca, fiabilidade e qualidade dos produtos. Esteticamente são sempre apelativos (quer anúncios em outdoors, quer na televisão ou na internet)”, Fábio, 27 anos. Mariana, 23 anos, considera que a “comunicação mais eficaz é a de realçar o preço vs qualidade”. No entanto para a Ana, “sendo um negócio caro, só a comunicação não basta” Neste sentido são importantes “as motorizações por exemplo”, afirma Ana.

Quando questionados sobre a importância dos vários instrumentos de comunicação, os consumidores foram praticamente unânimes nas respostas, sendo que os instrumentos digitais são aqueles que adquirem mais importância, independentemente da idade dos entrevistados. Ainda assim, para Fábio os meios tradicionais “continuam a ser importantes, uma vez que ainda temos uma parte considerável da população dependente desses meios para chegar à informação”. Por outro lado, Mariana considera que “os meios tradicionais passarão a ser uma prática em desuso”. Note-se que esta é uma opinião contraditória entre dois consumidores da mesma faixa etária. Já Catarina, com 38 anos, considera que “a publicidade tradicional ainda é (e será durante algum tempo) necessária e útil (até para chegar a faixas etárias mais velhas) mas irá tornar-se cada vez mais um apoio à publicidade digital e não irá recuperar um papel dominante” (ver figura 9).

Figura 9 - Características dos instrumentos de comunicação, segundo os consumidores entrevistados



Fonte: Elaboração própria.

Quando questionados sobre o seu percurso de compra é de realçar a diversidade de respostas acerca desta. Isto é, se para Fábio, de 28 anos, e Mariana, de 24 anos, a primeira opção passa por procurar informações na internet e no *website* da marca, já para Ana, de 23 anos, o primeiro passo foi deslocar-se a um *stand* da marca. Para Catarina, de 38 anos, a imprensa especializada e os fóruns de debate *online* marcaram o início do processo de compra e Maria Emília, de 60 anos, recorreu a pessoas que já tivessem carros da mesma marca que o seu para se aconselhar. Note-se que o período temporal de decisão de compra do carro, foi, segundo os entrevistados, entre uma semana a um mês.

3.5. Adaptação dos profissionais de vendas de automóveis à evolução da CIM

Com a análise às respostas dos Responsáveis de Comunicação, Gestores de Produto, Diretores de Marketing e os Profissionais de vendas das três marcas em estudo a autora pretende responder ao quinto objetivo, estudando assim as alterações inerentes ao atendimento ao público resultantes da evolução do mix da CIM. Apesar do advento do digital, o papel do vendedor torna-se cada vez mais essencial, procurando responder às questões e dúvidas mais específicas do consumidor, que está cada vez mais ciente das marcas e padrões que o rodeiam, devido ao constante fluxo de informação na internet.

Primeiramente é importante realçar que as três marcas concordam que o cliente hoje está **mais informado** e **mais exigente**, requerendo assim uma **maior preparação por parte dos profissionais de vendas** mas também **das marcas** em saber formar os seus profissionais. Contrariamente ao modo de venda antigo, no qual “era preciso saber quanto é que o cliente queria gastar e, depois, consoante isso mostravam-se as ofertas”, hoje em dia, Marília Santos considera que “o mais importante é saber ouvir e perceber a ideia da pessoa, aquilo que se pode acrescentar e oferecer”.

Para Susana Mendonça, o vendedor “deve dar continuidade. Se o cliente já traz uma informação, é reforçá-la e dar uma informação que ainda não esteja presente”.

Sérgio Florindo, Profissional de Vendas da Peugeot, considera que “o cliente tem de ser bem tratado. O índice de atendimento ao cliente está muito acima na exigência na marca”. Luís Vitorino, por parte da Citroën, aborda o lado emocional do cliente, salientando que “antes estávamos mais preocupados com as vendas e agora estamos mais preocupados com a experiência do cliente”. Também Fernando Lameiras, vendedor da Peugeot, considera que o mais importante “são as necessidades do cliente, para que ele chegue e pense que o vendedor o ajudou realmente”.

Luís Rodrigues, colega de Luís Vitorino, enfoca que “os clientes mudaram, sabem mais que antigamente e agora temos de nos adaptar a isso”. Essa mudança advém em grande parte do **canal digital e do papel da Internet**. Segundo Márcia Paulo, Gestora de Produto da *Peugeot*, “o primeiro passo de um cliente hoje é através da internet”

Note-se que na Peugeot o digital “no último ano cresceu cerca de 25% em termos de captação de leads e tudo o que fazemos no digital é essencial”. A Responsável de Comunicação da Peugeot, Susana Mendonça, salienta ainda que “o ponto de venda sabe que pesquisa o

cliente fez e portanto deve adaptar o seu discurso a isso. Toda a informação que vai na lead, vai o mais detalhada possível para que o vendedor saiba o que aquele cliente fez, que tipo de informação procurou e o interesse que tem”.

Carla Metelo, Profissional de Vendas da Peugeot, considera que apesar do consumidor agora ser “mais informado” e da “internet lhe dar um poder enorme”, “a abordagem é igual” e “não há uma grande evolução. Continuamos a fazer exatamente o mesmo, mas com mais ferramentas à disposição, mais modernas, mais evoluídas, mas a base é a mesma: mostrar os carros, explicá-los”.

Relativamente à Citroën e à DS, “a rede de concessionários ainda é a mesma portanto há também aqui uma maior concentração no digital e no tratamento das leads. Existem procedimentos que estão devidamente identificados e desenhados, que devem ser respeitados pelo vendedor, por exemplo: o vendedor deve responder a uma lead em duas horas, quando a recebe deve ir ao seu sistema de informação onde irá marcar o tratamento da lead; todos os contactos que faz devem deixar escritos, todo o processo tem um desenho e recebe formação para isso”.

Para os profissionais de vendas das três marcas existem vantagens e desvantagens do atendimento ao cliente com o aparecimento do digital (ver tabela 7).

Tabela 7 - Vantagens e desvantagens do atendimento ao cliente com o aparecimento do canal digital

Vantagens	Desvantagens
Maior acesso à informação	Maior acesso à informação
Atendimento ao cliente mais rápido	Respostas têm de ser dadas cada vez mais rápido
O vendedor consegue ajudar melhor os clientes	Configuradores podem substituir o papel do vendedor
O cliente possui um maior conhecimento sobre os modelos, opções de financiamento, etc	Vendedor perde um pouco o controlo sobre o negócio porque o cliente já sabe muitas coisas

Fonte: elaboração própria com base nas repostas dos Profissionais de Vendas das marcas *Peugeot, Citroën e DS*

A **formação dos vendedores** sofreu assim alterações com o **advento do digital**, tal como sugere Vítor Gonçalves, responsável de Produto da *Citroën*:

“Com a atual fase do negócio automóvel, as formações passarão a ser mais participativas, individualmente ou em grupos, e com o incremento da componente comportamental para as novas abordagens ao cliente porque, hoje em dia, já estão muito informados (os clientes). O vendedor tem de se adaptar a esta realidade e saber lidar com os vários tipos de clientes”.

Já sobre a *DS*, Vítor Gonçalves, que é também responsável de produto desta marca salienta que “os novos vendedores exclusivos da marca DS receberão formação específica devido ao novo posicionamento produto/cliente/abordagem/atitude comportamental”,

Além disso, irão “ter uma formação 360º sobre tudo o que está associado à DS, todos os valores inerentes à marca. É uma formação completamente diferente da Citroën, vão estar mais especializados em atender o consumidor nos vários canais, com um maior detalhe. Não só ao carro mas também à mensagem que pretendem transmitir” refere Marília Santos, diretora de Marketing da *DS*. “Hoje em dia, com a Internet, nós temos clientes que chegam às concessões e, inclusivamente, sabem mais que um vendedor. Isso coloca-nos também uma exigência muito maior, em termos de formação aos nossos vendedores porque o cliente hoje em dia, seja através dos configuradores de internet, das próprias redes sociais e todos os *websites* internacionais, consegue muitas vezes, por exemplo, ter acesso a gamas que ainda não comercializamos no nosso país” comenta Márcia Paulo, sobre a Peugeot (ver figura 10).

Figura 10 - O papel dos vendedores

"Eles são fundamentais, não são dispensáveis de forma alguma" - Márcia Paulo, *Peugeot*

"Os configuradores não vão ocupar o nosso lugar porque não há dois negócios iguais. No configurador, os negócios são todos iguais" - Luís Rodrigues, *Citroën*

"Por melhor que seja a plataforma, por melhor que seja a informação não há melhor que o contacto humano. Esse é que faz a diferença" Luís Vitorino, *Citroën*

" Continuo a achar que o vendedor é necessário. Para os detalhes, para a experimentação dos automóveis, os ensaios, as explicações mais técnicas, a informação mais específica" - Sérgio Florindo, *Peugeot*

Ao contrário do que se possa pensar, o papel do vendedor hoje em dia é ainda maior porque tem ainda mais responsabilidades que antigamente. Há 10 anos atrás vendia-se um carro facilmente, hoje em e dia o mercado aumentou muito em termos de oferta, o mercado está muito mais competitivo e as vendas são mais difíceis, por isso as equipas têm de se adaptar e tem de estar muito focadas na nova realidade.

"o papel do vendedor é cada vez mais importante porque há o contacto visual com a pessoa. Falamos com a pessoa. A internet é uma coisa em que se mexe nos botõezinhos mas não sabemos com quem estamos a falar. A relação do vendedor e do cliente é muito importante para o negócio e tem de se manter" - Fernando Lameiras, *Peugeot*

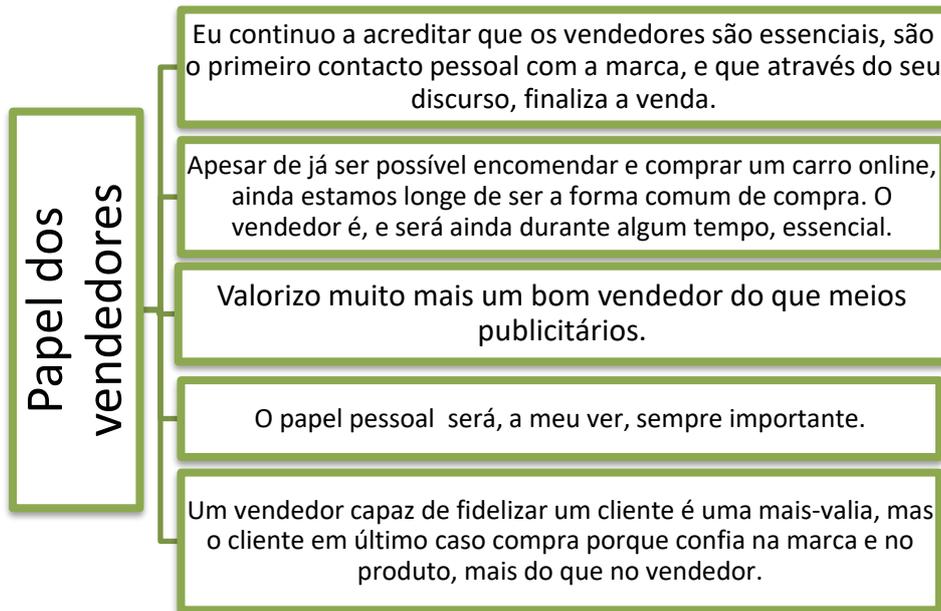
Fonte: elaboração própria com base nas respostas dos vendedores e dos gestores de produto

Para Luís Vitorino, Profissional de vendas da Citroën, as formações passaram a ser “mais dinâmicas. Antigamente quando íamos para a formação era sempre mais chato e agora sabemos que o dia vai ser bem passado porque a informação vai ser passada de outra forma. Temos de saber transmitir essa informação ao cliente também de outra forma por isso acho que tem a ver com isso”. Manuel Carvalho concorda com o colega e afirma que “agora até a forma como nos dão as formações é diferente, tudo mais tecnológico, com os vídeos disponíveis. Com os recursos que podemos mostrar aos clientes, os vídeos, as páginas da internet. É diferente e estamos mais por dentro do produto também”.

Apesar de todas estas mudanças as marcas parecem concordar com um facto: o **vendedor** continua e continuará a ter um **papel essencial** no negócio automóvel porque “**o cliente ainda continua a querer sentir**”, diz Vítor Martins, da Peugeot.

Os consumidores entrevistados consideram também que o vendedor é parte integrante do negócio automóvel (ver figura 11). O contacto interpessoal, os conhecimentos por parte do vendedor e a sua credibilidade são alguns dos fatores que os consumidores anunciam para justificar a sua opinião. Apesar já ser possível, comprar um carro *online* é ainda um cenário difícil de imaginar para os consumidores.

Figura 11 - O papel dos vendedores, segundo os consumidores



Fonte: elaboração própria com base nas respostas dos consumidores entrevistados.

As três marcas enfatizam que a forma de venda alterou-se com o processo da digitalização.

Marília Santos afirma que “os vendedores estão formados para saber ouvir. O mais importante hoje é saber ouvir e perceber a ideia da pessoa e o que se pode oferecer e acrescentar. No modo de venda antigo era preciso saber quanto é que o cliente queria gastar e depois consoante isso mostravam-se as ofertas”. Ainda sobre a Citroën, Hugo Sequeira considera que “se deve adequar o discurso ao interlocutor. Se estamos a falar com um profissional que está a comprar um Berlingo, uma pessoa de baixo nível de escolaridade, se o vendedor começar a utilizar um tipo de discurso muito elaborado, a pessoa vai deixar de perceber”.

A formação na DS “é completamente diferente da Citroën, e vão estar mais especializados em atender o consumidor nos vários canais, com um maior detalhe. Não só ao carro, mas também à mensagem que pretendem transmitir e ao consumidor porque a probabilidade de apanharem alguém de uma grande empresa é muito maior e essa pessoa, à partida, terá muito mais uma visão de negócio global, acesso a mais produtos financeiros e mesmo um maior acesso a novas tecnologias e aos últimos gadgets. São, à partida, pessoas mais instruídas”.

Na Peugeot, é a abordagem ao consumidor é feita “consoante o objetivo. Por exemplo, um cliente que queira um carro usado temos uma abordagem diferente porque o vendedor sabe que ele já conhece as informações todas, quer discutir apenas o preço. Numa viatura nova, o

vendedor já tem de estar mais habilitado a perceber as vantagens e desvantagens face à concorrência, em termos de produto ou em termos financeiros, por exemplo”. Vítor Martins realça ainda que “ainda estamos a conhecer o cliente, estamos na fase do Customer Share. Lá chegaremos à fase em que temos conteúdos adaptados a cada um dos clientes e, daqui a um ano, por exemplo, o cliente que entra já está perfeitamente identificado. Hoje, o vendedor, quando entra uma lead tem de saber quem é o cliente, conhecer a história e, por agora, o histórico na sua concessão, apenas”.

Apesar de esta ideia ser uníssona nas três marcas, os consumidores entrevistados confessam que não notaram alteração no atendimento com o aparecimento e advento da digitalização.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A investigação realizada permitiu entender como se redefine o *mix* de CIM no setor automóvel, na era do Marketing Omnicanal. Os resultados obtidos indicam que nas marcas em estudo, *Peugeot*, *Citroën* e *DS*, a comunicação digital (*online*) está a ganhar um elevado destaque perante a comunicação tradicional (*offline*) com o público-alvo e que a experiência do consumidor com a marca começa a ganhar destaque, face aos atributos do produto. Esta importância é, segundo os diretores de Marketing das marcas em análise, fruto das características das novas gerações e dos atuais consumidores.

Tendo em conta que é através das características do posicionamento que as marcas se diferenciam umas das outras (Ribeiro, 2016), e consoante as repostas obtidas através das entrevistas aos diretores de marketing, constatou-se que as três marcas em estudo diferem bastante a sua estratégia de comunicação tendo por base fatores como a nova ofensiva de produto, a mudança de imagem perante o público e a migração para o digital.

Uma das características da comunicação atual e do marketing digital é a personalização das mensagens direcionadas ao consumidor (Lindon *et al.*, 2004). Tal como foi abordado por Kilian & McManus (2015) e por Melero *et al* (2016), os consumidores ganham controlo sobre a comunicação das marcas e estas devem comunicar de uma forma mais personalizada e dirigida aos interesses e valores dos consumidores e, essencialmente, consoante o seu estilo vida. Para isso acontecer, as empresas têm de ter um total conhecimento sobre cada consumidor e é importante que os orçamentos não sejam dedicados a uma comunicação unidirecional e massiva, tal como ressalva Mafalda Correia.

As empresas analisadas neste estudo têm noção da importância que a customização e a personalização assumem junto dos consumidores e consideram que, cada vez mais, esta questão é tida em conta na formulação das estratégias de comunicação e marketing. Além disso, o CRM assume um papel fundamental na recolha de informações sobre os consumidores atuais mas também na angariação de potenciais consumidores (Lee, 2018).

É de realçar que o digital permite melhorias neste processo uma vez que, através dos históricos dos utilizadores, as marcas conseguem ter noção do percurso que cada consumidor faz e daí tirar inferências para construir a estratégia global de um determinado produto, tal como constata Damangir, Du e Hu (2018).

O digital ocupa agora um papel muito maior aquando da formulação dos orçamentos dos planos de comunicação e marketing mas é de realçar que os meios tradicionais ainda mantêm um papel de destaque no planeamento de meios e estratégias. Quando o propósito das marcas é dar a conhecer um produto acredita-se que os meios tradicionais são mais eficazes para o fazer uma vez que atingem o público-alvo de forma mais massiva, já que nos meios digital o objetivo é a personalização das mensagens.

A televisão é o meio primordial para transmitir uma mensagem aos consumidores até porque, devido ao seu conteúdo lúdico, permite apresentar o automóvel em diferentes representações sociais. Contudo, segundo os responsáveis entrevistados, é um meio bastante caro. Já a imprensa é o meio preferencial dos consumidores que se interessam pelo setor automóvel mas o número de revistas e jornais especializados começa a diminuir cada vez mais. A rádio também perdeu importância mas constatou-se que é um meio importante em mensagens de rápida memorização e nos casos em que o objetivo da marca é a notoriedade.

Através das entrevistas aos consumidores, concluiu-se também que os meios tradicionais continuam a ser o canal que desperta mais intuito nos consumidores, de conhecer o produto, nomeadamente através da publicidade. Por outro lado, constatou-se que a utilização do *online* é feita essencialmente com o objetivo de conhecer especificações das viaturas, como equipamentos opcionais ou os preços. Estas inferências corroboram os estudos feitos por Klein e Ford (2013) que concluíram que o *online* é o meio primordial utilizado pelos consumidores para iniciarem as suas pesquisas sobre a compra de um automóvel.

Cabe, no entanto, aos profissionais de comunicação avaliar as virtudes de cada canal e implementar estratégias que complementem as informações transmitidas nos outros canais. Esta é uma ideia que também é defendida por Samson, Mehta e Chandani (2014), que, apesar de sublinharem a importância do canal digital, dão destaque à televisão como o instrumento mais eficaz quando o objetivo é levar o cliente a um *stand* de vendas. Os consumidores entrevistados destacaram que os anúncios publicitários “esteticamente são sempre apelativos” independentemente da plataforma onde estão colocados.

Na generalidade, os consumidores entrevistados consideram que, apesar da importância da publicidade *online*, esta será um meio complementar à publicidade tradicional, que não irá recuperar a sua posição dominante. Sobre esta questão foi, contudo, interessante analisar as ideias contraditórias de dois entrevistados da mesma faixa etária. Enquanto um considera que

os meios tradicionais estão em desuso, o outro salienta a importância destes perante uma parte da população que ainda está muito dependente dos meios de comunicação tradicional.

A importância das recomendações dos amigos ou familiares assume-se como um importante e decisivo fator na compra de um automóvel. Os consumidores inquiridos salientaram que esse é o seu ponto de partida para decidirem realizar a compra. Além disso, a presença em comunidades *online* ajuda a obter informações de outros consumidores, sejam da marca ou não, sobre especificações, experiências e opiniões conforme foi analisado por Park e McMillan (2017).

É importante que as marcas transmitam uma imagem positiva e construam boas relações com os consumidores para que estes influenciem positivamente outros potenciais consumidores. A presença nas redes sociais *online* conjuga a possibilidade de advocacia positiva com o facto de permitir às empresas um contacto mais próximo com os consumidores, através de uma comunicação mais rápida. O facto das marcas em estudo alocarem um orçamento próprio a agências de comunicação digital para gerirem esta relação com o cliente leva a investigadora a crer que a importância das redes sociais *online* é reconhecida pelas marcas em estudo. Através da análise feita às publicações no *Facebook*, *Peugeot* e *Citroën*, partilhadas ao longo dos cinco anos, foi possível constatar que as marcas estão a comunicar nas redes sociais *online* de uma forma constante e cada vez mais regular, existindo mesmo exemplos de duas ou mais publicações partilhadas com os seguidores num dia. Através da análise das respostas dos entrevistados, foi também possível perceber que a estratégia de comunicação está visível na forma como são feitas as publicações (veja-se a título de exemplo o caso da *Peugeot* com a comunicação mais focada no produto e nos seus atributos, revertendo-se em publicações que apelam ao *test drive* ou especificamente sobre características técnicas ou no caso da *Citroën*, por exemplo, a mudança de objetivos foi também visível com a mudança do tipo de publicações nas redes).

Assim, a investigadora acredita que esta é uma relação de causa-efeito pois se o canal digital, nomeadamente através das redes sociais *online*, é o mais utilizado pelos utilizadores, deverá também ser um importante foco na elaboração das estratégias de comunicação por parte das marcas, permitindo assim corresponder às expectativas dos consumidores e oferecer-lhes o que pretendem.

Não obstante, a personalização e adaptação das mensagens, por parte das marcas, dirigidas aos consumidores através do canal *online*, por exemplo, a estratégia da força é diferente. As marcas estudadas destacam que os profissionais de venda não fazem distinção na abordagem ao consumidor, perante o poder de compra, o sexo ou a idade.

Atendendo ao objetivo das estratégias omnicanal em tornar a experiência de compra num processo consiste, entende-se que a não diferenciação no atendimento presencial ao consumidor que as marcas fazem é uma limitação às marcas estudadas.

Tendo em conta o maior conhecimento do consumidor e a maior exigência perante a marca, e segundo as entrevistas feitas aos profissionais de vendas das marcas, há a necessidade de adaptação por parte do vendedor para ele próprio adquirir mais conhecimentos sobre determinado produto e conseguir proporcionar ao consumidor uma experiência contínua (McKinsey & Company, 2013).

Não obstante, na opinião da investigadora, e tendo por base as entrevistas realizadas na sua totalidade, o papel do vendedor continuará a ser essencial no futuro, como conclui o estudo da McKinsey & Company (2013) e também da Accenture (2014). Melero *et al.* (2016) atentam que é prematuro falar no desaparecimento das lojas físicas, apesar dos canais existentes hoje em dia, devido papel fundamental que representam no desenvolvimento de uma relação frutífera com o consumidor. A consultora McKinsey (2013) concluiu que uma das tendências do futuro é o omnicanal. No entanto, segundo os resultados obtidos através da entrevista a Mafalda Correia, considera-se que o setor automóvel português ainda não está preparado para uma estratégia omnicanal devido a vários fatores: gestão interna dos departamentos de comunicação e marketing, pela falta de articulação entre os vários canais e por questões orçamentais. Esta análise da especialista de Comunicação e Marketing corrobora a opinião de Melero, Sese & Verhoef (2016), que consideram que várias empresas continuam a gerir os seus canais de forma independente e individual.

Além disso, a existência de poucos estudos de caso sobre estratégias omnicanal por parte de outras marcas no geral, leva-nos a crer que há ainda um longo caminho a percorrer pelas empresas e que estas continuam ainda a privilegiar uma abordagem multicanal. Tendo também por base as respostas dos diretores de marketing das marcas *Peugeot*, *Citroën* e *DS*, constatou-se que as marcas ainda utilizam estratégias multicanal e não omnicanal como já se torna importante nos dias de hoje.

Considerando os vários percursos de compra do consumidor e assumindo que este se inicia maioritariamente *online* a autora acredita que há, nos dias de hoje, um papel acrescido por parte das marcas em garantir a satisfação dos clientes e em criar uma imagem positiva da marca.

Se por um lado, a rapidez da informação é um benefício, por outro pode ser perigoso para as marcas, caso ocorra alguma experiência negativa com o(s) consumidor(es). Tendo em conta que o *online* é o primeiro sítio onde os consumidores procuram informações é importante que as marcas considerem estratégias *online* com efeitos positivos não só para elas mas também para os consumidores. O WOM assume um papel muito grande nos dias de hoje e, cada vez mais, os consumidores partilharão experiências e influenciaram outros no seu processo de decisão de compra. Além disso, é necessário que promovam uma experiência consistente em todos os canais, pois o consumidor procura e recebe informações de vários sítios, acreditando-se que essa é a principal vantagem das estratégias omnicanal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a elaboração deste estudo, a autora conseguiu responder à pergunta de partida, ou seja, entender como se redefine o mix de Comunicação Integrada de Marketing, na era do Marketing Omnicanal. A autora constatou que a introdução dos canais digitais permitiu às organizações comunicarem de forma diferente, mais direta, mais pessoal e mais customizada com os consumidores mas também originou no consumidor o desejo de controlar melhor o processo comunicacional.

Para o desenvolvimento de uma estratégia de CIM eficaz, as marcas têm de ter em conta todos os pontos de contacto que os consumidores têm acesso. Ainda que cada instrumento de comunicação tenha a sua função, é através da sua integração e coordenação sob o mesmo plano que estamos perante um plano estratégico de Comunicação Integrada de Marketing. É pela multiplicidade de instrumentos e de objetivos comunicacionais que se afigura importante a integração destes instrumentos e canais perante uma estratégia de CIM.

Os cinco objetivos propostos nesta dissertação foram cumpridos. A autora conseguiu compreender a escolha do mix de CIM por parte das marcas automóveis em estudo. É possível perceber que hoje existe um novo perfil do consumidor que procura informar-se em diversos canais antes de tomar a sua decisão final no processo de compra. As marcas sentem a necessidade de se adaptar a estas novas gerações e os conteúdos customizados perante um consumidor mais exigente começam a integrar cada vez mais as estratégias de CIM. Não obstante, constatou-se que os meios tradicionais não perderam a sua força e continuam a ser parte integrante na conceção dos planos de comunicação. Os espaços físicos de vendas também necessitam de alterações, devido à digitalização, de modo a permitir ao consumidor continuar a sua experiência de consumo de uma forma contínua e consistente.

Apesar das três marcas em estudo começarem cada vez mais a migrar para o digital e a basear as suas estratégias nos canais de comunicação *online*, no futuro o papel dos profissionais de venda não parece estar comprometido. O facto dos clientes de hoje em dia estarem mais informados pode trazer vantagens aos vendedores mas também desvantagens pois estes acabam por ver diminuído o seu papel principal: orientar o consumidor. A sua principal função de ajuda no processo de decisão perde-se um pouco para os fóruns de discussão *online*, as redes sociais *online* e até para os configuradores disponíveis nos *websites* das marcas, conforme também indicam os consumidores entrevistados. Ainda assim, e tendo

em conta que a compra de um automóvel se assume como algo dispendioso, será sempre importante a presença dos profissionais de venda, pois são pessoas especializadas e formadas no setor automóvel. Além disso, a relação interpessoal continua a ser um facto muito apreciado pelos consumidores.

Os vendedores continuarão a ser, assim, parte integrante e essencial do processo de compra de um automóvel, devido às características pessoais, emocionais e relacionais com os consumidores. As marcas necessitam então de investir mais na formação profissional dos seus vendedores para que estes consigam corresponder às expectativas dos consumidores e dar continuidade ao processo iniciado através de outros canais.

Através deste estudo pretendeu-se também entender se as marcas em estudo conjugam e desenham os seus planos de comunicação tendo em conta uma perspetiva omnicanal.

Conclui-se que a estratégia privilegiada é ainda uma estratégia multicanal. Apesar de as marcas analisadas (*Peugeot, Citroën e DS*) reconhecerem a diversidade de canais e de instrumentos, falta ainda uma ligação entre estes para se conseguir afirmar que estamos perante um conceito de comunicação de Marketing Omnicanal.

No entanto, segundo a linha de pensamento da autora, e através dos resultados obtidos através desta dissertação, torna-se cada vez mais importante e urgente que as marcas integrem os seus objetivos de forma omnicanal, uma vez que o processo de compra, nos dias de hoje, se assume como uma experiência global de contacto entre o consumidor e a marca.

Tendo em conta a atualidade deste campo de estudo, existem ainda poucos estudos que abordem a CIM, considerando a perspetiva da comunicação de Marketing Omnicanal. Assim, a autora reconhece que existem algumas limitações que poderiam estar melhor aprofundadas.

Apesar de este estudo incidir sobre o ponto de vista das marcas e das estratégias aplicadas por estas, considera-se que a realização de mais entrevistas a consumidores poderia contribuir para um maior conhecimento da forma como lidam com os vários pontos de contacto das marcas, bem como se consideram que a sua jornada de compra é consistente através dos mesmos e quais os canais comunicacionais mais importantes, na sua perspetiva, para a tomada de decisão. A observação direta nos pontos de venda é também uma técnica a ter em consideração aquando do estudo da comunicação com o consumidor, podendo contribuir para estudos ao nível da comunicação interpessoal e como esta está ou não afetada com o

desenvolvimento das novas tecnologias.

No entanto, devido ao elevado número de entrevistados conseguido por parte das marcas, e através das suas respostas com informação variada e interessante, conseguiram obter-se conclusões interessantes e consistentes. Para a investigadora, este trabalho permitiu aprofundar conhecimentos teóricos nestas áreas e despertou o seu interesse para estudos sobre a comunicação interpessoal com os consumidores, de que forma as marcas devem alterar e adaptar as suas estratégias de comunicação aos diferentes perfis de consumidores. Por outro lado, a autora ficou interessada em realizar pesquisa empírica sobre as estratégias de Comunicação Integrada de Marketing de outras marcas, não só no setor automóvel.

Acredita-se e, espera-se, que este trabalho constitua um bom ponto de partida para futuras investigações na área da Comunicação Integrada de Marketing omnicanal. A autora sugere que os futuros investigadores aprofundem a interligação entre os meios tradicionais e *online* e a sua contribuição para a construção de uma experiência de compra contínua. Seria interessante perceber até que ponto mais marcas, automóveis e não só, estão preparadas para uma estratégia de comunicação de marketing omnicanal e se a adaptação de estratégias internacionais é viável ao mercado português, em caso de multinacionais como o Grupo PSA, analisado para esta investigação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Accenture Automotive Industry Digital Marketing Survey (2013). Consultado a 15 de Setembro de 2018, a partir de: https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/ConversionAssets/LandingPage/Documents/3/Accenture-Auto-Digital-PoV-FY15-On-Line-Version.pdf#zoom=50

Athkin, C., & T.Salmon, C. (2010). Communication Campaigns. Em C. Berger, M. Roloff, & D. Ewoldsen, *The Handbook of Communication Science* (pp. 419-434). Sage.

Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons and New Ideas. *Journal of Marketing*, 80, 122–145.

Belch, G. E., & Belch, M. A. (2003). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. Learning (Vol. 6th). New York: McGraw-Hill.

Berger, J. (2014). Word of Mouth and Interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of Consumer Psychology*, 24 (4), 586-607.

Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, 4(2), 2-7.

Carvalho, J. & Campomar, M. (2014). Multichannel at retail and omni-channel: Challenges for Marketing and Logistics. *Business and Management Review*, 4(3), 103-113.

Chatterjee, J., & Joshi, A. (2018). Influence of Social Media Marketing on Health Care and Automobile Sectors in India. In *Social Media Marketing* (pp. 161-180). Palgrave Macmillan, Singapore.

Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), pp.262-266.

Danaher, P. J., & Rossiter, J. R. (2011). Comparing perceptions of marketing communication channels. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 6-42.

Davcik, N. S., Vinhas da Silva, R., & Hair, J. F. (2015). Towards a unified theory of brand equity: conceptualizations, taxonomy and avenues for future research. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 3-17.

Damangir, S., Du, R. & Hu, Y. (2017). Uncovering Patterns of Product Co-consideration: A Case Study of Online Vehicle Price Quote Request Data. *Journal of Interactive Marketing*, 42, 1-17.

