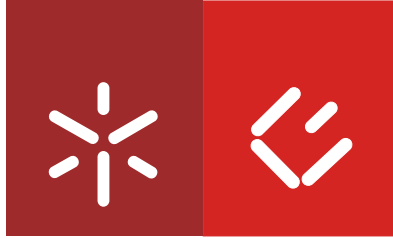


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Bruno Filipe Ferreira Fernandes

**A importância estratégica da logística  
e cadeia de abastecimento: estudo de  
caso da Norbert Dentressangle Portugal.**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Bruno Filipe Ferreira Fernandes

**A importância estratégica da logística  
e cadeia de abastecimento: estudo de  
caso da Norbert Dentressangle Portugal.**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor António Azevedo**

# Agradecimentos

À minha família por sempre me ter apoiado nas minhas decisões, e deixar-me seguir as minhas aspirações, e por ter estado sempre ao meu lado em todas as horas.

Aos meus amigos, por sempre me terem dado força na execução desta tese, por sempre me inculcaram vontade e disciplina.

À equipa *Norbert Dentressangle* da Península Ibérica pela oportunidade que me deu, pelo desafio que coloquei, e pelo esforço em dar-me nada menos que o melhor.

Ao meu caro amigo Paulo Melo, meu mentor e exemplo a seguir, pelo rigor e profissionalismo que demonstrou, pelas dores de cabeça que lhe provoqueei, pelas inúmeras ocasiões familiares que lhe “roubei”. Sem dúvida um exemplo a seguir.

Ao meu tutor António Azevedo, que me ajudou a conduzir este trabalho com rigor e ambição.

Por fim à Karolina, pela sua presença, apoio e otimismo que sempre demonstrou ao meu lado.

A todos o meu Muito Obrigado!

## RESUMO

A presente tese tem como alvo avaliar o papel da logística na cadeia de abastecimento, tendo como exemplo a empresa *Norbert Dentressangle* Portugal, durante o ciclo *Passion Rouge* entre 2008 e 2010.

Esta tese apresenta um estudo de caso com o exemplo de uma empresa, de modo a cimentar conclusões sobre esta relação, frisando um enquadramento teórico acompanhado de uma estrutura de auditoria ao focar a empresa em exposição.

A avaliação é feita através de uma análise mista. A primeira fonte é quantitativa na recolha de dados fornecidos pela empresa, assim como fontes externas. Segundo, de fonte qualitativa devido à natureza do estudo exploratório sobre a temática deste sector, baseada em entrevistas com os principais dirigentes da empresa em Portugal e a nível Ibérico.

A análise conduzida conclui que existe uma convergência de pensamento sobre a relação direta entre a gestão logística e a cadeia de abastecimento, com efeitos causa-consequência que se repercutem também no composto de marketing. Tendo como exemplo o caso de uma empresa do sector logístico e em particular o serviço de distribuição capilar.

É destacado o papel da colaboração intra e interfirma na horizontalidade de forma a criar laços informais baseados na confiança.

A cadeia de abastecimento constitui uma rede complexa, adaptável e sensível ao mercado, em que a razão de *Service-Dominant logic*, procura reconhecer uma maior preocupação com a relação entre as diversas partes da cadeia e o seu papel no processo de criação de valor sobre o produto, no entanto o foco ilumina o papel dos bens intangíveis.

**Palavras-chave:** Análise SWOT, Auditoria, Cadeia de Abastecimento, Estudo de Caso, Logística, *Norbert Dentressangle* Portugal, Plano e Estratégia de Marketing, Transportes, 3PL

## ABSTRACT

This thesis has its main target to stress the role of logistics strategic management in the supply chain, focusing the *Norbert Dentressangle* Portugal as an example during its cycle *Passion Rouge*.

This analysis presents itself as a case study to evaluate the role of logistics strategic management in supply chain. The theoretical analysis is followed by an auditing structure focusing *Norbert Dentressangle* Portugal as a model on implementing this kind of strategy.

The given study it is made through a mixed analysis, gathering information with qualitative and quantitative sources. Due to an exploratory nature the given example with *Norbert Dentressangle* Portugal, the need for interviews in depth with company main directors, was of vital knowledge.

A convergence of thought concerning the connection between logistics strategic management and the supply chain was not only proved, as it shows a direct connection cause-effect, with impact in all structures of a company.

It is also made clear the role of informal cross-functional collaboration as the basis for a process of trust, building relationships which are presented as the main focus as well in competences.

The supply chain constitutes a complex network, adaptable and sensing-responding to the market, on which the Service-Dominant logic, seeks to recognize a stressed focusing into the diverse supply chain relationships on the creation of value to services, enlightening the target as being an intangible good.

**Keywords:** Auditing, Carrier, Case Study, Logistics, *Norbert Dentressangle* Portugal, Supply Chain, SWOT Analysis, Transportation, 3PL

# ÍNDICE

|  |        |
|--|--------|
| Introdução.....                                      | - 1 -  |
| Revisão de Literatura.....                           | - 4 -  |
| Metodologia.....                                     | - 17 - |
| 1. Estudo de Caso.....                               | - 20 - |
| <b>Dimensão</b> .....                                | - 21 - |
| <b>Estrutura Financeira</b> .....                    | - 22 - |
| <b>Método e Estilo de Gestão</b> .....               | - 23 - |
| <b>Situação Financeira</b> .....                     | - 27 - |
| <b>Vocação e domínios de actividade</b> .....        | - 28 - |
| <b>Equilíbrio da gama</b> .....                      | - 32 - |
| <b>Notoriedade e imagem da empresa</b> .....         | - 33 - |
| 2. O Mercado.....                                    | - 34 - |
| <b>Dimensão Estrutura e Evolução</b> .....           | - 35 - |
| <b>Estrutura</b> .....                               | - 35 - |
| <b>Evolução</b> .....                                | - 37 - |
| <b>Os Concorrentes</b> .....                         | - 37 - |
| <b>Quotas de Mercado</b> .....                       | - 38 - |
| 3. A Estratégia e o Plano de Marketing.....          | - 39 - |
| <b>Objetivos</b> .....                               | - 40 - |
| <b>Fontes de Mercado</b> .....                       | - 41 - |
| <b>Consumidores Alvo</b> .....                       | - 42 - |
| <b>Posicionamento</b> .....                          | - 42 - |
| <b>Fatores chave de sucesso</b> .....                | - 44 - |
| <b>Marketing Mix</b> .....                           | - 46 - |
| <b>-Política de Produto</b> .....                    | - 46 - |
| <b>-Política de Preço</b> .....                      | - 49 - |
| <b>-Política de Distribuição</b> .....               | - 51 - |
| <b>-Política de Força de vendas</b> .....            | - 52 - |
| <b>-Política de Comunicação</b> .....                | - 55 - |
| 4. A Organização de Marketing.....                   | - 56 - |
| <b>Estrutura Geral e Repartição de Funções</b> ..... | - 57 - |

|  |        |
|--|--------|
| <b>Relações com os outros serviços</b> .....                       | - 58 - |
| <b>Organização dos Estudos de Mercado</b> .....                    | - 59 - |
| <b>Sistema de procedimentos de planeamento e de controlo</b> ..... | - 59 - |
| 5. As Performances .....   | - 61 - |
| <b>Evolução da Faturação</b> .....                                 | - 62 - |
| <b>Evolução da Distribuição da Gama</b> .....                      | - 64 - |
| <b>Análise SWOT</b> .....  | - 65 - |
| <b>-Oportunidades e Ameaças</b> .....                              | - 65 - |
| <b>-Forças e Fraquezas</b> .....                                   | - 66 - |
| <b>Análise da rendibilidade por serviço</b> .....                  | - 68 - |
| 6. Conclusão.....  | - 69 - |
| <b>Recomendações e implicações para a gestão</b> .....             | - 73 - |
| <b>Limitações de Estudo e sugestões de futuras pesquisas</b> ..... | - 74 - |
| Bibliografia.....  | - 75 - |
| Anexos .....   | - 79 - |
| Transcrição da 1ª Entrevista com Paulo Melo .....                  | - 80 - |
| Transcrição da 2ª entrevista com Ilídio Lourenço.....              | - 90 - |
| Transcrição da 3ª entrevista com Paulo Melo .....                  | - 96 - |
| Transcrição da 4ª entrevista com Beatriz Armijo e Paulo Melo ..... | - 98 - |

# Lista de Ilustrações

|  |        |
|--|--------|
| Ilustração 1- Modelo de ligações com o marketing (Ishman, Lee, Parente, & Roth, 2008, p. 522)..... | - 11 - |
| Ilustração 2-Estrutura Financeira do Grupo, (Norbert Dentressagle Group, 2009) ...                 | - 22 - |
| Ilustração 3- Organograma estrutural do Grupo Norbert DENTRESSANGLE (Melo, 2011).....              | - 25 - |
| Ilustração 4- Organograma norbert dentressagle portugal, (Norberto, 2011) .....                    | - 26 - |
| Ilustração 5- Evolução da faturação 2007-2010, (Armijo, 2011).....                                 | - 28 - |
| Ilustração 6- Distribuição da gama, (Armijo, 2011).....  | - 32 - |
| Ilustração 7- Ciclo de vida do produto, (Gaviolli, 2012).....                                      | - 48 - |
| Ilustração 8- As quatro fases de uma venda bem sucedida, (Melo, 2012) .....                        | - 53 - |
| Ilustração 9 – Segmentação de produto (Melo, 2012).....  | - 54 - |
| Ilustração 10 – Todos são vendedores (Melo, 2012).....   | - 54 - |
| Ilustração 11- Facturação da empresa 2007-2010, (Armijo, 2011).....                                | - 62 - |
| Ilustração 12- distribuição do mix de produto 2007, (Armijo, 2011) .....                           | - 64 - |
| Ilustração 13- distribuição do mix de produto 2010, (Armijo, 2011) .....                           | - 64 - |
| Ilustração 14- Resumo da análise swot.....   | - 67 - |
| Ilustração 15- Rendibilidade dos serviços .....  | - 68 - |



# INTRODUÇÃO

Esta tese tem como principal objetivo ser um estudo de caso de uma empresa em actividade em Portugal, a *Norbert Dentressangle* Portugal. Com o presente estudo de caso pretende-se elaborar uma análise sobre o papel da gestão logística no marketing mix da empresa e de que forma se repercute na orientação para o cliente, no ciclo *Passion Rouge* 2008-2010. O intuito principal é perceber se um dos objetivos da empresa, a implementação de um novo serviço de distribuição capilar, se reflete num sucesso ou fracasso do grupo. Para esta análise é necessário o estudo da relação entre a cadeia de abastecimento e o marketing.

Entre 2008 e 2010, para o ciclo *Passion Rouge* decidiu-se elaborar uma estratégia com três objetivos distintos. O primeiro trata-se da inclusão de um novo serviço na sua gama de actividades a distribuição capilar através da incorporação de uma empresa dedicada a este sector de actividade a *Christian Salvesen*. A divulgação desta incorporação constitui um dos objetivos da marca, mantendo os clientes essencialmente em Espanha onde a *Christian Salvesen* era muito conhecida. Após estes dois objetivos, a empresa deseja aumentar o número de clientes, através de uma estratégia de comunicação mais agressiva.

Desta forma é necessário conhecer a empresa no ano de 2007 e no final de 2010, começando pela dimensão da empresa em todos os seus aspetos, uma análise ao ambiente externo e interno da empresa é vital para perceber o *design* e a execução do plano de marketing, posteriormente a análise do composto de marketing e consequentemente da performance da empresa, para perceber todos os passos tomados na introdução deste novo serviço.

Toda a análise será acompanhada de testemunhos dos departamentos intervenientes no Plano de Marketing, essencialmente o Departamento Comercial e o Departamento de Marketing suportados com uma avaliação documental, sempre associada a uma revisão de literatura.

A questão fulcral é se o Plano Estratégico de Marketing foi bem elaborado, eficazmente conduzido no terreno, bem como se os objetivos a que se propôs foram

alcançados em Portugal, relacionando a implementação do novo serviço devido à longevidade da relação entre marketing e cadeia de abastecimento.

O plano *Passion Rouge* traduz um ciclo diretivo da empresa *Norbert Dentressangle*, neste caso específico trata-se do último ciclo de objetivos e actividades, de 2008 a 2010.

O plano é designado por *Passion Rouge* sem um motivo especial, apenas para assinalar um ciclo diretivo com objetivos distintos dos anteriores.

Este plano tem especial interesse pois traduz o início de uma nova era para a empresa, este plano é na voz do seu criador (Dentressangle, 2004) o momento de se olhar para o que se fez até então, avaliar o quanto se cresceu, e de se fazer uma introspeção. Segue reforçando o objectivo de continuar a crescer e ser líder europeu no setor dos transportes e da logística. Setor que em 2004 empregava 10 milhões de pessoas e representava 10% do PIB europeu.

Neste ciclo a marca estreia-se noutra setor de actividade embora no mesmo âmbito, o *Freight Forward*, ou seja a entrada da empresa na gestão portuária e no transporte marítimo, fica de fora da estratégia para Portugal.

Focando-se na península Ibérica, (Melo, 2011), a estratégia e os objetivos são na mesma linha do grupo em geral, mas expressa-se de uma orientação específica adoptada à região. A estratégia traduz-se em três etapas, a consolidação da marca no mercado português e espanhol, a incorporação de um novo serviço distinto de todos os outros que a empresa oferecia até ao final de 2007, a distribuição capilar (objeto de análise), limitada ao mínimo de uma palete; e por último uma fase de prospecção de novos clientes, assente numa estratégia de comunicação.

Os motivos que levam a minha escolha por este tema são diversos, complementando-se. A primeira razão deve-se à escolha da própria estrutura da tese. Representa a vontade de um estudo de caso e de apresentar o exemplo da *Norbert Dentressangle* em termos de estratégia e implementação, estrutura e relacionamento, fazendo da empresa um caso curioso e de referência de boas práticas, associadas às relações de longevidade. A estrutura de um estudo de caso é particularmente atrativa para mim, na medida em que permite um contacto direto com uma empresa, e aliar o

conhecimento académico, à prática, e que se traduza em mais conhecimento a nível pessoal e profissional.

A temática da logística e dos transportes é um sector vital de qualquer economia, como é gerida a rede de transportes, como é feita a gestão logística de *stocks*, e de que forma a sua gestão influencia os ganhos em tempo e em dinheiro, por si só causa imensa curiosidade e é escassa a informação sobre este sector de atividade.

O segundo motivo prende-se com a falta de produção académica em termos da intervenção de um dos 4 P's do Marketing de acordo com vários autores como (Lindon, 2010) e (Kotler & Armstrong, 1999), a distribuição, mais concretamente no campo da cadeia de abastecimento englobando a logística e o transporte. Como consequente desta lacuna pretendo adicionar o meu contributo para que o setor seja mais conhecido dando a hipótese aos leitores de uma abordagem por dentro de uma empresa no seio desta área.

O gosto pelo desafio sabendo que o caminho ia ser longo mas sempre revelador, fizeram com que sentisse mais ambição de abraçar o tema.

O valor profissional e pessoal que poderia retirar de uma experiência como esta, sendo um cartão-de-visita pessoal para me ajudar na inserção do mercado de trabalho com o “pé direito” nas minhas áreas de eleição, o Marketing e a Gestão.

Por fim o empenho e abertura da empresa *Norbert Dentressangle Portugal* que desde o primeiro momento mostrou-se empenhada em apoiar-me incessantemente, sobretudo ao meu amigo Paulo Melo.

## REVISÃO DE LITERATURA

Apesar da importância do sector dos transportes e da logística para a economia nacional, é particularmente difícil encontrar referências bibliográficas a focar o setor. De fato, em termos claros e objetivos só a obra liderada por José Crespo de Carvalho “Logística e Cadeia de Abastecimento”, pretende descrever de que forma é estruturada e gerida toda a cadeia de abastecimento em que se insere o transporte, a logística, a gestão logística e a armazenagem. Neste livro o próprio autor que por iniciativa própria procurou reunir os melhores especialistas nacionais, salienta a dificuldade da sua execução. De acordo com o autor a “A maior organização mundial de profissionais e académicos da área, o *Council of Supply Chain Management Professionals*(CSCMP, 2010) define << Logística ou Gestão Logística como parte da Cadeia de Abastecimento que é responsável por planear, implementar e controlar o eficiente e eficaz fluxo directo e inverso e as operações de armazenagem de bens, serviços e informação relacionada entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a ir ao encontro dos requisitos/necessidades dos clientes>>...” (Carvalho, 2010, p. 24), continua afirmando que o transporte se inclui nessa mesma noção de gestão logística. O(CSCMP, 2010), define Cadeia de Abastecimento como ”*Supply Chain Management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all Logistics Management activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third-party service providers, and costumers. In essence Supply Chain Management integrates supply and demand management within and across companies.*”

Dentro da logística importa ainda uma distinção entre o tipo de operadores logísticos, onde há a distinção entre puros e mistos. Operadores Logísticos Mistos como é o caso da empresa em análise, são “... empresas com origem maioritariamente transportadora ou transitária que devido à evolução do mercado, decidiram alargar a actividade à logística mas que ainda não a autonomizaram. Neste grupo, incluem-se companhias, nas quais 10% ou mais da sua atividade é relativa à prestação de serviços logísticos.” (Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011, p. 36).

Já (Ellram, Lambert, & Stock, 1998) salientam a importância da gestão logística em três dimensões, afirmando que “ ... (1) *an activity where significant cost savings could be generated; (2) an activity that had enormous potential to impact customer satisfaction and hence increase sales; and (3) a marketing weapon that could be effectively utilized to gain a sustainable competitive advantage.*”(Ellram, Lambert, & Stock, 1998, p. ix).

Em Portugal o setor continua com pouca legislação e cobertura em termos de monitorização da atividade, sendo difícil fazer um retrato preciso do sector. O único estudo prático sobre o sector é feito pela revista “Logística Moderna” e que em 2010 teve a sua terceira edição(Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011), com a colaboração da CUSHMAN & WAKEFIELD, no entanto este não contempla todas as empresas existentes e foca-se na área da logística, ou seja, foca operadores puros e mistos, e é importante salientar que cerca de 25% das empresas contactadas recusa peremptoriamente a partilha de dados (Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011).

Este estudo contempla como factores “...facturação, armazenagem, recursos humanos,frota, tecnologias instaladas, assim como os principais segmentos de actuação...” (Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011, p. 4). Este estudo revela ainda que existe a tendência das empresas recorrerem a em empresas externas para fazer a sua gestão logística ou da cadeia de abastecimento, explicada pela crise e em que a gestão da cadeia de abastecimento costuma ser de 12 a 15% do custo de produção das PME.

O “3PL” (*third-party logistics*) como é designado o recurso a empresas externas, é cada vez mais para as empresas uma alternativa que permite poupar nos custos, acrescentar valor e a diversificação do risco, até porque as empresas logísticas fazem cada vez mais contratos por objetivos de acordo com alguns CEO’s de empresas da “Fortune 500” análise feita ao “17th Annual Survey of Third-Party-Logistics Providers da Northeastern University”, refere o Estudo (Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011). O estudo salienta também que de acordo com o “*Logistics Performance Index*” do Banco Mundial faz uma análise global da qualidade das empresas 3PL, e de acordo com este resultado, em 155 países Portugal ocupa a 37<sup>a</sup>

posição com uma cotação de 3,34 numa escala de 1 a 5, algo longe da líder Alemanha com 4,09.

Um dado interessante é que a revista cita um quadro da “*Logistics Management*” em que a *Norbert Dentressangle* ocupa a 19ª posição a nível global em termos de faturação.

Em 2006o MOPTC (Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações), anunciou um programa designado de “Portugal Logístico” onde é mostrada a carência do país em infraestruturas, organização e monitorização da atividade logística nacional. O relatório (MOPTC, 2006) revela que a desestruturação do sector penaliza as empresas nacionais em relação aos nossos concorrentes diretos devido a: “...o sub-sistema logístico de apoio à produção apresenta como debilidade mais notória a falta de consistênciatraduzida em estruturas deficientes e pouco articuladas, o que impede a obtenção dos ganhos de competitividade propiciados por um funcionamento correcto da rede.” (MOPTC, 2006, p. 5), Segue referindo a “...indisponibilidade de soluções que permitam ganhos de competitividade de mercado; a não obtenção de ganhos ambientais e redução de custos energéticos; uma crescente dificuldade de afirmação dos operadores logísticos nacionais; um continuado desequilíbrio modal; uma adequada utilização e rentabilização da capacidade portuária e ferroviária.” (MOPTC, 2006, p. 7), No entanto destaca o bom grau de gestão e a modernização dos sistemas de informação como fatores positivos.

Este projeto do governo contempla a requalificação e a criação de diversas plataformas logísticas em pontos-chave do território nacional de quatro categorias: Plataformas urbanas nacionais, Plataformas Portuárias, Plataformas transfronteiriças, e regionais. Implica a criação de uma estrutura de planeamento e regulação, a partir do ITT (Instituto dos Transportes Terrestres) e de diversas sociedades locais, assim como ações concertadas ao nível da logística urbana (MOPTC, 2006), plano este aprovado em decreto (Diário da República, 2008). Segundo o relatório do (MOPTC, 2006), o governo espera com estas medidas conseguir um aumento da actividade portuária de 16%; um aumento de 3% na carga global movimentada no país; ou seja, 9,5 milhões de toneladas; uma redução de 10% nos custos logísticos e um aumento de 15% nos fluxos de totais de carga; cerca de 5 mil postos de trabalho, reordenamento intermodal e territorial logístico; redução dos custos energéticos e do impacto ambiental e a

associação à “Janela Única Logística” com o intuito de flexibilizar o sistema administrativo com o objetivo de pertencer à “Janela Única Europeia” até 2014.

No entanto de acordo com (Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011), a crise e a mudança de governo têm suscitado retrocessos ou adiamentos na execução deste plano.

Aliás no estudo da revista “Logística Moderna” refere uma sondagem à questão “Considera que existe espaço em Portugal para o crescimento dos transportes marítimo e ferroviário?” (Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011, p. 24), em que os operadores logísticos participantes consideram que sim com 74% no transporte marítimo e com 62% no transporte ferroviário. No entanto em relação às grandes obras públicas do governo com o intuito de dotar Portugal de maior poder competitivo, como a 3ª travessia sobre o Tejo, o novo aeroporto de Lisboa, TGV (*Train à Grand Vitesse*) ou novas auto-estradas, todos eles são reprovados com pouco ou nenhum benefício a rondar os 70 a 80%.

A logística aparece como um sector vital para a economia nacional, não só pelas condições geográficas que apresenta, até aqui pouco exploradas, mas também por ser cada vez mais uma economia de escala onde índices de produção podem ser melhorados, como os custos de produção podem também baixar se houver uma organização e uma monitorização séria do sector.

A envolvente geral engloba o ambiente externo à empresa, isto é, englobando uma análise do ambiente geral no contexto económico, legal, político, social, cultural, demográfico, em termos de infraestruturas, tecnologia e comunicação.

Esta análise debruça-se sobre o ambiente externo à empresa, todos os campos desta envolvente geral são abordados e interpretados através da análise da entrevista concedida por Ilídio Lourenço, Director Regional da *Norbert Dentressangle* Portugal.

Em termos da escolha de Portugal como destino para a empresa, diz muito sobre o seu processo de fixação. A empresa não viu Portugal como um mercado visivelmente atractivo, mas veio antes através do seguimento de um dos seus clientes que para cá enviava enormes quantidades de materiais de construção, gerindo e distribuindo as suas encomendas em território nacional; no entanto nessa mesma altura Portugal crescia a

uma margem acelerada tendo em conta a União Europeia com taxas entre os 3 e os 4% (Lourenço, 2011).

A instalação da empresa em Portugal fez-se de uma forma gradual à medida que as trocas entre Portugal e principalmente a França se intensificavam, começou por abrir uma sucursal, até à compra de uma empresa em 1997.

No período 2008-2010 a economia nacional até então descrita como um mercado pequeno, tornou-se menos atractiva devido às dificuldades económicas, e sobretudo à subida do preço dos combustíveis, sendo uma consequência global e não uma debilidade intrínseca do mercado português.

Relativamente às infraestruturas Portugal continua na óptica de Ilídio Lourenço, a ser um país bastante beneficiado com fundos para o desenvolvimento da economia portuguesa, tendo a empresa recorrido a apoios comunitários para renovação da sua frota, no entanto fora do período *Passion Rouge*.

Em termos de formação e de capital humano, se nada existia na altura da criação da empresa em Portugal, no presente a escassez continua. A comparação da qualificação do capital humano é levada a cabo com o país da empresa, onde existem universidades com cursos intermédios orientados para funções no sector da logística e dos transportes, como a formação de condutores.

Para além desta lacuna é ainda apontada a escassez de gestores de transportes em Portugal, à semelhança do que acontece com os condutores, o que fez com que no decorrer dos recrutamentos o único requisito era o domínio da língua francesa, com o intuito de os reencaminhar para França aonde receberiam a formação adequada.

A burocracia era e continua a ser, apesar de algumas evoluções no sentido de agilizar os serviços, um problema de processos de funções. A informatização das empresas é ainda pouco visível nesta área. Muitas empresas deste sector, na voz de Ilídio Lourenço continuam a ter serviços de contabilidade manual e onde em vez de possuírem contas bancárias com cartões da empresa, o dinheiro é entregue em mão, e no final, ou seja, no retorno dos motoristas é feita a contabilidade das faturas manualmente.

