



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**(RE)POSICIONAMENTO DE UMA EMPRESA NA  
REDE: UM CASO ILUSTRATIVO**

**DANIEL BORGES COELHO**

**NOVEMBRO - 2020**

# **MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**(RE)POSICIONAMENTO DE UMA EMPRESA NA REDE:  
UM CASO ILUSTRATIVO**

**DANIEL BORGES COELHO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR JOÃO QUELHAS MESQUITA MOTA**

**NOVEMBRO - 2020**

## Índice

Índice de Tabelas .....	IV
Agradecimentos .....	V
Resumo.....	VI
Abstract .....	VII
I. Introdução.....	1
II. Revisão de Literatura.....	2
2.1. Abordagens tradicionais à estratégia empresarial .....	2
2.2. Modelo de redes industriais e posição em redes .....	3
2.2.1. Redes e Relacionamentos industriais .....	3
2.2.3. Funções primárias e secundárias dos relacionamentos.....	5
2.2.4. Relacionamentos de alto e baixo envolvimento.....	6
2.3. Síntese e Propósito da Pesquisa .....	8
III. Metodologia .....	9
IV. Estudo Empírico.....	11
4.1. História IVECO S.A.....	11
4.2. Produtos e serviços IVECO .....	12
4.3. Comercialização de veículos novos.....	14
4.4. OK Trucks: um novo negócio com seminovos e usados.....	15
4.4.1. Inflow.....	17
4.4.2. Outflow .....	20
V. Análise Conclusiva.....	23
Referências Bibliográficas .....	28
Anexos.....	30
Anexo 1 – Modelos de viaturas de gama ligeira IVECO.....	30
Anexo 2 – Modelos de viaturas de gama média IVECO .....	32
Anexo 3 – Modelos de viaturas de gama pesada IVECO .....	33
Anexo 4 – Modelos de viaturas de gama mista e fora de estrada IVECO .....	34
Anexo 5 – Catálogo de danos OKTrucks (Exemplos mais recorrentes).....	35
Anexo 6 – Template do relatório de peritagem a viaturas de Buy-Back .....	43

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Características dos relacionamentos (Adaptado de Gadde & Hakansson, 2001) .....	7
Tabela 2 - Tópicos abordados por entrevistado.....	10

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, o meu profundo agradecimento ao Professor Doutor João Mota, pelo seu enorme apoio, dedicação e orientação ao longo de todo o período de elaboração deste trabalho. Bem como por toda a disponibilidade demonstrada desde o primeiro momento, e por me guiar, perante todas as dificuldades que surgiram, associadas às características específicas do momento que atravessamos, e que me fizeram questionar a continuidade deste projeto. Sem ele, este trabalho não seria possível.

Em segundo lugar, quero ainda agradecer a todos os professores do Mestrado de Gestão e Estratégia Industrial do ISEG, por todos os saberes transmitidos.

Em terceiro lugar, o meu muito obrigado a todos os colegas da IVECO Portugal S.A. que de forma direta ou indireta colaboraram para a execução deste trabalho, por toda a integração pessoal e profissional na empresa e na equipa da OK Trucks e por todo o conhecimento transmitido. Um especial agradecimento ao Engenheiro Magno Mendes, Diretor da OKTrucks Portugal, ao Engenheiro Fernando Dias, Gestor do Departamento de Inflow, e ao Chefe de Vendas da OKTrucks, Bruno Leite, por todo o carinho, disponibilidade e abertura que demonstraram, em partilharem os seus entendimentos sobre o setor e a empresa.

Por último, o meu profundo agradecimento à minha família, aos meus pais, ao meu irmão, à minha namorada e a todos os meus amigos, por todo o apoio demonstrado nestes últimos meses.

## **Resumo**

No âmbito da abordagem das redes industriais, o ambiente de uma empresa é composto por múltiplas empresas que estabelecem relacionamentos entre elas, com a finalidade de atingir os seus objetivos. A estratégia, neste contexto, é vista como um processo contínuo de interações que poderão afetar o posicionamento na rede. O propósito deste trabalho é analisar o processo de posicionamento de uma empresa ao longo do tempo. Como essa finalidade, foi realizado um estudo de caso tomando como ponto de partida a introdução de um novo negócio por uma grande empresa de comercialização de viaturas de ligeiras e pesadas. A análise do caso permite evidenciar que o (re)posicionamento da empresa ocorreu em simultâneo com processos de combinação de vários recursos, atividades e relacionamentos no sentido de valorizar, através da troca, um stock de viaturas seminovas e usadas.

**Palavras-chave:** Rede industriais, Relacionamentos, Envolvimento, Estratégia, Mudanças na rede, Posicionamento.

## **Abstract**

Within the scope of the approach of industrial networks, the environment of a company is composed of multiple companies that establish relationships between them, in order to achieve their objectives. The strategy, in this context, is seen as a continuous process of interactions that may affect the network positioning. The purpose of this work is to analyse the process of positioning of a company over time. As a point of view, a case study was carried out, taking as a starting point the introduction of a new business, by a large automotive company, that operates in the commercialization of light and heavy vehicles. The analysis of the case allows us to evidence that the (re)positioning of the company occurred simultaneously with processes of combining various resources, activities and relationships in order to promote the value, through exchanges, of the existing stock of semi-new and used vehicles.

**Key-Words:** Industrial Network, Relationships, Involvement, Strategy, Changes in the network, Positioning.

## I. Introdução

A presente dissertação, recai sobre o estudo do (re)posicionamento de uma organização, dentro da sua rede. Todas as evoluções e alterações do trajeto institucional devem-se ao facto de as empresas não serem ilhas (Hakansson & Snehota, 1989), uma vez que estão inseridas em uma rede, composta por diversos tipos de relacionamentos. É fundamental para as organizações criar e sustentar relacionamentos com os seus clientes e fornecedores, para que estas possam, no mínimo, sobreviver no mercado. Tendo por base os relacionamentos, a empresa adquire uma posição específica na rede.

O percurso para alcançar esta posição, reflete-se na estratégia atual da empresa (Mattsson, 1986), sendo que a sua alteração está associada a mudanças na empresa e na rede (Easton, 1992). De uma perspetiva apenas baseada nos recursos, o trajeto da empresa está limitado pelo seu passado e do controlo de recursos chave (Barney, 1991), no entanto, numa perspetiva mais abrangente, o acesso direto ou indireto, através de relacionamentos, a recursos detidos por outras empresas, influencia o percurso de desenvolvimento da própria entidade (Hakansson & Snehota, 1989).

O propósito deste trabalho, consiste em analisar, através de um estudo caso, a forma como uma empresa do setor automóvel foi alterando a sua posição na rede. Esta alteração resultou da implementação de um novo modelo de negócio, fruto da criação de uma nova marca, que tem como objetivo, e finalidade, minimizar os problemas associados ao crescimento contínuo de stock de viaturas seminovas e usadas. De forma a que todo este novo processo se torne eficiente e sustentável, certos investimentos e alterações na rede foram necessários, uma vez que o modelo de funcionamento desta nova marca provocou um esforço acrescido em todos os recursos, já previamente existentes (infraestruturas e humanos) bem como nos relacionamentos entre clientes e fornecedores.

Sobre a estrutura do trabalho, após a introdução, é exibida a revisão de literatura, que tem como parte inicial uma pequena análise aos modelos mais tradicionais de estratégia, seguindo-se de uma análise mais profunda do modelo de Redes Industriais, com destaque para as temáticas de posicionamento em rede, e tipologia dos relacionamentos. O capítulo termina com a síntese e propósito do estudo. A metodologia utilizada, é, de seguida, justificada, bem como o processo de recolha de informação. Segue-se a apresentação dos

resultados, que tem como início uma pequena descrição da história da empresa, e, posteriormente, o caso particular da IVECO e OKTrucks. Finalmente, procede-se à análise conclusiva do caso bem como a apresentação das limitações do estudo e sugestões de pesquisa futura.

## **II. Revisão de Literatura**

A estratégia de uma empresa, formalizada ou não, constitui uma orientação global com o propósito de melhorar o desempenho da empresa na indústria em que opera. Contudo, há várias perspectivas sobre a noção de estratégia empresarial. Baraldi et al (2007) revêm várias correntes de pensamento, identificando a escola do Planeamento, do Posicionamento, e a *Resource Based View* (RBV), designadas aqui por abordagens tradicionais e a abordagem Relacional ou Interativa. Apresenta-se um breve resumo das três primeiras e, em mais detalhe, a última.

### **2.1. Abordagens tradicionais à estratégia empresarial**

De acordo com Baraldi et al (2007), as escolas do Planeamento, associada a Ansoff (1965), e Posicionamento, associada sobretudo aos trabalhos de Porter (1989), foram das primeiras a dar contributos importantes no domínio da gestão estratégica, dissociando a fase de formulação da fase de implementação da estratégia. Ambas as abordagens centram-se na análise da empresa e do seu ambiente com o propósito de definir uma estratégia que assegure um ajustamento (fit) entre os recursos e atividades internos e as necessidades do ambiente externo. Tipicamente, numa primeira etapa, é feita uma análise externa, para se identificarem as principais oportunidades e ameaças do mercado, enquanto que a segunda etapa, análise interna, tem o objetivo de determinar as principais forças e fraquezas da organização. Um quadro resumo SWOT, (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) permite explicitar e confrontar as características do micro e macro ambiente (Baraldi et al, 2007). Na abordagem de Porter (1989), o posicionamento estratégico está intimamente associado ao modo como se combinam atividades numa cadeia de valor interna e ao valor que consegue gerar num ambiente competitivo. As empresas, podem assim escolher entre duas estratégias principais para alcançar vantagem competitiva, a diferenciação e a liderança de custos. Isto significa, a capacidade de a

empresa realizar atividades a menor custo que a concorrência, ou a criação de diferenciação nas necessidades do consumidor, face à oferta existente (Baraldi et al, 2007).