Díaz, E., Martín-Consuegra, D., & Esteban, A. (2018) The effect of new technologies on psychological consequences and risk perceptions of sales agents. *Journal of Risk Research*, 21(11), pp. 1409-1429.

Espírito Santo, P. (2015). *Introdução à Metodologia das Ciências Sociais – Génese, Fundamentos e Problemas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L & Rodrigues, M. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ferreira, L. (2013). Estágio em Marketing e Comunicação na Toyota Caetano Portugal (Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro).

Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Malthouse, E. C., Rangaswamy, A., Skiera, B., & Hennig-Thurau, T. (2010). The Impact of New Media on Customer Relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311–330.

Grunig, J, & Grunig, L. (1998). The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study. *Journal of Marketing Communications*, 4(3), 141 – 162.

Jackson, G., & Ahuja, V. (2016). Dawn of the digital age and the evolution of the marketing mix. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17(3), 170–186.

Jamal, Z. (2014, Outubro). Cross-Cultural Impact on Marketing Strategies: A Study on Automobile Industry. Comunicação apresentada em International Conference on Business, Law and Corporate Social Responsibility, Phuket, Tailândia.

Keller, K. L. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing Management*, 17(7–8), 819–847.

Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139-155.

Keller, K. L. (2010). Brand equity management in a multichannel, multimedia retail environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 58-70.

Killian, G., & McManus, K. (2015). A marketing communications approach for the digital era: Managerial guidelines for social media integration. *Business Horizons*, 58(5), 539-549.

Klein, L. R., & Ford, G. T. (2003). Consumer Search for Information in the Digital Age: an Empirical Study of Prepurchase Search for Automobiles. *Journal of Interactive Marketing*,

17(3), 29–49.

Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), 7-34.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th edition). Prentice Hall Europe.

Kotler, P. (2002). *Marketing Management*, Millenium Edition (10ª). Prentice Hall Europe

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital* (1a). Coimbra: Edições Almedina.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (2nd European ed.) Prentice Hall Europe.

Kumar, R. (2014). *Research: a way of thinking in Research Methodology: A step-by-Step Guide for Beginners* (pp.1-32).

Lee, J. Research on Intelligent Sales Platform of Automobile Industry Based on Large Data Mining in M. Tavana & S. Patnaik (Eds). *Recent Developments in Data Science and Business Analytics* (pp.301-334). Suiça: Springer.

Lendrevie, J.; Baynast, A.; Dionísio, P & Rodrigues, J. (2010). *Publicitor - Comunicação 360º online offline* (7ª edição). Alfragide: Publicações D.Quixote

Lindon, D.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing* (10ª Edição). Porto: Publicações D.Quixote.

Lyus, D., Rogers, B., Simms, C., 2010, The role of sales and marketing integration in improving strategic responsiveness to market change, *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18 (1), pp. 39-49.

Markttest (2017). Classes sociais Markttest. Consultado no dia 24 de Agosto a partir de: <http://www.markttest.com/wap/a/glossary/key~ClasseSoc/define1.aspx>

Mellero, I., Sese, J. & Verhoef, P. (2016). *Recasting the Customer Experience in Today's Omni-channel Environment*. *Universia Business Review*, 50, pp.18-37.

Mihaela, O. O. E. (2015). The Influence of the Integrated Marketing Communication on the Consumer Buying Behaviour. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 1446–1450.

Miller, J. & Glassner, B. (2016). Interviews and Focus Groups in Silverman, D. (Ed.), *Qualitative Research* (pp.49-83).

Mohr, D., Kaas, H. W., Gao, P., Camplone, G., Hohmann, M., Köstring, J. C., & Mathis, R. (2014). *Innovating automotive retail. Journey towards a customer-centric, multiformat sales and service network*. McKinsey.

Mulhern, F. (2009). Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. *Journal of Marketing Communications*, 15(2–3), 85–101.

Nwokan, N. & Aeenee, F. (2017). Social Media Marketing and Business Success of Automobile Dealers In River State. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, pp.1298-1319.

Park, J. & McMillan, S. (2017). Cultural differences in Online Community Motivations: Exploring Korean Automobile Online Brand Communities (KAOBCs) and American Automobile Online Brand Communities (AAOBCs). *Journal of Promotion Management*, pp.1-21.

Percy, L. (2008). *Strategic integrated marketing communications*. Londres: Routledge.

Pereira, J. (2016). Determinantes da Intenção de Compra de marcas de automóveis de passageiros (Tese de Mestrado. Instituto Politécnico de Leiria).

Ribeiro, R. B. & Soares, I. (2015). Marketing/Marketing Science. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Consumption and Consumer Studies*. First Edition. John Wiley & Sons, Ltd.

Ribeiro, R. (2016). *Decisões sobre a Comunicação de Marketing. Marketing - do conhecimento à decisão (1a)*. Lisboa: Causa das Regras.

Ritchie, J., Lewis, J., Elam, G., Tennant, R., & Rahim, N. (2014). Designing and Selecting Samples. In Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R (Eds), *Qualitative Research Practice* (pp.111-142). SAGE.

Samson, R., Mehta, M., & Chandani, A. (2014). Impact of Online Digital Communication on Customer Buying Decision. *Procedia Economics and Finance*, 11(14), 872–880.

Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9–26.

Sebastião, S. (2009). *Comunicação Estratégica - As Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Sebastião, S. (2015). *Fundamentos de Comunicação Integrada Organizacional e de Marketing*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

Taiminem, H. (2016). One gets what one orders: Utilisation of digital marketing tools. *The Marketing Review*, 16 (4), pp. 389-404

Todorova, G. (2015). Marketing communication mix. *Trakia Journal of sciences*, 13(1), 368-374.

Trindade, M. (2011). Comunicação Integrada de Marketing : Plano de Comunicação para a empresa Elvicar (Tese de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão).

Trusov, M.; Bucklin, R & Pauwels, K. (2009). Effects of Word-of-Mouth Versus Traditional Marketing: Findings from an Internet Social Networking Site. *Journal of Marketing*, 73, 90-102.

Verhoef, P., Kannan, P. & Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181

Viegas, F. (2001). Comunicar, comunicar. In Santos Alves, J. (Ed), *De Gutenberg ao Terceiro Milénio* (pp.151-158). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa

Yeboah, A. (2013). Integrated Marketing Communication: How Can It Influence Customer Satisfaction ? *European Journal of Business and Management*, 5(2), 41–58.

APÊNDICES

Apêndice A – Entrevista aos Diretores de Marketing

Guião de entrevista a Marília Santos, 45 anos, Diretora de Marketing das marcas Citroën e DS. Entrevista realizada a 11/10/2017, com a duração de 22m30s

Citroën

1. Nos últimos cinco anos, qual tem sido a estratégia de Marketing utilizada na marca Citroën? Caso prefira, pode dar-me exemplos de modelos lançados desde então.

Vou-te falar desde o lançamento do C4 Cactus porque foi efetivamente a mudança da marca. Desde aí, houve uma estratégia de mudança em termos de produto. O C4 Cactus foi o primeiro produto desta nova ofensiva de produto que depois veio a terminar no novo posicionamento de marca, associado à assinatura que acabámos de lançar, o Inspired By You. Um dos objetivos foi remexer a marca, chegar a pessoas mais novas, adaptar-se aos milenares, e ter uma experiencia completa, para os clientes, a 360 graus porque hoje em dia mais que vender carro, vendemos serviços com as aplicações digitais, os serviços, etc. Claro que o foco da marca é a venda de automóveis e há um rejuvenescimento da marca a essa nível mas também é importante a prestação de serviços, é importante olhar para um cliente a 360 graus, desde o renting facilitado, a aplicação My Citroën, que lhe acesso a tudo, o Citroën Advisor, em que ele pode comentar o que quiser sobre o carro, a partir desse portal online. Há aqui uma estratégia consolidada e que começou sobretudo com o C4 Cactus, depois com o novo C3 e agora com o C3 Aicross, que é o novo SUV e vamos entrar nesta ofensiva SUV. Existe aqui este rejuvenescimento de marca, e existe aqui uma situação que é característica da marca há séculos, que é ter carros um bocadinho diferentes, provocar o UAU effect.

2. Qual é, atualmente, o posicionamento da marca? Qual é a mensagem que pretendem transmitir aos consumidores?

Queremos atingir um posicionamento mais jovem. No entanto, os clientes da Citroën são fidelizados. Nós temos uma taxa de fidelização muito grande e não foram esquecidos. Por exemplo, aqui há uns anos a Citroën tinha um posicionamento de produto muito associado à suspensão traseira do carro. Isso não foi esquecido e agora temos o Citroën Advanced

Comfort, que engloba tudo isso. Foram mantidas as bases e depois foram adaptadas às novas realidades. Além de querermos chegar aos mais novos, os outros públicos não são esquecidos. Continuamos a ter produtos, e mesmo dentro da nova gama, conseguimos conjugar tudo. Por exemplo, dentro de um C3 tanto podemos ter um carro super personalizado, bi-tom, mais jovem como podemos ter o carro todo de um cor, com o programa Citroën Advanced Comfort para um cliente mais velho ou com outro tipo de posicionamento.

3. De que forma o posicionamento da Citroën influencia a estratégia de comunicação? Pode dar-me exemplos sff?

A estratégia de comunicação e de marketing é também influenciado pelas novas gerações. E se, por exemplo, há uns anos atrás o mix e o investimento era essencialmente em televisão, imprensa, rádio e alguns outdoors, hoje em dia é essencialmente televisão, porque é o que nos permite espalhar mais a mensagem e a seguir o digital. O investimento digital da marca tem vindo a crescer bastante e a estratégia digital também tem vindo a crescer na forma como se faz. Porque hoje em dia conseguimos comunicar de outra forma, com as programáticas, o remarketing... No início do digital era mensagem única, hoje em dia não, começamos a segmentar e a ter aplicações próprias da marca que já referi que também nos ajudam e faz com que o digital tome outras proporções. Hoje em dia praticamente não fazemos imprensa, é o canal que está a cair mais em todos. A imprensa baixou imenso na Citroën e quando se quer reforçar alguma campanha é o digital. Ainda temos um histórico de rádio porque o rádio como é muito tático em campanhas de tráfego e de conversão rápida funciona. Mas hoje em dia os canais são digital e televisão.

4. Que alterações, em termos de canais de comunicação (por canais entenda-se, a título de exemplo, a televisão ou as redes sociais online) utilizados com os consumidores ocorreram nos últimos cinco anos? Porquê?

É sobretudo o canal digital e nos últimos dois anos, as redes sociais porque no início as redes sociais eram muito utilizadas para divulgar e hoje em dia utilizamos muito para conversão. Por exemplo, o C1 teve sempre um target também mais jovem e em Facebook funciona muito bem. Fazemos uma campanha de leads no Facebook e funciona muito bem. É muito bom. Tem de haver uma novidade, um gancho e depende do modelo. Há carros que funcionam muito bem no Facebook e, por exemplo, o C1 conseguimos dizer que funciona muito bem porque como nós não comunicamos nem em televisão nem na imprensa, quando

fazemos campanhas pontuais, com investimento muito baixo, em Facebook vemos logo a parte das leads e das conversões. Hoje em dia é tudo: sessões no site, propostas, leads, vendas... Tudo gira à volta disto.

5. Atualmente, quais são os principais canais de comunicação que a Citroën utiliza para comunicar com os consumidores de diferentes idades? Porquê, pode exemplificar sff?

Depende. Por exemplo, na televisão ainda não é tão fácil quanto isso porque ainda não se consegue ter acesso às boxes das pessoas e não se consegue fazer comunicação box a box (lá chegaremos). Hoje em dia trabalhamos essencialmente em prime time, achamos que as pessoas que tem poder de troca e que estão em fase de troca é ali que nos podemos concentrar. Nos canais cabo sim, por exemplo e vou dar um exemplo da DS. Numa DS quando vou a televisão tento estar sempre em SIC Notícias ou numa TVI24 e nos breaks das 20h e das 21h porque é aí que, normalmente, os estudos dizem que os empresários em nome individual e as pessoas que decidem a compra, a pouca televisão que veem é alí. Depois, o que fazemos, é procurar alguns canais cabo quando há a parte do posicionamento na campanha. AXN, Fox, Fox Life, canais que são um pouco mais jovens... O Hollywood, que nos últimos 3 anos cresceu bastante, ficou muito mais jovem. E aí faz-se esse tipo de distinção. No digital já conseguimos fazer muita distinção e segmentação. As próprias agências já têm programas específicos que nos permitem segmentar de forma mais específica. O grande desafio é conseguir ter criatividade adaptada a estas pessoas todas. Já fizemos alguns testes. Por exemplo, a comunicação do C3 era toda em branco e vermelho, à partida mais feminino. E tentámos fazer, e fizemos, o mesmo tipo de comunicação mas com um carro azul com o teto preto, mais masculino. Mas isto não é nada. O que é preciso é ter uma campanha muito segmentada, ter os primeiros passos, mesmo a nível do remarketing, agora que temos o site todo com todas as tags, que se a pessoa se ligar do mesmo IP conseguimos saber todo o percurso e conseguimos saber se já fez uma configuração ou não. Então se sim, a seguir apresentamos uma configuração ou um teste drive. Portanto é importante ter o percurso para cada vez que o cliente vai ao site, sinta que vê sempre aquilo que precisa. E quando a seguir vai ao Facebook, aparece uma campanha da Citroën. E é aqui que estamos a dar grandes passos. O grupo está a desenvolver uma estratégia que é o Consumer First, que é para responder precisamente a tudo isto.

6. E quais são os canais mais adequados para comunicar com diferentes estratos

socioeconómicos? Porquê, pode exemplificar sff?

Sim, sendo que isso já era. Há uns anos era tudo ABC,45, 50 o que fosse. Os targets de compra de media ainda são um bocadinho assim mas cada vez mais é por aquilo que as pessoas se interessam porque depois as pessoas, no geral, não compram carros. Alugam os carros. E este conceito de capacidade perde-se um bocadinho. O nível digital cada vez mais passa pela vida da pessoa, o estilo de vida. Agora podemos comprar mas também temos a facilidade dos rentings, do financiamento. Eu apanhei as duas culturas e há 15 anos isto não tinha nada a ver. Esta cultura faz com que se se pense mais na experiência cliente que propriamente no valor que o carro vale ou não.

7. Quais considera serem as vantagens e desvantagens das redes sociais online e dos websites (configuradores, por exemplo), para comunicar com os consumidores de automóveis?

As vantagens são inúmeras, é preciso é saber trabalhar. Porque isto evolui tão rápido que às vezes é difícil. As redes sociais tem uma vantagem e uma desvantagem. A desvantagem é que eles mudam as regras todos os dias. O Facebook, sobretudo e hoje pertencendo tudo à Google as coisas são um bocadinho mais complicadas. E hoje em dia, fala-se muito em digital e redes sociais, e tirando um ou dois players, estamos sempre a falar do Google, estamos todos concentrados no mesmo. E tem de ser tudo muito bem conseguido. Por exemplo, no Facebook há uns anos o objetivo era ter muitos fãs e hoje em dia isso não interessa nada. Hoje interessa-nos o engagement rating e isso tem de ser muito bem seguido. Costumo dizer que, e aqui já tomamos algumas dessas decisões, ou conseguimos gerir a rede muito bem ou não vale a pena lá estar. Porque senão estamos a fazer ao contrário. E com os sites é a mesma coisa, temos de ter um site que funcione muito bem. Por exemplo, agora estamos a mudar a nossa estratégia de comunicação preço nos sites para alinhar mais com as campanhas e é isto que tem de ser feito. A pessoa vê um preço na televisão, e agora temos o conceito do fair pricing, se a pessoa vê um C3 com o custo de 12.900€ na televisão, ela tem de ir ao site e conseguir encontrar um carro com aquele valor. E temos de lhe dizer como é que ele compra um carro com aquele valor. Mesmo o Berlingo por exemplo, que dizemos que é mais para trabalhadores e não para título individual, esses hoje em dia também vão ao site e nós temos de explicar tudo. Tem de ser tudo muito transparente. Um dos eixos da Citroën é a transparência da marca e estamos a rever o site porque nós comunicamos o preço com a

campanha, a campanha já está incluída apesar destas serem cada vez mais baixas. Aos poucos colocamos tudo no preço porque já não existe essa estratégia. E então estamos a rever a estrutura do site precisamente por isso, para apresentar logo os preços que estão na campanha e são os que estão que estão no site também. Ser o mais transparente possível.

a. E dos stands de vendas?

Os stands de vendas, no caso da Citroën sofreram uma mudança muito grande. Atualmente, tirando Alfragide, não se vê esta imagem da Citroën jovem, digital, experiência cliente só se encontra em Alfragide. No próximo ano, todos os stands vão mudar a imagem, associado a estes valores novos, sobretudo à parte do digital e de configurações online, de vídeo, de imagem. Porque hoje em dia, o showroom, mais do que ter o carro para mostrar e etc, a pessoa quando chega lá já sabe tudo do carro, quando muito vai lá tirar dúvidas como é que funciona, por exemplo, a Connect CAM, quantas fotografias tira, se o telemóvel é compatível ou não, quanto é que o carro custa por mês e qual é o consumo. Hoje em dia o que interessa, de uma forma geral é: consome pouco, tem um preço acessível e quais são as aplicações que tenho para gerir à distância.

b. E dos canais tradicionais, como a televisão, a rádio e a imprensa?

Acho que os canais tradicionais têm sempre vantagens. O que temos de fazer é ser inteligentes na forma como investimentos. As pessoas têm de ter muita certeza de onde estão a investir e qual é o resultado que aquilo vai ter porque como referi, por exemplo, a televisão abrange muita gente. Se tivesse capacidade financeira de continuar em todos estes canais tradicionais, acho muito bom. O digital, por exemplo, a vantagem é que se interage com a pessoa. Na televisão também, alguns canais cabo também já permitem interagir com a pessoa. Os outdoors vão ser o futuro. Já existe uma rede no centro de Lisboa e no Centro do Porto que a pessoa consegue interagir. A desvantagem dos canais tradicionais não digitalizados é não interagir mas eles vão caminhar para aí. Nós somos muito impactados com muita coisa hoje em dia. Vamos ao Facebook e somos impactados com muita coisa. E portanto, em televisão, vêes e reforças mas se não tiver interação não conseguimos captar tanto cliente. Acho que os canais tradicionais perdem por aí e o caminho vai ser a digitalização de tudo e nós conseguirmos o multitask, que é estar em todos as plataformas, a ver televisão, no telemóvel ao mesmo tempo, no computador e a receber uma informação complementar à outra.

8. Quando pensam na estratégia de comunicação e marketing com os consumidores, cada canal é usado com uma finalidade específica? Ou há integração e complementaridade entre os canais? Pode dar exemplos?

Existe, especialmente se falarmos numa campanha de lançamento e de campanha de follow up. Por exemplo, primeiro vai-se para a televisão para chegar e mostrar a muita gente. Os outdoors para o caso dos automóveis, porque em de se mostrar que o carro tem aquela dimensão, é de uma imagem forte. Vai-se para a imprensa para o detalhe do produto e porque te permite escrever e poder explicar um bocadinho. O digital vai sobretudo para se interagir e captar o cliente. Porque, não sendo uma desvantagem, mas o C3 Aicross, se fores impactada só no digital não consegues ver se o carro é grande. E então precisas de uma rede de outdoors para o mostrar e para o conheceres depois. E quando o vês, pensas “já vi este carro na rua”. A estratégia ainda é um pouco multicanal mas vai evoluir claramente. Por exemplo, acho que nosso caso, em Portugal, ainda é necessário muito backup mas penso que passaremos facilmente para o omnicanal.

9. Os vendedores são formados para atender o consumidor em diferentes canais? Se sim, como?

Tem vindo a ser. Temos feito algumas ações e principalmente agora com o digital. No início é normal, no caso da Citroën, em que tem uma população envelhecida digamos, os vendedores já estão há muitos anos e o crescimento do digital foi muito rápido. Até a forma como a própria Google e todos os suportes de email marketing, por exemplo, e todas essas plataformas evoluíram foi muito rápido e houve no início um descrédito em relação aos clientes que vinham daí. Porque antigamente para comprar um carro, tinha de se fazer o test drive, ir à concessão... E hoje em dia não. Hoje em dia, os clientes até aos 35 mais ou menos, 40, e mais nas mulheres, se com um configurador 3D conseguir ver como fica o carro, quanto custa por mês, se o telemóvel funciona e passa as músicas, etc e se tenho toda a tecnologia de experiência cliente disponível, vou ao concessionário para comprar o carro só. E foi preciso explicar esta mudança na rede dos concessionários e nós já fizemos algumas mudanças e alguns workshops por exemplo de leads. A grande viragem que assisti aqui foi na transformação do C3 que mais que vender o carro, é vender todo o tipo de serviços associados. Logicamente o test drive é importante também mas tudo o resto também conta. A partir do C3 vê-se essa mudança. Depois vê-se os vendedores mais jovens, porque são mais

conectados, que apanham esta parte mais facilmente, os vendedores um bocadinho mais tradicionais demoram um bocadinho mais tempo mas depois como isto é tudo intuitivo é só juntá-los no barco. A parte da tecnologia e personalização foi uma viragem total mas depois as pessoas entram no esquema e adaptam-se.

a. O tipo de abordagem é diferente consoante o perfil do consumidor? Tendo em conta, por exemplo, o sexo, a idade, o estrato socioeconómico ou o nível de instrução? Se sim, como?

Eles estão formados para saber ouvir. O mais importante hoje é saber ouvir e perceber a ideia da pessoa e o que se pode oferecer e acrescentar. No modo de venda antigo era preciso saber quanto é que o cliente queria gastar e depois consoante isso mostravam-se as ofertas.

11. Nos próximos cinco anos, que alterações prevê que irão acontecer na Comunicação e Marketing da Citroën?

Ao nível do marketing iremos continuar nesta aposta SUV, pelo menos nos próximos dois anos. Foi uma aposta da marca, lançamos agora o C3 Aircross, depois o C5 Aircross. Depois virão os neo-sedans, são ciclos. Ao nível do marketing vai mudar tudo porque com este projeto enorme que se está a desenvolver de experiência cliente em que se vai juntar todas as bases de dados, plataformas, o após venda, o consumo de media, o consumo digital da própria pessoa. As agências vão ter muito mais ferramentas para trabalhar, quase para não sabermos nós quem é o cliente mas através do perfil único conseguir fazer quase uma comunicação on plan, aí temos passos enormes a dar e mesmo no tema das conversões. Hoje em dia, a maior parte das leads que recebemos são à noite. Nós já temos um chat até as 20h mas pessoas querem estar em casa, depois do trabalho, a fazer uma proposta e receber resposta, nem que seja às dez da noite. Esta interação tem de se trabalhar. Por exemplo, nos Estados Unidos vendem-se carros pela internet durante a noite. É esta interação que nos falta mas isto é um projeto que está em curso. A junção de todas as plataformas e cruzar tudo para dar uma oferta ao consumidor de uma forma consolidada.

DS

Guião de entrevista a Marília Santos, diretora de Marketing da marca DS. Realizada a

11/10/2017, com a duração de 11m20s

1. Nos últimos cinco anos, qual tem sido a estratégia de Marketing utilizada na marca DS? Caso prefira, pode dar-me exemplos de modelos lançados desde então.

A estratégia agora é de separação total da Citroën. A marca lançou-se há dois anos, tinha uma gama de produtos que ainda tinha uma base Citroën, apesar de já terem o logo da DS. O DS7 é o primeiro produto 100% DS e será com este que nasce a DS propriamente dita. Vamos ter as primeiras concessões DS, que neste caso são os stores ou os saloons, específicos da DS. Porque o cliente é completamente diferente. A Citroën é uma marca popular, generalista, que tem uma oferta diferenciadora, uma marca divertida... A DS é uma marca premium. Porque se pensares no grupo tens a Citroën como a marca generalista, a Peugeot é uma marca premium mas que está no topo nos generalistas e a DS é premium mesmo, é a exclusividade. É outro campeonato. E agora com a separação das marcas e com a separação das concessões, porque, como disse, o cliente é diferente. O vendedor que tem formação para vender DS ou tem de fazer uma grande transformação muito grande ou tem de se adaptar a um cliente do DS7 Crossback, por exemplo, que é um cliente muito mais evoluído, a atenção está mais virada para a tecnologia, para se o telemóvel é compatível por exemplo, qual a qualidade da pele, o relógio. É essencialmente o luxo. Mas como todas as marcas, tem um tempo para ser lançada. Diria que, até estar completamente lançada a marca vai levar 10 anos, como a história da Audi por exemplo. Vai levar tempo porque tem uma vantagem que é estar muito agarrada ao DS da Citroën, que era o boca de sapato, tem um peso histórico grande. E agora está a tornar-se numa marca exclusiva porque cada vez mais existe este cliente de marcas exclusivas. Hoje em dia há 3 ou 4 marcas premium que são líderes de segmento, que já tem um branding e uma imagem de marca muito forte e que lhes permite ter outro tipo de campanhas mais transversais. E o objetivo da DS é ser mesmo uma marca muito premium, muita exclusiva mas tudo isto tem um longo caminho.

2. Qual é, atualmente, o posicionamento da marca? Qual é a mensagem que pretendem transmitir aos consumidores?

É o luxo à francesa.

3. De que forma o posicionamento da DS influencia a estratégia de comunicação? Pode dar-me exemplos sff?

A estratégia passa por tudo, desde o showroom, os suportes que lá estão, todos em suporte digital, com a realidade aumentada, toda a experiência tem de ser a esse nível. Todos os materiais de comunicação são muito refinados, ter muita atenção ao detalhe. Por exemplo, a comunicação da DS é toda em escuro porque apela ao brilho, é tudo muito ao detalhe.

4. Que alterações, em termos de canais de comunicação (por canais entenda-se, a título de exemplo, a televisão ou as redes sociais online) utilizados com os consumidores ocorreram nos últimos cinco anos? Porquê?

Foi um bocadinho o início porque a DS antes era um produto dentro da Citroën. E quando a marca é separada começou do 0. Por exemplo, as campanhas em televisão fizeram-se especificamente em SIC Notícias, TVI 24... Campanhas muito fechadas, muito direcionadas ao nosso target porque não é uma marca para falar com todos. Ao nível das revistas também, estamos em revistas de arquitetura, de cozinha de luxo. É uma comunicação mais de nicho porque é muito direcionada ao nosso público.

5. Atualmente, quais são os principais canais de comunicação que a DS utiliza para comunicar com os consumidores de diferentes idades? Porquê, pode exemplificar sff?

Hoje em dia é sobretudo o digital e sempre que conseguimos a televisão. Como referi, a idade hoje em dia não é propriamente o principal, são as experiências das pessoas mas sim, fazemos. Por exemplo, para um DS3 não faz sentido estarmos a comunicar para uma família mas hoje em dia uma família jovem tem 40 anos. Há 10 anos atrás uma família jovem tinha 30 anos. Portanto o tema das idades baralha-lhe um bocadinho, é mais o tipo de vida, a experiência que a pessoa tem. Por exemplo, eu tenho 45 anos e tenho um filho pequeno. Há 15 anos isto era impensável, não era normal. E, portanto, se fosse por idade já estava fora do cluster que não deveria estar. E por isso é que o digital faz todo o sentido, com o Google, através do email, conta do LinkedIn, Facebook, Instagram, consegue saber-se os perfis. A idade, sim ainda é um item mas com um peso menor.

6. E quais são os canais mais adequados para comunicar com diferentes estratos socioeconómicos e sexos? Porquê, pode exemplificar sff?

É igual, aplica-se o mesmo. O que importa são as experiências de vida.

7. Quando pensam na estratégia de comunicação e marketing com os consumidores, cada canal é usado com uma finalidade específica? Ou há integração e complementaridade entre os canais? Pode dar exemplos?

Aqui existe um bocadinho mais integração porque é tudo mais fechado. Quando fazemos as poucas campanhas televisão como disse vamos mesmo diretos ao nosso target e mesmo o digital é muito mais fechado. Tudo isto se resume em resultados económicos também. Enquanto na Citroën num ano se fazem 17 mil carros, tens determinado investimento e um custo unitário por carro. Na DS faz-se 800 carros, o volume é baixo e o custo por carro tem de ser um valor aceitável. Nunca se tem os mesmos meios que se tem quando comparado com uma marca que faz muito mais e portanto tem de ser tudo muito bem pensado, muito direcionado. Para sermos assertivos, e porque não temos capacidade de alargar nem de reforçar, temos de ir a um target pequeno. Este ano tivemos 100% digital, para o ano tentaremos estar mais em televisão com o DS7 Crossback porque agora é que começa a ofensiva da marca.

8. Os vendedores são formados para atender o consumidor em diferentes canais? Se sim, como?

Eles vão ter uma formação 360º sobre tudo o que está associado à DS, todos os valores inerentes à marca. É uma formação completamente diferente da Citroën e vão estar mais especializados em atender o consumidor nos vários canais, com um maior detalhe. Não só ao carro mas também à mensagem que pretendem transmitir e ao consumidor porque a probabilidade de apanhar alguém de uma grande empresa é muito maior e essa pessoa tem muito mais uma visão de negócio global e mesmo de acesso a produtos financeiros. Não é que dentro da Citroën não se tenha mas é diferente e existe uma formação muito grande nessa área. Já a probabilidade de se conseguir estar numa conversa com esse tipo de pessoas, e até pela dimensão da marca, é maior. O detalhe tem de ser de acordo com aquilo que é o perfil da marca.

9. Nos próximos cinco anos, que alterações prevê que irão acontecer na Comunicação e Marketing da DS?

Este ano vamos lançar o DS7, depois lançamos para o ano outro produto 100% DS. Portanto é toda uma nova ofensiva produto e a comunicação e o marketing vão evoluir e passar essencialmente pelo digital. Claro, em lançamentos teremos de mostrar o carro, como mostramos os da Citroën. São carros novos que precisam de ser bem conhecidos. Mas claramente vai evoluir muito muito ao nível do digital, das respostas 24horas, uma comunicação a 360 graus... Por exemplo, enquanto a Citroën tem 30 concessionários a DS no

próximo irá ter 3, possivelmente 5 e são em centros de cidades. São como se fosse uma loja de roupa, é um conceito completamente diferente e os vendedores não são vendedores, são especialistas. Tem de ser tudo ao pormenor.

Guião de entrevista a Vítor Martins, 40 anos, Diretor de Marketing da marca Peugeot

Entrevista realizada a 6/10/2017, com uma duração de 01h19m03s.

1. Nos últimos cinco anos, qual tem sido a estratégia de Marketing utilizada na marca Peugeot? Caso prefira, pode dar-me exemplos de modelos lançados desde então.