Mas o maior entrave ao desenvolvimento do sector continua a ser a legislação laboral, envelhecida e muito generalista. Para além de não corresponder ao panorama



actual do sector, é visto na entrevista que será difícil uma revisão laboral, por se achar que defende os trabalhadores.

Ilídio é um claro apologista de que esta legislação tem de ser revista, com o intuito de a clarificar e não induzir em interpretações duvidosas, com processos que se arrastam nos tribunais durante anos. Segue aludindo ao modelo francês, que o descreve como claro, específico, e de fácil interpretação ao cidadão comum. Refere ainda que as leis ou projectos de lei generalistas são um dos principais problemas, porque o nosso sistema judicial se encontra estagnado, sendo este um dos factores de maior entrave ao investimento estrangeiro no país.

Em termos fiscais o país tem alguns factores atractivos, a taxa IRC de 25%, é relativamente baixa em comparação com outros países, nomeadamente a França e a Espanha, onde se verificam valores na ordem dos 33% e 35% respectivamente. Em termos de encargos patronais o mesmo acontece, “...em Espanha está na ordem dos 40% e em França na ordem dos 45%, quando em Portugal estamos na casa dos 26%, já com acidentes de trabalho...” (Lourenço, 2011, p. 5).

Em termos de inovação e incentivos à modernização económica, Portugal é aqui também visto como um país atractivo, já que continua a receber diversos fundos europeus orientados para esse objectivo. Em 1998 a empresa recorreu a esses apoios para a modernização da sua frota.

No âmbito do contexto sociocultural, os trabalhadores portugueses comparativamente a outras nacionalidades, nomeadamente Espanha e França são descritos como “razoavelmente trabalhadores” (Lourenço, 2011, p. 5), mas limitados no espírito de iniciativa, explicada pela falta de preparação académica, e da inexistência de formações técnicas e intermédias ao nível das universidades.

Em relação ao espírito de empreendedorismo, existem duas abordagens possíveis, uma na vertente de trabalhador, inserido numa empresa, onde há a ambição de fazer crescer a organização, ir mais além do que é pedido, sugerir melhorias, e/ou inovações, há poucos trabalhadores deste tipo.

Quanto à segunda vertente, de ter espírito de empreendedorismo por conta própria, é diferente e até algo “genético” dos portugueses, de uma forma pouco

elaborada, "aventureira" (Lourenço, 2011), em termos de redução de riscos, estudos, ou até mesmo na dimensão da estrutura, é algo que se vai compondo à medida que o negócio se desenvolve.

Em suma "...faltam muitas condições, para tornar Portugal atrativo a investimento estrangeiro, a menos que seja na área do turismo, visto que temos sol e praia e que é um país agradável para passar férias. Penso também que isso é um dos motivos que leva ao sentimento de dar prioridade ao "bem viver", e não a uma cultura de trabalho e rigor." (Lourenço, 2011, p. 6).

Depois desta panorâmica quer do processo de expansão para Portugal quer em termos de descrição do ambiente externo, é vital focar agora a nossa atenção para a revisão de literatura em maior profundidade, desenvolvendo elementos críticos na ligação entre a cadeia de abastecimento e o marketing, para cimentar os motivos que levaram ao sucesso da implementação deste novo serviço, a distribuição.

Para avaliar a entrada de um novo serviço na gama disponível da *Norbert Dentressangle* é essencial uma abordagem mais próxima do conceito de Cadeia de Abastecimento e do Marketing Mix.

(Ishman, Lee, Parente, & Roth, 2008) não são os primeiros a reconhecer a ligação entre as áreas de marketing, logística operações e tecnologias de informação. Ao fazer uma análise da interrelação entre as áreas analisaram artigos dos principais jornais das quatro áreas em questão ao longo de quatro anos, o que permitiu construir um modelo esquemático dessa interligação:

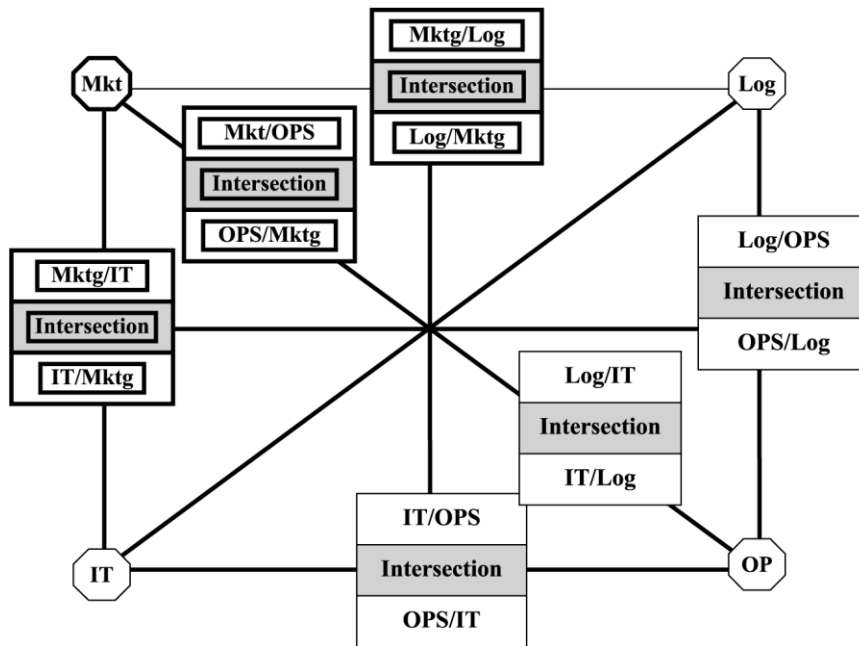


ILUSTRAÇÃO 1- MODELO DE LIGAÇÕES COM O MARKETING (ISHMAN, LEE, PARENTE, & ROTH, 2008, P. 522)

A relação existente entre estas duas variáveis é abordada por artigos académicos recentes, como o caso de (Boyer, Harmon, & Stock, 2009) que ao investigar a definição de cadeia de abastecimento, analisaram 166 definições para reunir os elementos mais comuns às mesmas. A análise conclui que existem três dimensões que se destacam e que se interligam em muitas delas (definições). A definição é feita em termos do tipo de Atividade(s), Benefício(s) e constituintes/componentes.

Em termos de benefícios o que se denota é objetivo de tornar a cadeia de abastecimento mais eficiente em termos de processos e de organização fazendo o produto/serviço ir adquirindo valor ao longo de toda a cadeia. O facto de acrescentar valor constitui uma forma indirecta de elaborar o papel do marketing.

Se nos focarmos nos componentes e constituintes, temos de perceber e interpretar a mecânica da estrutura de que forma a definir e aí por consequência directa entra-se na ligação da empresa com as outras empresas o que sugere na óptica de (Luch, Vargo, & Tanniru, 2010) uma exposição a uma rede “*service dominant S-D logic*”.

Este paradigma explica como o serviço está acima do produto, ou seja, um bem intangível está acima de um tangível, há a passagem do foco do fabrico para as relações. Este processo em que serviço é definido como “*a process defined as the use of one’s resources or competences for the benefit of another entity*” (Luch, Vargo, & Tanniru,

2010, p. 19). Vai mais além afirmando que “*S-D Logic sees goods as tools or appliances in the customer’s service-provision<<supply chain>>*” (Luch, Vargo, & Tanniru, 2010, p. 20).

A forma, o bem oferecido aos clientes é um produto resultante de toda uma rede de processos organizacionais e estruturais através dos diferentes atores sociais que culmina numa troca comercial, dado o facto de, apesar de importante a troca em si é um resultado final de uma miríade de processos anteriores à sua execução. A rede, complexa dá valor ao produto em todas as suas fases, é por isso que a Cadeia de Abastecimento é descrita como uma cadeia de valor.

A cadeia de valor é “... *a spontaneously sensing and responding spatial and temporal structure of largely loosely coupled value proposing social and economic actors interacting through institutions and technology, to: (1) co-produce service offerings, (2) exchange service offerings, and (3) co-create value*”(Luch, Vargo, & Tanniru, 2010, p. 20), o que representa também a empresa como a parte de um todo de múltiplas ligações em que uma empresa pertence a várias cadeias de abastecimento num ecossistema onde a empresa pode até ter muitas ligações a outras empresas como os fornecedores, que por ventura são os mesmos dos seus rivais.

À medida que esta teia complexa de redes vai crescendo surgem problemas estruturais e cabe a essa mesma estrutura reorganizar-se. Quando a estrutura se mostra muito extensa a empresa tem de optar por um modelo mais horizontal, para dar autonomia através de *business units* como é o caso da *Norbert Dentressangle Gerposa* (Ibérica). Uma estrutura enorme e complexa precisa de ter agilidade e flexibilidade, e perceber o mercado ou mercados locais. Uma estrutura colossal salienta a verticalidade e o controlo, favorecendo a burocracia.

As empresas que integram a mesma rede possuem processos colaborativos e não coercivos, onde há a partilha da informação seguindo os mesmos procedimentos e protocolos(Luch, Vargo, & Tanniru, 2010), estes autores identificam os três recursos mais importantes de uma organização como sendo as relações, as competências e a informação, ao qual se acresce a curva da aprendizagem já salientada por(Lindon, 2010). Identifica-se um processo de alinhamento das partes para que haja convergência e transformar recursos em valor acrescentado.

Aliás é importante notar que as empresas têm de estar sensíveis ao mercado, e que essa sensibilidade resulta da sua agilidade em termos de reconhecimento das necessidades e do tratamento da informação. (Christopher, 2000) salienta essa necessidade da empresa e/ou todos os elementos integrantes de uma cadeia de abastecimento têm de agir para agilizar a sua estrutura, os processos organizacionais e a filtragem da informação, de modo a tornar a estrutura menos pesada e mais responsiva. Para isso a empresa tem de trabalhar a sua agilidade, que para o autor se apresenta como *“Agility is a business-wide capability that embraces organizational structures, information systems, logistics processes, and, in particular indsets.”*(Christopher, 2000, p. 37).

É de salientar que não se deve confundir este conceito com um processo também ele importante, mas não como elo de ligação mas como uma ação integrada da cadeia de abastecimento *“lean”*, o conceito que literalmente significa emagrecer, está relacionado com a eficiência dos processos, fazer mais com menos.

Porém é importante não esquecer a estratégia de marketing e que esta se apresente ágil num mundo onde a criação de valor na cadeia de abastecimento se foca nas percepções de valor do cliente (Flint, 2004).

O papel das TI (tecnologias de informação) é de enorme relevo na medida em que o processo de aprendizagem e adaptação da empresa depende também da sua capacidade para *“liquidificar”* a informação (Luch, Vargo, & Tanniru, 2010), isto é, separar o que é de relevo e o que não é, em que a informação importante mais as relações da cadeia de abastecimento se traduzem numa maior eficiência de recursos e em produtos de maior valor intangível. A *“densidade”* é esse mesmo processo de assimilação e uso da informação, o que dá à empresa ou rede vida traduzida na sua capacidade de resposta e adaptação. No entanto na prática pode sempre haver otimização de recursos mas nunca se traduz numa performance de máxima eficiência (Luch, Vargo, & Tanniru, 2010).

Mas mesmo em termos de TI é que esta se transforma numa forma de comunicação mais ágil e direta com o cliente, aumentando o poder da relação, a sua intensidade, os pedidos à empresa aumentam, reduzindo gastos com transporte, a empresa conhece melhor o cliente.

De fato as relações intrafirma e a interdependência entre departamentos é um bom exemplo disso, (Ellinger, 2000) refere que a colaboração entre os diversos departamentos de uma empresa constitui uma forma de responder mais eficazmente às necessidades do cliente, no entanto para essa colaboração acontecer tem de se criar um ambiente informal, que favoreça essa vontade e um foco para o mesmo objetivo. Além disso as empresas têm de criar um sistema de recompensas atrativas, que estimulem essa interligação *cross-functional*, ou seja, horizontal.

As mesmas relações de interdependência marketing e a cadeia de abastecimento são identificadas através de um estudo entre as variáveis de fornecedor e de cinco cadeias de retalhistas (Burton, Waller, & Tangari, 2009). Ao longo de dois anos foram recolhidas informações sobre o preço do produto e “*shelf facings*” em 62 lojas destas cinco cadeias de abastecimento. A loja constitui neste caso o denominador comum, já que é onde fornecedor retalhista e consumidor se encontram.

O primeiro contacto com o produto é vital para o seu sucesso desde a embalagem, a marca, e a quantidade são fatores que pesam na escolha, assim como o número de embalagens que constituem o *shelf facing* do produto. Mas talvez o mais importante é ter o produto sempre disponível para o cliente, caso não aconteça o cliente opta por outra marca, por ir a outra loja, ou adiar a compra, que pode levar a uma perda de quota de mercado (Burton, Waller, & Tangari, 2009).

As conclusões registam que as ações do fornecedor e do retalhista a nível intradependente como interdependente afeta o preço, o que leva a deduzir a relação direta e/ou indireta entre o marketing, a logística e o cliente.

Este processo de reconhecimento de elementos de conexão entre a logística e o marketing integradas na cadeia de abastecimento, não é novo essencialmente na relação atrás descrita entre retalhistas e fornecedores, (Ganesan, Morris, Jap, Palmatier, & Weitz, 2009) denotam já uma crescente preocupação dos intervenientes nas cadeias de abastecimento modernas, em três aspetos-chave: *global sourcing*, *multichannel routes to market* e *relationship-based innovation* (Ganesan, Morris, Jap, Palmatier, & Weitz, 2009), práticas que correspondem a preocupações com a responsabilidade social das empresas (CSR), as preocupações com o ambiente, o próprio uso do chamado *Green Marketing*; o país de origem de produto, como o recurso a economias de escala, o e-

*commerce*; a gestão de multicanais quer a nível longitudinal quer a nível transversal abre a porta da diversidade, e conseqüentemente melhores desempenhos porque encorajam as vendas de produtos e serviços e aumentam a retenção devido ao aumento da lealdade e satisfação do cliente (Ganesan, Morris, Jap, Palmatier, & Weitz, 2009), mais uma vez outro autor refere a adaptação da estrutura e dos processos para maior eficiência e percepção do cliente.

Estas três orientações na cadeia de abastecimento levam segundo o autor a ganhos na imagem da marca, reputação, vendas e lucros, na produção e inovação, numa orientação a longo prazo (Ganesan, Morris, Jap, Palmatier, & Weitz, 2009).

No caso do uso de *green marketing* por exemplo, ainda muito está para se explicar e estudar, já que o uso de ganhos de eficiência na cadeia de abastecimento, constitui uma forma de elaborar um marketing mais atrativo para o cliente, no entanto não representa necessariamente a conversão dos mecanismos, usando apenas materiais amigos do ambiente, até porque está por se provar que ao acontecer uma conversão total se transformará em vantagens sobre os adversários (Chan, He, & Wang, 2012). Mais uma vez estes autores reforçam a ligação e as implicações que acontecem entre no marketing que se pretende apresentar bem como a sua propaganda de ser uma empresa green tem impacto em toda a holística.

Já (Min & Mentzer, 2000) seguem a mesma linha mas ainda vão mais longe, pois a própria relação é tão forte entre o marketing e a cadeia de abastecimento, salientando a evolução da definição do conceito de marketing ao longo do tempo, passando pela orientação de mercado e mais uma vez pela relação com o cliente com o intuito de a manter, reforçar e adaptar o produto de acordo com o valor da informação do *feedback*, provando que existe uma relação causa-efeito.

Portanto apresenta-se clara a interligação entre o marketing e a cadeia de abastecimento. A bibliografia coberta corresponde ao intervalo dos doze últimos anos, e mesmo alguns destes artigos identificam um interesse e um reconhecimento da ligação entre ambos.

A revisão confere um enfoque muito peculiar sobre esta ligação e os seus benefícios pois tem implicações no todo. Ao definir esta ligação como uma rede de diversos atores intra e interdependentes na cadeia de abastecimento, designa a sua

adaptação estrutural, para não se tornar controladora e desmotivacional, estabelece um regime colaborativo informal e na base da confiança e na partilha de informações para a criação de valor para todos os intervenientes e foca as relações como sendo o cenário de ação principal para sentir e adaptar-se ao mercado, por que é rede e as relações são um organismo vivo e intangível.



## METODOLOGIA

Para a execução deste estudo de caso e de demonstrar a relação entre a cadeia de abastecimento e a gestão logística e as suas implicações, esta tese envolve o estudo da relação associada ao exemplo de uma empresa ligada ao setor de logística e de que forma esta relação está patente e na introdução de um dos seus serviços.

Com isso em mente e após uma revisão dos recursos disponíveis o melhor caminho a dar para a minha investigação, foi o de enveredar por uma metodologia na sua maioria indutiva e com uma componente menor, mas não menos importante de um apoio teórico-dedutivo.

O modelo de análise seguido terá a forma de um estudo de caso em que “A característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica, é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida...” (Coutinho, 2011, p. 293). Esta abordagem de estudo tomará a forma de uma auditoria estratégica à empresa, seguindo linhas orientadoras do livro *Mercator XXI* (Lindon, 2010). O estudo de caso possui cinco características chave: o caso é limitado, tem dimensões limitadoras em termos de processos, tempo e acontecimentos, o que deve ser sempre delineado antecipadamente; identificar o foco do estudo de caso com rigor; preservar o carácter holístico, isto é a singularidade de cada caso preservada na sua complexidade; a investigação sem interferências decorrentes da nossa presença e por fim a análise de fontes e de métodos na análise de forma a dar argumentos e coerência às conclusões obtidas.

Para colmatar e citando (Coutinho, 2011, p. 294) “Em síntese, o estudo de caso é uma *investigação empírica* (Yin,1994); que se baseia no *raciocínio indutivo* (Gomez *et al.*, 1996); que depende fortemente *do trabalho de campo* (Punch, 1998), que *não é experimental* (Ponte, 1994); que se baseia em *fontes de dados múltiplas e variadas* (Yin, 1994).”

A metodologia escolhida segue orientações baseadas em alguns livros referenciais nas áreas sociais. Um desses livros reflete sobre a forma apropriada de se escrever uma tese de acordo com o modelo de Bolonha. Esta tese segue como uma referência monográfica “Trata de um tema preciso, de forma a poder ser estudado em

profundidade.” (Reis, 2010). Pegando nos postulados da autora a tese é expositiva e argumentativa. Expositiva no sentido de descrever a empresa e as suas actividades e argumentativa no intuito de com os dados expositivos ter um foco mais específico de análise ao seu funcionamento, e ver se os objetivos delineados foram alcançados.

A orientação da metodologia tem por base referências bibliográficas das ciências sociais, utilizadas em investigação.

Esta dissertação assenta a escolha do método misto, complementar entre a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa de forma a ser mais abrangente e completa. A abordagem de índole mais qualitativa, assente em entrevistas de resposta aberta, mostra o ambiente exploratório e ao mesmo tempo profundidade, apoiada numa pesquisa documental de elementos nomeadamente em termos de desempenho da empresa, como salienta(Coutinho, 2011).

A pesquisa documental tem especial relevo já que se trata da interpretação de elementos disponibilizados pela empresa, como relatórios anuais, quer da filial portuguesa, quer da *business unit* a que a filial está inserida, ou seja a *Norbert Dentressangle Gerposa*, assim como a pesquisa na imprensa dedicada à área dos transportes e da logística em Portugal.

A pesquisa documental deve em suma permitir uma articulação dos diferentes factos e argumentos de cariz qualitativo ou quantitativo na forma de entrevista ou de pesquisa documental, fazendo uma trinagulação com as conclusões.

A escolha das técnicas baseia-se primariamente no rumo que queremos dar à investigação. Neste contexto há que fazer uma gestão apropriada dos recursos disponíveis e sempre em função do que pretendemos obter.

Para tal, neste contexto após uma análise ponderada e de uma revisão bibliográfica, os meios descritos como mais adequados foram a técnica da entrevista. A entrevista é definida por (Haguette, 1997, p. 86) na voz de (Boni & Quaresma, 2005, p. 72) como sendo um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objectivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

A preparação da entrevista deve ser prévia, deve ser concebida com conhecimento de causa com perguntas objetivas, como argumentam (Boni & Quaresma, 2005)*apud*(Bourdieu, 1999).

A entrevista aberta é de intuito exploratório, com o intuito de se aprofundar o conhecimento de um determinado tema (Boni & Quaresma, 2005), apesar de ao longo da entrevista se manifestar uma estrutura mais elaborada. No caso das entrevistas estruturadas há a definição prévia de perguntas (Boni & Quaresma, 2005), no entanto existem perguntas que só apareceram após dados recolhidos por partes de entrevista mais abertas.

No caso específico desta tese as entrevistas serão abertas, e à medida que estas se vão desenvolvendo e houver um maior conhecimento, serão aprofundados tópicos mais específicos. A forma de entrevista aberta revela uma intenção exploratória quando a temática é conhecida após revisão bibliográfica, no entanto por ser um estudo de caso revela a necessidade de se ir de uma forma aberta e ir afinando questões.

A pesquisa documental implica a avaliação de dados concretos da empresa, quer de fonte interna, quer de fonte externa à empresa, que visam a análise da sua performance, e de complementarização das entrevistas realizadas.

# 1. ESTUDO DE CASO

## DIMENSÃO

No contexto da dimensão da empresa, ao abrigo da lei Portuguesa, temos de ter em linha de conta dois fatores, o número de funcionários e o volume de negócios, em que uma grande empresa é uma empresa com uma facturação de 2 milhões de euros no mínimo, ou de 200 trabalhadores para cima(Diário da República, 1999).

No primeiro ano do plano “*Passion Rouge*” em 2008 a empresa tinha 263 colaboradores, desde cargos administrativos, até aos motoristas, Há uma evolução até ao ano de 2010 e nesse ano a empresa passa de 263 colaboradores para 280 colaboradores.

A contagem do número de colaboradores é feita com base no número de empregados a 31 de Dezembro de cada ano. O número dos colaboradores vai variando ao longo do ano, consoante as necessidades, como o caso descrito acima.

A empresa é claramente uma grande empresa em Portugal, já que o seu número de colaboradores passa os 200 empregados, e a facturação em qualquer um dos anos do plano *Passion Rouge* é superior a 2 milhões de euros.

A título excepcional a empresa recorre à subcontratação para dar resposta a todos os pedidos, um dos casos em questão prende-se com um dos seus maiores clientes, a *Central de Cervejas*, em que a sua produção tem diferentes picos de procura e aí a empresa subcontrata mais motoristas ou pequenas empresas para cobrir o serviço a 100%.

Em termos de bens materiais, no ano de 2010 a empresa possui doze delegações em Portugal continental, com uma área de superfície de armazenagem de 32.850 m<sup>2</sup> de armazenagem, e 370 viaturas(Norbert Dentressangle, um lider europeu em transporte e logística, 2011).

## ESTRUTURA FINANCEIRA

Em termos de estrutura financeira a análise tem de ser vista a nível macro, pois a empresa em Portugal é uma filial do grupo *Norbert Dentressangle*. O grupo é na sua maioria detido pela *Financière Dentressangle*, com 66,7% de *share*, uma nota importante é que “os 0,66% são detidos pelos funcionários da empresa, atribuídos como prémio ou em salário a quadros directivos, somente”(Melo, 2011). O grupo tem 29,6% do grupo capitalizado na bolsa.

Entre os anos de 2008 a 2010, não houve alterações significativas em termos de distribuição do capital de grupo, de acordo com informações dos relatórios anuais de 2008 e 2010.

O grupo possui três empresas; a *Norbert Dentressangle Transport*, a *Norbert Dentressangle Logistics* e desde o ano passado a empresa *Norbert Dentressangle Freight Forwarding*. Na presente tese será tida em conta a filial portuguesa da *Norbert Dentressangle transport*

No gráfico seguinte podemos ver a distribuição do capital no grupo(Norbert Dentressagle Group, 2009):

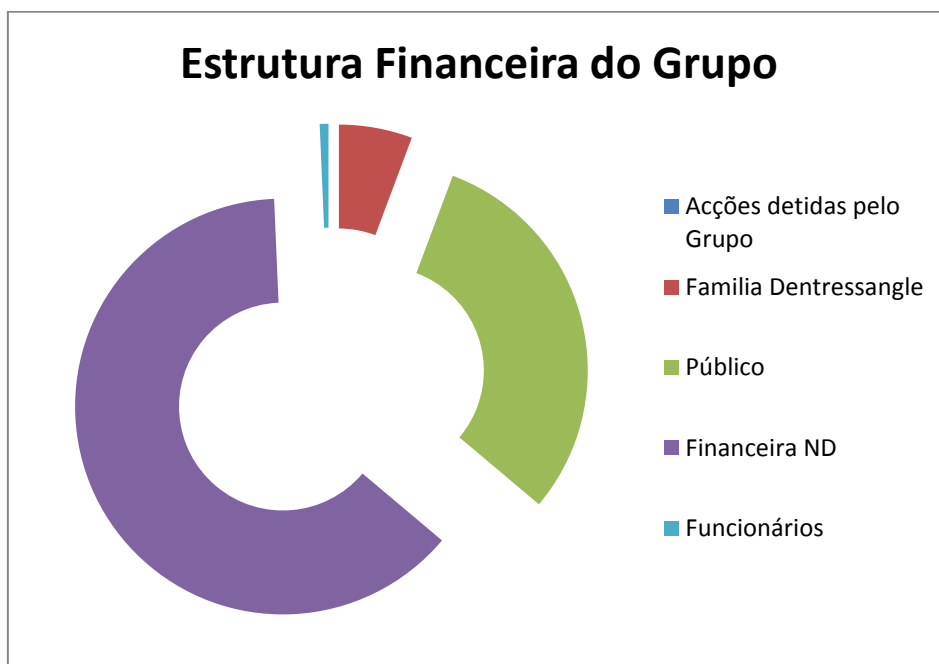


ILUSTRAÇÃO 2-ESTRUTURA FINANCEIRA DO GRUPO, (NORBERT DENTRESSAGLE GROUP, 2009)

## MÉTODO E ESTILO DE GESTÃO

É uma empresa com diversas dimensões hierárquicas, num sistema tipicamente vertical, onde o organismo máximo é o chamado comité de supervisão, que é constituído pelos diferentes acionistas e por um presidente, o senhor Norbert Dentressangle. Este comité é constituído por 8 elementos, a quem as diferentes propostas são apresentadas e votadas consoante o poder de voto. (Norbert Dentressangle Group, 2009)

Abaixo deste comité encontra-se o quadro executivo constituído por 3 CEO (*Chief Executive Officer*), responsáveis pela gestão operacional e do cumprimento dos objectivos de lucro e crescimento.

