



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO –
AUDI E VOLKSWAGEN VEÍCULOS COMERCIAIS

BRUNO DE ALMEIDA ESTEVES

SETEMBRO – 2012



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO –
AUDI E VOLKSWAGEN VEÍCULOS COMERCIAIS

BRUNO DE ALMEIDA ESTEVES

ORIENTAÇÃO:

AMÍLCAR SANTOS GONÇALVES, PH.D.

SETEMBRO – 2012

RESUMO

Numa sociedade marcada pela crise económica e com a instabilidade que o setor automóvel atravessa, torna-se essencial para as organizações conseguirem ir ao encontro das necessidades dos seus clientes, procurando manter as suas vendas.

Os FCS (Fatores Críticos de Sucesso), apesar de possuírem diferentes significados na literatura, são considerados áreas essenciais para que a organização seja bem-sucedida. Deste modo, o presente trabalho de investigação centra-se na identificação dos FCS de duas marcas automóveis de grande sucesso em Portugal, Audi e Volkswagen Veículos Comerciais (VW VC), procurando também identificar as diferenças entre as duas marcas relativamente aos seus clientes.

De forma a cumprir o objetivo deste trabalho, efetuou-se uma revisão do estado de arte, a partir do qual foi possível a formulação de várias hipóteses empíricas. Como método de recolha de dados foi utilizado o método quantitativo, através da técnica do questionário aplicado a 88 sujeitos.

As principais conclusões obtidas evidenciam a existência de uma correlação estatisticamente significativa relativamente à importância da definição dos FCS, aos FCS pelos quais as marcas e os clientes respondem e aos níveis de importância atribuídos aos mesmos.

PALAVRAS-CHAVE: fatores críticos de sucesso, setor automóvel, marca, cliente.

ABSTRACT

In a society marked by the economic crisis and instability across the automotive sector, it is essential for the organizations to understand and meet the needs of their customers, seeking to maintain their sales.

The KSF (Key Success Factor), despite having different meanings in the literature, are considered key areas for the organization to be successful. Thus, this research work focused on identifying the KSF of two highly successful car brands in Portugal, Audi and Volkswagen Commercial Vehicles, also looking to identify the differences between the two brands relation to their clients.

In order to fulfill the objective of this study, we've performed a review of the state of the art, from which it was possible to formulate several empirical hypotheses. As a method of data collection was used quantitative method, using the technique of questionnaire administered to 88 subjects.

The main conclusions show that there is a statistically significant correlation to the importance of defining the KSF, the KSF by which brands and customers respond and to levels of importance assigned to them.

KEYWORDS: key success factors, auto industry, brand, customer.

ÍNDICE

1. Introdução.....	7
2. Enquadramento Teórico	8
2.1. Fatores Críticos de Sucesso.....	8
2.2. Utilidade	10
2.3. Vantagens e Desvantagens.....	11
2.4. Modelos de Identificação.....	12
2.5. Setor Automóvel.....	13
2.5.1. Audi	15
2.5.2. Volkswagen Veículos Comerciais	17
2.6. Fatores Críticos de Sucesso no Setor Automóvel.....	18
3. Objeto de Estudo	19
3.1. Questões e Hipóteses de Pesquisa.....	19
3.2. Fatores Críticos de Sucesso em Estudo.....	20
4. Metodologia	21
4.1. Instrumento Utilizado.....	21
4.2. Amostra.....	21
5. Análise dos Resultados	21
5.1. Caracterização do Público-Alvo.....	22
5.1.1. Marcas.....	22
5.1.1.1. Audi	23
5.1.1.2. Volkswagen Veículos Comerciais	25
5.1.2. Clientes Empresariais - B2B – VW VC.....	26
5.1.3. Clientes Particulares - B2C - Audi.....	28
5.2. Hipóteses de Pesquisa.....	31
5.2.1. As Marcas Respondem por Diferentes FCS entre Si	31
5.2.2. Os Clientes das Marcas em Análise Consideram Diferentes FCS	32
5.2.3. As Marcas e os Seus Clientes Atribuem Diferentes Níveis de Importância aos FCS	34
6. Principais Conclusões.....	37
6.1. Limitações	39
6.2. Recomendações Futuras	39
7. Referências Bibliográficas.....	39
8. Anexos.....	43

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Vendas de Veículos Automóveis em Portugal.....	15
Tabela 2 - Vendas de Ligeiros de Passageiros (Ranking por Marcas)	16
Tabela 3 - Vendas de Comerciais Ligeiros - Mercado ABC + Pick-Ups (Ranking por Marcas).....	18
Tabela 4 - Fatores Críticos de Sucesso	20
Tabela 5 - Função: Marcas	22
Tabela 6 - Ordem de Preferência dos FCS: Marcas	23
Tabela 7 - Função: Audi.....	24
Tabela 8 - Ordem de Preferência dos FCS: Audi	24
Tabela 9 - Função: VW VC	25
Tabela 10 - Ordem de Preferência dos FCS: VW VC.....	25
Tabela 11 - Volume de Negócios: B2B	26
Tabela 12 - Setor de Atividade: B2B.....	26
Tabela 13 - Motivo de Compra: B2B.....	27
Tabela 14 - Influência na Compra: B2B	27
Tabela 15 - Nível de Importância FCS: B2B	28
Tabela 16 - Ordem de Preferência dos FCS: B2B	28
Tabela 17 - Motivo de Compra: B2C.....	29
Tabela 18 - Influência na Compra: B2C	30
Tabela 19 - Nível de Importância FCS: B2C	30
Tabela 20 - Ordem de Preferência dos FCS: B2C	30
Tabela 21 - Fatores Críticos de Sucesso: Marcas.....	31
Tabela 22 - Fatores Críticos de Sucesso: B2C vs B2B	32
Tabela 23 - Fatores Críticos de Sucesso: B2C, B2B e Marcas	34
Tabela 24 - Teste de Tukey: Alianças Estratégicas	34
Tabela 25 - Teste de Tukey: Recursos Humanos	35
Tabela 26 - Teste de Tukey: Preço.....	35
Tabela 27 - Teste de Tukey: Inovação	35
Tabela 28 - Teste de Tukey: Gestão do Tempo	36
Tabela 29 - Teste de Tukey: Relacionamento com os Clientes.....	36
Tabela 30 - Teste de Tukey: Imagem	36

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÃO

Ilustração 1 - Marcas das Marcas	23
Ilustração 2 - Dimensão da Empresa: B2B	26
Ilustração 3 - Género: B2C	29
Ilustração 4 - Escolaridade: B2C.....	29
Ilustração 5 - FCS: Marcas	32
Ilustração 6 - FCS: B2B vs B2C	33
Ilustração 7 - FCS: Marcas e Clientes.....	37

SIGLAS E ABREVIATURAS

AOV - Aluguer Operacional de Viaturas

FCS - Fatores Críticos de Sucesso

PIB – Produto Interno Bruto

SIVA – Sociedade de Importação de Veículos Automóveis

VP – Veículos de Passageiros

VW VC – Volkswagen Veículos Comerciais

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, e seguindo a tendência mundial, o setor automóvel influenciado pela economia mundial tem vindo a sofrer e a ser influenciado pela grave crise financeira e pelas rápidas e constantes mudanças a que a sociedade está sujeita.

Uma vez que o poder de compra da população Portuguesa tem vindo a diminuir, tornou-se essencial para as marcas automóveis diferenciarem-se da concorrência e manterem (e até aumentarem) a sua posição de destaque face à concorrência. Deste modo, tornou-se crucial para as empresas do setor automóvel identificar quais os seus FCS, investindo tempo e recursos na sua manutenção de forma a atingir os seus objetivos.

Esta proposta de trabalho final de mestrado, na qual se procura integrar as competências adquiridas ao longo do curso, centra-se sobre esta problemática. Mais concretamente, possui como objetivo analisar e identificar quais são os FCS (Fatores Críticos de Sucesso) de duas marcas automóveis de grande sucesso em Portugal, Audi e Volkswagen Veículos Comerciais (VW VC), e para os seus respetivos clientes, e comparar entre si, de forma a identificar os pontos em comum e os pontos divergentes, procurando assim perceber de que forma os FCS destas empresas permitem que numa altura de crise económica, estas continuem a apresentar resultados de crescimento positivos (quota de mercado).

Após uma revisão do estado de arte sobre os principais conceitos envolvidos, é meu objetivo utilizar como metodologia de investigação, questionários (com o propósito de recolher as perceções das Marcas e dos clientes). Apesar da identificação dos FCS ser um desafio difícil e complexo em Marketing, devido ao segredo profissional das marcas e também devido à complexidade de todos os conceitos envolvidos, perceber quais o FCS destas duas marcas em questão é uma mais-valia para que no futuro, continuem a assegurar o sucesso no seu mercado de atuação e a diferenciar-se ainda mais da concorrência.

Deste modo, considera-se que a realização deste trabalho pode constituir uma mais-valia porque:

- Pode-se considerar a temática pertinente e atual ao nível do Marketing. Num contexto socioeconómico fortemente marcado por uma crise global, onde as

peças continuam a investir em automóveis, torna-se importante perceber o motivo.

- Pode-se considerar a temática transversal a várias áreas do conhecimento e não só ao Marketing, mas também à Gestão, Economia e Publicidade.
- Pode-se considerar a temática inovadora, na medida em que não existem estudos em Portugal sobre estas duas marcas.
- Por último, a temática pode ser considerada pertinente no âmbito da realidade estudada. No universo do mundo automóvel é habitual efetuar-se comparações, sendo necessário perceber o que diferencia as marcas.

O presente trabalho é composto por oito capítulos. O primeiro capítulo consiste na introdução do trabalho, o segundo capítulo na revisão do estado de arte, o terceiro capítulo no objeto de estudo, o quarto na metodologia a utilizar, o quinto capítulo na análise de resultados esperados e reflexão crítica, o sexto às conclusões, o sétimo à bibliografia utilizada e o último capítulo é composto pelos anexos.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Num mercado cada vez mais exigente no que diz respeito à inovação e à qualidade, existe cada vez maior necessidade de conhecer o papel de cada colaborador e qual deve ser o seu foco de trabalho. Uma das formas de o fazer é através do método dos Fatores Críticos de Sucesso – FCS. Estes, definem as áreas de atuação/performance fulcrais para que a organização seja bem-sucedida. Deste modo, qualquer atividade ou iniciativa da organização, deve estar alinhada com as áreas anteriormente definidas, de forma a não correr o risco de não ser bem-sucedida (Caralli, 2004).

Após uma revisão do estado de arte sobre o tema, é possível encontrar várias definições sobre o método de utilização dos FCS e as suas vantagens. Uma das definições mais consensuais afirma que o método de definição de fatores críticos de sucesso é utilizado há muito tempo: Aristóteles defendia a ideia de que os líderes deviam criar metas simples para as suas organizações e ressaltou que, assim que o fizessem, obteriam melhores resultados (Forster e Rockart, 1989). É também referido o facto de que executivos/gestores de sucesso focavam o seu tempo e energia num

reduzido número de problemas críticos e/ou oportunidades, aumentando assim o sucesso das suas organizações (Drucker, 1966).