Finalmente, a visão baseada em recursos, surge no seguimento da abordagem do planeamento e do posicionamento estratégico. Ao contrário das anteriores, que procuram adaptar os recursos internos ao ambiente externo para criar vantagem competitiva, esta, tem como principal foco os recursos internos que são únicos a cada empresa (Baraldi et al, 2007; Barney, 1991). Os recursos, podem ser físicos, humanos e organizacionais. Recursos físicos incluem tecnologias, infraestruturas, equipamentos, localização geográfica e o acesso a matérias primas. Os recursos humanos, incluem a formação, a experiência, a inteligência, os relacionamentos, e a perceção interna das chefias e trabalhadores. Os recursos organizacionais, incluem a estrutura de planeamento, a capacidade de controlo e coordenação e os relacionamentos entre agentes de diferentes organizações (Baraldi et al, 2007). Neste quadro conceptual, a vantagem competitiva depende do controlo de recursos valiosos, raros, irreplicáveis e não substituíveis, ou seja, não podem existir outros ativos, equivalentes, que possam ser usados em alternativa na implementação da estratégia (Barney, 1991).

Em resumo, e em contraste com as abordagens de Ansoff e Porter, que focam sobretudo no ambiente externo, assumindo que os recursos podem ser facilmente adquiridos para responder às necessidades externas, a *Resource Based View* abandona este pressuposto e enfatiza a importância de as empresas se focarem em recursos chave (Baraldi et al, 2007).

## **2.2. Modelo de redes industriais e posição em redes**

### **2.2.1. Redes e Relacionamentos industriais**

Uma das principais distinções entre a perspectiva das redes e a perspectiva tradicional da estratégia prende-se com o conceito de ambiente. Em vez de operar num ambiente genérico, a empresa é vista como uma entidade que opera numa rede, composta por outras empresas (Hakansson e Snehota, 1989). A rede, pode ser definida como uma estrutura que engloba um conjunto de ligações específicas, relacionamentos, associadas a empresas ou entidades. Tanto as ligações como as entidades têm características únicas, e particulares, que resultam de diversas interações, adaptações e investimentos ao longo do tempo (Hakansson e Ford, 2002; Ritter et al., 2004). O modelo ARA é um quadro

conceptual que procura caracterizar a rede em três dimensões: Atores, Recursos e Atividades. Os atores, executam as atividades e controlam os recursos, que podem ser de natureza técnica, económica ou humana. Estes recursos resultam de um acumular de experiências, interações e investimentos (Hakansson e Ford, 2002), bem como, pela aquisição de conhecimentos sobre os mesmos (Anderson, Hakansson & Johanson, 1994). A execução de atividades requer recursos (Axelsson e Easton, 1992). Os relacionamentos de negócio são, eles mesmos, recursos que permitem não só o acesso aos recursos detidos por outros atores como permitem o desenvolvimento dos recursos existentes. Nessa medida, podem existir ligações entre recursos, atividades e atores, no âmbito dos relacionamentos de negócio entre várias empresas. A conectividade dos relacionamentos é também uma característica chave nesta conceção de redes. Assume-se, que as trocas num relacionamento, podem afetar as trocas noutros relacionamentos. Por exemplo, o incumprimento do prazo de entrega de um fornecedor de uma empresa pode afetar negativamente o relacionamento dessa empresa com um dos seus clientes. De modo similar, a aprendizagem obtida num projeto piloto com um cliente pode traduzir-se em melhoria das ofertas para outros clientes. Em síntese, numa perspetiva de redes, o desempenho de uma empresa depende, em parte, do desempenho de outras empresas com as quais tem relacionamentos. Neste quadro teórico, a empresa não se limita a ajustar-se a um ambiente anónimo; a empresa está relacionada com outros atores que constituem o seu ambiente (Hakansson e Senhota, 1995; Hakansson e Ford, 2002).

### **2.2.2. Posicionamento na rede**

A posição da empresa está associada às conexões estabelecidas entre atores (Easton, 1992; Gadde, Huemer & Hakansson, 2003). Cada ator tem uma posição definida na rede, associada às características e estrutura da mesma (Johanson e Mattsson, 1989). A posição de uma empresa é dinâmica e está em constante alteração, uma vez que é diretamente influenciada pelas ações dos atores (Anderson, Havila, Andersen & Halinen, 1998), sendo que, o potencial para influenciar outros depende dessa posição na rede (Gadde, Huemer & Hakansson, 2003).

Como a posição está dependente dos relacionamentos entre atores, qualquer mudança que possa existir envolve alterações nos relacionamentos (Ford et al., 2003) e como tal, a estratégia é, em grande medida, sobre como a empresa se vai relacionando com outras

empresas ao longo do tempo (Hakansson & Ford, 2002). O conceito de posição está assim associado à capacidade de uma organização explorar o seu ambiente específico, i.e. constituído, por outros atores na rede, na aquisição e desenvolvimento de recursos, com a finalidade de promover a eficácia empresarial, através da realização de trocas (Hakansson e Snehota, 1989). Em vez de colocar a ênfase na competição, sugere-se que é através de cooperação com outras entidades que cada organização vai tentar influenciar, adaptar e usar os seus recursos, de forma a desenvolver a posição (Hakansson & Ford, 2002).

A posição de uma empresa na rede é assim suportada nos recursos que controla direta e indiretamente através dos relacionamentos. Por este modo, constitui um meio para as suas atuações na rede e um objetivo. Nessa medida, o posicionamento na rede ocorre através de um processo cumulativo (Axelsson e Easton, 1992). O processo de posicionamento, sendo interativo, envolve também a construção de uma certa identidade na rede, i.e., a sua atratividade como parceiro de troca aos olhos de outras empresas na rede. Essa percepção do papel da empresa na rede e da sua atratividade é parcialmente específica ao ator (Anderson et al., 1994).

Neste quadro, a posição é dinâmica, na medida em que o acumular de experiências das partes envolvidas se traduz, em maior ou menor grau, em alterações na base de recursos da empresa, incluindo aqueles a que consegue aceder através de relacionamentos de negócio (Anderson et al., 1994). No entanto, a obtenção desta estabilidade não se traduz, necessariamente, num período estático da posição, uma vez que as empresas estão constantemente em contato com parceiros, onde a alteração dos objetivos, internos ou externos, é uma realidade. Dado que a empresa procura constantemente manter-se atrativa para os seus parceiros, a mudança de estratégia poderá ser necessária, tendo, por isso, um impacto na posição estabelecida (Wilkinsson & Young, 2002).

### **2.2.3. Funções primárias e secundárias dos relacionamentos**

As relações permitem às empresas lidar com a sua crescente dependência tecnológica e com a necessidade de desenvolver e adaptar as ofertas a requisitos mais específicos (Hakansson & Ford, 2002). Através destas relações, os recursos e atividades são disponibilizados e podem ser mobilizados e explorados pela organização, de forma a

melhorar o seu próprio desempenho (Hakansson e Snehota, 1989). A importância e especificidade dos relacionamentos, entre empresas, apontam para que a cooperação, o consentimento e a mutualidade estejam no centro das interações empresariais (Ford e Hakansson, 2013). Estas ações, promovem resultados, que estão associados a funções diretas (primárias) e indiretas (secundárias), (Walter et al, 2001).

As funções primárias dos relacionamentos são, o aumento da eficiência, através da interligação de atividades, da utilização de recursos heterogêneos, e da mutualidade baseada no interesse próprio dos intervenientes (Anderson, Hakansson & Johanson, 1994), e a criação de valor, uma vez que é considerado essencial, no estabelecimento do relacionamento entre organizações (Walter et al, 2001). O objetivo desta troca direta é a aquisição de desempenho (Hakansson e Snehota, 1989).

No entanto, existem também funções secundárias, denominadas de funções de rede. Podem ser tão, ou mais importantes, que as funções primárias, uma vez que dizem respeito a cadeias de atividades, ou recursos, que envolvam dois ou mais relacionamentos (Anderson, Hakansson & Johanson, 1994). É possível afirmar então que, qualquer partilha de recursos ou atividades, leva a resultados positivos ou negativos (Hakansson & Ford, 2002), e que os recursos desenvolvidos numa relação não só são importantes para os envolvidos na relação focal, como também podem ter implicações, nos recursos de relacionamentos secundários (Walter et al, 2001). Como tal, as inovações resultantes da interação entre várias relações podem apoiar-se mutuamente (Anderson, Hakansson & Johanson, 1994), sendo que, nenhuma empresa ou relação, inserida numa rede, foi construída ou opera de forma independente (Hakansson & Ford, 2002).

#### **2.2.4. Relacionamentos de alto e baixo envolvimento**

Atendendo ao nível de envolvimento, e investimento de ambas as partes, a relação pode adquirir características de um relacionamento transacional ou cooperativo, com alta ou baixa continuidade (Gadde & Hakansson, 2001), sendo que, quanto maior a coordenação e nível de atividades, maior a exigência no relacionamento (Araújo, Dubois & Gadde, 1999). Os relacionamentos transacionais, estão geralmente associados a trocas mais simples, diretas e específicas, onde o historial e experiência acumulada têm pouca relevância. Os relacionamentos cooperativos, são usualmente mais complexos, e

envolvem transações e trocas frequentes entre os atores, sendo, também estes, bastante exigentes no consumo de recursos (Gadde & Snehota, 2000). O conhecimento adquirido é de extrema importância no desenvolvimento da relação, sendo este fundamental para a exploração de novas oportunidades (Ford et al., 2003). No entanto, neste tipo de relacionamentos, é fundamental que os benefícios sejam superiores aos investimentos necessários para a criação e manutenção da relação (Araujo, Dubois & Gadde, 1999).

Apesar dos relacionamentos cooperativos terem como característica a alta continuidade, devido aos investimentos exigidos entre as diversas partes, isto não significa que um relacionamento transaccional não possa, também ele, ser considerado contínuo, isto porque perante algumas situações, poderá ser vantajoso trabalhar com o mesmo parceiro, mesmo quando existem poucas ou nenhuma adaptação entre as partes (Dubois e Gadde, 1996).