A seguir há a divisão entre as três empresas do grupo transportes, logística e *freight forwarding*, tendo cada uma destas empresas um director executivo. De seguida temos as diferentes *business units* de cada uma destas empresas em que aparece a sede regional da Península Ibérica *Norbert Dentressangle Gerposa*, na qual se insere também a filial portuguesa.

A *Norbert Dentressangle Portugal* tem como director Ilídio Lourenço, que reporta *feedback* e recebe instruções da unidade regional *Norbert Dentressangle Gerposa*, que tem ao seu comando Luis Angel Gomez.

No entanto no que diz respeito à parte comercial há reportes paralelos, em termos hierárquicos há um reporte ao director da *Norbert Dentressangle Portugal* e em termos comerciais, há reporte à *Norbert Dentressangle Gerposa*.

Em termos de configuração da empresa, esta não explica a organização apenas pela estrutura em si, mas através de um ciclo interdependente entre a estrutura e o seu tipo, os processos e as relações, que no todo são responsáveis pela produção de *organizing* onde os seus membros têm vários tipos de relações, formais e informais e acima de tudo nas relações informais em que há a produção e partilha de maior conhecimento (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005).

A estrutura define a atribuição dos estatutos e funções e as linhas de reporte, a forma como a estrutura é montada tem grande influência sobre o controlo e produção de

conhecimento. Os processos, que conduzem e suportam as pessoas, definem como as estratégias são feitas e controladas, bem como as formas que os gestores e outros funcionários interagem. E por fim mas não menos importante as relações que são estabelecidas dentro e fora da empresa como referem(Johnson, Scholes, & Whittington, 2005).

O organograma da empresa revela uma estrutura multi-divisional baseada em diferentes divisões de acordo com o serviço e a um nível mais baixo da hierarquia a criação de *business units* por organização geográfica de acordo com(Johnson, Scholes, & Whittington, 2005), O mesmo modelo é encontrado na estrutura regional bem como na estrutura da filial portuguesa no caso da unidade de *Norbert Dentressangle Gerposa* representa Portugal e Espanha. Em termos de processos os planos de ação são delineados a nível local, pois a empresa já se encontra em Portugal desde 1994, e posteriormente juntos com a estratégia local, que seguidamente é defendido na sede da empresa em França, onde a defesa do seu plano para o ano seguinte acontece com o comité executivo. Aqui argumenta-se o plano delineado bem como as recomendações a fazer por parte deste comité até ser aprovado e ser levado para ultimas revisões ou aprovação pelo comité de supervisão.

Em termos de acção o reporte paralelo é uma forma de permitir contacto com diferentes departamentos, bem como com a chefia, permitindo um fluxo de comunicação vertical e horizontal que elaboram uma adaptação às situações de mercado de uma forma mais rápida, ágil e em uníssono. Quanto às relações o reporte paralelo tem em conta uma forma horizontal de comunicação propícia às relações informais, o que de acordo com (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005), são o mote para uma melhor produção e controlo do conhecimento.

Apesar de todas as estruturas serem multidivisionais, no caso da estrutura regional e nacional, podemos afirmar também que estamos a falar de uma estrutura multinacional em simultâneo, ou seja entrámos no conceito de autonomia das *business units* e das filiais. Cada unidade nacional ópera de forma independente, é vista como uma fonte de ideias, o elevado grau de especialização da *Norbert Dentressangle Gerposa* e *Norbert Dentressangle* Portugal, reflete um nível de autonomia intermediário na relação entre Independência local e capacidade de resposta, com a coordenação global (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005).



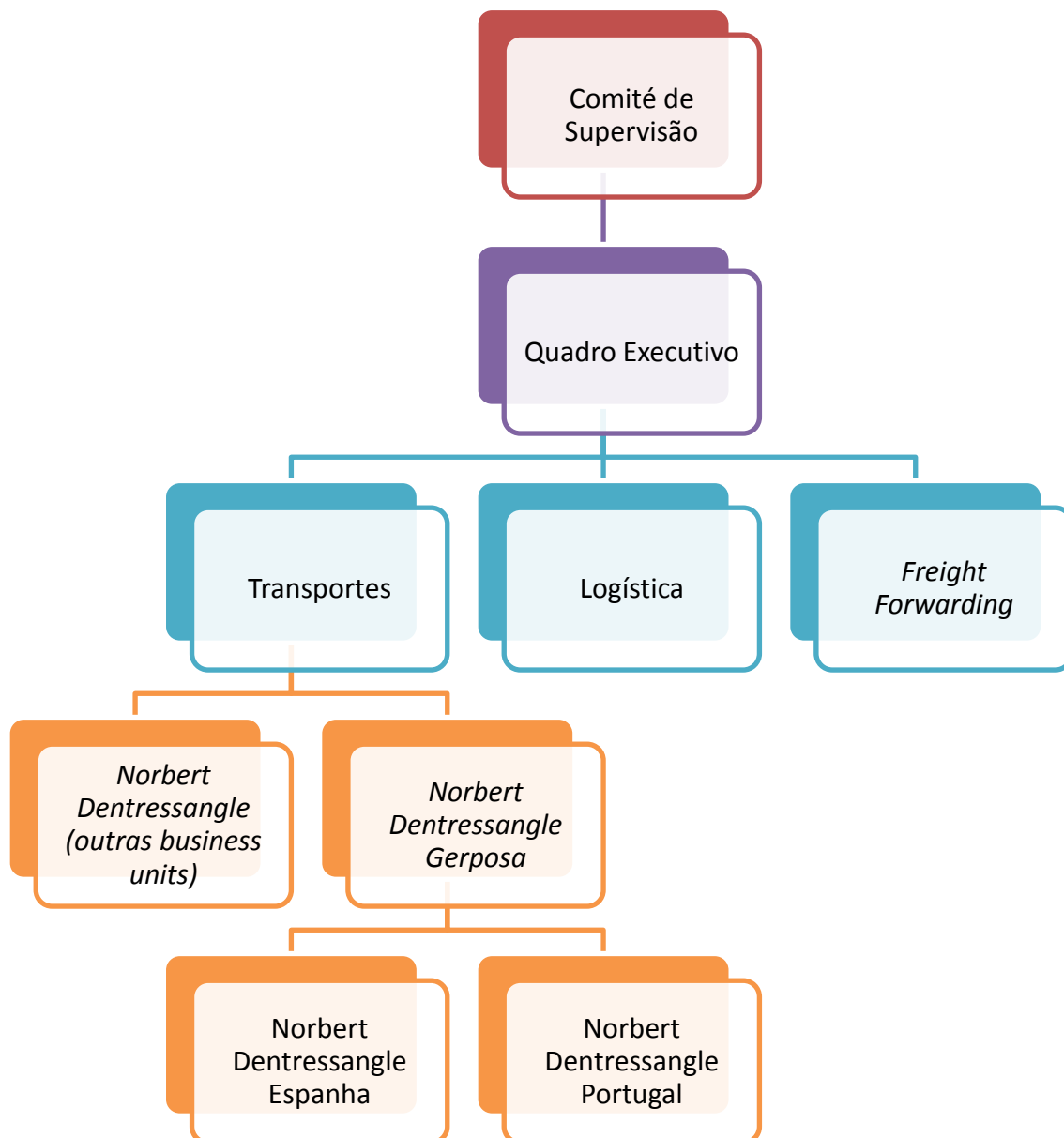


ILUSTRAÇÃO 3- ORGANOGRAMA ESTRUTURAL DO GRUPO NORBERT DENTRESSANGLE (MELO, 2011)

A Estrutura Hierárquica da empresa *Norbert Dentressangle*, mostra um tipo de organização comum numa empresa com grande dimensão, com presença internacional, e com actividade em três ramos de atividade: Transportes, Logística e *Freight Forwarding*.

## Estrutura da *Norbert Dentressangle Portugal*

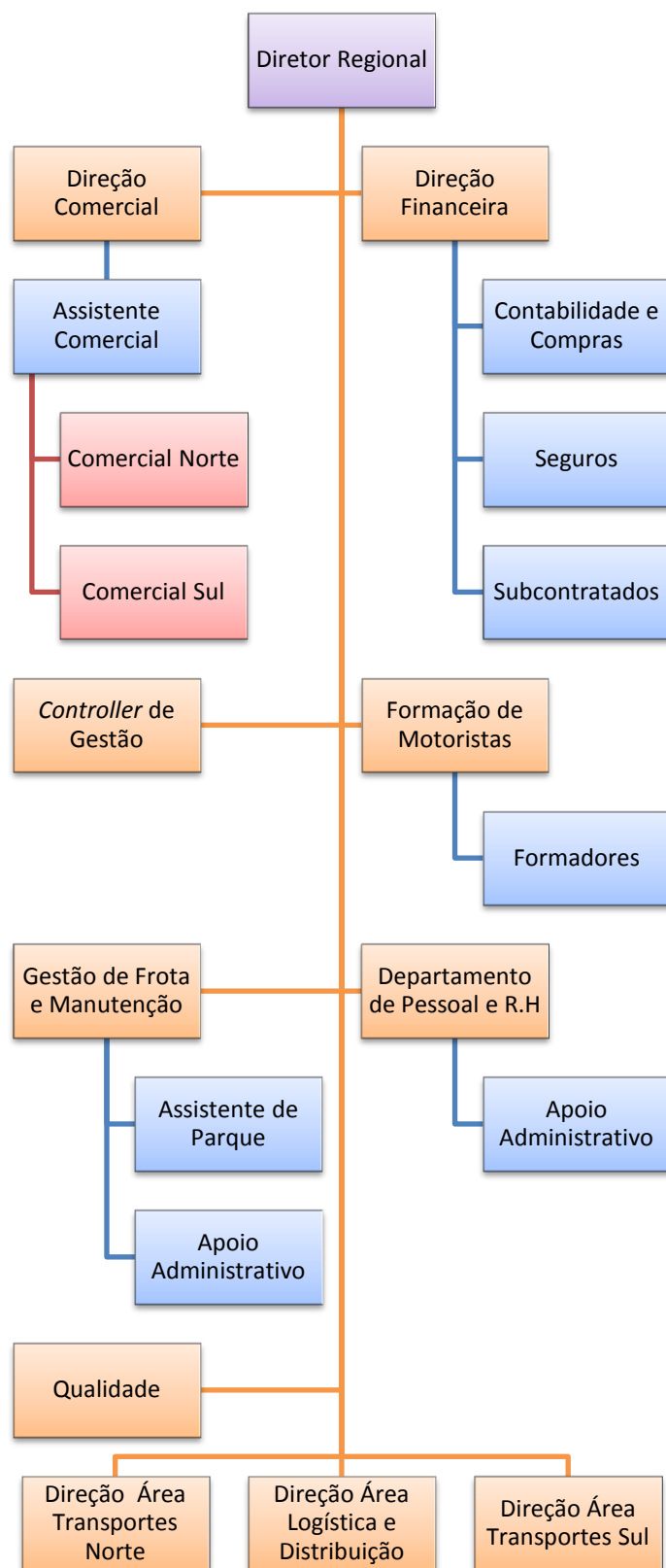


ILUSTRAÇÃO 4- ORGANOGAMA NORBERT DENTRESSANGLE PORTUGAL, (NORBERTO, 2011)

## SITUAÇÃO FINANCEIRA

Em termos de faturação no mercado português a empresa teve um aumento bastante significativo em 2008, início do plano *Passion Rouge*. Tendo em conta o relatório anual de 2008, importa relatar no pico da crise, o grupo bateu recorde de facturação, chegando aos 3,107 milhões de euros, um resultado crescente na ordem dos 72% em relação ao ano de 2007. Um dos grandes factores para esta subida vertiginosa foi a aquisição planeada da empresa *Christian Salvesen* (Norbert Dentressagle Group, 2009). Em que 56% é relativo ao sector dos transportes e os restantes 44% à parte de logística (Norbert Dentressagle Group, 2009), e em que 44% do volume de facturação da empresa é fora de França, o que revela uma estratégia clara de expansão ao mercado europeu.

A situação financeira da filial portuguesa, atinge os objectivos de maximizar a sua actividade em Portugal, passando de uma faturação inicial a rondar os trinta e três em 2007 milhões de euros para um valor a rondar os cinquenta e um milhões de euros em 2010 (Melo, 2011). Confrontado com estes números, a explicação de Paulo Melo para tal sucesso prende-se com duas condicionantes, a primeira, o facto de se ter adquirido outra empresa especializada na distribuição capilar à unidade (palete), e por outro lado a elaboração do serviço de distribuição e grupagem, *Red Europe*, que faz a distribuição de mercadorias nacionais por diversos pontos a nível nacional e internacional, vieram cobrir uma necessidade de mercado

## Evolução da Faturação

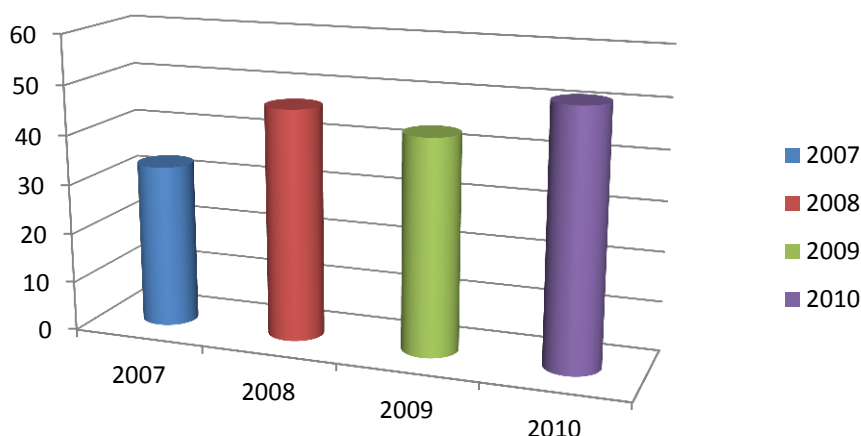


ILUSTRAÇÃO 5- EVOLUÇÃO DA FATURAÇÃO 2007-2010, (ARMIJO, 2011)

### VOCAÇÃO E DOMÍNIOS DE ACTIVIDADE

O grupo opera apenas na óptica *business to business*, a filial portuguesa não é excepção, a *Norbert Dentressangle Portugal* é uma filial da empresa *Norbert Dentressangle Transport*, portanto em termos de gama de produtos, postos à disposição dos seus clientes, a maioria está relacionada com o transporte, mas em muitos casos exige também serviços de logística, que são feitos pela empresa, de acordo com a análise do Director Comercial Paulo Melo, a “... 90% do volume de negócios são transportes e 10% são serviços de logística, uma logística simples, que não requer um armazém dedicado, ou seja, pode estar num dos nossos armazéns com outras mercadorias, não requerendo qualquer investimento...”(Melo, 2011, p. 7).

A vocação e os domínios de actividade foram dos principais enfoques da entrevista, onde houve uma análise profunda dos diversos serviços, estando ao dispor dos clientes os seguintes serviços:

**-Carga completa e/ou fraccionada a nível nacional e internacional**, neste tipo de transporte, a carga é recolhida num determinado local e transportada, até ao destino, no entanto, quando se fala em carga fraccionada não significa que o veículo siga viagem com carga incompleta, pelo que nessas situações, essas mercadorias são transportadas com outras de diferentes tipos e/ou de outros clientes de forma a preencher o veículo na totalidade, por razões de custo/benefício.

- **Grupagem nacional e/ou internacional**, a grupagem consiste na distribuição por etapas, ou seja, quando há a recolha de determinada encomenda, em que a mesma tem de ser distribuída por diversos locais,”... No entanto não é um serviço regular...” (Melo, 2011, p. 8).

-**Paleteria**, a paleteria, refere-se ao único formato de encomenda aceite pela empresa, ou seja, as encomendas têm de estar organizadas por paletes, a palete é a unidade base de qualquer serviço da empresa, se essa paletização não estiver feita, a empresa faz essa operação aos seus clientes, com reflexos no preço.

Uma breve ressalva, a paletização é diferente da paqueteria, que é praticada por outras empresas de logística, a paqueteria, diz respeito a encomendas de menor volume, e normalmente estão orientadas para o consumidor.

Toda a mercadoria é manipulada por máquinas, não havendo contacto directo entre o trabalhador e a palete, todas as operações são realizadas com recurso a empilhadores e outras formas elevatórias.

A paleteria é um serviço feito de dia, nomeadamente aquando da produção da mercadoria ou no fecho das instalações de produção, para que as mercadorias sejam paletizadas e transportadas para o destino durante a noite, de forma a que no dia seguinte esta esteja disponível aos seus clientes.

-**Distribuição Capilar**, este serviço, acontece quando a empresa faz uma distribuição de carga maioritariamente por grupagem ou fracionada, ou seja, a empresa possui diversas bases, instalações, onde todos os veículos consoante o destino vão parando, e as mercadorias vão mudando de veículo e de trajeto, onde as bases são equiparáveis a “mini” aeroportos, tendo uma forma quadrada, em que numa das faces se dá a chegada dos veículos, onde se encontram os próximos destinos, e do outro lado os reboques, para onde é transferida a mercadoria para outros camiões maiores ou menores, quando a encomenda chega ao destino essa é distribuída por camiões mais

pequenos. Na entrevista fica como exemplo o ramo automóvel, um sector em que a marca é forte, no transporte de peças dos fornecedores para os concessionários, em que todas as peças requisitadas não têm um *stock* relativo a artigos de maior dimensão como portas ou peças de motor. Este serviço é parte integrante do projecto *Red Europe*, de que fez parte a aquisição da empresa *Christian Salvesen* em 2008, precisamente para explorar o sector da distribuição capilar de paletes (Melo, Norbert Dentressangle quer crescer dois dígitos em Portugal, 2011).

**-Pulverulentos e transporte a granel**, na componente de transportes, há casos especiais de transporte, em que um camião comum não serve, devido à forma como a mercadoria é transportada, para materiais químicos, como os polímeros em pequenas esferas, matérias perigosas, arroz ou cereais, são designados por pulverulentos, e são transportados a granel.

**-Entrega Comprometida**, remetem para os serviços já descritos anteriormente, Uma entrega comprometida é aquela que tem prazos de entrega com horários restritos, este tipo de entregas engloba diversos serviços, como o transporte de carga completa nacional/internacional.

**-Cross Docking**, que em termos literais significa a passagem de cais a navios, a expressão é usada pela empresa, como um processo semelhante, em que a empresa vai aos centros de produção e transfere essa mercadoria de imediato para as suas instalações para depois a consolidar ou desconsolidar

**-Transporte de pendurados** um tipo de transporte específico para produtos têxteis.

**-Consolidação/Desconsolidação**, a primeira (consolidação) consiste no processo de recolha indiscriminada de mercadoria, que depois nas instalações da empresa, é organizada, segmentada, paletizada e etiquetada com informações de destino. A desconsolidação é exactamente o processo inverso, em que há a recolha de mercadoria de diversos fornecedores de um mesmo cliente, desconsolidar essa mercadoria, nas instalações da empresa e transportá-la ao destino final.

**-Armazenagem dedicada**, neste momento não há nenhum cliente que tenha requisitado este tipo de serviço em Portugal, no entanto a empresa está preparada para o fazer. Este serviço na prática consiste na existência de instalações da empresa exclusivamente dedicadas à gestão de mercadorias de um só cliente.

**-Logística *in the house***, é quando a empresa possui instalações, dentro das instalações do próprio cliente, em que toda a produção é armazenada e gerida totalmente pela *Norbert Dentressangle*.

**-Gestão de *stocks* multi-cliente**, em que a mercadoria de diversos clientes é gerida dentro das nossas instalações, ao longo de todo o país.

**-Entregas Nocturnas**, este é um setor muito importante para a empresa, pelo que a maior parte do transporte acontece à noite. É aliás um serviço que é uma vantagem para qualquer empresa. Implica a recolha da produção no final do dia, nas instalações do cliente, a mercadoria é depois transportada para uma das delegações nacionais, e aí as mercadorias são etiquetadas com recurso a código de barras, com informação respetiva, ao destino, cliente, datas e horas de entrega. Em seguida essa mercadoria é reorganizada e segue viagem para o próximo destino.

Isto trás uma vantagem competitiva para o cliente, pois na manhã do dia seguinte a mercadoria estará disponível para venda, nos pontos comerciais do cliente.

## EQUILÍBRIO DA GAMA

Em termos de distribuição da gama de serviços, os produtos (serviços), mais requisitados, são a carga completa nacional com um peso de 43% do total da relação volume/facturação, e a carga completa internacional com 31% desse valor. Importa referir que a informação disponível não discrimina de uma forma específica os outros serviços, estando esses já incluídos no transporte de carga completa nacional e internacional, como por exemplo os serviços de consolidação e desconsolidação, como descrito acima por Paulo Melo os transportes englobam uma percentagem de 95% (2011).

A distribuição da gama pode ser analisada tendo em conta o gráfico seguinte:

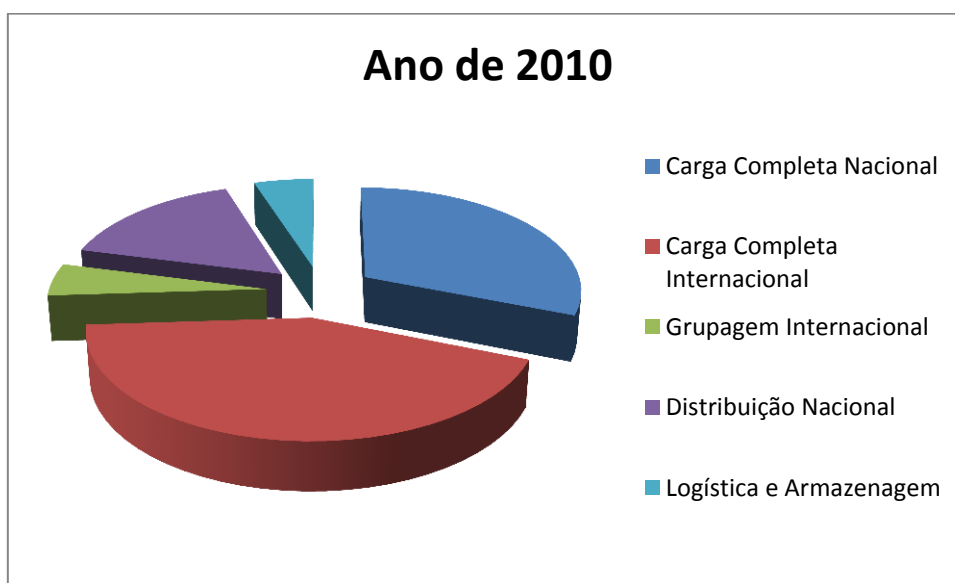


ILUSTRAÇÃO 6- DISTRIBUIÇÃO DA GAMA, (ARMIJO, 2011)



## NOTORIEDADE E IMAGEM DA EMPRESA

A empresa não possui nenhum estudo que tenha feito à marca em Portugal, a este respeito, a forma de propagação da empresa é feita pelo método *Word-of-mouth*.

A empresa entra em Portugal em 1994 com o intuito de servir as empresas francesas, e foi constantemente adaptando-se ao mercado interno, surgiram oportunidades de servir outras empresas portuguesas e satisfazer necessidades internas.

No caso Ibérico a empresa adquire a empresa espanhola *Gerposa*, bastante conotada no mercado vizinho, e decide fazer um *rebranding* do nome juntando o nome do grupo ao nome espanhol, ficando *Norbert Dentressangle Gerposa* uma estratégia simples, barata e eficiente, por já ter “nome na praça”.