Na literatura são várias as definições que podemos encontrar para explicar o conceito e significado de FCS. Uma das definições mais consensuais indica que os FCS correspondem, para cada negócio, ao número específico de áreas em que os resultados, caso sejam satisfatórios, asseguram a performance competitiva da organização e assumem uma posição superior face à concorrência (Rockart, 1979).

É também referido que os FCS são as características, as variáveis e os fatores que, quando são mantidos ou geridos de uma determinada forma, podem assegurar a competitividade de uma determinada marca numa área de negócio. Assim, os FCS que são considerados críticos numa determinada área de negócio, podem não o ser noutra. Deste modo, sempre que uma organização apresenta um determinado FCS, é habitual dizer que essa organização apresenta uma determinada vantagem competitiva face à concorrência (Correia, 2010).

Uma vez considerado um fator como crítico de sucesso, este deve passar a ser o centro das atenções para que se obtenha uma boa performance do mesmo, e conseqüentemente, se alcance o sucesso da estratégia da organização. Os fatores críticos de sucesso além da atenção e investimento, devem ser acompanhados de informações e medidas que permitam um controlo do desempenho e ações corretivas, com a finalidade de melhorar a performance (Albertin, 1996; Correia, 2010).

Verstraete (2000) compilou algumas definições na literatura sobre FCS:

- Hofer e Schendel (1978): Os FCS são as variáveis graças às quais a organização pode influenciar por sua decisão e de forma significativa, a posição numa indústria;
- Boynton e Zmud (1984): FCS é o nome dos itens que devem possuir a atenção da organização para assegurar o sucesso;
- Leidecker e Bruno (1984): FCS são as características, condições ou variáveis que, se corretamente seguidas, mantidas e geradas, podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma organização de um determinado setor;
- Bouquin (1994): FCS é onde a organização investe para atingir os seus objetivos de resistir às forças do setor (cinco forças de Porter);
- Koenig (1990): Elementos constituintes do êxito em um setor, durante um período de sua história.

- Atamer e Calori (1993): Um FCS é um elemento de oferta que tem valor para os clientes e um conhecimento e/ou vantagem de custo, essencial numa organização;
- Stratégor (1993): Elementos sobre os quais se define a estratégia, correspondendo às competências que é necessário a organização controlar para ter sucesso.

2.2. UTILIDADE

Uma vez que os FCS podem influenciar o sucesso de uma organização ou de uma determinada área de negócio, torna-se essencial para as organizações que estas consigam defini-los de forma a cumprir a estratégia definida para a organização, uma vez que estes serão determinantes no maior ou menor grau do cumprimento dos objetivos estipulados (Bullen e Rockart, 1989).

Desenhar um plano estratégico para uma organização, significa antever e antecipar a forma como se irá responder a vários acontecimentos que venham a acontecer no negócio, muitas vezes através da definição da forma de atuar (Bullen e Rockart, 1989). Deste modo, o plano estratégico de uma organização pode ser dividido em:

- Plano estratégico de nível organizacional: define o tipo de atividade/negócio onde a organização deve investir, quais os resultados a obter e quais os recursos necessários;
- Plano estratégico de negócio: estabelece os produtos e serviços a oferecer e a forma como são alocados os recursos disponíveis;
- Plano estratégico funcional: define as estratégias relacionadas com cada função (Bullen e Rockart, 1989).

Assim, dependendo dos FCS definido para a Marca, estes podem possuir uma influência direta na prossecução dos objetivos estratégicos. Nesta perspetiva, é essencial que a organização lhes dedique uma atenção constante de forma a conseguir assegurar a competitividade face à concorrência (Bullen & Rockart, 1989).

2.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS

Uma organização que tem definido quais são os seus FCS e que os acompanha ao longo do tempo, possui vários benefícios (que podem ser de curto ou longo prazo).

Assim, como principais vantagens podemos enumerar as seguintes:

- Torna-se mais fácil para a organização, saber quais os fatores em que deve investir (tempo e recursos);
- É mais simples definir de forma clara e concisa qual a informação necessária, eliminando assim, a informação desnecessária;
- Auxilia também a organização a focar-se naquilo que é realmente pertinente, gerindo melhor o tempo e os recursos, evitando gastá-los com aquilo que não é importante;
- Possibilita à organização avaliar se o planeamento estratégico definido é ou não eficaz;
- Obriga a organização a desenvolver medidas para conseguir atingir bons resultados (Fleisher e Babbette, 2007).

Contudo, apesar dos benefícios que possui, os FCS, quando não são bem utilizados ou identificados, podem possuir algumas desvantagens.

Como principais desvantagens, podemos referir as seguintes:

- Quando são demasiado óbvios, deixam de constituir uma fonte de vantagem para a organização;
- Caso sejam também ilusórios ou irreais, podem não resistir a decisões ou à própria estratégia da organização;
- Muitas organizações confundem os seus FCS específicos com o da indústria, não existindo assim vantagem competitiva face à concorrência;
- Por último, os FCS podem ser influenciados por questões subjetivas (Fleisher et al 2007).

2.4. MODELOS DE IDENTIFICAÇÃO

Para que uma organização ou setor possa analisar e definir determinados FCS, existem vários critérios que podem e devem, fazer parte deste processo. Contudo, este nem sempre é um processo fácil.

Sendo a análise dos FCS uma técnica poderosa no planeamento da estratégia e consequentemente do negócio, é importante respeitar vários critérios na identificação das mesmas. Deste modo, as organizações devem procurar responder às seguintes questões:

- O que é necessário para se obter uma vantagem competitiva sustentada?
- Quais os FCS externos que podem afetar a capacidade de realizar a estratégia da organização?
- Existem FCS ocasionais, situações ou condições temporárias que podem afetar o desempenho (de forma positiva ou negativa)? (Rockart, 1979)

Raramente, uma organização tem mais do que quatro ou cinco FCS críticos, tornando-se assim essencial identificá-los com sucesso (Rockart, 1979). Vários autores indicam que esta análise deve ser acima de tudo, dinâmica, conseguindo acompanhar ao longo do tempo as evoluções e mudanças das necessidades dos clientes e das iniciativas dos concorrentes (Leidecker e Bruno, 1991; Rockart, 1979).

Existem autores que consideram crucial que as organizações utilizem técnicas que possibilitem determinar qual a importância dos fatores encontrados, recorrendo a diversas análises, conjugando fatores da indústria como da própria organização. Contudo, estas análises podem levar à existência de diferentes resultados seja por tipologia analisada, por setor, por indústria, por tipo de organização ou estratégia (Leidecker e Bruno, 1991; Rockart, 1979).

Para identificar os FCS são tidos em conta, várias fontes, tais como:

- A indústria na qual a organização se insere;
- A posição competitiva da organização (face ao ambiente onde está inserida);
- Meio envolvente (os FCS são em muito influenciados por esta variável, pois o PIB, os fatores políticos e económicos de cada país, bem como o poder de compra do consumidor são exemplos da variabilidade e mutação dos FCS e de como estes podem levar a mudanças de estratégia);

- Problemas, barreiras ou desafios da organização;
- Concorrência existente;
- Variabilidade temporal (devido às constantes mudanças a que a nossa sociedade está sujeita) (Rockart, 1979).

Atualmente existem vários modelos de identificação dos FCS, sendo os mais comuns os seguintes:

- Modelo *Balanced Scorecard*: Este modelo permite aos gestores analisar o desempenho organizacional sob cinco perspectivas: financeira, cliente, processos internos, inovação e formação (Harrison e St John, 1999);
- Modelo 4C para pequenas organizações: O modelo 4C identifica os FCS sustentado no cliente (*customer*); dinheiro (*cash*); custos (*cost*); controle (*control*) (Zarepour, 2001);
- Modelo Integral para Identificar FCS e Competências: Este modelo é o resultado de um estudo realizado em 2007, em que o objetivo é o de identificar os FCS e as competências estratégicas (Sirus e Moghaddam, 2007).
- Modelo Estratégico de Estrutura Analítica: Sugere que as oportunidades são encontradas/descobertas através do potencial de benefício, contudo, esse processo requer a divisão dos fatores em três grupos de graus de complexidade diferentes (Ghaffarian e Kiani, 2001).

2.5. SETOR AUTOMÓVEL

Nos últimos cinquenta anos existiu uma enorme expansão da indústria automóvel, com um aumento de 10 milhões de veículos por ano para os atuais 60 milhões. Durante este período, a perda de competitividade de pequenos construtores conduziu a que encerrassem a atividade ou fossem assimilados por construtores de maior dimensões, fazendo com que, dos mais de 50 construtores há 50 anos, restem hoje cerca de 10 com verdadeira abrangência global. No caso da indústria Portuguesa, assistiu-se a um fenómeno semelhante. Esta é parte de uma indústria automóvel completamente globalizada, com uma cadeia de valor complexa, tanto do ponto de vista organizacional quanto tecnológico (Inteli, 2005).

De forma global, é um setor industrial com um papel chave nas economias, sendo o automóvel o elemento central da mobilidade de pessoas e bens. Deste modo, a

indústria automóvel é uma das mais importantes atividades industriais do mundo, sendo também ponto de confluência dos mais variados setores industriais. Foi no seio da indústria automóvel que aconteceram grandes marcos do desenvolvimento industrial, como a “produção magra” (*lean production*). O automóvel é hoje o produto de uma indústria global, possuindo uma cadeia de valor estruturada, e fazendo parte do dia-a-dia das sociedades (Inteli, 2005).

Por norma, um automóvel é composto por cerca de 12 mil componentes fornecidos por uma rede de fornecedores, sendo assim possível afirmar que a indústria automóvel é tributária de praticamente todos os setores da indústria transformadora. (Ministério das Finanças, 2000).

Pelas suas características estruturais, a indústria automóvel é, à escala nacional e internacional, uma indústria oligopolística, uma vez que a concorrência assenta nos preços e privilegia uma diferenciação pela marca, assistência pós-venda, facilidades de crédito e outras condições de compra (Ministério das Finanças, 2000).

Nos últimos tempos, este setor tem vindo a encontrar características de mercado novas, tais como:

- Decréscimo da procura;
- Peso crescente de empresas de Rent-a-car e AOV;
- “Guerra Premium”;
- Nível de emissões e novas fontes de energia;
- Envelhecimento do parque automóvel português (2011: 10,5 anos nos VP). (Documentos internos SIVA).

Contudo, este setor em Portugal continua a ser um dos mais importantes porque:

- Representa um universo de 33 mil empresas;
- Representa 2,7% do total do emprego em Portugal e um total de 138mil postos de trabalho diretos;
- Atinge um volume de negócios de 24 mil milhões de euros (15% do PIB);
- A produção de veículos automóveis e seus componentes constitui um dos principais setores exportadores em Portugal, representando em 2008, 14,4% do total de produtos exportados;

- As receitas fiscais geradas pela venda e circulação automóvel em Portugal ascendem a 6,5 mil milhões de euros, ou seja, a cerca de 4% do PIB e a 20% do total das receitas fiscais. (Documentos internos SIVA).

Devido à sua importância, este setor é muitas vezes considerado barómetro da sociedade para avaliar a existência ou não de crise financeira, tal como o quadro seguinte o indica.