Este tipo de envolvimento, transaccional, poderá estar associado a produtos ou serviços estandardizados, onde o fornecedor consegue responder de uma forma mais rápida e sistemática às exigências colocadas, promovendo assim a eficiência e continuidade da relação (Gadde & Hakansson, 2001). As relações de baixo envolvimento são potencialmente mais rentáveis, sendo que, requerem custos de “manutenção” mais baixos (Gadde & Snehota, 2000).

Atendendo a estas características, Gadde e Hakansson (2001), referem algumas situações onde é possível identificar as diferentes combinações.

	Baixo Envolvimento (Transaccionais)	Alto Envolvimento (Cooperativos)
Alta Continuidade	Relacionamentos 'simples'  Continuidade torna a rotinização possível. O baixo envolvimento torna a mudança de fornecedor fácil, se necessário.	Relacionamentos 'complexos'  Melhorias através de adaptações mútuas geram benefícios em termos de custos e receitas que se manifestam no tempo.
Baixa Continuidade	Trocas de 'mercado'  Eficiência acrescida associada à pressão sobre os preços – requerem baixa continuidade e baixo envolvimento.	Situações de compra complexas  Adequada para aquisição de sistemas complexos e equipam. adquiridos a intervalos irregulares.

Tabela 1 - Características dos relacionamentos  
(Adaptado de Gadde & Hakansson, 2001)

### **2.3. Síntese e Propósito da Pesquisa**

No âmbito da abordagem das redes industriais, o ambiente é composto por múltiplas empresas que estabelecem relacionamentos entre elas, com a finalidade de atingir os seus objetivos. A estratégia, neste contexto, é vista como um processo contínuo de alterações e interações, que poderão afetar o posicionamento na rede. Os recursos individuais de cada entidade, bem como as atividades que esta executa, adquirem relevância se forem conectados a outros recursos e atividades detidos por outras empresas (Johanson & Mattsson, 1989). Cada uma das empresas adquire uma identidade que traduz o seu papel, recursos e atratividade como parceira de negócios (Anderson et al., 1994).

A natureza cumulativa do processo de posicionamento indica que aquilo que uma empresa pode fazer é condicionado pelo seu passado e pela natureza dos relacionamentos em que está envolvida. Nessa medida, essa estrutura, contribui para um grau de estabilidade e previsibilidade no percurso de desenvolvimento da empresa (Wilkinsson & Young, 2002). Alterações no percurso estratégico, motivados por estímulos internos ou externos, podem obrigar a alterações, mais ou menos graduais, no posicionamento na rede (Ford et al., 2003), i.e., em alterações nos recursos e atividades internas, mas igualmente na estrutura e natureza dos relacionamentos em que está envolvida. Portanto, qualquer alteração de posição poderá ter impactos para outros atores (Hakansson & Ford, 2002).

O propósito deste trabalho é analisar o processo de (re)posicionamento de uma empresa ao longo do tempo. Toma como ponto de partida a introdução de um novo negócio por uma empresa de comercialização de viaturas para evidenciar o processo de combinação de vários recursos, atividades e relacionamentos no sentido de valorizar, através da troca, o stock crescente de viaturas seminovas e usadas com origem no seu negócio principal.

### **III. Metodologia**

Tendo presente o propósito deste trabalho, assume-se que o posicionamento ocorre ao longo do tempo, envolvendo alterações tanto ao nível dos recursos e atividades internos como nos modos como esses recursos e atividades se conectam com os de outras empresas na rede. Dado o interesse nas mudanças ao longo do tempo e a impossibilidade de delimitar a seção da rede em que este processo ocorre, adota-se uma metodologia de estudo caso, uma vez que o presente estudo aborda uma temática, em contexto real, ainda a decorrer (Yin, 1994).

O estudo caso permite, para além de uma análise em tempo real, a realização de investigações longitudinais. Em termos específicos, uma vez que objeto de estudo é um processo de alteração estratégica, optou-se pela realização de uma análise holística tendo por base a relevância do quadro teórico (Yin, 1994).

Saunders et al, 2007, definem o estudo caso, como sendo uma estratégia de pesquisa que envolve uma investigação empírica de um dado fenómeno contemporâneo para responder a questões do estilo, o quê, como, e quando, envolvendo métodos de obtenção de informação variados. Pelas características associadas ao dinamismo do conceito de posição, tendo por base a história, acontecimentos e características singulares da empresa, procura-se efetuar uma análise à evolução da trajetória estratégica (Pettigrew, 1997).

Por questões de conveniência, sobretudo de acesso, e pela relevância do processo de reposicionamento da empresa na sua indústria, selecionou-se uma empresa do setor automóvel envolvida na comercialização de viaturas para transporte.

Os dados recolhidos, são de origem primária e secundária, com os primeiros a serem obtidos através de entrevistas não estruturadas, uma vez que têm um formato informal, e são utilizadas para aprofundar conhecimentos sobre uma dada área de interesse (Saunders et al, 2007). Estas entrevistas foram realizadas dentro e fora das instalações da empresa, com profissionais do departamento comercial, logístico e direção.

Os dados secundários foram obtidos através de documentação interna, com vertentes técnicas e comerciais, bem como através da internet. Todos os dados recolhidos,

permitiram perceber o contexto e negócio onde a empresa se insere, bem como todo o ambiente interno, e externo, e a respetiva história e trajetória estratégica associada.

<b>Cargo do entrevistado</b>	<b>Tópicos abordados</b>
Diretor OKTrucks	Evolução da empresa IVECO Investimentos realizados Parceiros e clientes Características das viaturas IVECO Crescimento da OK Trucks
Chefe Vendas OKTrucks	Tipologia dos clientes Planos de Garantia e Manutenção Campanhas de venda
Gestor Departamento Inflow	Processo de Peritagens Confronto dos danos com os clientes Recondicionamentos Distribuição de trabalhos e stock

Tabela 2 - Tópicos abordados por entrevistado

Como referido anteriormente, a obtenção de informação primária foi realizada através de entrevistas não estruturadas, sem uma data específica de realização. Pela observação direta e participação ativa nos processos da empresa, estas, foram ocorrendo ao longo do tempo, na medida em que surgia a necessidade profissional, e/ou motivação pessoal, para aprofundar os conhecimentos das diversas áreas.

## IV. Estudo Empírico

### 4.1.História IVECO S.A

Fundada em 1899 em Turim, Itália, um grupo de engenheiros e investidores criaram e desenvolveram um veículo automóvel, dando origem ao nascimento da marca FIAT. Algum tempo após esta criação, e associado às necessidades da época, a marca entra no ramo dos transportes de mercadorias e em 1903, produz o primeiro veículo comercial. Em 1933, a FIAT adquire a OM, uma marca produtora de equipamento automóvel. Esta aquisição permitiu a continuação do desenvolvimento do negócio de veículos, de passageiros e de mercadoria, e em 1966, realiza uma nova aquisição, com a compra da UNIC, uma marca francesa de veículos pesados. No ano de 1969, a FIAT adquire a LANCIA, que à época produzia veículos de transporte e defesa.

No ano de 1974, a FIAT torna-se no sócio maioritário da Magirus Deutz, uma marca alemã produtora de autocarros, camiões e veículos de emergência. O ano de 1975 dita o nascimento da IVECO, uma marca que junta todas as marcas do grupo, numa única entidade. Em 1978 é lançada a primeira IVECO Daily, sendo este o primeiro veículo da marca. Em 1980, é lançado o primeiro veículo pesado do mercado, com sistema de sobrealimentação turbo.

Com o ano de 1986, surge um novo movimento estratégico, com a aquisição da Astra di Piacenza, uma marca especialista em veículos para operações mineiras. Neste mesmo ano, a IVECO, através de *joint venture*, associa-se à FORD Truck, de onde resultaram dois produtos, o veículo pesado TurboDaily, e o veículo de carga ligeira Cargo. Mais tarde, a IVECO fica com o controlo total da parceria, removendo o nome Ford, acabando por desenvolver um novo produto, o EuroCargo, sendo este baseado nos dois anteriores.

A década de 90 começa com a penetração da IVECO no território espanhol, através da aquisição da Pegasso, uma marca de veículos comerciais ligeiros. Esta aquisição permitiu ainda reforçar a posição no Reino Unido, uma vez que a IVECO ficou com o controlo da subsidiária Pegaso British Truck. Ainda nos anos 90, é realizada uma *joint venture* com a Yuejin Motor Corporation, o que permitiu o início da produção em território chinês.

Através de aquisições, alianças e *joint ventures* internacionais, a IVECO torna-se um dos protagonistas mundiais do transporte rodoviário. A empresa tem fábricas na Europa,

China, Índia, Rússia, Turquia, Austrália, Argentina, Brasil e África do Sul, contando ainda com uma presença comercial em mais de 100 países.

A IVECO, tem introduzido várias inovações, tendo sido a primeira empresa a introduzir o turbo em toda a gama diesel, a adotar motores *common-rail* e a lançar veículos Euro V. Mais recentemente, a empresa tem concentrado esforços e recursos em tecnologia para o uso de combustíveis alternativos sendo, atualmente, líder na produção e desenvolvimento de veículos a gás natural (GNC e GNL).

#### **4.2. Produtos e serviços IVECO**

O acumular de experiências, conhecimentos e recursos, provenientes de múltiplas relações e alianças, permitiu à marca construir, de forma sustentável, uma gama de produtos, que permite uma presença eficiente em todas as vertentes do transporte rodoviário profissional. Os modelos disponíveis apresentam-se em três áreas de circulação, Estrada, Fora de Estrada e Mista, sendo acompanhados de três gamas de carga, Ligeira (2,8t – 7,0t), Média (7,0t – 19,0t) e Pesada (>19,0t).

##### **Gama Ligeira**

Esta gama é composta pelo modelo Daily (anexo 1), com motorizações a diesel ou GNC. O modelo, permite uma elevada diversidade de configurações e, além disso, é o único veículo no mercado com um chassi de veículo pesado, num veículo ligeiro. Estas características são vistas como importantes para explicar a sua liderança de vendas neste segmento.