## **2. O MERCADO**

## **DIMENSÃO ESTRUTURA E EVOLUÇÃO**

Não existem números concretos sobre a dimensão do sector logístico em Portugal, devido à falta de monitorização do setor, no entanto de acordo com António Jorge Costa presidente da APLOG (Associação Portuguesa de Logística), “Estima-se que existem em Portugal a realizar operações logísticas, isto é, transporte de mercadorias, operação logística integrada (transportes/armazenagem/manuseamento) atividades portuárias e transitários cerca de 9.600 empresas; de assinalar que destas, 9.200 são transportadores rodoviários de mercadorias.” (Grupo Lusófona, 2011), prossegue “Em termos de emprego, o peso do sector no emprego total está próximo de 2,4%, ou seja, 91.700 postos de trabalho diretos, evidenciando-se o peso muito importante da área dos transportes rodoviários de mercadorias – 80% do total. A área dos operadores logísticos já contribui com 15.000 empregos. O valor estimado da contribuição de sector logístico para o PIB é de 9.200 Milhões de euros, representando os custos logísticos, em termos médios, 11,6% da estrutura de custos das empresas produtoras.”(Grupo Lusófona, 2011). Todos estes dados referem-se a 2009, publicados num livro lançado pela mesma associação (APLOG), “A situação Logística em Portugal”.

### **ESTRUTURA**

Os dados disponíveis apresentam faltas de informação quando comparados, tendo como exemplo as estimativas para o mercado logístico em termos de volume de negócio em 2010 em 9.200 Milhões (Grupo Lusófona, 2011), mas o montante que a revista “Logística Moderna”, consegue apurar no seu estudo representa em 2009 um valor de 1.410 milhões referente a 52 de 75 empresas de 109 contactadas(Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011), um número reduzido face às referidas 9.600 empresas do sector. A crise é referida como o principal motivo para a recusa de partilha de dados sobre faturação (Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011).

A maioria das empresas deste estudo são nacionais com uma fatia de 57% (Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011), e em que do total 65% são empresas certificadas.

O modelo de transporte feito pelas empresas é variado, mas é na sua maioria subcontratado (44%) ou subcontratado e próprio (42%), apenas 9% possui transporte próprio na totalidade (Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011), o que revela um dado curioso em que posse de uma frota de transporte não é compensatória.

A temperatura é um fator relevante no que toca a mercadoria, nesta matéria em que apenas 75% das empresas participantes respondeu, 45% opera a temperatura ambiente, 16% a ambiente frio positivo, e apenas 9% a frio positivo e negativo (Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011).

Em termos de universo de clientes, ou seja, o número de clientes que cada empresa possui, o dado mais significativo é que 67% destas empresas tem mais de 20 clientes, 12% de 6 a 10 clientes e 7% tem de 11 a 15 clientes (Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011).

Os principais segmentos de atividade do setor são o Grande Consumo com 17% de quota, o Farmacêutico e Hospitalar com 14%, o setor Automóvel com 12% e Têxtil/Calçado com 10% (Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011). Existem outros setores com peso considerável no entanto menos expressivo.

Os sistemas de Informação foram também tidos em conta nesta análise, sendo descrito que 41% das empresas que responderam a esta parte do inquérito têm *software* de optimização de percursos e sistemas de localização de viaturas e em que 37% das empresas possui um destes mecanismos de gestão de transportes (Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011).

Por fim este estudo faz pela primeira vez uma observação do sector imobiliário em que mostra que a grande parte das instalações principais se situam na zona da Grande Lisboa (82%), um valor colossal quando comparado com a zona Norte e o Grande Porto, ambos com apenas 7% (Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011).

## EVOLUÇÃO

O mercado em relação a 2007 retraiu em termos de valor apurado de faturação, mas o facto de muitas empresas que participaram no estudo não revelarem dados sobre a faturação deve-se de acordo com o estudo realizado pela revista, como um sinal da crise que o País atravessa (Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011).

O valor verificado corresponde a uma quebra de 40%, passando de 2.350 milhões para 1.410 milhões de euros.

## OS CONCORRENTES

Num mercado como o da logística e do transporte, a escassa informação não permite uma análise promenorizada dos concorrentes da *Norbert Dentressangle Portugal*, no entanto para esta análise foi tido em conta o estudo já referido que de uma forma simples ordena as empresas por valor de faturação. Tendo em conta os 41 operadores mistos dos 75 participantes, a *Norbert dentressangle Portugal* encontra-se na 6ª posição, um operador de destaque no plano nacional.

Outro ponto de análise foi confrontar Paulo Melo se conseguia identificar os operadores rivais da empresa, neste contexto o Diretor Comercial categoriza os concorrentes por serviço. Assim no que respeita ao serviços de Carga Completa Nacional, os principais concorrentes são nacionais, *Luis Simões*, *Torrestir*, *Transmaia* e *Pombalense*; na carga Completa Internacional os principais concorrentes são todos internacionais à exceção da *Luis Simões* essencialmente em rotas Ibéricas, contando ainda com a *DHL*, *LKW*, *Patinter*, e *GEFCO*. Nos outros serviços com maior peso das empresas operadoras, a distribuição, uma aposta forte da *Norbert Dentressangle Portugal* tem a competição das empresas *Dascher*, *Askar* e *Torrestir*, por último temos a Grupagem Internacional os principais rivais são a *DHL*, *Schenker* e *Dascher*(Melo, O Mercado, 2012).

Ao longo desta entrevista sobre o mercado Paulo Melo refere que a *Norbert Dentressangle* como as outras empresas estão sempre atentas ao que os rivais fazem em termos de serviços, rotas, campanhas de comunicação, entre outros aspetos.

Um facto salta à vista quando fazemos a análise da concorrência, em termos de serviços nacionais as maiores empresas rivais são nacionais e em termos de transporte internacional, são todas internacionais à exceção da empresa *Luis Simões* a nível Ibérico, sinais indicativos de que as empresas portuguesas concentram-se no território nacional e regional, mas não há uma aposta clara em internacionalização das suas atividades.

## QUOTAS DE MERCADO

Embora fosse possível estabelecer uma divisão do mercado, esta não estaria correta, pois o único estudo disponível não engloba todas as empresas do sector que serão cerca de 6000 empresas em termos totais entre operadores puros e mistos (Grupo Lusófona, 2011), no entanto de acordo com o estudo “Ranking e Atlas dos Operadores Logísticos 2011” entre os participantes, verifica-se que os primeiros 10 colocados em termos de faturação, onde se encontra a *Norbert Dentressangle Portugal*, correspondem a 70% do valor do mercado de operadores logísticos mistos, avaliado em 764 milhões de euros (Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011).

Juntamente com a empresa, que no ranking global ocupa a 8º posição e a 6º posição tendo em conta só operadores logísticos mistos, vemos que nos primeiros 10 colocados se encontram 4 dos principais concorrentes referidos por Paulo Melo, a *GEFCO Portugal*, *DB Schenker Portugal*, *Torrestir* e a *Dachser*(Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011).

Em termos mistos as duas primeiras classificadas encontram-se distantes das demais com quase o dobro da faturação (*GEFCO Portugal*-89 milhões e *DB Schenker Portugal* 80 milhões) relativamente à *Norbert Dentressangle Portugal*, no entanto entre a 3ª e a 8ª posições os valores andam muito próximos uns dos outros, já com as restantes do top 10 bastante afastadas(Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011).Em termos totais o primeiro colocado é um operador logístico puro a *Medlog* bem distante de qualquer concorrência com cerca de 330 milhões de faturação em 2009, em que o valor é superior em mais de 3 vezes o valor da empresa na 2ª posição, a *Havi Logistics*(Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011).

# 3. A ESTRATÉGIA E O PLANO DE MARKETING

## OBJETIVOS

Os objetivos refletem o que a empresa pretende alcançar, sendo este o plano executivo para cumprir a missão. Uma missão que comporta a empresa a ser líder dos setores de atividade em que opera.

A marca *Norbert Dentressangle* designou duas etapas e conseqüentemente dois objetivos. Numa fase inicial do plano *Passion Rouge* para Portugal e Espanha o objectivo proposto era o de estabelecer e afirmar a marca, essencialmente no país vizinho devido à aquisição da empresa *Christian Salvesen*, já com enorme prestígio entre as empresas espanholas. Era necessário passar a informação da incorporação da *Christian Salvesen* na *Norbert Dentressangle* Ibérica.

Há o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação, de anunciar a aquisição de outra empresa e o redimensionar da marca em termos de segmentação e de posicionamento.

A marca procura afirmar-se e através da opinião dos consumidores apercebe-se de uma oportunidade, vê um nicho de mercado atractivo, o da distribuição capilar dentro dos mesmos moldes de relação, ou seja, *business-to-business*.

Em suma os objetivos visam um crescimento ao longo dos três anos angariando novos clientes e oferecendo novos serviços, e dar a conhecer a incoorporação da *Christian Salvesen*, associada a uma estratégia de comunicação.

Em 2010 face ao crescimento recorde, “O objectivo tinha claramente de ser diferente, a marca deseja expandir-se a mais clientes” (Armijo & Melo, A estratégia e o Plano de Marketing, 2011, p. 1), é altura de apostar no crescimento, e para talaposta numa estratégia de comunicação diversificada, consciente do seu valor e potencial.



## FONTES DE MERCADO

As fontes de mercado correspondem a decidir com que outros produtos, esse produto vai competir, no entender de (Lindon, 2010). Existem três fontes de mercado possíveis, que correspondem conseqüentemente a uma opção estratégica peculiar.

- Produtos análogos já vendidos pela empresa, assentando numa estratégia de canibalização voluntária.
  
- Produtos da mesma categoria vendidos por concorrentes, numa ótica de concorrência direta.
  
- Por fim outras categorias de produtos baseada na concorrência alargada ou do crescimento da procura primária de uma determinada categoria de produtos com a finalidade de atingir categorias próximas ou complementares diferentes, tendo como referência (Lindon, 2010).

É importante realçar que todas estas fontes de mercado podem ser combinadas e dar origem a estratégias mistas, sendo o modo mais frequente.

No caso específico desta estudo de caso da *Norbert Dentressangle Portugal*, “...a empresa procura expandir-se em todos os serviços, no que à logística e ao transporte dizem respeito. A nossa oferta de serviços é desenhada a pensar em servir todo o tipo de empresas de diversos setores, da química ao farmacêutico, passando pelos têxteis, ao setor da construção, até ao transporte de combustíveis, gestão logística dentro da empresa que nos contacta, quer nas nossas instalações, armazenamento e gestão de *stocks*, e obviamente a distribuição...” (Armijo & Melo, 2011, p. 2). A empresa explora toda a sua actividade no sector de *business-to-business*, e continuando nessa ótica decidiu no final de 2007 adquirir a *Christian Salvesen* para explorar outro sector de mercado, a distribuição capilar, tendo a paleta unitária a unidade de distribuição mínima, recorde-se que até aqui só a grande distribuição possuía diversas opções e a empresa não encontrava sequer no sector da distribuição capilar.

Esta incorporação procura dar resposta a um sector que na ótica de Paulo Melo, apresenta um grande mini-mercado, já que a economia portuguesa é constituída em 90% dos casos por pequenas e médias empresas.

A empresa devido à sua dimensão global e experiência em diversos sectores possui uma vasta oferta, em que existe um leque de outros serviços, “À partida estamos preparados para qualquer circunstância, no entanto mostramos grande disponibilidade para adaptar o produto à necessidade de cada cliente. No entanto existem serviços que não existem em Portugal que estão disponíveis noutros países, pelas simples razão de que até agora não houve clientes para esses serviços.” (Armijo & Melo, 2011, p. 2).

## **CONSUMIDORES ALVO**

O tipo de consumidor alvo representa os consumidores que a empresa pretende abordar e explorar. No contexto da *Norbert Dentressangle* Portugal a empresa foca-se nas empresas, sendo estas o seu tipo de consumidor alvo, de qualquer setor de actividade. Todas as empresas que possuam necessidade de serviços de transporte, e/ou de logística ao nível nacional, e/ou europeu são um tipo de consumidor que interessa à *Norbert Dentressangle*.

## **POSICIONAMENTO**

O posicionamento trata de definir uma estratégia que procura dar uma posição credível, diferente e atrativa a uma oferta (neste caso um serviço) no seio de um mercado e na mente dos clientes (Lindon, 2010), assente em três princípios “...é uma política e não um resultado; é uma decisão estratégica; tem a finalidade de percepção.” (Lindon, 2010, p. 154). Continuando na mesma linha os fundadores da teoria do posicionamento suportados por (Farhangmehr & Gomes, 1997), (Ries & Trout, 1981) “...O posicionamento é o que é feito à mente do possível cliente”, seguindo, “... O posicionamento é sobretudo uma estratégia de comunicação, enfatizando o papel da publicidade...”

O posicionamento é um dos arquétipos da simbologia da marca, por trabalhar com a percepção, por isso além de ser um elemento que acompanhará sempre a marca, deve ser decidido desde a primeira hora, ou os consumidores ao ajuizar e assimilar o mesmo serviço oferecido por marcas diferentes leva o cliente a rotular e a hierarquizar a

marca, podendo criar uma imagem que não corresponde ao que a marca pretende afirmar.

Comporta duas dimensões; a de identificação, ou seja, o que o produto é, e de diferenciação, isto é, aquilo que distingue a marca das outras, nas palavras de (Lindon, 2010).

De acordo com (Lindon, 2010), o posicionamento tem de ser elaborado através da complementariedade da trílogia expectativas do consumidor, posicionamento dos produtos concorrentes, e trunfos potenciais do produto.

A marca *Norbert Dentressangle* tenciona sempre passar uma imagem que simbolize confiança e fidelidade, não sendo a marca mais barata, mas procurando ser a mais eficiente, a mais segura e a que mais garantias dá ao cliente de acordo com Paulo Melo (Armijo & Melo, 2011), assegurando que é através destes valores que a marca busca a diferenciação no mercado relativamente à concorrência.

É certo que muitas vezes no primeiro contacto se torna difícil a justificação de um preço mais elevado, mas a empresa quer relações duradouras em que o tempo constitui um aliado que confirma a perenidade dos valores confiança e segurança.

## FATORES CHAVE DE SUCESSO

Os fatores chave de sucesso de uma marca designam-se pela avaliação do ciclo de vida de um serviço/produto em todas as suas fases do seu ciclo de vida (Lindon, 2010). Nesta avaliação é necessário percorrer todos os serviços, e fazer uma análise específica de cada um.

Os serviços disponíveis são:

- **A Organização de transportes:** Neste tipo de serviço o cliente confia à empresa o planeamento a gestão e a execução física dos transportes, para tal a empresa tem de ter argumentos muito fortes para que se passe tal confiança: Para (Armijo & Melo, 2011), reside em quatro aspectos principais:

-a capacidade financeira da *Norbert Dentressangle*, que consegue ter “...um *plafond* de crédito bastante elevado e em termos de investimento e em meios...”(Armijo & Melo, 2011, p. 4);

-o vasto *know-how* da empresa neste tipo de soluções;

-A capacidade de acompanhamento das operações, e de se adaptar a novas realidades;

- E ainda “...capacidade em “federar” vários parceiros em torno de um mesmo projecto (este tipo de serviço implica uma elevada disponibilidade de camiões, por vezes a frota própria é insuficiente e é necessário recorrer a outros transportadores/subcontratados...) a *Norbert Dentressangle* goza de uma boa reputação junto dos transportadores, sobretudo no que diz respeito ao cumprimento dos prazos de pagamento., entre outros pontos positivos...” (Armijo & Melo, 2011, p. 4).

No **Aluguer de viaturas com condutores:** Este tipo de serviço é ideal para empresas que “...pretendem ter viaturas e motoristas afetos à respectiva atividade, mantendo a identidade e a imagem, sem terem que ter uma frota própria para o efeito” (Armijo & Melo, 2011).

Em termos de argumentos (Armijo & Melo, 2011) destacam mais uma vez a capacidade financeira, neste caso para adquirir o número de viaturas necessárias à actividade do cliente, da possibilidade do cliente personalizar as viaturas de acordo com o *branding* da empresa, como por exemplo, *Carrefour* entre outros. Existe uma sobrecarga financeira retirada dos clientes, que se traduz em tempo e dinheiro, já que quer a gestão das mercadorias, quer camiões deixam de fazer parte da estrutura da empresa do cliente.

Neste serviço existem ainda mais vantagens, pois a empresa possui uma equipa experiente em gestão de tráfego, para o caso de novos cenários aparecerem, garante que haverá uma solução. Por fim o cliente pode ainda saber a quantidade de emissões de CO2 são libertadas, através de uma calculadora, mostrando zelo ambiental por parte da empresa.

**AGrupagem Internacional** sendo um dos serviços com mais peso quer em termos de número de clientes envolvidos quer em termos de facturação da empresa, devido à crise económica desde 2008 as empresas nacionais, quer internacionais a operarem em Portugal têm de encontrar forma para compensar a quebra de vendas cá dentro.

Neste caso específico os factores chave de sucesso são o facto de a empresa possuir uma "...rede de plataformas europeias, interligadas entre si, que permite transportar mercadoria, a partir de 1 paletes para 19 países europeus..."(Armijo & Melo, 2011, p. 6), e a hipótese de rastreio das mercadorias através do portal, já que cada mercadoria tem códigos de referência para o efeito. Para este serviço a empresa em alguns países ou regiões estabeleceu "...parcerias e contratos de distribuição com especialistas da respectiva região, oferecendo garantias de cumprimento de serviço." (Armijo & Melo, 2011, p. 6).

No caso da **Carga Completa**, o sucesso deve-se também a grande disponibilidade de meios. De acordo com os entrevistados (Armijo & Melo, 2011), a empresa possui a maior frota da Europa em termos de camiões, como garante a renovação de todos os tractores de três em três anos, ou de quinhentos mil em quinhentos mil quilómetros, munindo a empresa de um elevado número de meios e de uma resposta rápida às necessidades dos clientes.

Por fim no caso da **Distribuição/Paletteria**, para além ser possível o processo de *tracking*, (Armijo & Melo, 2011) salientam a possibilidade das entregas nocturnas, antes das lojas ou empresas abrirem, até mais no caso de empresas de venda retalho; o elevado número de plataformas na Península Ibérica, serviços mais usuais em termos de concessionários automóveis, empresas de moda, entre outras.

## **MARKETING MIX**

### **-POLITICA DE PRODUTO**

A política de produto é como que a extensão física dos propósitos da empresa, já que mesmo antes de este começar a ser comercializado, há todo um “trabalho de casa” que tem de ser elaborado. Neste contexto que (Lindon, 2010), afirma que “...é o consumidor que determina o que é uma empresa...”.

Continua afirmando que a política de produto comporta diversas decisões; escolher o portefólio de actividades da empresa, e os respectivos produtos; fixar as características intrínsecas de cada um dos produtos; conceber uma embalagem e definir uma política de gama e por fim a escolha dos serviços associados ao produto, desde a preparação da venda, passando pela compra até aos serviços pós-venda.

A marca *Norbert Dentressangle* em Portugal tem como objetivo ser líder em todos os sectores da sua actividade, a empresa dedica a sua atividade ao setor dos transportes e da logística na óptica de *business-to-business*, como já foi descrito anteriormente no primeiro capítulo. A empresa dedica-se à oferta de “...venda de serviços de transporte e logística personalizados, numa óptica de *business-to-business*.” (Melo, 2011, p. 1). A empresa pretende ser líder de mercado apresentando produtos próprios, inovadores e adaptados às necessidades dos clientes, este é o conceito da marca.

A empresa tem por base apresentar os seus produtos, a empresas de diversos setores que se encontrem concentradas numa mesma área, com o intuito de adquirir maior rentabilidade e vantagem competitiva, assim como uma otimização de recursos (Melo, 2012). A empresa possui um vasto leque de opções, desenhado a partir da sua

experiência no mercado nacional, neste momento a Dimensão da Gama de serviços engloba treze serviços “...Carga completa e/ou fraccionada a nível nacional e internacional, Grupagem nacional e/ou internacional, Paletaria, Distribuição Capilar, Pulverulentos e transporte a granel, Entrega Comprometida, Cross Docking, Transporte de pendurados, Consolidação/Desconsolidação, Armazenagem dedicada, Logística *in the house*, Gestão de stocks multi-cliente, e Entregas Nocturnas.” (Armijo & Melo, 2011, p. 8).

Cada classe destes serviços contém as suas linhas de produto, no entanto Paulo Melo e Beatriz Armijo referem que cada classe ou subclasses de cada produto pode ser alterações significativas dependendo das necessidades de cada cliente, podendo haver uma solução resultante do cruzamento de vários serviços, por exemplo, (Armijo & Melo, 2011).

As características intrínsecas de cada serviço baseadas na qualidade e em vantagens competitivas para a empresa, são um enfoque cuidado a empresa, que “...garante cuidado, segurança, cumprimento de horários, estabilidade no preço, formação adequada dos condutores, monitorização constante do estado das mercadorias, e com todas estas qualidades e vantagens se traduzam num preço que não é o mais barato, mas no serviço mais fiável e seguro, sendo este o lema do posicionamento da marca, sendo a longo prazo uma vantagem competitiva.”(Armijo & Melo, 2011, p. 7).

Em termos de embalagem este não é o caso de a descrever, pois o produto oferecido pela empresa, ou seja, serviços, é um produto virtual pelo que não dispõe de possível avaliação possível nesta tese. No entanto e considerando o ponto de vista de Paulo Melo, se se puder chamar o camião de embalagem, então neste sentido a empresa respira qualidade, pois possui um frota de camiões vasta, e modernas instalações de logística e bases por toda a Europa. Nesses termos a parte da empresa que é palpável, mostra uma imagem de brio, de modernidade, de rigor e de elevado capital humano (Armijo & Melo, 2011).

À parte do que é oferecido no serviço, a marca garante apoio em todos os momentos. Como descrito no Mercator XXI a Pós-venda constitui um tipo de serviço associado ao produto extremamente importante no caso de empresas dedicadas ao *business-to-business*, pois asseguram segurança, garantia de entrega, manutenção,

monitorização, tratamento de reclamações e programas de fidelização. Está patente nesta descrição uma vez mais o posicionamento da marca e a aposta a longo prazo.

O ciclo de vida do produto é um factor importante para a marca, em que (Armijo & Melo, A estratégia e o Plano de Marketing, 2011) destacam a volatilidade dos produtos e de a marca não ser excepção, tendo o produto uma duração limitada como descrita na figura:

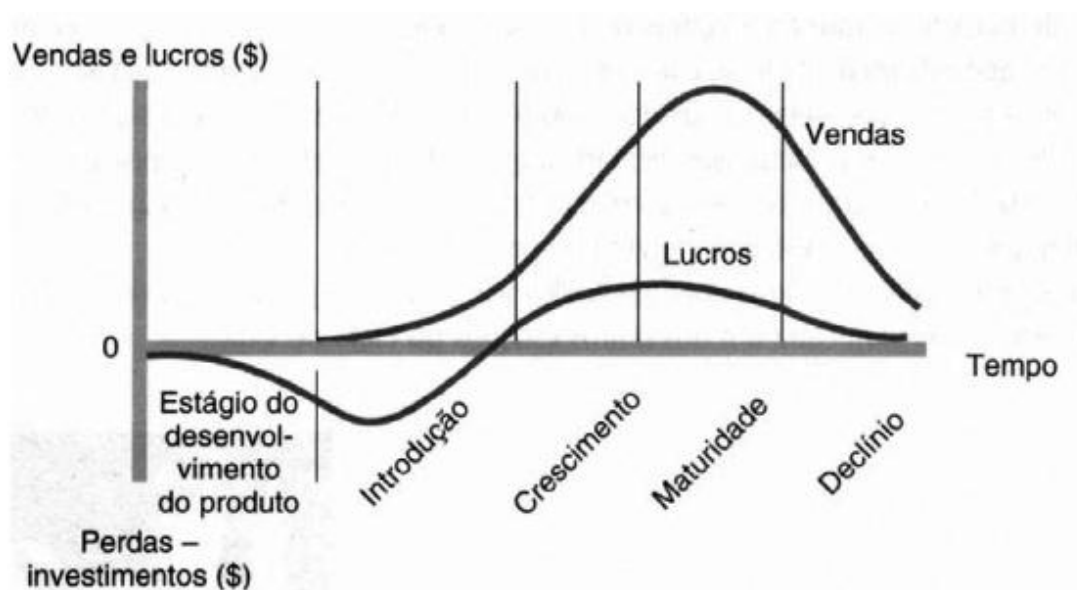


Figura 2. Vendas e lucros comparados com a vida do produto do início ao fim.

Fonte: KOTLER & ARMSTRONG, 2003, p. 251.

ILUSTRAÇÃO 7- CICLO DE VIDA DO PRODUTO, (GAVIOLLI, 2012)

Quer (Armijo & Melo, A estratégia e o Plano de Marketing, 2011), (Lindon, 2010) como (Gaviolli, 2012) como (Kotler & Armstrong, 1999), suportam que a atualização dos produtos ou a sua substituição é fulcral, no entanto a sua extensão é feita a todo o momento já que o produto é desenhado à medida de cada cliente, no caso da *Norbert Dentressangle*.

Em termos de política de gama, esta gere-se em duas dimensões: a largura e a profundidade (Lindon, 2010), em que a largura representa as gamas de produto disponíveis, e a profundidade as classes ou subclasses em que se desdobra.