A nível global há dois momentos no grupo, o Back in The Race que marcou decididamente, a forma como o grupo, até ao momento em que concretizámos os objetivos se posicionou e agora temos uma outra fase, do Push To Pass, onde se tem uma postura completamente diferente, onde inclusive se está também a reconfigurar a imagem de marca. Por exemplo, hoje estamos com uma dificuldade grande que é: lançámos o 3008, que é o carro que personifica ou que materializa aquilo que é a nova visão do grupo sobre aquilo que é o futuro. Dentro deste carro ou em consonância com aquilo que se está a lançar, tem-se todo um mundo que tem de ser adaptado, nomeadamente a rede. A começar na parte mais básica, os vendedores tem de saber vender o produto, que ainda hoje, um anos após o lançamento temo tido muitas dificuldades. A imagem que o cliente perceciona tem de ser alterada porque se de um lado estamos a falar de digital, o cliente chega a uma concessão de marca e não consegue concretizar isto. Os técnicos que estão no pós-venda têm de ser capazes de reparar os carros que entretanto lhe vão entrar por ali dentro. Ou seja, é todo um processo que está a mudar. Como estava a dizer, e em termos de estratégia, esse período de 5 anos apanha precisamente os dois momentos, que são completamente distintos. Há um primeiro que é o Back in The Race onde o grande, tal como o nome indica, objetivo do projeto ou do plano era voltar a colocar o grupo ao nível da liderança, a nível europeu e mundial. Dentro dessa estratégia e por diferença àquilo que tínhamos no passado houve um conjunto de premissas que estiveram incluídas, entre as quais: a parte da rentabilidade (obrigatória), a parte da eficiência e depois houve uma grande alteração naquilo que era a nossa filosofia, aquilo que chamamos o montée en gamme, consolidava no fundo estas duas vertentes. Por uma lado uma vertente um bocadinho mais orientada para a rentabilidade e, resumindo, dizemos que queremos

vender carros mais caros e com melhor rentabilidade. E atrás destes dois princípios traz então todo o movimento que a marca fez para se conseguir adaptar a esta lógica. Ou seja, por um lado em cada carro queríamos começar a ganhar muito mais dinheiro e, por outro lado, de acordo com a ambição da marca, este Back in The Race procurou, para aquilo que era a realidade das marcas do grupo, inclusive encontrar um posicionamento para cada uma das marcas. Aí, temos uma DS classificada como premium, a Peugeot, que se quer posicionar como a marca mais premium das generalistas, uma marca generalista de alta gama. Tendo em conta este horizonte e o nosso objetivo tivemos toda uma estratégia por trás, a parte da rentabilidade tinha de lá estar e por isso tivemos de, mesmo olhando para aquilo que era a nossa rede, estabelecer um conjunto de requisitos de elevada exigência que nos permitiu estabelecer um conjunto de parceiros com os quais nos queremos relacionar. Não cá em Portugal, porque aqui já tínhamos uma rede suficientemente profissionalizada e com bases financeiras muito sólidas, o que permitiu nomeadamente, neste período de crise que o mercado automóvel sentiu, aguentarmos a crise. Se me recordo, desde que a crise começou até ao momento em que aparentemente ela passou, fechámos apenas um ou dois concessionários. O que significa que a rede estava sólida e que conseguíamos acompanhar este movimento e que não foi realidade em grande parte dos países europeus. Uma outra parte tem então a ver com o que falei do montée en game, de uma lado quer-se ganhar mais dinheiro, para isso, se se quer pedir mais dinheiro aos clientes temos de ter carros com melhor qualidade. Este movimento começa com a antiga geração do 308. O 308 era um carro que íamos pedir mais dinheiro mas ao mesmo tempo ele qualitativamente também tinha de dar um salto grande e foi o carro que na altura marcou esta nova orientação do grupo. Dentro desta orientação temos então uma primeira parcela que é a venda mais cara dos carros mas também posicioná-los num outro patamar. Não só pelo posicionamento de preço mas também pela qualidade associada e depois uma outra componente que também está associada que tem a ver com a imagem que a marca queria projetar para o exterior. Tínhamos três territórios que trabalhamos e à volta dos quais desenvolvemos todo o nosso portefólio de produtos: por um lado a questão da emoção, ou seja, os carros que queríamos produzir eram carros que de alguma forma, até para responder às expectativas dos clientes destas novas gerações, tinham de ser capazes de transmitir a emoção. Por outro lado, no tal posicionamento premium uma palavra que não tem uma tradução muito direta em português,

que é o Allure, que é um bocadinho a classe ligada a uma marca francesa, a classe de ter uma marca Peugeot e depois a parte da exigência, que foi um dos temas em que a marca foi relativamente frágil. Ou seja, teve no fundo dois momentos: um momento em que toda a gente se recorda aquilo que eram as 504, as 404, que eram carros altamente fiáveis, depois andámos num período em que nomeadamente o tema da fiabilidade era um dos pontos mais fracos apontados à marca e que tínhamos de conseguir inverter. O 308 foi um carro que na altura nos afirmámos e dissemos “este é um carro para combater o líder de mercado mundial que é o Golf”. Por isso, desenvolvemos uma imagem que depois se traduziu em tudo, em comunicação, naquilo que é a aparência e a blue box que temos hoje com todas as áreas que se desenvolvem à volta, começámos a ter áreas dedicadas à parte do acolhimento cliente, ou seja, a tal emoção de estar com a marca. Se num carro era agradável estar, os nossos espaços tinham de ser trabalhados para terem uma zona de acolhimento que estivesse também a este nível; a imagem projetada do interior, onde se começaram a fazer os primeiros estudos para a parte da digital e, por isso, a blue box, que para nós em Portugal já era uma realidade, sofreu uma alteração, tendo acoplado inclusive um plano de formação agregado para que as pessoas dentro das concessões aprendessem a movimentar-se dentro delas de acordo com aquilo que eram os padrões que a marca queria transmitir. Por isso, falando um bocadinho daquilo que é a organização do espaço de uma concessão: o espaço de uma concessão, o circuito que se pretende que o cliente tenha dentro do nosso espaço de exposição ele é e foi definido tendo em conta as salas de espera, as zonas de café, as zonas de crianças, de acessórios, uma zona de após-venda e por aí fora, foi concebido procurando também transmitindo a nova imagem. Por isso, temos a primeira fase muito orientada para voltar a por o grupo em condições de disputar a liderança. O Push To Pass é que já um perímetro onde nós inclusive fizemos a aquisição de uma marca para nos posicionarmos ao nível de liderança do mercado europeu. Entre as 3 principais marcas, 3 principais grupos, para sermos líderes, para estarmos pelo menos no pelotão da liderança europeia. Aqui era um plano de rentabilidade que levou atrás depois uma mensagem de coerência e onde se deram depois os primeiros passos para esta nova fase onde estamos hoje. Por isso, primeira fase muito orientada para a rentabilidade mas onde começámos já dentro destes 3 patamares (emoção, Allure e exigência) a desenhar o nosso caminho, um caminho que em 360 se pretendeu que fosse completamente coerente. Que se arrastou a temas que começaram que tiveram como parte principal ao produto mas

que levou ao desenvolvimento daquilo que era a imagem que nós queríamos para a nossa rede, para aquilo que queríamos enquanto configuração e imagem transmitida pela nossa publicidade e pelos nossos media e a uma parte de componente de recursos humanos onde, inclusive, grande parte das populações à luz daquilo que era, nomeadamente o circuito, o nível de atendimento que queríamos, começaram a ser sujeitas a assessment, ou seja, um rececionista para ser rececionista Peugeot, para responder a esta nova lógica tinha de sofrer um assessment. Era qualquer coisa que nos permitia, marca, assegurar que aquela pessoa o comportamento e o nível de conhecimento suficiente para estar neste patamar. Por isso, isso foi uma coisa 360. Agora temos uma nova fase, o Push, em que no fundo se estabelece, a partir do momento em que o grupo já é rentável e tem sustentabilidade, um plano que era de 3 a 4 anos e nós desenvolvemos apenas em 2. Por isso, ganhámos muito terreno. Entra a nível mundial o novo plano e traz consigo 3 ou 4 principais objetivos olhando a esta ambição: em primeiro lugar, ser um grupo mundial e daí depois as aquisições que vamos fazendo para dentro daquilo que é o panorama mundial ganharmos maior dimensão, termos o tal movimento da subida em gama que tinha começado com o 308 mas que arrastou a todos os outros modelos. Desde então lançámos o 2008, 2º lugar no segmento e um sucesso a nível mundial, lançámos o 3008 e agora mais recentemente a 5008. Toda essa transição, o movimento da subida em gama é a tal questão de vender mais carros, com qualidade e vender com mais margem. A totalidade da nossa gama, num horizonte de 3 a 4 anos tem de estar já nesta nova fase. Depois tens uma parcela que no nosso país já conseguimos cumprir muito bem que é sermos um ator no mercado de empresas relevante. Ou sejam, no B2B, uma fatia do nosso mercado, mais de 50% é mercado de empresa e nós já nos situamos em 4º lugar, já fomos subindo uma posição. Tem a ver com esta ambição e com o produto que temos vindo a desenvolver e que se arrastará para a renovação da restante gama. Em Portugal, já temos o mercado B2B consolidado mas existem países onde isto não é verdade e, numa lógica de homogeneidade, toda a gente tem de lá chegar. Outro dos aspetos importantes tem a ver com o respondermos àquilo que são ambições e expectativas das novas gerações e por isso sermos um ator preponderante na questão da mobilidade. Não chega só desenvolvermos carros, temos de ser capazes de desenvolver soluções de mobilidade. E isto um bocado daquilo que é a dimensão do grupo e surgem novas marcas no grupo como é o caso do Free2Move para responder a essa realidade, onde nas principais capitais europeias já temos projetos instalados

do grupo. Como o grupo precisava de ganhar tempo foi às principais capitais europeias, percebeu quem era o principal player dessa área e comprou. Ou comprou ou fez sociedade. Depois temos a parte da experiência cliente, que começámos com o 308 e à luz disso nunca deixámos de desenvolver aquilo que eram os modelos mais desportivos e mais performantes justamente para reforçar um bocadinho este panorama de excitação, de qualidade e de experiência de vida a bordo. Dentro disto desenvolvemos então já nesta geração o i-Cockpit, que vem com o novo 3008, que é no fundo a consolidação daquilo que é a experiência a bordo que queremos passar para o nosso cliente mas que queremos que seja amplificada. Dentro destas novas expectativas, os nossos carros passam eles próprios a conseguir responder, inclusive aquilo que são as perspetivas e a estarem muito mais adaptados às perspetivas pessoais do nosso cliente. Hoje, através de um mecanismo, o carro permite saber quais são os hábitos de condução de um cliente, onde se desloca, que tipo de vida faz, e permite inclusive ao nível do CRM e daquilo que é a qualidade de informação que colocamos à sua disposição, permite que seja muito mais pertinente e se encaixe perfeitamente nas ambições, nas perspetivas e na realidade do cliente. De uma forma resumida, são estas 4, 5 áreas onde hoje estamos a desenvolver toda a nossa abordagem. Esta tem sido a nossa estratégia e aqui tens os 4 P's: produto, onde já fizemos um aumento significativo, o preço, então o preço também teve de evoluir, a questão da rede, com aquilo que tivemos de fazer em termos de qualificação dos próprios espaços e que hoje continuam. Por isso, dentro da qualificação dos espaços, nesta nova fase estamos na digitalização dos espaços. Com o 3008 vieram novas realidades, veio a realidade virtual, que foi um dos dispositivos que colocámos à disposição da rede para que eles se comesçassem a ambientar a esta nova realidade. Em simultâneo, falando naquilo que são questões mais operacionais, o nosso site, criámos um movimento dentro do grupo que se chamou Digital Peugeot que vai levar à transformação global daquilo que é a marca e que inclusive naquilo que são as ferramentas do cliente tem impacto. Ou seja, o nosso site hoje já é completamente adaptado ao mobile, está a levar novas áreas consecutivamente todos os meses para respondermos à ambição do grupo mas sobretudo àquilo que são as expectativas do novo cliente. E depois ainda dentro dos P's temos toda uma mensagem que está muito bem contextualizada dentro desta nova campanha do 3008, onde o tal posicionamento que estamos a procurar para a marca, que é premium, muito qualitativo e a parte da nossa comunicação levou também uma orientação diferente. Por exemplo,

acabámos de mudar a carta gráfica da marca justamente para podermos responder a esta nova fase, a tal fase na qual nos queremos posicionar como a marca mais premium das generalistas.

2. De que forma o posicionamento da Peugeot influencia a estratégia de comunicação?

Pode dar-me exemplos sff?

Isto começou com o 308 mas esta nova afirmação, posicionada naqueles 5 eixos nos estamos a desenvolver já dentro do Push To Pass. Em termos de comunicação, temos um posicionamento que se pretende muito equiparado àquilo que as marcas premium já fazem. Dentro daquilo que é consequência direta da nossa comunicação e para procurar proteger justamente este território, vê que temos muita dificuldade em fazer qualquer tipo de comunicação que seja muito orientado à parte promocional. É difícil encontrar uma comunicação da marca a anunciar descontos porque não o fazemos, numa lógica de proteger aquilo que é o valor seguro para cliente, ou seja, o carro que hoje o cliente está a adquirir no futuro continua a ter valor. No fundo, é toda uma estratégia que está por trás para procurar proteger o valor residual da viatura. A nossa comunicação é uma comunicação que procuramos ser muito qualitativa, que transmite todos aqueles valores que enunciei há pouco, a parte da exigência por exemplo. E dentro dessa exigência, por exemplo, a parte da comunicação hoje esta muito orientada para a parte tecnológica, muito a parte performance, tem uma componente de emoção e tem sobretudo a parte qualitativa que procuramos explorar, nomeadamente em termos visuais. Por isso, essas no fundo foram as grandes alterações. Alterações essas ou princípios que procuramos estender para toda a nossa rede e nessa perspetiva toda a comunicação que a rede queira desenvolver, seja local, seja um evento, de que tipo for, seja para colocar em jornais, para uma participação numa feira, o que for, é submetido obrigatoriamente à nossa apreciação e dentro dessa comunicação não se vê em lado nenhum, de forma nenhuma, novamente, a questão do preço a ser afetado de forma brutal. Não se vê uma comunicação, como a Citroën faz por exemplo, com os “preços a partir de”. Procuramos acima de tudo desenvolver uma comunicação que pretende defender acima de tudo a imagem e o valor do carro que o cliente está a comprar. Os spots que procuramos também desenvolvemos são sempre spots que permitam transparecer a qualidade daquilo que estamos a transmitir. Por exemplo, é difícil verem-se folhetos promocionais, aquilo que procuramos desenvolver, mesmo para a parte do após venda são sempre suportes muito

qualitativos. Os espaços das nossas concessões são espaços que, mesmo em termos de comunicação, têm tudo de passar por nós previamente e obrigatoriamente.

3. Que alterações, em termos de canais de comunicação (por canais entenda-se, a título de exemplo, a televisão ou as redes sociais online) utilizados com os consumidores ocorreram nos últimos cinco anos? Porquê?

Há uma tendência muito forte e que nos em termos de grupo nos estamos a querer posicionar que é a migração para o digital. O digital é uma realidade e dentro dessa realidade estamos a reformular tudo aquilo que é a nossa abordagem cliente. Em primeiro lugar um tema que para nós sempre foi, dentro do grupo, uma preocupação porque de alguma forma os sistemas sempre foram desenvolvidos de forma independente e sem uma ligação muito óbvia. Por isso estamos a desenvolver um primeiro grande projeto que é o customer share e que tem por trás o cliente ser identificado como cliente. Ou seja, deixámos de ter a realidade viatura, o conhecimento viatura para passarmos a ter a realidade conhecimento cliente. Independentemente do seu ponto de carga, seja nos após venda, nos usados, nas peças, este cliente passa a ser só um dentro da nossa estrutura. A partir do momento em que fizermos este movimento temos ainda um projeto a que chamamos Customer First e onde aquilo que queremos fazer é que o percurso do cliente seja sempre alimentado e controlado de uma forma pertinente e eficaz. Ou seja, o conjunto de informações que estamos a passar ao cliente em cada momento da sua vida e da sua relação com a marca, a informação que lhe vai ser mostrada, por exemplo, uma das alterações que estamos a fazer, tendo em conta o perfil onde o cliente se insere, a informação que de futuro lhe vai ser passada e que lhe vai ser transmitida ao abrigo de um programa CRM é uma informação personalizada ao nível do cliente e não uma informação, que é aquilo que acontece hoje, produzida para a generalidade dos clientes. Ou seja, um cliente que tenha uma expectativa completamente diferente de outro, hoje em entra no nosso site e os conteúdos que lhes estão a ser transmitidos são exatamente iguais para todos. De futuro e aquilo que estamos a preparar já hoje é que esses conteúdos sejam adaptados às expectativas de cada cliente. Por exemplo, um cliente que hoje é possuidor ou dono de um 308 no futuro se o seu perfil de movimentação dentro da net ou mesmo dentro das redes sociais, for um perfil de alguém que esta à procura de uma viatura, as propostas que lhe vão aparecer em primeiro lugar dentro do site são para modelos equivalentes ou superiores ao que possui. Com um conjunto de informações por ali agregadas numa lógica

360 muito mais orientadas para o cliente. Comunicação global, estamos a migrar, ou a tetnar, porque não é fácil manter aquilo que são os objetivos que a marca nos impõe, em termos de notoriedade e imagem, sem ter uma fatia muito grande ou significativa do nosso investimento orientado para TV mas o horizonte e objetivo que temos daqui a 3 anos é ter migrado uma parte significativa que hoje fazemos para o digital. Estando no digital e colando àquilo que são os novos tempos, também a nossa organização está a mudar e conhecermos em primeiro lugar muito melhor o nosso cliente e depois podermos impactar com aquilo que são as informações mais relevantes para aquilo que são as suas expectativas e ambições.

4. Atualmente, quais são os principais canais de comunicação que a Peugeot utiliza para comunicar com os consumidores de diferentes idades? Porquê, pode exemplificar sff?

Dependendo dos canais temos sempre duas abordagens, que inclusive leva a termos tipos de ativação completamente diferentes. Por exemplo o cliente 108 e o cliente 308: cliente 108 é tradicionalmente mais jovem, sabendo que temos de ter em conta aquilo que temos de procurar saber fazer em termos de posicionamento de marca. O modelo 108 é um modelo curioso porque inclusive consegue ter duas faixas etárias a ele associado e completamente distintas. Naturalmente tem a faixa etária mais jovem mas também a faixa mais sénior, respondeu muito bem àquele que foi o movimento em gama que desenvolvemos e que teve a ver com o facto de termos efetivamente um carro do segmento A mas que nas suas várias versões vai subindo em qualidade, consoante subimos o nível. Hoje podemos ter por exemplo uma versão Allure ou Rolland Garros, que para um público com mais ou menos idade responde às suas necessidades e por isso entendem que as características de ser um cidadão, fácil de arrumar, de alguém que já tem pouca mobilidade e não quer um carro muito complicado tem respondido de forma muito bem a esse patamar. Mas o tipo de comunicação que procuramos desenvolver é um tipo de comunicação que está adaptado e que leva a optarmos por ativações diferentes. Em digital, tendo por trás uma agência, conseguimos identificar os targets que queremos atingir, por isso a comunicação digital a sua grande ambição e objetivo é estar no percurso digital destes clientes, sejam eles mais jovens ou não. No digital atingimos quem queremos mas depois, por exemplo, a nível das ativações, para o 108 fazemos ativações junto das universidades. Estabelecemos uma parceria com as principais revistas universitárias e desenvolvemos ações dentro das universidades. Para os mais velhos, de alguma forma, têm sido impactados na comunicação que temos vindo a desenvolver e não nos meios tradicionais

curiosamente. O 108 não é dos modelos sobre os quais temos estado a desenvolver maior caudal destes tempos mas a maioria da comunicação que estamos a desenvolver é digital, mesmo o cliente sendo mais velho. Têm chegado até nos através do digital sem ser necessário estamos a fazer algum tipo de ativação mais orientada para este target mais sénior. Quando falamos por exemplo do 3008 já estamos a falar de um tipo de comunicação que ao nível digital atinge e consegue ser perfeitamente focalizada, com uma comunicação televisiva, nos grandes media, que procura transmitir esta vertente mais premium, mais tecnológica mas que difere muito desta ativação. Esta é uma população, mais ou menos, a partir dos 35 anos com algum poder de compra, normalmente quadros de empresa, mas que são um conjunto de utilizadores que adquirem um carro e fazem a utilização do carro como se de um cliente particular se tratassem por isso a lógica e o seu raciocínio enquanto comprador foi um raciocínio de alguém particular e que respondeu cabalmente à comunicação que fazemos. A ativação que fizemos aqui foi completamente diferente. Nós utilizamos como suporte de comunicação, por exemplo para o 5008, o Estoril Open. A população que frequenta é de todas as faixas etárias mas dentro daquilo que era o nosso target, pretendíamos uma faixa etária a partir dos 35 anos, com um poder de compra relativo e um posicionamento social elevado, num quadro de empresa e que nos permitiu responder cabalmente a estes princípios. A comunicação digital é perfeitamente orientada com o target, a comunicação em termos de media pretende responder às ambições de marca e as ativações são ativações desenvolvidas tendo em conta a faixa etária e a população que se movimenta nos espaços, nos eventos, nos locais onde decidimos fazer.

a. E com diferentes sexos? Porquê, pode exemplificar sff?

Nós temos uma realidade na marca em que temos consciência que o utilizador feminino representa praticamente 50% ou quem sabe um bocadinho mais daquilo que são os nossos utilizadores reais. E isso não coincide com aquilo que são as estatísticas que retiramos porque retiramos estatísticas ao proprietário e muitas das vezes o proprietário é o homem e muitas das vezes o que acontece é que dentro do agregado é a mulher. Essa é uma das principais dificuldades que temos hoje em dia. Hoje não temos de todo uma estrutura que esteja preparada a falar com o target feminino, a começar nas questões mais básicas, desde rececionistas a vendedores. Existe uma máxima que diz que quem decide a compra do carro é a senhora e é verdade. Notamos isso embora seja o homem a dominar a componente

técnica, as decisoras são as mulheres. No entanto, não desenvolvemos nenhuma comunicação nem tempos nenhum dispositivo orientado por sexo, mas é uma falha nossa. Mas no digital, mesmo os sítios onde procuramos estar presentes, já fazemos alguma separação. Tudo o que são as novas tendências, como as bloggers ou os novos sites, foi logo das iniciativas que quisemos estar presentes desde o início porque sabíamos que tínhamos esta fragilidade, não sabemos contactar com o sexo feminino.

5. Quais considera serem as vantagens e desvantagens das redes sociais online e dos websites (configuradores, por exemplo), para comunicar com os consumidores de automóveis?

A principal vantagem que creio que é evidente é o conseguirmos passar uma mensagem quase em tempo real a um número ilimitado de pessoas. É uma forma muito mais fácil e mais barata de passarmos a nossa mensagem. As desvantagens que tem são associadas àquelas que são as exigências. Se quisermos estar no digital temos de estar preparados e hoje, tendo em conta a rapidez com que a informação flui, representa uma grandíssima dificuldade. Mesmo nos configuradores... Nós aqui praticamente não inventamos conteúdos, recebemos praticamente tudo da casa mãe porque desenvolve isto para vários países, tem alguma complexidade e demora algum tempo real em disponibilizar esta informação e em tempo útil para que consigamos adaptar àquilo que é a nossa realidade e disponibilizar. É o caso do funcionamento das redes sociais, por exemplo. Temos aqui, apesar de sermos a segunda marca do mercado, apenas uma pessoa que se ocupa do digital. Isso obrigou-nos a subcontratar uma agência para tratar única e exclusivamente das redes sociais, tendo em conta a nossa estrutura. Acho que essa é a grande desvantagem, o facto das coisas terem de ser muito mais rápidas e termos de estar permanentemente atualizados, o que nem sempre é fácil porque não temos estrutura para o fazer. Outra das desvantagens mas que tem de ser obrigatoriamente entendido das duas formas é a abertura e transparência com que isto se faz porque ao estarmos na net de forma muito mais interativa que no passado permite nos inclusive que um cliente possa reclamar e fazer uma reclamação que fica logo à vista de todos. Se por um lado podemos entender como uma desvantagem e tivermos de procurar uma estrutura para minimizar no fundo todo esse impacto, não apagando claro mas sabendo responder e tratar de forma quase imediata aquilo que são as preocupações imediatas. Por outro lado deu nos também a capacidade de, por sermos mais interativos com o cliente,

conseguirmos ter uma reação mais rápida por comparação àquela que tínhamos no passado. Por exemplo, se há um cliente que nos diz que a nível do configurador é muito complicado encontrar informações sobre viaturas elétricas, há uma preocupação maior e que fica logo presente na nossa mente, como é que vamos inverter esta situação para o percurso para o cliente fique muito mais evidente. Por exemplo, clientes de um novo modelo que se põem automaticamente a reclamar, percebemos que há ali um foco de problema, prevenimos produção, ativamos o centro de contacto de cliente. Se o problema tem a ver com um ponto específico da rede, atuamos sobre esse ponto específico. Hoje em dia, as pessoas que se movimentam na internet estão lá todo o dia, e principalmente após o horário útil. Por isso continuamos a ter de ter uma estrutura pós horário laboral para conseguir dar resposta a tudo, em tempo útil. Um dos standards que temos para a rede é que um lead tem de ser criado no máximo numa hora. Já tivemos no patamar das duas horas, estabelecemos o patamar de uma hora, sabendo que para alguém que se movimenta na net, é demasiado mas é um percurso de adaptação.

a. E dos stands de vendas?

As principais vantagens são imediatas. Notámos uma mudança muito grande no cliente. O cliente do passado, quando estava em processo de compra, ia 4 ou 5 vezes às concessões sabendo que já tinha ido a outras marcas para fazer o shopping. Hoje em dia já percebemos que o cliente faz isso tudo por via da internet porque a informação está mais disponível e quando se aproxima do concessionário já vai com a intenção de compra praticamente fechado. Já vai com um caudal de informação muito grande, ou seja mesmo para os nossos vendedores o choque foi grande porque começaram a receber clientes que às vezes têm um nível de conhecimento superior ao deles. Por isso podia constituir-se uma grande mudança à qual tivemos de nos saber adaptar. Ainda estamos em processo de ambientalização. O progresso para o digital foi algo que já começámos a trabalhar anteriormente, aliás este tema teve sempre muito presente nas nossas convenções da rede. Hoje em dia procuramos que o vendedor tenha um papel de muito maior complemento em relação à informação que o cliente já traz. Por exemplo, dentro dos conteúdos que desenvolvemos na internet e para as redes sociais e por aí fora, tinha acesso a conteúdos de realidade virtual e podia ver a sua viatura. Num ponto de venda, fomos mais longe e quisemos à lógica desta realidade ou deste período tecnológico quisemos por também conteúdos em

realidade virtual mas simulando situações que o cliente, numa situação normal de test drive, não teria acesso, como o funcionamento de um ABS, de uma travagem a fundo... Foram tudo conteúdos que desenvolvemos para estarem exclusivamente no ponto de venda e funcionam exatamente como complemento à informação que o cliente já dispõe. A nossa lógica é sempre de complemento e situar cada vez mais os vendedores, que antes podiam vender tudo, e agora procuramos que nas concessões tenhamos verdadeiros especialistas porque essa constitui um dos principais desafios que temos. A nossa rede é constituída por grupos multimarca e temos de ter alguém verdadeiramente especialista na marca senão o cliente perde-se. A única forma de contornar esta realidade de hoje em dia muito “multimarca” é precisamente ter um conhecimento sobre o produto em questão verdadeiramente aprofundado e mostrar ao cliente que só numa unidade Peugeot se conhece verdadeiramente o produto.

b. E dos canais tradicionais, como a televisão, a rádio e a imprensa?

Televisão e rádio continuam a ser os meios que nos garantem maior amplitude na mensagem que queremos passar. Quando vamos para jornais e revistas continuamos a entender que embora a imprensa, no caso do automóvel, tenha vindo a reduzir significativamente, a ser substituída pelo canal digital, continuamos a entender que quer comprar carro e o cliente que gosta de carros continua a suportar-se muito aí. Quando estamos em momento de campanha, lançamento de novos carros, por exemplo, utilizamos o mix pela seguinte origem: televisão, rádio, imprensa e imprensa especializada. Antes da imprensa vem o digital, claro.

6. Quando pensam na estratégia de comunicação e marketing com os consumidores, cada canal é usado com uma finalidade específica? Ou há integração e complementaridade entre os canais? Pode dar exemplos?

Há complementaridade. Por exemplo, nos na tv desenvolvemos uma mensagem que a intenção é única e exclusivamente chamar a atenção do cliente para determinado produto que estamos a querer divulgar. Aquilo que desenvolvemos no digital pretende precisamente complementar a informação. De uma forma massiva e muito rápida estamos a passar na televisão. Quando impactamos um cliente, a forma como desenvolvemos a nossa mensagem no digital permite que o cliente em primeiro lugar se identifique com aquilo que viu na televisão ou ouviu na rádio. Por exemplo, agora estamos em ação de 48 horas, maioritariamente a ação será suportada na rádio. Em termos promocionais, a rádio funciona

muito bem e não é tao cara como a televisão, sabendo que a televisão irá passar a tal lógica qualitativa pelo efeito visual que tem. Mas quando existe a tal lógica de complementaridade entre meios, se na rádio e na tv estamos a impactar o cliente de forma rápida, no digital procuramos complementar essa informação, por isso, transmitir logo no primeiro impacto qualquer coisa que permita ao cliente identificar-se com o que viu e depois dar-lhe a possibilidade se ele assim o entender de aprofundar a informação que tem. Para nós são sempre elementos complementares e nunca isolados, ainda fazemos uma abordagem multicanal e não omnicanal porque a nossa realidade ainda não nos permite isso. Olhando à realidade àquilo que é o nosso mercado português, não podemos migrar apenas para o digital por exemplo. Continuamos a ter uma muito boa eficácia nos meios tradicionais e não podemos abdicar disso, não podemos abdicar de algo como a notoriedade e a imagem.

7. Tendo em conta o público-alvo da marca, como prevê que evolua o digital na estratégia de comunicação da Peugeot?

A última convenção que fizemos foi num sitio puramente tecnológico. Sabemos que as novas gerações estão a mudar radicalmente e inclusive os conteúdos que vao procurar nos meios tradicionais são conteúdos mais adaptados às suas realidades e expectativas. Cada vez mais temos a noção que o cliente e estas novas gerações querem ter acesso a conteúdos customizados, feitos à sua dimensão. Por isso, o digital vai estar necessariamente mais presente na nossa comunicação porque é lá onde os clientes estão. É aí que nos vamos focar mas sabendo que ainda nos canais tradicionais o campo da interatividade ainda é um desafio para o qual nos temos de preparar. Já foi feito algum trabalho nessa área, nomeadamente em televisão, por algumas marcas mas os resultados, para o nível de investimento que se fez, foram medianos. Por isso, a minha previsão é que a transição seja para o digital e que dentro disso a parte da interatividade e a parte da interatividade ganhem cada vez mais expressão.

8. Os vendedores são formados para atender o consumidor em diferentes canais? Se sim, como?

Sim, hoje em dia, para além do atendimento normal em stand, já temos uma quantidade enorme que nos chega pela via digital, pela criação de leads, e temos já estruturas, por exemplo na área dos usados, um vendedor que seja só digital. E é um vendedor que só faz aquilo, recebe as leads, trata delas e, inclusive, ainda não chegamos aí mas praticamente faz a venda já online. E essa é uma realidade que já está a passar para as viaturas novas porque

antigamente notávamos que o cliente nas 3 ou 4 vezes que cá vinha e mesmo hoje na 1 ou 2 vezes que cá vem ainda continua a ser um cliente que gosta de tocar antes de comprar, ainda por cima um carro, que continua a ser a segunda compra mais importante num agregado familiar. Por isso o cliente ainda continua a querer sentir. Mas também já percebemos existem clientes que não se importam de comprar pela net só. Por isso, estamos a fazer uma adaptação e já começam a haver estruturas de viaturas novas vendedores dedicados única e exclusivamente ao canal digital.

a. O tipo de abordagem é diferente consoante o perfil do consumidor? Tendo em conta, por exemplo, o sexo, a idade, o estrato socioeconómico ou o nível de instrução? Se sim, como?

Necessariamente é diferente consoante o tipo de utilizador, começando desde logo no tipo de produto que quer comprar. Se o cliente dos usados é alguém que já sabemos que tem na sua lista mais dois ou três preços, o cliente que nos chega com intenção de compra de uma viatura nova é um cliente diferente, que já vem mais orientado e ter alguém mais apto a responder sobre um conjunto de dúvidas, nomeadamente na área financeira e a informações que normalmente não tem acesso. Mas as características propriamente do consumidor, não. Ainda não chegamos aí. Ainda estamos a conhecer o cliente, estamos na fase do Customer Share. Lá chegaremos à fase em que temos conteúdos adaptados a cada um dos clientes e, daqui a um ano, por exemplo, o cliente que entra já está perfeitamente identificado. Hoje o vendedor, quando entra uma lead, tem de saber quem é o cliente, conhecer o histórico, na sua concessão dele (por agora, apenas). Fazemos é diferenciação consoante o objetivo. Por exemplo, um cliente que queira um usado tem uma abordagem diferente porque o vendedor sabe que ele já sabe as informações todas, quer meramente discutir o preço. Numa viatura nova, por exemplo, o vendedor tem de estar mais habilitado a perceber as vantagens e desvantagens face à concorrência, tal como na área da financeira.