A Daily, de fábrica, apresenta-se em duas configurações base. O furgão, com o espaço de carga a variar entre os 7,3 m<sup>3</sup> e os 19,6 m<sup>3</sup>, e nesta aplicação, o veículo tem o único propósito de transportar mercadoria. No entanto, o furgão pode ser configurado como minibus, o que permite cobrir diversas necessidades, desde o Turismo, Intercidades, Autocarros pendulares e escolares. Na segunda, designada por Daily Chassi Cabine, o veículo sai de fábrica apenas com a cabine, permitindo múltiplas soluções de carroçarias. Tendo por base a mesma plataforma, é possível customizar a oferta para várias utilizações, que podem ser apenas de transporte, ou de carácter mais específico, como veículos de emergência (anexo 1).

## **Gama média**

Composta pelo modelo Eurocargo (anexo 2), esta gama surge para responder às necessidades do transporte intermédio e missões urbanas. Estas aplicações vão desde as entregas em centros de cidade até a recolha de resíduos (RSU), passando pela limpeza de estradas, serviços rodoviários, aplicações em contentores e serviços de emergência. Tal como o Chassi Cabine, também o Eurocargo sai de fábrica apenas com a cabine, o que permite diversas configurações de soluções de carga. Para além das configurações ao nível do chassi, também a cabine pode ser adaptada, consoante as necessidades do cliente. As variações apresentam-se como teto alto ou baixo, cabine simples ou dupla, vidrada ou não vidrada (anexo 2).

## **Gama pesada**

Composto pelo modelo Stralis (anexo 3), e mais recentemente o modelo S-WAY, é a unidade de tração, responsável por tracionar, ou seja, puxar as galeras (atrelados) e a sua carga. O veículo por si só não transporta, puxa, daí ser denominado de Trator (unidade de tração). Esta gama de modelos destina-se sobretudo a operações de transporte urbano, regional e de longo curso. Consoante a necessidade de transporte, pode ter diversas configurações de eixos e tração, bem como de cabine. Na fábrica pode ser configurado para o transporte de matérias perigosas, através da preparação segundo a regulamentação europeia para o transporte nacional e internacional rodoviário de mercadorias perigosas (normas ADR).

Para aplicações que o Eurocargo não consegue desempenhar, limitado pelo número de eixos, o Stralis e o S-WAY podem ainda ser configurados em Rígido, 4x2, 6x2, 8x2, 8x4, para aplicações mais específicas.

## **Aplicações fora de estrada e mistas**

O TRAKKER (anexo 4), é o veículo para trabalho em pedreiras e construção, permitindo o transporte em terrenos de difícil acesso e baldios. Atendendo aos ambientes onde opera, o veículo tem requisitos muito específicos de preparação envolvendo vários componentes, nomeadamente o reforço de chassi, proteções de faróis e para-choques, caixa de velocidades, motor, suspensão e altura ao solo, tipo de cabine e eixos. A nível de eixos, e atendendo ao peso bruto da aplicação, o veículo pode ser preparado em 4x2,

6x4, 8x4, 4x4, 6x6, 8x8 sempre em formato de rígido. Para estas aplicações, as adaptações mais comuns são guas, básculas ou betoneiras. No que respeita a aplicações mistas, o modelo X-WAY (anexo 4) combina as funcionalidades do TRAKKER com o STRALIS, estando legalmente apto a circular na via pública, e ao mesmo tempo realizar trabalhos fora de estrada. O X-WAY, tem configurações articuladas ou rígidas, em 4x2, 6x4, 6x2, 8x4, e permite as mesmas instalações de carroçaria que o TRAKKER, com as opções de cabine e conforto do STRALIS, existindo ainda acessórios e extras para uma melhor utilização fora da estrada.

### **4.3.Comercialização de veículos novos**

Tipicamente, e atendendo aos diversos produtos que a empresa disponibiliza, enquanto veículo novo, o cliente e a empresa (área comercial) avaliam em conjunto qual a versão e configuração que melhor se adapta às necessidades do cliente. Após essa primeira abordagem, a informação sobre a configuração das especificações técnicas e estéticas é enviada para o departamento de produto, responsável pela especificidade técnica do carro.

O departamento de produto desenvolve o projeto e, após a conclusão do mesmo, envia a requisição de produção à fábrica. Dependendo das características do veículo pretendido, o projeto é adjudicado a diferentes áreas da empresa dedicadas aos diversos tipos de configurações, alguns na gama de pesados e outros na gama ligeira. O Departamento Especial assegura a responsabilidade do processo se os requisitos forem de clientes RSU, Serviços de Emergência, Serviços municipais, estando responsável por estes clientes e projetos.

Após a produção, o carro é transportado para as instalações da empresa, onde é realizado um check-up para verificar a conformidade com o projeto e o pedido inicial do cliente. Nesta fase, o veículo pode ou não requerer intervenções adicionais envolvendo outras empresas. Assim, tratando-se de um trator, o veículo não necessita de intervenções adicionais, no que diz respeito à estrutura, pelo que é entregue ao cliente. Caso seja um veículo rígido ou chassi cabine, o mesmo é transportado para uma empresa parceira especializada, para serem adicionados outros componentes, que podem ir de operações relativamente simples, como a instalação de um contentor, a intervenções mais complexas, como a instalação de uma grua, uma báscula, uma betoneira ou até um tanque

ou cisterna. No caso de clientes especiais, devido às especificidades legais dessa transformação, a introdução das alterações é realizada por carroçadores específicos, devidamente certificados para as aplicações em causa.

Após a instalação dos componentes ou sistemas adicionais, o veículo volta para a IVECO, e caso esteja conforme, é entregue ao cliente. Podem ser necessárias intervenções adicionais se as especificações do veículo não corresponderem ao pedido do cliente. Essas intervenções podem ser mecânicas ou estruturais e, nos casos mais simples podem ser realizadas nas oficinas internas, ou no caso de alterações mais extensas são feitas em empresas parceiras da IVECO.

No que diz respeito ao modo de aquisição, a grande maioria dos clientes recorre a contratos com um formato semelhante ao leasing, denominado por Buy-Back, onde a duração do contrato é dependente de km's ou anos. Existem ainda, mas de forma residual, alguns clientes que compram o veículo. Frequentemente, a venda do veículo novo envolve a retoma de um veículo usado. Associado ao tipo de contrato, existe ainda um plano de manutenção e garantia, com diversas variações, representando uma parte da renda mensal do veículo paga pelo cliente.

#### **4.4.OK Trucks: um novo negócio com seminovos e usados**

Até algum tempo, os esforços da empresa estavam sobretudo na comercialização de viaturas novas. A facilidade na obtenção de financiamentos para a compra de viaturas novas começou, gradualmente, a colocar problemas em duas vertentes, a nível financeiro e a nível de stock.

A nível financeiro, o elevado número de contratos de tipologia Buy-Back, com financiamentos associados, levou, a longo prazo, a um excedente de viaturas em circulação, muitas deles com vertentes contratuais não sustentáveis, e que, adicionalmente, corriam o risco de não ter espaço comercial no mercado seminovo. Para além destas situações, que provocaram um desequilíbrio nas contas da organização, alguns dos clientes enfrentavam dificuldades em cumprir com as rendas, onde, além de atrasarem ou mesmo interromperem os pagamentos, devolviam as viaturas num estado de degradação tal, que a reposição das suas características funcionais e/ou estéticas envolveria recursos substanciais.

No que diz respeito ao stock de veículos seminovos, este foi constantemente aumentando (de forma desorganizada), com uma acumulação de veículos devolvidos à IVECO, em todos os pontos da rede, à medida que os contratos de leasing chegavam ao seu termo. Além destes, foi aumentando o stock de viaturas mais antigas, provenientes de retomas associadas ao negócio do veículo novo. Para além do aumento de viaturas seminovas e usadas em stock, esta situação trouxe outros problemas, como a falta de conhecimento sobre o estado da viatura, a dificuldade em avaliar os custos de reparação, os custos logísticos associados ao transporte dessas viaturas e a diminuição da margem de venda das mesmas.

Para além destes fatores, os veículos retomados, como incentivo à venda dos novos, eram frequentemente sobrevalorizados, e, além disso, aceites indiscriminadamente, i.e. aceites, em qualquer vertente de marca e modelo. Esta situação, que facilitava a venda do veículo novo, reduzia, a prazo, a possível margem de lucro do negócio devido ao risco de a retoma permanecer em stock durante bastante tempo. Visto que esta tipologia de veículo ocupava a esmagadora maioria do stock existente, a sua relevância em termos económicos e financeiros era cada vez maior para a IVECO.

Ainda assim, alguns destes veículos em stock eram revendidos nas condições funcionais e estéticas em que se encontravam, sem qualquer tipo de serviço acrescentado. Essa revenda era da inteira responsabilidade do comercial, mas tipicamente não prioritária para a força de vendas. Os vendedores poderiam tirar partido de oportunidades que surgissem através da sua rede de contactos e obter algum auxílio por parte de empresas parceiras, onde a viatura seria entregue, ou por via dos restantes departamentos da IVECO, envolvidos na entrega do veículo, enquanto novo.

A criação de um parque de ativos, onde o envelhecimento de viaturas e aumento de stock era constante, associada à falta de organização e procedimentos de valorização adequados, bem como o peso financeiro crescente associado a esses stocks, contribuíram para se desenvolver uma nova atividade debaixo da marca OK Trucks.

Esta, passaria a ser responsável por todas as viaturas usadas e seminovas, desde o processo de entrega à IVECO até à revenda das mesmas. Atualmente, existem, de certa forma, duas marcas IVECO Novos e IVECO Usados (OK Trucks), onde o output de uma,

é o input de negócio da outra, estando as mesmas em constante dependência de recursos, atores e conhecimentos.