Tabela 1 - Vendas de Veículos Automóveis em Portugal

Anos	Ligeiros de Passageiros		Todo-o-Terreno		Comerciais Ligeiros		Total Mercado Ligeiros	
	Unidades	% Var.	Unidades	% Var.	Unidades	% Var.	Unidades	% Var.
2000	263.381	-3,5	32.109	29,5	115.040	12,5	410.530	2,6
2001	253.630	-3,7	6.686	-79,2	93.578	-18,7	353.894	-13,8
2002	225.477	-11,1	3.097	-53,7	76.813	-17,9	305.387	-13,7
2003	189.137	-16,1	3.171	2,4	66.552	-13,4	258.860	-15,2
2004	196.687	4,0	3.554	12,1	68.634	3,1	268.875	3,9
2005	201.861	2,6	4.627	30,2	66.638	-2,9	273.126	1,6
2006	189.746	-6,0	4.956	7,1	64.487	-3,2	259.189	-5,1
2007	195.296	2,9	6.520	31,6	68.421	6,1	270.237	4,3
2008	208.543	6,8	4.846	-25,7	55.404	-19,0	268.793	-0,5
2009	155.532	-25,4	5.481	13,1	38.906	-29,8	199.919	-25,6
2010	214.365	37,8	9.099	66,0	45.669	17,4	269.133	34,6
2011	146.043	-31,9	7.443	-18,2	34.881	-23,6	188.367	-30,0

Fonte: ACAP

2.5.1. AUDI

Poucas empresas no mundo têm uma história tão rica e complexa como a AUDI AG, uma vez que possui quase um século de fusões, dissociações e visão de futuro. Aproveitando o *boom* pós-guerra pelo qual atravessa a Alemanha, quatro empresas com origens distintas (Wanderer, Horch, DKW e Audi) produziam veículos automóveis. No final dos anos 20, a crise económica enfraqueceu as quatro empresas, que revelaram não ter condições de sobreviver sozinhas (Documentos internos SIVA).

Sob o comando do Banco Estatal da Saxônia, no dia 29 de junho de 1932, as fábricas AUDI, Horsch, DKW e o departamento de automóveis da Wanderer fundiram-se

formando a Auto Union AG, com sede na cidade de Chemnitz. Já naquela altura, ofereciam a maior gama de veículos do mundo, produzindo desde motos a automóveis de luxo. Com o sucesso dos anos seguintes, nascia sob o signo dos quatro anéis, o segundo maior grupo automobilístico da Alemanha (Documentos internos SIVA).

Depois da II guerra, a empresa desapareceu em consequência da divisão da Alemanha. Apenas a 3 de setembro de 1949, nascia a nova Auto Union, com sede em Ingolstadt (Documentos internos SIVA).

Tabela 2 - Vendas de Ligeiros de Passageiros (Ranking por Marcas)

JANEIRO - JULHO							
Marcas	Vendas		Evolução	Quota de Mercado		Ranking	
	2012	2011	2012/2011	2012	2011	12	11
Renault	6.952	11.958	-41,90%	11,10%	11,30%	1	1
Volkswagen	6.467	10.335	-37,40%	10,30%	9,70%	2	2
Peugeot	5.503	9.040	-39,10%	8,80%	8,50%	3	3
BMW	4.000	4.922	-18,70%	6,40%	4,60%	4	9
Audi	3.807	4.235	-10,10%	6,10%	4,00%	5	12
Opel	3.788	8.252	-54,10%	6,00%	7,80%	6	4
Fiat	3.464	5.303	-34,70%	5,50%	5,00%	7	8
Citroen	3.278	6.389	-48,70%	5,20%	6,00%	8	7
Ford	3.237	7.130	-54,60%	5,20%	6,70%	9	5
Mercedes	3.191	4.385	-27,20%	5,10%	4,10%	10	11
Toyota	2.709	3.552	-23,70%	4,30%	3,30%	11	13
Nissan	2.561	4.613	-44,50%	4,10%	4,30%	12	10
Seat	1.759	6.399	-72,50%	2,80%	6,00%	13	6
Chevrolet	1.522	1.928	-21,10%	2,40%	1,80%	14	17
Kia	1.309	1.649	-20,60%	2,10%	1,60%	15	19
Skoda	1.277	1.940	-34,20%	2,00%	1,80%	16	16
Volvo	1.244	1.954	-36,30%	2,00%	1,80%	17	15
Smart	1.135	1.435	-20,90%	1,80%	1,40%	18	20
Honda	988	1.136	-13,00%	1,60%	1,10%	19	23
Hyundai	787	1.989	-60,40%	1,30%	1,90%	20	14
Mitsubishi	657	1.876	-65,00%	1,00%	1,80%	21	18
Alfa Romeo	639	1.295	-50,70%	1,00%	1,20%	22	22
Mini	633	1.095	-42,20%	1,00%	1,00%	23	24
Dacia	603	1.361	-55,70%	1,00%	1,30%	24	21
Lancia	234	199	17,60%	0,40%	0,20%	25	27
Mazda	234	689	-66,00%	0,40%	0,60%	25	25
Land Rover	223	69	223,20%	0,40%	0,10%	27	32
Porsche	167	187	-10,70%	0,30%	0,20%	28	28
Suzuki	112	385	-70,90%	0,20%	0,40%	29	26
Jaguar	78	63	23,80%	0,10%	0,10%	30	33
Lexus	53	186	-71,50%	0,10%	0,20%	31	29
Dodge	23	88	-73,90%	0,00%	0,10%	32	31
Saab	8	97	-91,80%	0,00%	0,10%	33	30

Ferrari	6	10	-40,00%	0,00%	0,00%	34	36
Aston Martin	3	15	-80,00%	0,00%	0,00%	35	34
Bentley	3	3		0,00%	0,00%	35	37
Subaru	3	1	200,00%	0,00%	0,00%	35	38
Jeep	1		-	0,00%		38	43
Lamborghini	1	1		0,00%	0,00%	38	38
Lotus	1	1		0,00%	0,00%	38	38
Chrysler		14	-100,00%		0,00%	41	35
Daihatsu			-			41	43
Maserati		1	-100,00%		0,00%	41	38
Maybach		1	-100,00%		0,00%	41	38
Ssang Yong			-			41	43
TOTAL	62.660	106.181	-41,00%	100,00%	100,00%		

Fonte: ACAP

2.5.2. VOLKSWAGEN VEÍCULOS COMERCIAIS

A história da VW VC tem início no ano de 1947 quando Ben Pon (importador para os países baixos), desenha um protótipo de um veículo de transporte de formas retangulares. Contudo, apenas em 1949 este protótipo está pronto. Com um motor igual ao do carocha, nasceu o carro que foi carinhosamente chamado de “pão-de-forma”, começando assim a grande aventura dos comerciais Volkswagen (Documentos internos SIVA).

Mais tarde, em 1950 inicia-se a produção em série da Transporter, apresentando a marca em 1953 uma versão de caixa aberta. Devido ao volume de encomendas, em 1955 a VW VC abre uma nova fábrica em Hannover e em 1962 é construída a Transporter 1.000.000. Mais tarde, em 1968, alcança os 2.000.000 de unidades (Documentos internos SIVA).

Em 1977 é construído outro modelo de sucesso, surgindo assim, a primeira Caddy. Passados quase 20 anos, em 1995, surge a segunda geração Caddy, e em 2000, o primeiro modelo da marca “pão-de-forma” celebra 50 anos com quase 9.000.000 de unidades vendidas (Documentos internos SIVA).

Nos últimos dez anos iniciou-se a comercialização da Crafter e da Caddy Maxi. Após o sucesso inicial, a VW VC tem conseguido diferenciar-se da concorrência e afirmar-se no mercado, apostando na qualidade e inovação (Documentos internos SIVA).

Tabela 3 - Vendas de Comerciais Ligeiros - Mercado ABC + Pick-Ups (Ranking por Marcas)

JANEIRO - JULHO							
Marcas	Vendas		Evolução	Quota de Mercado		Ranking	
	2012	2011	2012/2011	2012	2011	12	11
Citroen	1.167	2.786	-58,10%	15,90%	19,90%	1	1
Peugeot	1.112	1.901	-41,50%	15,20%	13,60%	2	3
Renault	1.057	1.909	-44,60%	14,40%	13,70%	3	2
Volkswagen	694	1.112	-37,60%	9,50%	8,00%	4	4
Fiat	576	1.007	-42,80%	7,90%	7,20%	5	6
Toyota	511	1.060	-51,80%	7,00%	7,60%	6	5
Mercedes	471	793	-40,60%	6,40%	5,70%	7	8
Mitsubishi	402	811	-50,40%	5,50%	5,80%	8	7
Ford	362	778	-53,50%	4,90%	5,60%	9	9
Opel	211	436	-51,60%	2,90%	3,10%	10	10
Nissan	206	341	-39,60%	2,80%	2,40%	11	11
Iveco	181	304	-40,50%	2,50%	2,20%	12	12
Jeep	140	193	-27,50%	1,90%	1,40%	13	14
Isuzu	119	229	-48,00%	1,60%	1,60%	14	13
Mazda	53	144	-63,20%	0,70%	1,00%	15	15
Dacia	25	64	-60,90%	0,30%	0,50%	16	16
Land Rover	25	54	-53,70%	0,30%	0,40%	16	17
Hyundai	8	43	-81,40%	0,10%	0,30%	18	18
Kia		3	-100,00%		0,00%	19	19
TOTAL	7.320	13.968	-47,60%	100,00%	100,00%		

Fonte: ACAP

2.6. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO SETOR AUTOMÓVEL

No setor automóvel, foram identificados como FCS, “estilo”, “gestão eficiente de concessionários” e “controlo de custos de produção” como sendo os fatores críticos de sucesso da indústria automóvel americana (Rockart, 1979).

Mais tarde, utilizaram “Imagem” no lugar de “Estilo” nos fatores críticos de sucesso da mesma indústria. A explicação está na ideia da temporalidade dos FCS – fatores temporais – que são motivados por alterações económicas, políticas, sociais ou de condições competitivas como um todo. Deste modo, o estilo era um fator crítico de sucesso no início dos anos 60 para toda e qualquer companhia da indústria (Bullen e Rockart, 1981).

Os concessionários são também considerados um FCS, uma vez que sempre foram os representantes diretos dos fabricantes. O preço era também um FCS, uma vez que

era definido pela competição, o lucro por veículo – e, conseqüentemente os ganhos de cada companhia. Em 1976/77, também se tornou FCS a adequação à regulamentação de consumo de energia. Após o impacto inicial da crise do petróleo em 1973/74, o consumidor americano voltou a ser atraído pelos automóveis de grande porte. Esta situação foi revertida quando, em 1979, ocorreu a segunda crise do petróleo, levando a maioria dos consumidores a ver seus automóveis como um meio eficiente de transporte (Bullen e Rockart, 1981).

A partir dos anos 80, a “imagem” passou a substituir o “estilo” nos FCS: procurando manter e fortalecer a imagem de qualidade e eficiência de combustíveis, os fabricantes americanos passaram também a procurar evidenciar a imagem de eficiência e confiabilidade, que era percebida pelos consumidores somente nos veículos importados. A imagem agora transmitida combinava eficiência, confiabilidade, facilidade de manutenção e patriotismo (Bullen e Rockart, 1981).