9. Nos próximos cinco anos, que alterações prevê que irão acontecer na Comunicação e Marketing da Peugeot?

Primeiro, uma influência muito superior no digital é óbvio mas depois a adaptação àquilo que são as novas realidades. A breve trecho a realidade dos carros autónomos está aí. Para além dos desafios tecnológicos de ter um carro autónomo, o principal desafio naquilo que diz respeito à experiência do cliente, é, se ele já não tem de conduzir quando se movimenta então

o que é que ele vai lá dentro a fazer. Temos de pensar em perceber que conteúdos, que infotainment temos de ter no carro para manter aquela pessoa distraída. Acho que de uma forma muito mais personalizada o digital vai acontecer sim mas o segundo grande desafio tem a ver com esta personalização e customização. O desafio que estas novas gerações trazem consigo, de que forma vamos conseguir impactar esta gente que não querem comprar carro, por isso a lógica das partilhas vai ser muito mais evidente. O cliente que só quer um carro para utilizar do ponto A para o ponto B de uma marca X ou Y, temos de saber como impactá-lo e como é que de uma forma personalizada o que conseguimos fazer. Para mim esse é o grande desafio. E podemos jogar com isso, por exemplo, se ele for daqui ao Porto e chegar à tarde posso dar inúmeros informações: restaurantes, hotéis, posso inclusivamente fazer parcerias com hotéis e quando está a chegar ao local recebe a informação...

Apêndice B – Entrevista aos Responsáveis de Comunicação das Marcas *Citroën*, *DS* e *Peugeot*

Guião de entrevista a Susana Mendonça, Responsável de Comunicação da Peugeot.

Entrevista realizada a 3/10/2017, com uma duração de 18m52s.

1. Atualmente, como caracteriza o público-alvo da Peugeot?

Nós temos diferentes tipos de públicos-alvo, em termos de comunicação. Nós diferenciamos os vários públicos consoante os modelos que estamos a comunicar e temos estudos que nos dizem quem são os compradores. Temos um estudo que é feito de dois em dois anos, inter-marcas, que nos identifica quem são os compradores e é com base nisso que fazemos uma extrapolação para que clientes queremos comunicar.

1.1. Esse estudo que me indicou como é caracterizou os consumidores da Peugeot?

Maioritariamente os nossos clientes são homens e com uma idade mais elevada. Mas tenho essa informação mas detalhada aqui no computador, posso dizer-lha. De qualquer das formas, isto é o alvo de compra para comunicação. Em televisão utilizamos o A/B/C1, 25-54 é

o target que costumamos utilizar. Portanto, temos 52% de homens, 48% de mulheres com um rendimento médio de 37,7 mil euros por ano. O que mais valorizam em termos de compra é o design, estamos acima a nível do mercado. As pessoas valorizam os nossos carros pelo design, pela marca, pela publicidade e comunicação que fazemos. Em termos de preço, está em linha com o mercado, pela parte de economia de consumo e pelos equipamentos.

2. Nos últimos cinco anos, qual tem sido a estratégia de Comunicação da Peugeot, com o seu público-alvo? Que modificações houve nessa estratégia, ao longo dos últimos anos?

Em termos de clientes não alteramos muito, ajustamos de acordo com este estudo. Em termos de comunicação, tendo muito a ver com os nossos targets, a principal modificação é a nossa concentração maior e uma transferência para a comunicação digital que tem vindo a ganhar relevância. Essa migração foi mais acentuada nos últimos cinco anos, sendo que a televisão também tem um peso muito importante, que é aquilo que nos dá uma maior cobertura. E temos vindo a desinvestir dos meios mais tradicionais como a imprensa e a rádio. Em termos de posicionamento, evidenciamos muito o nosso produto porque se queremos alterar o nosso posicionamento de mercado temos de alterar a forma de comunicar. Não se faz de um dia para o outro, não passamos a topo das generalistas de imediato. O “product power” tem de estar presente na comunicação, diria mesmo que a comunicação é mais racional, mais orientada ao produto em si onde os atributos do produto são postos em destaque. E temos agora o exemplo da campanha do 308, cujo slogan é “augmented technology”, aumento da tecnologia. Não esquecendo sempre a parte mais emotiva mas trabalhamos isso mais pela música, pela fotografia, pela gravação do vídeo, nos quais os atributos de produto também têm de estar presentes. Essa estratégia tem que ser consolidada também com posicionamento mais premium nos meios. Por exemplo, em televisão, com blocos exclusivos, com as interrupções nos programas que têm uma maior visibilidade, com destaque mais significativos. Na imprensa apostamos em contra-capas, versos de capas, capas duplas. Temos de ir por esse por aí, para estarmos em linha com aquilo que se pretende para a marca.

3. Como é que a marca tem acompanhado a evolução da comunicação digital?

Em termos de digital nós dividimos o investimento naquela que é a nossa comunicação “always on”, que é a permanente ao longo de todo o ano e depois aquela que fazemos campanha a campanha. O que temos “always on”, estamos a falar do search, do Google, que

é essencial. Temos de ‘defender’ as nossas palavras-chave e quando as pessoas fazem as pesquisas para quando as pessoas fazem as pesquisas sobre nós, os nossos modelos, aparecermos sempre no topo da página, nos primeiros lugares. Também temos uma verba associada à conquista, que é quando fazem a pesquisa por palavras mais genéricas ou associadas mais à concorrência, para conseguirmos ter visibilidade nas pesquisas. Essa é uma fonte muito importante de tráfego e, portanto, investimos de forma permanente nesta estratégia. Investimos também de forma permanente em retargeting, ou seja, os clientes que vão visitar o nosso site e mostram interesse num determinado produto, nós depois vamos seguindo o percurso digital que eles fazem, na rede Google, no Facebook... Vão recebendo comunicação sobre aquele modelo com a ótica de levar à construção de uma lead, de conseguirmos convertê-los. E temos sempre publicidade no Facebook, de forma continuada, para geração de leads, com o apelo ao test drive. Apostamos também no Youtube, nas pesquisas, para termos visibilidade. Isto é o que temos de forma continuada. Depois temos campanha a campanha, dependendo dos modelos e dos planos. Quando são lançamentos, utilizamos formatos de reach media, com formatos mais impactantes, a três dimensões, formatos de vídeo. Para campanhas mais tradicionais, utilizamos os mrec e apostamos também muito no vídeo digital como complemento ao anúncio televisivo.

4. Na sua opinião, para a marca Peugeot, quais são os canais de comunicação mais vantajosos para comunicar com os consumidores de diferentes idades? Porquê, pode exemplificar sff?

Depende do tipo de campanhas, dos modelos em si. A televisão é essencial para nos dar cobertura e em termos de performance e conversão é essencialmente o digital. Para promoções, por exemplo, o rádio tem um papel muito importante porque vincula a mensagem de uma forma mais direta e passa mais a promoção e o apelo à decisão. Obviamente, para os mais jovens as redes sociais funcionam muito bem. Mas como disse, cada meio tem um objetivo diferente. A rádio é mais adequada às promoções, com a televisão conseguimos chegar a uma maior audiência...

5. E quais são os canais mais adequados para comunicar com diferentes estratos socioeconómicos? Porquê, pode exemplificar sff?

Nós não fazemos diferenciação em termos de estratos.

5.1. E com diferentes sexos? Porquê, pode exemplificar sff?

Quando há modelos que o justifiquem diferenciamos em termos de sexo. Por exemplo, o 108 tem uma comunicação mais dirigida às mulheres, é entendido como o segundo carro da família, mais orientado para o sexo feminino. Mas por norma as nossas campanhas são mais masculinas. Adaptamos a mensagem, mas em termos de canais penso que seja igual porque o homem e a mulher estão nos mesmos canais.

6. Os vendedores são formados para atender o consumidor em diferentes canais? Se sim, como?

Eles têm vindo a ser treinados e formados para olharem para um cliente que vem do canal digital da mesma forma que olham para um cliente que entra no showroom. Isso é um trabalho que tem vindo a ser desenvolvido nos últimos anos. Não é fácil, porque os vendedores, os mais antigos principalmente, estão habituados a que os clientes entrem nos stands e não venham por mais nenhum canal. Mas é um trabalho que tem vindo a colher frutos e já conseguimos que percebam a importância do canal digital. Neste momento, é uma fonte importantíssima para nós, em termos de captação de potenciais clientes. De ano para ano, cresce mais, neste último cresceu cerca de 25% em termos de captação de leads e tudo o que fazemos em digital é essencial.

6.1. O tipo de abordagem é diferente consoante o perfil do consumidor? Tendo em conta, por exemplo, o sexo, a idade, o estrato socioeconómico ou o nível de instrução? Se sim, como?

Quando o cliente chega, o vendedor tem de tentar auferir qual a condição do cliente para lhe oferecer a melhor proposta de financiamento, mas depende de cada ponto de venda. Em termos de sexo e idade, também depende de cada ponto de venda adequar consoante os produtos que dispõe. Mas a marca não define nenhuma estratégia diferenciada, não temos produtos definidos para homens ou mulheres.

7. Tendo em conta a informação disponível na internet, e assumindo que hoje em dia os consumidores poderão ser mais facilmente influenciados pelas pesquisas e redes sociais online, como é que os vendedores são formados? Complementam as informações recebidas ou dão informações novas aos consumidores?

O trabalho que o vendedor deveria fazer é dar continuidade. Se o cliente já traz informação, é reforça-la e dar uma informação que ainda não esteja presente. Portanto, o cliente faz uma configuração no website, essa configuração é enviada para o ponto de venda. O ponto de

venda sabe que pesquisa o cliente e portanto deve adaptar o seu discurso a isso. Toda a informação que vai na lead, vai o mais detalhada possível por forma a que o vendedor saiba o que aquele cliente fez, que tipo de informação procurou e o interesse que tem. Há concessionários que trabalham muito bem e sabem trabalhar o canal digital muito bem e há outros que ainda não estão totalmente adaptados.

8. Nos próximos cinco anos, como prevê que evolua a comunicação da Peugeot junto dos consumidores?

O que temos vindo a trabalhar, e penso que é evolução geral, não só da Peugeot, é o crescimento do digital. Agora de que forma esse crescimento vai ser feito acho que é uma incógnita para todos. Há muitas dúvidas que o digital represente exatamente todo aquele potencial que se fala porque depois também começa a existir saturação. As pessoas são bombardeadas por anúncios, aquilo depois começa a fazer parte da paisagem. Acaba por não ser disruptivo e portanto, os formatos mais impactantes acabam por ter mais visibilidade mas também são mais intrusivos. Enquanto estamos a ver televisão, um programa, sabemos que vai haver uma interrupção, vão existir anúncios e agora já temos a opção de, com as gravações, passar os anúncios à frente e fazer a gestão desses anúncios. Com a internet isso não acontece. Mesmo para ver vídeos, temos os pre-rolls e pode haver uma altura em que as pessoas comecem a dizer que não estão disponíveis para serem atacados dessa forma com publicidade. A parte do content vai ganhar relevância de certeza, que é a forma inteligente de aparecer no digital, sem ser publicidade pura e dura mas fazer parte dos conteúdos que os clientes estão a consumir. Já temos feito isso com alguns projetos, por exemplo com a Global Media. Têm várias plataformas e acabamos por chegar a muitos potenciais clientes. Por exemplo, com os SUV, partir à aventura e fazer roteiros turísticos com um dos nossos carros. É o conteúdo que a pessoa quer ver, “onde é que eu vou este fim-de-semana?”, mas também vamos mostrando o carro adequado àquele percurso e pondo em evidência os pontos fortes da nossa viatura. Esta estratégia vai crescer muito. A questão é estarmos onde as pessoas estão, e neste momento, as pessoas estão quase 24h ligadas, quer seja nos tablets, nos smartphones. E, portanto, é inevitável não estarmos no digital. Não é expectável que nos próximos cinco anos se mude esse consumo de dados, é expectável até que aumente, que a geração dos mais novos continue isso, já vivem agarradas ao telemóvel. Mas a televisão não vai morrer de maneira nenhuma e continua a ter um peso muito importante e a visibilidade

que é dada pela televisão de maneira nenhuma se consegue com o digital. Uma campanha pensada meramente 100% digital, os resultados de notoriedade, de recordação, não são minimamente comparáveis. Agora estamos a assistir às novas gerações que fazem uma utilização de todos os bens de uma forma muito diferente daquilo que estamos habituados. A posse de um carro deixa de ser tao relevante, para passar a ser mais a utilização em si, tal como alugam casas, como não sabem, hoje estou aqui, amanhã posso estar noutra sitio. A questão do aluguer dos carros começa a ter cada vez mais importância. Portanto passa mais pela forma como colocamos os atributos do nosso produto em evidência, mais do que dizer “compre este carro” com este preço ou esta promoção. É mais, “pode ter este carro durante um ano por x por mês” ou “pagando x por mês pode ter o carro que quiser, ou se precisar de um carro para o fim de semana também tem”. É mais uma alteração de consumo e que, sim, obviamente leva a uma alteração de comunicação. Já começámos a assistir a várias plataformas de car sharing e, rapidamente, os produtos que evidenciamos e pomos mais na comunicação, o Peugeot EasyCredit, é já a antecipar esse tipo de necessidades. São créditos de curta duração, de dois ou quatro anos em que a pessoa no final do contrato pode simplesmente entregar o carro. Paga o valor residual e entrega o carro mas tem essa liberdade. Este tipo de compra é o que vamos assistir e a comunicação tem de se ajustar a esta nova forma de consumo.

Guião de entrevista a Hugo Sequeira, Responsável de Comunicação da Citroën e DS.

Entrevista realizada a 11/10/2017, com uma duração de 15m42s.

Citroën

1. Atualmente, como caracteriza o público-alvo da Citroën?

A marca está a mudar radicalmente o seu posicionamento e a procura de novos públicos. De uma maneira geral, e agora centrando um pouco nestes novos públicos, são definidos caso a caso e em cada modelo diferente dos carros vamos tendo informação daquilo que devemos procurar atingir. Por exemplo, por aquilo que tem acontecido com o C3, o C3 Aircross, o novo carro que vai sair para o ano (substituto do Cactus), aquilo que tem acontecido é que tem havido sempre um público de fidelização, que são os públicos tradicionais da Citroën, casais mais velhos já com alguma ligação à marca, que procura que se fidelize. Aquilo que depois são

os públicos de comunicação, normalmente são sempre públicos novos. De uma maneira geral tem havido alguma proximidade, estamos a falar de casais, novos, urbanos, sem filhos ou com apenas um filho, pessoas com ligações à tecnologia, que procuram novidades tecnológicas que possam ser úteis e que lhes simplifiquem a vida. De uma maneira geral, estes são os públicos que a Citroën procura atingir, em termos de conquista. Em termos de fidelização, falamos então no público tradicional referido.

2. Nos últimos cinco anos, qual tem sido a estratégia de Comunicação da Citroën, com o seu público-alvo? Que modificações houve nessa estratégia, ao longo dos últimos anos?

Centrando um pouco na modificação, até porque para trás conheço pior porque não estava cá. Nestes últimos dois anos, as alterações têm a ver com a forma como comunicamos. A nossa comunicação é mais limpa, mais direta e transparente. A forma como a marca começa a apresentar todos os seus produtos e serviços e aqui, um pequeno exemplo: o lançamento do Citroën Advisor, que é um site, um bocadinho à imagem daquilo que é o TripAdvisor, no qual as pessoas podem partilhar a sua experiência. Portanto queremos criar uma ligação com e às pessoas de uma forma muito transparente e limpa. Aquilo que são as experiências das pessoas devem ser transmitidas e partilhadas com outras pessoas. E, por outro lado, naquilo que são os formatos e aqui, principalmente, o digital está a ocupar um papel muito importante uma vez que hoje o digital já ocupa perto de 25% do orçamento e é muito significativo porque se pensarmos, a televisão é muito coisa muito cara e vai sempre ocupar uma faixa muito grande. Quando dizemos que o digital já ocupa 25% é porque já estamos muito dirigido para aí e, portanto, estamos a tentar atingir estas novas pessoas através destes novos canais. Essa grande mudança de comunicação está a dar-se aí: estamos a sair dos canais tradicionais, a imprensa, a rádio e estamos a cair muito no digital. Em Portugal, temos uma especificidade, que é, de facto a televisão e que ocupa um peso muito grande e que noutros países que já não acontece tanto, e aqui já somos nós a adaptar no local aquilo que é a realidade

3. Que alterações, em termos de canais de comunicação (por canais entenda-se, a título de exemplo, a televisão ou as redes sociais online) utilizados com os consumidores ocorreram nos últimos cinco anos? Porquê?

Essencialmente a mudança para o digital. Muito digital. Em Portugal, a televisão, principalmente os canais de sinal aberto, a televisão, como a SIC, a TVI, a RTP, por exemplo,

continuam a ter um peso muito grande e, portanto continua a haver um investimento muito grande em televisão fruto disso. Ainda existe muito o hábito das pessoas à noite chegarem a casa, e enquanto jantam estão a ver televisão, ainda é este o meio que ocupa a grande fatia do investimento publicitário. A rádio é muito tática, e a imprensa está muito ligada aos lançamentos e tem outra política, mas para aqui isso não interessa.

4. Como é que a marca tem acompanhado a evolução da comunicação digital?

Hoje em dia começam a surgir muitas ofertas de publicidade externa, em que o digital assume uma importância muito grande. Exemplos concretos, hoje a compra da publicidade já é feita através daquilo que é designado pelo *Programmatic*, em que grande parte dos espaços publicitários que são comprados não é por exemplo um simples banner no site, ou seja eu identifico um site onde quero estar presente e o meu anúncio vai lá aparecer. Isto já não acontece como acontecia antigamente, de uma maneira generalizada em que toda a gente que ligar o computador àquela hora vai ser impactada por aquele anúncio. Hoje em dia, cada pessoa, em função da utilização que dá ao seu computador, aos sites que visita, às páginas que vai consultando, o computador vai guardando um histórico, os chamados *cookies* e com base nesse histórico são definidos perfis das pessoas. O que acontece hoje é que os anunciantes vendem perfis e, portanto, quando digo que quero comprar determinados públicos-alvo, eu defino determinados perfis, por exemplo, eu quero pessoas interessadas em moda, em lifestyle, gastronomia... Portanto as pessoas que visitam o site da Time Out, dos restaurantes, do TripAdvisor. E são estas pessoas que, quando estou a vender publicidade, vão ser impactadas. Depois, quando entram dentro dos sites onde comprei a publicidade, então vão receber o meu anúncio. Isto funciona num sistema de leilão, em que os vários anunciantes estão a leiloar e estão disponíveis para pagar mais ou menos e depois aparecerá o anúncio daquele que pagar mais. Tudo isto é bom para os anunciantes porque estou a atingir as pessoas que quero e não pessoas que não têm interesse no meu produto, é bom para quem disponibiliza os espaços porque em função disso vai maximizar as suas vendas... Tudo isto está a mudar. Outro tipo de mudanças têm a ver com as redes sociais. Hoje em dias as redes sociais assumem um papel enorme dentro, por exemplo, de um objetivo que temos de recolha de leads. É muito frequente uma grande parte das leads e uma grande eficácia da conquista de leads vir das redes sociais, nomeadamente no Facebook. O Facebook em Portugal é a principal rede e, hoje, é incontornável fazer uma grande campanha e não fazer campanha no Facebook

ou não ter recolha direta de leads, o próprio Facebook já o permite e, portanto, quando falamos em evolução na comunicação digital dentro da nossa marca estas são as mudanças mais marcantes.

5. Na sua opinião, para a marca Citroën, quais são os canais de comunicação mais vantajosos para comunicar com os consumidores de diferentes idades? Porquê, pode exemplificar sff?

Em primeiro lugar é preciso perceber que cada canal de comunicação tem a sua importância e nós definimos a escolha de cada um em função da campanha e dos diferentes produtos que estamos a comunicar. Exemplos concretos: quando nós estamos a trabalhar a comunicação de um carro como a Berlingo é importante a rádio, porque estamos a falar com pessoas, maioritariamente, profissionais, que andam de carro de carro durante, cuja profissão é andar de carro de um lado para o outro durante o dia, transportes, reparações, etc, e que estão muitas horas em contacto com o rádio. Secalhar também estamos a falar de públicos um pouco mais velhos, que não estão tão à vontade com sistemas de informação mais recentes e, aí, o canal digital perde um pouco a sua importância. Isto é quase produto a produto, campanha a campanha e é desenhado um plano que em função disso nos vai influenciar na escolha dos canais. Obviamente se estamos a falar de um C3 ou de um C3 Aircross tudo aquilo que são os canais digitais, vão ter muito mais importância e vamos ter um peso muito maior. Queremos comunicar, por exemplo, o C-Elysée, então secalhar faz sentido estarmos também na imprensa, na rádio. Por trás disto, obviamente, está o orçamento. Cada modelo tem um diferente público-alvo, portanto daí ter referido logo a questão de comunicar os diferentes produtos.

6. E quais são os canais mais adequados para comunicar com diferentes estratos socioeconómicos? Porquê, pode exemplificar sff?

Nesse sentido não fazemos diferenciação quando abordamos o consumidor. O que pode alterar é a nossa maneira de comunicar, o nosso conteúdo, como já referi mas que também tem a ver com o produto que estamos a comunicar. Por exemplo, um C1 não vamos comunicar da mesma forma que um C4 Grand Picasso porque são alvos diferentes, não em termos de dinheiro, quer dizer também podem ser, mas essencialmente em termos de necessidade. O

cliente do C1 é um público mais jovem enquanto que no Grand Picasso serão mais as famílias numerosas.

a. E com diferentes sexos? Porquê, pode exemplificar sff?

De uma maneira geral não existe uma abordagem tão vincada. É possível, comunicar para senhoras e para homens mas não temos tido essa preocupação de uma maneira muito premente. Preocupa-nos em determinados momentos que haja carros que comecem a assumir uma vertente mais marcada, por exemplo, um carro que está a ficar muito associado às mulheres, então secalhar temos que apostar num comunicação muito masculina e vice-versa porque senão vamos perder uma parte do mercado e isso não nos interessa.

7. E acha que há algum canal que funcione melhor com esse tipo de estratégia?

Sim, claro. Isso é perfeitamente possível fazer-se nos canais mas também com o conteúdo que utilizamos. Por exemplo, quando estamos a comunicar, no caso do C3, o WRC, vamos atingir públicos mais masculinos. Depois, temos de ir à procura dos canais, tradicionalmente, mais masculinos, por exemplo, nos sites mais ligados ao desporto, ao automóvel e aí podemos apostar, normalmente, as audiências são mais masculinas. O mesmo para as mulheres, em que podemos apostar em blogues femininos ou em sites de lifestyle.

8. Os vendedores são formados para atender o consumidor em diferentes canais? Se sim, como?

Sim, no seguinte sentido: Hoje em dia, o que acontece é que os vendedores recebem contactos de diversas fontes. Qual é a fonte que tem um canal dedicado muito facilmente identificado? É o digital, onde recebem as chamadas leads e os vendedores têm formação no tratamento de leads. Portanto, a resposta é sim, existe formação em diversos canais, nesse sentido. Existem procedimentos, existem os chamados *standards* da marca, que são procedimentos que estão devidamente identificados e desenhados e que o vendedor deve respeitar, por exemplo: o vendedor deve responder a uma lead em duas horas, quando a recebe deve ir ao seu sistema de informação onde ele vai marcar o tratamento da lead, todos os contactos que ele faz deve deixar escrito, todo o procedimento tem um desenho e recebe formação para isso. Por exemplo, agora com os chefes de venda fizemos um *workshop* onde tivemos a analisar todo o processo, onde tivemos a maximizar e otimizar processos. Portanto, sim, recebem em função do canal e principalmente agora com o digital.

a. O tipo de abordagem é diferente consoante o perfil do consumidor? Tendo em conta, por exemplo, o sexo, a idade, o estrato socioeconómico ou o nível de instrução? Se sim, como?

Não deve ser. É assim, obviamente que se deve adequar o discurso ao interlocutor, se estas a falar com uma profissional que está a comprar um Berlingo, uma pessoa com baixo nível de escolaridade, se começa a usar um tipo de discurso muito elaborado, a pessoa vai deixar de perceber. Mas isso é uma questão de contacto pessoal quase. Em termos de procedimentos não existe nenhuma diferenciação. As pessoas devem ser todas tratadas da mesma forma.

9. Tendo em conta a informação disponível na internet, e assumindo que hoje em dia os consumidores poderão ser mais facilmente influenciados pelas pesquisas e redes sociais online, como é que os vendedores são formados? Complementam as informações recebidas ou dão informações novas aos consumidores?

Nós procuramos que tudo o que fazemos passe para a nossa rede. Por exemplo, se vamos fazer publicidade num determinado canal, informamos a nossa rede de qual é o canal, a campanha, os conteúdos. Portanto tentamos que do lado de lá tenham a informação toda para que não haja uma surpresa. Para que não chegue um cliente ao pé de um vendedor e diga “olhe um vi o anúncio X” e o vendedor diga “olhe não sei do que é que me está a falar”. Portanto passamos e tentamos que os vendedores tenham toda a informação para que não sejam surpreendidos. Alguns vendedores já procuram, dentro daquilo que são os sites da marca, dentro daquilo que é informação oficial, informação para complementar aquilo que eles sabem, que é obtida nas formações. Não é algo sistematizado, não é uma coisa que já esteja definida pela marca. Hoje em dia, acho que já existe muita informação que os vendedores poderiam utilizar ainda mais para complementar aquilo que fazem. Por exemplo, no C3 Aircross existe um conjunto de vídeos tutoriais que explicam os principais componentes e os principais elementos produtos do carro, o tejadilho panorâmico. Por exemplo, há um vídeo a explicar o que é o tejadilho, como funciona, as vantagens, etc... Um vendedor deveria já ser capaz de pegar nisso e aproveitar com os seus contactos, quando recebe uma lead de um cliente, por exemplo, a perguntar sobre o tejadilho do carro e ele mostrar que tem o vídeo e isto ainda não acontece. Ainda é uma lacuna, uma dificuldade e que tem de ser ultrapassado com o tempo. Tem de vir do lado da formação, também do nosso lado do Marketing ao passarmos toda a informação. Mas é um trabalho que tem de ser contínuo.

10. Nos próximos cinco anos, como prevê que evolua a comunicação da Citroën junto dos consumidores?

Eu acho que vai continuar nesta linha: muito orientada para as pessoas, muito dirigida. A marcar está-se a posicionar como sendo das pessoas para as pessoas e, portanto, vai sendo, cada vez mais isso. Vamos aproveitar cada vez mais as possibilidades de comunicar com cada consumidor, com base em históricos. Existe um projeto do grupo, muito grande, de concentração do digital das pessoas. O digital vai assumir um peso cada vez maior e o histórico das pessoas vão passar a ser todos guardados e será em função disso que vamos comunicar com as pessoas, uma comunicação mais direcionada, mais pessoal e mais cuidada. Num futuro próximo há aqui uma alteração muito grande que tem a ver com aquilo que é a relação das pessoas com o carro: cada vez mais as pessoas têm menos necessidade de ter um carro e cada vez mais querem soluções de mobilidade. Em função de isto andar mais depressa ou mais devagar, temos de nos adaptar a estas mudanças. E as marcas depois deixam de ter um peso tão grande naquilo que é o carro propriamente dito e passa a ter um maior peso naquilo que são os seus serviços. Mas isto é uma mudança cultural e, consoante a sua rapidez, assim as marcas vão ter de se adaptar. A nova geração, a urbana principalmente, vai condicionar muito a maneira de comunicar. Porque quem está dentro da cidade quer cada vez mais deixar de ter o carro, já se têm muitos serviços disponíveis: desde os carros partilhados, às bicicletas, aos serviços de transporte privado, etc. Até porque têm muito menos custos. E em função disso, a comunicação tem de se adaptar.

Guião de entrevista a Hugo Sequeira, Responsável de Comunicação da Citroën e DS.

Entrevista realizada a 11/10/2017, com uma duração de 10m54s.

1. Atualmente, como caracteriza o público-alvo da DS?

A DS quer-se posicionar como uma marca *premium* portanto quer comunicar com classes sociais com rendimentos mais elevados, pessoas com um nível de escolaridade mais elevado, etc. A dificuldade hoje para a DS é que obriga a alargar aquele que é o nosso leque de comunicação é dar a conhecer a marca. Há muita gente que não conhece a marca, portanto, se eu quiser apontar muito para aquilo que é o público-alvo da marca vamos ter uma grande dificuldade porque, em primeiro, as pessoas não sabem o que é, primeiro tenho de dar a conhecer. E depois, temos de perceber que para dar a conhecer temos de chegar a todos os

públicos para depois chegar ao público-alvo pretendido. Mas, como disse, é uma marca que se quer posicionar, por exemplo, ao lado da *Audi*, *BMW* ou da *Mercedes*, ou seja, um público à volta dos 40/45 anos com um nível, como referi, A/B

2. Desde que a marca se tornou independente, qual tem sido a estratégia de comunicação da DS?

A marca DS tem tido aqui alguma dificuldade em termos de implementação da estratégia porque é preciso dar a conhecer uma marca que tem uma gama de produtos ainda muito associada à Citroën. Portanto é preciso fazer esta ‘descolagem’ que só acontecerá quando o cliente for comprar um DS e não o vá levantar dentro de um concessionário da Citroën, como acontece hoje. Em termos estratégicos, aquilo que está a acontecer é uma comunicação muito mais de marca, de imagem, sobre aquilo que é a rede e não tanto sobre os modelos. Quais os nossos valores, o nosso espírito, de luxo, um espírito francês, uma marca *avant gard*. Uma comunicação assente nestes pilares, aquilo que a marca quer dar conhecer mas a grande dificuldade é ainda não haver a descolagem total e isso só acontecerá para o ano. Só nessa altura é que será mais fácil comunicar a marca.

3. Que alterações, em termos de canais de comunicação (por canais entenda-se, a título de exemplo, a televisão ou as redes sociais online) utilizados com os consumidores ocorreram nos últimos cinco anos? Porquê?

Aqui a estratégia está muito muito assente no digital. Por exemplo, em 2017 os vídeos que tínhamos disponíveis dos vários carros, nenhum deles tinha direitos para transmissão em televisão. Somente os canais digitais. Nos próximos tempos, a aposta da DS é mesmo só no digital, esse é o caminho.

4. Como é que a marca tem acompanhado a evolução da comunicação digital?

Na altura em que a marca ainda estava com a Citroën, a utilização do digital era muito menor. Agora é exclusivamente digital, portanto a aposta nas redes, no Facebook, é enorme, nos websites da marca, nos blogues...Por exemplo, no ano passado, quando fizemos o DS3, houve a campanha de lançamento, com uma estilista e que teve muito tempo, até porque nessa altura tivemos um patrocínio na TVI24 e antes de cada bloco noticioso passava um spot. Portanto, aí teve muita visibilidade. Hoje em dia isso não é possível porque não temos sequer conteúdos para suportar isso.

5. Na sua opinião, para a marca DS, quais são os canais de comunicação mais vantajosos para comunicar com os consumidores de diferentes idades? Porquê, pode exemplificar sff?

Este ano, embora não estivesse planeado nem fizesse parte da estratégia macro da marca, já fizemos imprensa e rádio. Mas faz parte. Por exemplo quando dizemos que a DS ainda tem uma dificuldade de posicionamento e uma dificuldade de se dar a conhecer a rádio é o maior veículo porque há muita gente que ouve. As pessoas vem de manhã no carro e ouvem várias vezes o nome, acaba por ficar no ouvido e fizemo-lo de uma maneira tática para chegarmos a todos. Se estiveres em frente ao computador e vires um anúncio, não sabes muito bem o que é aquilo por isso não ligas tanto. Mas na rádio é diferente. A imprensa tem a vantagem de ser algo visual e que fica. Quando a pessoa abre a revista, aquilo está lá, fica lá e voltas a ver, não é como no digital.

6. Mas, partindo, do pressuposto, que a televisão é o meio que chega a uma maior fatia porque não há uma maior aposta na televisão?