A OKTrucks está dividida em duas áreas, Inflow, que se responsabiliza pelas atividades de receção da viatura usada, e Outflow, responsável pela parte comercial, que revende as viaturas usadas reduzindo, desse modo, o stock de carros existentes. A criação deste novo negócio envolveu a introdução de novos processos logísticos, contratuais e comerciais, com a inclusão de serviços de garantia e manutenção.

#### **4.4.1. Inflow**

Numa fase inicial do projeto, os veículos eram entregues em vários pontos da rede, incluindo os concessionários, no entanto, atualmente, e dependendo da localização do veículo, estes, podem apenas ser entregues numa das três instalações da OK Trucks (Porto, Lisboa e Leiria). Nestas, além do auto de receção e verificação da documentação e kms, é avaliado, de uma forma prematura, o estado da viatura. Esta informação é disponibilizada ao departamento financeiro e ao departamento logístico da OKTrucks, e por fim, ao cliente. Estes processos são importantes para evitar, tal como acontecia antes, receber veículos em diversas localizações e em condições pouco ou nada rentáveis aquando da sua revenda.

As viaturas, como previamente referido, podem ter origem em clientes com os quais existia um contrato de Buy-Back, ou como retomas no âmbito do processo de venda de viaturas novas, seminovas ou usadas. As retomas entram logo para stock e, depois da intervenção do departamento de inflow, toda a informação técnica e estética da viatura é disponibilizada, através de uma plataforma on-line, a todos os comerciais. Para além destas plataformas os dados dos veículos são ainda introduzidos, de forma imediata, no website oficial, e sites de venda.

No caso das viaturas com origem em contratos de Buy-Back o processo de receção da viatura é desencadeado três meses antes do término do contrato. Nesse momento, o cliente é informado da data de entrega da viatura e, juntamente com a carta de aviso de entrega, é também enviado um catálogo de danos (anexo 5), elaborado pela IVECO, com todas as condições e tipos de danos aceites e não aceites. O cliente é também informado de que pode recorrer, sem custos, à pré-peritagem da viatura por uma equipa de técnicos,

externos, e receber a lista de intervenções a fazer antes da sua entrega. Esta peritagem inicial é realizada pela entidade que, mais tarde, irá realizar a peritagem final aquando da receção da viatura.

Após a entrada da viatura, estes veículos são novamente peritados, pela mesma entidade externa, que avalia o estado de vários itens (forros dos bancos, chapa, órgãos mecânicos, suspensões, etc.) e produz um relatório (anexo 6). Os km's de entrada são também verificados, comprovando se correspondem, ou não, ao valor contratado. Este relatório é analisado e, se necessário, ajustado, retirando os danos associados a defeitos de produto e/ou adicionando o débito de outras parcelas em falta. No caso da diferença de km's ser superior ao contratado, procede-se ao débito deste desvio, no entanto, caso o valor seja inferior ao contratado, é feito um reembolso, até um patamar máximo reembolsável. Os veículos só entram para stock, após a conclusão do procedimento de peritagem final

Este relatório de danos é depois enviado ao cliente e a experiência evidencia algumas variações nesta fase por tipo de cliente. O cliente 'contencioso', como a designação sugere, atravessa dificuldades financeiras e, por vezes, são as agências que concederam o crédito que entregam as viaturas. Na maioria das vezes, estas viaturas apresentam uma degradação maior tanto nos componentes mecânicos como estéticos. O cliente 'pontual', entrega os veículos e poderá, ou não estar envolvido numa outra aquisição. Em geral, estes clientes são de pequena dimensão no que respeita ao número de viaturas na sua frota. Finalmente, os clientes 'recorrentes', são geralmente empresas de grandes dimensões, com grandes frotas de veículos, podendo ter processos de compra a decorrer em simultâneo com a entrega dos carros em fim de contrato. São os clientes que exigem maior atenção, e por vezes beneficiando de mais exceções na aferição de danos e débito a realizar, devido ao seu historial, e longevidade da relação e poder negocial.

A discussão de danos, pode ficar apenas concluída numa simples troca de emails, onde o cliente assume os danos, ou no caso mais comum, o cliente não aceita os danos, e nesse caso é realizada uma reunião, com o cliente, e quando possível, junto do(s) carro(s) em questão. Desta negociação, pode resultar um débito total da fatura, do levantamento da viatura, por parte do cliente para realizar reparações, ou ainda, na entrega de material, que posteriormente será deduzido na fatura.

Assim, apesar da implementação deste procedimento relativamente estandardizado pela OK Trucks, existem variações consoante o tipo de cliente. Estas, aplicam-se usualmente a grandes frotistas com os quais, tipicamente, existe um relacionamento comercial longo. Algumas situações poderão ser ilustradas com casos específicos dos clientes A, B, C e D.

O cliente A situa-se na zona norte do país, região associada às instalações da OKTrucks no Porto. Este seria o local de entrega das viaturas. No entanto, todo o processo de entrada é iniciado nas instalações do cliente, mantendo-se as práticas existentes antes da criação dos pontos de entrega. Neste caso, os colaboradores da OKTrucks deslocam-se às instalações, onde são recolhidos os documentos das viaturas e realizados os autos de receção. Os veículos permanecem no mesmo local, e é iniciada a segunda fase, com a realização das peritagens. Posteriormente, o relatório final é enviado para o cliente, onde, tendo por base os danos detetados, este realiza as reparações acordadas entre as partes. Apenas após estas reparações, os veículos são transportados para a OK Trucks, onde o estado das viaturas é conferido pelos colaboradores.

O cliente B situa-se na zona centro, região com um ponto de entrega na sede da IVECO, em Vila Franca de Xira. Este cliente, apesar de seguir os passos normais do processo, entregando os carros nas instalações da IVECO, tem uma longa relação comercial. Neste âmbito beneficia de alguma flexibilidade no que diz respeito aos aspetos tanto estéticos como mecânicos. Alguns danos, como riscos, mossas, peças partidas ou outras, que apresentem sinais de terem sido alvos de reparações defeituosas, não são considerados na totalidade, de modo a que o valor total do orçamento não ultrapasse um certo patamar. Ainda assim, a avaliação e o débito dos danos nem sempre foi consensual o que levou a uma alteração de procedimentos. Perante um lote de veículos, e face a várias correções aos orçamentos, não foi possível renegociar certas parcelas de danos. O procedimento de entrega das viaturas foi alterado, por incentivo do cliente, e, tal como o cliente A, este processo passa agora a ser iniciado nas instalações do cliente.

O cliente C situa-se novamente na zona norte do país, e é um cliente pontual, tendo apenas adquirido três viaturas, duas das quais, adquiridas antes do início das operações da OK Trucks. Os conflitos processuais surgiram apenas na entrega da terceira e última viatura. Numa primeira fase, o cliente teve dificuldades em aceitar que só poderia entregar a viatura numa das três instalações indicadas pela OK Trucks, onde acabou por entregar

nas instalações do Porto. Superada esta situação, surge um novo conflito, desta vez associado ao orçamento dos danos, que eram bastantes extensos, e à quilometragem excessiva face à contratada. Para resolver o conflito, e após reuniões, foi colocada ao cliente a hipótese da entrega de material, para substituir parte dos danos, e sugerida a movimentação da viatura para uma oficina autorizada, para realizar reparações mais profundas. Após reparada, a viatura deu entrada nas instalações da OKTrucks e, o valor das reparações realizadas, bem como do material entregue, foram deduzidas ao orçamento inicial.

O cliente D, tem presença na zona norte e centro do país, realizando entrega de viaturas em ambas as localizações. Este cliente tem uma presença bastante longa no portefólio comercial da empresa, onde adquire, a cada dois anos, um elevado número de veículos ligeiros nas mais diversas configurações e motorizações, furgão, contentor, chassi cabine, sendo, portanto, um dos principais fornecedores de veículos ligeiros para o stock da OKTrucks. Desta forma, o procedimento de entrada, bem como os critérios no levantamento de danos são específicos para o cliente. No que diz respeito às entradas, o cliente opera de duas formas. Na zona norte, o cliente entrega o veículo nas instalações da OKTrucks, desencadeando o processo normal de receção e peritagem, enquanto que, na zona centro, a entrada poderá funcionar de duas formas. Um funcionário da OKTrucks, desloca-se às instalações do cliente, onde realiza o auto de receção da viatura, e, posteriormente, este poderá trazer-la para a IVECO, ou, o veículo fica nas instalações do cliente, onde será alvo de reparações, ficando a entrega da viatura da responsabilidade do cliente. No que diz respeito aos relatórios, é estabelecido um patamar máximo a debitar no orçamento de danos, e, todas as peças danificadas são identificadas, requisitadas e recolhidas no departamento de peças, da IVECO, e de seguida entregues no cliente, no caso de a viatura permanecer nas instalações do mesmo para realizar as reparações.

#### **4.4.2 Outflow**

Concluído o processo de entrada, o veículo fica então disponível para a equipa comercial ou Outflow. Este departamento, para além das atividades de venda das viaturas existentes em stock existente, está ainda responsável por avaliar todas as retomas, quer sejam de um negócio de um seminovo, ou de um novo, uma vez que a eventual retoma irá entrar para o stock de usados. Apesar de estas avaliações já existirem antes da entrada em operação

da OKTrucks, a principal diferença agora coloca-se na valorização das mesmas. A ideia, é otimizar a possível margem de lucro do ativo, tentando assegurar a realização do negócio, mas não tendo apenas como principal preocupação a venda da viatura nova ou seminova.

Dos veículos em stock, apenas os de origem de Buy Back e dependendo dos km's, poderão ser alvo de recondicionamento, mecânico e estético, podendo este ser apenas para stock ou para cliente final. Os trabalhos realizados nas viaturas para stock, têm uma extensão inferior, aos veículos com negócio em curso. O recondicionamento é realizado em uma oficina da rede, que pode ser uma empresa parceira, com instalações adequadas, ou nas instalações próprias da IVECO. As outras instalações onde a IVECO opera resultam de parcerias, umas mais longas e com um grau de envolvimento maior do que outras, sendo que, locais com operações administrativas (OK Trucks) e oficina, para além de Vila Franca de Xira, localizam-se no Porto e Leiria, ambas em concessionários parceiros.