No caso da *Norbert Dentressangle*, como já foi descrito a gama possui uma largura de treze opções, quanto à sua profundidade, esta é relativa (Armijo & Melo, 2011), já que existe grande flexibilidade de adaptação do serviço final de acordo com as necessidades de cada cliente. A empresa garante pela voz dos entrevistados que até 2010, ano final do ciclo *Passion Rouge*, todos os produtos garantiram sucesso. Não se verificou também situações de canibalização da introdução de produtos que ameacem outros (Armijo & Melo, 2011).

### **-POLÍTICA DE PREÇO**

A política de preços implica a forma de como os preços associados aos serviços. Neste contexto (Armijo & Melo, 2011) e (Lindon, 2010) defendem que a sua elaboração é feita em três fases: Objectivos, Variáveis e Tipos de serviço.

No que aos objectivos diz respeito, o intuito é definir um preço que “... permita maximizar os níveis de rentabilidade da empresa, que seja competitivo face aos concorrentes, que permita manter a qualidade e atender às expectativas do mercado, e assegurar a capacidade de investimento futuro.” (Armijo & Melo, 2011).

Em termos de metodologia e de uma forma teórica o preço pode ser decidido de diferentes formas; ou baseado no custo; no retorno do capital investido “ (qual a taxa de remuneração exigida pelos acionistas) ” (Armijo & Melo, 2011, p. 9); e ainda baseado num padrão de acordo com orçamento anual estabelecido, podendo haver serviços com uma baixa taxa de rentabilidade e que são compensadas por outros com taxas de retorno mais elevadas.

(Armijo & Melo, 2011, p. 10) afirma que “A primeira tentação é definir o preço de venda pela via do custo acrescido da margem pretendida. Para tal bastaria que a área financeira / contabilidade avaliasse os custos e que em cima desse custo se somasse a referida margem.”. Existem diversos factores que influenciam o preço como o equilíbrio/desequilíbrio de fluxos como por exemplo a exportação, “há mais exportação do que importação por via terrestre” (Armijo & Melo, 2011, p. 10), em que se há mais exportação torna-se difícil do retorno a Portugal ao mesmo preço. Os preços praticados

pelos concorrentes e a estratégia de posicionamento/segmentação. A empresa não é exceção às regras de Mercado sendo os preços em alguns casos sensíveis.

Outro aspeto a ter em conta referido por (Lindon, 2010) e por (Mata, 2009) é a elasticidade do preço, ou seja saber até onde o preço pode ir, sendo aceitável fazer a compra. Um outro aspecto refere-se à curva da experiência em que com o tempo as empresas adquirem informação sobre os fluxos de mercadorias, dando à empresa algum poder de previsão (Lindon, 2010).

A empresa possui custos fixos como custos variáveis. Como custos fixos são considerados armazéns, amortização de viaturas, salários base, licenças, impostos, entre outros, e como custos variáveis o combustível, portagens, componentes variáveis de salário, como exemplos.

Podemos avaliar o exemplo da formação de preço da carga completa (nacional/internacional).

Neste serviço “o preço de venda é definido à viagem (ou frete). Os fatores a considerar na definição do preço: distância, consumo, custos suplementares existentes no trajeto (portagens, *Ferry's*, taxas de circulação,...), tempos de carga/e ou descarga, peso e características da mercadoria, e o equilíbrio/desequilíbrio que possa haver nos fluxos entre os diversos destinos. A questão do equilíbrio/desequilíbrio de fluxos tem um impacto cada vez maior nos preços de transporte em carga completa (sobretudo internacional). Quando para um determinado país há mais exportações do que importações, os camiões que vão para esses destinos acabam por ter maiores dificuldades em assegurar um transporte de importação, que normalmente são a preços muito mais reduzidos. Neste contexto, funciona em pleno a lei da oferta e da procura, com reajustes muito rápidos. Os preços de transporte sobem à medida que a procura de camiões excede a existência de camiões disponíveis (ocorre p.ex. em momentos em que se verifica picos nos níveis de exportação), e baixam quando há um excedente de camiões no mercado.”(Armijo & Melo, 2011, p. 12).

Em suma, no caso da *Norbert Dentressangle* Portugal as variáveis que mais influenciam o preço são: a quantidade transportada, a distância, o tempo do percurso e o equilíbrio/desequilíbrio de fluxos, a situação do mercado e o posicionamento dos concorrentes.

## **-POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO**

A *Norbert Dentressangle* Portugal tem como pontos de fixação bases de transporte e de logística junto aos grandes centros industriais das grandes áreas metropolitanas do Porto e de Lisboa, onde como o próprio nome indica a concentração de empresas é extremamente elevada, e por um motivo estratégico, o de concentrar e otimizar recursos.

Além disso a empresa tenta no caso de grandes movimentos de mercadorias fazer toda a sua gestão logística e de distribuição, como é o caso do mercado a retalho dos hipermercados.

A empresa dispensa intermediários entre a elaboração, contacto, oferta e venda dos serviços, pelo que isso implicaria um aumento dos preços, que não seria suportável para os consumidores. O marketing é feito de forma direta evitando a existência de diferentes níveis nos canais de distribuição, como refere (Lindon, 2010) e por (Carvalho, 2010), pelo que a empresa não possui a sua distribuição dispersa por vários níveis.

Em termos de serviços disponibilizados, os mesmos são incluídos no acto de compra, estes podem ser serviços incluídos, opcionais, ou limitados seguindo a mesma linha de (Armijo & Melo, 2011) e (Lindon, 2010). No caso específico da *Norbert Dentressangle* Portugal. Segundo (Armijo & Melo, 2011), todos os serviços

## **-POLÍTICA DE FORÇA DE VENDAS**

A força de vendas corresponde à forma como a prospecção de clientes, nesta fase é importante descrever a forma como a empresa atrai novos parceiros com o intuito de atingir o seu maior objectivo, crescer. Nesta fase é importante dar um foco cuidado à forma como a empresa atrai e mantém os seus clientes. Nesta nova entrevista com o Director comercial Paulo Melo, muito do “*Know-How*” da empresa nesta área é partilhado.

O primeiro lema da empresa é o de que “Todos são vendedores”(Melo, 2012, p. 3). O Diretor Comercial prossegue descrevendo que o objectivo da estratégia comercial é “vender mais e melhor”.

A estratégia comercial da empresa, assenta em quatro pilares (Melo, 2012), Prospecção, captação, retenção e fidelização.

A prospecção tem como intuito atrair novos clientes, a empresa contacta potenciais clientes, obviamente que já tem um conhecimento de alguns dados respectivamente à actividade dessa empresa, há a preparação da visita, onde se coloca uma oferta e é feita uma negociação. Um ponto a salientar é que é preciso procurar as oportunidades, de acordo com (Melo, 2012).

Em seguida a captação, é a parte do fecho da negociação, onde a empresa se foca em soluções que resolvam as necessidades dos clientes e sejam simultaneamente vantagens competitivas que contenham argumentos que justifiquem os preços e a posição da empresa no mercado.

Na retenção o objetivo passa por manter os clientes, há uma monitorização da venda, de forma a garantir a qualidade do serviço e em que o *feedback* do cliente também é vital para a empresa. “É necessário investir tempo e esforço comercial em gerir a carteira de clientes atual. É fundamental garantir a qualidade do serviço, se falharmos neste ponto, não atingimos o nosso objetivo.” (Melo, 2012, p. 1).

A fidelização tem como compromisso fazer a empresa crescer, se a empresa prestar um bom serviço, tem clientes satisfeitos que conduzem à sua fidelidade para com a empresa, bem como confiar em atribuir à empresa novos serviços bem como motivar novos clientes a procurarem as soluções da *Norbert Dentressangle*.

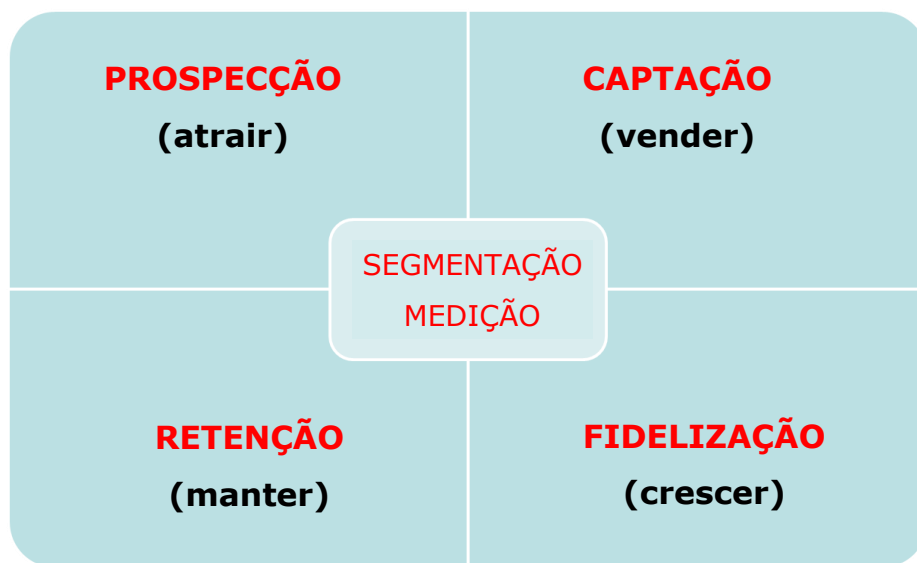


ILUSTRAÇÃO 8- AS QUATRO FASES DE UMA VENDA BEM SUCEDIDA, (MELO, 2012)

Toda esta estratégia de vendas, possui duas ferramentas que orientam, a estratégia comercial: a segmentação e a medição.

A segmentação comporta uma divisão por três áreas: por clientes por sectores e por produtos, factor suportado por (Lindon, 2010)e(Melo, 2012). Nesta distinção relativamente aos clientes, existe a procura da otimização de recursos, por exemplo no caso da Norbert Dentressangle “...mediante ações de prospeção centradas em clientes instalados numa mesma zona industrial, de forma a otimizar as viaturas que se deslocam a uma determinada zona para efetuar recolhas ou entregas.” (Melo, 2012, p. 2).

A segmentação por setores tem como objetivo “...diversificar o risco” (Melo, 2012, p. 2), porque “... é muito importante potenciar a diversificação dos setores de atividade, de forma a minimizar o risco de uma quebra importante no volume de negócios, motivada por uma eventual quebra de vendas num determinado setor (p.ex. indústria automóvel ou setor da construção durante o ano 2010) ” (Melo, 2012, p. 2).E por fim em termos de produtos, com o propósito de “...orientar o negócio para serviços de maior valor acrescentado” (Melo, 2012, p. 2).

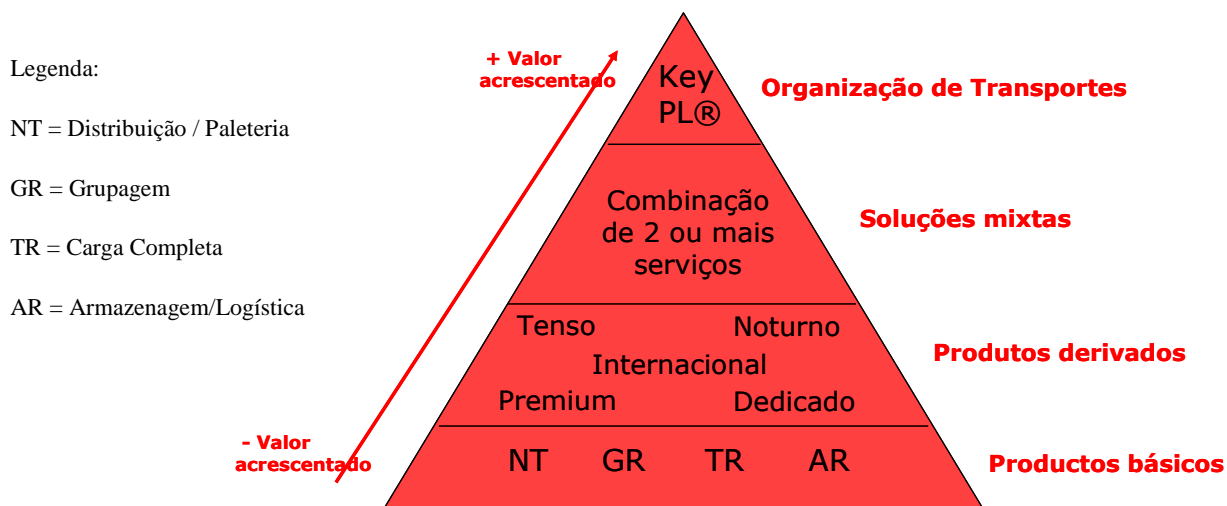


ILUSTRAÇÃO 9 – SEGMENTAÇÃO DE PRODUTO (MELO, 2012).

A outra ferramenta é a medição. A medição implica a monitorização dos serviços prestados pela empresa bem como ter clientes com uma participação ativa, em termos de *feedback* para encontrar lacunas no serviço, erros, e para analisar o que pode ser melhorado em todas as componentes dos serviços disponibilizados pela empresa. Para tal é necessário ter um bom serviço de CRM (*Customer Relationship Management*).



ILUSTRAÇÃO 10 – TODOS SÃO VENDEDORES (MELO, 2012).

Ainda uma breve nota sobre a força de vendas; em Portugal o departamento comercial possui um gestor de produto que se foca só no mercado português, já os restantes gestores encontram-se em Espanha focados no mercado Ibérico em serviços de Grupagem, transporte Internacional e outro mais específico para a área têxtil. Em Portugal existe ainda um responsável pela ação de telemarketing com vista a alcançar novos clientes.

## **-POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO**

Sobre a política de comunicação, a empresa possui para o caso de Portugal uma breve história, já que até finais de 2010, a sua estratégia de comunicação passava pelo “marketing de boca” feito pelos motoristas. Após a consolidação da marca no mercado Ibérico era tempo de se lançar uma campanha de comunicação mais agressiva, para atrair mais clientes no mercado nacional, mais concretamente nos serviços de Grupagem Internacional: *Red Europe*, de Organização de Transportes e do serviço de Paletteria, de acordo com (Armijo & Melo, 2011).

A campanha de comunicação tinha como objetivo a divulgação dos serviços da empresa, com uma estratégia a focar o vértice do sistema de comunicação comercial, assente na publicidade e promoção da venda dos seus serviços, e no marketing relacional como descrito por (Lindon, 2010). Há ainda a destacar a criação de um serviço de telemarketing para intensificação de contactos com potenciais clientes, monitorização da sua satisfação e *feedback*.

A estratégia incide em meios de promoção online, quer no *site* da empresa, quer em revistas de referência do sector dos transportes e de logística. Através de entrevistas, e de publicidade por *banners*. Um *banner* é na ótica de (Brandão, 2006, p. 57) *apud* (Strauss; Foster, 2001) “... formato de anúncio mais comum da *web*, representando, de forma estimada 80% de todas as ações de venda veiculadas na rede mundial de computadores. A grande diferença entre o *banner* e qualquer outro tipo de anúncio é o fato da internet permitir que o usuário clique sobre o mesmo, obtendo mais informações sobre o produto ou serviço anunciado...” Além dos *banners* há ainda o uso de entrevistas com membros da empresa, como o Director Comercial, de forma a projetar a empresa na mente dos clientes (Armijo & Melo, 2011).

## 4. A ORGANIZAÇÃO DE MARKETING



## **ESTRUTURA GERAL E REPARTIÇÃO DE FUNÇÕES**

Em Portugal não existe uma estrutura própria para a execução de ações relacionadas com o Plano de Marketing da empresa para a Península Ibérica. As decisões principais são tomadas pela *Business Unit Norbert Dentressangle Gerposa*, respeitando o organograma e a hierarquia apresentadas no primeiro capítulo. Sendo assim todas as ações ligadas ao Plano e Estratégia de Marketing, são planeadas e executadas pelo Departamento Comercial à lide de Paulo Melo. Todo o *feedback* alterações ou proposição de ideias previstas de terem grande impacto estrutural ou conjectural são comunicadas ao Departamento de Marketing da *Business Unit Norbert Dentressangle Gerposa*, no entanto no que diz respeito ao território nacional o Departamento Comercial possui grande autonomia de ação deduzindo as afirmações de (Melo, Entrevista-A Organização de Marketing, 2012).

Paulo Melo segue afirmando que este Departamento possui um gestor de produto (KPM- Key Product Manager) para os serviços mais com maior peso na empresa, para que os serviços contemplados são: Grupagem Internacional, Têxtil, Frio e Portugal, de que é responsável. Chama-se Portugal por ser Gestor de Produto de todos os sectores anteriores, tendo a seu cargo diversas funções de Marketing.

Embora fosse necessária mais informação para uma avaliação mais cuidada em termos de funções de Gestão de Produto, a mesma não é possível devido à confidencialidade deste tipo de informação.

## **RELAÇÕES COM OS OUTROS SERVIÇOS**

Na entrevista com Paulo Melo, é descrita uma relação muito próxima entre a hierarquia do Departamento de Marketing “O Departamento possui um Comité Directivo que supervisiona todas as acções e obviamente as aprova; em termos hierárquicos segue-se os assessores comerciais, que dão suporte técnico e estratégico ao comité directivo; de seguida temos os analistas que se dividem em Comerciais e Operações, os Comerciais têm por função o contacto com o cliente e a gestão da sua satisfação, enquanto as Operações se preocupam com a execução das tarefas no terreno, de supervisão, da traçabilidade das mercadorias, da gestão dos transportes, entre outros...; Depois temos os serviços de telemarketing e de CRM, têm como função verificar a satisfação dos clientes, reportar o seu feedback, bem como contactos telefónicos com clientes alvo, agendando reuniões para o estabelecimento de novos negócios; por último ou mais próximo do “terreno” temos os Gestores de Produto para os serviços mais com maior peso na empresa, para que, os serviços contemplados são: Grupagem, Internacional, Têxtil, Frio e Portugal...” (Melo, 2012, p. 2).

## **ORGANIZAÇÃO DOS ESTUDOS DE MERCADO**

Na entrevista com o Director Comercial(Melo, 2012), ficou patente que a empresa não possui uma estrutura dedicada aos estudos de mercado, no entanto a empresa não os dispensa preferindo encomendar a empresas dedicadas a estudos de mercado.

O último estudo feito incide só sobre a área de transportes da a empresa, feito em toda a Europa onde a empresa se encontra. Este relatório (Cambe & Sars, 2010), revela um elevado grau de satisfação global, não só em termos de todos os países europeus com um índice de 7.4 em 10 possíveis(Cambe & Sars, 2010, p. 19).Em relação às *business units* a *Norbert Dentressangle* obtém um resultado superior de 7.6 pontos em 10 (Cambe & Sars, 2010, p. 58).Em termos de oferta de serviços a empresa obtém uma nota de 7.2 comparativamente aos 6.7 pontos verificados em 2007 (Cambe & Sars, 2010, p. 61).

Apesar do relatório de(Cambe & Sars, 2010) conter muitas mais informações, não é possível uma análise de resultados mais profunda por razões de confidencialidade.

## **SISTEMA DE PROCEDIMENTOS DE PLANEAMENTO E DE CONTROLO**

Ao longo das entrevistas com o Diretor Comercial Paulo Melo foi possível notar que cada *business unit* possui um elevado grau de autonomia para decisões sobre o plano e estratégia de marketing. Uma reflexão mais cuidada das entrevistas (Melo, 2011) e (Melo, 2012), demonstra que são as *business units* que fazem grande parte do trabalho em termos de estratégia, em que esta é adequada à região em que se encontra inserida. Por conter diversos aspectos diferenciais, como a geografia, o sistema político, concorrencial, entre outros vértices, a empresa estabelece *business units* para melhor se adaptarem ao terreno onde se encontram.No caso da Península Ibérica a *Business Unit Norbert Dentressangle Gerposa* à qual se encontra associada a *Norbert Dentressangle Portugal*, possui um sistema de procedimentos escalonados de acordo com uma hierarquia descrita por Paulo Melo na “Estrutura Geral e Repartição de funções” deste mesmo capítulo.

No entanto ao longo de cada ano é feita uma monitorização das atividades planeadas e esses dados são depois tratados pelo departamento da *business unit*, unidade que contém um departamento de marketing para essas funções. Ao mesmo tempo que monitoriza, faz também recomendações, num sistema de reciprocidade entre ambas.

No final de cada ano, cada *business unit* recolhe e faz o tratamento da informação, e consoante os líderes dos países associados é delineado um plano de actividades e de orçamento para o ano seguinte, que posteriormente é proposto e argumentado na sede da empresa em Lyon.

## 5. AS PERFORMANCES

## EVOLUÇÃO DA FATURAÇÃO

| Empresa | Serviço  | Faturação         |                   |                   |                   |
|---------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|         |  | Ano 2007          | Ano 2008          | Ano 2009          | Ano 2010          |
| ND<br>D | Armazenagem  |                   | 3.318.991         | 2.954.410         | 2.206.661         |
|         | Distribuição   |                   | 6.264.135         | 6.385.804         | 6.423.579         |
| ND<br>P | Organização de Transportes   | 11.013.547        | 10.124.007        | 9.501.333         | 9.620.019         |
|         | Aluguer de viaturas com condutor                                     | 593.328           | 1.454.653         | 1.500.778         | 1.727.630         |
|         | Carga Completa Internacional   | 15.083.534        | 15.090.021        | 11.903.407        | 11.154.060        |
|         | Carga Completa Nacional  | 638.300           | 1.435.669         | 1.867.221         | 2.486.476         |
|         | Grupagem Internacional   | 1.685.811         | 1.824.203         | 1.590.448         | 1.165.348         |
|         | Outros (Aluguer viaturas, refacturações, tracção Chimie, Jumbos,...) | 3.939.289         | 7.082.676         | 7.542.896         | 16.364.750        |
|         | <b>TOTAL NORBERT DENTRESSANGLE PORTUGAL</b>                          | <b>32.953.810</b> | <b>46.594.355</b> | <b>43.246.296</b> | <b>51.148.523</b> |

ILUSTRAÇÃO 11- FACTURAÇÃO DA EMPRESA 2007-2010, (ARMIJO, 2011)

A facturação da empresa apresenta a evolução da faturação em 2007 e durante o ciclo *Passion Rouge* (2008/2010). Note-se que em 2007 deu-se a aquisição da *Christian Salvesen* com o intuito de iniciar a actividade de distribuição capilar e a sua respectiva armazenagem.

No início do ciclo *Passion Rouge* verifica-se um crescimento abrupto passando de cerca de 33 milhões de euros para 46,5 milhões, facto que não se explica só pela introdução de dois novos serviços que acrescentam à empresa cerca de 10 milhões de euros ao valor total, mas também pelo enorme crescimento no serviço de aluguer de viaturas com condutor, que triplicou face a 2007, bem como o serviço de Carga Completa Nacional que mais que duplicou em 2008 para os cerca de 1,5 milhões de euros. Os outros serviços disponíveis da empresa viram também o seu valor aumentado de cerca de 4 milhões de euros para os 7 milhões no ano seguinte. No geral a faturação cresceu 41,4% de 2007 para 2008.

No ano de 2009 verifica-se um decréscimo na facturação explicada pela empresa pela reestruturação da *business unit* Ibérica, em que houve a realocação de clientes, isto é, clientes que pertenciam à *Norbert Dentressangle Espanha* passaram para a *Norbert Dentressangle Portugal* e vice-versa(Armijo, 2011). Como consequência mais significativa para a quebra foi a passagem das cargas de grupagem do cliente Renault para a *Norbert Dentressangle Espanha*(Armijo, 2011).

No ano de 2010 a empresa atinge máximos históricos ao registar o valor recorde de 51,1 milhões de euros, um crescimento de 18,3% comparativamente ao ano anterior. Neste mesmo ano verifica-se que a Carga Completa Nacional cresce 33% em relação a 2009 e que os Outros Serviços menos expressivos param serem referidos a só anteriormente verificam um aumento de 7,5 milhões em 2009 para 16,4 milhões em 2010.

Ao longo do ciclo de referir que novos serviços de Distribuição Capilar e Armazenagem incluídos, verificaram uma facturação constante entre os 9 e os 10 milhões de euros. Representando cerca de 13% da facturação da empresa em 2010, sendo considerada como uma aposta conseguida por Paulo Melo (Melo, 2012).