3. OBJETO DE ESTUDO

3.1. QUESTÕES E HIPÓTESES DE PESQUISA

Para a realização deste trabalho, desenvolveram-se as seguintes questões de investigação:

- Quais os principais FCS definidos pela Audi e Volkswagen Veículos Comerciais e pelos seus respectivos clientes;
- Quais os níveis de importância dos FCS para a Audi e Volkswagen Veículos Comerciais e pelos seus respectivos clientes.

De forma a conseguir responder às questões de investigação, desenvolveram-se as seguintes hipóteses empíricas:

- As marcas respondem por diferentes FCS entre si;
- Os clientes das marcas em análise consideram diferentes FCS;
- As marcas e os seus clientes atribuem diferentes níveis de importância aos FCS.

3.2. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM ESTUDO

Tabela 4 - Fatores Críticos de Sucesso

Fator Crítico de Sucesso	O que é?	Autor
Alianças Estratégicas	Através da cooperação, os parceiros colaboram entre si para alcançar objetivos comuns. Esta relação de cooperação permite reduzir custos de transação, assim como outras contingências inerentes à negociação.	Cai, S. e Yang, Z. - 2008
Recursos Humanos	Gestão de talentos, formação de Recursos Humanos e desenvolvimento de competências estão significativamente correlacionados com a competitividade.	Singh, R. K. e Garg, S. K. - 2007
Confiabilidade	O desempenho de qualidade de uma empresa é muitas vezes avaliado através da confiabilidade dos equipamentos da empresa ou das máquinas.	Madu, C. - 1999
Preço	Preços e estratégia de posicionamento são essenciais para a competitividade da organização a longo prazo.	Fallon, G., Graham, S. e Willetts, R. – 2000
Cultura Organizacional	A Cultura organizacional engloba todas as habilidades, costumes e fatores de organização que promovem e incentivam a utilização do capital cultural na interação humana e na produção.	Wilenius, M. – 2000
Flexibilidade	Processo estratégico que pode permitir às organizações responder de forma mais eficaz a fatores associados com a oferta e procura.	Dwyer, R. J. – 2007
Inovação	A inovação, associada ao rápido desenvolvimento de novos produtos, é crucial para as organizações conquistarem vantagem competitiva no mercado.	Meybodi, M. Z. – 2005
Qualidade	A percepção da qualidade pelos seus clientes, o reconhecimento através de prémios e o desempenho organizacional, traduzem-se numa força motriz significativa para aumentar a competitividade da organização.	Dutta, S. – 2007
Gestão do Tempo	A maneira como o tempo é gerido em determinadas atividades tais como a produção, as vendas, a distribuição e o desenvolvimento de novos produtos é uma importante fonte de vantagem competitiva da organização.	Ehie, C. e Stough, S. - 1995
Relacionamento com os Clientes	Os clientes internos e externos são vistos como a razão para a existência de uma organização. Satisfazer as necessidades dos clientes ajuda a definir a estrutura, os processos, os produtos e os valores que a organização necessita para criar e fomentar o sucesso.	Andolsen, A. – 2007
Responsabilidade Social	A existência de uma estratégia (de responsabilidade social) na organização para que esta ajude a resolver uma questão social e onde também retira benefícios.	Bhattacharyya, S., Sahay, A., Arora, A. P. e Chaturvedi, A. – 2008
Produtividade	A gestão de projetos é uma ferramenta usada transversalmente em toda a organização e que visa aumentar a produtividade, isto é, garantir o retorno sobre o investimento.	Larosse, M. - 2005
Tecnologias de Informação e Comunicação	Além da prevenção de riscos e do controlo, os registos e a gestão eficaz das informações pode levar a um desempenho mais eficaz das organizações, ou seja, aproveitar oportunidades e minimizar riscos e perdas.	Lemieux, V. - 2004
Imagem	Transmitir aos consumidores a combinação entre características como a eficiência, confiabilidade e facilidade de manutenção.	Bullen, C. e Rockart, J. - 1981
Rede de concessionários	Das redes de concessionários não depende apenas a venda inicial, mas também os contactos seguintes através de outros serviços.	Rockart, J. - 1979

4. METODOLOGIA

4.1. INSTRUMENTO UTILIZADO

De forma a responder às questões de investigação do presente trabalho, utilizou-se a metodologia do questionário, aplicado a 2 públicos-alvo diferentes de cada uma das marcas em estudo: Clientes e as próprias Marcas.

O questionário é um instrumento de observação não participante, constituído por uma sequência de itens escritos, que são dirigidos a um conjunto de pessoas. É uma técnica que pode ser de administração direta (como foi o caso) ou indireta (Quivy e Campenhoudt, 1992).

Uma das escalas escolhidas para recolha de dados desta pesquisa foi a escala de comparação de pares, nas quais os respondentes são solicitados a comparar dois objetos de cada vez num conjunto de vários objetos. Tal instrumento foi utilizado para se obter uma sequência nos FCS deduzidos a partir do referencial teórico.

4.2. AMOSTRA

Adotou-se como universo da presente pesquisa as marcas Audi e Volkswagen Veículos Comerciais, bem como os seus respetivos clientes. Colaboraram na investigação 12 inquiridos nas marcas, dos quais 7 da marca Volkswagen Veículos Comerciais e 5 da marca Audi. No que diz respeito aos clientes, a amostra é de 76 respondentes, sendo 38 respondentes relativos a clientes Audi e 38 relativos a clientes da Volkswagen Veículos Comerciais.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para se proceder a esta análise de resultados, recorreu-se ao SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0 para Windows. De forma a comprovar os objetivos deste trabalho, foi utilizado como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula um nível de significância ($\alpha \leq 0,05$). No entanto, quando foram

encontradas diferenças significativas para um nível de significância (α) $\leq 0,10$ estas são devidamente comentadas.

Ao longo de toda a análise de resultados utilizou-se a estatística paramétrica, pois as variáveis dependentes são de tipo quantitativo. Assim, nas hipóteses 1 e 2 em que se compara dois grupos utilizou-se o teste *t Student*. Para testar a hipótese 3, em que se compara três grupos, utilizou-se o teste *Anova One-Way*.

Os pressupostos destes testes, nomeadamente o pressuposto de normalidade de distribuição e o pressuposto de homogeneidade de variâncias foram analisados com os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e teste de *Levene*. Nos casos em que estes pressupostos não se encontravam satisfeitos foram substituídos pelos testes não-paramétricos alternativos, designadamente o teste de *Mann-Whitney* ou o teste de *Kruskal-Wallis*.

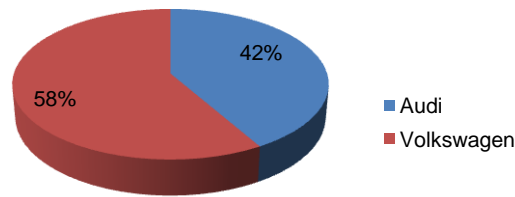
5.1. CARACTERIZAÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

5.1.1. MARCAS

Colaboraram na investigação 12 inquiridos, dos quais 7 (58,0%) da marca Volkswagen Veículos Comerciais e 5 (42,0%) da marca Audi. A maioria desempenha a função de Responsável Comercial de Vendas (33,3%). Todos consideram que a definição dos Fatores Críticos de Sucesso é essencial para a estratégia de uma empresa e quando são solicitados a qualificar a importância na definição dos FCS, numa escala de 1 a 5, atribuem-lhe uma importância média bastante elevada (4,75).

Tabela 5 - Função: Marcas

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Director da Marca	2	16,7	16,7	16,7
Director de Marketing	2	16,7	16,7	33,3
Director Comercial/Vendas	2	16,7	16,7	50,0
Gestor de Produto	2	16,7	16,7	66,7
Responsável Comercial de Vendas	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

Ilustração 1 - Marcas das Marcas

Para as marcas, os três fatores críticos de sucesso mais importantes são, a inovação (média = 4,00), os recursos humanos (4,67) e a confiabilidade (5,58). Os três FCS menos bem cotados foram a gestão do tempo (11,83), as tecnologias de informação (12,33) e a responsabilidade social (12,75).

Tabela 6 - Ordem de Preferência dos FCS: Marcas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Alianças Estratégicas	12	2	15	9,92	4,40
Recursos Humanos	12	1	10	4,67	2,77
Confiabilidade	12	1	11	5,58	2,90
Preço	12	1	13	8,67	4,05
Cultura Organizacional	12	3	14	9,25	3,91
Flexibilidade	12	1	11	6,17	2,88
Inovação	12	1	12	4,00	3,19
Qualidade	12	1	14	6,25	4,35
Gestão do Tempo	12	5	15	11,83	2,65
Relacionamento com os Clientes	12	2	12	5,67	2,87
Responsabilidade Social	12	8	15	12,75	2,80
Produtividade	12	4	15	10,08	3,31
Tecnologias de Informação	12	9	15	12,33	2,38
Imagem	12	1	15	6,17	4,50
Rede de Concessionários	12	1	13	6,75	3,934

5.1.1.1. AUDI

Neste questionário, obteve-se resposta de um elemento de cada função. Todos os visados afirmaram a importância na definição dos FCS, com uma importância média bastante elevada (4,60).

Tabela 7 - Função: Audi

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Director da Marca	1	20,0	20,0	20,0
Director de Marketing	1	20,0	20,0	40,0
Director Comercial/Vendas	1	20,0	20,0	60,0
Gestor de Produto	1	20,0	20,0	80,0
Responsável Comercial de Vendas	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Para a Audi, os três fatores críticos de sucesso mais importantes são a inovação (média = 3,60), qualidade (4,00) e o relacionamento com os clientes (4,20). Os três FCS menos bem cotados foram a responsabilidade social (12,0), a produtividade (12,20) e a gestão do tempo (13,40).

Tabela 8 - Ordem de Preferência dos FCS: Audi

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Alianças Estratégicas	5	4	15	11,80	4,65
Recursos Humanos	5	3	10	5,20	2,95
Confiabilidade	5	1	7	4,60	2,88
Preço	5	1	12	7,60	5,22
Cultura Organizacional	5	7	13	10,00	2,44
Flexibilidade	5	6	9	7,60	1,14
Inovação	5	1	6	3,60	1,94
Qualidade	5	1	8	4,00	2,73
Gestão do Tempo	5	11	15	13,40	1,51
Relacionamento com os Clientes	5	2	7	4,20	2,28
Responsabilidade Social	5	8	15	12,00	3,67
Produtividade	5	10	15	12,20	1,94
Tecnologias de Informação	5	9	13	10,80	1,78
Imagem	5	1	11	4,80	3,89
Rede de Concessionários	5	4	13	8,40	3,78

5.1.1.2. VOLKSWAGEN VEÍCULOS COMERCIAIS

A maioria das respostas obtidas pertence aos responsáveis comerciais de vendas (42,9%). A VW VC qualifica a importância na definição dos FCS com uma média bastante elevada (4,86).