No caso do Porto, apesar do longo relacionamento entre ambas as empresas, a OK Trucks irá mudar para instalações próprias IVECO, adquiridas a um outro parceiro. Esta mudança é motivada pelo aumento do volume de atividade proveniente da preparação das viaturas da OKTrucks e solicitações de clientes regulares da oficina. Apesar da mudança, o relacionamento mantém-se, continuando este ponto inicial a ser fundamental na rede de concessionários.

Na zona centro, as instalações de Leiria funcionavam nos mesmos moldes das do Porto, ou seja, num concessionário parceiro, onde o espaço dedicado à IVECO e OKTrucks era limitado. No entanto, este local, motivado pelo aumento do volume de negócios e pela longevidade do relacionamento entre ambas as partes, foi alterado para novas instalações, construídas de raiz através de uma parceria entre a IVECO e o concessionário, o que permitiu a criação de um novo espaço com maiores dimensões, onde cada marca e empresa têm a sua área dedicada. O concessionário, aproveitou ainda este movimento para realizar um *rebranding* da sua marca. Para além de instalações administrativas e comerciais, este espaço conta também com os serviços de oficina e recondicionamento.

A aquisição e mudanças para estas instalações vem, de certa forma, reforçar tanto a posição de mercado da IVECO como da OKTrucks, aumentando a exposição de ambas, permitindo ainda a distribuição do stock de usados para outras localizações. Como todos os recondicionamentos e trabalhos necessários de oficina, são realizados tanto em parceiros como nas instalações próprias IVECO, que têm os seus clientes (manutenções preventivas, exigidas nos contratos de manutenção, reparações, avarias, sinistros), leva a que, necessariamente, exista um esforço acrescido nos recursos já existentes, e o surgimento de possíveis atritos nos relacionamentos, que, no extremo, levam ao fim da parceria, no que diz respeito ao recondicionamento.

Para além deste trabalho de recondicionamento, existe ainda a possibilidade, caso seja vontade e necessidade do cliente, de realizar alterações ao veículo, uma vez que este já se encontra em stock transformado.

Estas alterações, podem ir desde uma instalação de uma plataforma de carga, adaptação do carro para o transporte ADR (cargas perigosas), ajuste para outro tipo de transporte (60 toneladas), reparações de carroçaria, e num caso mais extremo, a troca do contentor. Estas alterações são realizadas por outras empresas, muitas delas já previamente envolvidas na transformação da viatura, enquanto veículo novo.

Apesar de seminovo, estes veículos contam ainda com garantia, que pode ser ajustada consoante a necessidade do cliente, onde são propostas soluções que vão desde uma cobertura parcial até uma total. No entanto, a inclusão das viaturas nestes planos está dependente dos anos e km's, do mesmo, sendo que, viaturas mais antigas e com bastante quilometragem, poderão não ser abrangidas por este serviço. No caso das retomas, as viaturas não têm plano de assistência, sendo comercializadas no estado em que se encontram.

A aquisição de viaturas seminovas pode ser realizada por intermediários (comerciantes automóveis) ou por clientes finais. Os intermediários, recebem as viaturas sem qualquer serviço de manutenção ou reparação e, como revendedores automóveis, expõe essas viaturas nas suas instalações. Os clientes finais são essencialmente de pequena e média dimensão, assegurando serviços de transporte essencialmente em território ibérico. Este segmento é bastante diverso em termos de dimensão e regularidade de compras; alguns

que adquirem apenas um veículo, e que podem ou não serem recorrentes, outros duas ou mais viaturas e alguns, com algum peso no setor dos transportes, podem adquirir dez ou mais veículos. Todas as viaturas entregues a este tipo de cliente, são devidamente recondiçionadas, mecânico e estético, e cobertas por serviços de garantia e assistência, o que se reflete no preço final da viatura.

As viaturas usadas que se considera não poderem ser vendidas no mercado nacional, devido ao ano de matrícula e/ou km's, são exportadas. Os clientes envolvidos nestes negócios, usualmente, adquirem grandes lotes de veículos, vinte ou mais unidades, no estado em que estão, i.e., sem terem sido realizadas qualquer atividade de manutenção preventiva ou reparação e sem incluir garantias.

## **V. Análise Conclusiva**

O propósito deste capítulo é analisar o processo de (re)posicionamento de uma empresa ao longo do tempo. A nível mais geral, o caso ilustra como a introdução de um novo negócio (a comercialização de viaturas seminovas e usadas) na empresa, se traduziu no seu reposicionamento na rede através da recombinação de vários recursos, atividades e relacionamentos. De modo breve, na IVECO o output de uma das marcas (de viaturas novas) passou a ser o input de negócio da outra (OKTrucks) envolvendo um processo de (re)combinação de interdependência de recursos, atividades e atores internos e externos à empresa focal. Cada um destes aspetos é apresentado em seguida, recorrendo, de modo seletivo, à informação apresentada no capítulo anterior.

A alteração, ou reforço de posição na rede, não se limitou apenas em ampliar a carteira de produtos a disponibilizar aos seus clientes. Por um lado, este processo teve a ver com uma acumulação de ineficiências, associada ao modelo de negócio seguido, que foram ganhando uma visibilidade crescente ao longo do tempo. Ela foi motivada sobretudo pelo passado recente da empresa, em particular por um modelo de comercialização de viaturas novas que contribuía para um stock crescente de viaturas seminovas e usadas com origem no seu negócio principal. Recorde-se, do caso, que este aumento do stock tinha subjacente um conjunto de práticas ou procedimentos pouco estruturados, entrega de veículos em qualquer ponto da rede, facilidade de aquisição de viaturas e ausência de critérios fundamentados na valorização de retomas, o que levou a uma quantidade excessiva de

veículos contratuais em circulação. Ao longo do tempo, esta quantidade iria provocar uma sobrecarga na rede comercial, reduzindo as margens do negócio, uma vez que as viaturas corriam o risco de permanecer durante bastante tempo em stock. Esta degradação nos resultados económicos e financeiros da empresa também reflete, em parte, a postura de alguns clientes, uma vez estes poderiam entregar as viaturas excessivamente danificadas, tendo, adicionalmente, atrasos no pagamento das mensalidades.

Por outro lado, a valorização e rentabilização, desse stock, através da sua comercialização, requereu alterações importantes no modo como as atividades (logística interna, peritagem, troca de informação, vendas, etc) e recursos da empresa (comerciais, técnicos, instalações) passaram a ser combinados. Foram realizados investimentos em instalações específicas e equipas dedicadas à OK Trucks. Os departamentos financeiro, logístico e comercial, acedem de imediato á informação técnica da viatura. No caso das viaturas com origem em contratos, são envolvidas entidades externas na realização das peritagens de avaliação do estado de conservação dos veículos. Neste novo modelo, os clientes, por sua vez, podem ter que suportar as despesas associadas à reposição de parâmetros de conversação dos veículos previamente definidos entre as partes.

O caso também ilustra como a rede de relacionamentos da empresa (com concessionários, clientes, parceiros) se alteraram, nalguns casos, mudando os pontos de contato com clientes e logística (e.g. pontos de entrega das viaturas), alterando um conjunto de procedimentos com clientes, a divisão de trabalho com concessionários ou o aprofundamento da ligação a alguns parceiros (configuração dos veículos, etc). A criação de uma nova marca traduziu-se, desde logo, na alteração dos pontos de entrega para locais específicos da OKTrucks, em vez de qualquer ponto da rede. Esta alteração, requereu ajustamentos na logística dos clientes. Também a implementação dos processos de peritagens, e critérios mais restritos, levou, por um lado, ao surgimento dos maiores pontos de discordância entre a IVECO e o cliente, tendo, no entanto, sempre em consideração, no diálogo com o cliente, o historial de negócios e as expetativas futuras a esse respeito. Note-se, a natureza e a continuidade do relacionamento está não só intimamente associada à regularidade e volume de compras de veículos por um cliente, como também à ativação de vários recursos de suporte ao seu uso ao longo do tempo, tal

como venda de peças, reparações, planos de manutenção e garantias, e possíveis operações de transformação dos veículos.

Estas atividades fazem uso de recursos técnicos e de infraestrutura que foram sujeitos a uma utilização mais intensiva após a implementação da OKTrucks. Recorde-se, que todos os trabalhos de preparação e recondicionamento são realizados nas oficinas da rede que, além do trabalho adicional nestas viaturas, têm os seus próprios clientes. Estes relacionamentos, diversos em continuidade e natureza, abrangem também uma enorme diversidade de viaturas, com diferentes modelos, opcionais, transformações associadas e necessidades de preparação. Neste contexto, existem processos contínuos de aprendizagem técnica (reajustamentos em critérios e procedimentos de diagnóstico e reparação), e comercial para todas as partes, clientes, oficinas, fornecedores, IVECO novos e OKTrucks. Recorde-se como a exigência colocada pelos trabalhos de recondicionamentos dos seminovos, levou à alteração e à reformulação de certos pontos da rede. Apesar destas alterações serem motivadas pelo fluxo de trabalho acrescido, tendo a finalidade de agilizar as preparações, todos os relacionamentos previamente existentes mantêm-se, bem como os trabalhos, uma vez que estes são pontos chave na presença e prestação de serviços IVECO. Adicionalmente às oficinas, também os fornecedores, carroçadores e instaladores de equipamentos, viram o seu potencial de negócios melhorado, uma vez que em caso de necessidade do cliente de veículo usado, estes fornecedores poderão estar envolvidos nos projetos de alteração dos veículos.