Como razões para o facto do crescimento dos serviços de Carga Completa Nacional, Aluguer de Viaturas com Condutor e Outros Serviços, o Diretor Comercial salienta “

## EVOLUÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DA GAMA

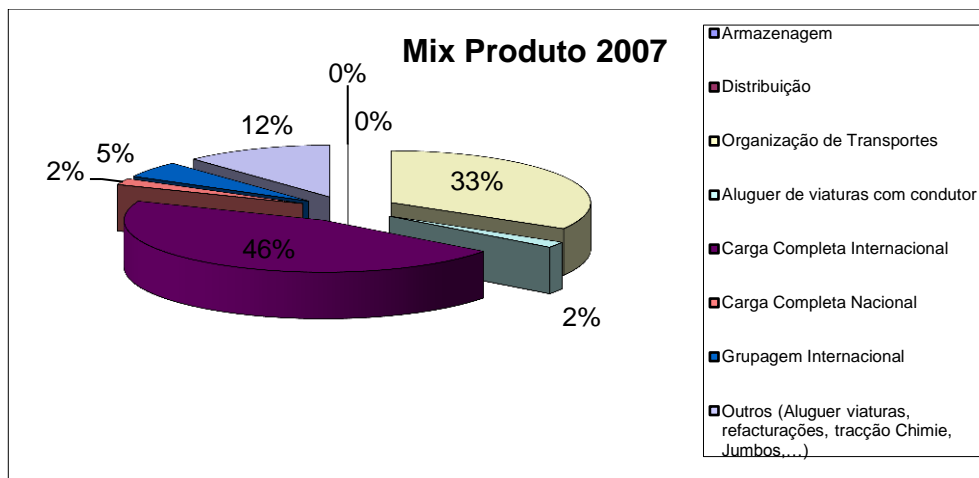


ILUSTRAÇÃO 12-DISTRIBUIÇÃO DO MIX DE PRODUTO 2007, (ARMIJO, 2011)

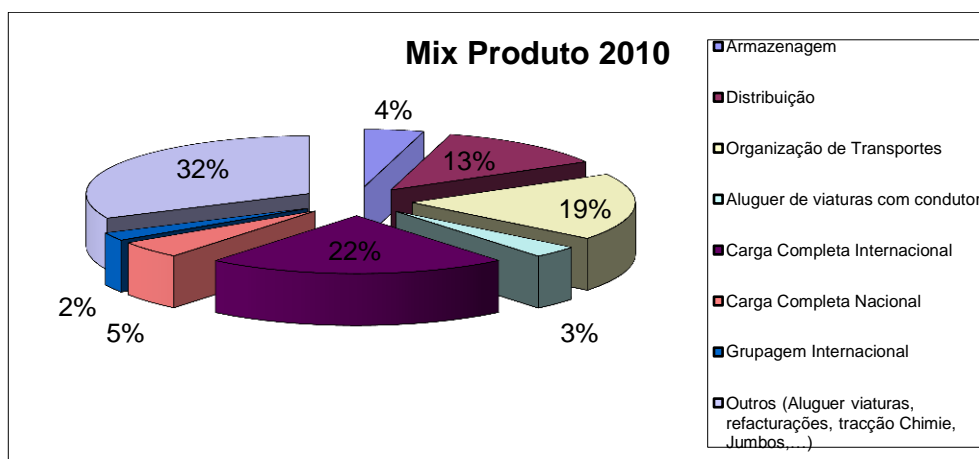


ILUSTRAÇÃO 13- DISTRIBUIÇÃO DO MIX DE PRODUTO 2010, (ARMIJO, 2011)

Os serviços mais importantes no período 2007-2010 foram o Aluguer de Viaturas com Condutor, registando um aumento de 191,18%, a Grupagem Internacional sofreu uma queda de 30,87%, a Carga Completa Nacional cresce 289,55% de acordo com (Armijo, 2011).



## **ANÁLISE SWOT**

Com a avaliação dos dados e da sua respetiva interpretação feitas nos capítulos anteriores, estamos em condições de elaborar uma análise ao ambiente geral da empresa em território Nacional intimamente ligada ao panorama regional da Península Ibérica.

Esta análise SWOT, como a própria sigla indica ( *Strengths Weaknesses Opportunities Threats*) implica a avaliação em dois campos, o ambiente interno (as forças e as fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças). A análise da empresa permite identificar oportunidades que a empresa pode aproveitar para crescer em termos de mercado, e identificar e resolver lacunas que afetam a sua performance, desta forma (Lindon, 2010) acrescenta que a empresa pode apenas agir no contexto de mercado, onde as variáveis intervenientes podem ser manipuladas, enquanto que a envolvente externa tem o seu próprio curso, cabendo à empresa adaptar-se à mesma.

### **-OPORTUNIDADES E AMEAÇAS**

As oportunidades identificadas neste estudo caso, mostram que Portugal é um país atrativo em termos de impostos, já que a carga fiscal é menor que em países mais competitivos como Espanha e França, Portugal oferece uma posição privilegiada em termos geográficos, para a exportação e importação de mercadorias nacionais e internacionais para destinos fora da União Europeia, no entanto a exploração da atividade portuária de *freight forwarding* ainda não foi explorada pela empresa. Portugal apresenta também excelentes vias de comunicação, como as autoestradas e beneficia do fato de ser uma economia de escala.

Como ameaças apresenta, extrema vulnerabilidade ao preço dos combustíveis, e com a crise que conseqüentemente leva ao aumento da carga fiscal, essencialmente o IVA e o IRC, além de revelar a inexistência de formação adequada em termos de funções para a atividade logística e de transportes.

## **-FORÇAS E FRAQUEZAS**

A análise concorrencial define que as principais forças do mercado também se revelam com a crise, o estudo realizado(Logística Moderna; Cushman & Wakefield, 2011) mostra que como consequência da crise as empresas procuram soluções para reduzir custos, onde os encargos com a sua cadeia de abastecimento revelam em média 11 a 15% do custo de produção. Verifica-se que a crise faz com que as empresas recorram a operadores externos para a gestão logística o chamado 3PL (*Third-Party Logistics*), sendo esta uma tendência de mercado favorável à empresa, pois permite aumentar o seu leque de clientes, bem como volume de vendas.

Outro grande trunfo da empresa sobre os concorrentes, é a sua capacidade financeira. Num mercado em que os pagamentos a fornecedores se processam a uma média de 90 dias, poucas são as empresas que conseguem manter o serviço aos seus clientes, até que estes façam um encaixe financeiro para colmatar a sua dívida. A enorme frota da empresa bem como da capacidade de monitorizar as atividades dos seus clientes permite que em elevados picos de sazonalidade, ou de situações fora do comum em que o fluxo de cargas aumenta, a empresa consegue ter recursos para continuar a servir o cliente. Diretamente relacionado com este aspeto, está o preço dos serviços, a empresa não pratica preços baratos, mas dá segurança e em relações estáveis e duradouras, o mesmo se reflete no preço que já contempla situações fora do comum, em que os preços só sofrem alterações em casos extremos.

A elevada formação dos seus trabalhadores transmite segurança e brio à empresa, já que num setor pouco regulado, torna a empresa um excelente escolha para o transporte das suas mercadorias. O mesmo se passa com o uso de ferramentas tecnologicamente avançadas como o software de gestão, gestão de rotas, de fluxos, o que constitui uma vantagem em termos de tempo e dinheiro.

O fato da empresa não ser um operador logístico puro, antes misto, acrescenta valor ao seus serviços, pois embora haja poucos dados para elaborar tal reflexão, é ainda assim legítimo dizer que não faz sentido pagar a uma empresa para fazer a sua gestão logística e contratar outra empresa só dedicada ao transporte. Opção esta que se revelaria mais custosa, e que parece encarecer os serviços de logística pura. É importante reafirmar que se trata de uma dedução do estudo de caso.

As fraquezas são escassas devido ao posicionamento da empresa no mercado, embora, no entanto a aposta da empresa nos serviços de *freightforwarding*, faz com que os seus rivais diretos tenham uma vantagem competitiva.

A escolha da empresa em apostar no *business to business* enquanto modo de atividade, não constitui uma vantagem ou uma desvantagem para a empresa, relativamente às empresas que fazem serviços de paqueteria (ao consumidor).

| Análise SWOT  |   |
|---|---|
| AMBIENTE EXTERNO  |   |
| Oportunidades   | Ameaças   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Baixa carga fiscal</li> <li>-Posição geográfica para mercados externos à U.E</li> <li>-Excelentes vias de comunicação (ex: Autoestradas)</li> <li>-Economia de escala</li> </ul>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Preço do combustível</li> <li>-Aumento dos impostos (devido à crise)</li> <li>-Oferta de formação inadequada</li> </ul> |
| AMBIENTE INTERNO  |   |
| Forças  | FRAQUEZAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-3PL</li> <li>-Capacidade financeira</li> <li>-Dimensão da frota</li> <li>-Capital humano altamente qualificado</li> <li>-Aposta nas relações de longo prazo</li> <li>-Operador logístico misto</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço a curto prazo</li> <li>- Pouca flexibilidade devido à dimensão e estrutura</li> </ul>                            |

ILUSTRAÇÃO 14- RESUMO DA ANÁLISE SWOT

## ANÁLISE DA RENDIBILIDADE POR SERVIÇO

| Serviço   | 2008  | 2009   | 2010  |
|---|-------|--------|-------|
| Carga Completa Nacional                               | 10,7% | 10,6%  | 7,01% |
| Carga Completa Internacional & Grupagem Internacional | 6,1%  | 7,8%   | 8,6%  |
| Paletaria   |       | 10,58% | 8,70% |
| Organização de Transportes                            | 10,5% | 14,1%  | 14,9% |

ILUSTRAÇÃO 15- RENDIBILIDADE DOS SERVIÇOS

Dado que as rentabilidades são analisadas na ótica dos meios de produção (camiões), não é possível saber em detalhe a rentabilidade da Grupagem Internacional. Os meios utilizados para a Carga completa Internacional e para a Grupagem internacional são comuns.

Por motivos relacionados com a posição da empresa no mercado os valores expostos representam médias globais por serviço. Tendo em conta as subcategorias e os serviços modelados a cada cliente.

Assim sendo verifica-se que em termos de Carga Completa Nacional o valor apresenta-se estável em 2008 e 2009 sofrendo uma queda em 2010 de 3,5%. A Carga Completa Internacional & Grupagem Internacional, apresentam um valor crescente de 6,1% para 8,6% em 2010, ou seja, aumentou 2,5%. Não existem informações sobre a margem de rentabilidade da Paletaria em 2008, no entanto entre 2009 e 2010, há um decréscimo de 1,88%. Por fim a Organização de transportes revela no período *Passion Rouge* um aumento de 4,4%.

## 6. CONCLUSÃO

O estudo efetuado permite verificar a corrente preocupação a nível académico e o seu interesse empresarial em tornar a cadeia de abastecimento o mais eficiente possível. A própria definição do conceito de marketing é analisada por diversos académicos, e denota-se não só uma extensão como uma clara interligação com a logística e a cadeia de abastecimento

A cadeia de abastecimento é identificada como uma rede de empresas/indivíduos, atores sociais que formam um conjunto de diversas ligações (redes) de diferentes intensidades. Estas redes, para que a cadeia de valor e o processo de acrescentar valor se tornem reais, têm de ser preenchidas de informalidade e de vontade intra e interfirmas, na medida em que uma conexão maior entre as partes leva à abertura de maior colaboração dos diferentes intervenientes na cadeia de abastecimento.

É precisamente na análise da confiança de informação e de processos entre as empresas, que reside o maior ganho. O processo de criação desta confiança essencial tem de ser vista como uma relação *win-win*, de simbiose portanto para se tornar real. Para este processo ser exequível a informalidade tem de existir e incidir sobre um foco transversal entre os diversos departamentos de uma empresa entre si, e com os outros departamentos das outras empresas envolvidas nas estruturas ou processos.

Este processo de relações quer na empresa, entre empresas ou com os clientes, faz remodelar o pensamento do produto para o pensamento nas relações, é nesta perspectiva que surge a *S-D logic*, ou *Service Dominant Logic* em que o produto material em si não é mais que uma ferramenta para servir o cliente. O paradigma salta do produto final para um bem intangível de que das relações resulta eficiência e valor acrescentado no bem material como predominantemente no serviço. A fase final deste processo, ou seja, a troca é o culminar de diversos processos e relações que se sobrepõem ao mesmo.

De facto a estrutura de relações pode ser tão complexa como extensa, em a empresa como os seus rivais têm o mesmo fornecedor. Aliás um dos aspetos mais importantes na análise consiste na estrutura da empresa e nas suas relações como já foi focado, mas no poder das relações também. Uma empresa multinacional como exemplo ao tornar-se de uma dimensão enorme, em que todo o seu raio de ação acontece por processos decididos no topo da sua estrutura, torna a estrutura muito extensa,

burocrática e controladora, retirando capacidade de resposta à subsidiária em determinado país.

De facto o conceito de agilidade das estruturas é nesta extensa revisão de literatura abordado, e designado como complementar na descrição das relações mas peculiar na sua ligação com as mesmas. As relações entre as partes, a informalidade, a confiança levam a que respostas a diversas situações sejam prontamente identificadas, isto traduz-se numa flexibilidade de resposta e adaptação ao mercado. A estrutura autónoma torna-se sensível, filtrando as necessidades ou as mutações de mercado e respondendo às mesmas eficazmente.

A longevidade das relações é portanto uma condição necessária para que tais processos de colaboração, informalidade, confiança e partilha de informação aconteçam pois as relações para se mostrarem efetivas, têm de ser construídas e isso leva o seu tempo. Por falta de estudos esse *timing* encontra-se pouco abordado.

Uma análise particular surge do ponto de vista dos diversos autores sobre as tecnologias de informação associadas a estes processos. A informação é o bem intangível mais preciso, ela pode ser descrita como o cérebro da cadeia de abastecimento, no entanto a revisão de literatura coberta, dá pouca profundidade ao tema, não esquecendo o seu papel. Neste processo de informação a sua recolha não é suficiente é necessário que esta seja liquidificada e condensada, isto é, a informação tem de ser filtrada entre o que interessa e o que não interessa e ser distribuída eficazmente pelos diversas empresas, departamentos, entre outros, e a monitorização do mercado é um fator chave.

Relativamente ao exemplo dado o mesmo tenta demonstrar a efetividade da relação desta tese, a relação entre a gestão estratégica da logística e a cadeia de abastecimento.

A empresa dada como exemplo, a empresa *Norbert Dentressangle* Portugal possui um posicionamento no mercado que não a define como a mais barata, mas a mais fiável e a que dá mais garantias de segurança como de certezas, em que o alvo são as relações a longo prazo, a empresa procura manter uma relação próxima dos clientes. O segredo de um dos sucessos da empresa quando decidiu implementar no mercado, um novo serviço de distribuição capilar.

A introdução deste serviço traduz a capacidade de adaptação ao mercado e de facilidade de execução de resposta da empresa. A empresa devido às longas relações com os seus clientes e fornecedores, devido a uma atitude participativa dos mesmos ao reportarem frequentemente o seu *feedback*, a par de uma boa gestão de informação, permitiu à empresa explorar uma oportunidade que devido à sua capacidade de sentir o mercado se tornou um êxito.

A empresa pela análise do seu marketing mix nunca teve até ao ano de 2010 uma estratégia de sedimentação ou de ataque ao mercado com vista a sua divulgação e chegar a mais clientes. O que mais uma vez stressa o papel das relações e até mesmo de exploração de novas oportunidades de negócio em que todos possam ganhar.

Outro fato que facilita esta conclusão é o próprio mercado em si, pouco conhecido, onde não há praticamente estudos, monitorização, o que torna difícil uma análise ao mercado, impedindo o processo de desenho e implementação de uma estratégia dos diversos atores. É por esta mesma razão e sabendo que uma multinacional não investe de forma aleatória, que o sucesso desta estratégia e da estratégia da empresa ao longo dos anos em Portugal explica o seu êxito pela confiança e colaboração com os diversos intervenientes da sua cadeia de abastecimento.



## **RECOMENDAÇÕES E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO**

A tese apresenta um recente modo de se olhar para a gestão, e que associa esta ciência a outras áreas complementares, como a sociologia e a psicologia, e obviamente à técnica do marketing. Isto porque a presente tese apresenta um outro modo de se pensar a gestão, um modo que inclui um todo diferente do habitual mundo intrafirma e a sua relação com o mercado e os seus rivais.

Esta relação mostra-se como um todo que associa todas as partes da cadeia de abastecimento ou até conjuntos de diferentes redes de abastecimentos. Isto porque a relação entre fornecedores clientes e consumidores existe, em que todas as partes são constituintes de um processo de relações cujo objetivo é acrescentar valor ao produto aumentando a eficiência não só relacionada com os recursos mas essencialmente com o serviço, ou não estivéssemos nós na era do marketing relacional.

As mesmas implicações surgem termos estruturais intimamente ligados aos processos, em que as relações entre os diversos departamentos deve ser assegurada de uma forma colaborativa e informal. Se a empresa pertence a um todo, e todas as partes da empresa trabalham para um mesmo objetivo não faz sentido delinear uma estratégia sem a intervenção dos diversos departamentos. O que para além do seu bom funcionamento tem uma natureza motivacional nos seus atores, aliás um fator pouco estudado devido à falta de estudos complementares no efeito motivacional sobre o desempenho da empresa.

O mesmo está relacionado com a agilidade da empresa no mercado, um organismo mais pequeno, mais autónomo é simultâneamente mais ágil pois detém maior interligação e partilha de informação associadas a alguma liberdade de decisão, o que apesar da falta de dados traz um maior benefício motivacional.

Não se deseja obviamente que a gestão se desligue do seu campo de ação mas que em termos complementares use a ajuda de mais ferramentas sociais para a compreensão do seu todo, essencialmente em Portugal.

## LIMITAÇÕES DE ESTUDO E SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

O estudo encontrou ao longo do seu percurso diversas adversidades. Ao analisar uma empresa em contexto prático, as informações disponibilizadas pela empresa foram suficientes para a execução deste trabalho que por respeito à empresa *Norbert Dentressangle* Portugal, alguns dados não puderam aqui ser divulgados e aprofundados, a pedido da empresa, concedendo no entanto o acesso a toda a informação. A empresa demonstrou a toda a hora grande disponibilidade para me ajudar.

Em termos de análise ao mercado do setor logístico em Portugal, foi muito difícil conseguir informação sobre o mesmo, já que não foram encontrados estudos completos sobre a situação nacional. Foram encontrados alguns estudos com amostras significativas, já que englobavam as grandes empresas do setor, mas que são incompletas porque muitas empresas em análise não divulgaram alguns dados requisitados.

Pelo estudo concluído as referências bibliográficas são suficientes e recentes, mas deixam elas também um vasto leque de questões como sugestão para futuros passos académicos.

A revisão de literatura identifica e justifica de forma coerente a ligação, mas também levanta diversas questões quanto à força destas ligações, como por exemplo sobre a interatividade entre as diversas partes da cadeia de abastecimento e intrafirma, os jogos de poder criados, e de que estratégias se constituem. A informação tem bastante valor reconhecido, como por exemplo o uso de métricas, mas o seu grau de influência nas decisões e a sua forma de filtragem requerem maior aprofundamento. O mesmo se passa na extensão da rede, que limites esboça? Que fatores causam a ritura ou o fortalecimento das redes?. Será o todo uma soma das partes, ou será maior que a soma das partes? São questões que se levantam sendo normais em qualquer processo de investigação científica, originam-se sempre mais questões do que respostas.

Sugere-se que a monitorização almejada pelo governo seja cumprida de forma a entender-se melhor um dos setores mais importantes na economia nacional.

## BIBLIOGRAFIA

Armijo, B. (2011). *Mix de Produto-Evolução 2007/2008-2010*. Santander: Norbert Dentressangle Gerposa España.

Armijo, B., & Melo, P. (3 de Dezembro de 2011). A estratégia e o Plano de Marketing. (B. Fernandes, Entrevistador)

Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a Entrevistar: Como Fazer Entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese-Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC* , 68-80.

Bourdieu, P. (1999). *A miséria do mundo*. Petrópolis: Vozes.

Boyer, S. L., Harmon, T., & Stock, J. R. (2009). Research opportunities in supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 32-41.

Brandão, E. (31 de Março de 2006). Publicidade on-line, ergonomia e usabilidade: O efeito de seis tipos de banners no processo humano de visualização do formato do anúncio na tela do computador e de lembrança da sua imagem. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Burton, S., Waller, M. A., & Tangari, A. H. (2009). Marketing at the retail shelf: an examination of moderating effects of logistics on SKU market. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 105-117.

Cambe, G., & Sars, F. d. (2010). *Baromètre de satisfaction clients Norbert Dentressangle Transport*. Lyon: Ipsos Marketing.

Carvalho, J. C. (2010). *Logística e Cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chan, H. K., He, H., & Wang, W. Y. (2012). Green marketing and its impact on supply chain management in industrial markets. *Industrial Marketing Management* , 557-562.

Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management* , 37-44.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.

CSCMP. (Fevereiro de 2010). *Council of Supply Chain Management Professionals*. Obtido em 18 de Maio de 2012, de Council of Supply Chain Management Professionals: <http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp>

Dentressangle, N. (2004). *Passion Rouge Carnets d'un entrepreneur*. Paris: le cherche midi.

Diário da República. (5 de Agosto de 2008). Decreto Lei n.º 152/2008. *Diário da República* , pp. 5228-5234.

Diário da República. (4 de Agosto de 1999). Lei nº 116/99 de 04-08-1999, Artigo 9.º - Dimensão da empresa. Portugal. Obtido em 28 de Abril de 2011, de [http://bdjur.almedina.net/item.php?field=node\\_id&value=581577](http://bdjur.almedina.net/item.php?field=node_id&value=581577)

Ellinger, A. E. (2000). Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain. *Industrial Marketing Management* , 85-96.

Ellram, L., Lambert, D., & Stock, J. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Singapore: McGRAW-HILL INTERNATIONAL EDITIONS.

Farhangmehr, M., & Gomes, J. (1997). *Segmentação do Mercado e Posicionamento*. Braga: Universidade do Minho-Escola de Economia e Gestão.

Flint, D. J. (2004). Strategic marketing in global supply chains: Four Challenges. *Industrial Marketing Management* , 45-50.

Ganesan, S., Morris, G., Jap, S., Palmatier, R. W., & Weitz, B. (2009). Supply Chain Management and Retailer Performance: Emerging Trends, Issues, and Implications for Research and Practice. *Journal of Retailing* , 84-94.

Gaviolli, R. J. (2012). *Estudo da promoção turística do roteiro dos Bandeirantes*. Obtido em 17 de Abril de 2012, de Revistas USP: [http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1984-48672008000300005&script=sci\\_arttext](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1984-48672008000300005&script=sci_arttext)

Grupo Lusófona. (8 de Junho de 2011). *POLÍTICAS EDUCATIVAS E LUSOFONIA / O PAPEL DA LOGÍSTICA NA COMPETITIVIDADE DAS PME'S*. Obtido em 27 de Maio de 2012, de LOC Lusófona Online: Conteúdos:

<http://loc.grupolusofona.pt/index.php/diversos/cronicas/politicas-educativas-e-lusofonia/-o-papel-da-logistica-na-competitividade-das-pmes.html>

Haguette, T. M. (1997). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis: Vozes.

IMPRESA SGPS SA. (9 de Março de 2012). *Expresso*. Obtido em 4 de Julho de 2012, de Expresso Impresa Publishing S.A: <http://expresso.sapo.pt/conjuntura-pib-portugues-representou-171112-milhoes-de-euros-em-2011=f710404>

Ishman, M. D., Lee, P. D., Parente, D. H., & Roth, A. V. (2008). Marketing and supply chain management: a collaborative research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing* , 520-528.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy-Text and Cases*. Harlow: Pearson Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall Europe.

Lindon, D. e. (2010). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: D.Quixote.

Logística Moderna; Cushman & Wakefield. (Março de 2011). Ranking e Atlas dos Operadores Logísticos 2011. *Logística Moderna* , pp. 1-44.

Lourenço, I. (28 de Setembro de 2011). Análise à envolvente geral da empresa. (B. Fernandes, Entrevistador)

Luch, R. R., Vargo, S. L., & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 19-31.

Mata, J. (2009). *Economia da Empresa*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Melo, P. (6 de Maio de 2012). Avaliação das Performances. (B. Fernandes, Entrevistador)

Melo, P. (22 de 05 de 2011). Descrição Geral da Empresa e do Plano Passion Rouge. (B. Fernandes, Entrevistador)

Melo, P. (27 de Abril de 2012). Entrevista-A Organização de Marketing. (B. Fernandes, Entrevistador)

Melo, P. (Fevereiro de 2012). Força de vendas-Estratégia Comercial. (B. Fernandes, Entrevistador)

Melo, P. (Janeiro de 2011). Norbert Dentressangle quer crescer dois dígitos em Portugal. (T. e. revista, Entrevistador)

Melo, P. (3 de Maio de 2012). O Mercado. (B. Fernandes, Entrevistador)

Min, S., & Mentzer, J. T. (2000). The role of marketing in supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* , 765-787.

MOPTC. (2006). *Portugal Logístico*. Lisboa.

Norbert Dentressangle Group. (2009). *2008 Annual Report*. Saint-Vallier-sur-Rhône.

Norbert Dentressangle. (s.d.). *Norbert Dentressangle*. Obtido em 31 de Maio de 2012, de Norbert Dentressangle: <http://www.norbert-dentressangle.pt/>

Norbert Dentressangle. (s.d.). *Norbert Dentressangle*. Obtido em 31 de 05 de 2012, de Norbert Dentressangle: <http://www.norbert-dentressangle.com/>

Norbert Dentressangle, um líder europeu em transporte e logística. (2011).

Norberto, N. (2011). *Manual de Qualidade-Historial e Organização da Empresa*. Lisboa: Norbert Dentressangle PORTUGAL.

Reis, A. F. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado Segundo Bolonha*.Lisboa: Pactor.

Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for your mind*.New York: McGraw-Hill Book Company.