Tabela 9 - Função: VW VC

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Director da Marca	1	14,3	14,3	14,3
Director de Marketing	1	14,3	14,3	28,6
Director Comercial/Vendas	1	14,3	14,3	42,9
Gestor de Produto	1	14,3	14,3	57,1
Responsável Comercial de Vendas	3	42,9	42,9	100,0
Total	7	100,0	100,0	

Para a VW VC, os três fatores críticos de sucesso mais importantes são os recursos humanos (média = 4,29), inovação (4,29) e a flexibilidade (5,14). Os três FCS menos bem cotados foram a gestão do tempo (10,71), a responsabilidade social (13,29) e as tecnologias de informação (13,43).

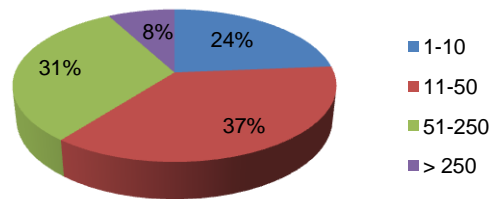
Tabela 10 - Ordem de Preferência dos FCS: VW VC

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Alianças Estratégicas	7	2	14	8,57	3,99
Recursos Humanos	7	1	9	4,29	2,81
Confiabilidade	7	2	11	6,29	2,92
Preço	7	5	13	9,43	3,20
Cultura Organizacional	7	3	14	8,71	4,82
Flexibilidade	7	1	11	5,14	3,38
Inovação	7	1	12	4,29	3,98
Qualidade	7	1	14	7,86	4,74
Gestão do Tempo	7	5	13	10,71	2,81
Relacionamento com os Clientes	7	4	12	6,71	2,92
Responsabilidade Social	7	9	15	13,29	2,13
Produtividade	7	4	14	8,57	3,35
Tecnologias de Informação	7	9	15	13,43	2,22
Imagem	7	2	15	7,14	4,94
Rede de Concessionários	7	1	11	5,57	3,86

5.1.2. CLIENTES EMPRESARIAIS - B2B – VW VC

Responderam ao questionário 38 clientes empresariais, predominando o setor da hotelaria (30,6%), encontrando-se a distribuição dos sujeitos no gráfico abaixo. A maioria dos inquiridos trabalha em empresas de média dimensão com 11-50 trabalhadores (37,0%).

Ilustração 2 - Dimensão da Empresa: B2B



O volume de negócios do último ano da maioria das empresas situou-se nos 2.000.000 euros (42,1%).

Tabela 11 - Volume de Negócios: B2B

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Até 2.000.000	16	42,1	42,1	42,1
2.000.001 a 10.000.000	13	34,2	34,2	76,3
10.000.001 a 50.000.000	6	15,8	15,8	92,1
Mais de 50.000.000	3	7,9	7,9	100,0
Total	38	100,0	100,0	

Tabela 12 - Setor de Atividade: B2B

	Frequência	Percentagem
Agricultura	2	5,6
Arquitetura	2	5,6
Automóvel	1	2,8
Comércio Combustíveis	1	2,8
Distribuição	3	8,3
Engenharia	1	2,8
Farmacêutica	2	5,6
Hotelaria	11	30,6

Ind. Automóvel	1	2,8
Papelaria	1	2,8
Restauração	5	13,9
Transportes	5	13,9
Total	36	100,0

Relativamente aos motivos mais invocados para a compra de veículo, a maioria dos inquiridos respondeu: A anterior viatura atingiu determinada idade (36,8%) e o Contrato de financiamento acabou (31,6%).

Tabela 13 - Motivo de Compra: B2B

	Frequência	Percentagem
Situação profissional alterou-se	1	2,6
Troca de viatura com regularidade	2	5,3
A anterior viatura atingiu determinado nº de Km	3	7,9
A anterior viatura atingiu determinada idade	14	36,8
Contrato de financiamento acabou	12	31,6
Lançamento do novo modelo	2	5,3
Aumento do volume de negócios	3	7,9
Valor de retoma da viatura anterior	--	--
Insatisfação com a viatura anterior	1	2,6

No que se refere aos fatores que mais influenciaram a compra destacam-se o preço (31,1%), o vendedor (24,4%) e o valor de retoma (15,6%).

Tabela 14 - Influência na Compra: B2B

	Frequência	Percentagem
Amigos	3	6,7
Vendedor	11	24,4
A marca	6	13,3
Valor de retoma	7	15,6
Preço	14	31,1
Publicidade	4	8,9
Recomendação	--	--

Quando são solicitados a qualificar a importância na definição dos FCS, numa escala de 1 a 5, os clientes corporativos atribuem-lhe uma importância média bastante elevada (4,32).

Tabela 15 - Nível de Importância FCS: B2B

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Q4	38	2	5	4,32	,775

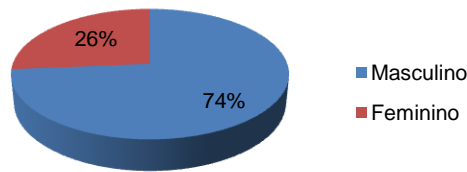
Os três fatores críticos de sucesso mais importantes são o preço (4,16), a imagem (5,13) e a qualidade (5,37). Os três FCS menos bem cotados foram a cultura organizacional (10,11), as tecnologias de informação (10,66) e a responsabilidade social (11,08).

Tabela 16 - Ordem de Preferência dos FCS: B2B

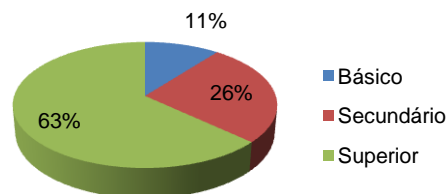
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Alianças Estratégicas	38	1	15	8,26	5,37
Recursos Humanos	38	2	14	8,63	4,09
Confiabilidade	38	2	14	6,97	3,96
Preço	38	1	15	4,16	4,01
Cultura Organizacional	38	1	15	10,11	4,59
Flexibilidade	38	2	15	8,47	3,68
Inovação	38	1	15	8,53	3,79
Qualidade	38	1	15	5,37	4,21
Gestão do Tempo	38	1	15	8,63	3,64
Relacionamento com os Clientes	38	2	15	8,63	3,75
Responsabilidade Social	38	5	15	11,08	3,12
Produtividade	38	1	15	7,55	3,71
Tecnologias de Informação	38	3	15	10,66	3,33
Imagem	38	1	13	5,13	3,19
Rede de Concessionários	38	2	32	8,58	5,47

5.1.3. CLIENTES PARTICULARES - B2C - AUDI

Foram inquiridos 38 sujeitos, encontrando-se a maioria afeta ao género masculino (74,0%). A média de idades é de 40,4 anos (dp=9,4 anos), tendo o sujeito mais novo 27 anos e o mais velho 65 anos.

Ilustração 3 - Gênero: B2C

Em termos de escolaridade, trata-se de uma amostra com elevado nível de escolaridade pois 63,0% dos inquiridos têm habilitações de nível superior. Seguem-se depois os sujeitos com o ensino secundário (26,0%) e os com o ensino básico (11,0%).

Ilustração 4 - Escolaridade: B2C

Os motivos mais invocados para a compra de veículo são: Troca de viatura com regularidade (32,6%) e o Contrato de financiamento acabou (21,7%).

Tabela 17 - Motivo de Compra: B2C

	Frequência	Porcentagem
Situação profissional alterou-se	2	4,3
Troca de viatura com regularidade	5	32,6
A anterior viatura atingiu determinado nº de Km	2	10,8
A anterior viatura atingiu determinada idade	3	6,5
Contrato de financiamento acabou	15	21,7
Lançamento do novo modelo	5	10,8
Aumento do volume de negócios	10	4,3
Valor de retoma da viatura anterior	2	4,3
Insatisfação com a viatura anterior	2	4,3

Os fatores que mais influenciaram a compra foram o preço (30,0%), a marca (25,0%) e as características do veículo (17,5%).

Tabela 18 - Influência na Compra: B2C

	Frequência	Porcentagem
Vendedor	--	--
A marca	10	25,00
Características do veículo	7	17,50
Valor de retoma	4	10,00
Preço	12	30,00
Publicidade	2	5,00
Recomendação	5	12,50

Quando são solicitados a qualificar a importância na definição dos FCS, numa escala de 1 a 5, os clientes atribuem-lhe uma importância média bastante elevada (4,50).

Tabela 19 - Nível de Importância FCS: B2C

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Q4	38	2	5	4,50	,79

Os três fatores críticos de sucesso mais importantes são a imagem (3,42), a qualidade (5,29) e o preço (5,89). Os três FCS menos bem cotados foram as tecnologias de informação (10,63), a responsabilidade social (12,53) e as alianças estratégicas (13,00).

Tabela 20 - Ordem de Preferência dos FCS: B2C

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Alianças Estratégicas	38	5	15	13,00	2,54
Recursos Humanos	38	1	15	9,11	3,53
Confiabilidade	38	1	13	6,29	3,17
Preço	38	1	15	5,89	2,82
Cultura Organizacional	38	4	15	9,45	3,45
Flexibilidade	38	1	15	7,79	3,76
Inovação	38	1	15	6,29	3,93
Qualidade	38	1	14	5,29	3,89
Gestão do Tempo	38	2	15	9,21	3,96
Relacionamento com os Clientes	38	1	15	7,37	4,26
Responsabilidade Social	38	2	123	12,53	18,73
Produtividade	38	2	15	8,21	3,98

Tecnologias de Informação	38	2	15	10,63	3,76
Imagem	38	1	12	3,42	3,26
Rede de Concessionários	38	1	15	7,08	4,41

5.2. HIPÓTESES DE PESQUISA

5.2.1. AS MARCAS RESPONDEM POR DIFERENTES FCS ENTRE SI

Relativamente à primeira hipótese, foi possível verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas:

Tabela 21 - Fatores Críticos de Sucesso: Marcas

	Audi		VW VC		Sig.
	M	Dp	M	Dp	
Alianças Estratégicas	11,80	4,66	8,57	3,99	,226
Recurso Humanos	5,20	2,95	4,29	2,81	,598
Confiabilidade	4,60	2,88	6,29	2,93	,346
Preço	7,60	5,22	9,43	3,21	,467
Cultura Organizacional	10,00	2,45	8,71	4,82	,599
Flexibilidade	7,60	1,14	5,14	3,39	,114
Inovação	3,60	1,95	4,29	3,99	,732
Qualidade	4,00	2,74	7,86	4,74	,136
Gestão do Tempo	13,40	1,52	10,71	2,81	,040 * a)
Relacionamento com os Clientes	4,20	2,28	6,71	2,93	,141
Responsabilidade Social	12,00	3,67	13,29	2,14	,671
Produtividade	12,20	1,92	8,57	3,36	,056 **
Tecnologias de Informação	10,80	1,79	13,43	2,23	,047 * a)
Imagem	4,80	3,90	7,14	4,95	,401
Rede de Concessionários	8,40	3,78	5,57	3,87	,236

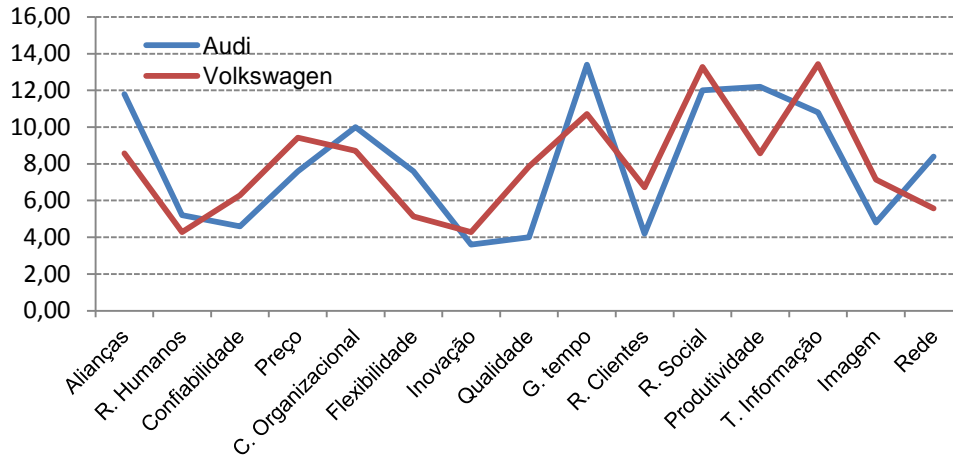
* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,10$ a) *significância do teste de Mann-Whitney*

Gestão do tempo, $Z = -2,055$, $p = 0,040$, a VW VC atribui-lhe uma importância significativamente mais elevada do que a Audi (10,71 vs 13,40).