Finalmente, a alteração da atratividade da empresa, como parceiro de troca, passou a estar intimamente associada a uma (re)combinação de recursos, atividades e atores. Como o caso ilustra, com este reposicionamento, essa atratividade passa a ser suportada na combinação que passou a fazer entre dois negócios que, até certa altura, tinham estado relativamente separados entre si. No novo modelo, o output de um negócio passou a ser o input do outro, pelos que os recursos, atividades e atores associados a cada um, passaram a estar mais estreitamente ligados. A coordenação e envolvimento entre essas secções da rede ganham relevância para que ambas as vertentes do negócio sejam, sustentáveis. Avaliações de retomas, peritagens e débitos a clientes, especificações técnicas dos veículos novos (que mais tarde voltam como stock), informação detalhada do historial do veículo (i.e. manutenções, reparações), projetos de transformação em

empresas parceiras, são exemplos de fatores que se tornam essenciais para que os veículos seminovos, juntamente com os serviços associados, se tornem recursos valorizados pelos clientes. Por outras palavras, a OKTrucks, como uma particular combinação de recursos e atividades, parece estar a contribuir para o reforço da posição e da atratividade da IVECO como parceiro de troca junto de outras empresas no setor.

Em termos de implicações para a gestão, este reforça a noção de que a implementação de uma estratégia não ocorre de forma autónoma (Ford et al, 2003). O *fit*, entre as (novas) ofertas de uma empresa e o mercado, é testado e validado continuamente em processos, envolvendo as dimensões intra e inter-organizacionais, e não apenas um produto ou serviço face a um mercado anónimo. Isto significa que, numa perspetiva de gestão, a rede com outros parceiros é essencial para suportar processos de mudança na estratégia da empresa envolvendo a promoção de novos negócios. A partilha de informação e recursos é necessária para as partes envolvidas, permitindo o possível desenvolvimento de novos produtos/ serviços, ou, o melhoramento da oferta atual.

O estudo apresenta algumas limitações. A primeira, associa-se ao fato de não ser possível realizar uma generalização estatística para uma população de empresas, com base num estudo caso.

A segunda limitação, prende-se com a não obtenção de informação sobre os pontos de vista dos clientes e fornecedores, sobre a nova configuração da rede de relacionamentos e a atratividade da empresa focal, uma vez que o cenário pandémico atual do país, motivado pelo SARS-CoV-2, impossibilitou o agendamento de eventuais entrevistas e deslocações a estes parceiros.

Por fim, a última limitação, está associada à não obtenção de dados, estatísticos e financeiros, que pudessem evidenciar os ganhos de eficiência e eficácia, associados aos investimentos envolvidos na alteração de posicionamento e modelo de negócio com a implementação da OKTrucks.

Em estudos futuros, seria interessante acompanhar o desenvolvimento da empresa, e compreender com uma maior profundidade, qual o impacto que esta nova posição terá com os clientes e fornecedores, obtendo o ponto de vista dos mesmos.

Poder-se-ia também, verificar o nível de aceitação que o mercado dos seminovos poderá vir a ter, perante as viaturas a GNC e GNL, uma vez que esta tipologia de veículos começa a ter um peso relevante em grandes frotas de veículos novos, aquisições motivadas por questões de sustentabilidade e baixo custo do combustível, mas que enfrenta, atualmente, algumas dificuldades de aceitação, essencialmente associadas à escassez de pontos de abastecimento, e necessidade de investimentos adicionais em formação e adaptação técnicas de forma a reduzir os custos totais de uso destes veículos.

## Referências Bibliográficas

- Anderson, J., Hakansson, H., Johanson, J. (1994) Dyadic Business Relationships within Business Network Context. *Journal of Marketing*. 58 (4). pp. 1-15.
- Anderson, H., Havila, V., Andersen, P., Halinen, A. (1998) Position and Role Conceptualizing Dynamics in Business Networks. *Scandinavian Journal of Management*. 14 (3). pp. 167-186.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. (1991). Partnering as a Focused market Strategy. *California Management Review*. 33 (3). pp. 95-113.
- Araújo, L., Dubois, A., Gadde, L-E. (1999) Managing interfaces with suppliers. *Industrial Marketing Management*. 28 (5). pp. 497–506.
- Axelsson, B. e Easton, G. (Eds.) (1992) *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge.
- Baraldi, E., Brennan, R., Harrison, D., Tunisini, A., & Zolkiewski, J. (2007). Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis. *Industrial Marketing Management*, 36 (7). 879–894.
- Dubois, A. e Gadde, L.-E. (1996), Purchasing behaviour during three decades – some reflections on the variety of supplier relationships. *Proceedings of the 12th IMP Conference*, Karlsruhe Universitat, Karsruhe.
- Easton, G. (1992) Industrial Networks: A Review. In: Axelsson, B. e Easton, G. (Eds.). *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H., Lundgren, A., Snehota (2003). *Managing Business Relationships*. 2nd Edition. Chichester: Wiley.
- Ford, D., Hakansson, H. (2013) Competition in business networks. *Industrial Marketing Management*. 42 (7). pp. 1017-1024.
- Gadde, L., Snehota, I. (2000) Making the Most of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*. 29 (4). pp. 305-316.

Gadde, L.-E. e Håkansson, H. (2001), *Supply network strategies*, John Wiley: Chichester.

Gadde, L.-E., Huemer, L., Hakansson, H. (2003) Strategizing in Industrial Networks. *Industrial Marketing Management*. 32 (5). pp. 357-364.

Håkansson, H. e Snehota, J. (1989) No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*. 5 (3). pp. 187-200.

Håkansson, H., Snehota, I. (1995) *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.

Håkansson, H., Ford, D. (2002) How Should Companies Interact in Business Networks?. *Journal of Business Research*. 55 (2). pp. 133-139.

Johanson, J., Mattsson, L.-G. (1989) Strategic Action in Industrial Networks and the Development towards the “Single European Market”. In: *Wilson, D. T.; Han, S.; Holler, G. W. IMP Conference (5th): Research In Marketing: An International Perspective*, pp. 314-340.

Mattsson, L. G. (1986). Indirect relations in industrial networks—a conceptual analysis of their strategic significance. In *3rd international IMP research seminar on international marketing*.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., Thornhill, A., (2007). *Research Methods for Business Students*. 4th Edition. Harlow, Financial Times/Prentice Hall.

Pettigrew, A. M. (1997) What is a Processual Analysis?. *Scandinavian Journal of Management*. 13 (4). pp. 337-348.

Ritter, T., Wilkinson, I. F., Johnston, W. J. (2004) Managing in Complex Business Networks. *Industrial Marketing Management*. 33 (3). pp. 175-183.

Wilkinson, I., Young, L. (2002) On Cooperating – Firms, Relations and Networks. *Journal of Business Research*. 55 (2). pp. 123-132.

Yin, R. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series. London: Sage Publications.

## Anexos

### Anexo 1 – Modelos de viaturas de gama ligeira IVECO



Figura 2 - Daily Chassi longo



Figura 1 - Daily chassi curto



Figura 3 - Daily chassi GNC



Figura 4 - Daily cabine dupla



Figura 6 - Daily cabine simples



Figura 5 - Daily com contentor



Figura 8 - Daily GNC com contentor



Figura 7 - Daily Furgão



Figura 10 - Daily com plataforma e grua



Figura 9 – Daily Furgão minibus



Figura 11 - Daily ambulância

## Anexo 2 – Modelos de viaturas de gama média IVECO



Figura 13 - Eurocargo chassis



Figura 12 - Eurocargo RSU urbano



Figura 14 - Eurocargo RSU



Figura 15 - Eurocargo com equipamento desentupimento



Figura 16 - Eurocargo basculante



Figura 17 - Eurocargo contentor

### Anexo 3 – Modelos de viaturas de gama pesada IVECO



Figura 18 - Stralis 4X2



Figura 19 - Stralis 4X2 transformado com kit hidráulico (cliente OKTrucks)



Figura 21 - Stralis 6X2



Figura 20 - Stralis GNL

#### Anexo 4 – Modelos de viaturas de gama mista e fora de estrada IVECO



Figura 23 - Trakker 6x4



Figura 22 - Trakker com grua e basculante



Figura 25 - Trakker basculante



Figura 24 – X-WAY 8x4

## Anexo 5 – Catálogo de danos OKTrucks (Exemplos mais recorrentes)

### APARÊNCIA EXTERIOR DO VEÍCULO

CARROÇARIA, ESPELHOS EXTERIORES E PEÇAS DE MONTAGEM ADICIONAL



- Pequenas mossa de estacionamento sem danos na pintura, que não comprometam significativamente a impressão global do veículo
- Pouco desgaste nas faixas dos para-choques
- Pequenos riscos à superfície da carcaça do espelho

Figura 26 - Aparência exterior do veículo, danos aceites



- Mossas profundas que comprometem a impressão global do veículo
- Desgaste, deformações, batidas e fissuras significativos na carcaça do espelho e nas faixas dos para-choques
- Desgaste, deformações, batidas e fissuras significativos na carroçaria e em peças de montagem adicional
- Perfurações causadas por peças de montagem adicional
- Vestígios visíveis de acidente prévio
- Danos causados por granizo
- Danos causados por um acidente

Figura 27 - Aparência exterior do veículo, danos não aceites

## APARÊNCIA EXTERIOR DO VEÍCULO

### JANTES E PNEUS



- Profundidade do desgaste da banda de rodagem corresponde a 3.0 mm, no mínimo (limite legal devido)
- Pouco desgaste no exterior do pneu
- Pequenas ranhuras na banda de rodagem
- Pequenos riscos/pouco desgaste, sem perda de material nas jantes
- Pouca corrosão nas jantes de aço
- Pequenos danos nas jantes e nos tampões das rodas

#### PNEUS ACEITES

- Bridgestone
- Michelin
- Kormoran
- Pirelli
- Goodyear
- Dunlop
- Continental
- Firestone

Figura 28 - Pneus e jantes, danos aceites



- Pneus gastos de um lado
- Profundidade da banda de rodagem inferior a 3.0 mm (limite legal devido)
- Desgaste considerável, danos de impacto e ranhuras na largura da superfície do piso e nos flancos dos pneus
- Pneus porosos e excessivamente usados
- Pneus com danos visíveis (fissuras, protuberâncias)
- Fissuras, deformação, remoção considerável de material, danos graves na pintura nas jantes e nos tampões das rodas
- Elevada corrosão nas jantes e nos tampões das rodas
- Pneus inadequados, não conformes com o tamanho, o tipo, fabricação e construção (pneus de verão/to-do-o-terreno/inverno)
- Pneus que não cumprem os requisitos das especificações do fabricante

13

Figura 29 - Pneus e jantes, danos não aceites

## APARÊNCIA EXTERIOR DO VEÍCULO

### VIDROS E FARÓIS



- Pequenos danos por impacto de pedras à superfície do para-brisas, sem dificultar a visão (não relevante para a inspeção principal)
- Pequenos riscos, sem dificultar a visão
- Pequenos danos de impacto de pedras nos faróis
- Danos de impacto de pedras reparados por profissionais, fora do alcance de visão do condutor

1. Para os carros e outros veículos com peso máximo permitido até 3,5 t, a zona está limitada ao para-brisas (área coberta pelos limpadores para-brisas) por uma faixa ampla de 29 cm (DIN A4 formato transversal) localizada centrada em relação do volante.