# ANEXOS

## TRANSCRIÇÃO DA 1ª ENTREVISTA COM PAULO MELO

### **Descrição Geral da Empresa e do plano *Passion Rouge***

**Entrevistado:** Paulo Melo, Director comercial *Norbert Dentressangle* Portugal

**Entrevistador:** Bruno Fernandes

**Braga, 22 de Maio de 2011**

**1- Começando esta entrevista pode descrever-me que tipo de empresa é a *Norbert Dentressangle*, e a que setores de atividade se dedicam?**

-A *Norbert Dentressangle* é uma empresa cuja atividade se insere na elaboração e venda de serviços de transporte e logísticos personalizados, numa óptica de *business-to-business*.

**2- Pode elucidar-me sobre o que é o plano *Passion Rouge*?**

-O plano *Passion Rouge* é um nome dado ao ciclo directivo atual, ou seja, um ciclo com a duração de três anos, com uma comissão diretiva eleita em assembleia. Cada ciclo é composto por um plano que comporta determinados objetivos a alcançar pela empresa, bem como a ou as estratégias para os alcançar. Este plano contém objectivos claros com prazos estabelecidos, e específicos para cada *Business Unit* do Grupo, como é o caso da *B.U Península Ibérica*.

Neste caso este ciclo e o Plano foram designados de *Passion Rouge*.



**3- Começando pela dimensão da empresa, quantos colaboradores tinham na empresa em 2008 e 2010?**

-A empresa tinha 280 colaboradores a 31 de Dezembro de 2010, e de acordo com o relatório anual referente a 2008 tinha 263. No entanto esta contagem é feita com base no último dia de cada ano, pois o número de colaboradores é variável ao longo do ano, de acordo com alguns parceiros em que há sazonalidade de atividade, e aí recorre-se a contratação direta de motoristas ou a um regime de *out sourcing* a outras empresas. No entanto a frota de transporte é sempre nossa.

**4- Então estas mudanças de colaboradores dão-se essencialmente ao nível dos motoristas?**

-Sim exclusivamente a motoristas.

**5- Em termos de facturação a nível geral, verifico que em relação ao plano anterior, no ano de 2007, quando o primeiro ano do plano *Passion Rouge* chega ao fim a faturação disparou em relação a 2007, e em 2009 cai, como explica esta variação abrupta?**

-A faturação é basicamente a receita, e nesse ano bom de 2008, adquirimos a empresa *Cristian Salvesen*, a empresa foi adquirida em Dezembro de 2007, mas como é óbvio não entrou na faturação desse ano. O ano seguinte reflecte o pico da crise, em que devido ao elevado preço do gasóleo tivemos de fazer uma actualização de preços, basicamente tudo se remete a essa actualização, com as suas consequências, retração de consumo e a busca de melhores preços.

**6- No entanto em Portugal durante este ciclo a empresa teve um forte crescimento, a que se deve este excelente ciclo?**

-Sim de 2008 a 2010 a empresa quase duplicou a faturação, passando de 33 milhões de euros em 2007 para os 51 milhões de euros de faturação relativos ao ano de 2010, em

que o ano de 2009 tem especial enfoque, já que adquirimos a *Christian Salvesen* que era uma empresa especializada na distribuição capilar à unidade mínima, ou seja, uma palete. E por outro lado a execução do novo serviço *Red Europe*, que veio colmatar uma oportunidade de mercado, que percebemos, aliás esses dois serviços continuam a ser a nossa maior fonte de crescimento.

**7- A nível de estrutura financeira vê-se que de 2008 para 2010, não há alterações significativas em termos de distribuição do capital e de poder de voto, correto?**

-Sim, a estrutura mantém-se praticamente na mesma, com a aquisição de novas empresas no grupo o que pode haver é um conseqüente redimensionamento do número de acções e do seu valor, obviamente que por motivos de parcerias, ao haver um determinado grupo ou empresa que queira entrar seja pedida, logo à partida a injeção de capital, eventualmente...

Mas continua a ser uma empresa de cariz familiar, já que cerca de 67-68% se encontra nas mãos de Norbert Dentressangle e da sua família.

**8- Noto na distribuição do capital que há uma pequena percentagem que pertence aos funcionários da empresa, como é que isto acontece?**

-Sim por vezes há parte de salários ou de prémios que são atribuídos em acções, aos cargos directivos somente.

**9- Em relação ao método e estilo de gestão como funciona a empresa, em Portugal?**

-O grupo, que é constituído pelo comité de supervisão constituído pelos diferentes membros e pelo presidente *Norbert Dentressangle*, depois temos o comité executivo e a seguir as diferentes empresas do grupo, a logística, a de transportes e a *overseas*, dentro destas temos as diferentes *business units* regionais, estas subdividem-se em subdivisões de países.

**10- Qual o teor das decisões que podem ser tomadas independentemente da casa mãe ou quando se tem de recorrer à sede para a execução de determinadas tarefas, e quais os factores que determinam esse grau de autonomia?**

-Tudo começa no fim do ano anterior, cada filial faz o seu orçamento, e esse orçamento em termos de vendas de receitas, em termos comerciais, de custos, das “ferramentas” que precisamos para esses objectivos... Posteriormente vai ser avaliado primariamente pela *business unit* à qual Portugal pertence, a *Norbert Dentressangle Ibéria*, cuja sede se situa em Santander, que é outra zona geográfica com outro grau de autonomia.

Por exemplo, imaginemos que em termos comerciais queremos que as receitas aumentem 20%, paralelamente a esse objectivo, há a descrição do que é preciso para isso ser possível. É necessário investir em alguma coisa, desde camiões, ou em termos de subcontratação, ou em termos de recursos humanos, etc...

A sede regional de Santander aprova esse orçamento esse orçamento, e/ou o de cada filial na Península Ibérica, englobando todos os orçamentos num só, que posteriormente é submetido à “casa mãe” em França. Daí esses orçamentos vêm com recomendações, e para possíveis ajustamentos, assim que esse orçamento é aprovado é seguir o plano, que deve incluir todas as previsões.

Depois, mês a mês é feita uma monitorização e posteriormente dado um *feedback* sobre essa execução orçamental.

**11- E que outras situações podem ser consideradas imprevistas, e o quais os procedimentos a tomar?**

-Obviamente que em Portugal a empresa não tem autonomia para adquirir outras empresas, se por exemplo surgir uma oportunidade de compra de uma empresa do sector, quer seja inesperada, quer sirva a nossa estratégia, aí a empresa submete essa oportunidade à sede regional, e que a submete ao comité executivo, e em caso de necessidade ao comité de supervisão.

Se houver interesse, o grupo vem a Portugal fazer directamente a compra, ou instrui Portugal a comprar determinada empresa.

Se houver uma oportunidade de negócio com um cliente, como houve com a *Central de Cervejas*, foi um projecto de grande dimensão, em que foi preciso comprar vinte a trinta camiões. Propusemos essa compra e levámos este caso ao comité, que funciona como um tribunal em que mostrámos os nossos argumentos e se conseguíssemos convencer os membros comité, sobre a rentabilidade desse negócio, haveria luz verde para realizar o negócio, e foi o que aconteceu.

Portanto sempre que há um negócio com o valor até determinado patamar, há uma certa autonomia, acima disso é necessária a intervenção do grupo.

Em casos menores como a compra de dois ou três camiões, é um assunto menor em que a filial toma essa decisão sozinha.

Uma breve nota sobre essas aquisições é que qualquer compra de camiões é feita à empresa *Financiere Norbert Dentressangle* sempre em regime de *leasing*, ou seja, todos os camiões que a *Norbert Dentressangle* Portugal tem, são alugados ao grupo, não vamos ao mercado comprar.

## **12- Qual o modelo de gestão da empresa?**

-Como já falamos anteriormente aquando da estrutura do grupo, existe esse comité de supervisão que avalia os orçamentos feitos a nível regional, ouve os nossos argumentos, e toma as decisões finais, ou recomendações a fazer em cada orçamento.

Em seguida temos um quadro intimamente ligado ao comité de supervisão, o quadro executivo, neste momento composto por três CEO, que planeiam e supervisionam as operações em cada empresa do grupo.

Em seguida temos as três empresas do grupo, a *Norbert Dentressagle* Logística, Transportes e mais recentemente a *Overseas*. Cada uma destas empresas possui um director geral específico, que supervisiona todas as *business units* do seu ramo. Daí temos as diferentes sedes regionais, onde aparece a *Norbert Dentressangle Gerposa* à qual pertence a *Norbert Dentressangle* Portugal.

Em termos locais as coisas funcionam da seguinte forma, há um diretor executivo, um departamento de marketing e um departamento comercial, Cada departamento está em paralelo com os outros, ou seja há uma comunicação horizontal, no entanto todas as situações são reportadas ao diretor executivo hierarquicamente e em termos funcionais, às sedes de departamento em Espanha.

Ou seja em termos de legislação laboral, de salários, assiduidade por exemplo, reporto ao diretor da filial em Portugal, que é o Ilídio Lourenço, em termos comerciais relato ao Alberto Pradilla, diretor comercial *Norbert Dentressangle Gerposa*.

### **13- Qual ou quais os domínios de actividade explorados em Portugal?**

-Em primeiro lugar importa ressaltar que somos uma empresa do tipo *business to business*, ou seja lidamos exclusivamente com empresas, raro algumas exceções.

A filial Portugal encontra-se ligada a empresa de transportes, oferece diferentes serviços nesta área, mas também em termos de logística e *freight forward*, havendo grande complementaridade entre as duas primeiras, ou seja, a empresa de transportes também faz logística e a empresa de logística também faz transportes. A última é a única totalmente independente, foi apenas criada no ano passado.

A *Norbert Dentressangle* é essencialmente **transportes** mas por vezes há clientes que requerem serviços de transportes que também englobam logística. Não faria sentido reencaminhar os clientes a outra área da empresa e depois, virem ter connosco para a parte exclusiva de transporte... 90% do volume de negócios são transportes e 10% são serviços de logística, uma logística simples, que não requer um armazém dedicado, ou seja, pode estar num dos nossos armazéns com outras mercadorias, não requerendo qualquer investimento.

Em termos de transportes há toda uma gama de serviços que oferecemos aos nossos clientes, temos o transporte de **carga completa e/ou fraccionada a nível nacional e internacional**. Neste sentido importa explicar de que forma esse transporte é feito a nível nacional a mercadoria é recolhida no ponto A e descarregada no ponto B, o mesmo se passa em termos de carga completa internacional. A mercadoria fraccionada é

um outro serviço em que o cliente não tem mercadoria suficiente para encher um camião, e o que a nossa empresa faz é com um transporte menor recolher essa mercadoria, armazena-la nas nossas instalações e depois compor as diferentes mercadorias num camião maior, para poder seguir viagem, e fazemos isso porquê? Porque a relação custo/benefício não faria sentido. A mercadoria segue viagem e vai sendo distribuída pelas nossas instalações que depois fazem essa distribuição a um nível local, o mesmo camião segue para outro ponto nacional ou europeu e deixa a carga de outro cliente noutra lugar.

De ressaltar que nestes serviços também fazemos **grupagem**, e por grupagem entenda-se o seguinte, temos um cliente a nível nacional que tem mercadoria para deixar em diferentes lojas da sua rede, o que nós fazemos é recolher a mercadoria e ir aos pontos de rede determinados, deixar uma parte dessa mercadoria, e assim sucessivamente. No entanto não é um serviço regular.

-O nosso serviço consiste sempre na **paleteria**, ou seja, a nossa unidade mínima de transporte é a paleta, enquanto outras empresas como a DHL são mais especializadas na **paqueteria**, ou seja em unidades menores.

Toda a mercadoria é operacionalizada através de empilhadores, ou seja que não precisam de mão humana para a transportar. Se essa **paletização** não tiver sido feita pelo cliente nos também a fazemos.

-**Distribuição capilar**, nomeadamente no sector automóvel, sendo uma área em que somos bastante fortes

Na categoria de transporte podemos também englobar, o **Transporte a Granel** de mercadorias ou **Pulverulentos**, quer da indústria alimentar, quer do sector químico.

#### **A nível da Distribuição:**

-Temos a distribuição através do serviço **red europe** que consiste na distribuição de mercadoria a nível internacional.

-Temos a **Paletaria Diurna** que fazemos aos nossos clientes, durante o dia, para que à noite a mercadoria esteja pronta para a distribuição

-Existe a **Paletaria Nacional Comprometida**, e por isso são todas aquelas mercadorias com prazos de entrega, horários.

-As **Entregas Nocturnas**, que têm especial enfoque pelas razões anteriormente assinaladas.

-**Transporte de Pendurados** em termos de clientes do sector têxtil.

-**Cross Docking** em termos literais significa a passagem de mercadoria a cais, mas dando-lhe um exemplo concreto, a Zara, nos recolhemos a mercadoria que se encontra toda misturada, e trazemo-la para uma das nossas plataformas, onde nós vamos etiquetá-la e depois espalhamos a mercadoria pelos pontos determinados pela Zara. O *Cross Docking* é isso...

Depois há dois tipos de **Cross Docking** de **Desconsolidação** como agora referimos e o de **Consolidação** que é exactamente o contrário desse processo, quando por exemplo recolhemos matéria dos fornecedores para a nossa plataforma, agrupamos o material de forma aleatória e transportamos para o grupo *Inditex (Zara)*.

E por ultimo a grande distribuição, que é a distribuição para as cadeias de hipermercados, havendo também destaque para o transporte de mercadorias a frio, portanto há a mercadoria dos diversos fornecedores, e fazemos a sua distribuição consoante a necessidade do hipermercado.

Dentro da Logística:

-Temos a **Armazenagem Dedicada**, em que ainda não possuímos nenhum cliente em Portugal, que significa ter exclusivamente instalações ao serviço de um só cliente, onde toda a mercadoria é gerida e armazenada.

-**Logística in the house**, posso dar-lhe o exemplo da Petrogal, onde esta empresa faz a sua actividade com instalações próprias e dentro dessas instalações de produção, há um armazém onde a Norbert Dentressangle Portugal está instalada, isto é, toda a mercadoria produzida entra nesse armazém, e nós fazemos a gestão logística dentro das instalações do cliente.

-A **Armazenagem Multicliente** que consiste em instalações da Norbert Dentressangle Portugal, que fazem a gestão logística de vários clientes em simultâneo.

Dentro deste mesmo sistema, temos outros serviços, mas que não são considerados independentes, porque ninguém nos pede exclusivamente a **gestão de stocks**, ou a **preparação de pedidos**, em que o cliente, ao verificar a ausência de determinado tipo de mercadoria, informa-nos da situação e nós preparámos uma entrega nos pontos em falta.

O mesmo acontece com o serviço de **Cross Docking** e de **Consolidação/Desconsolidação**, de que falámos à pouco, em que temos um serviço misto de distribuição e logística.

#### **14- Onde fica localizada a sede da empresa em Portugal, e como se encontra organizada a rede de distribuição da empresa?**

-A sede da empresa é em Canelas, Gaia, temos também uma filial em Lisboa, e depois temos seis plataformas, distribuídas em pontos estratégicos pelo interior do país (Vila Real, Viseu, Pombal, Estremoz, Évora e Guia no Algarve), no entanto essas plataformas não nos pertencem, são outras empresas que nos alugam parte das suas plataformas, usam o nosso sistema de trabalho, trabalham com o nosso *software*, etc... E fazemos isso porque, o volume de carga que é gerido nestas instalações, não é significativo ao ponto de exigir um investimento forte, por parte do grupo, na aquisição das mesmas.

A própria organização das plataformas, é feita no sentido de facilitar, de agilizar os processos.

Estas são quadradas em que numa das faces temos locais de descarga de transportes menores, e na outra face oposta temos os camiões de grande porte, cada face tem diversos lugares com a sinalização do destino do camião, tudo funciona como se de um mini aeroporto se tratasse.

Cada produto é etiquetado na origem com todas as informações, desde a hora de recolha, o destino, e a rota a seguir, tudo num sistema de códigos de barras, sendo esse



código verificado e actualizado a cada paragem, ou etapa de destino. Há mercadorias que não chegam a estar sequer 20 minutos nas nossas instalações.

**15- Com que base é que estes pontos são escolhidos em termos estratégicos?**

-Estes pontos são escolhidos com base nas principais cidades e principais estradas a nível nacional, quer em termos de ligação internacional.

Além disso a maioria da distribuição é feita a noite, por varias razões, a primeira e mais importante é permitir ao cliente que ao abrir o seu negócio pela manhã tenha mercadoria disponível para venda. Depois há menos tráfego a circular o que garante que os camiões cheguem ao destino à hora estabelecida. Além disso grande parte das mercadorias é produzida durante o dia.

Outro aspecto indirecto, é que durante a noite, há um menor fluxo de trânsito que permite cumprir horários, e há a hipótese de escolha de percursos alternativos como estradas nacionais, reduzindo os custos com auto-estradas.

**A envolvente geral da empresa.**

**Entrevistado:** Ilídio Lourenço, Director Regional *Norbert Dentressangle* Portugal

**Entrevistador:** Bruno Fernandes

**Lisboa, 28 de Setembro de 2011**

**1- Em termos de análise externa, que atractivos levaram a empresa a instalar-se em Portugal em termos de potencial económico?**

Em meados da década de noventa (abrimos em Março de 1995), a economia Portuguesa crescia a um ritmo acima do resto da Europa (recordo-me de taxas de crescimento na ordem de 3,5-4% ao ano); estávamos em pleno período de criação de infra-estruturas.

Aliás o que motivou a instalação da empresa em Portugal foi precisamente o acompanhar um cliente (“Pont a Mousson” – fabricante de canalizações), que estava a fornecer grandes obras em Portugal (infra-estruturas de canalização de águas, infra-estruturas para tratamentos de águas residuais, etc. ...); em 1997/1998 entregámos para este cliente em obras em Portugal na ordem de 17000/18000 toneladas por ano de canalizações e acessórios; algumas transportadas desde França por camião, outras chegavam a Portugal por comboio ou mesmo navio, e nós organizava-mos as descargas e entregas nas obras respectivas.

A instalação da empresa em Portugal, foi feita numa primeira fase através da criação de uma sucursal da empresa francesa, e dois anos mais tarde comprámos uma pequena empresa de transportes para termos o alvará de transportes internacionais (esta

empresa não tinha nenhum activo, era só uma entidade jurídica “vazia”, existiam muitas empresas dessa natureza nessa época porque o acesso ao alvará de transportes internacionais só podia ser obtido quando a empresa já tinha exercido a actividade de transportes nacionais durante três anos). Em 1997 adquirimos essa empresa em questão, mudámos o nome para ND Portugal Transportes, e aumentámos o capital para as necessidades de negócio ND da altura (873,000 euros).

## **2- Em termos de condições tecnológicas e de capital humano, foi fácil à empresa encontrar o *know-how* adequado ao seu funcionamento?**

-Em relação a esse tema, nada existia! Em França, está organizada a formação tanto dos técnicos de transporte, como dos próprios motoristas. Muitas Universidades e Institutos fazem cursos de gestão de transportes e de logística (formações intermédias). Em Portugal só conheço até agora, um instituto parecido (IPTRANS), que foi criado em meados dos anos noventa; mas cuja formação é muito leve.

Em França os motoristas além da carta de condução de pesados necessitam de uma formação complementar para poderem exercer a profissão de motorista profissional, em Portugal, só a partir de 2012, haverá uma formação equivalente (o CAM) Vai ser obrigatória em Portugal. A grande dificuldade na nossa área foi e continua a ser a escassez de profissionais com formação e experiência na gestão de transportes, assim como motoristas. Na altura de recrutamento era vulgar encontrar candidatos que nada sabiam de legislação rodoviária e uso de tacógrafos. A fim de contornar a situação admitimos quase exclusivamente jovens que falassem francês para poderem seguir em França, a formação interna de operador de tráfego. Para os motoristas, organizamos um módulo de formação adaptado a Portugal.

## **3- Em termos de sistema legal, e de governo, pensa que ambos criam condições aliciantes à fixação de empresas estrangeiras?**

- Este é outro dos pontos negros de Portugal, talvez ainda pior do que citado acima. Como é sabido em Portugal é tudo muito burocrático, mesmo que as coisas ultimamente estão a mudar. O problema não é só que a função pública é muito

burocrática, o problema é que a função pública e estas regras ou procedimentos servem de referência e estão presentes em todo o lado na sociedade; grande parte da população, mesmo não trabalhando na função pública, tem uma mentalidade “burocrática” devida em parte aos procedimentos existentes nas empresas privadas mais tradicionais. Por exemplo; É vulgar, ou era vulgar em meados dos anos noventa, em qualquer empresa, um serviço de “tesouraria”. Recordo-me de uma empresa de transportes portuguesa de média dimensão que visitei quando procurávamos um local para a instalação da ND em Portugal, que tinha um serviço de tesouraria com duas pessoas, cuja função era adiantar dinheiro aos motoristas que iam para o estrangeiro, para poderem pagar portagens e abastecer gasóleo; no regresso da viagem os motoristas apresentavam as facturas e notas de despesa a esse mesmo serviço.

Na nossa empresa entregávamos, (e continua a ser assim, e os serviços) cartões de pagamento aos motoristas, e os serviços financeiros/contabilidade fazem o controlo das facturas.

Mas pior que esta burocracia, é a legislação laboral e convenções colectivas, nomeadamente, a do nosso sector, que tem trinta anos e que nada corresponde a realidade actual, mas contínua em vigor e as empresas e os trabalhadores têm que viver com ela. Alguns dirão que protege os trabalhadores, e por isso será difícil haver um consenso para que seja revista.

Eu defendo que não protege, e que por não estar adequada ao mundo de hoje, só cria confusão tanto por parte das empresas como por parte dos trabalhadores. Uma legislação clara traria as seguintes vantagens:

-Clarificação das regras e responsabilidades para ambas as partes, empresas e trabalhadores; atribuição simples de responsabilidades em caso de não respeito por uma ou outra das partes, o que facilitaria em muito o trabalho dos tribunais (actualmente os tribunais estão sobrecarregados de processos, porque a legislação é tão obscura que provoca muitíssimas interpretações diferentes, o que leva a muitos processos em tribunal).

Aliás o que citei sobre a legislação laboral é um pouco o espelho da justiça em geral em Portugal: Leis muito confusas, que suscitam interpretações demasiado diferentes, e que provocam muitos conflitos que depois entopem os tribunais. A meu ver

a fonte do problema, vem muitas vezes da própria redacção do texto de lei ou projecto de lei, que muitas vezes, ainda antes de ser publicado já está a provocar interpretações diferentes. A lentidão na justiça está muitas vezes ligada a esta legislação demasiado confusa ou demasiado antiquada, e como consequência levam demasiado tempo a serem resolvidos.

Num país como a França a legislação é relativamente clara, e pode ser claramente interpretada pela população em geral; existem imensas publicações jurídicas simples que permitem a qualquer cidadão estar minimamente informado sobre direitos e deveres.

Em Portugal a legislação é só para profissionais, e acho que eles próprios defendem demasiado este estado das coisas. Lembro-me que quando iniciei o projecto da instalação da ND em Portugal, uma das primeiras coisas que fiz foi procurar publicações sobre direito comercial, direito de transportes, legislação social, legislação fiscal, etc... Tudo o que encontrei foi publicações transcrevendo os códigos em questão; ora não era o que procurava, procurava sim publicações simples resumindo a legislação existente nessas diversas áreas, que era o que necessitava como dirigente de uma empresa que instala num país e que desconhece essas matérias.

As questões legais e jurídicas são seguramente um enorme entrave ao grande investimento estrangeiro em Portugal.

#### **4- Portugal verificou nos últimos anos um período de recessão económica, como consequência houve aumento de impostos, durante este período 2008-2010 Portugal foi um país atractivo em termos de impostos relativamente a economias da mesma região?**

-O sistema fiscal, para as empresas é relativamente interessante; mais interessante que Espanha e França, tanto em termos de IRC (35% e 33% respectivamente, quando em Portugal estamos a 25%), como em termos de encargos patronais: em Espanha está na ordem dos 40% e em França na ordem dos 45%, quando em Portugal estamos na casa dos 26%, já com acidentes de trabalho.

**5- Existem apoios e/ou incentivos, por parte de entidades públicas para a investigação científico-tecnológica, e modernização da empresa?**

-Portugal continua a ser um país privilegiado em termos de alguns incentivos que recebe da Europa à modernização da economia. Nós próprios beneficiamos em 1998 de um incentivo à modernização da frota.

**6- Em relação ao contexto sociocultural, como avalia os trabalhadores portugueses?**

-Em relação ao contexto sociocultural, vários comentários... Acho que comparativamente com França, mas também Espanha, regra geral os funcionários portugueses, são relativamente trabalhadores mas com alguma limitação, e de pouco espírito de iniciativa. A razão do meu ponto de vista prende-se com a falta de preparação (formação) para a vida activa. Há uma falta evidente de formações intermédias para preparar os técnicos e quadros intermédios das empresas.

Geralmente as empresas estão confrontadas com o seguinte dilema: procuram um funcionário(a) para uma determinada função, que requer algum conhecimento, e só encontram candidatos com uma formação insuficiente, que não serão capazes de preencher o posto, e por outro lado, candidatos com uma formação generalista (poucas formações técnicas existem em Portugal), que seguramente têm formação base suficiente para compreenderem e adaptar-se ao posto, mas rapidamente se sentem frustrados, porque a função não corresponde ao que ambicionam (situação que seguramente é menos verdade nestes últimos anos, mas que era a realidade ate a pouco tempo).