São dois os motivos: o motivo económico, em primeiro lugar. Hoje, o grupo está numa lógica em função daquilo que são os proveitos que cada marca gera e que depois será atribuído o orçamento. A DS ainda tem um orçamento pequeno, por exemplo, no ano passado o investimento em televisão por cabo acabava por ser muito grande face à Citroën, e seguramente, naquilo que acontece na Peugeot. Por outro lado, aquilo que nos é transmitido é que a marca quer chegar a clientes que já estão no digital, são aqueles clientes *avant gard*, que já pensam mais além. Há aqui uma razão de marketing e uma razão económica.

7. Os vendedores são formados para atender o consumidor em diferentes canais? Se sim, como?

A rede de concessionários ainda é a mesma que a Citroën portanto há também aqui uma maior concentração no digital, no tratamento das leads. Sabendo que as marcas ainda estão muito associadas, o vendedor que está na DS está também na Citroën. A formação acaba por ser a mesma em tipo de abordagem direta ao cliente. Para o ano, a rede da DS vai ter um conjunto de vendedores exclusivos da marca e que terão obviamente uma formação diferente.

8. Tendo em conta a informação disponível na internet, e assumindo que hoje em dia os consumidores poderão ser mais facilmente influenciados pelas pesquisas e redes sociais

online, como é que os vendedores são formados? Complementam as informações recebidas ou dão informações novas aos consumidores?

Lá está, aqui também vamos ao encontro da informação dada sobre a Citroën. Os vendedores são os mesmos, a formação é igual.

9. Nos próximos cinco anos, como prevê que evolua a comunicação da DS junto dos consumidores?

A comunicação vai evoluir muito porque a DS vai começar a ter produtos próprios, nascem mesmo na DS. Já não nasce na Citroën e depois é adaptado. A partir daqui, é muito mais fácil comunicar porque são verdadeiros DS's, vamos começar a assentar a comunicação mais produto, sabendo que temos sempre de comunicar o espírito de luxo, etc. Paralelamente a isso, e acho que aqui vai ser um eixo grande de comunicação, que é o *Only You* que é um projeto que tem um conjunto de vantagens para o cliente, por exemplo a entrega do carro em casa do cliente, tem uma série de serviços exclusivos para o cliente. A estratégia irá certamente nesse rumo mas também ainda não conheço muito bem o projeto. Está a nascer agora, o nosso gestor de projeto está em Espanha portanto ainda não está a ser implementado a 100% em Portugal mas vai assentar de certeza sobre isso porque é algo de exclusividade, a marca quer passar essa ideia de autenticidade para o cliente.

Apêndice C – Entrevista aos Diretores Comerciais das marcas *Peugeot, Citroën e DS*

Guião de entrevista a Gonçalo Ferreira, 56 anos, Diretor Comercial das marcas *Citroën e DS*.

Entrevista realizada a 10/10/2017, com uma duração de 09m26s.

1. Quais são os objetivos da Citroën, em termos de clientes particulares?

Nós temos um objetivo global da marca: temos uma quota de mercado e depois dividimos isto por segmentos (particulares, B2B, Rent a car, tudo isso...). Nós não temos um objetivo específico por exemplo, ter de faz x vendas nos particulares. Nós até somos uma marca que faz uma boa quota de mercado nos particulares e uma menos boa no B2B. Somos pressionados para melhorar no B2B mas quando melhorarmos aí vamos baixar nos particulares no peso das vendas mas somos uma marca que faz uma boa quota nos particulares. Cerca de 10, 11% desse mercado é nosso. Mas lá está, não temos um objetivo fixo.

2. De que forma, tendo em conta a crescente utilização do digital e dos configuradores dos websites, caracteriza o papel dos vendedores no processo de decisão dos consumidores?

Com o digital e com a informação que os clientes já têm, os vendedores têm de estar cada vez melhor preparados para receber o cliente que quando lá chega já sabe tanto ou mais que eles. Pode já haver casos em que a pessoa compra o carro pela internet, como se compra ou máquina fotográfica por exemplo mas ainda é raro a pessoa comprar carros pela internet. A

verdade é, atualmente, as pessoas vão à internet e têm tanto informação que quando chegam ao vendedor eles já praticamente tomaram a decisão mas o vendedor tem de estar preparado na medida que não pode deixar fugir uma oportunidade dessas. Tem de estar preparado para cada cliente, como se costuma dizer “cada cliente é para matar”, é logo para agarrar, para fechar o contrato. O cliente quando lá vai já sabe tudo sobre o carro, já sabe mais que o vendedor, portanto têm de estar cada vez mais bem preparados para atender esse tipo de clientes.

3. Tendo em conta a informação disponível na internet, e assumindo que hoje em dia os consumidores poderão ser mais facilmente influenciados pelas pesquisas e redes sociais online, como é que os vendedores são formados? Complementam as informações recebidas ou dão informações novas aos consumidores?

No fundo, a informação nova e complementar o que eles têm é um bocado o mesmo porque eles são formados para esclarecer algumas dúvidas que possam existir e complementar as informações do cliente. Mas sobretudo no digital, a fase em que estamos e que é muitíssimo importante é os clientes, como eu faço às vezes, muitas vezes vão à internet e lá podem questionar ou querer saber informações. E a grande pressão sob os vendedores é o chamado lead que é o cliente que contacta de ter uma resposta rápida. Essa é a batalha agora. A maior frustração que a gente tem agora é quando vai à internet e quer saber alguma coisa é não ter resposta nenhuma. Quando começámos a resposta tinha de ser em 24 horas e hoje tem de ser em 2 horas e esse é o grande foco hoje em dia. É um cliente que põe uma questão ou envia uma pergunta à marca, a querer saber qualquer coisa do carro, tem de ter uma resposta rápida.

4. Considerando a evolução da comunicação nos últimos anos, nomeadamente com o crescimento do digital, quais são os entusiasmos e dificuldades que os vendedores têm vindo a sentir neste processo? Porquê?

O vendedor tem de se adaptar. O vendedor de hoje em dia tem de ser diferente de há 20 anos atrás. Eu percebo, tenho 56 anos e já não domino a informática como vocês jovens. Os vendedores têm de conhecer os sistemas informáticos e habilitados para agarrar no computador e responder. E a dificuldade do vendedor passa por aí, estar preparado para

responder rápido. É terem a consciência que quem faz uma pergunta através do sistema informático está à espera de uma resposta rápida e eficaz e não pode ser uma resposta vaga, sem conteúdo. Como é por escrito, a pessoa tem de saber escrever como deve ser, responde ao email. Mas, na minha opinião, a grande frustração que eles têm é saber que há pessoas que fazem perguntas que não estão interessadas em comprar carros, não se sabe quem é que está do lado de lá, pode estar um miúdo de 13/14 anos a fazer as perguntas. E depois é um bocado frustrante quando se vai atrás do cliente, se quer cativar e depois afinal aquilo não é nada. E nós estamos numa fase em que estamos com 2 ou 3% de eficácia de venda do digital. Mas já tivemos com 0,5% e cada vez mais eles têm de estar preparados para ter muitos casos em que eles acham que não serviu de nada para haver poucos em que realmente se vendeu. Não começámos a trabalhar nisso hoje por isso quando acordarem já é tarde de mais. Portanto, por aí também passa o entusiasmo: nalguns casos e cada vez mais as pessoas já vão porque querem. Há os dois lados. Em 100 pode haver 5 ou 6 mas que querem efetivamente perceber com maior facilidade aquilo que procuram porque não há aquela visita ao stand, e depois negocia e depois mais para a frente, mais para trás... É algo que a malta mais nova define tudo e não entra tanto pelo detalhe.

5. Que alterações é que o crescimento do digital trouxe à abordagem ao consumidor, de diferentes idades? E de diferentes estratos socioeconómicos? E a nível de diferenças por sexo, houve algumas?

Eu acho que o digital se dirige a uma geração mais nova e mais dentro desta realidade. Nós não fazemos especificamente uma separação mas isso tem a ver com o produto. Nós sabemos que há carros que o target é um. Hoje em dia, os carros da Citroën estão a tentar ir para um target mais novo: o C3 Aircross, o Cactus, são carros menos tradicionais. Nós dizemos que também dá para pessoas com mais idade, para reformados, claro mas o target é o público mais jovem, pessoas até aos 40 portanto a comunicação também está mais dirigida para estas pessoas. Não distinguimos entre o masculino nem o feminino mas claro que temos de ter uma diferença, em termos de produto, entre pessoas mais velhas e mais novas.

6. Como é definida a estratégia de comunicação nos stands automóveis? Quais os canais de comunicação utilizados ou privilegiados pela marca? Porquê?

O que preconizamos nos stands é que tenham sempre uma página da internet atualizada de acordo sempre com os padrões da marca, esta questão da nova tecnologia, uma mente

mais aberta mais jovem. Hoje em dia, esse é o grande motor. Pouco se faz a publicidade local ou na imprensa.

Entrevista realizada a Gonçalo Ferreira, Diretor Comercial da DS. Entrevista realizada a 10/10/2017, com uma duração de 10m24s.

1. Quais são os objetivos da DS, em termos de clientes particulares?

Existem duas fases da DS: uma DS até agora e uma que vai começar agora, com os novos modelos que chamo os verdadeiros DS's. A marca tentou passar a mensagem de uma marca luxo, uma marca diferente. Os produtos que temos até hoje não são exatamente isso, agora com o DS7 é que vão começar. A marca tenta passar a imagem de uma marca de luxo, luxo à francesa, uma marca de topo e que se dirige a um target mais exigente, que prefere mais qualidade, mais requinte, pessoas que gostam de mais luxo.

2. De que forma, tendo em conta a crescente utilização do digital e dos configuradores dos websites, caracteriza o papel dos vendedores no processo de decisão dos consumidores?

No futuro, o papel dos vendedores na DS é cada vez mais ser um especialista da marca. A Citroën é mais uma marca de volume, na DS os vendedores são chamados os conselheiros porque são verdadeiros especialistas na marca. Podem explicar tudo, o requinte, o detalhe, o pormenor todo do carro e o tratamento ao cliente é muito mais personalizado. O que a marca pretende é um tratamento ao cliente do estilo premium. Se o cliente quiser o carro entregue em casa, o carro é entregue em casa. Se prefere que o carro vá em cima de um reboque para não ir a rolar na estrada, arranja-se um reboque, se precisa de fazer manutenção, telefona e alguém vai buscar o carro e traz o carro de substituição... A ideia é essa, um cliente diferente com um tratamento super especial.

3. Tendo em conta que a DS ainda está muito associada à marca Citroën e que os vendedores são os mesmos para as duas marcas, como distinguem a formação dos mesmos?

Vamos começar a ter uma formação completamente diferente, mais pessoal e mais virada para estas necessidades do cliente. Por exemplo, agora vão os vendedores a França, os tais futuros conselheiros, só vamos ter 2 ou 3, para visitar lojas da Rollex, da Louis Vitton, da Chanel. Portanto lojas de artigos de luxo para ver como as pessoas são atendidas e para passar essa mensagem ao cliente. Faz parte da formação deles visitar esse tipo de lojas. E depois há uma série de serviços à volta do carro, aqueles exemplos que referi há pouco, que não se podem oferecer numa marca que venda 20 mil carros por ano. A ideia é esta. Os grandes clientes dos bancos têm um gestor de conta, em que a pessoa marca uma hora para lá ir e serem atendidos por alguém do banco.

4. Tendo em conta o público-alvo da DS, com um maior poder de compra e mais velho, serão estes também influenciados pelas pesquisas e pelas redes sociais online?

Atenção que nem é tanto o poder de compra nem mais velho porque o DS3 é para um target mais jovem mas sim alguém mais exigente e mais dado à qualidade e requinte. Mas em relação à pergunta em si, acho que as pessoas, apesar de terem um maior poder de compra, são sempre influenciados pelas redes sociais e pela internet. São pessoas atuais, não estamos a vender carros a velhos ricos. Antigamente falava-se muito nos “yuppies”, as pessoas de 30/40 anos com sucesso, e, muitas vezes, estes carros dirigem-se precisamente a esse tipo de pessoas. São pessoas perfeitamente viradas para a era digital.

5. Tendo em conta a informação disponível na internet, e assumindo que hoje em dia os consumidores poderão ser mais facilmente influenciados pelas pesquisas e redes sociais online, como é que os vendedores são formados? Complementam as informações recebidas ou dão informações novas aos consumidores?

Tal como na Citroën, os vendedores complementam a informação.

6. Considerando a evolução da comunicação nos últimos anos, nomeadamente com o crescimento do digital, quais são os entusiasmos e dificuldades que os vendedores têm vindo a sentir neste processo? Porquê?

A dificuldade deles e da marca é o facto de ainda ser pouco conhecida e de estar associada à Citroën. Não é propriamente aquela marca que tem uma fila de pessoas à porta a quererem ser atendidas. E o entusiasmo é o facto de ser uma marca exclusiva, e que se vai tornar cada vez mais nisso mas o estar a lançar uma marca também é um grande entusiasmo. Daqui a 20 anos deve ser interessante dizer “eu participei no lançamento daquela marca”. E quando os

vendedores conhecerem a gama futura, os modelos que aí vêm, vão ficar muito entusiasmados. Porque é uma marca que acredito que têm produtos muito interessantes, que não tem a ver com o atual DS4, por exemplo, e vai ser uma marca exclusiva portanto acho que é entusiasmante trabalhar numa área muito exclusiva, e o tratamento especial aos clientes, as condições especiais, têm condições diferentes nos stands também.

7. Em relação aos stands, como é definida a estratégia de comunicação?

A marca tem um caderno de encargos, e os candidatos a distribuidores dessa marca têm de cumprir tudo. Nós dizemos, por exemplo, as cadeiras que têm de utilizar, o modelo, a cor. Está tudo definido pela marca. É como se fosse uma loja da channel, é tudo definido previamente, ao pormenor e todos têm de cumprir. No caso da DS, tal como na Citroën, temos de ter sempre a página da internet atualizada, aliás tanto ou mais. Mas a informação hoje em dia, nos sites e isso, é tudo feito pela marca. Eles têm de por lá as coisas deles, o horário de abertura, personalizar o nome da concessão, mas pouco mais. O resto a marca fornece. Hoje em dia, não têm de inventar muito, tem de cumprir o que está definido pela marca.

8. Que alterações o crescimento do digital trouxe à abordagem ao consumidor, de diferentes idades? E de diferentes estratos socioeconómicos? E a nível de diferenças por sexo, houve algumas?

Não tem de ser diferente consoante o sexo nem pela idade. O consumidor tem sempre de ser tratado da forma mais profissional possível, independentemente da idade que tenha. O cliente DS tem de ser atendido tal como o da Citroën, ou de outra marca qualquer. Com rigor e profissionalismo acima de tudo. Mas, por exemplo, a DS também terá um público jovem mas com um poder de compra diferente e com um requinte diferente. Têm uma visão diferente. Por exemplo, para o C3 Aircross é a malta jovem que gosta de surf e essas coisas, para o futuro DS3 ou DS4 serão jovens que gostam de luxo.

a. Então na DS o estrato socioeconómico é um fator importante...

Sim, será mais elevado mas o tratamento é igual. O vendedor, neste caso, conselheiro terá é de adaptar o discurso. Não vai utilizar os mesmos exemplos ou argumentos com o cliente DS e o cliente Citroën, por exemplo...

Guião de entrevista a João Mendes, 43 anos, Diretor Comercial da marca *Peugeot*. Entrevista realizada a 10/10/2017, com uma duração de 25m46s.

1. Quais são os objetivos da Peugeot, em termos de clientes particulares?

A Peugeot pertence a um grupo, que engloba a Citroen, por isso em primeiro lugar é preciso identificar o mercado, por isso se tem a visão do mercado global e por isso projeções daquilo que é o mercado global (o número de carros que se vende em Portugal). Depois tem de se fazer uma análise mais fina, e vai dividir esse mercado nos vários segmentos ou canais de mercado, existem clientes particulares, empresas a comprar carros e rent a cars a comprar carros, são as três tipologias que existem. Depois dentro dos particulares existem dois tipos de clientes particulares: aqueles que estão mais disponíveis para comprar o carro novo novo novo por isso, vou comprar o carro agora, pede-se a matrícula e entrega-se o carro novo, e aqueles que querem trocar de carro, não querem um carro usado mas vão à procura de uma boa oportunidade, por isso vão para um carro de serviço, de acordo com os objetivos comerciais é um carro que já está matriculado há dois ou três meses, geralmente tem um preço mais baixo. Por isso, analisando-se cada um destes segmentos de mercado define-se aquilo que nós queremos representar dentro desse mercado. Em 260 mil carros do mercado, x por cento, à volta de 30%, são de clientes particulares e dentro disso a Peugeot quer fazer uma determinada quota de mercado, quer estar sempre acima dos 11% do total dos carros vendidos a particulares.

2. De que forma, tendo em conta a crescente utilização do digital e dos configuradores dos websites, caracteriza o papel dos vendedores no processo de decisão dos consumidores?

Nos últimos tempos o processo mudou muito face há cinco ou dez anos atrás. Enquanto que há cinco/dez anos atrás o processo de compra era muito físico, em que os clientes visitavam o concessionário várias vezes, por exemplo, média de 3 a 4 visitas a um concessionário até comprar um carro. Hoje a média é uma visita, apenas. Porque? Exatamente pela sua pergunta. Toda a componente digital evoluiu tanto que o processo de compra hoje,

começa de facto, na internet, na maior parte dos casos. Portanto, o cliente hoje com acesso à internet consegue identificar tudo aquilo que quer, inclusive aqueles clientes mais interessados no processo de compra e pelos carros, muitas vezes quando chegam ao concessionário colocam grandes desafios aos vendedores porque por vezes sabem mais que eles. Estudaram tão bem o carro que queriam comprar que muitas vezes sabem mais que o vendedor. Por isso, o desafio do vendedor é enormíssimo, hoje, porque precisa de estar muito bem preparado para um cliente que está muito melhor informado que o que estava há dez anos atrás. Por isso, o cliente quando chega à concessão já tem a sua *short list*, de uma forma geral por aquilo que os estudos mostram, já sabem muito bem as 3 ou 4 opções de compra que tem e por isso vai tirar as dúvidas, vai identificar o melhor preço, se existe alguma oportunidade, se existe alguma característica específica que lhe tenha passado e, por isso, o vendedor tem de estar muito bem preparado para o fazer. Isso por um lado. Por outro lado, a proporção das compras via ferramenta digital aumentou consideravelmente. No automóvel muitas vezes não chega ao momento de fecho, ao momento da compra pela internet. Há-de chegar, mas hoje ainda não, ainda representa muito pouco. Mas o primeiro contacto com a marca é feito, na maior parte das vezes, pela via digital. Por isso, o investimento, não só das marcas automóveis, na componente digital aumentou brutalmente. Enquanto há dez anos o investimento do marketing no digital era muito pequenino, no futuro não muito longínquo, vai ser maior que até o investimento nos restantes meios porque é a cativação do cliente, é a captação do lead, do cliente que pos o seu nome, o telemóvel ou o seu endereço de email e que vai cair no computador do vendedor ou de alguém que está a tratar disso. Hoje ainda não temos equipas muito bem preparadas para isso, em termos globais, no setor automóvel. Porque? Quando um cliente chegava a um stand e chega hoje a um stand, há uma grande certeza que está no processo final, que vai comprar. Pode não ser na nossa marca mas sabemos que já está no processo final de compra. Quando vem por lead ele pode estar apenas no princípio do processo, portanto ainda pode demorar seis meses, um ano, porque está a começar a informar-se, provavelmente, outras vezes até já está a meio, mas só agora se decidiu informar... Até pode estar na fase final também mas isto significa que o espectro de clientes que vem via digital já não estão todos no fim do funil das vendas e do momento da compra. O vendedor não está preparado para isto ainda. O vendedor quando tem um cliente à frente, ainda é muito tradicional e as mudanças culturais são algo que demoram muito a

acontecer. Não é algo fácil, que se meta um parafuso e se diga que vai mudar e pronto. E o volume também é muito substancial, temos muitas leads que chegam à rede de concessionários. Desses, apenas uma pequena proporção estão mesmo no final do processo de compra, a maior parte estão no início e no meio. Ora, para um vendedor estar a falar com alguém que não tem interesse, naquele momento, em assinar um contrato de venda e que lhe dá uma comissão por trás, é uma chatice. Por isso, esta evolução para o vendedor é de facto muito importante, que é conseguir gerir o processo de venda do curto prazo e de começar a construir a sua carteira para que contactos de hoje possam dar vendas daqui a seis meses e não estar à espera que daqui a seis meses, se não fez os contactos de hoje, apareçam clientes pela porta dentro. Hoje sabemos que um lead for mal tratado ou se não for respondido muito rapidamente e eficazmente, perdemos o cliente, ele pensa “bem se este senhor não me liga, alguém há de ligar”. E isso vê-se nos poucos casos, já dentro da nossa marca, de um lead que chegou a uma determinada concessão, a concessão tendo contactado esse cliente não acho que fosse relevante para a compra de um carro e esse cliente passado uns meses numa outra concessão e nós conseguimos ver isso. Conseguimos ver que enviou um lead a uma concessão, mas que foi a outa para o comprar. E esse é o maior exemplo daquilo que estou a dizer. A componente de vendedor tem de estar verdadeiramente adaptada a esta nova forma de trabalho.

3. O vendedor é então essencial no espaço físico, na concessão?

Acho que vai ser sempre essencial. Existem muitas teorias sobre o assunto porque o automóvel continua a ser o segundo bem com maior custo mas por outro lado está também a evoluir para algo que, ligado a gente mais nova, com uma cultura diferente, não fica tão agarrado à posse do carro e quer a mobilidade. Quer mais o poder de ter um carro para se deslocar. Em qualquer dos casos, tem de existir alguém para explicar aquele produto ou serviço e por isso eu acho que de uma forma ou de outra, vai ter sempre um papel decisivo. Pode é ter de se transformar. A parte física vai ser sempre importante para uma parte deste segmento de mercado, a outra parte, não sendo tao física, também tem de ter alguém do outro lado da linha, que seja vendedor. O processo não vai ser totalmente feito por uma máquina, por isso, a meu ver, o vendedor vai ser sempre importante.

4. Tendo em conta a informação disponível na internet, e assumindo que hoje em dia os consumidores poderão ser mais facilmente influenciados pelas pesquisas e redes sociais

online, como é que os vendedores são formados? Complementam as informações recebidas ou dão informações novas aos consumidores?

Acho que há dois desafios para os vendedores e para a sua formação. Uma é a componente técnica, e essa tem dois sentidos: no sentido do produto e no sentido dos serviços oferecidos e, por isso, aquilo que eu dizia há pouco, o produto, muitas vezes, em si até pode não ser o fator decisivo para a compra. Por isso, se eu não souber associar esse produto à componente de serviços, pois então tenho um handicap que me pode prejudicar as vendas. Não é a informação mais específica que não está totalmente disponibilizada nos sistemas de informação mas é estar ao nível daquilo que pode ser um cliente que seja um estudioso da matéria. Por isso, a parte de componente de produto e serviços tem de estar lá sempre. A segunda parte tem de ser comportamental porque a nossa vida está a mudar e o vendedor que não esteja adaptado à componente digital e aos novos comportamentos de consumo, não é capaz de associar o produto que o serviço tem para oferecer à pessoa que vai comprar. Por isso estas partes tem todas de estar ligadas mas a informação hoje está acessível em todo o lado e, por isso, o vendedor tem de ser um especialista.

5. Tendo em conta esta questão que referiu, do vendedor ser um especialista, por vezes, uma das dificuldades que estes podem sentir é serem muito tradicionais e não se conseguirem adaptar ao digital mas acha que, com a evolução do digital, sentiram também novos entusiasmos?

É como em tudo na vida. Há aquelas pessoas que são mais propensas à novidade e aquelas que não são. E acho que essa vai ser a diferença. O vendedor que não encare isto com entusiasmo, não vai durar muito nesta área. Por exemplo, existem vendedores que dizem “epa por favor não me passem leads” e existem uns que nos dizem que se querem dedicar a 100% às leads. São duas visões diferentes. O primeiro, se for um vendedor de meia idade, e se tiver uma carteira de clientes grande, até compreendo e vai ter sucesso até terminar a sua vida profissional. Esta evolução vai ser rápida mas toda a sua carteira que traz, vai perdendo alguma mas vai realizar aquilo que necessita para a sua remuneração até terminar a sua carreira. Todos os outros que não estejam aqui integrados vão se perder pelo caminho porque a base de dados em si, hoje, não é mais que uma lista de excel e ainda existe a ideia que “esta lista é minha, o cliente é meu”. O cliente não é de ninguém, por isso o vendedor que não

perceba isto, ou as concessões desta indústria, será difícil aguentar-se. O cliente é de quem o apanhar e esta parte do digital faz uma grande diferença.

6. Que alterações é que o crescimento do digital trouxe à abordagem ao consumidor, de diferentes idades? E de diferentes estratos socioeconómicos? E a nível de diferenças por sexo, houve algumas?

Vou dar duas respostas. A primeira é: claro que sim e se tiver oportunidade de ver o lançamento de um novo produto, verá como é que, do ponto de vista do marketing, passamos a abordagem ao mercado desse novo produto. E então dizemos “este produto vai para a classe x, é dirigido ao segmento etário, económico mas que também pode tocar naquele segmento desta forma” ou seja, os produtos estão estudados para isso. Eu estou na parte do comércio, e obviamente que as características do produto interessam, e é como tudo, posso dizer que o Iphone 6 não é para o meu pai que toca no computador com dois dedos da mão direita e mais nenhum mas também pode ser alguém com as características do meu pai mas que tem de ter a última tecnologia. Por isso, obviamente que sim, o marketing tem isso estudado e dirige muito a sua comunicação com base nos estudos feitos. Mas eu diria, hoje, os produtos são quase universais do ponto de vista de segmento. O próprio mercado e produto em si pode ser visto de muitas formas, até o trabalho de marketing hoje é mais generalista para conseguir abarcar os vários segmentos. Por exemplo, eu vejo uma quantidade de homens, de idade, num Fiat 500 e faz-me alguma confusão. Aquele carro parece claramente de senhora. Hoje esses estereótipos não estão tão vinculados.

7. Como é definida a estratégia de comunicação nos *stands* automóveis? Quais os canais de comunicação utilizados ou privilegiados pela marca? Porquê?

A essência de um concessionário é poder tocar de uma forma muito precisa no mercado regional, por isso é que existem vários concessionários pelo País. Obviamente que se eu montar uma estrutura de vendas em Sacavém, com toda uma equipa, não posso pensar que vou tocar no cliente do Porto da mesma forma que irei tocar nos clientes da Portela. Portanto o que se pretende da concessão é que seja capaz de passar as marcas naquilo que é a sua área de influência. E aquilo que é mais importante numa estratégia de comunicação é a presença, a presença nos dois sentidos: da concessão se deslocar para fora do seu habitat natural que é a instalação e mostrar os seus produtos, ao público em geral, onde é que ela está e os produtos que tem para vender, para ser reconhecida, e por outro lado, de fazer esse mesmo trabalho

de puxar os clientes à sua instalação e que possa ser um polo de atratividade e de dinâmica que tenha sempre clientes a entrar e a sair, que isso faz uma grande diferença numa loja. Hoje o nível de investimento tem de ser muito cuidado, porque a margem unitária do automóvel é muito baixa e o nível de estrutura que tem de ter montada para ter um concessionário tem especificidades muito próprias desta indústria e que são caras, por isso toda a estrutura tem de estar muito bem oleada, e para isso, significa que tem de ir à procurar de tudo o que são ganhos de eficácia e para isso não pode fazer comunicação que promova uma informação dispersa, que vá para muita gente mas que não consiga controlar. Tenho de ter um investimento para clientes que possam ter interesse em mim, na minha marca. Por exemplo, secalhar tenho interesse em pegar nos carros e ir para o centro comercial da Portela e estar ali três ou quatro dias porque as pessoas que vão frequentar aquele sitio, são, em princípio, frequentadoras da zona onde tenho a concessão. Então estou a fazer um investimento muito mais preciso e orientado, em que o objetivo que tenho é obter contactos. Cada contacto custa-me x euros por cada contacto feito, que tive uma visibilidade y para as pessoas que passam ali. Hoje, a comunicação do concessionário tem de ser muito à base da presença e de ser muito reconhecido na sua região de influência.

Apêndice D – Entrevista aos Responsáveis de Produto das marcas *Citroën, DS e Peugeot*

Guião de entrevista a Vítor Gonçalves, Gestor de Produto da marca Citroën e DS. Entrevista recebida via email, a 17 de Novembro de 2017.

Citroën

1. Tendo em conta a evolução da Comunicação e do Marketing, nos últimos anos, quais as principais alterações que nota aquando da formação aos profissionais de vendas?

Com a atual fase do negócio automóvel, as formações passaram a ser mais participativas, individualmente ou em grupos e com o incremento da componente comportamental para as novas abordagens Cliente porque, hoje em dia, estão muito mais informados. O vendedor tem de se adaptar a esta nova realidade e saber lidar com os vários tipos de clientes.

2. De que forma, tendo em conta a crescente utilização do digital e dos configuradores dos websites, caracteriza o papel dos vendedores no processo de decisão dos consumidores?

Perderam o papel de principais conselheiros na explicação das várias características genéricas de um veículo para interlocutores que estão “obrigados” a saber responder às dúvidas trazidas pelos Clientes, bem como, ter a inteligência para saber contornar os argumentos que os Clientes trazem por uma venda considerando em alternativa o saber explicar a “subida de versão” e finalmente saber vender os serviços associados à utilização (contratos de serviço, mobilidade, ...) proporcionados pela Marca.

3. Os vendedores são formados para atender o consumidor em diferentes canais? Se sim, como?

Considerando a Citroën o nosso Cliente padrão é tipicamente do canal B2C (Particular) em que o preço final e a valorização da retoma são preponderantes.

Como tal o grande desafio é passar os vendedores de uma atitude passiva e de espera para uma abordagem de colocação das perguntas certas no momento exacto aos clientes

3.1 O tipo de abordagem é diferente consoante o perfil do consumidor? Tendo em conta, por exemplo, o sexo, a idade, o estrato socioeconómico ou o nível de instrução? Se sim, como?

Não existe esse tipo de pré-definição. Um vendedor com um mínimo de experiência tem de saber contornar os entraves e identificar as principais necessidades de cada tipo de cliente

4. Como é definida a estratégia de comunicação nos stands automóveis? Quais os canais de comunicação utilizados ou privilegiados pela marca? Pode dar-me exemplos?

Em cada momento de comunicação nacional, são replicados junto da Rede de Pontos de Venda um conjunto de peças que permitem “desmultiplicar” a estratégia nacional tais como, suportes de imprensa e de rádio locais, PLV de showroom, stand-ups com os USP (unique selling proposal) do(s) modelo(s) colocados junto dos mesmos, tapetes vinilados para exposição de viaturas, material de decoração dos vidros do showroom,

DS

1. Tendo em conta a evolução da Comunicação e do Marketing, nos últimos anos, quais as principais alterações que nota aquando da formação aos profissionais de vendas?

A “Nova DS” vai ter uma abordagem que será claramente orientada para o canal Empresas (B2B) devido ao novo posicionamento proporcionado pelo DS 7 Crossback e futura gama nos próximos anos. Trabalhar no segmento premium é claramente apontar às empresas. Podemos considerar que os novos vendedores exclusivos da Marca DS receberão formação específica devido ao novo posicionamento produto/promo/cliente/abordagem/atitude comportamental/cultura geral/conhecimentos de fiscalidade tributação fiscal, ...

2. De que forma, tendo em conta a crescente utilização do digital e dos configuradores dos websites, caracteriza o papel dos vendedores no processo de decisão dos consumidores?

O cliente “premium” com um grau de acesso aos formatos digitais claramente superior ao cliente generalista, via smartphone por exemplo, vai obrigar os vendedores exclusivos a serem cada vez mais uns “consultores” que deverão saber identificar os pontos de interesse do cliente junto da Marca e/ou modelo, saber orientá-lo e motivar uma aquisição que é um contrato de exclusividade e de acesso VIP no futuro junto do vendedor e do Ponto de Venda

3. Os vendedores são formados para atender o consumidor em diferentes canais? Se sim, como?

a. O tipo de abordagem é diferente consoante o perfil do consumidor? Tendo em conta, por exemplo, o sexo, a idade, o estrato socioeconómico ou o nível de instrução? Se sim, como?