2. Para os veículos com peso máximo permitido superior a 3,5 t, a zona do para-brisas é definida por um quadrado com 29 cm de lado. A posição lateral é determinada do mesmo modo que para um carro. A altura do ponto médio M do quadrado no para-brisas é determinada a partir do desenho adjunto, ficando o assento do condutor localizado na posição média.

Sobre o texto original, ver: Diário de Transportes Alemães VktBl 1986 pág. 130 - nº 55

Figura 30 - Vidros e faróis, danos aceites



- Danos e fissuras por impacto de pedras
- Impacto/riscos de pedras, dificultando a visão no campo de visão do condutor (relevante para a inspeção principal)
- Fissuras e rachas nas janelas, nos faróis dianteiros e nas luzes traseiras
- Todos os danos que comprometam a segurança rodoviária
- Reparações de vidros pouco profissionais
- Janelas ou unidades de iluminação com fugas
- Luzes não conformes com as exigências da inspeção principal

11

Figura 31 - Vidros e faróis, danos não aceites

## TECNOLOGIA DE VEÍCULOS

### SISTEMA DE ESCAPE



- Condição normal correspondente à idade e à quilometragem



- Fugas
- Ferrugem devido a toques, pancadas ou acidentes
- Danos causados por choques externos
- Peças que faltam no equipamento, p. ex., tubo de escape arrancado ou deformado

Figura 33 - Sistema de escape, danos não aceites

## Anexo 6 – Template do relatório de peritagem a viaturas de Buy-Back

FORNECEDOR

Matricula 00-XX-00  
Técnico Nome do perito

### RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DANOS E FALTAS

**REFERÊNCIAS**

<b>Importador</b> Iveco Portugal, SA	<b>Parque</b> Local de Peritagem	<b>Tipo de Vistoria</b> BuyBack
<b>Origem</b> Nome do cliente	<b>Suporte</b>	<b>Entrada em Parque</b>
		<b>Data de Peritagem</b>
		<b>Data de Validação</b>

**VEÍCULO**

<b>Matrícula</b> 00-XX-00 <b>Marca</b> Iveco <b>Modelo</b> Stralis <b>Versão</b> 460 E6 <b>Nº de Chassis</b> WJMM1VTH60C 000000 <b>Combustível</b> Gasóleo <b>Quilómetros</b> 000000 <b>Nível combustível</b> 0/8 <b>Data de matrícula</b> 01/03/2020 <b>Manutenção</b> _____ <b>Kms/Dias</b> _____		
---	---	---

**VERIFICAÇÃO DE FUNCIONAMENTO (X EM CASO DE ANOMALIA, N/A - NÃO APLICÁVEL)**

<b>OK</b> Ar Condicionado <b>OK</b> Bancos eléctricos <b>OK</b> Buzina <b>OK</b> Caixa de Velocidades <b>OK</b> Computador de bordo <b>OK</b> Espelhos retrovisores eléctricos <b>OK</b> Fecho central de portas	<b>OK</b> Radio leitor CD/DVD <b>N/A</b> Sistema de navegação GPS <b>OK</b> Sistema de limpa-vidros <b>OK</b> Tecto de abrir <b>OK</b> Vidros eléctricos FR <b>N/A</b> Vidros eléctricos TR <b>N/A</b> Sensores Estacionamento
--	--

**VERIFICAÇÃO DE ELEMENTOS (X EM CASO DE ANOMALIA, N/A - NÃO APLICÁVEL)**

<b>N/A</b> Antena <b>N/A</b> Isqueiro <b>N/A</b> Cinzeiro FRT <b>N/A</b> Cinzeiro TRS <b>OK</b> 1º Chave Original <b>N/A</b> 2º Chave Original <b>N/A</b> DUA (Doc. Único Automóvel) <b>OK</b> Manual Instruções <b>OK</b> Manual Manutenção <b>OK</b> Manual Reparadores	<b>OK</b> Colete <b>N/A</b> Kit 1ºs Socorros <b>N/A</b> CD/DVD Navegação <b>X</b> Pneu Suplente <b>OK</b> Macaco <b>OK</b> Chave rodas <b>N/A</b> Porca Segurança <b>OK</b> Triângulo <b>N/A</b> Kit compressor
--	---

**PNEUS**

Marca	Dim	FE	FD	TD	TE	S
	Altura do rasto (mm)	4.0	4.0	0.1	0.1	0.0
PIRELLI	385/55R22.5	X	X	-	-	-
BRIDGESTONE	315/70R22.5	-	-	X	X	-

**INFORMAÇÕES ADICIONAIS**

Interior	
Exterior	Não lavado
Compartmento Motor	

**REGISTO DE DANOS**

Zona	Componente	Dano	Operação	Forfait	Montante (€)	MO (€)	Tempo M.O. (h)	Qtd	Factor (%)	Total (€)
FD	Canto cabine	Risco profundo	Pintar					1.00		
FD	Tampa farol	Falta	Repor					1.00		
FE	Tampa farol	Falta	Repor					1.00		
LCFE	Capa retrovisor ext	Risco profundo	Pintar					1.00		
LCFE	Capa retrovisor ext peq	Risco profundo	Pintar					1.00		
LCFE	Forra estribo	Risco profundo	Pintar					1.00		
LFE	Friso g-lamas	Falta	Repor					1.00		
LCTE	Deflector lateral inf	Reparação defeituosa	Pintar					1.00		
LCTE	Proteção panela escape	Mossa s/ pintura	Memo					1.00		
LTE	G-lamas	Falta	Repor					1.00		
LTD	G-lamas	Falta	Repor					1.00		
TE	Farolim	Partido	Substituir					1.00		
TC	Chapa da traseira	Amolgado/a	Memo					1.00		
GRL	Chassis	Amolgado/a	Reparar e pintar					1.00		
LTD	Depósito combustível	Amolgado/a	Substituir					1.00		
LFD	Guarda-lamas	Partido	Reparar e pintar					1.00		
LCFD	Canhão de fechadura porta	Danificado(a)	Substituir					1.00		
LCFD	Estribo sup tr metal	Partido	Reparar e pintar					1.00		
LCFD	Forra estribo	Partido	Substituir					1.00		
LCFD	Friso embaladeira	Partido	Substituir					1.00		
LCTD	Caixa lateral	Bloqueada(o)/Pres(a)	Verificar					1.00		
LCTD	Puxador exterior da porta	Danificado(a)	Substituir					1.00		
LFD	Farolim de pisca lateral	Partido	Substituir					1.00		
LCFD	Retrovisor ext eléctrico	Partido	Substituir					1.00		
TC	Painel tr cabine	Amolgado/a	Reparar e pintar					1.00		
GRL	Cabo trifásico	Falta	Repor					1.00		
INT	Estojo de ferramentas	Falta	Repor					1.00		
INT		Falta	Repor					1.00		
INT	Pneu suplente	Falta	Repor					1.00		
TC		Falta	Repor					1.00		
LFE	Pneu	Corte	Substituir					1.00		
LTE	Pneu	Desgaste	Substituir					2.00		
LTD	Pneu	Desgaste	Substituir					2.00		

Figura 34 - Template, adaptado, do relatório de peritagem

FORNECEDOR

Matricula 00-XX-00  
Técnico Nome do Perito

LCFE	Friso da porta	Risco médio	Memo						1.00	
GRL	IPO	Falta	Repor						1.00	
GRL		Falta	Repor						1.00	
GRL	Remoção de publicidade	Autocolantes	Remover						1.00	
TJD	Pala sol	Partido	Substituir						1.00	
INT	Volante	Desgaste	Memo						1.00	
INT	Frigorífico	Anómalias registadas	Repor						1.00	
INT	Suporte beliche	Partido	Substituir						1.00	
INT	Forro Tr habitáculo	Corte	Substituir						1.00	
INT	Forra cama	Corte	Substituir						1.00	
INT	Friso consola central	Risco profundo	Pintar						1.00	
INT	Cortina porta	Danificado(a)	Substituir						1.00	
INT	Cortina porta	Danificado(a)	Substituir						1.00	
INT	Forro da porta FE	Danificado(a)	Substituir						1.00	
FC	Haste escova limpa vidros	Agente Oxidante	Memo						1.00	
FC	Pára-choques	Partido	Substituir						1.00	
FD	Farol	Partido	Substituir						1.00	
FD	Avental inf p/choques	Partido	Substituir						1.00	
									<b>Sub-Total (€)</b>	
									<b>Total c/IVA (23%) (€)</b>	

**OBSERV.**

- Viatura com indícios de danos ocultos na frente direita - necessita de desmontagem para verificação de extensão de danos

INT - Frigorífico - anomalias registadas = Amortecedor em falta  
 INT - friso consola central = Friso beliche inferior  
 INT - n/d - Falta = Extensão de chave de levantar cabine  
 TC - falta - repor = Suporte de mangueira de ar  
 GRL - n/d - falta - repor = Aferição tacógrafo

Figura 35 - Template, adaptado, do relatório de peritagem (Cont.)