O “sistema” em Portugal cria analfabetos ou doutores, mas não cria técnicos intermédios, que são fundamentais para as empresas. Além disso as poucas formações técnicas existentes são pouco procuradas, porque são vistas com uma conotação negativa pela sociedade.

Já sobre o empreendedorismo, a resposta será diferente em função de como o classificamos:

-Se se definir que empreendedorismo é ter sentido de responsabilidade, o espírito de iniciativa, a ambição de fazer crescer a organização na qual estamos inseridos, de estar abertos a novos projectos e novos desafios, penso que em Portugal se encontram poucos trabalhadores com este estado de espírito, menos que em França, do meu ponto de vista.

-Se considerarmos o empreendedorismo o facto de ter ambição de trabalhar por conta própria, por vezes até de maneira aventureira, sem muito analisar as consequências de alguns actos e sem procurar conhecer perfeitamente a área para a qual queremos nos querermos dirigir, então aí sim, é vulgar e corrente.

Em conclusão e por experiência própria, acho que faltam muitas condições, para tornar Portugal atractivo a investimento estrangeiro, a menos que seja na área do turismo, visto que temos sol e praia e que é um país agradável para passar férias. Penso também que isso é um dos motivos que leva ao sentimento de dar prioridade ao “bem viver”, e não a uma cultura de trabalho e rigor.

## TRANSCRIÇÃO DA 3ª ENTREVISTA COM PAULO MELO

### **O Mercado.**

**Entrevistado:** Paulo Melo, Director Comercial *Norbert Dentressangle* Portugal

**Entrevistador:** Bruno Fernandes

**Braga, 03 de Maio de 2012**

#### **1- Quem são os principais rivais da *Norbert Dentressangle* Portugal?**

Os principais concorrentes da *Norbert Dentressangle* Portugal, são normalmente aqueles que assim como nós ocupam uma posição líder em Portugal, embora seja melhor referir que temos diversos competidores consoante o tipo de serviço.

Assim para o serviço de Carga Completa Nacional são nossos concorrentes a *Luis Simões*, a *Torrestir*, *Transmaia* e *Pombalense*, já na Carga Completa Internacional temos novamente a *Luis Simões*, essencialmente em rotas Ibéricas, a *DHL*, a *LKW*, *GEFCO* e *Patinter*.

No novo serviço de distribuição contamos com a concorrência da *Torrestir*, *Dascher*, *Askar*, e por último na Grupagem Internacional temos novamente a *DHL* e a *Dascher*, e ainda com a *Schenker*.



**2- Como é que a empresa identifica os seus rivais e que ações são tomadas para estarem sempre atentos aos concorrentes?**

A empresa tem no departamento de comunicação, uma pessoa que revê toda a informação que sai na imprensa e está obviamente atenta aos passos dos rivais, o que é uma prática normal nas grandes empresas.

**3- Neste sector, quais os prescritores para serviços de logística?**

Torna-se difícil a identificação de um prescritor no nosso sector, não é a mesma coisa que por exemplo no sector farmacêutico, onde o médico é um prescritor, de qual o melhor medicamento entre vários da mesma substância ativa.

## **A Estratégia e o Plano de Marketing**

**Entrevistado:** Paulo Melo (Director Comercial, *Norbert Dentressangle* Portugal) e Beatriz Armijo (Directora de Marketing e Comunicação, *Norbert Dentressangle* Ibérica)

**Entrevistador:** Bruno Fernandes

**Lisboa, 3 de Dezembro de 2011**

**1-Quais eram os grandes objectivos do Plano de Marketing para o ciclo *Passion Rouge* (2008-2010)?**

**-Beatriz Armijo:** Para o ciclo 2008-2010, foram definidos diferentes objectivos, devido à presença da marca na Península Ibérica. Em 2008 com a aquisição da *Christian Salvesen*, era necessário comunicar ao mercado que a marca se expandiu, especialmente em Espanha onde a *Christian Salvesen* era bem conhecida, e com muita força no mercado. O nome Christian Selvesen Gerposa iria desaparecer, dando lugar à Norbert Dentressangle Gerposa (Divisão Ibérica do grupo)...

Dando lugar a uma operação de *naming* da marca, o objectivo era comunicar e dar a conhecer a empresa e a complementariedade entre as duas empresas. Foi uma operação extremamente cuidadosa, já que estas operações têm de ser delineadas ao mínimo detalhe para garantir uma transição eficaz, sem impacto negativo para a *Norbert Dentressangle*.

A outra campanha teve lugar no ano de 2010, em que feita a transição com enorme sucesso, diga-se... O objectivo tinha claramente de ser diferente, a marca deseja

expandir-se a mais clientes, mas de uma forma muito própria, e aí a estratégia de acção passou a ser o *teasing*, com o intuito de “provocar” o cliente, num sentido positivo, levando-o a procurar a empresa e a desafiar-nos para o ganhar enquanto cliente, não descurando a criação de uma estrutura de CRM (*Costumers Relationship Management*) para melhor entender e usar o *feedback* dos clientes em prole da elaboração de serviços mais adequados a cada caso.

## **2- Em termos do sector dos transportes e da logística, em que tipo de serviços a marca pretende explorar?**

**-Paulo Melo:** A primeira ressalva a fazer é que a *Norbert Dentressangle* só trabalha no sector de B2B, este é em termos gerais o foco da nossa actividade.

Em termos de Fontes de Mercado a empresa procura expandir-se em todos os serviços, no que à logística e ao transporte dizem respeito. A nossa oferta de serviços é desenhada a pensar em servir todo o tipo de empresas de diversos sectores, da química ao farmacêutico, passando pelos têxteis, ao sector da construção, até ao transporte de combustíveis, gestão logística dentro da empresa que nos contacta, quer nas nossas instalações, armazenamento e gestão de *stocks*, e obviamente a distribuição...

Portanto a oferta é vasta. À partida estamos preparados para qualquer circunstância, no entanto mostramos grande disponibilidade para adaptar o produto à necessidade de cada cliente. No entanto existem serviços que não existem em Portugal que estão disponíveis noutros países, pelas simples razão de que até agora não houve clientes para esses serviços.

## **3- Que tipo de consumidores a *Norbert Dentressangle* procurou atrair neste período *Passion Rouge*?**

**Paulo Melo:** Sendo uma empresa vocacionada para o sector empresarial (*business-to-business*), obviamente que o nosso consumidor alvo são de um modo geral as empresas.

Todas as empresas que impliquem serviços de transporte e/ou de logística ao nível nacional e internacional é de potencial interesse para nós.

#### **4- Em termos de posicionamento, como é que a marca pretende referenciar-se na mente das empresas?**

**Paulo Melo:** Em termos de posicionamento a marca quer ocupar um espaço na mente dos consumidores, de fidelidade e confiança, a empresa não pretende ser a mais barata, e não o é no mercado, pretende sim ser a mais fiável, flexível e criar relações duradouras com os clientes, estando sempre pronta para as adversidades, portanto em termos de posicionamento a confiança e fiabilidade, são a estrutura da representação mental dos clientes.

Neste sector o preço não é tudo, e existem outras formas de compensar o nosso preço para flexibilizar o serviço ao cliente, daí que tenhamos diversas opções disponíveis. Obviamente a nossa estratégia em termos de política de posicionamento, passa por uma estratégia de diferenciação das outras empresas do sector. Um dos exemplos que podemos destacar são os seguros sobre a mercadoria, obviamente que existem diversos tipos de seguros, mas a maioria das empresas apenas apresenta propostas de baixo custo, mas não oferece seguro sobre perda de mercadorias em caso de acidente ou de roubo, apenas como exemplo. A empresa assegura que um motorista não faz mais que seis horas de viagem, como manda a lei. Além disso o factor que mais pesa na factura para o cliente é sempre a oscilação do preço dos combustíveis. Assegurámos que todos os motoristas têm uma formação técnica acima da média, com certificação de condução para os diversos tipos de cargas de transporte, por exemplo.

A segurança é um factor chave para nós, como por exemplo no caso do nosso maior cliente a Central de Cervejas, em que o consumo da cerveja varia com a sazonalidade, e no verão é preciso garantir que há motoristas e camiões suficientes ou soluções alternativas para que a mercadoria chegue ao destino. Muitas vezes as empresas com o intuito de poupar criticam o preço como sendo caro, no entanto, temos algumas empresas a quem nós estabelecemos contacto com eles para potenciais serviços e que na altura a oferta não era atractiva e que depois por recorrerem a pequenas empresas, estas não apresentam capacidade de resposta para maiores fluxos de

mercadoria, por falta de frota e de motoristas, vêm ter connosco para arranjar uma solução, mas que é muito complicado à última da hora.

Por estas razões quando fazemos um estudo de transporte, de preço, se cálculo de fluxos sazonais, damos sempre a certeza de arranjar uma solução rápida e eficaz aos nossos clientes, e isso traduz-se na sua satisfação e na longevidade das relações.

Para além destas vantagens somos uma empresa pioneira no sector dos transportes em Portugal, que se preocupa com a monitorização e redução das emissões de CO2.

##### **5- Na sua perspectiva quais os factores chave de sucesso da marca no período *Passion Rouge*?**

**Paulo Melo:** Neste tópico temos de abordar os serviços que nos são mais requisitados... Posso referir a:

- **Organização de Transportes:** Com este produto o cliente confia todos os seus transportes em termos de planeamento, gestão e execução física dos transportes, para tal há certos argumentos que são essenciais:

- A capacidade financeira da *Norbert Dentressangle* (por exemplo para conseguir “aguentar” um *plafond* de crédito bastante elevado e em termos de investimento e em meios),

- O *know-how* e a experiência na implementação deste tipo de soluções em vários sectores económicos,

- Devido à sua dimensão global, à capacidade em acompanhar o cliente no seu crescimento e de adaptação e flexibilidade,

- Capacidade em “federar” vários parceiros em torno de um mesmo projecto (este tipo de serviço implica uma elevada disponibilidade de camiões, por vezes a frota própria é insuficiente e é necessário recorrer a outros transportadores/subcontratados...) a *Norbert Dentressangle* goza de uma boa reputação junto dos transportadores,

sobretudo no que diz respeito ao cumprimento dos prazos de pagamento, entre outros pontos positivos...

### **-Aluguer de Viaturas com Condutores**

Este produto é indicado para empresas que pretendem ter viaturas e motoristas afetos à respectiva atividade, mantendo a identidade e a imagem, sem terem que possuir uma frota, própria para o efeito

Os argumentos:

- Capacidade financeira da *ND* para comprar o número e tipo de viaturas necessário à atividade do cliente, viaturas de última geração mais amigas do ambiente;
- Disponibilidade para personalizar as viaturas, para que estejam identificadas com a imagem do cliente (muito utilizado na grande distribuição: p.ex. *Carrefour* (os camiões híbridos que comprámos para o serviço deste cliente em França, *Continente*, *Maxmat*, *Schlecker*...);
- O cliente deixa de ter de se preocupar com a gestão dos camiões, dos motoristas, das avarias... Deixa de ter de canalizar recursos financeiros para a compra de camiões (libertando esses recursos para o seu negócio principal);
- Experiência das equipas de desenvolvimento na análise de fluxos, e na implementação de soluções inovadoras;
- Disponibilização da Calculadora de emissões de CO<sub>2</sub>, que o cliente poderá utilizar na sua comunicação.

### **-Grupagem Internacional**

Com a quebra do consumo interno em Portugal, as empresas tem de compensar nos mercados internacionais a quebra das vendas em Portugal.

Os factores chave de sucesso deste produto:

- Uma rede de plataformas europeias, interligadas entre si, que permite transportar mercadoria, a partir de 1 palete para 19 países europeus;

- A rastreabilidade dos envios (através do portal, ou graças ao interlocutor único dedicado, o cliente pode a cada momento saber onde está a sua mercadoria);
- Em alguns países ou regiões estabeleceu parcerias e contratos de distribuição com especialistas da respectiva região, oferecendo garantias de cumprimento de serviço.

### **-Carga Completa**

Os factores chave de sucesso deste produto:

- A *Norbert Dentressangle* é detentora da maior frota própria da Europa, possibilitando maior flexibilidade e capacidade de resposta/reactividade;
- Experiência em todos os sectores de actividade e em toda a Europa;
- Política de renovação de frota, segundo a qual os tratores são renovados de 3 em 3 anos ou de 500.000 em 500.000 kms, disponibilizando portanto uma frota sem actual e mais amiga do ambiente.

### **-Distribuição / Paleteria:**

Os factores de sucesso deste produto:

- O leque de plataformas de distribuição e *Cross-Docking* de que dispomos em Portugal e Espanha;
- Possibilidade de fazer envios de e para qualquer local da Península Ibérica num prazo de 24 a 72 horas em média;
- Traçabilidade dos envios (os motoristas estão equipados com terminais móveis, que fazem a leitura da mercadoria, transferindo os dados para um portal internet, onde os clientes podem conhecer a situação dos respectivos envios);
- Possibilidade de fazer entregas noturnas (antes da abertura da loja/empresa, sem que esteja alguém na loja para rececionar a mercadoria);
- Larga experiência em sectores extremamente exigentes (concessionários automóvel, grandes cadeias de lojas do retalho e da moda...).

**6- No que toca à política de produto os serviços referidos acima representam a maioria da vossa gama?**

**Paulo Melo-**A nossa gama é composta pelos treze serviços que falámos na primeira entrevista, eles são: Carga completa e/ou fraccionada a nível nacional e internacional, Grupagem nacional e/ou internacional, Paletaria, Distribuição Capilar, Pulverulentos e transporte a granel, Entrega Comprometida, *Cross Docking*, Transporte de pendurados, Consolidação/Desconsolidação, Armazenagem dedicada, *Logística in the house*, Gestão de *stocks* multi-cliente, e Entregas Nocturnas.

Embora estas sejam as nossas classes de serviços, eles podem abordar um produto composto, ou seja, poderá haver caso seja uma necessidade para um cliente a mistura de dois serviços num só, ou incluir outro(s) serviço(s) de outra(s) classe(s). Daí que apenas podemos falar de um modo geral, isto é, existe um leque de serviços *standard*, que depois é customizado por nós e pelo cliente. Creio que esse é um factor de extrema importância se uma empresa quer afirmar-se e sobreviver, tem de adaptar-se e permitir ao cliente desenhar o seu produto.

Em termos de qualidade e de vantagens competitivas para nós e para os clientes, a marca garante cuidado, segurança, cumprimento de horários, estabilidade no preço, formação adequada dos condutores, monitorização constante do estado das mercadorias, e com todas estas qualidades e vantagens se traduzam num preço que não é o mais barato, mas no serviço mais fiável e seguro, sendo este o lema do posicionamento da marca, sendo a longo prazo uma vantagem competitiva.

Obviamente que a empresa possui outros serviços fora de portas que não estão em prática em Portugal pela simples razão de o mercado não ter procura.

Na elaboração de serviços é importante ter em conta a dimensão da empresa em termos de volume de cargas, de dimensão, já que a empresa não é excepção à “Lei de Pareto”, em que 80% do volume de negócios corresponde a 20% dos nossos clientes, e 20% do volume de negócios corresponde a 80% dos nossos clientes, daí que em termos de política de gama existe uma composição desde o sector *premium* ao *standard*.



**7-Podemos neste caso falar de embalagem, quando a empresa tem como “produto” serviços?**

**Beatriz Armijo-** Os nossos serviços são virtuais não possuem uma embalagem, no entanto neste conceito podemos incluir o conceito de estética e de performance dos nossos meios. A nossa frota atualizada, as nossas instalações modernas, o número de bases por toda a europa, e a própria tecnologia bem como a responsabilidade ambiental constituem factores que estão visíveis em qualquer activo da empresa.

**8-. Está ciente que um dos factores determinantes para uma compra é o serviço de pós-venda. Neste contexto o que é que a *Norbert Dentressangle* oferece aos seus clientes?**

**Beatriz Armijo-** O serviço pós-venda é uma das partes mais importantes da venda em si, pois é o garante de que a expectativa se traduz no resultado esperado, ou até melhor. No sector como este temos de garantir com rigor que todas as etapas dos serviços vendidos, são seguidos, monitorizados, além da empresa procurar sempre o *feedback* do cliente, para melhorar o nosso desempenho.

**9- Neste sector como descreve o ciclo de vida dos produtos? São de curta ou de longa duração?**

**Paulo Melo-** Bom, o ciclo de vida de cada serviço posto no mercado pela empresa não é diferente de outros produtos, não somos excepção à regra, isto é existe, isto é do seu lançamento à sua maturidade o produto encontra-se numa fase ascendente, e relativamente a meio da sua maturidade inicia-se o seu declínio, até deixar de ser rentável. Embora neste sector os serviços prevêm pouca alteração estrutural, verificando-se diferentes conjecturas quer com situação económica, quer com a sazonalidade de alguns dos nossos serviços, podendo ocorrer pequenas alterações nas classes e subclasses de serviços disponíveis.

## **10-Ainda sobre a Política de Produto falta falar da Política da Gama, como é que esta é desenhada?**

**Beatriz Armijo-** A política esta relacionada com a sua composição, como já foi referido, possuímos 13 produtos, por isto entenda-se a largura da gama, a profundidade que lhe podemos dar é relativa, pois o produto é composto à medida do cliente, onde temos grande margem de manobra.

Ao introduzir um novo serviço queremos que seja uma opção valiosa para todos, até ao momento podemos dizer com certeza que nunca tivemos um caso de fracasso de um produto, ou da sua canibalização por outros.

## **11- Como é feita a vossa política de preços?**

**Paulo Melo:** A política de preços pode ser dividida em três partes: **Objectivos, Variáveis e Tipos de serviço.**

- **Em termos de Objectivo,** definir um preço que permita maximizar os níveis de rentabilidade da empresa, que seja competitivo face aos concorrentes, que permita manter a qualidade e atender às expectativas do mercado, e assegurar a capacidade de investimento futuro.

Teoricamente, e consoante os sectores de atividade, há vários métodos para definir o preço de venda:

- Preço baseado no custo;
- Preço baseado no retorno do capital investido (qual a taxa de remuneração exigida pelos acionistas);
- Preço baseado num custo padrão (o orçamento anual define as linhas orientadoras, sendo admissível haver serviços com taxas de rentabilidade muito baixas, que são compensadas por outros serviços que permitem libertar margens mais interessantes);

A primeira tentação é definir o preço de venda pela via do custo acrescido da margem pretendida. Para tal bastaria que a área financeira/contabilidade avaliasse os custos e que em cima desse custo se somasse a referida margem.

O conhecimento do custo, embora importante, não é suficiente. Outros fatores devem ser considerados, tais como: o equilíbrio/ desequilíbrio de fluxos (há mais exportação do que importação por via terrestre...), preços praticados pelos concorrentes, a estratégia da empresa em termos de posicionamento, etc...

Hoje em dia os clientes estão cada vez mais exigentes. Têm uma expectativa por serviços de elevada qualidade, mas procurando sempre o preço mais acessível. Isto obriga as empresas a estarem muito atentas ao mercado e ao controlo dos custos.

Na verdade, em última instância quem costuma definir o preço do produto/serviço é o mercado. Pode-se fazer todos os cálculos teóricos que quisermos, mas de pouco serve se mercado não estiver disposto a pagar esse preço.

Relativamente aos custos, a título de exemplo algumas rubricas que integram os custos fixos e os custos variáveis:

- Custos fixos (amortização das viaturas, armazéns, salários base, licenças, taxas, impostos sobre remunerações, empilhadores ...)
- Custos variáveis (combustível, portagens, componentes variáveis do salário, manutenção, pneumáticos, lavagem de viaturas,...)
- **As principais variáveis que influem na definição preço na ND Portugal:**

- Quantidade transportada, Distância, tempo, (e respectivos custos) e o equilíbrio/desequilíbrio de fluxos, situação do mercado e posicionamento dos concorrentes.

**-A formação do preço depende do tipo de serviço:**

**a) Grupagem e paletteria (carga fraccionada)**

**b) Aluguer de viatura com condutor**

**c) Carga completa (nacional e internacional)**

a) Nos serviços de **Grupagem e Paletaria** (Transporte de carga fraccionada), há que considerar que para a execução deste tipo de transporte há várias etapas: recolha, manipulação em armazém (descarga/carga), transportes de transferência para outros armazéns, e entrega. Na formação do preço de venda há que ter em consideração os respectivos custos fixos, os custos variáveis, os riscos (a mercadoria transportada é valiosa, ou não?!), margens, etc... de cada uma das referidas etapas. Para a realização deste tipo de serviço, para além das viaturas que fazem a recolha, as transferências entre armazéns e a entrega no destino, é necessária a existência de plataforma logística que manipulam a mercadoria, a transportar, com custos fixos relativamente elevados.

b) No **Aluguer de Viaturas** com condutor, o preço de venda é normalmente composto por uma componente fixa e por uma componente variável. A componente fixa (normalmente é mensal – x €/ por viatura/mês) engloba os custos fixos associados à(s) viatura(s) colocada(s) à disposição do cliente. Custos fixos: amortização da viatura, salário do(s) motoristas(s), licenças, taxas, lavagens, seguros) O custo variável corresponde por norma a um valor x €/km percorrido pela(s) viatura(s) ao longo do mês. No custo variável incluem-se as seguintes rubricas de custos: consumo de gasóleo, manutenção, pneumáticos, portagens ajudas de custo pagas ao(s) motorista (s).

c) Nos **serviços de Carga Completa**, o preço de venda é definido à viagem (ou frete). Os fatores a considerar na definição do preço: distância, consumo, custos suplementares existentes no trajecto (portagens, *Ferry's*, taxas de circulação,...), tempos de carga e/ou descarga, peso e características da mercadoria, e o equilíbrio/desequilíbrio que possa haver nos fluxos entre os diversos destinos. A questão do equilíbrio/desequilíbrio de fluxos tem um impacto cada vez maior nos preços de transporte em carga completa (sobretudo internacional). Quando para um determinado país há mais exportações do que importações, os camiões que vão para esses destinos acabam por ter maiores dificuldades em assegurar um transporte de importação, que normalmente são a preços muito mais reduzidos. Neste contexto, funciona em pleno a lei da oferta e da procura, com reajustes muito rápidos. Os preços de transporte sobem à medida que a procura de

camiónes excede a existência de camiónes disponíveis (ocorre p.ex. em momentos em que se verifica picos nos níveis de exportação), e baixam quando há um excedente de camiónes no mercado.

**12- Abordámos agora outra variável do composto de marketing, a distribuição. Existem canais de distribuição? E se for o caso qual a profundidade desses canais em termos de níveis intermédios entre a empresa e o consumidor?**

**Paulo Melo-**Não existem intermediários "oficiais" entre a empresa e o cliente. No entanto, dado que temos prestadores de serviços (subcontratados) que efectuam as recolhas e entregas em determinadas regiões, tentamos incentivá-los a vender os nossos serviços.

Em termos concretos, em Portugal temos este tipo de prestadores de serviços em Vila Real, Viseu, Castelo Branco, Pombal, Estremoz e Guia (Algarve). Tratam-se de pequenos transportadores regionais, que efectuam a entrega capilar da mercadoria nas respectivas regiões. São transportadores de âmbito regional, com algum reconhecimento local, mas que não têm a capacidade de sozinhos vender um leque de serviços de transporte muito alargado (p.ex. transportes de exportação, grupagem, distribuição com cobertura nacional e europeia). Neste contexto, incentivamo-los a vender os serviços da ND, e assim também fomentar os seus próprios negócios, apoiando-se na rede global.

**13- Ainda dentro do contexto da estratégia e plano de marketing qual a vossa aposta em termos de política de promoção e comunicação?**

**-Beatriz Armijo:** A nossa política para o plano *Passion Rouge* era essencialmente uma estratégia de dar a conhecer a força da marca e a estratégia de *branding* nomeadamente em Espanha, era importante dar a conhecer, o processo de incorporação da *Christian Salvesen*, que no mercado espanhol detinha grande força e prestígio, portanto era importante dar a conhecer a marca e que a *Norbert Dentressangle* trará continuidade e mais força para o mercado, no sentido de manter a fidelização com os clientes, e que o objectivo da nova marca era crescer.

Em 2010 e devido ao forte crescimento que a marca teve em ambos os países, era necessária outra estratégia de comunicação, baseada no *feedback* dos clientes e com a intenção de crescer. Para isso foi necessário contactar todos os clientes para saber das suas necessidades em matéria de logística e transportes.

Para que tal acontecesse planeamos uma estratégia de “teasing”, com o lema, “desafie-nos!”, onde devido ao feedback dos nossos serviços de alguns dos nossos clientes apresentávamos a descrição de situações, neste caso problemas e como os solucionámos. De uma forma mais específica foram salientados casos relativos aos serviços que queríamos aumentar o número de clientes, no serviço de Grupagem Internacional *Red Europe*, o serviço de Paletaria e a Organização de Transportes. A estratégia era fazer com que novos potenciais clientes abordassem a empresa. Esta abordagem foi feita através do *site* da empresa, e nas revistas principais de transportes e de logística, quer no site, quer na versão impressa.

Para nos ajudar a usar o potencial dos clientes já fidelizados, foi criado na mesma altura um gabinete de telemarketing, não só para a massificação de contactos comerciais com potenciais clientes, mas principalmente para obter a sua opinião sobre os nossos serviços.

Esta estratégia contribuiu para o aumento que se verificou em 2010 pelo volume de vendas.

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_