Produtividade, $t(10) = 2,157$, $p = 0,056$, a VW VC atribui-lhe uma importância significativamente mais elevada do que a Audi (8,57 vs 12,20).

Tecnologias de informação, $Z = -1,984$, $p = 0,047$, a Audi atribui-lhe uma importância significativamente mais elevada do que a VW VC (10,80 vs 13,43).

Ilustração 5 - FCS: Marcas



Deste modo, é possível comprovar a hipótese, ou seja, as marcas respondem por diferentes fatores críticos de sucesso.

5.2.2. OS CLIENTES DAS MARCAS EM ANÁLISE CONSIDERAM DIFERENTES FCS

No que concerne à segunda hipótese do estudo em questão, foi possível encontrar as seguintes diferenças estatisticamente significativas:

Tabela 22 - Fatores Críticos de Sucesso: B2C vs B2B

	B2C		B2B		Sig.
	M	Dp	M	Dp	
Alianças Estratégicas	13,00	2,55	8,26	5,38	,000 *
Recurso Humanos	9,11	3,53	8,63	4,10	,591
Confiabilidade	6,29	3,18	6,97	3,97	,410
Preço	5,89	2,83	4,16	4,01	,033 *
Cultura Organizacional	9,45	3,45	10,11	4,60	,483
Flexibilidade	7,79	3,76	8,47	3,69	,426
Inovação	6,29	3,94	8,53	3,80	,014 *

Qualidade	5,29	3,89	5,37	4,21	,933
Gestão do Tempo	9,21	3,96	8,63	3,64	,509
Relacionamento com os Clientes	7,37	4,26	8,63	3,76	,175
Responsabilidade Social	12,53	18,77	11,08	3,12	,641
Produtividade	8,21	3,98	7,55	3,72	,459
Tecnologias de Informação	10,63	3,77	10,66	3,34	,974
Imagem	3,42	3,26	5,13	3,20	,024 *
Rede de Concessionários	7,08	4,41	8,58	5,48	,193

* $p \leq 0,05$

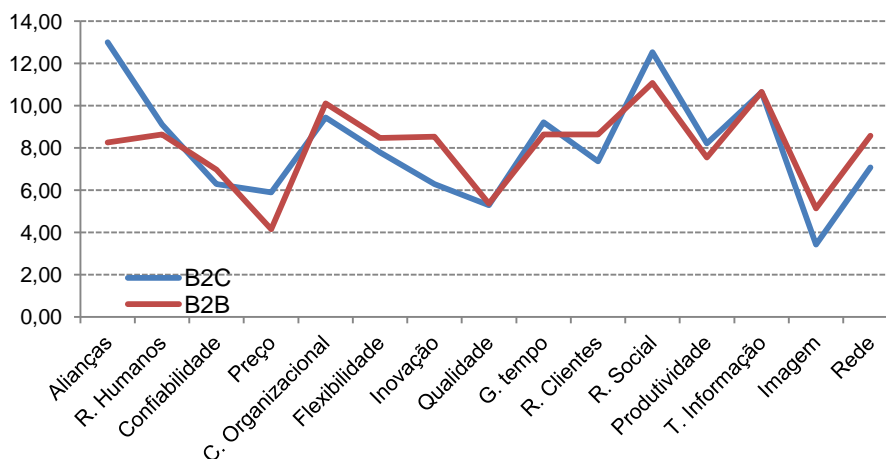
Alianças estratégicas, $t(52,812) = 4,909$, $p = 0,000$, os clientes B2B atribuem-lhe uma importância significativamente mais elevada do que os clientes B2C (8,26 vs 13,00).

Preço, $t(66,483) = 2,182$, $p = 0,033$, os clientes B2B atribuem-lhe uma importância significativamente mais elevada do que os clientes B2C (4,16 vs 5,19).

Inovação, $t(74) = -2,521$, $p = 0,014$, os clientes B2C atribuem-lhe uma importância significativamente mais elevada do que os clientes B2B (6,29 vs 8,53).

Imagem, $t(74) = -2,309$, $p = 0,024$, os clientes B2C atribuem-lhe uma importância significativamente mais elevada do que os clientes B2B (3,42 vs 5,13).

Ilustração 6 - FCS: B2B vs B2C



Assim, tal como aconteceu na primeira hipótese, é possível confirmar a mesma, ou seja, os clientes das marcas em análise consideram diferentes FCS.

5.2.3. AS MARCAS E OS SEUS CLIENTES ATRIBUEM DIFERENTES NÍVEIS DE IMPORTÂNCIA AOS FCS

Relativamente à última hipótese em estudo, foi possível observar o seguinte:

Tabela 23 - Fatores Críticos de Sucesso: B2C, B2B e Marcas

	B2C		B2B		Marcas		Sig.
	M	Dp	M	Dp	M	Dp	
Alianças Estratégicas	13,00	2,55	8,26	5,38	9,92	4,40	0,000 *
Recursos Humanos	9,11	3,53	8,63	4,10	4,67	2,77	0,000 *
Confiabilidade	6,29	3,18	6,97	3,97	5,58	2,91	0,443
Preço	5,89	2,83	4,16	4,01	8,67	4,05	0,007 *
Cultura Organizacional	9,45	3,45	10,11	4,60	9,25	3,91	0,713
Flexibilidade	7,79	3,76	8,47	3,69	6,17	2,89	0,162
Inovação	6,29	3,94	8,53	3,80	4,00	3,19	0,001 *
Qualidade	5,29	3,89	5,37	4,21	6,25	4,35	0,767
Gestão do Tempo	9,21	3,96	8,63	3,64	11,83	2,66	0,035 *
Relacionamento com os Clientes	7,37	4,26	8,63	3,76	5,67	2,87	0,062 **
Responsabilidade Social	12,53	18,77	11,08	3,12	12,75	2,80	0,857
Produtividade	8,21	3,98	7,55	3,72	10,08	3,32	0,136
Tecnologias de Informação	10,63	3,77	10,66	3,34	12,33	2,39	0,290
Imagem	3,42	3,26	5,13	3,20	6,17	4,51	0,023 *
Rede de Concessionários	7,08	4,41	8,58	5,48	6,75	3,93	0,317

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,10$

Alianças estratégicas, $F(2, 27,389) = 13,127$, $p = 0,000$, a análise do teste de comparação múltipla à posteriori indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os clientes B2C e os B2B e as Marcas, sendo que os clientes B2B e as Marcas atribuem-lhe uma importância significativamente mais elevada (8,26 e 9,92 vs 13,00).

Tabela 24 - Teste de Tukey: Alianças Estratégicas

Cliente	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
B2B	38	8,26	
Marcas	12	9,92	
B2C	38		13,00
Sig.		,400	1,000

Recursos Humanos, $F(2, 35,628) = 10,761$, $p = 0,000$, a análise do teste de comparação múltipla à posteriori indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os clientes B2C, B2B e as Marcas, sendo que as Marcas atribuem-lhe uma importância significativamente mais elevada (4,67 vs 8,63 e 9,11).

Tabela 25 - Teste de Tukey: Recursos Humanos

Cliente	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Marcas	12	4,67	
B2B	38		8,63
B2C	38		9,11
Sig.		1,000	,906

Preço, $F(2, 28,930) = 5,958$, $p = 0,000$, a análise do teste de comparação múltipla à posteriori indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os clientes B2C, B2B e as Marcas, sendo que os clientes B2C e B2B atribuem-lhe uma importância significativamente mais elevada (4,16 e 5,89 vs 8,67).

Tabela 26 - Teste de Tukey: Preço

Cliente	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
B2B	38	4,16	
B2C	38	5,89	
Marcas	12		8,67
Sig.		,241	1,000

Inovação, $F(2, 85) = 7,809$, $p = 0,001$, a análise do teste de comparação múltipla à posteriori indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os clientes B2C e os B2B e as Marcas, sendo que os clientes B2B e as Marcas atribuem-lhe uma importância significativamente mais elevada (8,26 e 9,92 vs 13,00).

Tabela 27 - Teste de Tukey: Inovação

Cliente	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
B2B	38	8,26	
Marcas	12	9,92	
B2C	38		13,00
Sig.		,400	1,000

Gestão do tempo, $F(2, 85) = 3,487$, $p = 0,035$, a análise do teste de comparação múltipla a posteriori indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os clientes B2B e as Marcas, sendo que os clientes B2B atribuem-lhe uma importância significativamente mais elevada (8,63 vs 11,83).

Tabela 28 - Teste de Tukey: Gestão do Tempo

Cliente	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
B2B	38	8,63	
B2C	38	9,21	9,21
Marcas	12		11,83
Sig.		,860	,052

Relacionamento com os clientes, $F(2, 85) = 2,866$, $p = 0,062$, a análise do teste de comparação múltipla à posteriori indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre as Marcas e os clientes B2B, sendo que as Marcas atribuem-lhe uma importância significativamente mais elevada (5,67 vs 8,63).