Estes vendedores a recrutar pela Marca DS em 2018 entre outras acções passarão por França (ou Espanha) para realizar as diversas fases do plano global “DS Academy Camp” Ao vendedor caberá o importante papel de único interlocutor junto do Cliente para todo o tipo de assuntos (venda VN, após-venda, mobilidade total, serviços exclusivos para este tipo de clientes, uma disponibilidade para um serviço que chamaria à francesa de “consierge”

4. Como é definida a estratégia de comunicação nos stands automóveis? Quais os canais de comunicação utilizados ou privilegiados pela marca? Pode dar-me exemplos?

Em cada momento de comunicação nacional, são replicados junto da Rede de Pontos de Venda um conjunto um conjunto de peças que permitem “desmultiplicar” a estratégia nacional tais como, obrigação de manutenção de um site PdV dedicado com ofertas financeiras permanentes e divulgação das acções VIP previstas em cada trimestre, PLV de showroom, cross-partnerships com outras empresas locais com produtos de prestígio para eventos comuns, test drives sem restrições (fins de semana, ...),

Guião de entrevista a Márcia Paulo, 37 anos, Gestora de Produto da marca Peugeot

1. Tendo em conta a evolução da Comunicação e do Marketing, nos últimos anos, quais as principais alterações que nota aquando da formação aos profissionais de vendas?

Claramente houve uma grande evolução nos últimos anos, seja pela exigência da própria marca seja pela exigência do próprio cliente final porque ao passo que há dez anos atrás o cliente chegava à concessão e não tinha forma de saber minimamente como era constituída uma gama, quais eram os preços... Hoje em dia, com a internet, nós temos clientes que chegam às concessões e, inclusivamente, sabem mais que um vendedor. Isso coloca-nos também uma exigência muito maior, em termos de formação aos nossos vendedores porque o cliente hoje em dia, seja através dos configuradores de internet, seja das próprias redes sociais e todos os sites internacionais, consegue muitas vezes, por exemplo, ter acesso a gamas que nós, no nosso país, ainda não comercializamos e, às vezes, nem sequer vamos

comercializar porque depois a marca também faz as suas escolhas consoante o país e o seu mercado. As equipas de venda mudaram muito e inclusivamente há também outra alteração: os carros são cada vez mais tecnológicos e há vendedores que não se adaptam tao bem à chegada destes novos modelos. Há vendedores mais velhos que mesmo depois de terem ido à formação, são alvo de reclamações por parte dos clientes porque não conseguem responder a todas as questões que são colocadas, porque já é tudo muito digital nas viaturas, já são muitíssimo equipadas com equipamentos de segurança, ajuda à condução, etc...

2. De que forma, tendo em conta a crescente utilização do digital e dos configuradores dos websites, caracteriza o papel dos vendedores no processo de decisão dos consumidores?

São fundamentais. É aí que se diferencia o bom trabalho ou não porque o primeiro passo de um cliente hoje em dia é através da internet, tanto que no nosso configurador já temos um chat que coloca logo a conversação direta com o cliente. Os clientes podem inclusivamente fazer um pedido de informação que vai diretamente para um concessionário. Mas nós sabemos que a medição da satisfação tem muito a ver com o prazo de resposta e com o tipo de contacto que é feito ao cliente por parte do vendedor, e que tipo de resposta lhe é dada. E é muitas vezes, esse fator que faz ou não a decisão de um cliente, que está indeciso entre uma marca ou outra... Simplesmente devido ao vendedor não ter dado resposta por telefone ou por email, ou não ter feito um convite para a concessão, conhecer o carro, fazer um teste drive. Os vendedores têm um papel fundamental. Inclusivamente nós temos um sistema de avaliação de prazo de resposta que está acima dos 90% obrigatoriamente, portanto, eles têm obrigação de corresponder às expectativas dos clientes. Portanto eles são fundamentais, não são dispensáveis de forma alguma.

3. Os vendedores são formados para atender o consumidor em diferentes canais? Se sim, como?

Sim, claramente. Nós já temos algumas concessões, ainda não muitas mas algumas já têm equipas vocacionadas para clientes do digital. Cada vez mais há esse tipo de organização mais focada e diferenciação porque, como falávamos há pouco, o cliente é cada vez mais exigente e as equipas tem de estar focadas e muito bem organizadas nas suas tarefas. Ao contrário do que se possa pensar, o papel do vendedor hoje em dia é ainda maior porque tem ainda mais responsabilidades que antigamente. Há 10 anos atrás vendia-se um carro facilmente, hoje em e dia o mercado aumentou muito em termos de oferta, o mercado está muito mais

competitivo e as vendas são mais difíceis, por isso as equipas têm de se adaptar e tem de estar muito focadas na nova realidade.

- a. **O tipo de abordagem é diferente consoante o perfil do consumidor? Tendo em conta, por exemplo, o sexo, a idade, o estrato socioeconómico ou o nível de instrução? Se sim, como?**

Poderá ser. Já fazemos isso enquanto marca, no tipo de mailings, por exemplo, dependendo da idade, há quanto tempo compraram o carro, se é feminino ou masculino. Cada vez mais esses estudos são feitos de forma mais rigorosa e muito mais frequentemente também. Agora estamos a ter o sucesso de vendas do 3008 e do 5008, que apontávamos para um perfil de cliente que acabou por ser outro completamente oposto. A estratégia teve de ser alterada completamente e isto não aconteceu só em Portugal.

4. **E como ocorreu essa alteração de estratégia? Quem era o perfil que inicialmente apontaram e qual é o real? Quais foram as diferenças na comunicação?**

Como é natural, quando se delinea uma estratégia e se fazem previsões, baseamo-nos em algo concreto. Neste caso, baseamo-nos nos modelos antigos, no 3008 e no 5008, que claramente eram modelos muito diferentes dos modelos atuais. Tivemos de nos basear no perfil de cliente desses modelos anteriores e do tipo de vendas que era feita. Depois das primeiras vendas, essencialmente com o 3008 que foi lançado primeiro, notámos que o tipo de cliente passou a ser essencialmente um cliente de empresa, acima dos 40 anos e que procurava carros diferenciadores, muito bem equipados, acima dos 38/40 mil euros... Antigamente tínhamos famílias a procurarem estes modelos e o carro mais 'flagrante' era o 5008 que era procurado essencialmente pelas famílias numerosas, nada mais que isso. Hoje em dia, o tipo de cliente mudou radicalmente porque além de poder satisfazer uma família numerosa é procurado por empresários que pretendem carros equipados e diferenciadores e não porque precisam de um carro para transportar a família. Tivemos de mudar bastante e a estratégia de comunicação e aqui falamos massivamente de televisão, algo que não se consegue depois do lançamento de um carro portanto tivemos de nos adaptar ao digital, o tipo de promoção que fazemos, a quem dirigimos os mailings, tudo isso teve de ser adaptado depois de assistirmos à mudança de vendas.

5. **Tendo em conta a nova abordagem da Peugeot, mais *premium*, e essencialmente com o 3008 e o 5008 como foi referido, como é que isso mudou a formação nos vendedores?**

Ao quisermos mudar a mensagem que transmitimos claramente tem de existir uma mudança na estratégia de comunicação ao público. Aliás, em todos os modelos e lançamentos a estratégia muda e as formações são diferentes de um modelo para o outro porque são estratégias completamente diferentes. No caso do 3008 e 5008 foi um bocado a continuação do que iniciámos com o 308 porque o 308, a nova geração que lançámos em 2010, inaugurou o conceito que nós queríamos continuar com os modelos seguintes, que é o conceito do Peugeot i-Cockpit e com ele também começamos a nossa estratégia de marca generalista *premium*. A partir dessa data, nas formações com os vendedores mudamos bastante o nosso discurso porque até aí eramos uma marca generalista e a partir daquele momento tivemos de alterar a forma de lhes passar a mensagem porque passámos a ter um grande objetivo, que se chama o Pricing Power para podermos passar a ser considerados não só uma marca com uma nota de imagem muito boa mas tivemos de começar a passar que a nossa estratégia de marca ia alterar bastante e uma das mensagens fundamentais foi em termos de comunicação publicitária, configuradores, etc, deixaríamos de poder comunicar como até então a promoção, como era feito, com grandes destaques no configurador, a comunicação com a televisão e a imprensa podia ser feita também com os grandes níveis de promoção. A partir do 308 deixámos de poder fazer isso, não fazemos comunicação para o exterior de qualquer tipo de promoção. Se formos ao configurador de um destes modelos, não há uma comunicação de promoção associada. Não quer dizer que não se faça mas para o cliente não o comunicamos. O tipo de promoção que podemos fazer em comunicação é algo que já não é tão visível, como a oferta de um equipamento ou uma renda atrativa. Esta forma de comunicar aos vendedores não apagou e é algo que ainda hoje temos muito trabalho para fazer porque não é fácil de se fazer. Essencialmente com o 3008 e o 5008 porque são modelos que fazem uma grande rutura com o passado e apesar de se ter dado uma formação em sintonia com a nova estratégia e posicionamento, há um fator que ainda estamos a trabalhar: a nossa equipa de vendas não está preparada para o sucesso que o modelo está a ter, os prazos de entrega são muito alargados e é um bocado difícil gerir esse fator. Por outro lado, alguns vendedores não estão habituados a receber clientes com o perfil atual, que são clientes que podem vir, e que tem acontecido muito, para dar como retoma um Mercedes, BMW, são um tipo de cliente que não estávamos habituados há algum tempo. Ainda estamos a preparar isso porque é algo que não se consegue fazer tão de repente. Apesar do 508 conseguir abranger este tipo de

cliente como não tinha grande volume de vendas acabava por não ter impacto na forma de abordar o cliente.

6. Como é definida a estratégia de comunicação nos stands automóveis? Quais os canais de comunicação utilizados ou privilegiados pela marca? Pode dar-me exemplos?

Na verdade, essa já não é a minha área. Não consigo responder a isso.

Apêndice E – Entrevista a Especialista de Comunicação e Marketing

Guião de Entrevista a Mafalda Correia, especialista em Comunicação e Marketing. Entrevista obtida via email, a 31 de Outubro de 2017.

1. Trabalhou no setor automóvel durante muitos anos. Tendo em conta os primeiros anos em que trabalhou no departamento de comunicação e os últimos, consegue enumerar-me algumas diferenças na forma de as marcas automóveis comunicarem com o consumidor, recorrendo a exemplos?

Eu trabalhei no setor automóvel entre 2001 e 2011. A mudança mais notória na forma de comunicar com o consumidor teve a ver com o desenvolvimento da comunicação digital. O consumidor deixou de ser um alvo passivo da comunicação publicitária tradicional, exposto às mensagens que as marcas transmitiam através de canais como a televisão, a rádio, o outdoor e a imprensa. No início do século, mais de 90% dos orçamentos de marketing e comunicação eram direcionados para esse tipo de comunicação unidirecional e massiva. Com o advento do digital este *status quo* mudou muito. Do lado do consumidor, podemos dizer que ele ganhou poder, obrigando as marcas a comunicar de forma diferente, mais personalizada e mais dirigida aos seus interesses, estilos de vida e valores.

O consumidor espera que as marcas disponibilizem informação capaz de responder com precisão às suas questões – através por exemplo de simuladores online que permitem configurar o veículo por dentro e por fora ao mais ínfimo pormenor -, em diferentes plataformas, suportes e momentos.

Mas a presença digital não basta. O consumidor espera também que as marcas lhe proporcionem sensações e experiências intensas que vão muito além das funcionalidades imediatas do produto e não se obtêm online. É para preencher esta necessidade que as marcas automóveis apostam cada vez mais numa presença ativa em eventos lúdicos e culturais, como os festivais de música, festas de lançamento para os consumidores, passeios e atividades de condução.

2. Quais os canais de comunicação (por exemplo a imprensa ou os websites) que considera mais adequados para comunicar com os consumidores de automóveis? Porquê?

Neste cenário de comunicação mais complexo e fragmentado, todos os canais são importantes e todos contribuem, embora de forma diferente, para fazer chegar as mensagens ao consumidor. Para escolher o melhor automóvel para si, o consumidor pode começar por ir ao site da marca recolher informação e selecionar as alternativas que considera mais atrativas. A seguir, irá procurar validar as suas impressões com fontes que considera mais independentes e credíveis, por exemplo lendo os artigos sobre os ensaios efetuados por

jornalistas que são publicados em jornais e em blogues, falando com familiares e amigos e procurando oportunidades de contacto direto com o produto, em eventos em que a marca esteja presente. E, depois disso, irá a um stand experimentar o automóvel que escolheu e confirmar os pormenores relacionados com a compra: prazo de entrega, financiamento, equipamentos extra, etc.

Como se vê, os canais digitais são apenas uma parte do puzzle comunicacional. Embora tenham ganho importância, não preenchem todo o espectro da comunicação. São sobretudo eficazes a responder às exigências racionais do consumidor, dando-lhe informação detalhada na primeira fase da jornada de compra. São menos eficazes a responder às questões emocionais que, em última análise, são o fator decisivo, num cenário de concorrência em que a funcionalidade e a qualidade é muito uniforme em toda a oferta disponível. Hoje, não há no mercado carros maus, todos têm um padrão de qualidade e uma capacidade de proporcionar uma mobilidade segura e confortável. O que faz a diferença? Fatores intangíveis, como a percepção que o consumidor tem da marca, a afinidade que é capaz de estabelecer com ela, valores e ideais partilhados.

Essa vertente mais emocional é comunicada através da publicidade, das relações públicas e das experiências proporcionadas pelo ponto de venda. O mix de comunicação continua a ser feito de vários contributos, mesmo se estes são hoje diferentes daqueles que eram usados há 10 ou 15 anos.

3. Quais considera serem as vantagens e desvantagens das redes sociais online e dos websites (configuradores, por exemplo), para comunicar com os consumidores de automóveis?

Os canais digitais têm a vantagem de serem muito acessíveis e estarem sempre disponíveis. Em geral proporcionam informação completa, organizada e fácil de consultar sobre os automóveis.

Já nas redes sociais muitas marcas ainda não perceberam que a sua comunicação tem de ir para além da apresentação dos automóveis e das suas funcionalidades. Uma comunicação que não vai ao encontro dos interesses das comunidades nas diferentes redes sociais não consegue estabelecer uma verdadeira interação com os consumidores capaz de construir e alimentar o gosto pela marca.

Há sobretudo uma grande incapacidade de integrar as atividades de comunicação numa visão estratégica global. Resultado: uma comunicação muito tática, pouco inspirada e pouco motivadora para o consumidor. Um dos riscos dessa opção é o de tornar as suas páginas nas redes sociais em espaços privilegiados de reclamação.

3.1. E dos stands de vendas?

Os stands permitem ao consumidor aquilo que os outros canais não lhe dão: a experiência real do veículo, o toque, o cheiro e uma visão integral. É o ponto final no funil de vendas que começa com um pendor muito racional e termina com uma clara prevalência dos fatores emocionais. Por isso, o stand é o local privilegiado para proporcionar ao consumidor uma experiência positiva, capaz de aprofundar o gosto pela marca. A verdade é que nem sempre isso acontece. A gestão comercial ao nível do retalho não está muito atenta às mudanças de comportamento e expectativas do consumidor e continua a trabalhar da mesma forma que há 20 anos. Não é um fenómeno específico do setor automóvel – no nosso país o padrão de atendimento ao público é muito mau – mas é um sinal de que a gestão ainda não compreendeu as necessidades e expectativas do consumidor de hoje.

3.2. E dos canais tradicionais, como a televisão, a rádio e a imprensa?

A comunicação dos automóveis em televisão passa muito pela presença em novos formatos e em conteúdos lúdicos que permitem apresentar o automóvel integrado em diferentes estilos de vida e representações sociais. É o caso das novelas, reality-shows e programas com celebridades. É uma forma de transmitir os elementos intangíveis aos públicos que ainda consomem televisão. Mas, além da relação custo/benefício desfavorável, verifica-se também que a televisão tem cada vez mais dificuldade em chegar às camadas mais jovens da população. É impensável hoje fazer uma campanha só em televisão, uma prática comum e bastante eficaz há meia dúzia de anos.

A rádio era utilizada sobretudo de forma tática, em campanhas que procuravam uma rápida memorização e notoriedade. Nos últimos anos, este meio tem vindo a perder importância, tornando-se marginal nas estratégias de comunicação, o que não deixa de ser paradoxal, dado que a maioria das pessoas ouve rádio exclusivamente no carro. O efeito de repetição que a rádio oferecia é hoje conseguida pela publicidade online com uma segmentação mais precisa e custos menores.

A imprensa entrou numa espiral destrutiva que tem levado à perda continuada de audiência e, conseqüentemente, à perda de investimento publicitário. Hoje há muito menos publicações do há uma década e cada uma dela tem uma audiência significativamente inferior à dessa altura. Grande parte do investimento em comunicação publicitária na imprensa transferiu-se para os suportes online e para os meios líderes, contribuindo para alimentar uma luta cerrada pela conquista de audiências, muitas vezes à custa de notícias sensacionalistas e de técnicas de *clickbait*. Ao mesmo tempo, o automóvel perdeu espaço editorial na imprensa, espaço esse cada vez mais ocupado por bloggers e curiosos, não sujeitos aos princípios deontológicos dos jornalistas e muito menos credíveis aos olhos do público.

A situação da imprensa especializada é um exemplo típico da falta de visão do setor automóvel. Foi a falta de investimento publicitário que ditou, em quase todos os casos, o desaparecimento das revistas e não a falta de leitores. E hoje, as marcas querem comunicar com profissionais especialistas capazes de descodificar e transmitir ao público mensagens complexas e têm dificuldade em fazê-lo de uma forma abrangente.

4. Tendo em conta a crescente utilização da internet e dos configuradores, prevê algum tipo de alteração na relação dos consumidores com os vendedores?

Essa alteração já se verifica há algum tempo. Perante um consumidor muito mais informado, o vendedor tem muito menos margem para influenciar. Sem conhecimentos e capacidade para mudar a forma habitual de agir, o vendedor é empurrado para um papel cada vez mais administrativo. O consumidor entra no stand já na posse de informação detalhada sobre o produto e tem mais dificuldade em confiar no vendedor. Por vezes com razão, pois não é raro o consumidor saber mais sobre o automóvel do que o próprio vendedor. Com um papel diminuto tanto na vertente informativa como relacional, criam-se as condições para que a compra de carros novos através da internet se torne *mainstream*, como já acontece com muitos outros produtos, e os stands fiquem confinados aos nichos do mercado mais conservadores.

5. De que forma a comunicação e o marketing do setor automóvel podem beneficiar de uma estratégia omnicanal, ou seja, uma experiência de consumo uniforme, proporcionada pela integração dos vários canais disponíveis, sejam tradicionais ou digitais?

A comunicação omnicanal põe o consumidor no centro da estratégia, tirando partido das múltiplas opções que o consumidor tem à sua disposição durante o processo de compra. Abre

um enorme leque de oportunidades de contacto e envolvimento entre as marcas e os consumidores. Mas traz consigo uma complexidade adicional. Manter as interações consistentes em vários canais e garantir uma experiência perfeita para os consumidores é o novo desafio.

Sendo a compra do automóvel uma decisão altamente emocional, em última análise, é a capacidade de transmitir os valores da marca e de proporcionar boas experiências que faz a diferença. Mais do que comprar um automóvel, o consumidor escolhe iniciar uma relação longa e profunda com a marca que mais o tocou.

6. O mercado automóvel português está preparado para a transição da estratégia multicanal para a omnicanal? Porquê?

Não está preparado, nem vai estar tão cedo. A comunicação é hoje um ecossistema com vários canais, protagonistas e fluxos. As marcas utilizam hoje estratégias multicanal para chegar a grupos de público cada vez mais fragmentados e dispersos. Mas estão ainda longe de conseguir desenhar estratégias omnicanal.

O obstáculo mais importante encontra-se dentro das organizações que representam as marcas em Portugal e, mais especificamente, na forma como são geridas. As empresas mantêm ainda uma gestão muito compartimentada do negócio. Internamente, cada direção tem os seus objetivos e prioridades, que desenvolve como se não houvesse mais ninguém à volta. Há um grande desalinhamento entre as equipas internas, concorrência pelo protagonismo e muito pouca colaboração. E muito pouco interesse pelas necessidades reais e globais do consumidor.

Essa fragmentação também se verifica a um nível mais micro, dentro dos próprios departamentos de marketing e comunicação. Fruto da crise que afetou o mercado automóvel durante vários anos, a maioria das marcas reduziu muito as suas equipas de gestão de marketing e comunicação e optou pelo *outsourcing* de quase todas as funções de comunicação – gestão de redes sociais, gestão do website, publicidade, relações públicas, compra de espaço. Hoje cada marca trabalha com uma agência de digital, uma agência de eventos, uma de publicidade e mais uns quantos *freelancers*, todos eles a lutar para se manterem fornecedores da marca e a travar possíveis investidas de concorrentes. Torna-se extremamente difícil para as equipas internas articular estes contributos e fazê-los colaborar em prol de um objetivo comum.

Há ainda limitações financeiras. Uma estratégia integrada exige um orçamento que permita assegurar uma visibilidade mínima em cada um dos canais. Essa é a parte mais complicada da equação. Portugal é um mercado pequeno, com um volume de vendas insignificante no contexto global das marcas. E, apesar disso, cada marca tem praticamente as mesmas obrigações de um mercado maior, no que toca a lançar todos os anos dezenas de novos modelos, versões, *facelifts* e motorizações. Os orçamentos de marketing acabam muitas vezes por ser pulverizados em dezenas de mini-campanhas, que não conseguem fazer essa integração dos vários canais da melhor forma.

7. Nos próximos anos, como pensa que será a comunicação neste setor?

A comunicação no setor automóvel terá de evoluir para uma abordagem mais estratégica e mais centrada no consumidor. Muitas das práticas de hoje são, na sua essência, iguais às de há 20 ou 30 anos e de natureza eminentemente tática. E não vão mudar tão depressa.

Mas há riscos que impendem sobre o setor e que deviam ser atentamente analisados, com o objetivo de desenhar respostas adequadas. Os consumidores começam a orientar-se para um novo paradigma de mobilidade – baseado mais no uso do veículo do que na sua posse – que irá colocar em causa o sistema atual de comercialização e de comunicação. Se a abordagem das marcas não se focar realmente na forma como o consumidor vê o mundo, partindo dela para desenhar as mensagens e pontos de contacto, perderá esta corrida.

Há ainda muito a fazer para ligar todos estes pontos de contacto que o consumidor tem com a marca ao longo da sua jornada de compra e posse de um veículo, mas será inevitável caminhar para o reforço da componente estratégica da comunicação, articulando nela todos os contributos que envolvem o consumidor: sob um mesmo chapéu, deverão estar o marketing, a comunicação, as relações públicas, os espaços físicos de vendas e assistência e os serviços de apoio ao cliente.

Apêndice F – Entrevistas aos Profissionais de Vendas das marcas *Citroën*, *DS* e *Peugeot*

Guião de entrevista a Pedro Teixeira, 35 anos, profissional de vendas da marca *Citroën*

Entrevista realizada a 20/10/2017, com uma duração de 07m59s

1. Há quantos anos é profissional de vendas da marca Citroën?

Há cerca de um ano.

2. Que aspetos do seu trabalho se tornaram mais fáceis e mais difíceis com o crescimento da internet?

A parte mais fácil é o facto de o cliente ter mais acesso à informação e já vêm com a lição estudada mas esta é também a parte mais difícil. Como já percebem do produto acabamos por perder trunfos, que antes existiam, como a questão da novidade. Eles já sabem as novidades todas. O que tem de bom também tem de mau.

3. Tendo em conta o desenvolvimento do *online* e dos configuradores, como prevê que evolua a relação dos clientes com os vendedores de automóveis?

Secalhar qualquer dia não precisamos de ter vendedor. O cliente faz a encomenda online e está feito. Talvez daqui a uns anos passe por aí. No entanto, acho que o papel do vendedor é sempre importante, de pessoa para pessoa. Somos humanos e a venda também depende disso, não só do produto. Às vezes entram aqui pessoas que não estão convencidas e saem convencidas, por exemplo. Mas também existem ao contrário.

4. De que forma comunica com os consumidores mais jovens, assumindo que estes são os que têm acesso a mais informação obtida de forma online?

É uma abordagem mais jovem também. Do pouco tempo que tenho, noto que a abordagem para os mais velhos tem de ser diferente em comparação com os mais novos, em todos os sentidos. Os mais velhos são pessoas que geralmente vêm com tipo de formação e de educação 'à antiga' e gostam que tenhamos algum tipo de atenção há pessoa em si e já não é tanto o facto de ser um automóvel. Gostam de ter atenção. Os mais jovens são um bocadinho mais frios, parece-me. Vêm tudo online, chegam aqui e dizem 'eu quero isto, isto e isto com A, B e C. E quero saber quando é que tem para entrega', e pouco mais. Parece-me algo mais rápido e útil.

5. Existem diferenças na maneira como aborda os consumidores de diferentes estratos socioeconómicos? E de diferentes sexos? Porquê?

Em relação aos estratos, podemos perceber alguma coisa do cliente mas nem sempre se percebe que tipo de cliente é. Mas se o percebermos, podemos, por exemplo, tentar encaminhá-lo para algum modelo específico. Até em termos do financiamento, das opções disponíveis... Nós estamos aqui não é só para vender, é também para orientar o cliente.

Mas tentamos sempre encontrar a melhor solução para ele, vemos se tem possibilidade de fazer uma modalidade A ou B, se tem de passar para outro tipo de financiamento. Em relação ao sexo, não fazemos diferença.

6. Tendo sempre em conta o relacionamento e a comunicação com os clientes, como caracteriza as ações de formação que recebe?

Ainda só fiz duas ações de formação. Nós temos de formações tanto de modelo específico, para conhecermos o produto, e depois de interação, a forma como podemos interagir esse produto com o cliente. Analisamos os pontos fortes e fracos do produto e também da concorrência. Depois, tentamos por aí adaptar o discurso ao nosso cliente. Temos de pegar os pontos fortes, destacá-los e vencer a concorrência por aí. E, por acaso, temos tido produto que nos tem permitido fazer isso. Mas várias vezes entra um cliente e diz que esteve na marca A, B ou C e que diz que eles são melhores nalguma coisa. Temos de saber dar a volta, conhecendo o produto e apresentando os nossos argumentos ao cliente. Mas também temos de admitir quando eles são melhores e saber se esses pontos fortes se sobrepõem aos nossos. E aí a decisão é do cliente. Mas temos de adaptar sempre o discurso.

Guião de entrevista a Filipe Freire, 39 anos. Profissional de vendas da marca Citroën

Entrevista realizada a 20/10/2017, com a duração de 06m39s

1. Há quantos anos é profissional de vendas da marca Citroën?

Sou profissional de vendas desde 2005 mas da Citroën há cerca de um ano e meio.

2. Nos últimos anos, como caracteriza a evolução do seu trabalho enquanto vendedor de automóveis?

Ao nível de conhecimento de mercado e valores, noto que evoluí. Também a projetar e apresentar as tendências do mercado a nível de produto e de negociação. Dependendo do tipo de cliente que temos à frente, também temos de saber adaptar a nossa postura de vendedor.

3. Que aspetos do seu trabalho se tornaram mais fáceis e mais difíceis com o crescimento da internet?

Por um lado tornou-se mais fácil porque os clientes já estão mais informados e vêm com uma ideia mais precisa daquilo que querem e procuram e também conhecimento sobre os próprios modelos, as várias hipóteses, os extras... Esse é um facto positivo. Por outro, a

internet veio divulgar também e desvendar um bocadinho o mercado automóvel. Logo, as pessoas quando vêm à procura de um automóvel também já sabem o tipo de argumentação que devem utilizar, eventualmente conseguem o melhor negócio possível, portanto sabem movimentar-se bem no ramo automóvel. Isto é algo que não acontecia e o vendedor tinha mais controlo sobre o negócio.

4. Tendo em conta o desenvolvimento do *online* e dos configuradores, como prevê que evolua a relação dos clientes com os vendedores de automóveis?

Acho que continua a ter de existir uma relação de proximidade e confiança, sempre. Mas cada vez mais o vendedor há-de ser uma pessoa que tem de estar apta a desenvolver o serviço e a dar resposta, portanto vai ser mais atendedor que vendedor. Acima de tudo, o cliente como vem mais informado, precisa de mais dinâmica no atendimento e nos serviços que explicações.

5. De que forma comunica com os consumidores mais jovens, assumindo que estes são os que têm acesso a mais informação obtida de forma online?

Acaba por ser um discurso mais direto e mais célere porque normalmente também são pessoas que estão mais informadas, que configuram os carros, vão aos blogues saber opiniões. Dá para iniciar uma conversa de forma mais rápida e chegar a uma conversa sobre o carro que procuram também de forma mais rápida comparando com pessoas que não estão informadas e precisam de adquirir mais informação.

6. Sente diferença ao abordar os consumidores mais velhos? Porquê?

Há uma pergunta que hoje em dia se faz sempre, que é se já configurou o carro, se conhece o carro e se teve alguma experiência com o carro. Se ela disser que sim, então logo por aí pedimos que nos identifique as características escolhidas, para conseguirmos partir logo dessas características. À partida, os mais novos, como referia, têm mais acesso a estas informações por isso temos sempre de alterar o discurso. Por exemplo, se já o tiverem feito, pergunto logo qual a cor que escolheram, a gama, para entrar logo pela sua decisão e escolher o carro que pretende.

7. Existem diferenças na maneira como aborda os consumidores de diferentes estratos socioeconómicos? E de diferentes sexos? Porquê?

Em termos de estratos socioeconómicos, fazemos pouco, porque hoje em dia, principalmente nos grandes centros urbanos, já toda a gente tem acesso à tecnologia.

Independentemente do estrato socioeconómico, as pessoas estão informadas, não costumam fazer distinção. Vou mais pela questão da faixa etária. Em relação aos sexos, não fazemos diferenciação mas isto no fundo funciona de acordo com o perfil da pessoa que temos à frente. Independentemente de ser homem ou mulher, se é uma pessoa que é mais objetiva, se gosta de criar uma relação de confiança... Eventualmente, poderá haver uma relação de cortesia maior com a mulher mais não há diferença de tratamento entre homem e mulher.

8. Tendo sempre em conta o relacionamento e a comunicação com os clientes, quais as principais diferenças que nota nas ações de formação, comparando, por exemplo, com os passados cinco anos?

Sim, as formações também têm tendência a utilizar métodos cada vez mais recentes, por exemplo com a utilização de vídeos ou através do sistema informático conseguimos ter formações interativas. Já não temos de estar todos enfiados numa sala, a ler material. Agora a informação já está mais compactada, já temos várias informações online... Acho que acaba por nos ajudar e por nos motivar um pouco.

**Guião de entrevista a Manuel Carvalho, 56 anos. Profissional de vendas da marca Citroën
Entrevista realizada a 20/10/2017, com a duração de 06m10s**

1. Há quantos anos é profissional de vendas da marca Citroën?

Estou há 38 anos nesta casa mas na parte das vendas estou há 27 anos.

2. Nos últimos anos, como caracteriza a evolução do seu trabalho enquanto vendedor de automóveis?

Tenho estado sempre a evoluir. Desde que apareceu a internet principalmente. A internet permite-nos outro tipo de atendimento, permite que os clientes venham com a lição estudada, configuram os carros, também nos ajudam ou não porque também há clientes que não ligam à internet. Vêm aqui, são espontâneos, como tem sido ao longo dos tempos. Não quer dizer que nos criem dificuldades mas às vezes tornam-se mais fáceis de contornar.

2.1. Porquê?

O cliente normalmente com a informação na internet já vem muito informado, é um bocado exigente em termos de detalhes e nós também temos de estar preparados, temos as nossas ferramentas. Temos os argumentários da marca, temos conhecimento do produto através das formações, quer à distância quer na filial. Temos uma ferramenta chamada PIV que faz com que configuremos, na presença do cliente, normalmente no equipamento de série, os equipamentos que temos aqui a informação, depois temos as tabelas que nos são fornecidas, onde também temos as informações, as dimensões, etc... Coisa que antigamente não tínhamos. Antes tínhamos os catálogos, o cliente também não era tao exigente. A venda era mais emocional. O cliente via o carro e não perguntava nada! Cheguei a vender oito carros por dia, sem me levantar da cadeira e sem ter de falar do produto. E hoje é o oposto, temos de falar de produto. Depois temos os emails com os clientes... As coisas mudaram muito e temos de estar preparados nesse sentido.

3. Que aspetos do seu trabalho se tornaram mais fáceis e mais difíceis com o crescimento da internet?

Se por um lado pode ser mais fácil porque o cliente já tem a informação toda como disse, por outro isso também nos dificulta obviamente. Temos de estar mais atentos ao detalhe, temos de estar sempre preparados para responder ao cliente, seja pela internet seja por outra via. Mas com a internet existe uma coisa que se chama “Citröen.pt”, as pessoas vão, configuram os carros e depois há ali muita informação, e até connosco acontece, o cliente acaba por se perder no meio de tanta coisa, às vezes. Obriga-nos a estar sempre mais atentos. Mas diria que secalhar neste momento, mesmo com a internet e a informação que há, nem todos, mais de 50% das pessoas não vem com carros configurados. Ainda continua a ser aquele tipo de cliente que está informado mas não vem com o discurso da internet. Há muita gente à procura, mas não é toda a gente.

4. Tendo em conta o desenvolvimento do *online* e dos configuradores, como prevê que evolua a relação dos clientes com os vendedores de automóveis?

Cada vez mais vai passar por aí, por configurações. O vendedor tem de estar sempre informado, sempre na vanguarda e atento. Acho que daqui a uns anos a figura de vendedor tem tendência para acabar... Mas acho que ainda vai levar muito tempo.

5. De que forma comunica com os consumidores mais jovens, assumindo que estes são os que têm acesso a mais informação obtida de forma online?

Atendo as pessoas da mesma maneira. Tento adaptar o discurso, mas um cliente é um cliente. Nós somos como as caixas automáticas dos carros, temos de nos adaptar a tudo e tratar as pessoas todas da mesma maneira. Em função da pessoa que temos à frente adaptamos o discurso mas temos de estar sempre atentos e ter essa capacidade, esse condão de dar a volta e comunicar com a pessoa que temos. Temos é de ser sempre credíveis.

6. Existem diferenças na maneira como aborda os consumidores de diferentes estratos socioeconómicos? E de diferentes sexos? Porquê?

Evidente que se for um Engenheiro ou um Doutor, eu trato-os por engenheiro ou doutor. Sou um bocado à antiga mas atendo a pessoa da mesma maneira. Não atendo um Engenheiro melhor que outra pessoa só por ser engenheiro... Relativamente ao sexo, não faço diferenciação porque como digo: o cliente tem de ser sempre bem tratado, independentemente das suas características.

7. Tendo sempre em conta o relacionamento e a comunicação com os clientes, quais as principais diferenças que nota nas ações de formação, comparando, por exemplo, com os passados cinco anos?

As ações de formação tem sido mais intensas, cada vez mais temos formações à distância, lá está, para estarmos sempre a par de tudo, informados sobre tudo. Houve uma grande melhoria aí, praticamente todos os meses fazemos uma formação à distância. Mas nitidamente que agora até a forma como nos dão as formações são diferentes, tudo mais tecnológico, com os vídeos que temos. Com os recursos que podemos mostrar aos clientes, os vídeos, a página da internet. É diferente, estamos mais por dentro do produto também.

Guião de entrevista a Luís Rodrigues, 48 anos. Profissional de vendas da marca Citroën

Entrevista realizada a 20/10/2017, com a duração de 09m48s.

1. Há quantos anos é profissional de vendas da marca Citroën?

Na Citroën há 16 anos.

2. Nos últimos anos, como caracteriza a evolução do seu trabalho enquanto vendedor de automóveis?

A abordagem ao cliente mantém-se. O que muda constantemente é da parte da marca para cumprir os critérios que a própria marca define para o atendimento, defendendo sempre a

qualidade. E não a qualidade de produto, também, mas principalmente a qualidade de serviço, de atendimento ao cliente. O importante é o cliente sentir-se bem na marca. Claro que damos enfoque ao produto também e daí ter dito que a abordagem em si se mantém, mas a forma de o fazer é diferente. Os clientes mudaram, sabem mais que antigamente e temos de nos adaptar a isso.

3. Que aspetos do seu trabalho se tornaram mais fáceis e mais difíceis com o crescimento da internet?

Acho que não haja ninguém a comprar um automóvel sem o ver, sem o sentir, sem tocar. Não é como uma camisa que se pode comprar pela internet. E esta questão das novas tecnologias acabar por facilitar e dificultar o nosso trabalho. Facilitar porque o cliente vem ao stand, já viu, já consultou, quase todos já fizeram o seu trabalho de pesquisa. Por outro lado, também vêm com muito mais informação, ou seja, o grau do conhecimento do cliente é cada vez maior em relação ao produto que vai comprar. Portanto, aquelas “galgas” que metíamos são cada vez mais difíceis. É verdade. Já não dá para persuadir tanto ou jogar tanto com o cliente como fazíamos. Eles agora sabem tudo.

4. Tendo em conta o desenvolvimento do *online* e dos configuradores, como prevê que evolua a relação dos clientes com os vendedores de automóveis?

Cada vez mais o cliente vai procurar algo mais específico, porque tem mais informação, lá está mas o vendedor vai ter sempre um papel muito importante. Os configuradores não vão ocupar o nosso lugar porque não há dois negócios iguais. No configurador, os negócios são todos iguais. Exemplo: se configurar um C3, 1600, HDi, Shine, branco e vermelho custa no configurador igual aqui, em Bragança, em Tavira, onde quiser. Mas depois a pessoa vai ao stand, procurar o mesmo carro e é tudo diferente. Os valores são diferentes, porque são campanhas flexíveis, a pessoa com quem se fala. E o que faz mais diferença neste momento não é o preço, é a pessoa. A pessoa é que faz diferença, a relação que se tem. O produto é o mesmo, os preços são cada vez mais idênticos, o que faz diferença é quem está deste lado. Não que o vendedor tenha a faca e o queijo na mão mas o que faz o cliente optar por comprar aqui ou ali é o tratamento que o vendedor lhe dá. Este lado emocional conta e não há configurador que dê. Por melhor que seja a plataforma, por melhor que seja a informação não há melhor que o contacto humano. Esse é que faz a diferença.

5. De que forma comunica com os consumidores mais jovens, assumindo que estes são os que têm acesso a mais informação obtida de forma online?

Pessoalmente, funciono de uma maneira muito própria. Porque, na verdade, acabo por não cumprir nem metade do caderno de encargos que a marca preconiza para o meu trabalho e vou-me safando. Por exemplo, a apresentação estática da viatura, quando é que se fala dos equipamentos, quando é que se fala dos contratos de manutenção, quando se propõe o financiamento. Esses passos que temos de cumprir mas não faço da maneira que é preconizado. Falo o mínimo possível sobre o carro e o máximo possível com a pessoa. Esta é a minha forma de abordagem, tenha 18 anos, 30 anos, 70 anos... Até porque nesse nicho de mercado, os jovens, sabe muito mais do produto do que eu. Mas muito mais. Porque sabem os equipamentos todos de cor e eu não sei, tenho de os consultar. Sabe para que é que serve cada um dos equipamentos, em que pack está. E eu não domino isso, tenho ir à procura. Para mim, o importante é o cliente e ele sentir-se bem. Vou sempre ao lado emocional. Quando entra aqui alguém, não o conhecemos de lado nenhum, portanto estamos a criar uma relação nova. E não há duas pessoas iguais. Temos de arranjar um ponto de ligação que ligue à pessoa, se é o clube de futebol, a atualidade do país, o António Costa... Não interessa. Tem é de haver algo. A melhor coisa de todas até são os filhos, porque não há nada mais importante que os filhos. Se conseguir estabelecer a relação, o negócio dá-se de uma forma natural, muito mais simples.

5.1. Seja mais novo ou mais velho, o importante então é a abordagem emocional? Não há nenhuma diferença?

Tal e qual. Só o tema é que muda.

6. Existem diferenças na maneira como aborda os consumidores de diferentes estratos socioeconómicos? E de diferentes sexos? Porquê?

Infelizmente, contra mim falo, estou farto de tentar não fazer mas acontece. Se uma pessoa tiver bom ar, vier bem apresentada, cheirar bem é muito mais agradável que atender alguém que venha menos apresentável, que vem com as unhas sujas, os botões da camisa abertos ou de manga à cave... A abordagem muda. É um erro mas é difícil abstrair-me disso. Ao contrário de alguns colegas meus que preferem esse tipo de cliente porque à partida tem menos informação sobre o carro, eu prefiro o outro cliente. O giro, que cheira bem, que tem muita informação... Mas faz-se essa diferença. E nas mulheres e homens também difiro a

abordagem. Mas sempre tendo em conta o tema, esse é que muda. Porque os interesses são diferentes, os temas de conversa...

7. Tendo sempre em conta o relacionamento e a comunicação com os clientes, quais as principais diferenças que nota nas ações de formação, comparando, por exemplo, com os passados cinco anos?

O foco da marca está completamente diferente. Chateavam-nos com produto, produto, produto, a concorrência e agora estão mais baseados na pessoa: na forma de lidar, nos comportamentos que se deve ter com o cliente... Que é uma coisa que, quando vim para esta casa, pouco ou nada se ligava. Ligava-se só ao produto e despejavam imensas informações sobre o mesmo. A parte emocional não era tratada e agora é.

Guião de entrevista a Luís Vitorino, 42 anos. Profissional de vendas da marca Citroën

Entrevista realizada a 20/10/2017, com a duração de 07m40s

1. Há quantos anos é profissional de vendas da marca Citroën?

Há 17 anos.

2. Nos últimos anos, como caracteriza a evolução do seu trabalho enquanto vendedor de automóveis?

Cada vez melhor, em relação aos clientes, ao número de vendas... O mercado já esteve muito mau, já está melhor mas cada vez mais temos de ter em conta a fidelização do cliente, tratá-lo bem para que fique satisfeito. Hoje, o cliente é mais importante, no sentido de satisfação e realização pessoal para com a marca. Não é comprar um carro e pronto. O relacionamento com os clientes tem de fazer parte da venda.

3. Que aspetos do seu trabalho se tornaram mais fáceis e mais difíceis com o crescimento da internet?

Acho que o cliente agora vem tão ou mais informado que o vendedor. Quando o cliente chega ao stand e expõe as suas dúvidas, grande parte deles já só vem confirmar o que viram na internet. Antigamente tinham de acreditar piamente no que o vendedor dizia ou iam comparar com outro stand. Agora não, o cliente sabe tudo e isso é muito bom. É mais fácil para o vendedor, só tem de confirmar a informação que o cliente traz. Se eventualmente fosse o caso, que não é, o vendedor para enganar o cliente é mais difícil...

4. Tendo em conta o desenvolvimento do *online* e dos configuradores, como prevê que evolua a relação dos clientes com os vendedores de automóveis?

Qualquer dia não querem falar connosco. Compram o carro pela internet e pronto. Já só vêm cá para levantar o carro. Um dia destes a internet dá cabo do vendedor. Cada vez mais a figura de vendedor tende a passar por um configurador.

5. De que forma comunica com os consumidores mais jovens, assumindo que estes são os que têm acesso a mais informação obtida de forma online?

Não tenho que debitar tanta informação. É o que estava a dizer, o cliente já tem a informação toda. A faixa etária de 20-30 anos já vem com a informação toda, até as cores eles já sabem. Principalmente agora neste novo C3 já tem a configuração toda feita, é branco, é vermelho, quer esta jante ou aquela... A nós quase só nos cabe entregar o carro.

6. Sente diferença ao abordar os consumidores mais velhos? Porquê?

Os mais velhos quase não têm informação. Aí, é à moda antiga. Temos de transmitir tudo. O cliente não sabe qual é o tipo de jante, não sabe o equipamento do carro. Tem ideia que a cilindrada será esta ou a cavalagem, “olhe isto há uns anos era assim”... E nós aí temos de transmitir tudo muito bem, desde o início.

7. Existem diferenças na maneira como aborda os consumidores de diferentes estratos socioeconómicos? E de diferentes sexos? Porquê?

Não. Nem um nem outro. Tento sempre ser o mais cordial possível, quebrar a barreira que possa existir, o primeiro impacto. A primeira vez que um cliente entre aqui ou noutra stand não se sente em casa, há que quebrar essa barreira, conhecer os cantos à casa. O cliente tem de se sentir confiante, como se tivesse em casa. Se conseguirmos quebrar essa barreira temos mais de 50% de vender o carro e o cliente ficar satisfeito acima de tudo.

8. Tendo sempre em conta o relacionamento e a comunicação com os clientes, quais as principais diferenças que nota nas ações de formação, comparando, por exemplo, com os passados cinco anos?

São muito mais dinâmicas agora. Antigamente quando íamos para a formação era sempre mais chato. Sabemos que agora o dia vai ser bem passado porque a informação é-nos transmitida de outra forma. Temos de saber transmitir essa informação ao cliente também de outra forma por isso acho que tem a ver com isso. Temos de prestar cada vez mais um melhor serviço e ter muita qualidade no atendimento. Temos de puxar ao lado emocional. Por

exemplo, ao atender o cliente, temos de realizar o test drive, e outras coisas, para que o cliente possa confiar em nós. Antes não havia tanto esta exigência. Agora estamos mais incisivos na qualidade, o cliente quando compra o carro preenche o inquérito de satisfação, é muito mais cuidado. O cliente tem de sair muito satisfeito e com qualidade. Na minha opinião, acho que antes estávamos mais preocupados com as vendas e agora estamos mais preocupados com a experiência do cliente.

Guião de entrevista a Carla Metelo, 45 anos. Profissional de vendas da marca Peugeot

Entrevista realizada a 20/10/2017, com a duração de 013m42s

1. Há quantos anos é profissional de vendas da marca Peugeot?

Há 23 anos.

2. Nos últimos anos, como caracteriza a evolução do seu trabalho enquanto vendedor de automóveis?

Na minha opinião não há grande evolução. Continuamos a fazer exatamente o que fazíamos. Eventualmente com outras ferramentas mais modernas, mais evoluídas mas a base é a mesma: mostrar os carros, explicá-los... No entanto, o consumidor agora é mais informado, tem a internet que lhe dá um poder enorme, em que ele acha que sabe mais que nós, e às vezes sabe mesmo. Porque tem tempo para andar a ver coisas que não fazem parte do nosso trabalho. Neste momento, acho que o consumidor se torna mais difícil porque tem muitas opções, vive muito das melhores campanhas, dos melhores preços... Antigamente não havia tanta coisa dessa, era um trabalho mais limpo.

3. Que aspetos do seu trabalho se tornaram mais fáceis e mais difíceis com o crescimento da internet?

O cliente hoje em dia, vai à internet, a um site que depois não tem todas as despesas incluídas e depois reclama imenso. Diz que o carro está lá por 15 mil, por exemplo, mas nós dizemos que é 16 mil porque faltam lá despesas, porque era a versão 3 portas que não existe para entrega, por exemplo... Às vezes torna-se difícil porque ele vem com demasiada informação, mas muitas vezes incorreta porque não lê as letras pequeninas. Muitas vezes isso também pode facilitar, porque o cliente já sabe o que quer mas outras dificulta porque o excesso de informação, para algumas pessoas, deixa de ser tão racional. Ou melhor, deixa de ser tão emocional para passar a ser mais racional. E às vezes é difícil para enquadrar o que nós

temos e explicar ao cliente as inúmeras diferenças para aquilo que está no site e aquilo que temos para vender. Mas o meu trabalho não se resume só a produto e a informação sobre o produto. O meu trabalho é fidelizar um cliente, é realizar a entrega, o cliente telefonar e eu conseguir explicar tudo e ter que o ajudar se ele está com algum problema na oficina, apresentar as pessoas para ele depois se conseguir mover dentro do stand se eu não estiver por aqui. O meu trabalho é muito para além de uma informação que está em qualquer site da internet. Pode facilitar o trabalho por aí, por tudo estar na internet mas não passa tudo por aí. Eu própria antes de fazer uma compra posso visitar 3 ou 4 sites mas não quer dizer que compre pela internet. Primeiro vejo os preços, ter uma noção...

4. Tendo em conta o desenvolvimento do *online* e dos configuradores, como prevê que evolua a relação dos clientes com os vendedores de automóveis?

Se a internet continuar a evoluir, deixa de existir necessidade de ter um vendedor no stand. Se as pessoas começarem a comprar via internet só, basta existir alguém por trás da plataforma a dizer “o cliente x encomendou isto assim”. Agora, acho difícil o estatuto do vendedor acabar porque o carro depois chega e não é a mesma coisa que ir aos correios buscar uma encomenda, ler as instruções e pronto. Tem sempre que haver alguém que explique, que acompanhe o cliente, que faça os ensaios, alguém que de ao cliente outro acolhimento que não um site. Acho que há produtos que podemos facilmente vir da internet. Se eu mandar vir 3 champôs, mandar vir da internet ou comprar na loja é igual. Não preciso de grande explicação. Um carro não é a mesma coisa, até porque depois a pessoa tem de saber se o carro tem ou não as barras no tejadilho, se as jantes podem ou não ser trocadas... Há pormenores mais técnicos que tem de ser tratados no stand. O conceito do vendedor pode sempre manter-se. Só vender pela internet não basta, pode trazer mais clientes, outro tipo de clientes também que não tínhamos, mas acho que qualquer pessoa que começa a ver na internet mais tarde ou mais cedo acaba por se dirigir ao stand para ver o que está a comprar.

5. De que forma comunica com os consumidores mais jovens, assumindo que estes são os que têm acesso a mais informação obtida de forma *online*?

Muitas vezes quando vêm via internet, recebemos as leads, as pessoas querem saber as informações e depois comunicamos via *email*, por exemplo. Mas acabam sempre por vir ao *stand*. Até podemos enviar a informação mas vêm sempre cá por norma. Mas a abordagem é igual porque no fundo querem saber o mesmo que toda a gente, as melhores condições,

quanto é que vão pagar de financiamento... Eu acho que o cliente pode ter a idade que tiver, pode ter uma forma de abordar diferente mas ele quer sempre o valor de retoma, quer sempre o melhor negócio, as melhores opções de crédito, saber que o pode pagar.... Qualquer pessoa que entre pela porta do *stand*, venha pela internet ou não, quer é as melhores condições, quer sentir que vai fazer o melhor negócio. E quando vêm muito bem informados, pensam que vêm bem informados, veem aquelas campanhas, por exemplo, alguma renda de 200 e tal euros, esqueceram-se de ver que tinha uma entrada. Às vezes torna-se difícil explicar esses pormenores. Mas acho que a abordagem é muito igual. Antes do online, acho que a malta mais nova comprava o carro quando começava a trabalhar ou quando os avós lhes ofereciam o carro. Porque não havia também tanta acessibilidade ao crédito, então algum familiar proporcionava a compra. Os mais velhos tornavam-se pessoas mais fidelizadas à marca, porque não tinham tanta informação. Hoje isso não acontece, têm os filhos, netos, a dizer tudo. Antigamente as pessoas fidelizavam-se muito ao stand, à marca, ao vendedor e nem sequer ponderavam muitas vezes ir a outro sítio porque se sentiam bem acompanhados. Hoje têm um monte de gente em casa a dar opiniões, abrindo-se um leque de oportunidades maiores.

6. Existem diferenças na maneira como aborda os consumidores de diferentes estratos socioeconómicos? E de diferentes sexos? Porquê?

Só se considerar necessário. Tenho de ter noção, por exemplo não vou utilizar palavras demasiados caros se a pessoa for demasiado humilde e não me vai entender. Eu não tenho de a fazer sentir-se mal, que está inadequada aqui. Se a pessoa for mais brincalhona ou mais formal, também temos de saber lidar com isso. Temos de nos adequar ao cliente que temos à frente. Em termos de sexo, hoje em dia é semelhante. Não há muita diferenciação. Acho que a mulher evoluiu imenso neste aspeto, antigamente isto era um mundo de homens. O homem é que percebia, mesmo hoje pode acontecer um homem que entra aqui e não percebe nada disto, tal como existem mulheres muito melhor informadas que os homens. Mas tratamos as duas pessoas da mesma maneira. Eventualmente, a tendência de mulher para mulher talvez seja uma maior empatia ou uma maior simpatia. Mas isso também acontece entre homem e homem. Um homem com uma mulher terá de ser mais cuidadoso, mais cordial e com o homem vai ter mais à vontade.

7. Tendo sempre em conta o relacionamento e a comunicação com os clientes, quais as principais diferenças que nota nas ações de formação, comparando, por exemplo, com os passados cinco anos?

Bom na realidade não sinto nenhuma. Porque são tantos anos de formação que é sempre igual. Temos de aprender o produto, conhecê-lo, fazer o test drive, conhecer a concorrência... Isto pode ter outros métodos e outros mecanismos mas no fundo é sempre igual porque o que vou lá fazer é estar lá o dia inteiro, ouvir sobre o produto e tenho de o vender. Não vejo evolução nenhuma.

7.1. Mas em termos de abordagem ao cliente, a marca não estipula algum tipo de *guidelines* aquando do atendimento?

A marca exige coisas que, a meu ver, não fazem sentido. Por exemplo, exige demasiado, exige padrões de qualidade que a própria marca não o tem, mesmo antes de mudar esta imagem de generalista para *premium*, porque o produto não é irrepreensível. Por isso eu não posso dizer que é tudo muito bom quando às vezes tenho noção que não o é, quando tenho um carro que avaria a 100 metros do stand, ou pessoas que compram o carro e ao final de 1 mês estão novamente aqui a implicar com algo. Eu não posso comunicar ao cliente que este é o melhor carro do mundo quando não o é. O próprio produto é falível. E a marca exige, do concessionário e quase do vendedor, é que seja irrepreensível, não pode falhar. E há exigências no trato que não fazem grande sentido. Quando o cliente domina demasiado o produto, o vendedor perde o poder de o por no lugar. Muitas vezes temos de colocar o cliente no lugar, porque isto de ter sempre razão tem muito que se lhe diga. E muitas vezes com tanta coisa, com tanto agradecimento, acho que às vezes ele sente que é o dono disto, fazem reclamações que já não têm sentido. Um cliente é um cliente, tem de ser bem tratado mas tal como qualquer pessoa. Não pode estar acima de ninguém. Outra coisa que a marca também exige é o cliente ser atendido logo. Pessoalmente, gosto de entrar nas lojas e ter o meu tempo para ver os produtos. Primeiro quero ver, depois logo me vêm atender. Mas já alguns anos que a marca quer esta rapidez no atendimento ao cliente, talvez nos últimos 10 ou 15 anos. A mim às vezes incomoda-me um bocado porque às vezes a pessoa mal entrou e eu já estou a perguntar se posso ajudar. É rara a pessoa que me diz que vem ver o modelo x ou y, não, ela está “só a ver”. E depois nós temos de voltar e esperar. Pessoalmente, não sou fã, não é o meu tipo de abordagem mas sou obrigada a fazê-lo. Claro que a pessoa tem de ser acolhida

mas não é logo interpolada. Não tenho outra opção, sou sempre obrigada a perguntar algo ao cliente. Por isso é que digo que às vezes se tivesse ali uma receção mais pronta talvez ajudasse o vendedor e também o cliente.

Guião de entrevista a Sérgio Florindo, 36 anos. Profissional de vendas da marca Peugeot

Entrevista realizada a 20/10/2017, com a duração de 13m57s

1. Há quantos anos é profissional de vendas da marca Peugeot?

Há 16 anos.

2. Nos últimos anos, como caracteriza a evolução do seu trabalho enquanto vendedor de automóveis?

Existem grandes diferenças, desde fazer pedidos de informação à mão a ser agora um requisito da marca fazer-se isto por computador. Ser tudo computadorizado, completamente diferente hoje em dia. Numa perspetiva interna mas também de abordagem ao cliente. Hoje eles chegam aqui e têm mais informação que nós. Muitas das vezes chegam aqui com 2 ou 3 pormenores que lhe interessam, de uma característica qualquer, e que a nós acaba por nos passar um bocadinho mais despercebido. Hoje em dia a informação está disponível em todo, é a imagem de marca. Temos de estar sempre em cima.

3. Que aspetos do seu trabalho se tornaram mais fáceis e mais difíceis com o crescimento da internet?

Mais fáceis, obviamente, os pedidos de apresentação, as propostas. É tudo muito mais rápido. Cada vez é menor, hoje em dia, face a uma plataforma que temos, fazemos a proposta em 2 minutos. Desde o início até sair o pedido final, com valores e tudo. Hoje em dia, a nível de base de dados também é mais fácil. Temos tudo no programa, temos no *My Book*. Acedemos ao cliente de forma mais fácil, se quiseres parametrizar um tipo de cliente conseguimos fazê-lo. O online trouxe, a nível do meu trabalho, uma questão mais fácil: os clientes, cada vez mais, entram via online mas as respostas também têm de ser cada vez mais rápidas. Quem entra via online quer tudo no imediato e às vezes não é fácil. Responder no limite de uma hora, por exemplo, que é o que está estipulado internamente mas parametrizado por estudos exteriores, não é fácil.

4. Tendo em conta o desenvolvimento do *online* e dos configuradores, como prevê que evolua a relação dos clientes com os vendedores de automóveis?

Acho que o vendedor, por incrível que pareça e sabendo que hoje em dia está tudo muito parametrizado, não vai acabar. Hoje em dia não dá para mexer muito, para negociar muito. As campanhas estão no site, não há muito que fugir. Agora acho que, cada vez mais, o índice de informação do cliente é maior, os consumidores que nasceram noutra época já só estão ligados à internet mas continuo a achar que o vendedor é necessário. Para os detalhes, para a experimentação dos automóveis, os ensaios, as explicações mais técnicas, a informação mais específica.

5. De que forma comunica com os consumidores mais jovens, assumindo que estes são os que têm acesso a mais informação obtida de forma *online*?

Cada vez mais há pessoas que só querem ser contactadas por email. Outras, mesmo que não esteja definido, trabalham muito por sms. Temos de nos ir adaptando. Cada vez mais há mais contacto pelo email. Mas se entrar aqui um cliente no stand que seja mais novo ou mais velho não interessa, o tipo de abordagem tem de ser igual. Ou seja, a Peugeot parametriza um nível de atendimento, uma forma de atender, depois temos é de nos adaptar à pessoa que temos à frente, as suas características. Agora, mesmo novos hoje em dia querem sempre fazer o ensaio. Antigamente ninguém se lembrava, praticamente ninguém queria experimentar o carro. Quase, e brincando um bocadinho, quase que obrigávamos o cliente a experimentar. E, também pensando um bocadinho, a própria marca vende muito mais se a pessoa fizer um ensaio. Não é só chegar dizer “olhe aquele são 35 mil euros porque é bom. Este são 47 porque é excelente”, não dá. Acho é que o cliente está mais evoluído no sentido da informação e aí já podemos ter outra maneira de conversar. É diferente se ele chegar e disser só “olhe eu quero um carro, mostre-me o que tem”. Às vezes isto ainda acontece mas cada vez mais a pessoa já sabe o que quer, principalmente os mais novos. Não quer dizer que quando entram com a ideia, a mantenham mas acho que vem com uma postura de mente mais aberta. Hoje em dia, vir comprar um carro é muito banal mas para outros ainda é um um esforço grande.

E os mais velhos? Também mudaram a atitude face à compra?

Também também. Hoje em dia, uma das perguntas que a Peugeot nos pede para fazer é se o cliente já tem alguma informação sobre a viatura em questão. E muita gente diz que já viu na internet. Hoje em dia a internet já nos entra pela vida dentro de todas as maneiras. Mas a Peugeot quer que o atendimento e a abordagem sejam sempre iguais, que o cliente entre no Norte, no Sul ou num concessionário no Centro e seja sempre atendido da mesma forma.

Obviamente, com o passar do tempo e da conversa com o cliente, vamos-nos adaptando ao que a pessoa procura, ao que quer. Cada vez mais o automóvel é uma aposta segura, firme, não pode haver dúvidas.

6. Existem diferenças na maneira como aborda os consumidores de diferentes estratos socioeconómicos? E de diferentes sexos? Porquê?

Não, nada. Aí aplicamos um chavão fácil “as aparências iludem”. Qualquer um compra um automóvel. Não é pelo estrato social, etnias, idades, sexo, não, não acho que seja por aí. Nem seria justo do meu ponto de vista. Geralmente, acha-se muito que com os homens tem de ser ter conversas mais técnicas e com as mulheres se apela mais ao visual, ao conceito mas muito racionais. A compra da mulher é mais racional, por exemplo, se eu disser que tenho umas jantes 19, elas perguntam logo se vai encarecer o carro. A compra de um automóvel é cada vez mais racional. Antes compravam-se carros na primeira vez que as pessoas vinham ao stand, hoje em dia é um caminhar, passar várias etapas, transmitir segurança no que estão a fazer. Diria que as senhoras são mais racionais, têm de ter ideia que estão a fazer um bom negócio. Antigamente acho que não havia tanto essa noção.

7. Tendo sempre em conta o relacionamento e a comunicação com os clientes, quais as principais diferenças que nota nas ações de formação, comparando, por exemplo, com os passados cinco anos?

Temos de fazer uma abordagem mais diferenciadora. Nós somos medidos, balizados, através dos chamados clientes mistério e aí sofremos algumas alterações. Ainda sou do tempo em que fazer um ensaio era um custo e hoje isso é das primeiras perguntas. Está tudo muito mudado nesse aspeto. O cliente tem de ser bem tratado, o índice de atendimento está muito acima na exigência da marca, perante os vendedores. Em termos de exigência ao vendedor. O que conta é que nós façamos uma boa proposta e que o cliente já não tenha dúvidas. Graças a Deus não preciso de enganar ninguém para vender, há que esclarecer o cliente. A venda é muito mais limpa hoje em dia. Antigamente não estava tudo tão definido, mas isso também tem a ver com a constante informação na internet. A situação dos créditos também mudou um bocadinho, antigamente comprava-se o carro e assinava-se logo tudo. Agora não, tem de se assinar os papéis, ir ao banco, aprovar o crédito e só depois é que se entrega o carro . E se for uma das condições, e explicada no início, o cliente percebe.

Guião de entrevista a Fernando Lameiras, 64 anos. Profissional de vendas da marca Peugeot
Entrevista realizada a 20/10/2017, com a duração de 09m43s

1. Há quantos anos é profissional de vendas da marca Peugeot?

Há 23 anos.

2. Nos últimos anos, como caracteriza a evolução do seu trabalho enquanto vendedor de automóveis?

Houve duas fases no mercado automóvel: uma que foi a grande crise e uma em que evolui exponencialmente. Tem a ver com a evolução económica do país também. E isso também nos obriga a mudar um bocado a abordagem ao cliente. Antigamente, os clientes eram mais honestos, havia mais transparência de negócio. Hoje eles já sabem tudo, através da net. Está mais difícil para nós.

3. Que aspetos do seu trabalho se tornaram mais fáceis e mais difíceis com o crescimento da internet?

Mais fácil é isto que falei das pessoas já saberem tudo. Quando aqui chegam já conhecem o produto em questão, é importante e é mais fácil para nós. No entanto, às vezes quando estão na internet não entendem bem os valores. Quando aqui chegam é que temos de explicar, porque crescem as despesas, ou não leem tudo... E, por exemplo, a pessoa vê o valor X, nunca põe as opções, a pintura, etc, e então pensa que eu a estou a tentar enganar. Então tenho de mostrar o preçário e o cliente acaba por dizer que afinal não está assim tão esclarecido pela internet. Passamos pela figura má mas depois precisam de nós para os esclarecermos.

4. Tendo em conta o desenvolvimento do *online* e dos configuradores, como prevê que evolua a relação dos clientes com os vendedores de automóveis?

Cada vez mais as conversações é tudo online. É que o cliente hoje em dia, já sabe, já procura, já escolhe através da internet e quando chega aqui, vê as cores só por exemplo. Mas de resto já sabem mais que nós. Mas o papel do vendedor é cada vez mais importante porque há o contacto visual com a pessoa. Falamos com a pessoa. A internet é uma coisa em que se mexe nos botõezinhos mas não sabemos com quem estamos a falar. A relação do vendedor e do cliente é muito importante para o negócio e tem de se manter. Pessoalmente não compro nada pela internet, vou às lojas, peço ajuda e compro.