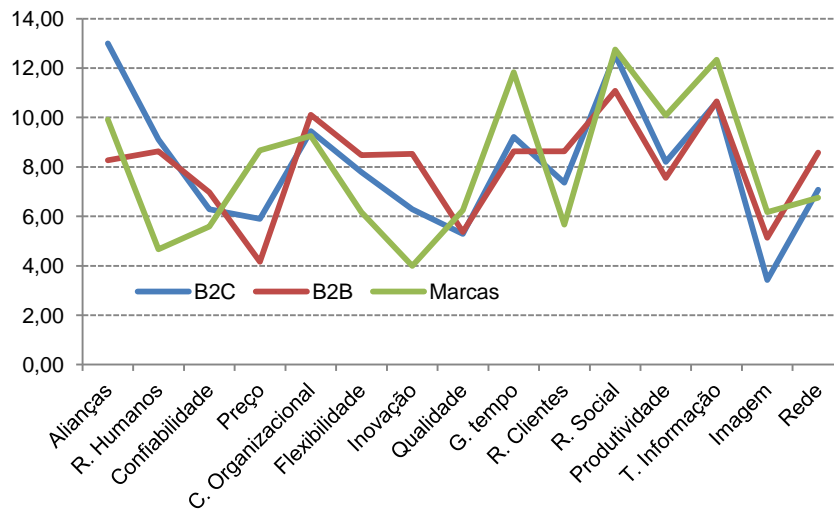
Tabela 29 - Teste de Tukey: Relacionamento com os Clientes

Cliente	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Marcas	12	5,67	
B2C	38	7,37	7,37
B2B	38		8,63
Sig.		,319	,530

Imagem, $F(2, 85) = 3,955$, $p = 0,023$, a análise do teste de comparação múltipla à posteriori indica-nos que as diferenças significativas se encontram entre os clientes B2C e as Marcas, sendo que os clientes B2C atribuem-lhe uma importância significativamente mais elevada (3,42 vs 6,17).

Tabela 30 - Teste de Tukey: Imagem

Cliente	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
B2C	38	3,42	
B2B	38	5,13	5,13
Marcas	12		6,17
Sig.		,226	,576

Ilustração 7 - FCS: Marcas e Clientes

Uma vez que se encontraram diferenças estatisticamente significativas, é possível comprovar a terceira hipótese deste estudo.

6. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

O presente trabalho final de mestrado teve como objetivo analisar e identificar quais são os FCS (Fatores Críticos de Sucesso) de duas marcas automóveis de grande sucesso em Portugal, Audi e Volkswagen Veículos Comerciais (VW VC), e para os seus respetivos clientes, e comparar entre si, de forma a identificar os pontos em comum e os pontos divergentes.

A realização do presente trabalho constitui sem dúvida um desafio de grande complexidade, a vários níveis: pessoal, académico e profissional. A problemática da investigação revelou-se como o melhor caminho para a realização deste estudo, que procurou estar devidamente sustentado do ponto de vista académico mas, estar simultaneamente orientado para o meu contexto profissional na SIVA. O balanço final é positivo, traduzido na concretização dos objetivos subjacentes à realização deste trabalho final de mestrado, sendo por isso possível a enumeração de várias conclusões.

Relativamente à primeira hipótese, que pressuponha que as marcas respondem por diferentes FCS entre si, foi possível confirmar a hipótese, uma vez que as marcas

atribuem valores distintos aos FCS em causa. As principais diferenças residem na Gestão do tempo, na produtividade e nas tecnologias de informação.

A segunda hipótese, que procurava comprovar que os clientes das marcas em análise consideram diferentes FCS, também foi comprovada uma vez que os clientes em questão atribuem diferentes níveis de importância principalmente nos seguintes fatores: Alianças estratégicas, Preço, Inovação e Imagem.

No que se refere à terceira hipótese, as marcas e os seus clientes atribuem diferentes níveis de importância aos FCS, foi possível aceitá-la uma vez que existem diferenças significativas principalmente no que diz respeito às Alianças estratégicas, Recursos Humanos, Preço, Inovação, Gestão de Tempo, Relacionamento com clientes e imagem.

No geral, foi possível perceber que todos os inquiridos (marcas e clientes) atribuem bastante importância à definição dos FCS. Numa época de crise no setor automóvel, este facto poderá ajudar as organizações no futuro a definirem uma estratégia que vá de encontro aos desejos dos seus clientes, aumentando assim as vendas.

Foi também possível perceber que determinados fatores críticos de sucesso possuem um grau de importância superior para uma determinada marca. Este facto poderá ajudar as marcas a ir ao encontro dos seus clientes, sendo necessário conhecer bem as necessidades dos clientes de forma a ir ao encontro das suas necessidades.

O facto de os clientes das diferentes marcas identificarem diferentes FCS, pode também estar relacionado com as características de cada marca. Desta forma, tanto para mim, como para os profissionais do departamento de marketing da SIVA ou de outra empresa de características semelhantes, torna-se essencial conhecer bem a marca, o seu produto e as necessidades dos seus clientes.

Por fim, a realização deste estudo permitiu às marcas identificar possíveis lacunas na sua estratégia, quer internamente, quer externamente. Assim, levanta-se a questão de que se a estratégia adotada pelas marcas será a mais correta. Isto é, admitindo que os clientes condicionam a estratégia de uma organização, será de considerar a hipótese de reformular as linhas orientadoras da visão estratégica das marcas.

6.1. LIMITAÇÕES

Ao longo deste trabalho, foi possível identificar algumas limitações que poderão ter influenciado o resultado final do mesmo, tais como:

- Ao contrário do que preconiza Rockart (1979), não foi possível fazer entrevistas aos atores das marcas, a fim de daí se extraírem os FCS das mesmas. Deste modo, adotou-se um método que consistiu na recolha por referencial teórico, de FCS que estão normalmente presentes nas organizações;
- Devido a limitações das próprias marcas não foi possível aplicar os questionários à amostra pretendida, o que pode ter influenciado o estudo;
- A metodologia do questionário comporta várias limitações que nem sempre foi possível contornar;
- O estudo foi realizado apenas na zona da grande Lisboa;
- Em Portugal, não existem estudos respeitantes à temática em estudo, deste modo, não permitindo assim a comparação.

6.2. RECOMENDAÇÕES FUTURAS

De forma a contornar as limitações encontradas e a aumentar o impacto do estudo, seria interessante no futuro:

- Alargar os questionários ao país inteiro, bem como aumentar o número da amostra;
- Aplicar questionários a não-clientes;
- Definir os FCS para a indústria, através de um painel de especialistas;
- Aplicar outro método complementar como a entrevista para minimizar as limitações do questionário.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andolsen, A. (2007). Does Your RIM Program Need a Strategic Alignment?. *The Information Management Journal* 41 (4), 35–40.

Bullen, C. e Rockart, J. (1981). A Primer on Critical Success Factors. *Center for Information Systems Research - Sloan School of Management: Massachusetts Institute of Technology* 69.

Bhattacharyya, S., Sahay, A., Arora, A. P. e Chaturvedi, A. (2008). A Toolkit for Designing Firm Level Strategic Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives. *Social Responsibility Journal* 4 (3), 265–282.

Camacho, J. (2000). *Indústria Automóvel – Empresas Fornecedoras Portuguesas: Que Futuro?*, Lisboa: CISEP, 11.

Cai, S. e Yang, Z. (2008). Development of Cooperative Norms in the Buyer-Supplier Relationship: The Chinese Experience. *Journal of Supply Chain Management* 44 (1), 55–70.

Correia, S. (2010). *Factores Críticos de Sucesso da Governança das TI*, Lisboa: ISEG-UTL.

Dutta, S. K. (2007). Enhancing Competitiveness of India Inc.: Creating Linkages Between Organizational and National Competitiveness. *International Journal of Social Economics* 34 (9), 679–712.

Drucker, P. (1966). *The Effective Executive*, New York: Harper Business Essentials.

Dwyer, R. J. (2007). Utilizing Simple Rules to Enhance Performance Measurement Competitiveness and Accountability Growth. *Business Strategy Series Journal* 8 (1), 72-77.

Ehie, C. e Stough, S. (1995). Cycle Time Reduction Trough Various Business Cycles. *Industrial Management* Maio/Junho, 20–25.

Fallon, G., Graham, S. e Willetts, R. (2000). Pricing and Positioning for the Single European Currency - The State of Play among Northampton Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 7 (2), 171-181.

Fleisher, C. S. e Babette E. B. (2007). Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods. *Financial Times Press*.

Groth-Marnat, G. (1999). *Handbook of Psychological Assessment*, 3ª Ed. New York: Allyn & Bacon.

Jones, R. A. (1996). *Research Methods In The Social And Behavioral Sciences*, 2ª Ed. Massachusetts: Sinauer Associates Inc.

Inteli, (2000). *A Indústria Automóvel em Portugal – Análise e Prospectiva*, Lisboa: INTELI/DGI.

Inteli, (2005). *Diagnóstico da Indústria Financeira em Portugal*, Lisboa: INTELI/DGI.

Laguna, G. e Leonardo, O. (2005). Fatores Críticos de Sucesso para o Alinhamento de Objetivos de Negócios e TI. *III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.

Larosse, M. (2005). Build the Business with Powerful Project Management. *Industrial Management* 47 (1), 22-26.

Lemieux, V. L. (2004). Two Approaches to Managing Information Risks. *The Information Management Journal* Setembro/Outubro, 56-62.

Madu, C. (1999). Reliability and Quality Interface. *International Journal of Quality & Reliability Management* 16 (7), 691-698.

Meibodi, L. e Monavvarian A. (2010). Recognizing Critical Success Factors (CSF) to Achieve the Strategic Goals of SAIPA Press. *Business Strategy Series*, 11 (2).

Meybodi, M. Z. (2005). An Exploration of the Links between Just-In-Time Manufacturing and Simultaneous New Product Development. *Advances in Competitiveness Research* 13 (1), 9-21.

Ministério das Finanças (2002). O Cluster Automóvel em Portugal. *Departamento de Perspectiva e Planeamento*, Lisboa, 1-63.

Rockart, J. (1979). Chief Executives Define their own Data Needs. *Harvard Business Review* Março-Abril (2), 81-93.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.

Quintella, H., Rocha, H. e Alves, M. Projetos de Veículos Automotores: Fatores Críticos de Sucesso no Lançamento. *Revista Produção* 15 (3), 334-346.

Singh, R. K. e Garg, S. K. (2007). Strategy Development for Competitiveness: A Study on Indian Auto Component Setor. *International Journal of Productivity and Performance Management* 56 (4), 285-304.

Silva, F. (1993). *Introducción a La Evaluacion Psicologica I e II*, Madrid: Ediciones Pirâmide.

Verstraete, T. (2000). Essai de Conceptualisation de la Notion de Facteur Clé de Succès et de Facteur Stratégique de Risque. *CLAEÉE – Centre Lillois d’Analyse et de Recherche sur l’Evolution des Entreprises*, URA, CNRS 936.

Wilenius, M. (2000). Cultural Competence in the Business World: a Finnish Perspective. *Journal of Business Strategy* 27 (4), 43-29.

Outros documentos:

Documentos Internos SIVA.

8. ANEXOS

Questionário: Marcas



Sou um aluno do Mestrado de Marketing do ISEP e, no âmbito do trabalho final de curso, estou a realizar uma investigação sobre os Fatores Críticos de Sucesso para a Marca e para os seus Clientes. Assim, o questionário que se segue é constituído por informação sobre a compra, factores críticos de sucesso e uma última parte que diz respeito à identificação/segmentação do cliente. Pedir-lhe-que responda a cada uma das questões que se seguem, assinalando a sua resposta conforme as indicações que lhe são fornecidas ao longo do questionário. É importante salientar que não existem respostas correctas nem respostas erradas, apenas importa a sua opinião. Obrigada pela sua colaboração.

Definição de Factores Críticos de Sucesso (FCS): são as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes, que melhor diferenciam/distinguem a marca dos seus concorrentes. Constituem, por isso, os elementos que determinam que a organização seja bem sucedida no seu mercado de actuação. Isto é, sempre que uma organização apresenta como ponto forte um determinado factor crítico de sucesso, diz-se que essa empresa apresenta uma vantagem competitiva.

1. Considera que a definição dos FCS é essencial para a estratégia de uma empresa?
 Sim
 Não

2. Qual o nível de importância na definição dos FCS?
 Nada importante: Muito importante

3. Para os seguintes FCS, classifique por ordem crescente de preferência (sendo 15-Nada Importante e 1-Muito Importante), aqueles que considera essenciais para a estratégia da Marca:

Factor Crítico de Sucesso	Justificação	Ordem de Preferência
Alianças Estratégicas	Promover a existência de parceiros que, colaboram entre si, e permitem reduzir custos, aumentando a competitividade da organização.	
Recursos Humanos	Gerir e desenvolver o capital humano que compõe a organização.	
Confiançabilidade	Desenvolver um grau de confiança nos produtos e serviços, onde o erro é na mínima das circunstâncias.	
Preço	Implementar um valor monetário como estratégia de posicionamento.	
Cultura Organizacional	Valores, costumes e hábitos que caracterizam uma organização, diferenciando-a da concorrência.	
Flexibilidade	Desenvolver uma capacidade de adaptação ao mercado, de forma rápida e eficaz.	
Inovação	Criar e desenvolver produtos e serviços arrojados e distintos, comparativamente à concorrência.	
Qualidade	Provocar impacto na percepção dos Clientes, sobre a marca e o seu reconhecimento no mercado.	
Gestão do Tempo	Gerir o tempo, rentabilizando e maximizando o potencial da organização.	

Relacionamento com os Clientes	Promover e gerir a relação entre a marca e o Cliente (interno e externo).	
Responsabilidade Social	Implementar uma estratégia que vise preocupações sociais com o objectivo de <u>promover a sustentabilidade de forma positiva</u> .	
Produtividade	Maximizar a eficiência da organização de forma a conseguir o retorno dos investimentos e a <u>maximizar lucros</u> .	
Tecnologias de Informação e	Utilizar novas tecnologias, aproveitando as oportunidades e minimizando os <u>custos</u> .	
Imagem	Transmitir aos consumidores a combinação entre características como a <u>eficiência, confiabilidade e fiabilidade de manutenção</u> .	
Rede de concessionários	Desenvolver uma rede de serviços capaz de dar resposta durante todo o ciclo de <u>vida do produto</u> .	

4. Marca:
 Audi
 Volkswagen Veículos Comerciais

5. Função:
 Director de Marca
 Director de Marketing
 Director Comercial/Vendas
 Director de Produto
 Responsável Comercial de Vendas

Obrigado pela sua colaboração.

Questionário: B2B



Sou um aluno do Mestrado de Marketing do ISEP e, no âmbito do trabalho final de curso, estou a realizar uma investigação sobre os Fatores Críticos de Sucesso para a Marca e para os seus Clientes. Assim, o questionário que se segue é constituído por informação sobre a compra, factores críticos de sucesso e uma última parte que diz respeito à identificação/segmentação do cliente. Pedir-lhe-que responda a cada uma das questões que se seguem, assinalando a sua resposta conforme as indicações que lhe são fornecidas ao longo do questionário. É importante salientar que não existem respostas correctas nem respostas erradas, apenas importa a sua opinião. Obrigada pela sua colaboração.

1. Qual o motivo de compra do veículo?
 Situação Profissional alterouse
 Troca de viatura com regularidade
 A anterior viatura atingiu determinado nº de km
 A anterior viatura atingiu determinada idade
 Contrato de financiamento acabou
 Lançamento do novo modelo
 Aumento do volume de negócios
 Valor de retoma da viatura anterior
 Insatisfação com a viatura anterior

2. O que mais influenciou/contribuiu na decisão de compra?
 Vendedor
 A Marca
 Características do veículo
 Valor de Retoma
 Preço
 Fiabilidade
 Recomendação/opinião de amigos ou familiares

Definição de Factores Críticos de Sucesso (FCS): são as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes, que melhor diferenciam/distinguem a marca dos seus concorrentes. Constituem, por isso, os elementos que determinam que a organização seja bem sucedida no seu mercado de actuação. Isto é, sempre que uma organização apresenta como ponto forte um determinado factor crítico de sucesso, diz-se que essa empresa apresenta uma vantagem competitiva.

3. Considera que a definição dos FCS é essencial para a estratégia de uma empresa?
 Sim
 Não

4. Qual o nível de importância na definição dos FCS?
 Nada importante: Muito importante

3. Para os seguintes FCS, classifique por ordem crescente de preferência (sendo 15-Nada Importante e 1-Muito Importante), aqueles que considera essenciais para a estratégia da Marca:

Factor Crítico de Sucesso	Justificação	Ordem de Preferência
Alianças Estratégicas	Promover a existência de parceiros que, colaboram entre si, e permitem reduzir custos, aumentando a competitividade da organização.	
Recursos Humanos	Gerir e desenvolver o capital humano que compõe a organização.	
Confiançabilidade	Desenvolver um grau de confiança nos produtos e serviços, onde o erro é na <u>mínima das circunstâncias</u> .	
Preço	Implementar um valor monetário como estratégia de posicionamento.	
Cultura Organizacional	Valores, costumes e hábitos que caracterizam uma organização, diferenciando-a da concorrência.	
Flexibilidade	Desenvolver uma capacidade de adaptação ao mercado, de forma <u>rápida e eficaz</u> .	
Inovação	Criar e desenvolver produtos e serviços arrojados e distintos, <u>comparativamente à concorrência</u> .	
Qualidade	Provocar impacto na percepção dos Clientes, sobre a marca e o seu <u>reconhecimento no mercado</u> .	
Gestão do Tempo	Gerir o tempo, rentabilizando e maximizando o potencial da <u>organização</u> .	
Relacionamento com os Clientes	Promover e gerir a relação entre a marca e o Cliente (interno e externo).	
Responsabilidade Social	Implementar uma estratégia que vise preocupações sociais com o <u>objectivo de promover a sustentabilidade de forma positiva</u> .	
Produtividade	Maximizar a eficiência da organização de forma a conseguir o retorno dos <u>investimentos e a maximizar lucros</u> .	
Tecnologias de Informação e	Utilizar novas tecnologias, aproveitando as oportunidades e <u>minimizando os custos</u> .	
Imagem	Transmitir aos consumidores a combinação entre características como a <u>eficiência, confiabilidade e fiabilidade de manutenção</u> .	
Rede de concessionários	Desenvolver uma rede de serviços capaz de dar resposta durante todo o <u>ciclo de vida do produto</u> .	

6. Sector de Actividade (CAE): _____

7. Dimensão de Empresa (nº de colaboradores):
 de 1 a 10
 de 11 a 50
 de 51 a 250
 mais de 250

8. Volume de negócios (último ano):
 até 2.000.000€
 de 2.000.001€ a 10.000.000€
 de 10.000.001€ a 50.000.000€
 mais de 50.000.001€

Obrigado pela sua colaboração.

Questionário: B2C



Seu um aluno do Mestrado em Marketing do ISES e, no âmbito do trabalho final de curso, está a realizar uma investigação sobre os Fatores Críticos de Sucesso para a marca e para os seus Clientes. Aqui, o questionário que se segue é constituído por informação sobre a compra, factores críticos de sucesso e uma última parte que diz respeito à identificação/segmentação do cliente.
 Pedimos-lhe que responda a cada uma das questões que se seguem, assinalando a sua resposta conforme as indicações que lhe são fornecidas ao longo do questionário. É importante salientar que não existem respostas correctas nem respostas erradas, apenas importa a sua opinião.
 Obrigada pela sua colaboração.

1. Qual o motivo de compra do veículo?
- Situação Profissional alterou-se
 - Troca de viatura com regularidade
 - A anterior viatura atingiu determinado nº de km
 - A anterior viatura atingiu determinada idade
 - Contrato de financiamento acabou
 - Lançamento do novo modelo
 - Aumento do volume de negócios
 - Valor de retoma da viatura anterior
 - Insatisfação com a viatura anterior

2. O que mais influenciou/contribuiu na decisão de compra?
- Vendedor
 - A marca
 - Características do veículo
 - Valor de Retoma
 - Preço
 - Fiabilidade
 - Recomendação/opinião de amigos ou familiares

Definição de Factores Críticos de Sucesso (FCS): São as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes, que melhor diferenciam/distinguem a marca dos seus concorrentes. Constituem, por isso, os elementos que determinam que a organização seja bem sucedida no seu mercado de actuação. Isto é, sempre que uma organização apresenta como ponto forte um determinado factor crítico de sucesso, diz-se que essa empresa apresenta uma vantagem competitiva.

3. Considera que a definição dos FCS é essencial para a estratégia de uma empresa?
- Sim
 - Não

4. Qual o nível de importância na definição dos FCS?
- Nada importante Muito importante

5. Para os seguintes FCS, classifique por ordem crescente de preferência (sendo que 15-Nada importante e 1-Muito importante), aqueles que considera essenciais para a estratégia da Marca:

Factor Crítico de Sucesso	Justificação	Ordem de Preferência
Alianças Estratégicas	Promover a existência de parceiros que, colaboram entre si, e permitem reduzir custos, aumentando a competitividade da organização.	
Recursos Humanos	Gerir e desenvolver o capital humano que compõe a organização.	
Confiança	Desenvolver um grau de confiança nos produtos e serviços, onde o erro é na maioria das vezes nulo.	
Preço	Implementar um valor monetário como estratégia de posicionamento.	
Cultura Organizacional	Valores, costumes e hábitos que caracterizam uma organização.	
Flexibilidade	Desenvolver uma adaptação de actuação ao mercado, de forma rápida e eficaz.	
Inovação	Criar e desenvolver produtos e serviços inovadores e distintos, diferenciando-se da concorrência.	
Qualidade	Provocar impacto na percepção dos Clientes, sobre a marca e o seu posicionamento no mercado.	
Gestão do Tempo	Gerir o tempo, reabilitando e maximizando o potencial de actuação da organização.	
Relacionamento com os clientes	Promover e gerir a relação entre a marca e o Cliente (interno e externo).	
Responsabilidade Social	Implementar uma estratégia que visa preocupações sociais com o objectivo de manter a sociedade de forma positiva.	
Produtividade	Maximizar a eficiência da organização de forma a conseguir o retorno dos investimentos e a manter lucros.	
Tecnologias de informação e comunicação	Utilizar novas tecnologias, aproveitando as oportunidades e maximizando os lucros.	
Imagem	Transmitir aos consumidores a combinação entre características como a eficiência, confiabilidade e facilidade de manutenção.	
Rede de distribuição	Desenvolver uma rede de serviços capaz de dar resposta durante todo o ciclo de vida do produto.	

6. Idade: _____

7. Sexo:
- Masculino
 - Feminino

8. Nível de escolaridade:
- Básico
 - Secundário
 - Superior

Obrigada pela sua colaboração.