5. De que forma comunica com os consumidores mais jovens, assumindo que estes são os que têm acesso a mais informação obtida de forma *online*?

É mais através do email. Às vezes chegam aqui clientes mais velhos e que eu pergunto se me podem dar o email e eles perguntam “o que é isso? Olhe os meus netos e os meus filhos é que percebem disso”. Hoje em dia massa jovem é mais acessível para contactarmos, e trabalham só a partir da internet. Os mais velhos é mais pelo telefone e às vezes nem isso. Mas se tiverem indecisos, por exemplo, entre um carro a gasóleo e um a gasolina há uma coisa que pergunto sempre, que é o número de quilómetros anual. Porque é importante saber esta distinção. Não é a idade do cliente. É o produto em si. O perfil do cliente obviamente que é analisado mas vou sempre ao encontro das necessidades dele. Para ele chegar e pensar “olha o vendedor ajudou-me mesmo”.

6. Existem diferenças na maneira como aborda os consumidores de diferentes estratos socioeconómicos? E de diferentes sexos? Porquê?

Sim, e neste exemplo também que lhe dei. Mas lá está, é sempre em termos de produto. Claro que uns motores são mais económicos que outros. Mas em termos de perfil não faço diferença, para mim o cliente é todo igual. Tenho é de saber as suas reais necessidades.

7. Tendo sempre em conta o relacionamento e a comunicação com os clientes, quais as principais diferenças que nota nas ações de formação, comparando, por exemplo, com os passados cinco anos?

Para já hoje em dia a nível de tecnologia está tudo muito diferente. Por exemplo, antigamente eram poucos os carros com direção assistida, a questão dos airbags, os sensores atrás. Em termos de produto há muitas mudanças e o cliente também precisa disso. Há determinados fatores económicos e sociais que também nos permitem falar com os clientes de outra forma, por exemplo, a questão dos créditos que lhe falei há pouco. A abordagem ao cliente é essencial, temos sempre de saber a necessidade. E para isso é essencial. Não vou vender uma coisa desnecessária. Consoante a necessidade, adaptar o produto. A emoção conta muito, temos de satisfazer o cliente. Às vezes prefiro não fazer uma venda. O cliente é fundamental e o pós venda é essencial. Costumo dizer que o cliente é o meu vendedor. Se ele estiver satisfeito traz-me mais clientes também.

Apêndice G – Entrevistas aos consumidores

Guião de Entrevista a Fábio Cruz, 28 anos, Arquiteto. Entrevista obtida por email a 8 de Julho de 2016

1. Há quanto tempo adquiriu o seu carro? (*Citroën, DS ou Peugeot*)

Dois anos e meio

2. O que o (a) levou a escolher essa marca? Que fatores foram importantes na sua tomada de decisão?

Rácio preço-qualidade, aspecto visual, boas referências da marca

3. Em comparação com outras marcas que tenha considerado, quais as vantagens e desvantagens de cada marca que analisou?

Vantagens de outras marcas: algumas motorizações superiores, consumos ligeiramente melhores, mas todos eles se refletem num preço superior ao que queria.

Desvantagens: Preços geralmente mais elevados para carros semelhantes ao que acabei por comprar, qualidade de materiais e acabamentos interiores inferiores

4. Antes de realizar a sua compra, de que forma procurou informar-se sobre essa(s) marca(s)?

Internet

5. Qual foi a última vez que ouviu falar desta marca em algum tipo de conteúdo publicitário? Televisão, rádio, internet...

Todos os dias

a. Qual considera ser o meio de comunicação (a rádio, a televisão, internet, etc) mais adequado para a sua faixa etária? Porquê?

Internet. Porque a Publicidade online é a única que de certeza que vai chegar ao público entre os 18 e os 35, a televisão e a rádio cada vez perdem mais público para serviços de streaming sem publicidade (Netflix, Spotify, e outros do género)

6. Quando pretende obter alguma informação sobre a marca em questão, a que meio(s) recorre ? (Website, chat de conversação, configurador no website, redes sociais online, amigos, concessionário...) Porquê?

Reviews no youtube ou escritas, em sites e fóruns. São a forma mais fácil de obter feedback fidedigno de utilizadores reais (mesmo considerando que uma grande parte destas reviews hoje são compradas pelas marcas)

a. Prefere os meios tradicionais, como a rádio, a imprensa e a televisão, ou o online? Porquê?

Online (ver resposta anterior)

7. Consegue descrever-me como foi a sua jornada até ao momento da compra? (Quanto tempo demorou até decidir comprar, qual foi o primeiro ponto de contacto que teve com a marca, etc)

O meu carro anterior (também Peugeot) estava a começar a ter problemas, tomei a decisão de não gastar mais dinheiro em reparações. Fiz uma pesquisa durante uma semana, e cheguei a uma conclusão sobre o que queria comprar. Tinha um contacto na marca, o que facilitou a parte operacional da compra.

8. Qual a influência da comunicação dessa(s) marca(s) na sua decisão?

A mensagem passada em todos os suportes de publicidade é consistente, e transmite sempre profissionalismo da marca, fiabilidade e qualidade dos produtos. Esteticamente são sempre apelativos (quer anúncios em outdoors, quer na televisão ou na internet)

9. Pode, por favor, comentar a importância:

a. Da publicidade

É muito importante marcar a presença no mercado e nunca deixar que um potencial cliente não considere a marca na altura de comprar.

b. Da informação disponível nos stands

Há meios mais eficazes de obter informação, está tudo disponível online

c. Dos vendedores

Quando alguém se desloca ao stand, em princípio está comprador e já tomou essa decisão, mesmo que se mostre indeciso em relação ao que quer exactamente.

O vendedor só tem de o saber interpretar e canalizar essa vontade.

d. da internet

(ver resposta a.)

e. Dos meios tradicionais, como a rádio, a televisão, a imprensa e os outdoors

(ver resposta a.)

10. Se fosse comprar um carro ao dia de hoje, como seria a sua jornada até ao momento da compra? Qual seria o primeiro local onde se informava sobre o modelo em questão? Porquê?

Provavelmente semelhante à última, iria pesquisar primeiro online nas marcas que considerasse relevantes, para poder comparar as características e as relações preço-qualidade e fazer uma decisão mais informada.

11. Como descreve a sua experiência quando se desloca a um concessionário da marca do automóvel que comprou?

Geralmente decorre tudo normalmente, sou bem tratado.

a. Quando está a ser abordada pelo vendedor, considera que este tem em conta o seu sexo e idade? Porquê?

Em relação ao tipo de tratamento, sim, parece-me haver um atendimento personalizado que acaba por fidelizar mais cada cliente, de acordo com o que cada um se mostra confortável (há quem prefira um tratamento mais frio e despachado, e quem queira criar relações pessoais mais fortes).

b. Notou algum tipo de diferença no atendimento devido ao aparecimento da internet? O atendimento ao cliente é feito da mesma forma? Porquê?

Nunca visitei um stand antes de haver internet e redes sociais, não tenho como saber se mudou alguma coisa. A internet parece-me não ter qualquer uso no atendimento feito ao balcão, e por norma as comunicações são por sms (revisões, reparações, etc)

c. O que mudaria no atendimento por parte da sua marca automóvel?

Por vezes fico sem saber se uma determinada intervenção já foi feita, e se poderei levantar o carro nesse dia, por exemplo. O ideal seria haver um sistema de acompanhamento das intervenções semelhante ao de algumas empresas que fazem entregas ao domicílio, em que fosse possível seguir o que está a acontecer, que intervenções já foram realizadas e ter uma estimativa em tempo real de quando teríamos o carro pronto.

12. Tendo em conta a evolução da digitalização, como descreve o papel dos meios tradicionais na publicidade automóvel?

Continua a ser importante, uma vez que ainda temos uma parte considerável da população dependente desses meios para chegar à informação.

a. E o papel dos vendedores?

São mais importantes para a marca (do ponto de vista dos resultados comerciais) do que propriamente para o cliente comprador. Um vendedor capaz de fidelizar um

cliente é uma mais-valia, mas o cliente em último caso compra porque confia na marca e no produto, mais do que no vendedor.

Guião de Entrevista Ana Alvarinho, 23 anos, Jornalista. Entrevista obtida por email a 16 de Julho de 2018

1. Há quanto tempo adquiriu o seu carro? (Citroën, DS ou Peugeot)

6 meses

2. O que o (a) levou a escolher essa marca? Que fatores foram importantes na sua tomada de decisão?

Qualidade/preço

3. Em comparação com outras marcas que tenha considerado, quais as vantagens e desvantagens de cada marca que analisou?

A Nissan, pessoalmente tinha carros que achei mais estoicamente atraentes devido ao tamanho, no entanto, a peugeot tem um consumo muito menos elevado

4. Antes de realizar a sua compra, de que forma procurou informar-se sobre essa(s) marca(s)?

Fui aos concessionários

5. Qual foi a última vez que ouviu falar desta marca em algum tipo de conteúdo publicitário? Televisão, rádio, internet...

Foi ontem, penso eu, na televisão, uma vez que tinham um anúncio atraente e com uma linguagem similar à minha

6. Quando pretende obter alguma informação sobre a marca em questão, a que meio(s) recorre ? (Website, chat de conversação, configurador no website, redes sociais online, amigos, concessionário...) Porquê?

Normalmente ao site, mas também vou aos concessionários quando quero efetuar uma compra. Mas é-me na verdade um pouco indiferente, apesar de no site conter mais informação e também as várias simulações.

7. Conseguir descrever-me como foi a sua jornada até ao momento da compra? (Quanto tempo demorou até decidir comprar, qual foi o primeiro ponto de contacto que teve com a marca, etc)

Demorei poucos dias a pensar, 1 semana talvez.

8. Qual a influência da comunicação dessa(s) marca(s) na sua decisão?

Um carro é um objeto importante, a comunicação está na base de bastantes coisas, e considero-a bastante importante, mas no momento de compra outros fatores fulcrais se levantam, nomeadamente as características mecânicas.

9. Se fosse comprar um carro ao dia de hoje, como seria a sua jornada até ao momento da compra? Qual seria o primeiro local onde se informava sobre o modelo em questão? Porquê?

Tal e qual como foi a que acabei de descrever anteriormente.

10. Como descreve a sua experiência quando se desloca a um concessionário da marca do automóvel que comprou?

a. Quando está a ser abordada pelo vendedor, considera que este tem em conta o seu sexo e idade? Porquê?

Penso que será mais importante o discurso e a comunicação do vendedor do que o género ou a idade.

b. Notou algum tipo de diferença no atendimento devido ao aparecimento da internet? O atendimento ao cliente é feito da mesma forma? Porquê?

Não, não notei nada

c. O que mudaria no atendimento por parte da sua marca automóvel?

Nada, fui extremamente bem atendida, foram extremamente prestáveis e cuidadosos.

11. Tendo em conta a evolução da digitalização, como descreve o papel dos meios tradicionais na publicidade automóvel?

Eu continuo a acreditar que os vendedores são essenciais, são o primeiro contacto pessoal com a marca, e que através do seu discurso, finaliza a venda.

Guião de Entrevista a Mariana Antunes, 24 anos, Advogada. Entrevista obtida por email a 9 de Julho de 2018

1. Há quanto tempo adquiriu o seu carro? (Citroën, DS ou Peugeot)

Cinco anos

- 2. O que o (a) levou a escolher essa marca? Que fatores foram importantes na sua tomada de decisão?**

Preço dado tratar-se de uma viatura de serviço.

- 3. Em comparação com outras marcas que tenha considerado, quais as vantagens e desvantagens de cada marca que analisou?**

Nenhuma

- 4. Antes de realizar a sua compra, de que forma procurou informar-se sobre essa(s) marca(s)?**

Não

- 5. Qual foi a última vez que ouviu falar desta marca em algum tipo de conteúdo publicitário? Televisão, rádio, internet...**

Televisão

- a. Qual considera ser o meio de comunicação (a rádio, a televisão, internet, etc) mais adequado para a sua faixa etária? Porquê?**

Creio ser a internet, uma vez que é uma modalidade de publicidade mais acessível, com fácil acesso à informação.

- 6. Quando pretende obter alguma informação sobre a marca em questão, a que meio(s) recorre ? (Website, chat de conversação, configurador no website, redes sociais online, amigos, concessionário...) Porquê?**

Website

- a. Prefere os meios tradicionais, como a rádio, a imprensa e a televisão, ou o online? Porquê?**

Prefiro online, pela acessibilidade e facilidade de obtenção da informação.

- 7. Conseguir descrever-me como foi a sua jornada até ao momento da compra? (Quanto tempo demorou até decidir comprar, qual foi o primeiro ponto de contacto que teve com a marca, etc)**

Infelizmente não

- 8. Qual a influência da comunicação dessa(s) marca(s) na sua decisão?**

Estou convicta de que a comunicação mais influente será a de realçar a relação qualidade preço, se assim for, essa será a comunicação mais eficaz.

9. Pode, por favor, comentar a importância:

- a. **da publicidade** – Importante para dar conhecimento da existência da viatura e do respectivo preço
- b. **da informação disponível nos stands** – Importante na descrição do produto
- c. **dos vendedores** – Importante para obtenção de feedback da performance e características da viatura.
- d. **da internet** – Importante para dar conhecimento da existência da viatura e do respectivo preço
- e. **dos meios tradicionais, como a rádio, a televisão, a imprensa e os outdoors** – Pouco Importante.

10. Se fosse comprar um carro ao dia de hoje, como seria a sua jornada até ao momento da compra? Qual seria o primeiro local onde se informava sobre o modelo em questão? Porquê?

Neste momento, compararia várias propostas comerciais de várias marcas, sendo certo que muito provavelmente acabaria por comprar uma viatura da marca que já tenho, uma vez que já conheço as características da viatura. Nessa medida, e pese embora fosse comparar outras propostas, iria dar primazia à melhor proposta dentro da marca do meu carro actual, mesmo que a mesma ficasse acima da melhor proposta em termos de preço de outra marca.

11. Como descreve a sua experiência quando se desloca a um concessionário da marca do automóvel que comprou? Sempre impecável, faço todas as revisões na marca.

- a. **Quando está a ser abordada pelo vendedor, considera que este tem em conta o seu sexo e idade? Porquê?**

Creio que sim, sobretudo a idade, por forma a adaptar o discurso.

- b. **Notou algum tipo de diferença no atendimento devido ao aparecimento da internet? O atendimento ao cliente é feito da mesma forma? Porquê?**

Creio que a internet veio facilitar certas questões no atendimento. A Acessibilidade de marcação da intervenção via internet é uma grande vantagem.

- c. **O que mudaria no atendimento por parte da sua marca automóvel?**

Nada

12. Tendo em conta a evolução da digitalização, como descreve o papel dos meios tradicionais na publicidade automóvel?

Creio que passará a ser uma prática em desuso.

- a. E o papel dos vendedores? O papel pessoal será, a meu ver, sempre importante.

Guião de Entrevista a Catarina Faustino, 38 anos, Administrativa. Entrevista obtida por email a 8 de Julho de 2018

1. Há quanto tempo adquiriu o seu carro? (Citröen, DS ou Peugeot)

Adquiri um Peugeot 2008 em Dezembro de 2014.

2. O que o (a) levou a escolher essa marca? Que fatores foram importantes na sua tomada de decisão?

Sempre tive preferência pelos carros franceses, particularmente pela Citroen. A Neste último caso, a escolha deveu-se puramente pela estética, visto que queria um crossover e preferi a estética da Peugeot à Citroen (2008 em detrimento do Cactus), visto que a estrutura e motorizações são iguais.

3. Em comparação com outras marcas que tenha considerado, quais as vantagens e desvantagens de cada marca que analisou?

A minha preferência recai sempre primeiro para a Citroen; já tive 7 carros da marca (Visa, AX, ZX, Saxo, C2, C3 de 1ª e 2ª geração), e um Peugeot 206. O que me leva à escolha destas duas marcas em detrimento de qualquer outra são:

- Relação qualidade/preço
- Comportamento em estrada
- Relação consumo/motorização
- Agilidade e mobilidade em cidade
- Custo de manutenção
- Conforto
- Estética

4. Antes de realizar a sua compra, de que forma procurou informar-se sobre essa(s) marca(s)?

Petrol head me confesso. Sou leitora assídua de revistas de automóveis, bem como espectadora de programas da especialidade. Além disso, pertenço a um clube de TT onde as conversas são, invariavelmente, sobre automóveis.

5. Qual foi a última vez que ouviu falar desta marca em algum tipo de conteúdo publicitário? Televisão, rádio, internet...

Além da publicidade em revistas de automobilismo, sigo as páginas das marcas no Facebook, o que me traz muita publicidade.

a. Qual considera ser o meio de comunicação (a rádio, a televisão, internet, etc) mais adequado para a sua faixa etária? Porquê?

Na minha faixa etária, creio que a melhor aposta serão as redes sociais.

6. Quando pretende obter alguma informação sobre a marca em questão, a que meio(s) recorre ? (Website, chat de conversação, configurador no website, redes sociais online, amigos, concessionário...) Porquê?

Qualquer informação acerca de automóveis recorro aos sites oficiais, revistas da especialidade e a amigos e familiares.

a. Prefere os meios tradicionais, como a rádio, a imprensa e a televisão, ou o online? Porquê?

Na minha perspectiva, a publicidade tradicional não tem a função de informações específicas, mas de suscitar a curiosidade sobre o automóvel e criar a necessidade de saber mais sobre o mesmo, recorrendo a outros meios. Assim sendo, não tenho preferência pelo meio publicitário, porque nenhum me transmite a informação mais detalhada que sempre procuro.

7. Conseguir descrever-me como foi a sua jornada até ao momento da compra? (Quanto tempo demorou até decidir comprar, qual foi o primeiro ponto de contacto que teve com a marca, etc)

Foi um processo com cerca de um mês. Procurava um carro familiar (estava grávida), e ponderei vários segmentos (crossover, break, monovolume), várias marcas e motorizações, até reduzir a duas opções: Peugeot 2008 e Citroen C4 Cactus. A escolha final baseou-se na estética, visto que as motorizações, preços e volumetrias eram semelhantes, e numa promoção de retoma que a Peugeot fez na altura, e que tornou o negócio mais vantajoso.

8. Qual a influência da comunicação dessa(s) marca(s) na sua decisão?

Foi através da comunicação que soube da campanha de retoma, por isso teve alguma influência.

9. Pode, por favor, comentar a importância de:

a) A publicidade é e sempre será importante para dar a conhecer um novo modelo ou segmento e levar um potencial cliente a querer saber mais sobre o produto, e especialmente informar sobre campanhas.

b) Os stands oficiais são, sem sombra de dúvida, a melhor fonte de informação.

c) Por norma só recorro ao vendedor para obter informações sobre os packs de extras, os modelos disponíveis para test drive e as formas de compra. (Desculpem, vendedores, vocês insistem em mostrar-me citadinos de baixa cilindrada e em dizer-me que o carro é bonito)

d) Recorro muito aos sites oficiais para obter informação, sendo a meio de comunicação que mais uso e aprecio.

e) Aplica-se a resposta a).

10. Se fosse comprar um carro ao dia de hoje, como seria a sua jornada até ao momento da compra? Qual seria o primeiro local onde se informava sobre o modelo em questão? Porquê?

Primeiro recorreria aos sites oficiais para:

- Decidir o segmento
- Fazer um comparativo entre marcas
- Dentro das marcas um comparativo entre linhas

Seria o primeiro passo pois os sites têm muita informação; após essas comparações, iria a um stand para obter mais informações sobre as oportunidades de negócio.

11. Tendo em conta a evolução da digitalização, como descreve o papel dos meios tradicionais na publicidade automóvel? E o papel dos vendedores?

Creio que a publicidade tradicional ainda é (e será durante algum tempo) necessária e útil (até para chegar a faixas etárias mais , mas irá tornar-se cada vez um apoio à publicidade digital e não irá recuperar um papel dominante. Apesar de já ser possível encomendar e comprar um carro online, ainda estamos longe de ser a forma comum de compra. O vendedor é, e será ainda durante algum tempo, essencial.

Guião de Entrevista a María Emília Faustino, 60 anos, Modista. Entrevista obtida por email a 10 de Julho de 2018

1. Há quanto tempo adquiriu o seu carro? (Citröen, DS ou Peugeot)

Peugeot 208 comprado há dois meses, sendo o 4º carro francês que tenho

2. O que o (a) levou a escolher essa marca? Que fatores foram importantes na sua tomada de decisão?

Primeiramente ser uma marca económica e depois o conforto.

3. Em comparação com outras marcas que tenha considerado, quais as vantagens e desvantagens de cada marca que analisou?

Não tenho muito conhecimento de outras marcas, só da Opel que acho os carros muito duros e da Ford com mais conhecimento pois tive um Ford Fiesta de 2000 que não gostei mesmo.

4. Antes de realizar a sua compra, de que forma procurou informar-se sobre essa(s) marca(s)?

Tentei pedir informações a pessoas com a mesma marca

5. Qual foi a última vez que ouviu falar desta marca em algum tipo de conteúdo publicitário? Televisão, rádio, internet...

No meu caso em nenhum desses meios , .

6. Quando pretende obter alguma informação sobre a marca em questão, a que meio(s) recorre ? (Website, chat de conversação, configurador no website, redes sociais online, amigos, concessionário...) Porquê?

Aos amigos.

7. Conseguir descrever-me como foi a sua jornada até ao momento da compra? (Quanto tempo demorou até decidir comprar, qual foi o primeiro ponto de contacto que teve com a marca, etc)

Pouco tempo , duas semanas o máximo, quanto mais tempo mais confusa fico.

8. Qual a influência da comunicação dessa(s) marca(s) na sua decisão?

No meu caso a publicidade não tem muita influência.

9. Se fosse comprar um carro ao dia de hoje, como seria a sua jornada até ao momento da compra? Qual seria o primeiro local onde se informava sobre o modelo em questão? Porquê?

Se até ai estiver satisfeita com o que tive anteriormente, não procuro muito.

10. Como descreve a sua experiência quando se desloca a um concessionário da marca do automóvel que comprou?

Por norma boa

- a. **Quando está a ser abordada pelo vendedor, considera que este tem em conta o seu sexo e idade? Porquê?**

Se notasse algo nesse sentido saia logo porta fora

- b. **Notou algum tipo de diferença no atendimento devido ao aparecimento da internet? O atendimento ao cliente é feito da mesma forma? Porquê?**

Acho que não, penso que esteja tudo igual.

- c. **O que mudaria no atendimento por parte da sua marca automóvel?**

De momento não estou a ver o quê.

- 11. Tendo em conta a evolução da digitalização, como descreve o papel dos meios tradicionais na publicidade automóvel? E o papel dos vendedores?**

Valorizo muito mais um bom vendedor do que meios publicitários.

APÊNDICE H – Resultados obtidos da análise de conteúdo às publicações feitas nas redes sociais *online*

Peugeot 2014

Categorias	Sub-Categorias	Instagram	Facebook	Twitter
Produto	Produto Novo		117	
	Produto Clássico		16	
	Concept Car		5	
	Merchadising		14	
	Características Técnicas		27	
Lifestyle	Figuras Públicas			
	Aplicação		1	
	Dicas/ Mensagens /Jogos		141	
	Outros Produtos			
	Fotografia dos Seguidores		4	
			37	
Campanhas promocionais			11	
Apelo ao test drive			55	
Competição			10	
Prémios			91	
Patrocínios e Passatempos			34	
Eventos				

Peugeot 2015

Categorias	Sub-Categorias	Instagram	Facebook	Twitter
Produto	Produto Novo	24	138	22
	Produto Clássico		34	
	Concept Car	3	25	6
	Merchadising		1	
	Características Técnicas	8	19	3
Lifestyle	Figuras Públicas			
	Aplicação		1	
	Dicas/ Mensagens /Jogos	15	126	10
	Outros Produtos		5	
	Fotografia dos Seguidores	26	17	2
Campanhas promocionais		5	41	3
Apelo ao test drive			9	1
Competição		29	72	22
Prémios		1	5	
Patrocínios e Passatempos		5	88	13
Eventos		5	16	4

Peugeot 2016

Categorias	Sub-Categorias	Instagram	Facebook	Twitter
Produto	Produto Novo	128	132	75
	Produto Clássico	15	5	3
	Concept Car	16	10	4
	Merchadising	5	4	3
	Características Técnicas	22	61	5
Lifestyle	Figuras Públicas		20	2
	Aplicação		5	2
	Dicas/ Mensagens /Jogos	66	85	15
	Outros Produtos	6	1	
	Fotografia dos Seguidores	5	10	1
Campanhas promocionais		5	55	8
Apelo ao test drive		2	10	1
Competição		65	75	38
Prémios		3	5	3
Patrocínios e Passatempos		8	45	11
Eventos		3	5	3

Peugeot 2017

Categorias	Sub-Categorias	Instagram	Facebook	Twitter
Produto	Produto Novo	96	151	130
	Produto Clássico	9	8	2
	Concept Car	36	17	31
	Merchadising	3	2	1
	Características Técnicas	15	37	36
Lifestyle	Figuras Públicas	4	7	
	Aplicação		2	
	Dicas/ Mensagens /Jogos	57	101	55
	Outros Produtos	10	6	4
	Fotografia dos Seguidores	9	12	4
Campanhas promocionais		13	75	23
Apelo ao test drive			22	3
Competição		56	71	37
Prémios		10	18	12
Patrocínios e Passatempos		18	44	25
Eventos		5	19	15

Peugeot 2018

Categorias	Sub-Categorias	Instagram	Facebook	Twitter
Produto	Produto Novo	113	169	98
	Produto Clássico	13	32	18
	Concept Car	40	22	24
	Merchadising		14	10
	Características Técnicas	29	46	27
Lifestyle	Figuras Públicas	1	1	1
	Aplicação		1	1
	Dicas/ Mensagens /Jogos	36	48	59
	Outros Produtos	1	3	2
	Fotografia dos Seguidores	20	2	1
Campanhas promocionais		1	76	23
Apelo ao test drive			19	3
Competição		54	117	99
Prémios			4	1
Patrocínios e Passatempos		11	32	16
Eventos		1	12	7

Citroën 2014

Categorias	Sub-Categorias	Instagram	Facebook	Twitter
Produto	Produto Novo	40	79	93
	Produto Clássico	38	29	46
	Concept Car	3	5	3
	Merchadising	4	6	3
	Características Técnicas	5	11	
Lifestyle	Figuras Públicas		19	
	Aplicação			
	Dicas/ Mensagens /Jogos	46	108	24
	Outros Produtos		1	
	Fotografia dos Seguidores	106	36	15
Campanhas promocionais		1	7	
Apelo ao test drive			7	
Competição		7	44	42
Prémios			6	
Patrocínios e Passatempos		1	32	5
Eventos		2	11	

Citroën 2015

Categorias	Sub-Categorias	Instagram	Facebook	Twitter
Produto	Produto Novo	21	69	93
	Produto Clássico	37	24	36
	Concept Car	2	13	6
	Merchadising	6	2	
	Características Técnicas	4	12	2
Lifestyle	Figuras Públicas			
	Aplicação			
	Dicas/ Mensagens /Jogos	20	96	32
	Outros Produtos			
	Fotografia dos Seguidores	148	17	4
Campanhas promocionais			6	3
Apelo ao test drive			2	1
Competição			26	47
Prémios			6	
Patrocínios e Passatempos		3	31	4
Eventos		3	7	

Citroën 2016

Categorias	Sub-Categorias	Instagram	Facebook	Twitter
Produto	Produto Novo	31	93	137
	Produto Clássico	12	12	24
	Concept Car	1	5	6
	Merchadising	5	3	3
	Características Técnicas	1	20	1
Lifestyle	Figuras Públicas			
	Aplicação		1	2
	Dicas/ Mensagens /Jogos	21	18	21
	Outros Produtos			
	Fotografia dos Seguidores	163	16	3
Campanhas promocionais			14	4
Apelo ao test drive		1	1	
Competição		3	23	25
Prémios			2	
Patrocínios e Passatempos		5	11	
Eventos		2	7	

Citroën 2017

Categorias	Sub-Categorias	Instagram	Facebook	Twitter
Produto	Produto Novo	26	108	176
	Produto Clássico	4	6	67
	Concept Car	3	15	6
	Merchadising	1	3	4
	Características Técnicas	21	38	11
Lifestyle	Figuras Públicas	4	8	2
	Aplicação		3	2
	Dicas/ Mensagens /Jogos	7	81	5
	Outros Produtos		2	
	Fotografia dos Seguidores	185	55	36
Campanhas promocionais		1	12	1
Apelo ao test drive			1	
Competição		6	45	19
Prémios			16	2
Patrocínios e Passatempos		1	30	2
Eventos		9	14	

Citroën 2018

Categorias	Sub-Categorias	Instagram	Facebook	Twitter
Produto	Produto Novo	51	106	252
	Produto Clássico	22	26	146
	Concept Car	2	4	9
	Merchadising	19	23	15
	Características Técnicas	42	78	18
Lifestyle	Figuras Públicas	6	6	
	Aplicação	4	5	
	Dicas/ Mensagens /Jogos	39	70	12
	Outros Produtos	1	3	
	Fotografia dos Seguidores	78	47	12
Campanhas promocionais	Campanhas promocionais	2	3	
Apelo ao test drive	Apelo ao test drive			
Competição	Competição	42	69	51
Prémios	Prémios	1	6	
Patrocínios e Passatempos	Patrocínios e Passatempos	14	11	
Eventos	Eventos	23	33	

DS 2014

Categorias	Sub-Categorias	Instagram	Facebook	Twitter
Produto	Produto Novo		25	64
	Produto Clássico		10	24
	Concept Car		5	1
	Merchadising			
	Características Técnicas		4	
Lifestyle	Figuras Públicas			
	Outros Produtos			
	Dicas/ Mensagens		13	10
	Fotografias dos seguidores			4
Campanhas promocionais				
Apelo ao test drive				
Competição			3	1
Prémios				
Patrocínios e passatempos				

DS 2015

Categorias	Sub-Categorias	Instagram	Facebook	Twitter
Produto	Produto Novo	101	161	107
	Produto Clássico	26	42	58
	Concept Car	18	2	6
	Merchadising			3
	Características Técnicas			
Lifestyle	Figuras Públicas			
	Curiosidades			
	Outros Produtos			
	Dicas/ Mensagens	2	3	17
	Fotografias dos seguidores			
Campanhas promocionais				
Apelo ao test drive			1	1
Competição		4	18	8
Prémios				
Patrocínios e passatempos		2	3	

DS 2016

Categorias	Sub-Categorias	Instagram	Facebook	Twitter
Produto	Produto Novo	116	138	132
	Produto Clássico	39	19	27
	Concept Car	24	24	19
	Merchadising			
	Características Técnicas	1		
Lifestyle	Figuras Públicas	5	3	
	Outros Produtos			
	Dicas/ Mensagens	8	9	
	fotos dos seguidores	29	9	2
Campanhas promocionais				
Apelo ao test drive				
Competição		2	26	24
Prémios			1	
Patrocínios e passatempos		2	8	

DS 2017

Categorias	Sub-Categorias	Instagram	Facebook	Twitter
Produto	Produto Novo	120	110	186
	Produto Clássico	15	5	15
	Concept Car	9	6	8
	Merchadising			
	Características Técnicas	6	14	14
Lifestyle	Figuras Públicas			
	Curiosidades			
	Outros Produtos			
	Dicas/ Mensagens	20	1	1
	fotos dos seguidores	77	64	30
Campanhas promocionais				
Apelo ao test drive			1	
Competição		9	30	28
Prémios				
Patrocínios e passatempos				

DS 2018

Categorias	Sub-Categorias	Instagram	Facebook	Twitter
Produto	Produto Novo	115	160	164
	Produto Clássico	19	30	39
	Concept Car	22	22	14
	Merchadising	3	4	1
	Características Técnicas		3	4
Lifestyle	Figuras Públicas	1		
	Curiosidades	4	3	1
	Outros Produtos			
	Dicas/ Mensagens	2	6	
	fotos dos seguidores	87	9	
Campanhas promocionais				
Apelo ao test drive		1		
Competição		9	25	26
Prémios				
Patrocínios e passatempos		1	1	

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT