

COMO CATIVAR A GERAÇÃO Z A ESTAÇÕES DE SERVIÇO

PLANO DE MARKETING PARA AS ESTAÇÕES DE REDE

Vasco Maria Lopes Madureira Falcão Galvão

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação

LOMBADA MGI

2018

COMO CATIVAR A GERAÇÃO Z A ESTAÇÕES DE SERVIÇO
PLANO DE MARKETING PARA AS ESTAÇÕES DA REDE

Vasco Maria Lopes Madureira
Falcão Galvão

MGI



NOVA Information Management School
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação
Universidade Nova de Lisboa

COMO CATIVAR A GERAÇÃO Z A ESTAÇÕES DE SERVIÇO:
PLANO DE MARKETING PARA AS ESTAÇÕES DE REDE

por

Vasco Maria Lopes Madureira Falcão Galvão

Dissertação como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Informação,
Especialização em Marketing Intelligence

Orientador/Coorientador: Professora Doutora Cristina Galamba Marreiros

Agosto 2018

AGRADECIMENTOS

Na vida, todos os passos que damos têm um ciclo. Este, sem dúvida dos mais importantes no desenvolvimento, tanto a nível intelectual como na minha carreira profissional, chega hoje ao fim.

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Cristina Marreiros pelo apoio que deu, directrizes, e disponibilidade para me orientar.

Em segundo, à minha família, pelo apoio e por me mostrarem e ensinarem o conceito de resiliência na vida.

Ao Francisco Bento, pelo apoio que me deu na organização e calendarização deste projecto.

Por fim, à Flor, por toda a motivação que me deu para concluir esta fase da minha vida.

RESUMO

O aparecimento da Geração Z está a provocar uma profunda transformação na maneira de pensar das empresas. Numa altura em que a informação se dissemina como outrora seria impensável, urge que as empresas pensem na melhor forma de se adaptarem a esta transformação. Do papel ao digital, quase tudo mudou na forma de pensar e actuar.

Por outro lado, à semelhança de outras indústrias, a indústria petrolífera, e em particular o setor do retalho está mais competitivo do que nunca. Nos últimos anos surgiram empresas independentes revendedoras de combustível, que vieram competir com as tradicionais empresas petrolíferas. Para além disso, é hoje evidente que, embora cada empresa forneça produtos com determinadas especificações, eles acabam por ser idênticos entre si quando analisados pelo consumidor final.

Este Plano de Marketing pretende responder então a uma questão fulcral: “Como cativar os consumidores da Geração Z para as estações de serviço de rede de uma determinada marca?”

Para resolver esta problemática é proposto um leque de acções de Marketing a implementar por uma empresa do setor do retalho da indústria petrolífera que queira utilizar este plano de Marketing, realizado com base numa análise rigorosa à Geração Z e ao supramencionado setor de mercado.

Conclui-se neste projecto que existem melhorias significativas que podem ser aplicadas no setor, com o objetivo de melhorar a experiência do consumidor no ponto de venda, adaptando a vertente digital para obter os melhores resultados.

PALAVRAS-CHAVE

Geração Z; transformação geracional; combustíveis; plano de Marketing; ponto de venda

ABSTRACT

Generation Z is promoting a big transformation in the way of thinking of companies. In a time where information multiplies itself as it could be previously impossible to imagine, there is a need for the companies to seek the best way to adapt themselves to this transformation. From paper to digital, almost everything has changed in the way of thinking and acting.

In another scope, and as it happens in other industries, the oil industry, and particularly the retail sector is more competitive than never, where appeared gasoil company resellers, which came to compete with the traditional oil companies. Furthermore, it is obvious that, although each company provides products with own specifications, they end being identical through the eyes of the final costumer.

This Marketing plan seeks to answer a central issue, which is: “How to captivate constituents of Generation Z to network service stations of one brand over another?”

To solve this problem are presented in this Marketing plan several actions to develop by a company that belong to the retail sector of the oil industry which wants to use these ideas, accomplished based on a deep analysis on the Generation Z and the above mentioned market sector.

The conclusions of this Marketing plan teach us that there are significant improvements to be made in this market sector, where the goal is improving the costumer experience in the point of sale, regarding the digital matter to get the best results.

KEYWORDS

Generation Z; generational transformation; fuels; Marketing plan; point of sale

ÍNDICE

1. Introdução	1
1.1. Enquadramento e justificação do problema	2
1.2. Objetivos e Organização do Projecto	2
2. Revisão da Literatura	4
2.1. Distribuição Etária Mundial	4
2.2. Panorama em Portugal	6
2.3. Distribuição de gerações	7
2.4. Geração Z	10
2.5. Marca e Produtos Cross-Selling	14
2.6. Marketing de serviços	16
2.7. Marketing relacional	17
2.8. Marketing Digital	19
3. Metodologia	21
3.1. Etapas Estratégicas	22
3.2. Recolha de Dados	26
4. Análise Diagnóstico	28
4.1. Análise Interna	28
4.1.1. PAC: Definição do objeto de estudo	28
4.1.2. Organização do Setor	29
4.2. Análise Externa	34
4.2.1. Análise PEST	35
4.2.2. Análise SWOT	43
5. Fixação de Objetivos E OPÇÕES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTAIS	44
5.1. OBJETIVOS DE MARKETING	44
5.2. Opções Estratégicas Fundamentais	44
Público-alvo	45
Produtos	46
Posicionamento	47

5.3. Marketing mix.....	32
6. Acções a Desenvolver	48
6.1. Experiência APP Petrolífera	49
6.2. Parcerias	51
6.3. Proximidade através da aplicação WAZE	53
6.4. Social Network Influencers.....	55
6.5. Email Marketing	56
6.6. A experiência no PAC.....	57
7. Conclusões Finais.....	59
7.1. Principais resultados e conclusões	59
7.2. Limitações e Recomendações Futuras	60
8. Bibliografia.....	61
9. Anexos	69
9.1. Entrevista Semiestruturada.....	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Rácio de Emprego em diferentes grupos etários (EU28) (Craighton, 2014).....	6
Figura 2 Evolução da população portuguesa compreendida entre os 15 e os 24 anos por distrito	7
Figura 3 Processo Geral da elaboração de uma estratégia de marketing. Fonte: Mercator (Lindon et al., 2004)	21
Figura 4 Análise SWOT	23
Figura 5 Vantagens da formulação de objetivos específicos	24
Figura 6 4P's do Marketing Mix segundo McCarthy	26
Figura 7 Exemplo de um PAC	29
Figura 8 Número de PACs em Portugal Continental (2017).....	31
Figura 9 Quota de mercado por tipo de PAC em Portugal.....	31
Figura 10 Evolução do número de postos de abastecimento por tipo de PAC	39
Figura 11 Posicionamento de Empresas Revendedoras de Combustível – Preço e Produto ..	47
Figura 12 Preços de combustíveis (28/06/2018)	70
Figura 13 Preços Médios do Combustíveis (2018).....	70
Figura 14 Evolução do Preço da Gasolina no desde Fev 2018	70
Figura 15 Evolução do Preço da Gasolina desde Fev 2018	70
Figura 16 Evolução do Preço do Petróleo em 2018	70

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 População por grupo etário e % de distribuição por grupo etário mundial e de países desenvolvidos.....	5
Tabela 2 Gerações e períodos em diferentes fontes (Törőcsik (2014)).....	8
Tabela 3 Diferenças geracionais baseadas em doze critérios (Törőcsik et al. 2014)	10
Tabela 4 Principais fontes de informação para a realização do Projecto	27
Tabela 5 Número de viaturas em circulação por tipo de combustível em Portugal Continental	39
Tabela 6 Análise SWOT.....	43
Tabela 7 Combustíveis mais vendidos em Portugal em Toneladas (2016).....	46
Tabela 8 % Combustíveis Simples e Aditivados em Portugal (2016)	46
Tabela 9 Marketing Mix de Empresas Petrolíferas	32
Tabela 10 Marketing Mix de Empresas Independentes Revendedoras de Combustível	33
Tabela 11 Marketing Mix de Empresas de Hipermercados Revendedoras de Combustível ...	34
Tabela 12 Experiência App Petrolífera	50
Tabela 13 Parcerias	52
Tabela 14 Waze	54
Tabela 15 Social Network Influencers	55
Tabela 16 Email Marketing.....	56
Tabela 17 A experiência no PAC.....	58

GLOSSÁRIO

Cloud Computing	É um paradigma da tecnologia que permite acesso a diferentes <i>pools</i> de recursos de sistemas de informação
PAC's	Postos de abastecimento de combustíveis
Cross-Selling	Vendas cruzadas
Baby Boomers	Crianças nascidas entre 1947-1964
Millennials	Crianças nascidas entre 1981 e 1995
Post-Millennials	Crianças nascidas após 1995
Social Skills	Competências Sociais
Networkers	Trabalhadores em rede
Gen Xers	Indivíduos Constituintes da Geração X
Clicktivism	O uso das redes sociais para promover uma causa
Consumer-Oriented	Orientado para o consumidor
PME's	Pequenas e Médias Empresas
Credence attributes	Atributos dos serviços que não são facilmente avaliados pelos consumidores
PDV	Ponto de Venda
Marketers	Vendedor ou empresa que está a executar a acção de Marketing
FAQ	Frequently Asked Questions – Perguntas Frequentes
Email Marketing	Utilização do e-mail como ferramenta de Marketing directo
SMM	Social Media Marketing

1. INTRODUÇÃO

Guerrante (2011) defende que, num mundo actual globalizado, a velocidade com que as mudanças tecnológicas, económicas, políticas e sociais ocorrem é cada vez maior. Em todas as indústrias existe uma necessidade constante de renovação e inovação, de conseguir estar sempre um passo à frente da concorrência. Para tal, é necessário criar método constante, ou seja, perceber que estagnar é sinónimo de poder perder uma possível oportunidade que a concorrência já descobriu. Posto isto, é necessário desenvolver planos de Marketing, com objectividade perante o mercado, fomentar comportamentos, e fazer com que as oportunidades sejam devidamente antecipadas. Loth (2014) afirma que o desenvolvimento de planos de acompanhamento do cliente é crucial para as empresas já que, hoje em dia, as necessidades e desejos do consumidor no que diz respeito à criação de produtos e serviços se tornaram problemas críticos. Para Loth (2014), a necessidade de perceber e antecipar o futuro dos consumidores está a tornar-se cada vez mais essencial devido à velocidade com que se alteram as necessidades e desejos dos consumidores finais.

Por outro lado, Schiavi et al. (2015) afirmam que o setor Petrolífero, que é um dos maiores e mais amplos mercados do mundo, está a sofrer uma grande transformação. Um exemplo é a redução significativa dos ciclos de vida de produtos e processos. Lavado (2013) defende que o setor petrolífero tem uma extrema importância no contexto mundial actual, especialmente ao nível socioeconómico. Lavado (2013) acrescenta ainda que a economia e sociedade dos países desenvolvidos dependem em grande escala deste setor e das oscilações do mesmo. Portugal não é excepção, englobando-se neste grupo, onde o consumo do recurso energético petróleo é praticamente metade do valor total de energia primária consumida.

Na perspectiva do conhecimento humano, Guerrante (2011) diz também que no final do primeiro milénio, este dobrou em cerca de 200 anos; no início da Revolução Industrial foram necessários 30 anos, enquanto que hoje em dia essa duplicação ocorre a cada cinco anos. Inovação tecnológica, necessidade de cativação de pessoas e incremento rápido de valor são essenciais para qualquer empresa. Sendo que o Setor Petrolífero não foge à regra, é importante perceber como é que este setor poderá sobreviver com estas transformações.

Numa perspectiva geracional, Rothman (2014), afirma que os intervenientes da Geração Z (nascidos entre 1995 e 2010), experienciaram a recessão global, ataques terroristas, o nascimento dos dispositivos móveis e do “cloud computing”, mostrando que já nasceram expostos a uma série de fatores diferentes de outras gerações. Vêm de famílias mais pequenas com pais mais velhos, onde as mães já trabalham fora de casa. A sua vida é estritamente calendarizada e monitorizada. Rothman (2014) ilustra a realidade desta geração com uma imagem forte, afirmando, que provavelmente “arrancaram o seu primeiro dente com o telemóvel da sua mãe”, pois desde tenra idade que estão habituados a utilizar tecnologia, fazendo parte da sua vida tal como o simples acto de respirar.

Juntando as duas vertentes anteriormente faladas, Geração Z e Setor Petrolífero, compreende-se a necessidade de contribuir para a literatura académica e para indústria com um plano de Marketing que vise estimular esta nova geração a frequentar postos de abastecimento de combustíveis (PAC's).

1.1. ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Kotler (2000) refere que “o plano de Marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de Marketing, com base numa análise da situação e das oportunidades de mercado atuais”. O objetivo deste projecto passa pela elaboração de um plano de Marketing que vise acrescentar valor para o setor petrolífero, sendo para isso necessário atingir um conjunto de objetivos específicos.

Assim, é necessário conseguir identificar bem o público-alvo, bem como conseguir perceber o seu comportamento no que ao tema diz respeito, o que é válido ou não para o atrair. Nunes e Cavique (2008, p. 73) definem o plano de Marketing como o “documento decorrente da actividade da empresa e, em particular, da função de Marketing, relativamente ao mercado, que visa estabelecer os objetivos da empresa, concretizar as estratégias e programar as actividades de Marketing, tendo em vista aproveitar e criar as oportunidades de mercado, com eficácia, no curto e médio prazo”.

Para desenvolver o Plano de Marketing com sucesso, é necessário fazer uma análise diagnóstico abrangente ao setor, no sentido de perceber o enquadramento do mesmo e quais as reais mais-valias que podem trazer para uma geração onde a mobilidade é cada vez mais valorizada.

1.2. OBJETIVOS E ORGANIZAÇÃO DO PROJECTO

O presente plano de Marketing pretende analisar um problema com que as empresas do setor petrolífero se deparam: vendendo o mesmo tipo de produtos, superiorizarem-se perante as empresas concorrentes na cativação de intervenientes da Geração Z.

Para isso, é desenvolvido um plano de Marketing com vista a propor algumas iniciativas que permitam cativar uma geração que começou agora a conduzir, que está a entrar no mercado de trabalho, e que pretende sobretudo inovação e rapidez nas suas acções – a Geração Z (Singh, 2014), a frequentar PACS. Estas iniciativas incluem a venda de produtos cross-selling, dinamização dos espaços físicos e integração tecnológica.

Após esta introdução, através de uma abordagem teórica, pretende-se na Revisão de Literatura aprofundar alguns temas como a segmentação de gerações, Marca, Mundo Digital, Geração Z e as suas características. A revisão destes temas servirá de base para a componente prática.

Posteriormente é explicada a Metodologia e os procedimentos utilizados ao longo do projecto, nomeadamente as etapas do plano de Marketing, a justificação para a sua escolha e os métodos utilizados para a recolha dos dados. De seguida é feita uma análise diagnóstico ao setor dividida em três etapas: análise interna, externa e SWOT, acompanhado por um plano de acções a desenvolver com vista à cativação dos constituintes da geração Z. Por fim, são apresentadas as conclusões obtidas durante a elaboração do projecto, bem como as suas limitações académicas e recomendações futuras.

Sintetizando as etapas específicas do presente estudo:

- Revisão de Literatura;
- Definição de metodologia;
- Pesquisa Exploratória com realização de questionários semiestruturados;
- Análise Diagnóstico que inclui: Análise Interna, Externa e SWOT;
- Plano de acções de Marketing;
- Conclusões.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Com o presente capítulo pretende-se efectuar uma revisão de literatura relevante para o desenvolvimento deste projecto, fazendo uma abordagem a autores que façam referência a conceitos importantes para a conclusão do trabalho.

Assim, é importante perceber o que faz dum conjunto de pessoas uma geração.

Pretende-se igualmente discutir como se encontram definidas as gerações hoje em dia, fazendo uma análise do seu estado actual a nível mundial e afunilando posteriormente para uma visão sobre o panorama nacional.

De seguida é importante aprofundar o conhecimento sobre a Geração Z, para conseguir explicar as suas características intrínsecas e as diferenças geracionais em relação as outras gerações, o que valorizam e quais os seus comportamentos. Posteriormente, tendo em conta as características mencionadas, é estudado o tipo de estratégias de Marketing a utilizar para conseguir atingir os objetivos que são propostos neste projecto.

2.1. DISTRIBUIÇÃO ETÁRIA MUNDIAL

Neste ponto será feita uma breve abordagem à distribuição da população a nível mundial, e quais as tendências no que ao desenvolvimento da população diz respeito. Saad refere no seu estudo (""The diversity of changing population age structures in the world", 2005), que a população mundial está a passar uma transformação sem precedentes que resulta da transição de um regime de alta mortalidade e baixa natalidade para um regime de baixa mortalidade e alta natalidade. O autor afirma igualmente que esta transição é responsável pela rápida aceleração do crescimento mundial no século XX, bem como do abrandamento desse crescimento e pelas mudanças na distribuição de idades associada a estes acontecimentos no final do século.

Num dos quadros que apresenta no seu estudo (tabela 1) é notória a diferenciação entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos.

TABLE 1. POPULATION BY MAJOR AGE GROUP AND PERCENTAGE DISTRIBUTION BY AGE GROUP FOR THE WORLD AND THE DEVELOPMENT GROUPS, 1950, 1975, 2005, 2025 AND 2050										
Age group	Population (millions)					Percentage				
	1950	1975	2005	2025	2050	1950	1975	2005	2025	2050
<i>World</i>										
0-14	864	1 498	1 821	1 909	1 833	34.3	36.8	28.2	24.2	20.2
15-24	459	757	1 159	1 211	1 225	18.2	18.6	17.9	15.3	13.5
25-59	991	1 469	2 812	3 593	4 051	39.3	36.1	43.5	45.4	44.6
60-79	192	318	586	1 032	1 574	7.6	7.8	9.1	13.1	17.3
80+	14	31	87	160	394	0.5	0.8	1.3	2.0	4.3
Total	2 519	4 074	6 465	7 905	9 076	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<i>More developed regions</i>										
0-14	222	254	206	196	193	27.4	24.2	17.0	15.7	15.6
15-24	138	176	165	140	133	17.0	16.8	13.7	11.2	10.8
25-59	357	456	596	570	510	43.9	43.5	49.2	45.7	41.2
60-79	87	143	200	275	284	10.7	13.7	16.5	22.0	23.0
80+	9	18	44	68	116	1.0	1.8	3.7	5.4	9.4
Total	813	1 047	1 211	1 249	1 236	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
<i>Less developed regions</i>										
0-14	642	1 244	1 615	1 713	1 639	37.6	41.1	30.7	25.7	20.9
15-24	321	581	994	1 071	1 091	18.8	19.2	18.9	16.1	13.9
25-59	634	1 014	2 216	3 023	3 541	37.1	33.5	42.2	45.4	45.2
60-79	105	175	386	757	1 290	6.1	5.8	7.3	11.4	16.5
80+	5	13	42	92	278	0.3	0.4	0.8	1.4	3.6
Total	1 707	3 027	5 253	6 656	7 840	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: World Population Prospects: The 2004 Revision, Datasets in Excel and PDF Formats, Extended Dataset, United Nations, 2005.

Tabela 1 População por grupo etário e % de distribuição por grupo etário mundial e grupos de desenvolvimento

Wan He et al. (2016), falam das expectativas relativamente ao envelhecimento e proporção de população envelhecida, prevendo uma percentagem alargada (18,8%) da população com mais de 65 anos no continente Asiático. Na Europa prevê-se o seguimento desta tendência de envelhecimento, mas ainda de forma mais acentuada (27,8% da população europeia deverá ter mais de 65 anos em 2050). África, por outro lado, continuará a ser o continente mais “novo”, sendo que se prevê, para 2050, um total de 6,5% de população com mais de 65 anos no continente Africano.

Numa outra perspectiva, um estudo das Nações Unidas (“World Population Monitoring - Adolescents and Youth”, 2012) diz que, globalmente, o número de adolescentes e jovens está mais alto que nunca, mas que, mantendo a tendência de decréscimo da fertilidade e mortalidade, este nível de crescimento não se deverá manter. Em 2012, cita o estudo, existiam 1600 milhões de jovens (entre os 12 e os 24 anos) no mundo inteiro, prevendo-se em 2040 uma população jovem na ordem dos 1638 milhões de jovens e um declínio em 2100 para 1590 milhões de jovens.

Segundo Lorient (2005), as tendências demográficas negativas estão presentes em toda a Europa incluindo os países do Leste. O autor afirma que desde a segunda metade do século XIX, desde que existem bases estatísticas sustentáveis para estudar a evolução da população, o crescimento na Europa tem oscilado entre os 0,5% e os 1%. No entanto, esta tendência mudou radicalmente nos anos sessenta, e apenas numa geração o crescimento ficou muito perto do zero (Lorient, 2005). Münz et al. (2007) acrescenta que há três grandes tendências que definem a população europeia: a

longevidade, o decréscimo do número de crianças e um aumento do número de imigrantes. Afirma também que a fertilidade está a tomar caminhos extremos, sendo que a maioria dos estados membros da União Europeia, bem como outras partes da Europa, têm neste momento o menor índice de fertilidade da história da humanidade. Münz et al., (2007) afirma ainda que, durante o século XXI, o número de pessoas a viver na Europa irá atingir máximos históricos, seguidos de um declínio.

Creighton (2014) afirma, no âmbito profissional, que as pessoas mais velhas estão a trabalhar até mais tarde, referindo que em 2013 a Europa finalmente atingiu a meta dos 50% de empregados em idades compreendidas entre os cinquenta e cinco e os sessenta e quatro anos, havendo um aumento de 10,2% no emprego para indivíduos desta idade nos últimos dez anos. Na figura 1 está representada a evolução do número de empregados em três grupos etários distintos desde 2002, sendo que a geração dos 15 aos 24 anos, cresceu ligeiramente até 2008, com descendo também de forma ligeira nos anos seguintes.

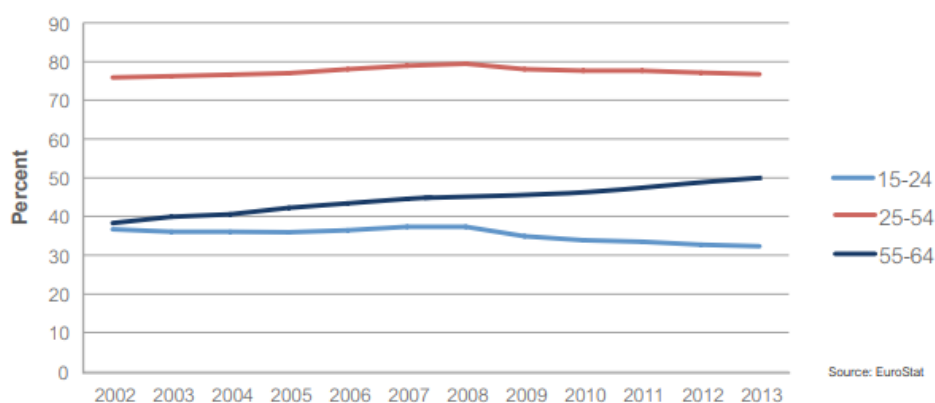


Figura 1 Rácio de Emprego em diferentes grupos etários (EU28) (Craigton, 2014)

Münz et al. (2007) conclui que a visão geral é clara: a situação demográfica da Europa é caracterizada pela baixa fertilidade, um aumento da esperança média de vida, e acima de tudo pelo emagrecimento da população nativa residente na Europa durante as próximas décadas.

2.2. PANORAMA EM PORTUGAL

De acordo com os dados disponibilizados pela Pordata observa-se um aumento da população portuguesa desde 1970 até 2016 em 1,7 milhões de pessoas, sendo que em 2016 residiam em Portugal 10.325.452 milhões de habitantes. Constata-se ainda um decréscimo da população da faixa etária em estudo neste projecto (15-24 anos), para 1.101.000 de pessoas, contrastando com 1.612.000 em 1994 e 1.397.250 em 1971.

De acordo com os dados publicados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE, 2014), a população portuguesa tenderá a diminuir até 2060, atingindo os 8,6 milhões de pessoas. No que diz respeito ao público-alvo do estudo, estima-se um decréscimo para metade até 2060, corroborando a estimativa de uma população mais envelhecida como tendência de evolução da população portuguesa.

De acordo com o Censos de Portugal (2016), regista-se uma desertificação do interior do país desde 1960, aumentando a população nas regiões do litoral do país. Através da consulta da figura 2, é notória a variação do número de habitantes compreendidos entre os 15 e os 24 anos entre distritos.

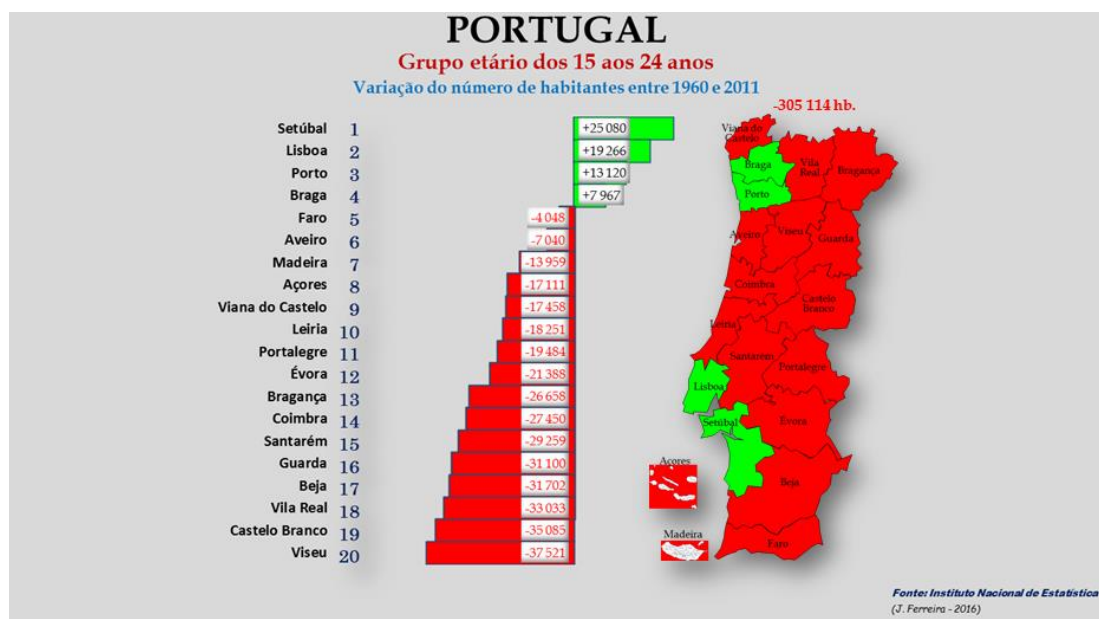


Figura 2 Evolução da população portuguesa compreendida entre os 15 e os 24 anos por distrito

Resumindo, estes dados dão maior relevância ao objetivo do estudo, bem como à necessidade de estudar melhores maneiras de cativar a Geração Z para as estações de serviço da rede de uma marca, através da aplicação de estratégias de Marketing, pois estando as estações de serviço da rede, é importante que haja uma estratégia que consiga cativar a Geração Z sediada nos diferentes pontos do país.

2.3. DISTRIBUIÇÃO DE GERAÇÕES

Segundo Freixa et al. (2010), o conceito de geração tem sido um tema relevante nas ciências sociais e humanas. Estes autores afirmam também (citando Mannheim) que consideram as gerações como a dimensão analítica profícua para o estudo da dinâmica das mudanças sociais de “estilos de pensamento” de uma época e da ação. Ao mesmo tempo, as gerações podem ser consideradas o resultado de descontinuidades históricas e, portanto, de mudanças. Por outras palavras, o que forma uma geração não é uma data de nascimento comum, mas sim a parte do processo histórico que jovens da mesma idade/classe compartilham, tornando a “demarcação geracional” algo “apenas potencial” (Mannheim, 1952).

De acordo com Howe and Strauss (2000), existem três fatores que conseguem definir uma geração com mais precisão do que a idade, estando naturalmente relacionados com a mesma:

Aliança compreendida – que começa na adolescência, com partilha de gostos;

Crenças e comportamentos comuns - atitudes familiares, carreira, vida privada, crenças políticas, casamento, filhos, etc.

Situação histórica- pontos críticos na mudança da história e eventos específicos que afectaram uma geração durante alturas específicas, como a adolescência ou jovem maturidade;

Törőcsik (2014) explora o comportamento de gerações, mostrando um quadro base para o seu estudo, com a definição das diferentes gerações por diversos autores (tabela2):

Source	Labels				
Howe and Strauss (2000)	Silent Generation (1925–1943)	Boom Generation (1943–1960)	Generation 13 (1961–1981)	Millennial Generation (1982–2000)	-
Lancaster and Stillman (2002)	Traditional-ists (1900–1945)	Baby Boomers (1946–1964)	Generation Xers (1965–1980)	Millennial Generation; Echo Boomers; Generation Y; Baby Busters; Generation Next (1981–1999)	-
Martin and Tulgan (2002)	Silent Generation (1925–1942)	Baby Boomers (1946–1960)	Generation X (1965–1977)	Millennials (1978–2000)	-
Oblinger and Oblinger (2005)	The Mature (<1946)	Baby Boomers (1947–1964)	Gen-Xers (1965–1980)	Gen-Y; NetGen; Millennials (1981–1995)	Post-Millennials (1995–present)
Tapscott (1998)	-	Baby Boom Generation (1946–1964)	Generation X (1965–1975)	Digital Generation (1976–2000)	-
Zemke et al. (2000)	Veterans (1922–1943)	Baby Boomers (1943–1960)	Gen-Xers (1960–1980)	Nexters (1980–1999)	-
Reeves and Oh (2008)	Mature Generation (1924–1945)	Boom Generation (1946–1964)	Generation X (1965–1980)	Millennial Generation (1981–2000)	Generation Z (2001–present)

Tabela 2 Gerações e períodos em diferentes fontes (Törőcsik, 2014)

Seguindo a abordagem proposta por Oblinger e Oblinger (2005) no quadro acima, são expressas abaixo as características das várias gerações: os Baby Boomers, nascidos, entre 1947 e 1964; a Geração X, nascida entre 1965 e 1980; a geração Y (ou Millennials), nascida entre 1980 e 1995 e por fim a Geração Z (ou Post-Millennials), nascida após 1995 - que semelhanças partilham, como agem e como pensam

BABY BOOMERS – (1947-1964)

Segundo Williams et al. (2014), esta geração é caracterizada pelo individualismo, optimismo e o “fazer agora”. Definem-se pela sua carreira e capacidade de trabalhar, aumentando o seu rendimento ao longo do tempo. É uma geração saudável, enérgica, e mais centrada em si individualmente. Duvalier (2014) afirma que são pessoas naturalmente impressionadas com a evolução da tecnologia. Bejtkovský (2016) complementa dizendo que os Baby Boomers são focados em causas sociais, têm fortes *social skills*, são excelentes networkers, mas com poucas capacidades técnicas a nível tecnológico.

GERAÇÃO X – (1965 – 1980)

Os indivíduos da geração X são independentes, competitivos e empreendedores, e defendem que uma pessoa deve trabalhar para viver e não viver para trabalhar (Duvalier, 2014). Brown (2010), considera que o seu estudo mostra que os indivíduos pertencentes à Geração X são independentes, egoístas e cínicos, questionam a autoridade, são resilientes, adaptáveis, cultivam-se constantemente, experientes tecnologicamente, esperam resultados imediatos e têm um sentido de compromisso latente na sua personalidade.

MILLENNIALS (GERAÇÃO Y) – (1981-1995)

Williams et al., (2014) afirma que os *Millennials* cresceram numa altura de rápidas mudanças. O emprego virtual, o conceito de segundo financiamento como padrão de vida, grande variedade na tipologia de famílias, o respeito pelas diferenças culturais e étnicas, incluindo um sentido de responsabilidade social latente na sociedade e, por fim, a massificação de computadores em casa e nas escolas são alguns exemplos das características desta geração. Os *Millennials* têm boas bases educacionais, são cultos e inteligentes. Nasceram numa sociedade tecnológica, electrónica e sem fios, e com as fronteiras globais a serem cada vez mais pequenas.

POST-MILLENNIALS (GERAÇÃO Z) – (1995-)

Apesar de Oblinger e Oblinger (2005) apelidarem esta geração como POST-MILLENNIALS, a menção utilizada por outros autores foi a escolhida pelo autor (Geração Z) à semelhança de Reeves and Oh, Singh, sendo que a descrição e propósitos são os mesmos. Para Oblinger and Oblinger (2005) uma característica desta geração é o fato de terem ultrapassado como nunca as fronteiras globais, sociais e socioeconómicas. Sendo o ponto fulcral do estudo, é feita em 2.2. uma descrição mais pormenorizada da Geração Z.

Törőcsik (2014) sintetiza num quadro (tabela 3) as diferenças entre as gerações, estabelecendo doze critérios relevantes e para as diferenciar. A este quadro foi adicionado a coluna síntese respeitante à Geração Z:

Critério	Boomers	Gen Xers	Millennials	Geração Z
Nível de confiança	Auto-confiança, sem respeito pela autoridade	Pouco respeito pela autoridade	Grande respeito pela autoridade	Pouco respeito pela autoridade
Lealdade com as empresas	Cínicos	Ingênuos	Comprometidos	Indiferença
O que acham importante	Poder de apreensão	Começar uma empresa	Adoptam um herói que consideram íntegro	Começar o seu negócio apoiado por tecnologia
Objetivos de carreira	Construir uma carreira de estrelato numa empresa	Construir uma boa carreira numa empresa	Construir carreiras paralelas	Ambição alta, expectativa de ser líder muito cedo
Objetivos de carreira	Ter um grande escritório	Liberdade de não trabalhar - Ganhos de família	Trabalho com propósito	Trabalho com propósito
Envolvimento parental	Conservador	Distante	Intrusivo	Distante
Ter crianças	Controladamente	Duvidosos	Certos	Duvidosos
Vida Familiar	Mimados na infância	"Abandonados" - Pouco acompanhados	Protegidos durante a infância	Protegidos durante a infância
Educação	Liberdade de expressão	Pragmático	Responsável pelas suas acções	Responsável pelas suas ações
Auto-Avaliação	Uma vez por ano com documentação	"Desculpe, como me estou a sair?"	Pedir feedback sempre que sentir necessário	Pedir feedback sempre
Orientação Política	Atacar Oposição	"Eu"- Individual e indiferente	Dificuldade em avançar sozinho - Trabalho em comunidade	"Eu"- Individual e indiferente
Grande questão da geração	"O que significa?"	"Como funciona?"	"Como deveríamos construir?"	"O que falta fazer?"

Tabela 3 Diferenças geracionais baseadas em doze critérios (adaptado deTöröcsik et al., 2014)

2.4. GERAÇÃO Z

Inicialmente, é necessário identificar quem são os indivíduos da Geração Z. De acordo com Singh (2014), fazem parte da Geração Z todos aqueles que nasceram depois de 1995. Singh (2014) diz também que, como resultado de pertencerem a famílias tradicionalmente mais pequenas, o afecto, atenção e dinheiro são mais canalizados para estas pessoas. São pessoas mais individualistas, onde os conceitos de compromisso, trabalho de equipa ou partilha não estão tão latentes como em gerações anteriores.

COMO SE COMPORTA

Fortemente influenciada pela Internet, a Geração Z cresceu a interagir com uma tecnologia criada antes do seu tempo, não conhecendo por isso, outra realidade para além da virtual (Steiner, 2015; Kitchen e Proctor, 2015). Enquanto muitos criticaram o “clicktivism” (McCrindle, 2016), a Geração Z vê-o como real valor a aportar às suas acções. Através dos seus tablets, smartphones ou redes sociais, estes jovens integram a tecnologia em todos os aspetos da sua vida, moldando a sua personalidade, comportamento, estilo de vida, interesses, experiências e relações à realidade virtual (McCrindle, 2016).

Scholz (2016) defende que a Geração Z é mais realista, desconfiada dos políticos, empresas e media, e preferem uma separação estrita entre o trabalho e a vida pessoal. Traumatizadas pelos *Millennials*, as empresas sabem que a Geração Z irá mudar o paradigma dos negócios que falharem adoptando novas maneiras de trabalhar para colmatar esse erro.

TENDÊNCIAS

Singh (2014) diz que a Geração Y (*Millennials*) e a Geração Z partilham várias características, especificamente no que diz respeito à facilidade no uso de novas tecnologias e no entendimento de um “mundo global”. No entanto, a Geração Z é diferente dos *Millennials* no que diz respeito à visão “consumer-oriented”, devido ao fato, como referido anteriormente, de já terem nascido numa época de recessão, feita de poupanças e de gastos eficientes. As quatro tendências que Anjali (2014) refere na geração Z como consumidores são:

- Foco na inovação;
- Insistência na conveniência;
- Um desejo intrínseco de segurança;
- Maior tendência para fugir à rotina enquanto consumidor;

FUTURO PROFISSIONAL

No seu estudo, Singh (2015) refere algumas características sobre o futuro profissional da Geração Z:

Têm acesso a recursos que outras gerações não tinham – Aprendem novos *skills* através de *websites* na Internet, que lhes permitem ser melhores empreendedores.

Têm pais que põem mais pressão do que antes - Este estudo revelou que 55% dos estudantes dizem que os seus pais fazem pressão para ganhar experiência profissional ainda durante o ensino secundário.

Liberdade – Trabalho fora do escritório, mas com muita responsabilidade, abolindo o convencionalismo de trabalhar com horários, regras e chefias presentes;

Materialismo – Um dos aspectos latentes nesta geração, valoriza a compra de um carro bom ou de viagens constantes.

Globalização e comprometimento profissional – Estudar, trabalhar fora, está no horizonte temporal. Tem um sentido de responsabilidade maior quando comparado com outras gerações.

Numa outra abordagem, Ferincz (2010) afirma que a Geração Z é caracterizada por mudanças rápidas, vivendo num ritmo mais acelerado que outras gerações. São sensíveis a certos aspectos como o ambiente no local de trabalho, procurando rápida e facilmente uma mudança. Mudar de trabalho é um processo natural. Diz ainda que um em cada quatro empregados faz tenção de mudar de trabalho no seu primeiro ano, um em cada três potenciais empregados admite não querer pôr o seu esforço total no seu trabalho, um em cada cinco acredita que as suas aspirações pessoais são diferentes daquilo que a empresa preconiza para eles e quatro em dez têm pouca confiança nos seus colegas e ainda menos confiança na chefia.

Por outro lado, Singh (2015) define a Geração Z no trabalho da seguinte forma: promovem relações de alta intensidade; procuram continuamente educação; definem papéis chave a desenvolver; planeiam metas globalmente.

COMPORTAMENTO EM PORTUGAL

Um artigo do Expresso (2013) fala da geração da “auto-educação”. Desde vídeos no Youtube a explicar como apertar sapatos ou criar foguetões, tudo está acessível via Internet. A mesma fonte refere que, “se os *Millennials* acreditavam que o mundo estava cheio de possibilidades para conquistar e de sonhos para realizar, os Z são muito mais realistas e práticos. A Geração Z cresceu num mundo em crise e em constante ameaça. Em suma, têm os pés mais assentes no chão e parecem utilizar todos os meios ao seu dispor para atingir objetivos”.

Esta geração tem mais de empreendedor do que alguma outra na história, principalmente num país como Portugal, tradicionalmente conservador, mas que tende a acompanhar cada vez mais a evolução social e tecnológica sentida em países mais desenvolvidos. É uma geração que faz acontecer (Expresso, 2013).

Um estudo desenvolvido pela Marketeer (2017), revela que existem três eixos que definem a Geração Z:

Cidadãos Z – “62% dos jovens Z em Portugal consideram que o País está num momento de aversão política. Além disso, 56% mostra inquietação e preocupação política, ainda que em graus diferentes (apenas 27,1% diz preocupar-se bastante)”. Destacam a pobreza, corrupção e desemprego juvenil como fatores de preocupação, dizendo ser importante investir na educação, apoiar o empreendedorismo e as PME’s. O Cidadão Z tem premente que estudar não é uma etapa que acaba. É uma constante ao longo da vida, em conciliação com o trabalho.

Talento Z – Os “Z” não querem só trabalhar. Eles pretendem viver uma experiência. Perante esta premissa, os jovens desta geração procuram empresas próximas da sua forma de entender o mundo: conectado, transparente e audiovisual. Esperam também bom ambiente, conciliação e desenvolvimento. Para 52,2% desta geração, o seu emprego ideal é montar a sua própria empresa ou trabalhar por conta própria. Somente 24,6% pretende ser assalariado numa empresa privada e 9,3% trabalhar na Função Pública. Relevante também o fato de 14% não saber a sua preferência.

Consumidor Z - Os jovens da Geração Z tendem a ser fiéis às marcas, mas as decisões finais podem depender de outros fatores: 46,7% refere que as suas escolhas dependem muito do tipo de produto e 37% das marcas que lhes transmitem mais confiança. Os Z dos 14 aos 18 anos são os que tendem a fixar-se mais num produto ou marca (40%). Assim, preço acessível, repostas imediata às suas necessidades, marca responsável que respeita o ambiente, imagem de marca de qualidade e marca que use linguagem próxima da sua são os fatores mais importantes na intenção de compra. Além disso, o mesmo estudo revela que a internet e as páginas web são as principais fontes de informação dos Z para as suas actividades diárias.

2.5. MARCA E PRODUTOS CROSS-SELLING

Marca é um conceito suscetível de diversas interpretações, sendo difícil encontrar uma definição consensual.

Aaker (1991) menciona que a marca é um nome e/ou símbolo (como um logótipo, marca registrada, ou design de embalagem) com intenção de identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciar esses produtos ou serviços da concorrência (Aaker, 1991). Para Kapferer (1991), marca não é meramente um conceito, mas sim uma lógica que as empresas devem adoptar. Nesse sentido, a marca é um programa, uma memória, é o sentido dos produtos. O autor afirma igualmente que a marca se constrói, se afirma e se avalia no longo prazo. Kapferer (1991) refere ainda que “uma marca é um conjunto de associações mentais, detidas pelo consumidor, que aumenta o valor percebido de um produto ou serviço”.

No paradigma da humanização das marcas, o foco transfere-se do produto para a pessoa, estabelecendo relacionamentos entre as marcas e os seus consumidores. Tal como o posicionamento é uma batalha pela mente dos consumidores (Ries & Trout, 1986), também as marcas podem existir no coração e na mente dos consumidores. Já Chernatony et al. (2011), acrescentam a noção de experiência à sua definição, afirmando que “uma marca é um conjunto de valores funcionais e emocionais que permite às organizações fazer a promessa de uma experiência única e agradável”.

Kotler et al. (2009) defendem que, na perspectiva do consumidor, uma marca não só identifica a oferta de empresas, como lhe dá sentido e as diferencia. A marca não tem apenas um papel funcional, racional ou tangível, mas assume também um papel simbólico, emocional ou intangível. A marca permite ao seu consumidor projectar uma determinada imagem, quer através da própria imagem de marca, quer dos valores que lhe estão associados. Neste sentido, conforme refere Diogo (2008) a marca pode ser um ícone de “amor ou de ódio”. Ainda de acordo com Kotler et al. (2009), as marcas são valorizadas pelos consumidores porque representam um sinal de uma determinada qualidade, garantem expectativas de satisfação, facilitam o processo de compra, reduzem o risco percebido e o tempo necessário para realizar uma compra.

Lindon et al (2004) afirmam que, na óptica da empresa, a marca tem um valor comercial e um valor institucional. Por valor comercial entende-se as vantagens concorrenciais e o fato de a marca representar um ativo que pode ser adquirido. Se a marca for forte, permite à empresa praticar um preço mais elevado, pois os consumidores estarão dispostos a pagá-lo. Kotler et al. (2009) acrescentam uma série de vantagens na óptica empresarial:

- A marca funciona como protecção legal;
- Cria maior lealdade por parte dos clientes, o que significa menor vulnerabilidade face à concorrência, e disponibilidade para pagar preços mais elevados;
- É difícil copiar uma marca, sobretudo no que se refere às impressões que as pessoas têm dela;
- Aumentam a eficiência da comunicação de Marketing
- Atraem recursos humanos mais qualificados;
- Permitem obter uma posição mais favorável junto dos canais de distribuição;
- Criam oportunidades de desenvolvimento da empresa através das extensões de marca;
- As marcas ajudam as empresas a segmentarem melhor os seus mercados.

Analisando todos os autores supramencionados, concluímos que uma marca é muito mais do que um conjunto de referências visuais representativas de um serviço ou produto. Uma marca é um elemento ou conjunto de elementos que tem o potencial de criar “relações” entre o consumidor e uma empresa, atribuindo-lhe uma dimensão “emocional e intangível” (Kotler et al. 2009). O verdadeiro valor de uma marca pode ser medido pelo valor comercial que esta acrescenta ao produto ou serviço que está a ser comercializado (Lindon, 2002; Kotler, 2009). E é neste ponto que uma empresa do setor petrolífero se deverá focar, em fazer da sua marca uma referência, acrescentando valor aos produtos que comercializa.

CROSS SELLING

Jones et al. (2005, p. 11.) define *cross-selling* como uma forma de vender a clientes já existentes produtos ou serviços que providenciam valor acrescentado para os mesmos. O cross-selling é explicado por Vermunt et al. (2007) como a performance de promover serviços e produtos adicionais aos já existentes consumidores que inicialmente procuravam outro produto ou serviço. De uma maneira simples, estes autores acreditam também que esta estratégia poderia ser entendida como uma motivação para os consumidores, pois podem adquirir um produto “A” e um produto “B” no mesmo sítio, poupando tempo e desgaste, dando-lhes um melhor estilo de vida. Netzer et al. (2008), diz que a resposta e preferências do consumidor no acto de compra com a estratégia cross-selling podem alterar ao longo do tempo e que as empresas deverão acompanhar essas tendências .

Quando o cross-selling é eficazmente executado, resulta num *outcome* favorável para ambas as partes, como aumento nas vendas, maiores níveis de satisfação do cliente, lealdade, e maior gasto por cliente (Levine, 1996).

Guiltinan (1987) afirma que o custo marginal de vender produtos adicionais é relativamente baixo quando comparado com os custos totais de produtos, e que a maioria dos serviços oferecidos pelas empresas é interdependente na sua natureza. Apesar de o cross-selling poder trazer, benefícios tanto para o vendedor (maior rendimento, retenção de cliente) como para o cliente (satisfação, “one-stop shopping”, etc), o cross-selling talvez tenha começado como uma técnica de motivação para os empregados venderem mais.

Foi na altura da crise financeira mundial no final da primeira década deste milénio que as empresas começaram a perceber o potencial do cross-selling como um novo conceito simples que veio para ficar. Particularmente durante um período de estagnação económica, muitas organizações tentam encontrar a melhor relação entre recursos disponíveis, análise cuidada de custos e aumento de rendimento através desses mesmos recursos. Ainda assim, esta é considerada uma estratégia arriscada por muitas empresas (Panagopoulos & Avlonitis, 2008). Esta estratégia só vingará realmente se, numa transacção, houver criação de valor tanto para a organização como para o consumidor.

2.6. MARKETING DE SERVIÇOS

Uma estação de serviço oferece diversos serviços, sendo uma vertente importante da sua actuação perante o público, desde pontos na fidelização para aquisição de produtos, à lavagem dos automóveis em algumas estações de serviço (normalmente as estações que têm maior afluência). Mais importante, uma estação de serviço tem como propósito proporcionar um produto que permita a um condutor de um veículo mover-se de um lado para outro que não por meio pedonal. O paradigma mudou, sendo que hoje as empresas do setor petrolífero vendem “mobilidade” e não combustível (Repsol, 2015).

Lindon et al. (2008) afirmam que os serviços, por apresentarem determinadas características que não se verificam nos produtos, pressupõem uma abordagem de Marketing distinta. Os serviços são intangíveis, inseparáveis, perecíveis, e heterógenos (Berry 1980; Lovelock et al. 1981).

A intangibilidade refere-se ao fato de os bens não serem materiais, não os podemos ver ou tocar, o que aumenta a percepção de risco por parte do consumidor. No entanto, podem existir determinados sinais que lhes conferem alguma tangibilidade ilusória. O grande desafio das empresas de serviços é criar uma posição de valor e poder percetual, cujo trunfo é não ser facilmente copiado pela concorrência (West et al., 2006).

Zeithaml (2013) afirma que, tendencialmente, quanto maior a tangibilidade de um serviço, maior será a sua procura por parte do consumidor. Na mesma linha, quanto maior a intangibilidade, maior será a tendência de necessidade de conhecimento do produto e dos seus atributos de confiança (atributos dos serviços que não são facilmente avaliados pelos consumidores) por parte do consumidor. Complementando, Berry (1980) e Lovelock et al. (1981) afirmam que quando os consumidores procuram bens de consumo, empregam atributos tangíveis para avaliar o produto: estilo, durabilidade, cor, etc. Na maioria dos casos a venda limita-se à relação com o provedor do serviço, que torna tão relevante a existência de uma estratégia de Marketing bem definida no que diz respeito ao relacionamento (referido no próximo ponto – Marketing Relacional). No fundo, é essencial criar diferenciação num mercado onde o leque de produtos oferecidos é substancialmente parecido. Tal fato implica um balanço permanente da eficiência operacional e da construção do relacionamento com o cliente. Assim, os serviços prestados são avaliados pelos sinais transmitidos, nomeadamente por aqueles percebidos pela visão. Pormenores como a arrumação e decoração dos espaços, a apresentação dos funcionários e os spots promocionais, são alguns exemplos.

Nos serviços o momento de produção e consumo são geralmente simultâneos, e por isso se definem como inseparáveis. Consequentemente, tanto os prestadores de serviços como os consumidores fazem parte do processo de produção (Gilmore, 2003). Fisk, Grove, & John (2008) afirmam que as pessoas que prestam o serviço “são o serviço”, e os consumidores procuram nelas determinadas características, que variam de acordo com o tipo de serviço.

Os serviços são também perecíveis, por não se poderem armazenar ou reutilizar, nomeadamente devido à sua inseparabilidade e intangibilidade. Os serviços apenas existem enquanto estão a ser produzidos (idem). Por isso, o Marketing mix dos serviços apresenta diversas particularidades, como a dificuldade na definição de preço. Gilmore (2003, p.12) afirma que esta é difícil e imprecisa, pois a

percepção do custo e um produto intangível e a não existência de um produto físico é também difícil para o consumidor, devendo ser um serviço e as suas características associados a uma imagem.

Os serviços nunca são igualmente disseminados por quem os fornece, daí serem heterogêneos (Lindon et al, 2008). Variam de fornecedor para fornecedor e de consumidor para consumidor, o que pode ter consequências positivas ou negativas. Kahtalian (2002) identifica como positivos a customização, a personalização e o atendimento diferenciado de acordo com as expectativas de grupos de clientes, e como negativa a dificuldade em estabelecer um padrão de serviço e uma performance padronizada, imune a erros. Segundo o mesmo autor, a solução é a criação de padrões mínimos que garantam uma performance adequada do serviço. No entanto, como referem Lindon et al. (2008), a percepção da qualidade do serviço não pode ser avaliada de forma linear, a opinião de cada consumidor é única e a normalização é muito mais difícil num serviço do que num produto, o que dificulta também a definição de parâmetros de qualidade. Assim, é muito importante fazer uma seleção criteriosa dos funcionários por forma a conseguir passar uma mensagem consistente aos consumidores (Berry & Bendapudi, 2003).

Um serviço difere também de um produto pelo fato de o processo de venda não se esgotar, sendo necessário acautelar todo o processo, antes, durante e depois da venda. Dever-se-ão ter em conta as dimensões que são associadas à prestação de serviços de qualidade, nomeadamente a técnica, a funcional, a tangível, a intangível, as instalações físicas e o ambiente, a acessibilidade, a confiabilidade, a responsabilidade, a comunicação, a competência, a cortesia, a credibilidade, a segurança, a empatia e o entendimento do cliente e imagem (Gilmore, 2003). É necessário ter atenção a todos os pormenores no fornecimento dos serviços, principalmente à comunicação interna e externa. Internamente, os empregados deverão conhecer e compreender a missão, os objetivos e as estratégias da empresa, e dever-se-ão combater os principais obstáculos, como a resistência à mudança, conflitos interfuncionais e interfuncionais e a falta de responsabilidade individual. É necessário difundir e incutir a identidade da empresa, os seus valores e a sua cultura, acção dificultada pela constante rotação de colaboradores que hoje em dia se verifica (Lindon et al., 2008).

Posto isto, e como referido anteriormente, é necessário que exista coordenação entre o Marketing de Serviços e o Marketing Relacional. Segundo Kotler (2000), as empresas querem construir relações de longevidade com os seus clientes, sendo que a retenção dos mesmos aparece através da oferta de serviços através de um preço acessível. Posto isto, é relevante a experiência no ponto de venda para haver frequência de consumo, no fornecimento/ venda de um serviço.

2.7. MARKETING RELACIONAL

“Marketing é uma função organizacional e fluxo de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e gerir a relação com os mesmos, de maneiras que beneficiem a organização e os acionistas” (The American Marketing Association, 2004). Não há dúvida que esta definição comprova que o Marketing Relacional ganha relevância extrema na estratégia de uma empresa. Lindon et al. (2008, p. 634) referem que “a relação assumiu uma importância crucial nas estratégias de Marketing” dizendo igualmente que “as marcas já não se podem dar ao luxo de não reter clientes, de não entender o consumidor, permitindo a sua fuga para os seus concorrentes”.

Uma estação de serviço vive de experiências positivas para o cliente na interacção com o posto. Para isso, é necessário que haja uma estratégia de Marketing relacional aplicada nos pontos de venda,

que seja uniforme e transversal a todos os postos de abastecimento de uma companhia. Neste sentido, será crucial que haja uma aproximação das empresas do setor petrolífero, não só em comunicação como no próprio PDV. Sánchez (2015) fala de “venda relacional” (Casado, 2002), dizendo que o fator chave do Marketing relacional é o consumidor e a capacidade que uma organização tem para captar a sua lealdade. Fala igualmente de três tipos de relação com o cliente, descritas na tabela abaixo.

Relação Básica	Relação Reactiva	Relação Proactiva
Tipo de relação própria do marketing tradicional, caracterizada por meras transacções pontuais. Não quer dizer que a compra não se volte a repetir, simplesmente a organização não leva a cabo acções próprias de Marketing Relacional. A partir daqui, o grau de relação vai aumentando conforme se queira, bem como a complexidade da mesma	A empresa reage a qualquer tipo de problema posto pelo cliente. Presta-se um serviço contínuo sendo o cliente a dar o primeiro passo, na hora de trocar informação com a empresa quando surge algum problema (não existem muitas medidas preventivas)	Seguimento de relação pontual, podendo-se dar o caso da empresa solicitar recorrentemente informação ao cliente, como forma de acompanhar a sua satisfação. Graças a informação periódica, é possível a organização conhecer as inquietudes do cliente, o seu nível de satisfação ao longo do tempo, e muitas vezes oferecer novos produtos ou serviços de acordo com a informação recolhida (acções preventivas)

O Marketing Relacional é uma ferramenta especialmente útil por permitir uma melhor gestão financeira para West et al. (2006), defendendo que adquirir novos clientes é significativamente mais dispendioso do que manter os consumidores já existentes, e dando ênfase a estes últimos, será possível compreender melhor quais as suas necessidades e a sua evolução. Em suma, com o feedback dos consumidores, é possível adaptar produtos e serviços às suas necessidades.

Com esta abordagem, as estratégias de Marketing utilizadas pelas empresas não se limitam ao objetivo comercial, procurando também a satisfação do cliente e, desta forma, o Marketing Relacional tem como elemento chave a fidelização. O modelo de negócio centra-se no cliente, com base no desenvolvimento tecnológico, gestão de informação e serviço ao cliente, e não nas transacções (Antunes & Rita, 2008).

O Marketing Relacional pretende mais do que trabalhar para o cliente. O objetivo é trabalhar em função do cliente, compreendê-lo e nunca o dar como garantido, pois deve existir um “compromisso a longo prazo” (Stone & Woodcock, 1995, p. 26). Existem diversas formas de se conhecer o cliente (idem), nomeadamente a pesquisa de mercado formal e a observação, a transação de informação, como por exemplo os inquéritos, a informação da concorrência, as reclamações e as sugestões, bem como o feedback dos funcionários que lidam diretamente com os clientes. Assim, a própria empresa terá de se adaptar, em diversas vertentes e de forma contínua, a esta informação que vai obtendo e que permite caracterizar os seus consumidores e potenciais consumidores. No espectro do setor do retalho da indústria petrolífera, é então importante que os intervenientes com os consumidores tenham latente o que acima foi referido, e que, com as ferramentas necessárias, seja possível

segmentar o cliente e perceber as duas preferências para ser possível entender a melhor de relacionamento com o mesmo.

2.8. MARKETING DIGITAL

Ivanova (2010) diz que a Internet tem um grande impacto no comportamento humano e que, ao longo dos tempos, tem influenciado a maneira como as pessoas pensam, decidem e até como interagem na maneira como fazem negócios. Para a autora, os consumidores mudaram para o Digital, o que levou os marketers a terem que se adaptar igualmente para conseguir atingi-los. No entanto, o Marketing digital difere significativamente do Marketing tradicional (Ivanova, 2010). Para conseguir cativar a Geração Z, e como referido no ponto 2.2 (geração digital, que executa a maior parte das suas funções através dos dispositivos móveis), é necessário ter uma estratégia de Marketing Digital bem definida para que a ida a um PAC seja atraente para um consumidor da Geração Z.

Piñero et al. (2016, p.2), define Marketing Digital como “uma projecção do Marketing convencional, das suas ferramentas e estratégias, na Internet”. No entanto, as particularidades do mundo digital e o seu propósito para o Marketing fomentaram o desenvolvimento de canais, formatos e línguas, que levaram ao aparecimento de ferramentas e estratégias inimagináveis no mundo offline (Piñero et al. 2016).

Pawar (2014) refere o poder da Internet como benefício, como o lugar que dá acesso aos nossos potenciais consumidores, dizendo que foi estimado que aproximadamente um bilião de pessoas no mundo utilizam Internet, e que a cada dia que passa, novos utilizadores aparecem. Pawar (2014), refere ainda que a Internet faz com que um negócio poupe muito esforço e tempo. Em vez de um customer service tradicional para responder a vários consumidores, é possível por toda a informação sobre um produto na página de Internet de uma empresa para livre consulta dos consumidores, sendo a maneira mais comum de apresentar essa informação as “FAQ’s” (Frequently Asked Questions). Complementa ainda dizendo que a Internet permite que um negócio se mantenha aberto 24/7, que se traduz no aumento de vendas e lucro.

Kotler (2010) define Marketing Digital como o conjunto dos canais de Marketing online que permitiam pesquisar vários serviços de informação através de um computador e modem, apresentando três grandes vantagens:

Conveniência: os seus utilizadores podem aceder aos serviços online a qualquer hora e em qualquer lugar;

Informação: os consumidores têm ao ser dispor todo o tipo de informação que lhes permite conhecer e comparar produtos sem precisar de sair de casa;

Menos contratempos: em pesquisas online não há contacto com vendedores nem pressões emocionais.

Complementando, o autor acha relevante esmiuçar os conceitos estratégicos que serão utilizadas no Plano de Marketing, que são subconceitos do Marketing Digital, o Email Marketing e o Social Media Marketing . Para Pawar (2014), o Email Marketing poderá não ser solicitado pelo consumidor, mas poderá trazer algumas vantagens. O Email Marketing tem como benefício oferecer diferentes

ferramentas e serviços , sendo que permitem poupar “trabalho pesado”, revelando-se uma ferramenta bastante eficiente (Internet Marketing Academy, 2011). No que diz respeito ao Social Media Marketing (SMM), Senni (2015) diz que o poder do SMM é quase inteiramente relacionado com conteúdo partilhado, comentado e revisto. O diálogo entre o marketer e o utilizador é profícuo para ambas as partes, em que a empresa recebe feedback e informação directamente do utilizador e o utilizador está constantemente a partilhar o conteúdo, com opiniões sobre o produto com outros utilizadores .

3. METODOLOGIA

Neste projecto, o objetivo é criar um plano de Marketing adequado a qualquer uma empresa do setor do retalho da indústria petrolífera gestora de PAC's (Postos de Abastecimento de Combustível), no sentido fornecer vantagens em produtos e serviços que atraiam a Geração Z às estações de serviço.

O plano de marketing é o documento formal que permite a integração e coordenação dos programas de marketing (Lemos, 2009). O mesmo é dividido em diversas fases, todas elas com um objetivo específico, e que confluem para uma série de indicações estratégicas concretas. São diversas as razões que justificam a necessidade de criação e execução de um plano de marketing: possibilita a conversão de uma estratégia de mercado eficaz em actuações práticas, visando atingir os resultados previstos, conquistando o mercado e satisfazendo o cliente. Os planos de Marketing podem ser compostos em várias etapas, distintas entre elas, variando de autor para autor, e também conforme as características da organização. Desta forma, foram analisados diversos autores, nomeadamente Lindon et al. (2008), Kotler (2010) e Westwood (2002), de forma a conseguir perceber qual a melhor estratégia a adoptar para a problemática em questão.

A melhor abordagem de Marketing escolhido para ser a base da realização deste projecto é o proposto por Lindon et al. (2004), conforme a figura 3, pois vai de encontro as necessidades encontradas na definição do problema:

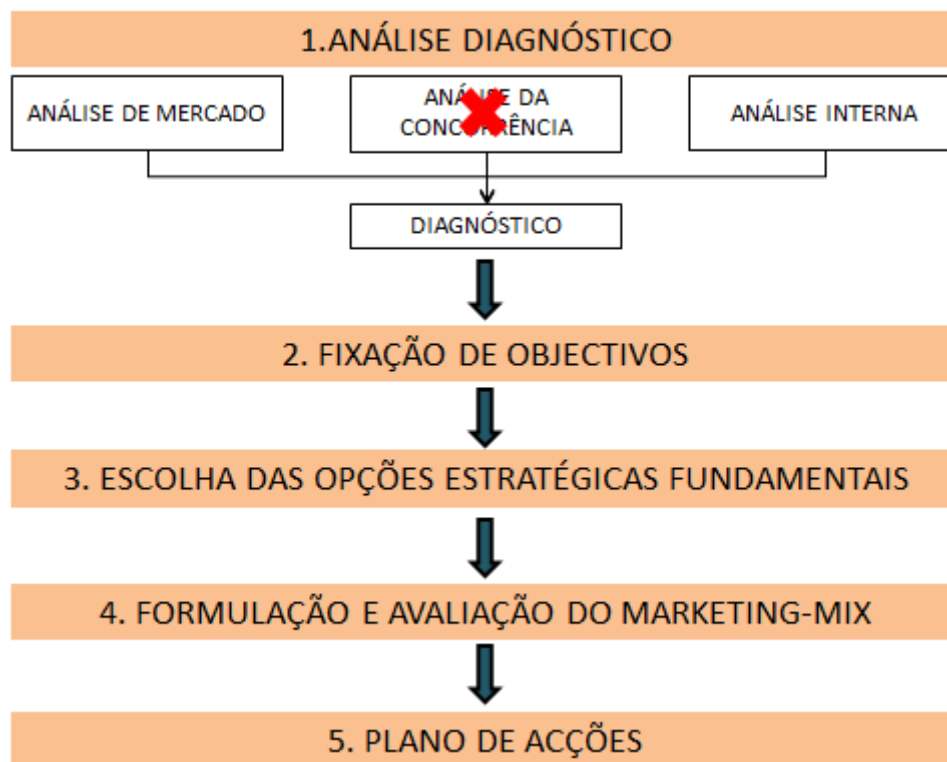


Figura 3 Processo Geral da elaboração de uma estratégia de marketing. Fonte: (Lindon et al., 2004)

É importante mencionar que não consta neste projecto a existência de uma análise concorrencial, visto o plano de Marketing não ser aplicado a nenhuma empresa em específico mas sim a qualquer uma empresa que integre o setor do retalho da indústria petrolífera, evidenciado nas limitações da realização do projecto em 6.

3.1. ETAPAS ESTRATÉGICAS

A estratégia de Marketing procura dizer quais as oportunidades que devem ser seguidas pela organização, indicando os mercados específicos que se devem ter como objetivo e identifica os tipos de vantagens competitivas que devem ser desenvolvidas e exploradas (Dibb et al., 2006). Hooley et al. (2005) complementa dizendo que a estratégia de Marketing deve identificar as necessidades dos clientes, comunicá-las de forma eficaz à organização e criar um posicionamento competitivo para a mesma.

ANÁLISE-DIAGNÓSTICO

A primeira etapa de elaboração da estratégia de marketing consiste na realização da Análise Diagnóstico, composta por duas análises distintas. Uma é centrada na forma de actuação do objecto de estudo, designada por análise interna (Westwood, 2002). Por outro lado, é igualmente importante fazer uma análise ao ambiente de marketing do setor, que Westwood (2002) define como externa. Jain (1999) identifica uma série de benefícios da análise externa, nomeadamente a identificação prévia de problemas que possam vir a surgir, a identificação de novas necessidades dos consumidores, a melhoria da imagem do setor (aspecto ambiental). Assim, na pesquisa externa são analisadas as capacidades e limitações do setor, numa perspectiva dinâmica, tendo em conta os desafios que o mesmo irá enfrentar (Nunes & Cavique, 2008). Para esta análise, foi utilizada a Metodologia PEST, que visa analisar o ambiente externo em quatro eixos: político; económico, social, tecnológico.

Estas duas análises convergem para aquilo a que se chama Análise SWOT. Nesta análise é possível visualizar de uma forma esquematizada os pontos fortes (Strengths) e fracos (Weaknesses) dos PAC's, assim como as oportunidades (Opportunities) e as ameaças (Threats) que o mesmo enfrenta, resultando, por isso, numa ferramenta de trabalho que permita seguir com a indicação de acções a desenvolver no plano de Marketing.



Figura 4 Análise SWOT

Os pontos fortes e fracos são inerentes à organização e aos seus produtos e serviços, sendo por isso geralmente manipuláveis, enquanto as oportunidades e ameaças, por serem elementos influenciadores externos, não são efectivamente controláveis. Assim, as organizações devem estar atentas às ameaças e tirar o máximo partido das oportunidades, assim com ampliar os seus pontos fortes e procurar eliminar os pontos fracos (MindTools, 2018). A apresentação gráfica da análise SWOT pode variar consoante o seu autor, tendo por objetivo uma leitura fácil e eficaz.

Depois de feita a análise diagnóstico, é possível passar à segunda etapa do plano de Marketing, que é a definição das acções a desenvolver, que se pretendem realistas e concretizáveis de acordo com o objetivo definido (Westwood, 2002).

A acção é enquadrada de acordo com a estratégia definida, são determinados os objetivos que se pretendem atingir com essa acção e o(s) responsável(eis) pela acção, assim como os restantes intervenientes e possíveis (IAPMEI, 2007).

Por fim, depois da primeira e da segunda fase concluídas, estamos em condições de passar à terceira fase, que são as conclusões finais, onde são explanados os resultados obtidos, constrangimentos a ter em conta e oportunidades futuras. Nunes e Cavique (2008) destacam a importância de um sumário executivo, onde o leitor deverá encontrar informações sobre a situação actual, os objetivos propostos, estratégias a seguir, os benefícios pretendidos, os custos previsíveis e os resultados previstos. Neste projecto, o sumário executivo será apresentado como conclusão .

FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

A escolha dos objetivos específicos no desenvolvimento de um plano de Marketing deverá permitir orientar o desenvolvimento do projecto, sendo segundo o IAPMEI (2007), “a base que permite o sucesso da implementação de uma estratégia. Cita a mesma fonte que a escolha dos objetivos deverá ser ponderada e mensurável para que os objetivos sejam realistas e alcançáveis, sendo que permite, como se pode ver na imagem abaixo, assegurar uma série de necessidades:

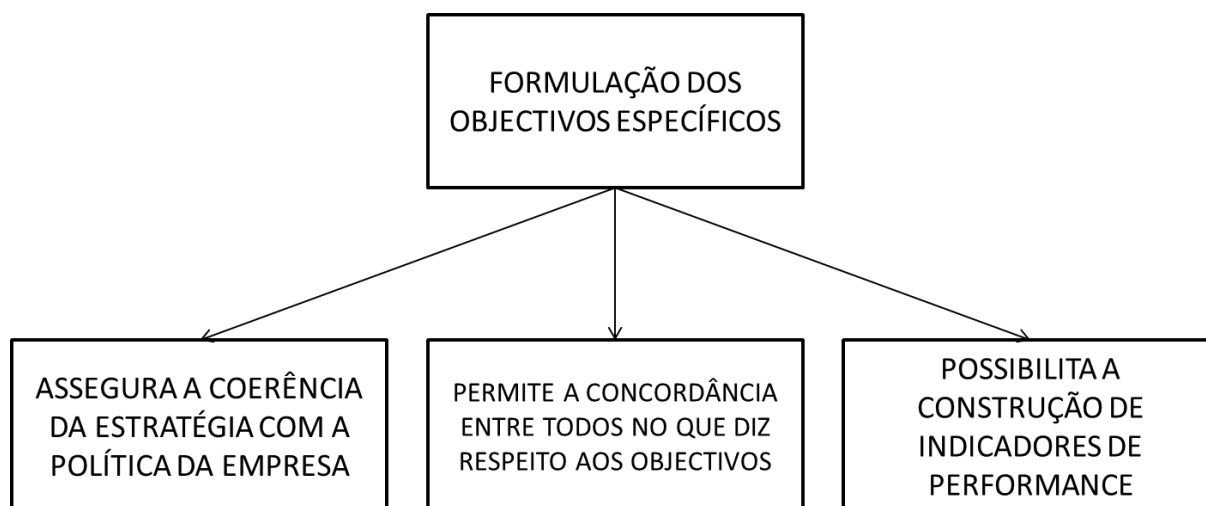


Figura 5 Vantagens da formulação de objetivos específicos

Como acima referido na análise diagnóstica, para este plano de Marketing são tidas em conta as novas tecnologias como forma de cativação para a afluência dos intervenientes da Geração Z às estações de serviço. Para isso, é necessário criar um plano que tenha em conta a Gestão de Marketing Digital. A mesma torna-se impreterível, pois permite criar dinâmicas relevantes no processo de monitorização de uma estratégia de Marketing. Existem várias ferramentas de suporte, sendo posteriormente esmiuçadas as acções em ter conta e como monitoriza-las. Para Chaffey et al. (2008), no processo de Gestão de Marketing Digital, é criado um ciclo:

- Lançamento de uma acção de Marketing;
- Monitorização do comportamento do cliente;
- Reacção ao comportamento do cliente com os ajustes necessários por forma a que cada acção seja mais segmentada.

OPÇÕES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTAIS

Após a análise diagnóstica realizada e determinados os objetivos específicos, entramos na escolha das opções estratégicas fundamentais, que é segmentada em três fases, sendo elas a determinação do público-alvo, a escolha das fontes de mercado, e o posicionamento.

Na primeira fase, determinamos então qual o público-alvo que queremos atingir. Para Lindon (2004), a segmentação e determinação do público-alvo é fundamental para qualquer organização, permitindo conhecer cada vez melhor os seus públicos para melhor se adaptar e agir de forma mais criteriosa, ajustando cada vez melhor as suas acções a cada interveniente do público-alvo. Segundo o mesmo autor os critérios de definição de um público-alvo dividem-se em três eixos:

- Critérios demográficos, sociais, geográficos e económicos;
- Critérios de personalidade e estilo de vida;
- Critérios de comportamento face a um produto.

Essa estratégia pode ser de concentração, diferenciação ou de indiferenciação. A escolha depende sempre da dimensão do segmento, das barreiras à entrada de concorrentes e da capacidade da

empresa na resposta às exigências do segmento, Lindon et al. (2004). Curiosamente, a definição do público-alvo presente neste plano de marketing cumpre os três critérios acima mencionados.

Para a realização da segunda etapa, são escolhidas as fontes de mercado, que são no fundo os produtos com que uma empresa irá competir. A empresa deverá identificar onde irá angariar os clientes para atingir os objetivos e definir quais os produtos e serviços e serviços com que vai concorrer (IAPMEI, 2007). Para este plano, sendo que não aborda nenhuma empresa do setor do retalho da indústria petrolífera em específico, são levantadas as melhores práticas que o mercado como um todo oferece, bem como possivelmente alguns *benchmarks* de outras indústrias.

Lindon et al. (2004), enumera três principais fontes mercado possíveis:

- Produtos análogos já vendidos por uma empresa;
- Produtos da mesma categoria vendidos pela concorrência;
- Produtos de outras categorias (inovações, por exemplo).

A última etapa contempla o posicionamento, que é uma das decisões mais importantes no processo de elaboração de um plano de Marketing. Lindon et al. (2004), afirma que o posicionamento diz respeito à imagem que o público-alvo associa a uma empresa, que é “o conjunto de traços salientes e distintivos que permite ao público situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos outros”.

Depois de definir as três etapas: alvo, fontes de mercado e posicionamento, procede-se à escolha das acções prioritárias. A escolha das mesmas é uma fase necessária na elaboração de um plano de Marketing, pois há que saber onde se devem concentrar os esforços e quais as acções mais importantes e decisivas ao desenrolar do plano.

FORMULAÇÃO E AVALIAÇÃO DO MARKETING-MIX

Para Lindon et al. (2004), torna-se necessário ponderar a importância de cada uma das variáveis do Marketing-Mix na preparação do plano de marketing, dado que, por um lado há que escolher aquelas que poderão permitir obter vantagens competitivas e, por outro, os recursos financeiros são limitados. O Marketing-Mix é o conjunto das decisões de marketing que resultam das orientações definidas nas etapas anteriores.

O Marketing mix é uma ferramenta de análise usada para definir vários níveis de decisão de um negócio ou indústria. Neste plano será necessário fazer um marketing mix a um PAC genérico, sendo para isso escolhidas as tipologias de PAC dos grandes *players* existentes em Portugal- Para descrever o marketing mix de um PAC em Portugal é aplicada a metodologia standard proposta por E. Jerome McCarthy, os 4Ps, que divide o objeto de estudo em 4 pontos: Produto, Preço, Place (Distribuição) e Promoção (REF).



Figura 6 4P's do Marketing Mix segundo McCarthy

PLANO DE AÇÃO

Para finalizar a metodologia proposta por Lindon et al. (2004) para a elaboração de um plano de Marketing, entramos no Plano de Acção. Depois de feita a análise diagnóstica, fixados os objetivos específicos, definida a estratégia e revisto o Marketing Mix, são escolhidas as acções a ter em conta, com vista à cativação do público-alvo.

Para tal, é necessário calendarizar, monitorizar e orçamentar cada acção, com vista a apontar resultados tangíveis para uma empresa e avaliar a implementação destas mesmas acções.

Avaliar um plano de marketing é questionar se ele permite atingir os objetivos gerais fixados pela estratégia de marketing. Lindon et al. (2004) tem um papel fundamental neste plano, pois é através da representação do seu modelo que este plano é desenvolvido.

3.2. RECOLHA DE DADOS

Para o desenvolvimento deste Plano de Marketing, a recolha de informação foi feita com base em diversas fontes de informação.

Por um lado, para a Revisão de Literatura, foram recolhidos dados sócio-demográficos sobre as gerações junto de entidades oficiais que prestassem essas informações, com foco nas entidades oficiais Portuguesas (exemplo INE, PORDATA, jornais electrónicos portugueses), como também dados sobre a formulação de gerações junto de diversos autores (Singh, Freix, Törőcsik). Para os tipos diferentes de estratégias de Marketing a utilizar, foram utilizados autores de referência na indústria, (Lovelock, Zeithaml & Berry, Stone & Woodcock).

Já na análise diagnóstica, tanto para a análise interna como para a análise externa, foi recolhida informação com base no setor sobre a sua realidade actual, onde as fontes mencionadas dizem respeito entidades oficiais do setor (exemplo ENMC, APETRO, DGEG) que pudessem fornecer informação relevante para o Plano, bem como *papers* elaborados e relacionados com o tema em questão. Foram também recolhidas algumas definições estruturais de *Marketers* para análise de Marketing, com informação legal do setor, entidades oficiais que pudessem fornecer informação

relevante para o Plano. Parte ainda do desenvolvimento deste plano de Marketing entrevistas semiestruturadas realizadas a uma amostra de 30 intervenientes da Geração Z (com vista a definir da melhor maneira que temática desenvolver de acordo com as necessidades dos mesmos), bem como conversas tidas com colegas de profissão.

No quadro abaixo encontra-se um quadro resumo de obtenção de informação para os diversos pontos abordados neste projecto:

	FASE	TIPOS	FONTES DE INFORMAÇÃO
INTRODUÇÃO	Contextualização e identificação do tema	Sector Contextos e Identificação Objectivos	Entrevistas Sites Aritgos científicos Teses
REVISÃO DE LITERATURA	Suporte teórico para desenvolvimento do projecto e relevância do tema	Análise Demográfica Geração Z Marca e Produtos Cross Selling	Papers e teses académicas Artigos científicos Sites Livros Case Studies
METODOLOGIA	Qual o modelo utilizado para desenvolver o plano de Marketing	Estratégia a desenvolver	Papers e teses académicas Artigos científicos Entrevistas Livros
ANÁLISE DIAGNÓSTICO	Apresentação do ambiente do sector e o contexto em que se encontra	Ambiente externo e interno Análise SWOT	Informação Contexto Profissional Sites Aritgos científicos Teses
PLANO DE MARKETING	Plano de acções a desenvolver	Planeamento Objectivos Específicos Acções a desenvolver Monitorizar	Entrevistas Sites Aritgos científicos Teses

Tabela 4 Principais fontes de informação para a realização do Projecto

4. ANÁLISE DIAGNÓSTICO

Na primeira fase do plano de Marketing, pretende-se fazer uma análise completa do contexto operante do objecto de estudo. Procura-se compreender o seu ambiente interno – em que consiste um posto de abastecimento de combustíveis (PAC) e a organização do setor petrolífero. Numa segunda fase pretende-se analisar o contexto externo através da metodologia PEST que procura compreender os fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos que influenciam o objecto de estudo .

O conjunto destas análises servirá de base para a elaboração de uma matriz SWOT. A análise SWOT é um elemento fundamental de um plano de marketing, resumindo estratégias para potenciar as forças (S) e eliminar as fraquezas (W), tirar partido das oportunidades (O) e combater ameaças (T) (Kotler & Arnstrong, 2010). Tradicionalmente, numa matriz SWOT, a análise interna fornece informação referente às forças e fraquezas e a análise externa o conjunto oportunidades e ameaças do setor (Ajmera, Singh, & H.K.Satia, 1970).

4.1. ANÁLISE INTERNA

Pretende-se definir o objecto de estudo e a organização do setor petrolífero.

4.1.1. PAC: Definição do objeto de estudo

Um Posto de Abastecimento de Combustível (PAC), também denominado estação de serviço ou bomba de gasolina, é um ponto comercial que define o mercado retalhista dos produtos derivados do petróleo, vendendo combustível ao consumidor final. Atualmente é também já possível, dependendo da estratégia da empresa que gere os PACs, carregar carros elétricos nestes postos.

É comum um PAC incorporar uma loja de conveniência que vende snacks, bebidas ou doces, bem como produtos complementares aos combustíveis, como lubrificantes, óleos ou peças. Nos PACs de maior dimensão é frequente encontrar outro tipo de serviços disponíveis como lava-jatos ou outros serviços de limpeza, oficinas e serviços relacionados.

Cabe ao cliente final deslocar-se a estas instalações e abastecer o seu veículo usando mangueiras próprias. O cliente pode optar por pagar antes ou após o abastecimento de combustível. Estas estações são usadas por veículos ligeiros e pesados e podem ser encontradas nas localidades ou ao longo das estradas (estradas nacionais e autoestradas).

São instalações fundamentais na organização de um país devido à elevada importância que o setor dos transportes tem, tanto para o setor empresarial como para os cidadãos em geral. Abaixo (Figura 7) encontra-se um PAC tipo.



Figura 7 Exemplo de um PAC

4.1.2. Organização do Setor

De forma a melhor compreendermos o funcionamento de um posto de abastecimento de combustível, doravante denominado PAC, é fundamental compreender como funciona o setor petrolífero e as actividades que o constituem.

O setor petrolífero é caracterizado por dois tipos de actividade que formam a sua cadeia de valor: upstream, que inclui todo o processo de extracção, desenvolvimento, produção e transporte de petróleo e gás, e, downstream, o conjunto de actividades onde se inserem a refinação, transporte e armazenamento, e comercialização a retalho de petróleo bruto e derivados (Perdigoto et al, 2013) .

Devido à falta de reservas naturais que permitam a extracção de gás natural e petróleo, Portugal está totalmente dependente da importação dos mesmos, o que torna o país bastante sujeito a alterações no preço do mercado do petróleo. Assim, em Portugal o sistema petrolífero nacional compreende apenas as actividades de downstream: refinação de petróleo bruto e tratamento de produtos de petróleo, armazenamento de petróleo bruto e de produtos de petróleo, transporte de petróleo bruto e de produtos de petróleo, distribuição e comercialização de petróleo bruto e de produtos de petróleo (Decreto-Lei nº 31/2006; Lavado, 2013).

A comercialização de petróleo bruto e de produtos de petróleo (derivados) inclui as actividades de compra e venda a clientes finais ou a outros players do Sistema Petrolífero Nacional (SPN). Existem dois tipos de comerciantes: grossista, pessoa singular ou colectiva que introduza no território nacional petróleo bruto para a refinação ou comercialização que não abranja a venda a clientes finais e retalho, pessoa singular ou colectiva que comercialize produtos de petróleo através de venda directa ou venda num PAC (DGEG, 2018). Para o setor do retalho, a conjuntura em Portugal mudou com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº195/2008, que permitiu criar um regime de licenciamento de postos de abastecimento com menos barreiras, mais célere e aberto à entrada de novos postos (“Decreto-Lei n.º 195/2008; Lavado, 2013). Procurou-se assim, promover a concorrência ao nível do retalho, aumentando também o número de PACs.

Existem dois grandes grupos de empresas petrolíferas. As empresas nacionais, isto é, geridas pelos governos dos seus países, denominadas NOCs (National Oil Companies) e as empresas internacionais privadas, IOCs (Internacional Oil Companies). O conjunto das seis maiores IOCs do Mundo é frequentemente chamado “Big Oil” e é composto por BP plc, Chevron Corporation, ExxonMobil Corporation, Dutch Shell plc, Total SA e Eni SpA. De acordo com dados publicados pelo Banco

Mundial, cerca de 90% das reservas Mundiais de petróleo e gás, bem como 75% da sua produção, é controlado pelas empresas dos governos dos países produtores de petróleo – NOCs. Tem-se assistido nos últimos anos a um crescimento acentuado das NOCs em relação às IOCs, reforçando a influência que órgãos governativos exercem neste setor (Tordo, Tracy, & Arfaa, 2011).

Os PAC são a representação física do último passo da cadeia de valor do setor petrolífero, funcionando como o instrumento usado para a comercialização a retalho de combustível aos clientes finais e, segundo Lavado (2013), caracterizam-se numa de três tipologias:

- COCO (company owner, company operated): quando empresa petrolífera é proprietária pelo posto e responsável pela sua operação comercial. As estações de serviço são operadas pela empresa ou uma subsidiária. A empresa petrolífera que fornece os combustíveis é proprietária do posto em questão, sendo sua a responsabilidade de fixar os preços de venda;
- CODO (company owned, dealer operated): quando a empresa petrolífera é proprietária da estação, mas a operação comercial está à responsabilidade de terceiros. O operador abastece-se de combustíveis, em exclusivo, na empresa petrolífera proprietária, pagando uma taxa pela concessão e beneficiando de uma comissão;
- DODO (dealer owner, dealer operated): quando o espaço e a operação comercial são de terceiros que apenas compram o combustível à empresa petrolífera. O operador abastece-se de combustível na empresa petrolífera que entende e recebe uma comissão de venda.

As marcas que detêm as estações COCO, que representam 60% do mercado português, mantêm todo o poder de decisão e posicionamento estratégico. Por sua vez para as estações CODO e DODO a estratégia depende dos seus proprietários ou exploradores dos postos. Estas são livres para negociar com diferentes fornecedores condições, de forma a melhor satisfazer as suas necessidades (Perdigoto Fernandinho Lavado, 2013).

De acordo com os dados publicados pelo ENMC, em 2017, existiam 3.018 PACs em Portugal Continental. Destes, 2.043 pertencem a empresas petrolíferas como a Galp (744), BP (438) ou Repsol (415), 711 pertencem a empresas independentes como a Prio e Alves Bandeira e 264 pertencem a cadeias de supermercados como Jumbo, Pingo Doce ou Intermarché (ENMC, 2017). Tem-se assistido nos últimos anos a um aumento do número de PAC em cadeias de supermercado. Estas caracterizam-se por uma estratégia de preços baixos e beneficiam da deslocação dos clientes às suas superfícies, criando uma estratégia de cross-selling com a sua função principal (Dias, Pernas, Feijão, & Escária, 2016; Perdigoto, 2013).

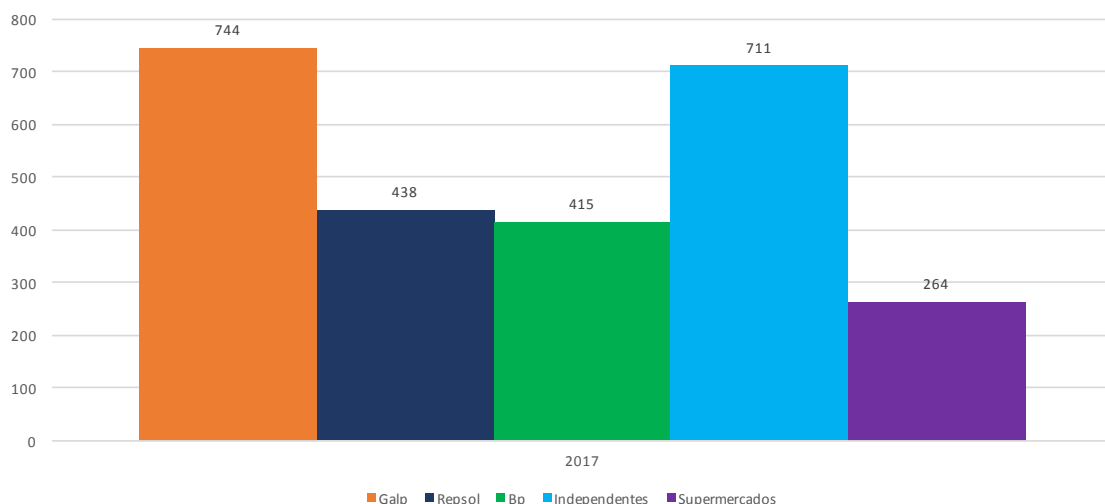


Figura 8 Número de PACs em Portugal Continental (2017)

Em volume de vendas, de acordo com os últimos dados publicados (Gomes, 2015), o mercado retalhista é liderado pela Galp, que beneficia de ser a única petrolífera que integra o processo de refinação no seu negócio, com uma quota de mercado estimada de 25%, a Repsol com 15% e a BP, 14%. O conjunto de PACs de supermercados tem uma quota estimada de 22,2% e os independentes de 7,3%.

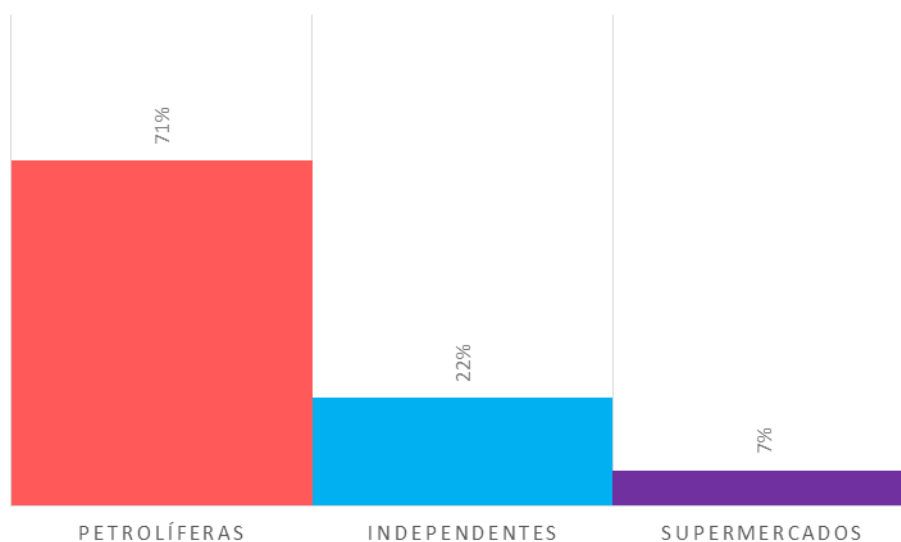


Figura 9 Quota de mercado por tipo de PAC em Portugal

De acordo com Dias et al. (2016), no seu estudo “Contributo da indústria petrolífera para a economia Portuguesa” para a APETRO, Portugal Continental apresenta uma elevada cobertura geográfica de postos de abastecimento – com uma distância média de 2,7 quilómetros entre os postos. No entanto com uma enorme assimetria entre a oferta em Lisboa, com PACs distanciados de 1,1 quilómetros e a distância registada por exemplo em Portalegre com 6,8 quilómetros de distância média entre PACs.

A forma como o mercado se organiza torna a definição do preço dos combustíveis em cada posto dependente de fatores internos como a estratégia comercial da empresa petrolífera e a dependência criada com as principais operadoras, e de fatores externos como regulações referentes a taxas e impostos, independentemente da tipologia do posto (ENMC, 2015).

4.1.3. Marketing mix

Marketing Mix é uma ferramenta de análise usada para definir vários níveis de decisão de um negócio ou indústria. Para descrever o marketing mix de um PAC em Portugal é aplicada a metodologia *standard* proposta por E. McCarthy (1968), os 4Ps, que divide o objeto de estudo em 4 pontos: Produto, Preço, *Place* (Distribuição) e Promoção (McCarthy, 1968).

Por forma a percebermos as diferenças entre as empresas que são proprietárias de PACs foram analisadas três tipologias de Empresas detentoras de PACs: Empresas Petrolíferas, Empresas Independentes Revendedoras de Combustível e Empresas de Hipermercados Revendedoras de Combustível.

a) Empresas Petrolíferas

Produto	• Fornecimento de combustíveis fósseis: Gasóleos e gasolinas simples e aditivados e GPL. • Produtos <i>NonOil</i>: Pontos de carregamento eléctrico. • Cross-selling com bens de conveniência como snacks, bebidas, doces e produtos complementares com veículos motorizados como óleos, lubrificantes e peças.
Preço	• Dependente de legislação; • Promoções frequentes e estratégias de fidelização; • Cada empresa define o seu próprio preço • Preço mais elevado
Place (Distribuição)	• PACs distribuídos por todos o território nacional: ○ Grandes cidades; ○ Autoestradas; ○ Estradas nacionais
Promoção	• Publicidade através de outdoors; • TV/Rádio/Jornais/Redes Sociais; • Oferta de merchandising. • Cartão de Fidelização

Tabela 5 Marketing Mix de Empresas Petrolíferas

b) Empresas Independentes Revendedoras de Combustível

Produto	• Fornecimento de combustíveis fósseis: Gasóleos e gasolinas simples e aditivados (gama média) e GPL; • Cross-selling com bens de conveniência como snacks, bebidas, doces e produtos complementares com veículos motorizados como óleos, lubrificantes e peças.
Preço	• Dependente de legislação; • Promoções frequentes e estratégias de fidelização; • Cada empresa define o seu próprio preço; • Preço mais reduzido quando comparado com Empresas Petrolíferas.
Place (Distribuição)	• PACs distribuídos por todos o território nacional: ○ Cidades Médias; ○ Presença residual em autoestradas; • Estradas nacionais e Pequenas localidades.
Promoção	• Publicidade através de outdoors e outros meios tradicionais; • Email marketing; • Alguma acção promocional do PAC (desconto directo); • Alguns intervenientes com parcerias de cartões de fidelização com as empresas petrolíferas

Tabela 6 Marketing Mix de Empresas Independentes Revendedoras de Combustível

c) Empresas de Hipermercados Revendedoras de Combustível

Produto	• Fornecimento de combustíveis fósseis: Gasóleos e gasolinas e residualmente GPL; • Cross-selling com bens de conveniência como snacks, bebidas, doces e produtos complementares com veículos motorizados como óleos, lubrificantes e peças.
Preço	• Dependente de legislação; • Dependente da empresa petrolífera; • Preço reduzido em relação às outras duas tipologias.
Place (Distribuição)	• Pequenas Localidades • Presença junto de superfícies de retalho alimentar (complemento destas) • Estradas nacionais
Promoção	• Publicidade através de outdoors e outros meios tradicionais; • Promoção constantes dos Produtos petrolíferos;

Tabela 7 Marketing Mix de Empresas de Hipermercados Revendedoras de Combustível

4.2. ANÁLISE EXTERNA

O presente estudo incide sobre a geração Z e como aumentar a sua afluência a postos de abastecimento de combustível. De forma a melhor compreender o objecto de estudo é feito uma análise PEST. Esta análise é uma framework inserida nos princípios do marketing e frequentemente usada como uma ferramenta para analisar fatores externos, tendências do ambiente em que uma empresa ou indústria opera ou planeia operar. A palavra PEST forma um acrónimo de temas sobre o qual esta análise incide, sendo para P para Political, E para Economic, S para Social, T para Technological. Esta análise é frequentemente usada aquando do lançamento de um novo projeto, produto ou serviço e permite uma visão geral sobre o ambiente operante do objeto de estudo (Aguilar, 1967; “PEST Model: Political, Economic, Social and Technology Analysis,” 2009).

É particularmente útil na identificação de oportunidades comerciais bem como de ameaças a todo o setor – a curto, médio e longo prazo. Ajuda a compreender as mudanças no ambiente que se está a estudar, permitindo assim que os *players* trabalhem com a mudança e não contra ela. Esta análise é também particularmente útil por permitir aos analistas evitar pressupostos, mais ou menos inconscientes, naturais da entrada num novo mercado devido à visão objetiva que permite ter do ambiente de estudo (Mind Tools, 2016).

Geralmente aplicada antes da SWOT, a análise PEST relaciona-se com a posterior a SWOT visto que incide sobre as oportunidades e ameaças que a indústria petrolífera e o alvo de estudo, “postos de abastecimento de combustível” incide (Kotler & Armstrong, 2010; Mind Tools, 2016).

4.2.1. Análise PEST

Criado em 1967 por Francis Aguilar, professor em Harvard, no seu livro *“Scanning the business environment”*, o modelo PEST é uma *framework* de apoio à tomada de decisão usado para medir fatores externos referentes a um mercado, setor ou indústria (Aguilar, 1967). É particularmente útil na identificação de oportunidades comerciais bem como de ameaças a todo o setor – a curto, médio e longo prazo. Ajuda a compreender as mudanças no ambiente que se está a estudar, permitindo assim que os *players* trabalhem com a mudança e não contra ela. Esta análise é também particularmente útil por permitir aos analistas evitar pressupostos, mais ou menos inconscientes, naturais da entrada num novo mercado devido à visão objetiva que permite ter do ambiente de estudo (Mind Tools, 2016).

Político

De acordo com dados publicados pelo Banco Mundial, cerca de 90% das reservas Mundiais de petróleo e gás, bem como 75% da sua produção, é controlado pelos governos dos países produtores de petróleo através das suas empresas nacionais de petróleo (National Oil Company – NOC). Destacando-se os Estados Unidos (13,3% da produção mundial), Rússia (12,7%) e Arábia Saudita (12,3%) como os maiores produtores de petróleo a nível mundial (Tordo et al., 2011; World Bank, 2018). A presença de elevadas reservas de petróleo e gás nestes países elevam o risco de conflitos armados e de corrupção, como é exemplo o conflito entre a Síria e o Irão, dois dos maiores exploradores de petróleo mundiais. Torna-se ainda bastante complicado para empresas estrangeiras do setor investirem nestes países. Tem-se assistido nos últimos anos a um crescimento acentuado das NOCs em relação às IOCs, reforçando a influência que órgãos governativos conseguem exercer neste setor (Tordo et al., 2011).

A estabilidade política é um dos aspetos mais importantes na indústria petrolífera devido à elevada influência que os Governos e entidades regulatórias têm no setor. Por exemplo, a atual crise na Venezuela, provocada pela enorme dependência que este país tem da exportação de petróleo, teve um impacto elevado nas empresas exploradoras de petróleo a operar no país – forçando mesmo algumas a terminar atividade. A Halliburton, uma das maiores empresas petrolíferas do Mundo, reportou perdas de centenas de milhões de euros devido aos atrasos operacionais provocados pelo estado (Aguilar, 2017; “Halliburton - SWOT & PESTLE Analysis” 2018) .

A indústria petrolífera é altamente regulada, sendo que as leis em vigor tendem a ter impacto direto na definição do preço dos combustíveis ao longo de toda a cadeia de valor. O setor tem sentido uma grande evolução devido às crescentes exigências a nível europeu relativas à qualidade dos combustíveis, preocupações ambientais e de segurança, entre outras. Com o aumento do efeito de estufa devido às emissões de dióxido de carbono, tem-se assistido nas últimas décadas a um aumento do investimento em energias renováveis com o objetivo de encontrar alternativas mais ecológicas e sustentáveis à utilização de combustíveis fósseis como os derivados do petróleo (gasolina e gasóleo). As nações estão obrigadas a manter uma pegada ecológica baixa e têm de agir

em conformidade com múltiplas medidas ambientais e tratados internacionais de forma a manterem uma constante capacidade de monitorizar o ambiente (BP, 2018).

Neste âmbito, a obrigação de incorporação de biocombustíveis nos combustíveis líquidos encarece diretamente o custo de produção do combustível o que se irá refletir no preço de venda do combustível ao público nos postos de venda. Atualmente em vigor, o Decreto-lei nº117/2010, de 25 de Outubro, alterado pelo Decreto-Lei nº6/2012, de 17 de janeiro, e pelo Decreto-Lei n.º 224/2012, de 16 de outubro, determina, com efeito prático, a incorporação de 10%, de forma gradual até 2020, de energia proveniente de fontes renováveis no consumo final de energia nos transportes até ao ano 2020 ((ENMC, 2016b). Este fator apresenta-se tanto como uma ameaça como uma oportunidade à indústria. Se por um lado aumenta o custo de produção de combustível e o PVP respetivo, por outro, seguindo o perfil do consumidor da geração Z que apresenta uma maior preocupação ambiental, poderá funcionar como um selling-point e tornar-se numa excelente oportunidade de comunicação por parte das marcas produtoras e dos PAC.

Ainda no mesmo âmbito, com o objetivo de promover uma oferta justa para o consumidor final, a Lei nº 6/2015, de 16 de janeiro, determina a obrigatoriedade de comercialização de combustíveis simples em todos os postos de abastecimento, bem como a obrigação de informação aos consumidores acerca da gasolina e gasóleo rodoviários disponibilizados, independentemente da tipologia do posto (ENMC, 2015). Para os PAC esta lei tem impacto direto na sua receita, visto que se pudessem apenas oferecer produtos premium, os consumidores não teriam outra opção se não consumir produtos com maiores margens para as marcas petrolíferas mesmo que não se adequassem às suas necessidades.

Em Portugal, o mercado retalhista de combustíveis é livre, fato que se verifica desde 2004. Anteriormente, os preços máximos eram definidos pelo Governo, através da DGEG (Direção-Geral de Energia e Geologia). Hoje cabe à Autoridade da Concorrência e à DGEG regulamentar o setor. A Autoridade da Concorrência tem por missão garantir a correta aplicação das regras da concorrência em Portugal, no respeito pelo princípio da economia e da concorrência leal, com um foco na eficiência dos mercados e divisão eficaz dos recursos (Decreto-lei nº 10/2003).. A DGEG, Direção-Geral de Energia e Geologia, é um órgão da Administração Pública Portuguesa que tutela a regulamentação técnica das actividades de gás natural e de GPL canalizado. Estas actividades incluem o licenciamento e acompanhamento das acções de comercialização destes produtos (DGEG, 2018).

Adicionalmente faz ainda parte do ecossistema do setor petrolífero, a Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas (APETRO), que tem como objetivo ser o organismo de referência e um parceiro em todos os processos de desenvolvimento do setor, bem como estimular o desenvolvimento de melhores condições que facilitem uma operação lucrativa em Portugal (APETRO, 2018). Por sua vez a Entidade Nacional para o Mercado de Combustíveis, ENMC, assume um papel central como a entidade pública empresarial que tem como missão “garantir o cumprimento das obrigações subscritas por Portugal no âmbito da União Europeia e da Agência Internacional de Energia, no que diz respeito a reservas de emergência de petróleo e produtos petrolíferos, conforme estipulado na legislação nacional”. A ENMC é uma referência na monitorização do mercado de combustíveis (e os níveis de biocombustível) com um foco particular na defesa dos consumidores. Assume também responsabilidades na prospecção, pesquisa, desenvolvimento e exploração de recursos petrolíferos

(ENMC, 2018). Estas entidades têm a capacidade de criar oportunidades ou ameaças à indústria nacional, através da capacidade de regular o setor.

Também em Portugal, a elevada carga fiscal sobre o consumidor apresenta-se como um fator de influência externa no presente contexto. Este fato é agravado pela disparidade verificada com Espanha, que, enquanto principal parceiro nas trocas comerciais dos operadores nacionais, beneficia de um menor grau de tributação sobre o consumo destes produtos (ENMC, 2016a).

Em suma, a influência política no setor reflete-se na sobretudo definição do preço de venda ao consumidor final. Tendo em conta a correlação positiva entre o preço dos combustíveis e consumo, podemos afirmar que os fatores políticos se apresentam, maioritariamente, como dificuldades para os retalhistas e vantagem para o consumidor, promovendo os seus direitos e maior transparência na oferta de produtos petrolíferos.

Económico

Como referido no capítulo anterior, cerca de 90% das reservas Mundiais de petróleo e gás e 75% da sua produção é controlado pelos governos dos países produtores de petróleo e os restantes 25% por um conjunto restrito de empresas privadas frequentemente denominado de Big Oil. Sendo que os combustíveis fósseis representam 80,8% de toda a energia consumida no planeta, podemos concluir que existe uma grande dependência geográfica, política e económica de um conjunto de países e empresas privadas que controlam a principal fonte de energia do globo (World Bank, 2018).

De forma a melhor compreender os fatores económicos que influenciam o setor, é importante realçar a influência que a OPEP, Organização dos Países Exportadores de Petróleo, exerce. Esta organização é detentora de cerca de 60% do comércio mundial de Petróleo e 40% da sua produção (Oliveira, 2010) e, de acordo com o seu site oficial, a sua missão é coordenar políticas relacionadas com o setor e garantir a estabilização do mercado de forma a permitir uma oferta eficiente, económica e constante de petróleo aos consumidores (“OPEP:,” 2018). São membros os Emirados Árabes Unidos, Irão, Iraque, Kuwait, Arábia Saudita, Venezuela, Qatar, Indonésia, Líbia, Argélia, Nigéria, Equador, Angola e Gabão. Estes países têm também interesses económicos próprios e que se refletem por exemplo no caso do Irão e Arábia Saudita que competem diretamente pelas reservas e produção de petróleo no Golfo Pérsico e Médio Oriente. Olhando para outros exemplos, países como a Venezuela e a Nigéria beneficiam de petróleo a um preço elevado devido à enorme dependência que têm da sua exportação, enquanto, por exemplo, o Qatar e a Arábia Saudita beneficiam de preços baixos de forma a protegerem a sua elevada quota de mercado global (Aguiar, 2017). As decisões desta organização têm um enorme impacto para todas as empresas da indústria e podem envolver o aumento do custo de produção de petróleo forma a baixar o preço do mesmo de forma a manter a sua quota de mercado ou o cenário oposto, ou seja, baixar o custo de produção de forma a que os preços do petróleo aumentem (Pitatzis, 2016).

Um dos setores que consome mais petróleo é o dos transportes. De acordo com os dados da European Environment Agency, este setor é responsável por 33% do consumo de energia na União Europeia (UE25) e a tendência é para aumentar. No entanto com a crescente preocupação ambiental e respetivo investimento em energias renováveis, o consumo de petróleo tem vindo a baixar ao longo da última década reduzindo a dependência dos combustíveis fósseis como fonte de energia (DGEG, 2016). Ainda de acordo com dados desta agência, entre 1990 e 2015 o consumo de energia

no setor dos transportes cresceu 30% na União Europeia, sendo que, em 2015, os transportes rodoviários foram responsáveis por 74% de todo o consumo de energia neste setor. De realçar ainda que 73% do total dos combustíveis vendidos na UE é diesel, sendo em Portugal cerca de 63% (European Environment Agency, 2017; PORDATA, 2017).

Com o inevitável aumento de viaturas elétricas em circulação, que não têm qualquer emissão direta de gases nocivos ou qualquer outro tipo de partículas, e respetivo aparecimento de postos de carregamento próprio, podemos concluir que o setor petrolífero terá de se adaptar a uma nova geração de transportes, menos dependentes de combustíveis fósseis e ecologicamente mais sustentáveis (Suspiro, 2016; Dias et al., 2016; Eurostat, 2016; Gomes, 2015). Compreendemos neste ponto um conjunto de ameaças como a elevada dependência de combustíveis fósseis, mas por outro, as oportunidades criadas pelo avanço tecnológico que as renováveis e as viaturas elétricas estão a criar.

Numa visão geral sobre a conjuntura portuguesa, observamos que a indústria petrolífera é um dos maiores contribuintes do estado português, responsável por uma receita fiscal de 4.100 milhões de euros por ano e cerca de 20 mil postos de trabalho em território nacional, sendo a grande maioria no retalho de combustíveis e produtos relacionados (Dias et al., 2016). Estes números reforçam não só o impacto económico, mas também o impacto social que este setor tem na vida dos portugueses. Apesar da evolução vivida pelo setor petrolífero, com o aparecimento dos biocombustíveis e outras inovações, o setor está atualmente a passar por uma grave crise a nível mundial, devido à descida do preço do petróleo.

Analisando o volume de vendas em Portugal, podemos observar que as empresas petrolíferas lideram o mercado do retalho de forma destacada (70,5%). Tem-se observado, nos últimos anos, uma perda de quota para PACs localizadas nos supermercados (22,2%). Este segmento duplicou mesmo a sua presença no mercado nos últimos 7 anos (Gomes, 2015). Em relação à quota de mercado das principais empresas petrolíferas, destaca-se a Galp como líder com uma quota de mercado entre os 25%-30% (com o maior número de PAC em Portugal com 744 em 2017), seguido pela Repsol com uma quota entre os 15% e os 20% (438 postos em 2017) e a BP com uma quota entre os 10% e os 15% (415 postos em 2017) (ENMC, 2017; Gomes, 2015).

Estes números são sustentados pelos dados publicados pelo ENMC, representados pela Figura 10 Evolução do número de postos de abastecimento por tipo de PAC. De acordo com esta entidade, o número de postos de combustível (PAC) em Portugal Continental no ano 2017 é de 3.018 dos quais 68% são postos de empresas petrolíferas, 24% são independentes e 9% são postos em supermercados ou hipermercados. Este número representa um aumento de 18% (+462) relativamente ao ano de 2008. É possível observar que durante a crise financeira que Portugal enfrentou entre 2010 e 2014, o número de PACs em supermercados subiu cerca de 40% (de 167 em 2010 para 235 em 2014). Um regime de licenciamento de postos de abastecimento mais aberto (Decreto-Lei nº195/2008), a sinergia criada entre a deslocação a um supermercado e o abastecimento de gasolina bem como a oferta de combustíveis simples, que atualmente são obrigatórios em todos os postos de abastecimento (Lei nº 6/2015), e a menor liquidez dos consumidores (ENMC, 2017) são razões que justificam o crescente número de postos de abastecimento em supermercados (que seguem uma estratégia de preços baixos) e a preferência dos consumidores pelos mesmos. Por sua vez, o número de PACs independentes subiu cerca de 25% (de

650 em 2010 para 812 em 2014) enquanto os PACs de empresas petrolíferas subiram 3% (de 1756 em 2010 para 1823 em 2014).

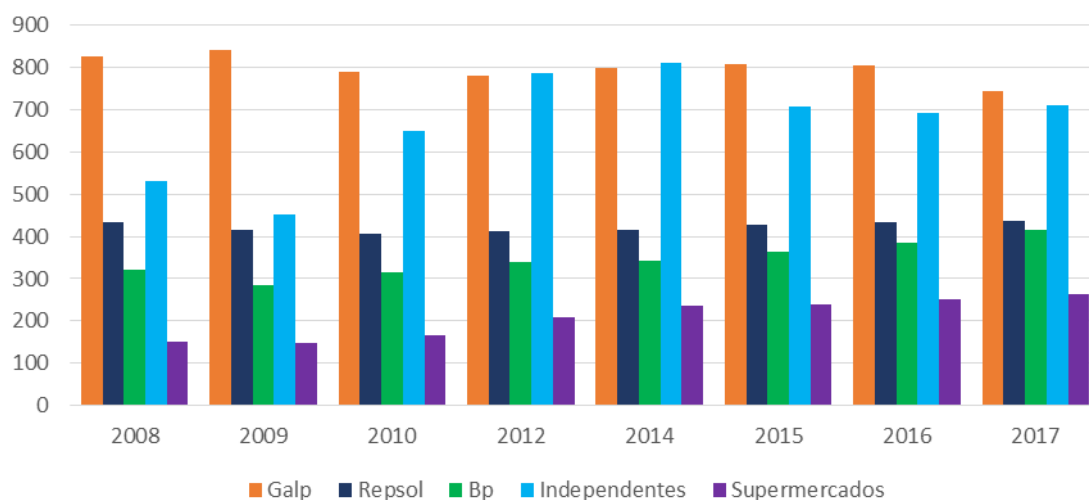


Figura 10 Evolução do número de postos de abastecimento por tipo de PAC

Analisando mais detalhadamente o padrão de consumo dos portugueses (Tabela 5), o número de viaturas em circulação e o combustível utilizado, e podemos observar que ainda que nos anos de crise, 2010-2014, tenha havido um decréscimo do número de veículos rodoviários em circulação de 14% (6.182.106 em 2010 para 5.615.073 em 2013), nos anos pós-crise (2014 e depois), voltamos a ter um aumento do número de viaturas em circulação, reforçando a tendência de que o setor dos transportes vai ser responsável por um crescente consumo de energia (Eurostat, 2016; PORDATA, 2017). O total de viaturas em circulação no ano de 2010 era de 6.182.106, e em 2016 foi de 6.208.350 (PORDATA, 2017). Em relação aos produtos comercializados, observamos que, em Portugal, o gasóleo (diesel) é o combustível mais consumido com 63% dos veículos em circulação, seguido pelos automóveis a gasolina com 35% (PORDATA, 2017). Concluimos que existe uma correlação positiva entre o ciclo económico de um país com o número de viaturas em circulação. Em suma, com menos dinheiro na economia há menos carros em circulação o que leva a um menor número de consumidores finais em postos de abastecimento, mostrando assim como uma crise financeira é uma ameaça para o retalho de combustíveis rodoviários.

Anos	Veículo				
	Tipo de combustível				
	Total	Gasóleo	Gasolina	GPL	Outros
2010	6.182.106	3.546.717	2.587.484	38.990	8.915
2011	6.181.188	3.619.670	2.513.202	38.210	10.106
2012	5.556.041	3.334.430	2.172.762	37.899	10.950
2013	5.615.073	3.393.572	2.168.388	41.136	11.977
2014	6.095.506	3.746.210	2.286.681	47.775	14.840
2015	6.083.694	3.818.327	2.197.118	48.821	19.428
2016	6.208.350	3.964.235	2.168.246	50.016	25.853

Tabela 8 Número de viaturas em circulação por tipo de combustível em Portugal Continental

De modo geral, podemos concluir que os fatores económicos são altamente irregulares, extramente dependentes de fatores macroeconómicos como a dependência, interna e externa, de alguns países e empresas e de ciclos económicos. Todas estas condicionantes acabam por afectar directamente o preço dos combustíveis e consequentemente o seu consumo. Dependendo da atitude adoptada e do momento, estes fatores podem trazer oportunidades e ameaças à indústria e ao consumidor final.

Social

Previamente descrita em 2.4, a geração Z caracteriza-se pela sua juventude e menor capacidade financeira que a geração anterior, visto estarem agora a entrar no mercado de trabalho. Filhos de uma geração de famílias tradicionalmente mais pequenas, este público-alvo é definido por um pensamento mais individualista e realista sendo esta característica influenciada pela enorme presença na internet, solitária fisicamente, mas coletiva digitalmente, e integração de tecnologia em todos os aspetos das suas vidas (Singh, 2014). Estes fatores representam excelentes oportunidades para as marcas petrolíferas, independentes ou para as marcas de supermercados que detenham PACs cativarem esta geração através de propostas não só de valor imediatas (que aumentam o lucro e combatam a concorrência) mas também de propostas que proporcionem uma experiência completa de consumo transparente, justa e socialmente responsável.

Para as empresas, a crescente consciencialização dos impactos de potenciais mudanças climáticas está a mudar a maneira como estas operam e os produtos que oferecem, estando a criar novos mercados e a destruir outros. Estão assim criadas novas oportunidades para soluções com energias renováveis em todos os setores, promovendo sustentabilidade ambiental através da tecnologia.

De um modo geral, a sociedade mostra uma consciência cada vez maior em relação ao ambiente, preocupando-se com emissões dos carros, a poluição geral do ambiente ou desastres ambientais. Esta preocupação com o ambiente e com o consumo de produtos que não o prejudiquem é mesmo um dos traços definitivos da geração Z, aqui em estudo. Acidentes como o derrame de petróleo provocado pela explosão da plataforma Deepwater Horizon, no golfo do México em 2010, da empresa britânica petrolífera BP, acabam por ter enormes consequências. Estima-se que cerca de 3.2 milhões de barris de petróleo tenham sido derramados, propagando-se ao longo de 42 milhas náuticas de distância da costa do estado do Louisiana, nos EUA. O acidente teve um elevado impacto ambiental, sendo responsável pela morte de inúmeras espécies da região - como o aumento de mortes de golfinhos de 63 por ano, entre 2002 e 2009 para 200 desde 2010. O BP foi condenada a pagar cerca de 57.000 milhões de euros devido à catástrofe (Serafim, 2017). Além do impacto financeiro, este tipo de acidente provoca enormes repercussões na perceção do consumidor em relação à empresa petrolífera, tornando-se uma ameaça externa com impactos diretos para a mesma.

Tecnologia

De acordo com o relatório anual “BP Energy Outlook 2018”, a crescente prosperidade a nível global tem levado a uma maior procura por energia. No entanto os avanços significativos em eficiência energética fazem prever um aumento do consumo de apenas um terço nos próximos 25 anos. A tendência global é para a eletrificação de todos os setores sendo que 70% do aumento no consumo de energia primária, em 2017, foi no setor energético (BP, 2018).

Numa altura em que se registam os maiores números em emissões de CO₂ e uma crescente sensibilização ambiental, o setor das energias renováveis tem também sido alvo de elevado investimento e as renováveis são mesmo a fonte de energia que mais cresce (responsáveis por 40% do aumento em energias primárias, em 2017). Também o consumo de gás natural tem crescido substancialmente com a expansão do gás natural liquefeito (GNL / LNG) que permitiu o aumento da disponibilidade deste combustível e consequentemente um aumento da sua procura (BP, 2018). Todos estes fatores têm reduzido a procura por combustíveis fósseis, fazendo prever um consumo cada vez mais variado de fontes energéticas no futuro.

Com o elevado aumento do investimento realizado no setor das energias renováveis e do setor automóvel em viaturas elétricas, surge agora o desafio para as empresas petrolíferas de preparar o futuro começando a aumentar a oferta de fontes de energia para além de combustíveis fósseis, sendo já possível em alguns PACs o carregamento de viaturas elétricas. O caso mais notável no setor dos transportes rodoviários é o da Tesla, empresa de automóveis norte-americana fundada por Elon Musk em 2008 que conta já com uma rede de cerca de 10.000 estações de carregamento para os seus veículos por todo o Mundo (Tesla, 2018). Esta alternativa providenciada pela própria marca de automóveis é mais sustentável e retira veículos movidos a combustível fóssil dos PACs tradicionais, apresentando-se como uma ameaça ao setor do retalho de combustíveis rodoviários.

As viaturas elétricas são cada vez mais populares junto dos consumidores devido a uma maior autonomia, carros mais apelativos visualmente, preços mais acessíveis e a um maior número de postos de carregamento disponíveis nas cidades. É razoável assumir que à medida que o número de veículos elétricos aumenta, também a percentagem de quilómetros percorridos por estes veículos aumente. A introdução de carros completamente autónomos e o conceito de mobilidade partilhada irão contribuir para um aumento substancial da frequência com que os veículos elétricos são conduzidos, reduzindo o consumo de combustíveis fósseis e aumentando o sentimento coletivo e ambiental (BP, 2018). Adicionalmente, explorando o conceito de mobilidade partilhada, a maneira como usando novas aplicações tecnológicas, o consumidor consegue nos dias de hoje pedir, monitorizar e pagar por viagens de bicicletas, motos ou carros através dos seus smartphones está a mudar a maneira como as pessoas se deslocam e interagem nas cidades (Murphy, 2016; Shaheen, Cohen, & Zohdy, 2016). A indústria encontra enormes desafios com a mudança de paradigma em relação aos transportes e viagens diárias e deverá encarar o futuro como um conjunto de oportunidades.

Um dos grandes desafios para o futuro é a automação da força de trabalho, este avanço tecnológico não irá ter impacto somente no setor dos transportes privados e industriais como previamente mencionado. A conjugação de algoritmos inteligentes e ferramentas analíticas preditivas com robôs autónomos ou semiautónomos tornam as máquinas cada vez mais aptas a realizar uma ampla panóplia de funções que até agora são exclusivamente praticadas por humanos (Bughin et al., 2018). Esta mudança de paradigma irá afetar indústrias como a petrolífera de forma muito profunda, visto que esta ainda depende muito de trabalho humano em toda a sua cadeia de valor – desde a exploração de petróleo, extração, transporte até à venda ao consumidor final por parte de uma força comercial ou trabalhadores em retalho. Assim será interessante perceber como toda a indústria irá entender esta transformação e o seu respetivo impacto social, se a verá como uma ameaça ou como um conjunto de oportunidades.

De uma forma geral, os fatores externos relacionados com tecnologia apresentam um conjunto de oportunidades para todos os setores da indústria. Por um lado, a automação de trabalhos irá mudar a forma como estas empresas empregam recursos humanos em todos os passos da sua cadeia de valor, por outro sabemos que o consumo de energia derivado de combustíveis fósseis está a diminuir e que o setor dos transportes (responsável pelo consumo de 30% de energia na União Europeia (BP, 2018)) se está a eletrificar a um ritmo elevado – e que será altamente potenciado pela disseminação de carros autónomos que terão pouca necessidade de frequentar os tradicionais postos de abastecimento de combustível. Tudo isto aliado a um novo perfil de consumidor – Geração Z, que mostra preferências por marcas com elevado sentido de responsabilidade social e ambiental e que procura experiências transparentes – algo de que o setor petrolífero não beneficia nesta altura.

4.2.2. Análise SWOT

A análise SWOT consiste na representação dos pontos fortes (S, strengths), pontos fracos (W, weaknesses), oportunidades (O, opportunities) e ameaças (T, threats) de uma organização, indústria, produto ou serviço. É um método de organização estratégico utilizado para facilmente compreender as características de um negócio e o meio em que opera e deve ser utilizado, acima de tudo, como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão. As forças e as fraquezas são caracterizadas pela envolvente interna da empresa, enquanto que as oportunidades e as ameaças pela envolvente de externa (Jackson, Joshi, & Erhardt, 2003; Kotler & Armstrong, 2010).

Devido à dificuldade em isolar o objecto de estudo – Postos de Abastecimento de Combustível, de uma empresa específica, a seguinte análise SWOT diz respeito ao setor do retalho dos combustíveis rodoviários inserido na indústria petrolífera.

Strengths (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
• Local físico exclusivo para abastecimento de combustível rodoviário; • Elevado número de postos físicos (<i>real estate</i>); • Elevado potencial de cross e up selling; • Regulamentações que as marcas podem aproveitar para se posicionar como mais amigas do ambiente como a Integração de biocombustíveis. • Nível de conhecimento do mercado	• Dependência de empresas mãe no caso dos COCOS e CODOS na definição do preço dos combustíveis • Dependência de empresas mãe no caso dos COCOS e CODOS em inovação • Interesses opostos à inovação (energias renováveis, veículos elétricos vs. consumo de combustíveis fósseis) • Oferta limitada • Altamente regulamentados • Dificuldades em promover PACs específicos
Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
• Mudança de paradigma numa indústria muito rica gera uma oportunidade para estarem na vanguarda do padrão de consumo do novo consumidor; • Avanço tecnológico em novas técnicas de exploração de petróleo e produção de combustíveis; • Maior consciência ecológica/responsabilidade social. • Alta dependência de combustíveis fósseis;	• Dependência elevada geográfica, política e económica de um conjunto de países e empresas privadas (OPEC, Big Oil); • Instabilidade política; • Crises económicas; • Regulamentação; • Medidas ambientais & tratados internacionais • Elevada carga fiscal em PT; • Avanço tecnológico; • Investimento em renováveis; • Investimento em soluções elétricas (em todas as indústrias); • Popularidade das viaturas elétricas; • Postos de carregamento de carros elétricos pelas cidades; • Elevada concorrência; • Preços baixos praticados pelos PACs de supermercados; • Mobilidade partilhada.

Tabela 9 Análise SWOT

5. FIXAÇÃO DE OBJETIVOS E OPÇÕES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTAIS

No capítulo anterior foram analisadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do mercado de combustíveis, onde ficou patente a necessidade do mesmo em se adaptar às novas tecnologias para enfrentar o novo paradigma de transformação na mobilidade e consumo de combustíveis fosseis. Depois de analisado o comportamento da geração Z, ficou também presente a ideia de que são propostas inovadoras e adequadas à transformação tecnológica que fazem com que seja possível cativar os jovens Z às estações de serviço da rede de uma marca em detrimento de outra. O plano aqui proposto visa encontrar soluções válidas para serem postas em prática por uma empresa do setor do retalho da indústria petrolífera.

5.1. OBJETIVOS DE MARKETING

Para enquadrar as soluções propostas neste plano de Marketing, são determinados objetivos gerais e metas alcançáveis ao longo do ano de 2019 para uma empresa petrolífera que queira adoptar o mesmo:

- Aumentar o número total de clientes por PAC em 15% no primeiro ano, através da cativação de intervenientes da Geração Z;
- Aumentar a retenção de clientes por PAC avaliando a percentagem de clientes que voltam após uma primeira visita no espaço de 30 dias. Espera-se uma retenção de 40-50% por PAC;
- Garantir a retenção anual destes clientes assegurando que pelo menos 25% dos clientes vão uma vez por mês ao mesmo PAC ao longo do todo o ano de 2019;
- Melhorar a experiência física nos PACs aumentando o grau de satisfação dos clientes nestes espaços. Espera-se que pelo menos 70% dos clientes identifiquem a experiência como “positiva” ou “muito positiva”;
- Aumento de facturação por PAC em 10%;
- Postos de abastecimento eléctricos em pelo menos 50% dos PACs das empresas gestoras dos mesmos.

5.2. OPÇÕES ESTRATÉGICAS FUNDAMENTAIS

De forma a definir opções estratégicas fundamentais para a correta execução do presente plano de Marketing será importante numa primeira fase, como referenciado em 3.1., identificar o público-alvo. Como tem vindo a ser descrito previamente, e tendo em conta a transformação geracional e a mudança de paradigma que está neste momento a acontecer, o público-alvo deste plano de Marketing diz respeito a todos os constituintes da Geração Z, que tenham habilidade para conduzir, nascidos depois de 1995 (o capítulo 6.1. desenvolve mais aprofundadamente este tema). Os critérios utilizados para a escolha do público-alvo estão de acordo com os critérios propostos por Lindon et al. (2004): Critérios demográficos, sociais, geográficos e económicos, critérios de personalidade e estilo de vida e critérios de comportamento face a um produto.

A cativação da geração Z a afluir às estações da rede dependerá de um conjunto de acções que deverão ir ao encontro das necessidades da mesma, sendo necessário criar condições para que os indivíduos sintam desejo de ir a uma estação de serviço de uma marca em detrimento de outra.

Numa segunda fase, serão escolhidas as fontes de mercado. Lindon et al. (2004), como referido anteriormente, enumera três principais fontes de mercado como *benchmark* para definir as opções estratégicas a tomar: Produtos análogos já vendidos por uma empresa, produtos da mesma categoria vendidos pela concorrência e produtos de outras categorias (inovações, por exemplo).

Numa terceira e última fase será fundamentado o posicionamento dos três tipos de empresas que gerem cadeias de PACs (em Portugal) em função da sua estratégia de preço e de oferta de produto – Empresas Petrolíferas, Empresas Independentes Revendedoras de Combustível e Empresas de Hipermercados Revendedoras de Combustível.

PÚBLICO-ALVO

O mercado potencial de um PAC é definido por todos os indivíduos que conduzam veículos motorizados.

Para presente estudo cujo objetivo global é cativar a geração Z para rede de estações de serviço de uma marca, considera-se o público-alvo como todos os indivíduos que conduzam veículos motorizados nascidos a partir de 1995 e que residam numa grande cidade ou nas suas redondezas. Devido à sua juventude e potencial de fidelização, este público-alvo representa um perfil de cliente com elevado life-time value para as diferentes PACs.

De acordo com um estudo desenvolvido pela Marketeer em 2017, os jovens da geração Z, em Portugal, tendem a ser fiéis às marcas, mas a escolha final depende muito da marca que transmitir mais confiança. Privilegiam preços acessíveis, transparência e respostas imediatas às suas necessidades mas também marcas socialmente responsáveis que respeitem o ambiente (MARKETEER, 2017). A mesma publicação acrescenta que esta geração procura locais de trabalho que lhes proporcionem uma experiência para lá de responsabilidade profissional.

Ferincz et al. (2011) acrescentam a noção de que esta geração é marcada por mudanças muito rápidas em todos os aspetos das suas vidas, desde o local de residência, local de trabalho, etc. Esta é também uma geração que procura uma constante educação, o que reforça a importância de valores como transparência e responsabilidade social para as marcas operantes do presente objecto de estudo – Postos de Abastecimento de Combustível (Ferincz et al., 2010).

PRODUTOS

Um PAC tem como objetivo primário servir de ponto de venda de combustível, ou algum tipo de fonte de energia, para viaturas rodoviárias ao cliente final. É frequente encontrar nos PACs lojas de conveniência que permitem fazer um cross-sell com produtos como refrigerantes, *snacks*, guloseimas, revistas ou bens de higiene bem como um up-sell de produtos como lubrificantes, óleos, garrafas de combustíveis premium, entre outros. Nos PACs de maior dimensão encontram-se frequentemente serviços como lavagens automáticas ou manuais de carros (lava-jatos), oficinas (em geral geridas por empresas especializadas), postos para verificar e encher o ar a pneus e, mais recentemente, devido ao aumento do número de viaturas elétricas em circulação, postos de carregamento rápidos elétricos.

A oferta de combustíveis rodoviários em Portugal inclui: Gás auto (GPL), Gasolina sem chumbo 95, Gasolina sem chumbo 98, Gasóleo rodoviário e Gasóleo colorido (para fins agrícolas). Os combustíveis mais consumidos são o gasóleo e a gasolina (sem chumbo 95), sendo que é também possível abastecer gás natural (GPL) (PORDATA, 2017). Em 2016, venderam-se aproximadamente, 4.355 toneladas de gasóleo rodoviário e 976 toneladas de gasolina sem chumbo 95 (“PORDATA - Venda de combustíveis para consumo,” 2017).

Produto Petrolífero	Toneladas vendidas
Gasolina sem chumbo 95	976.128
Gasóleo rodoviário	4.355.476
GPL	34.491

Tabela 10 Combustíveis mais vendidos em Portugal em Toneladas (2016)

Os combustíveis em Portugal são divididos em dois tipos, simples e aditivados. De acordo com a Lei nº 6/2015, de 16 de Janeiro, todos os PACs passaram a ser obrigados a comercializar combustíveis simples. Verifica-se que, aproximadamente, 66% e 65% do Gasóleo e da gasolina, respectivamente vendida é simples (“PORDATA - Venda de combustíveis para consumo,” 2017).

Produto Petrolífero	Gasóleo	Gasolina
% Combustível Simples	66,17%	64,88%
% Combustível Aditivado	33,83%	35,12%

Tabela 11 % Combustíveis Simples e Aditivados em Portugal (2016)

Em relação a postos de carregamento rápido para viaturas eléctricas, destaca-se a Galp, líder de mercado em número absoluto de postos de abastecimento em Portugal, que conta com mais de 1.500 pontos nos seus postos de abastecimento (“Mobilidade eléctrica - Galp,” 2018). Espera-se um aumento acentuado do número de postos de carregamento rápido nos PACs.

POSICIONAMENTO

Os consumidores tendem a privilegiar dois fatores aquando da escolha do PAC a frequentar para o abastecimento de combustível – preço e proximidade.

Assim, procuramos compreender, através da Figura 11 Posicionamento de Empresas Revendedoras de Combustível – Preço e Produto, as diferenças entre os três tipos de empresas analisadas comparando-as em relação a dois fatores, preço e produto.

Podemos observar uma clara diferença de estratégia, especialmente entre as Empresas Petrolíferas e as Empresas de Hipermercados Revendedoras de Combustível. Enquanto as primeiras se destacam por preços mais elevados e uma maior oferta de produto (com uma gama de melhor qualidade), as segundas destacam-se por uma clara estratégia de preços baixos e de uma oferta de produtos mínima, sendo inclusive comum ser apenas possível abastecer combustíveis simples nos PACs destas empresas. Esta estratégia é usada como chamariz para os consumidores frequentarem os supermercados/hipermercados criando assim uma sinergia entre as duas atividades comerciais. Por sua vez a estratégia das Empresas Independentes posiciona-se com uma gama de produtos média (inclui por exemplo produtos como gasóleo aditivado) e por um preço baixo especialmente quando comparando com as Empresas Petrolíferas.

Devido ao elevado número de PACs pertencentes a Empresas Petrolíferas (aproximadamente 68%) em relação às restantes torna-se pouco prudente comparar o posicionamento destas empresas em relação ao fator proximidade.

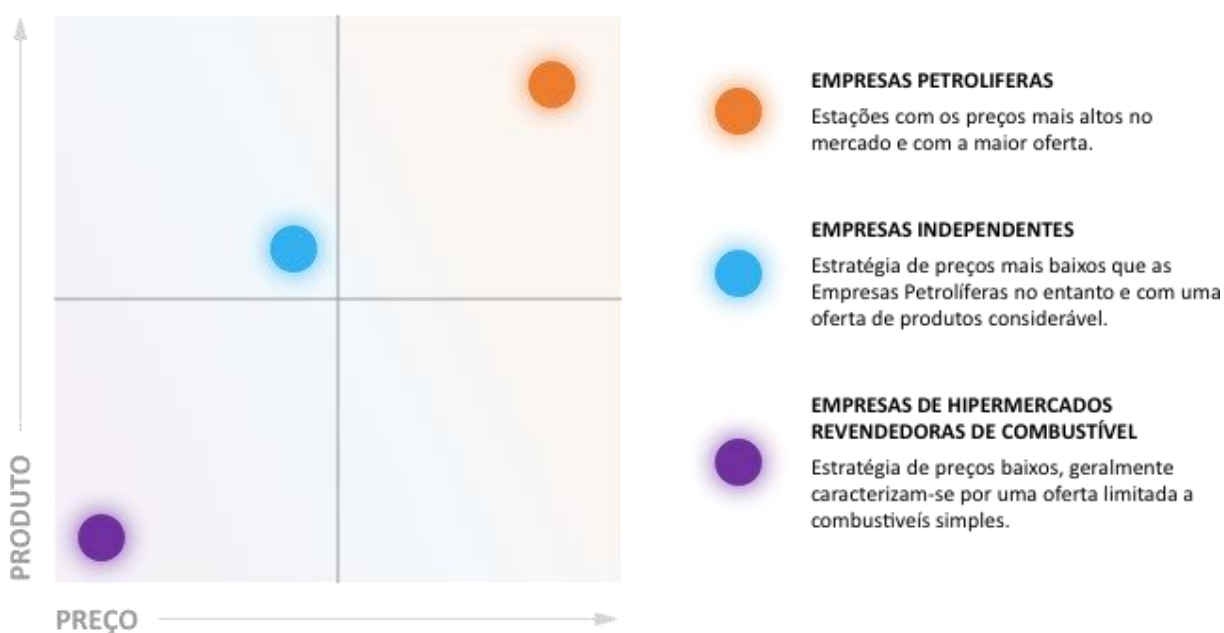


Figura 11 Posicionamento de Empresas Revendedoras de Combustível – Preço e Produto

6. ACÇÕES A DESENVOLVER

Para Nunes e Cavíque (2008, p. 73), um plano marketing é “o documento decorrente da actividade da empresa e, em particular, da função de marketing, relativamente ao mercado, que visa estabelecer os objetivos da empresa, concretizar as estratégias e programar as actividades de marketing, tendo em vista aproveitar e criar as oportunidades de mercado, com eficácia, no curto e médio prazo”. Tendo em conta a diversidade de produtos e serviços que uma estação de serviço poderá oferecer, é necessário criar acções de Marketing que não sejam estáticas, não sejam tradicionais, e acima de tudo que sejam disruptivas para conseguir atingir o público-alvo. Serão abaixo definidas várias acções de Marketing com vista a cativar a Geração Z para as estações de serviço.

“O planeamento consiste em tomar antecipadamente, e de uma maneira explícita, um conjunto de decisões. A antecipação, a formalização e a conjugação das decisões constituem as características essenciais do planeamento” - Lindon et al. (2004).

A experiência do consumidor decorre de um conjunto de interações entre um consumidor e um produto ou serviço, uma marca, uma organização ou parte dela. A experiência, sendo única e pessoal por natureza, implica um envolvimento que ocorre a diferentes níveis (cognitivo, afectivo, emocional, social e físico) e provoca determinadas respostas perante o comerciante (Verhoef et al., 2009). Os autores afirmam igualmente que, a experiência é criada por fatores controláveis pela organização, mas também por fatores que estão fora de controlo do retalhista, tais como: necessidades, motivações e expectativas de cada consumidor, o comportamento individual e em grupo, a influência de outros consumidores (por exemplo, crianças, familiares, desconhecidos), ambiente social, experiências promovidas noutros canais ou por terceiros, moderadores situacionais (como a localização) e experiências anteriores com a oferta.

Depois da revisão de literatura efectuada, revista a análise diagnóstico e recolhidas as informações necessárias ao desenvolvimento do projecto, são propostos abaixo um conjunto de acções a desenvolver, que permitem que, num contexto em que as empresas do setor petrolífero oferecem um conjunto de produtos semelhantes entre si (sabendo que cada um terá a sua própria marca de especificação), uma empresa do setor petrolífero se diferencie das outras com um leque de serviços que cativem a afluência da geração Z às estações de serviço.

Cada uma das acções terá um objetivo, plano de acção, um período de execução, um departamento responsável pela sua execução, um público-alvo (que poderá não ser sempre unicamente indivíduo pertencente à geração Z, sendo que a acção cativá-lo-á), um orçamento e acções de controlo e monitorização. As acções dividir-se-ão em duas abordagens distintas, uma que enveredará pela vertente digital, e outra que se foca na qualidade da experiência no ponto de venda.

6.1. EXPERIÊNCIA APP PETROLÍFERA

A globalização, as mudanças nos padrões mundiais ligadas ao comportamento dos consumidores e o rápido avanço da tecnologia são fatores que contribuem para um mercado cada vez mais competitivo. Segundo Mariano, Cruz e Gaitan (2011) a velocidade do desenvolvimento mundial afectou a maneira das empresas se relacionarem, assim como a globalização está a alinhar os mercados, fazendo com que todos estejam na mesma escala do tempo, o agora. A variável que mais tem afectado as empresas e as tendências do consumidor nos últimos anos é a tecnologia, onde os seus avanços e inovações têm uma evolução alinhada com a fácil adesão e popularidade entre uma geração jovem. Percebe-se que a vida “conectada” criou, junto com as novas tecnologias e gerações, novas formas de comunicação entre as pessoas e diferentes padrões de vida e consumo (Adolpho, 2011; Rogoll, 2015).

A utilização de aplicações móveis regista um crescimento exponencial devido aos diversos propósitos em que podem ser utilizadas (Yang, 2013). Existem inúmeras ferramentas com várias funcionalidades que se encontram à distância de um clique num ícone e que pretendem satisfazer as mais diversas necessidades dos utilizadores, sendo actualizadas constante e automaticamente (Tarouco, 2013).

Como referido no estudo da Marketeer (2017), os jovens da Geração Z tendem a ser fiéis às marcas, mas as decisões finais podem depender de outros fatores. Além disso, o mesmo estudo revela que a internet e as páginas web são as principais fontes de informação da geração Z para as suas actividades diárias.

Posto isto, criar-se-á uma aplicação móvel chamada “*TAKE ME HERE*” por forma a promover a fidelização deste segmento de jovens, que fornece uma série de vantagens para o utilizador:

- Preços da Marca de Combustível actualizados *in real time*;
- Tendências de subida ou descida do combustível;
- “Qual a estação de serviço mais perto?”;
- Abastecimento *Premium*: passa a haver uma ilha destinada a abastecimentos dos consumidores com a APP, com marcação prévia, o que evita constrangimentos no trânsito (possivelmente extensível a consumidores de outras gerações);
- Pagamento com a APP: Através da geração de um QR CODE para pagamento com débito automático, o que evita a deslocação do consumidor à caixa de pagamento.

Objetivos	Melhorar o fluxo e diminuir o tempo de espera do consumidor
Plano de Acção	Construir APP de interacção com o consumidor
Período de Execução	Permanente
Departamento Executante	Contratação de Empresa de Desenvolvimento Departamento de Marketing
Destinatários	Consumidores de combustível em veículos motorizados
Orçamento	60.000€ (Desenvolvimento da App e Manutenção)
Controlo & Monitorização	Reuniões mensais para melhoria de processos, com o objetivo de atrair mais cliente e fidelizá-los

Tabela 12 Experiência App Petrolífera

6.2. PARCERIAS

Segundo Kotler (2000), existem vários motivos estratégicos pelos quais as organizações criam parcerias, como por exemplo: transformar o excesso de capacidade em lucro; reduzir o risco e custos da entrada em (novos) mercados; acelerar o lançamento ou promoção de produtos ou serviços; alcançar economias de escala; superar barreiras ou diminuir os custos”.

Dent (2006), diz que as organizações estão a lutar para reagir rapidamente às constantes mudanças de necessidades e expectativas dos consumidores, enquanto lutam igualmente para acompanhar as mudanças de mercado e as flutuações financeiras. Competir hoje em dia requer capitalizar parcerias internas e externas que garantam que o negócio tem capacidade de suportar a sua missão e abraçar iniciativas de crescimento envolventes. Conduzir negócios no século XXI requer então a formação de parcerias e alianças estratégicas. Criar a cultura de parceria numa organização fomenta a colaboração entre subculturas existentes, que põe a empresa numa posição de atingir os seguintes benefícios:

- Abertura
- Criatividade
- Agilidade
- Resiliência

Estes benefícios chave permitem a transformação de um negócio para algo ainda mais rentável.

Neste sentido, é relevante para a Marca ir ao encontro do consumidor. Para tal, será importante firmar parcerias com três diferentes setores:

- RYANNAIR – Acção “troca pontos por viagens”; o setor de aviação é cada vez mais procurado, e com a facilidade de “arrumar a mala e partir” hoje em dia, existe com esta parceria a possibilidade de proporcionar uma experiência diferente ao utilizador, através de um limite mínimo de abastecimentos por ano;
- Parceria “Festivais de Verão” - A dinâmica da música move massas em todo o mundo. Para tal, será necessário efectuar parcerias com uma operadora na indústria da música e entretenimento, com uma mecânica idêntica à acima proposta, em que o consumidor, ao atingir um limite mínimo de abastecimentos, poderá adquirir um bilhete para um festival de verão por um preço reduzido;
- Parceria estratégica com uma empresa do setor das telecomunicações, associada a uma forte imagem de marca, que potencie a compra e uso de Smartphones, através de uma dinâmica semelhante à acima referida.

Para concretizar estas acções, será necessário definir uma série de parâmetros:

- Custo da parceria, e qual a parte que será suportada pela empresa petrolífera;
- Limite mínimo de abastecimentos, calculado através da rentabilidade da acção;
- Qual o montante mínimo por abastecimento.

Objetivos**Captar o consumo dos intervenientes da Geração Z**

Plano de Acção	RYANNAIR	Criar uma parceria forte, associada a um meio de transporte utilizado em todo o mundo
	Festivais de Verão	Criar parceria com as empresas do setor da música e entretenimento
	Setor das telecomunicações	Criar parceria com as principais marcas de telecomunicações, oferecendo pacotes apetecíveis
Período de Execução	RYANNAIR	Permanente
	Festivais de Verão	Sazonal (Preparação com seis meses de antecedência)
	Setor das telecomunicações	Permanente
Departamento Executante	Departamento de marketing	
Destinatários	Geração Z	
Orçamento	A definir pelo Departamento de Marketing	
Controlo & Monitorização	RYANNAIR	Mensal
	Festivais de Verão	1 vez por ano
	Setor das telecomunicações	Mensal

Tabela 13 Parcerias

6.3. PROXIMIDADE ATRAVÉS DA APLICAÇÃO WAZE

No artigo “*THE STATE OF MOBILE APPS FOR RETAILERS* (Retailmenot, 2015) o *mobile* é referido como o mais importante *touchpoint* digital para os intervenientes do retalho ganharem, servirem e reterem clientes. Os *Smartphones* permitem aos consumidores acederem à *Internet* em qualquer lugar e a qualquer hora, permitindo que os mesmos possam interagir com as marcas em qualquer tipo de contexto, esperando poder descobrir, explorar, comprar, inquirir, e relacionar-se com os comerciantes em momentos de necessidade, tendo os comerciantes que disponibilizar experiências *mobile* que vão ao encontro das necessidades dos consumidores

A mesma fonte cita ainda que os *smartphones* são o meio para os consumidores conectados com a *Internet*. Para muitos consumidores, o *smartphone* é hoje o primeiro ecrã para visualizar a *Internet*, substituindo o tradicional computador como o dispositivo motor para aceder conteúdo virtual e interagir com comerciantes. Os consumidores utilizam os *smartphones* para diversos contextos, como fazer compras *online* nas lojas ou consultar informação quando não têm nada para fazer.

Com a evolução da tecnologia, é interessante criar uma parceria com a Waze, um dos motores de *GPS* mais utilizados a nível mundial. É importante referir que neste caso existe uma incorporação de uma marca na outra. O utilizador, ao entrar no carro e abrir a aplicação móvel WAZE e ao introduzir um destino, recebe automaticamente um *pop-up* com a seguinte mensagem (exemplo):

- “A estação de serviço da Marca mais próxima de si encontra-se a 1,2km de distância. Ateste no espaço de meia hora e beneficie de um desconto adicional de 2 cêntimos por litro”
- Como opção, o WAZE faz uma ligação com o carro via Bluetooth, onde, se o percurso for superior à autonomia do carro no momento, recebe igualmente uma mensagem, em que é sugerido que, no seu percurso, faça uma paragem para abastecer o carro como forma de optimização do percurso.

A grande vantagem desta acção para o utilizador prende-se com o fato de ser possível, através das novas tecnologias, dar o conforto da experiência de condução ao utilizador em termos de poupança de tempo e optimização da rota e optimização do consumo do próprio veículo.

Objetivos	Criação de uma vantagem competitiva na indústria da mobilidade para captação da Geração Z
Plano de Acção	Incorporação do posicionamento das estações de serviço da empresa petrolífera na aplicação
Período de Execução	Permanente
Departamento Executante	Contratação de Empresa de Desenvolvimento Departamento de Marketing
Destinatários	Consumidores de combustível em veículos motorizados
Orçamento	Orçamentado pela empresa de desenvolvimento (aproximadamente 100.000€ para desenvolvimento, manutenção e fidelização)
Controlo & Monitorização	Reuniões bi-mensais para melhoria de processos

Tabela 14 Waze

6.4. SOCIAL NETWORK INFLUENCERS

A *Germi8* (2014) afirma que, para os clientes realmente considerarem comprar um produto ou serviço, uma aproximação mais pessoal é estritamente necessária, mas que obviamente não é possível a uma empresa interagir com inúmeros potenciais consumidores. É aqui que entram os *Social Media Influencers (SMI)*. Estes influenciadores são indivíduos que podem influenciar os sentimentos da sua audiência *online* numa direcção específica, para uma marca específica, uma ideia, negócio ou simplesmente uma pessoa (*Germi8*, 2014). Estes agentes conseguem influenciar negativa ou positivamente uma marca.

Gashi (2017) diz que um *SMI* pode moldar atitudes, opiniões, acções, bem como influenciar a decisão de compra dos seus seguidores. Explica ainda que isto acontece por causa do seu poder de influência e da sua capacidade de participar em conversas e interacções com os seus seguidores. Os *SMI* são também conhecidos por ter a capacidade de gerir o *e-WoM como ninguém*, que se veio a comprovar ter um grande impacto na decisão de compra dos consumidores (ver exemplos no capítulo 8, anexos).

Para a estratégia de *SMI influencers*, serão escolhidos três parceiros de segmentos de influência diferentes para serem parceiros da Marca:

- Youtuber –Devido ao acréscimo de visualização de aprendizagem/influência que este canal tem na Geração Z;
- Blogger – Devido aos círculos de leitura via mobile, ter um a presença de um Blogger na estratégia de *SMI* pode ser benéfico;
- Desportista com presença nas redes sociais –Ter uma referência para os intervenientes da Geração Z pode atraí-los apenas pela “marca” que o desportista traz consigo.

Em cada canal, mensalmente serão trabalhados vídeos da rapidez do abastecimento (cumprindo as normas de segurança no abastecimento), testemunhos de qualidade e preço do combustível abastecido, e *posts* sobre a eficiência do serviço (através de um *budget* criteriosamente definido).

Objetivos	Captar atenção e criar desejo no interveniente da Geração Z via <i>Mobile</i>
Plano de Acção	Contratação de três intervenientes nas categorias acima mencionadas, como meio de divulgação da Marca
Período de Execução	Permanente
Departamento Executante	Departamento de Marketing
Destinatários	Geração Z
Orçamento	100.000€ por ano
Controlo & Monitorização	Controlo mensal de <i>effectiveness</i> de cada canal

Tabela 15 Social Network Influencers

6.5. EMAIL MARKETING

O e-mail marketing pode ser definido como a “promoção de produtos ou serviços via e-mail” (Brown, 2007), sendo que é uma ferramenta bastante versátil no que diz respeito ao tipo de conteúdo, que poderá ser personalizado, sob diversas vertentes. É precisamente por este seu carácter pessoal, quase *one-to-one*, que podemos afirmar que o e-mail marketing é uma importante ferramenta de marketing no que diz respeito à construção e manutenção de relações cada vez mais estreitas com os clientes (McCloskey, 2006 citado em Pavlov, 2007). O e-mail é uma ferramenta com inúmeras vantagens, sendo que permite às marcas enviar mensagens aos seus clientes, de forma massificada ou segmentada, com um alcance exponencial (Lyris, 2011) e com um custo bastante baixo, registando uma média de 1 cêntimo, por cada e-mail enviado (Lorette, 2012). De acordo com o Relatório de Benchmark de E-mail referente ao ano de 2012, as empresas que enviam mais de 100 mil e-mails por mês, registam cerca de 94% de retorno face ao investimento (*ROI*) (Direct Marketing Association, 2013).

Por fim, para a estratégia de Email Marketing, são definidas acções de promoção trimestrais, com descontos a serem aplicados em forma de cupão de desconto.

Objetivos	Captar a Geração Z massivamente, com objetivo de taxa de retenção mínima de 15%
Plano de Acção	Lançamento de promoções trimestrais (com ênfase em épocas festivas)
Período de Execução	Semestral
Departamento Executante	Departamento de Marketing Departamento de Informática
Destinatários	Geração Z
Orçamento	Custo de recursos humanos internos por hora
Controlo & Monitorização	Semanal – Avaliar a recorrência ao posto devido às promoções apresentadas via <i>E-mail</i>

Tabela 16 Email Marketing

6.6. A EXPERIÊNCIA NO PAC

O ponto de venda físico continua a desempenhar um papel fundamental e estratégico nas acções dos retalhistas, assistindo-se a novos conceitos de pontos de venda. Sendo um dos principais pontos de contacto entre a marca e o consumidor, tem implicações directas na relação entre ambas as partes. Uma forma de avaliar essa interacção é através da experiência percebida pelo consumidor no ponto de venda (Ferreira, 2010).

Como citado no início do capítulo, a experiência do consumidor pode ser vista como decorrendo de um conjunto de interacções entre o mesmo e um produto, serviço, marca ou organização. A experiência implica um envolvimento a vários e diferentes níveis - cognitivo, afectivo, emocional, social e físico (Verhoef et al., 2009), e provoca determinadas respostas perante o retalhista, designadamente, ao nível sensorial, afectivo, intelectual e comportamental (Brakus et al., 2009). A criação e oferta de experiências compreendem vários pontos de contacto e múltiplos canais durante o processo que compõe a experiência. Em cada etapa, a experiência do consumidor pode ser influenciada.

Neste sentido, o objetivo desta última acção passa por adoptar a abordagem praticada em aeroportos onde, durante o tempo em que o consumidor espera por poder embarcar, tem a hipótese de alocar o tempo de espera à execução de outras tarefas, como por exemplo, a leitura de um livro, a elaboração de uma apresentação para uma reunião em contexto profissional, ou mesmo a visualização de conteúdo interactivo (por exemplo, um filme, um jogo de futebol).

Como referido anteriormente, será necessário que as companhias petrolíferas adaptem a operação à entrada da indústria dos carros eléctricos. Refere o Blog *Telpark* (2017), que um carregador rápido de auto-estrada demora a carregar um veículo em 20 a 40 minutos e um posto de cidade demora 4 a 5 horas a completar o seu carregamento, o que mostra uma janela de oportunidade no que à ocupação de tempo por parte dos consumidores diz respeito. Para tal, o objetivo passa por criar uma experiência diferente ao consumidor, que poderá ser igualmente aproveitada por utilizadores de carros que se movam a combustível fóssil, no caso de quererem fazer uma pausa mais prolongada do que aquela a que o abastecimento obriga.

Objetivos

- **Dinamizar e melhorar a experiência no ponto de venda**

Plano de Acção

- Criação de um espaço *lounge* em cada PAC, por forma a poder fornecer uma experiência diferente no ponto de venda, possibilitando a realização de actividades lúdicas por parte dos consumidores, enquanto esperam pelo carregamento do carro eléctrico;
- Aumento do parque de estacionamento, por forma a poder receber maior quantidade de carros durante mais tempo, o que evita a acumulação de veículos e consequente tráfego condicionado;

	• Interligação com a acção proposta em 5.1. com a marcação prévia de hora para abastecimento; • Acção totalmente realizada pelos colaboradores do PAC, que participação em todas as etapas do abastecimento: recebimento do veículo, abastecimento do veículo e entrega do veículo ao consumidor;
Período de Execução	Permanente
Departamento Executante	Departamento de Engenharia Departamento de Marketing Contratação de Construtora Civil para execução do plano
Destinatários	Todos os indivíduos que possuem veículos (combustível fóssil e a energia)
Orçamento	Análise posto a posto, consoante necessidades de aumento de espaço
Controlo & Monitorização	Diária – através do gerente do posto

Tabela 17 A experiência no PAC

7. CONCLUSÕES FINAIS

O presente projecto levou em linha de conta todo o ambiente que rodeia o setor de retalho da indústria petrolífera, o que permitiu que fosse desenvolvido o plano de Marketing que visasse cativar os intervenientes da Geração Z à rede de estações de serviço de uma determinada marca. Caberá agora, quando proposto a uma companhia deste setor, a mesma levá-lo a cabo.

7.1. PRINCIPAIS RESULTADOS E CONCLUSÕES

A geração Z irá promover profundas transformações na maneira de pensar dos actuais líderes que terão de perceber como incluir, motivar e reter valor com os estes intervenientes. Recursos Humanos e gestores, terão de repensar a sua estratégia, e perceber como poderão retirar o melhor proveito de uma geração que pensa de forma diferente da sua, com constante partilha e inovação de ideias, compromisso temporário e estruturado. Para o objecto do estudo é importante perceber que, embora a mobilidade seja inequivocamente importante em qualquer lugar do mundo, doravante, será necessário estar em constante mutação para conseguir reter clientes, neste caso cativar esta nova geração de clientes, que serão os consumidores do futuro.

O serviço no ponto de venda continuará a ser relevante para que as empresas do setor do retalho do setor petrolífero continuem a ter sucesso, mas será igualmente importante perceber qual a melhor maneira de chegar individualmente a cada um dos potenciais consumidores e perceber, através de acções com valor acrescentado, como conseguirão estas empresas trazer uma nova geração de potenciais clientes aos seus pontos de venda.

Através da realização de acções como as acima propostas (que tiveram em linha de conta as entrevistas semiestruturadas), são representadas abaixo as vantagens que as acções propostas neste plano de Marketing possam trazer:

- É possível criar um CRM que permita padronizar e chegar a cada vez mais clientes, e cada vez mais novos, o que leva a que acções possam ser conduzidas de melhor maneira, mais segmentadas e mais eficazes;
- Novas parcerias tornam uma marca mais forte – como referido anteriormente, as existências de parcerias entre duas marcas fortes tornam cada uma delas mais forte, havendo igualmente vantagem para o consumidor, pois conseguirá aceder a um leque de produtos e serviços no mesmo sítio, sem ter que perder mais tempo a procurar o produto “A” ou o serviço “B”;
- Todas as acções acima propostas acontecem em simultâneo, o que leva a um investimento inicial avultado. O grande objetivo é que as iniciativas se complementem, oferecendo uma experiência ao consumidor que o fará querer manter-se fidelizado à Marca, e que visam acrescentar valor. Numa perspectiva de controlo de custos, e com os avanços tecnológicos, é expectável uma redução dos recursos humanos necessários para o desempenho e objetivos da Marca, que serão sempre oferecer a melhor opção de mobilidade de um ponto para outro;
- Por outro lado, olhando igualmente para a perspectiva financeira, embora o custo de aquisição dos consumidores possa ser potencialmente elevado, o *Life Time Value* de cada cliente tornar-se-á naturalmente maior.

É importante referir, por fim, que o modelo usado para o desenvolvimento do plano de Marketing, Lindon et al. (2004), é teórico e não é rígido ao ponto de todas as fases terem que ser cumpridas e pela ordem apresentada pelos autores deste projecto.

7.2. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

A primeira limitação deste estudo prende-se com a recolha de dados, pois idealmente, inquirir-se-iam intervenientes da Geração Z presentes em todas os PACs, num estudo que visasse perceber diferenças de cultura e de percepções de região para região. Devido à situação profissional do autor e a limitações financeiras, tal não foi possível.

Uma outra limitação prende-se com o fato de, embora seja do conhecimento do autor, existir informação sobre o setor que não pode ser publicada, referente a descontos e estratégias praticadas no mercado hoje em dia. Por outro lado, é sabido que qualquer negócio é um risco, podendo ter um impacto positivo ou negativo nas contas de uma empresa, pois qualquer acção exige investimento. Para isso, este projecto termina na fase teórica, onde não poderiam ser testadas estas acções no mercado, sendo que para isso falta igualmente um modelo de custos associados a cada campanha.

As limitações associadas ao trabalho traduzem-se também em recomendações para trabalhos futuros de análise do setor petrolífero. Poderá ser interessante estudar-se outro tipo de acções de cativação e fidelização, relativas a outros segmentos utilizando outro tipo de estratégias de Marketing.

Tendo em conta a já mencionada evolução tecnológica, poderá ser interessante perceber como é que o setor poderá reagir à transformação tecnológica na mobilidade, onde a tendência do uso de combustível fóssil será cada vez menor e uso da electricidade como meio de mobilidade a seguir a tendência inversa, pensando em novas maneiras de instalação de postos de carregamento eléctrico em pontos estratégicos por cada interveniente neste setor.

Por fim, seria interessante continuar o trabalho desenvolvido neste projecto, elaborando um plano financeiro que vise custear os investimentos a fazer, bem como quais os proveitos que uma empresa terá ao elaborar este plano de Marketing.

8. BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press
- Abedniya, A., & Mahmoudi, S. S. (2010). The Impact of Social Networking Websites to Facilitate the Effectiveness of Viral Marketing. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 1(6), 139–146.
- Adolpho, C. (2011). *Os 8 Ps do Marketing Digital: O Guia Estratégico de Marketing Digital - Conrado Adolpho - Google Livros*. Retrieved from https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=6J2YDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=Os+8Ps+do+marketing+digital&ots=oFuNR-ICXj&sig=w3D4imXyRUWNT_l4VnCwm6bfPwA&redir_esc=y#v=onepage&q=Os+8Ps+do+marketing+digital&f=false
- Adrienn Ferincz; Hortovanyi, L; Szabo, R.Z; Tarody, D. . (2010). Changes in the way of work : Generation “ Z ” at the labour market, 1–33. Retrieved from https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5&q=Changes+in+the+way+of+work%3A+Generation+“Z”+at+the+labour+market1&btnG=
- Aguiar, N. (2017). Venezuela: Uma economia de guerra. Retrieved May 18, 2018, from <https://www.jornaldenegocios.pt/weekend/detalhe/venezuela-uma-economia-de-guerra>
- Aguilar, F. (1967). Scanning the business environment. Retrieved from https://scholar.google.pt/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=scanning+the+business+environment+aguilar&btnG=
- Ajmera, P., Singh, D. M., & H.K.Satia, D. (1970). Prioritization of Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of Indian Medical Tourism Sector using Integrated Swot Analysis. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 4(5), 3665–3673. <http://doi.org/10.15680/IJIRSET.2015.0405118>
- Ana Suspiro. (2016). Combustíveis. Quanto vale um setor que “não é querido” – Observador. Retrieved May 12, 2018, from <https://observador.pt/2016/09/13/combustiveis-quanto-vale-um-setor-que-nao-e-querido/>
- Antunes, J., & Rita, P. (abril/junho de 2008). O marketing relacional como novo paradigma - Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7 (2), 36-46.
- APETRO. (2018). Associação Portuguesa de Empresas Petrolíferas. Retrieved May 12, 2018, from <https://www.apetro.pt/>
- Bastardo C (2017). Desemprego jovem muito elevado - Carlos Bastardo - Jornal de Negócios www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/carlos-bastardo/detalhe/desemprego-jovem-muito-elevado
- Berry L (1986) SERVICES MARKETING.
- Bejtkovský, Jiří (2016). The Current Generations: The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic. <http://journals.vstecb.cz/wp-content/uploads/2017/02/The-Current-Generations-The-Baby-Boomers.pdf>

- BP. (2018). Energy Outlook. *BP Energy Outlook - 2018 Edition*. Retrieved from <https://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/energy-economics/energy-outlook/bp-energy-outlook-2018.pdf>
- Brilhante Dias, E., Pernas, G., Feijão, P., & Escária, R. V. (2016). CONTRIBUTO DA INDÚSTRIA PETROLÍFERA PARA A ECONOMIA PORTUGUESA. *APETRO*. Retrieved from <https://www.apetro.pt/documentos/Estudo2016.pdf>
- Brakus J.J., Schmitt H. B., e Zarantonello L. (2009), "Brand Experience: What is it? How is it measured? Does It affect loyalty?". *Journal of Marketing* 73: 52– 68.
- Brito, C., & Lencastre, P. (2000). Os horizontes do marketing. Lisboa: Verbo
- Brown, B. (2007). The Complete Guide to E-mail Marketing . Atlantic Publishing Group.
- Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlstrom, P., Wiesinger, A., & Subramaniam, A. (2018). Skill shift: Automation and the future of the workforce | McKinsey & Company. Retrieved May 24, 2018, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-organizations-and-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce?cid=other-eml-alt-mgi-mck-oth-1805&hlkid=d3b9d4eba0cf44faa1c5007617c78997&hctky=9241555&hdpid=d6385eca-6247-4604-8ae6-e8ad7d>
- Castro, J. P. (2007). Comunicação de Marketing (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands* (4th ed.). Elsevier, Ltd.
- Coe, J. M. (2004). *The Fundamentals of Business to Business Sales & Marketing*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Decreto-Lei n.º 195/2008 - Diário da República n.º 193/2008, Série I de 2008-10-06 - DRE. (2008). Retrieved May 28, 2018, from <https://dre.pt/pesquisa/-/search/452935/details/maximized>
- Dent S (2006). Partnership Relationship Management Implementing a Plan for Success. Retrieved from <http://www.partneringintelligence.com>
- DGEG. (2016). BALANÇO ENERGÉTICO 2016.
- DGEG. (2018). Direcção Geral de Energia e Geologia. Retrieved from <http://www.dgeg.gov.pt/>
- Dibb, S.; Ferrell, O. C.; Pride, W. M. and Simkin, L. (2006), *Marketing: Concepts and Strategies*, Abingdon: Houghton Mifflin Compan
- ENMC. (2015). Retail fuel market characteristics. Retrieved May 11, 2018, from <http://enmc.pt/en-GB/news/news-archive/retail-fuel-market-characteristics/>
- ENMC. (2016a). *Funcionamento do Mercado de Combustíveis*. Retrieved from [http://www.enmc.pt/static-img/2016-04/2016-04-05145641_f7664ca7-3a1a-4b25-9f46-2056eef44c33\\$\\$72f445d4-8e31-416a-bd01-d7b980134d0f\\$\\$98c3bf25-7f60-40e8-9dea-013f04d34a73\\$\\$File\\$\\$pt\\$\\$1.pdf](http://www.enmc.pt/static-img/2016-04/2016-04-05145641_f7664ca7-3a1a-4b25-9f46-2056eef44c33$$72f445d4-8e31-416a-bd01-d7b980134d0f$$98c3bf25-7f60-40e8-9dea-013f04d34a73$$File$$pt$$1.pdf)
- ENMC. (2016b). Mercado de Combustíveis em Portugal. Retrieved from https://www.apetro.pt/folder/galeria/ficheiro/1663_ENMC - Apresentacao - conferencia apetro_ehvwq8oo39.pdf

- ENMC. (2017). Número Postos de Combustível em Portugal Continental. Retrieved May 12, 2018, from https://www.apetro.pt/documentos/n_postos_comb.pdf
- ENMC. (2018). ENMC - Missão. Retrieved May 12, 2018, from <http://www.enmc.pt/pt-PT/enmc/missao/>
- European Environment Agency. (2017). Final energy consumption by mode of transport.
- Eurostat. (2016). Consumption of energy - statistics explained. Retrieved May 13, 2018, from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Consumption_of_energy
- Fischer, M., Völckner, F., & Sattler, H. (2010). How Important Are Brands ? A Cross- Category , CrossCountry Study. *Journal of Marketing Research*, XLVII(October), 823–839
- Freixa C Leccardi C (2010), O conceito de geração nas teorias sobre juventude. www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922010000200003&lng=pt&tlng=pt
- Ferreira H (2010), A gestão da experiência do consumidor no ponto de venda. www.repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/56137/2/A%20gesto%20da%20experiencia%20do%20consumidor%20no%20ponto%20de%20vendaocasohellokittyemPortugalvsfinal.pdf
- Gilmore, A. (2003). *Services, Marketing and Management*. London: SAGE
- Gomes, A. F. (2015). Os combustíveis rodoviários e o setor da energia, *Autoridade*. Retrieved from http://www.concorrencia.pt/vPT/Noticias_Eventos/Intervencoes_publicas/Documents/AdC_AF_G_Audição CEOP 11 fev 2015_final.pdf
- GUERRANTE, R. D. S. Estratégia de inovação e tecnologia em sementes. 270 f. Tese de doutorado (Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/85219471/71/Analise-Qualitativa-do-Docmento-de-Patente-US-6-723-897-e-de-sua>>.
- Guiltinan, Joseph P. (1987), “The Price Bundling of Services: A Normative Framework,” *Journal of Marketing*, 51 (April), 74-85
- Hooley, G. J.; Greenley, G. E., Cadogan, J. W.; Fahy, J (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 1, p. 18-36 <https://http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n4/v47n4a05.pdf>
- Halliburton - SWOT & PESTLE Analysis. (2018). Retrieved May 18, 2018, from <https://www.swotandpestle.com/halliburton/>
- He W Goodkind D Kowal P (2016). An Aging World : 2015 International Population Reports. census.gov/content/dam/Census/library/publications/2016/demo/p95-16-1.pdf
- Ivanova, Natalia (2010), *Online Marketing: case study of five IT companies*
- Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent Research on Team and Organizational Diversity: SWOT Analysis and Implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830. [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00080-1](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00080-1)
- Jain, S. C. (1999). *Marketing Planning & Strategy* (6ª ed.). Ohio, OH: South-Western College Publishing.
- Jones, Eli, Carl Stevens, and Larry Chonko (2005), *Selling ASAP: Art, Science, Agility, Performance* 1st Edition, Mason, OH: South-Western

- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). Kogan Page.
- Keller, K. L. (July/August de 2001). Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management* , Vol. 10 (2), pp. 15-19.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity . *Journal of Marketing* , Vol.57 (1), 1-22.
- Kotler, P. (2000). *KOTLER-Administração de marketing* (10a, 7a re). São Paulo.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millenium Edition. Marketing Management* (Tenth Edit, Vol. 23). Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson custom publishing.
- Kotler, P., & Gary, A. (2011). *Principles of Marketing*. (P. Australia, Ed.) (9th ed.). Mishawaka: Better World Books. Retrieved from <http://usir.salford.ac.uk/20196/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing* (13th ed., p. 227). Retrieved from https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=ZW2u5LOmbs4C&oi=fnd&pg=PA16&dq=kotler&ots=BZYmv529pl&sig=-AFps-XudjLpBkVZ114HggPwZco&redir_esc=y#v=onepage&q=kotler&f=false
- Kotler, P. (2000). *KOTLER-Administração de marketing* (10a, 7a re). São Paulo.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management, Millenium Edition. Marketing Management* (Tenth Edit, Vol. 23). Upper Saddle River, New Jersey 07458: Pearson custom publishing.
- Kotler, P., & Gary, A. (2011). *Principles of Marketing*. (P. Australia, Ed.) (9th ed.). Mishawaka: Better World Books. Retrieved from <http://usir.salford.ac.uk/20196/>
- Kotler, P., & Gary, A. (2014). *Principles of Marketing, 15th Edition*. (G. Edition, Ed.) (15th ed.).
- Las Casas, A. L. (1991). *Marketing de Serviços*. São Paulo: Atlas
- Lemos A (2009). *Plano de Marketing: CERES - Cerâmicas Reunidas, SA*
- Levine, Larry (1996), "Why Cross-Selling and Upselling Seem So Difficult to Implement," *Telemarketing and Call Center Solutions*, 14 (7), 122-125.
- Li, Shibo, Baohong Sun, and Ronald T. Wilcox (2005), "Cross-Selling Sequentially Ordered Products: An Application to Consumer Banking Services," *Journal of Marketing Research*, 42 (May), 233-239.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI - Teoria e prática do Marketing*.
- Lorant K (2005). The demographic challenge in Europe. www.europarl.europa.eu/inddem/docs/papers/The%20demographic%20challenge%20in%20Europe.pdf
- Lorette, K. (2012) The Effect of Email Marketing on Consumer Behaviour. *Small Business - Chron.com* . [Em Linha] Disponível em: <http://smallbusiness.chron.com/effect-email-marketing-consumer-behaviour-1453.html> [Acesso em 7 Abril 2015].

- Lyris. (2011). Email + Twitter + Facebook: 22 Tips to Cross-Channel Success . [Em Linha] Disponível em: <http://info.lyris.com/guide-email-twitter-facebook-22-tips-to-cross-channel-success#sthash.o9UobTeE.dpuf>
- Loth K. (2014), The unique and additive associations of family functioning and parenting practices with disordered eating behaviors in diverse adolescents.
- Mariano, Ari Melo; CRUZ, Rosario García; GAITÁN, Jorge Arenas. Meta análises como instrumento de pesquisa: Uma revisão sistemática da bibliografia aplicada ao estudo das alianças estratégicas internacionais. In: Congresso Internacional de Administração-Inovação Colaborativa e Competitividade, Ponta Grossa. Anais do ADMPG. 2011.
- MARKETEER. (2017). Quem é a Geração Z em Portugal? Retrieved May 13, 2018, from <http://marketeer.pt/2017/09/28/quem-e-a-geracao-z-em-portugal/>
- McCarthy, E. (1968). Basic marketing: A managerial approach.
- McCloskey (2006) citado em Pavlov. et al (2007). Toward a sustainable email marketing infrastructure. Journal of Business Research. 61 (11), pp. 1191–1199. doi: 10.1016/j.jbusres.
- Mind Tools. (2016). PEST Analysis - Strategy Tools. Retrieved May 28, 2018, from https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm
- Ministério da Economia e da Inovação. (2006). Decreto-Lei n.º 31/2006 - Diário da República n.º 33/2006, Série I-A de 2006-02-15 - DRE. Retrieved May 12, 2018, from <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/683852/details/normal?l=1>
- Mobilidade elétrica - Galp. (2018). Retrieved May 24, 2018, from <http://www.galpennergia.com/PT/ProdutosServicos/Produtos/Paginas/Mobilidade-eletrica.aspx>
- Mohr K Mohr E (2016). Understanding Generation Z Students to Promote a Contemporary Learning Environment. Conference Proceedings J. Journal on Empowering Teaching Excellence
- Münz Erste Bank R Thomas Straubhaar H Vadean F Vadean N (2007). What are the migrants' contributions to employment and growth? A European approach. <https://www.oecd.org/dev/38295272.pdf>
- Murphy, C. (2016). Shared Mobility and the Transformation of Public Transit. Retrieved from <https://trid.trb.org/view/1401765>
- Naumann, E., Jackson, D. W., & Rosenbaum, M. S. (2001). How to implement a customer satisfaction program. Business Horizons, 44(1), 37–46.
- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2008). Plano de Marketing - Estratégia em Acção (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Oblinger D Oblinger J (2005), Digital Commons @Brockport Educating the Net Generation Repository Citation. www.digitalcommons.brockport.edu/bookshelf
- Oliveira, T. F. De. (2010). A ESTRATÉGIA DO SETOR PETROLÍFERO. Retrieved from [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2775/1/Caso Pedagógico_A Estratégia do Setor Petrolífero em Portugal.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2775/1/Caso%20Pedag%C3%B3gico_A%20Estrat%C3%A9gia%20do%20Setor%20Petroli%C3%A9ro%20em%20Portugal.pdf)
- OPEC: Our Mission. (2018). Retrieved May 18, 2018, from http://www.opec.org/opec_web/en/about_us/23.htm

- Paas, Leonard J., Tammo H.A. Bijmolt, and Jeroen K. Vermunt. 2007. Acquisition Patterns of Financial Products: A Longitudinal Investigation. *Journal of Economic Psychology* 28: 229-41. http://www.ckgsb.edu.cn/userfiles/doc/ck_faculty_bhsun_proactive.pdf
- Parasuraman A Zeithaml V Berry L (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*
- Pawar, Amruta Vijay (2014), Study of the effectiveness of Online Marketing on integrated Marketing Communication <http://www.dypatil.edu/schools/management/wp-content/uploads/2015/05/Study-Of-The-Effectiveness-Of-Online-Marketing-On-Integrated-Marketing-Communication-Amruta-Pawar.pdf>
- Perdigoto Fernandinho Lavado, T. (2013). O Mercado Retalhista do Setor Petrolífero Português: Contribuição para uma Análise Estratégica. Retrieved from https://run.unl.pt/bitstream/10362/12021/1/Lavado_2013.pdf
- PEST Model: Political, Economic, Social and Technology Analysis. (2009). Retrieved May 24, 2018, from <http://www.decide-guide.com/pest/>
- Pitatzis, A. (2016). Analysis for Global Oil and Gas Companies Operations – Energy Routes. Retrieved May 18, 2018, from <https://energyroutes.eu/2016/05/08/pest-analysis-for-global-oil-and-gas-companies-operations/>
- PORDATA. (2017). Veículos rodoviários motorizados em circulação: total e por tipo de combustível. Retrieved May 11, 2018, from <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- PORDATA - Venda de combustíveis para consumo. (2017). Retrieved May 28, 2018, from <https://www.pordata.pt/Portugal/Venda+de+combustiveis+para+consumo-1131>
- Ries, A., & Trout, J. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Rogoll, C. (2015). *Star Brands: A Brand Manager's Guide to Build, Manage Market Brands*. Retrieved from <https://www.google.com/books?hl=pt-PT&lr=&id=eOFhCQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=carolina+Rogoll&ots=pCL94IZSpx&sig=yqXd4uDo3PuBIK1z8QWeXe8yzBY>
- ROJAS, Enrique. *O homem moderno*. São Paulo: Mandarim, 1996.
- Rothman D. (2014), A Tsunami of Learners Called Generation Z. www.mdle.net/Journal/A_Tsunami_of_Learners_Called_Generation_Z.pdf
- Schiavi, Marcela Taiane; Hoffmann, Wanda Aparecida Machado (2015). Cenário Petrolífero: Sua evolução, principais produtores e tecnologias. <http://periodicos.bc.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci>
- Scholz, Christian (2016) Generation Z. https://www.boeckler.de/pdf/v_2016_04_06_scholz.pdf
- Serafim, T. (2017). Quanto custou o derrame da plataforma Deepwater Horizon à natureza? | *Petróleo | PÚBLICO*. Retrieved May 22, 2018, from <https://www.publico.pt/2017/04/25/ciencia/noticia/quanto-custou-a-natureza-o-derrame-da-plataforma-deepwater-horizon-1769901>
- Shaheen, S., Cohen, A., & Zohdy, I. (2016). *Shared Mobility: Current Practices and Guiding Principles*. Retrieved from <https://trid.trb.org/view/1415740>

- Singh, A. (2014). Challenges and Issues of Generation Z. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(7), 59–63. <http://doi.org/10.9790/487X-16715963>
- Singh A Dangmei J (2016). UNDERSTANDING THE GENERATION Z: THE FUTURE WORKFORCE https://www.researchgate.net/profile/Jianguanglung_Dangmei3/publication/305280948_UNDERSTANDING_THE_GENERATION_Z_THE_FUTURE_WORKFORCE/links/5786a11008aef321de2c6f21.pdf
- Smith, A. (2016). Public predictions for the future of workforce automation. Pew Research Center. Retrieved from <http://www.voced.edu.au/content/ngv:73143>
- Tarouco, F. (2013). A Metrópole Comunicacional e a Popularização dos Apps para Dispositivos Móveis. In Seminário Internacional de Pesquisa em Comunicação – Epistemologia e desafios da pesquisa no campo da comunicação, 1-15.
- Tesla. (2018). Supercharger | Tesla Europe. Retrieved May 13, 2018, from <https://www.tesla.com/supercharger>
- Tordo, S., Tracy, B. S., & Arfaa, N. (2011). National Oil Companies and Value Creation. *World Bank Working Paper*, 218. Retrieved from <https://siteresources.worldbank.org/INTOGMC/Resources/9780821388310.pdf>
- Törőcsik M (2014), How Generations Think: Research on Generation Z. www.acta.sapientia.ro/acta-comm/C1/comm1-3.pdf
- Verhoef C. P., Lemon N. K., Parasuman A., Roggeveen A., Tsiros M., Leonard A. S..(2009), “Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies”. *Journal of Retailing* 85 (1): 31-41.
- Westwood, J. (2002). O plano de marketing (3ª ed.). São Paulo: M. Books.
- .Williams, Kaylene C; RobertA. Page, Robert; R. Petrosky, Alfred (2014).Multi-Generational Marketing: Descriptions, Characteristics, Lifestyles, and Attitudes <https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=1499691X&AN=55413701&h=dEvJBsYd0RpJMPsuad6PzcMtwYYwcERlxgnDf7bsG9boXzI8%2fx85u4Wh8iBvyDV13tGqIU3OR5%2fBLYNco3IWtQ%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26auth%3dcrawler%26jrnl%3d1499691X%26AN%3d55413701>
- World Bank. (2018). Fossil fuel energy consumption. Retrieved May 18, 2018, from <https://data.worldbank.org/indicator/EG.USE.COMM.FO.ZS>
- Yang, H.C. (2013). Bon Appétit for Apps: Young American Consumers’ Acceptance of Mobile Applications. *Journal of Computer Information Systems*, 85-96.
- Zolkiewski, Judy., Lewis, Barbara., Yuan, Fang., & Yuan, Jing. (2007). An assessment of customer service in business-to-business relationships. *Journal of Services Marketing*, 21, pp. 313-322.Call for Applications The Generation Z in Europe The background: The exciting Generation Z on the risewww.ff.cuni.cz/wp-content/uploads/2012/12/Call_Saarland_University_GenerationZ.pdfqnycreative.com/wp-content/uploads/2017/04/GENZ_whitepaper.pdf

9. ANEXOS

9.1. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A - Dados Pessoais

1. Nome
2. Idade
3. Nacionalidade
4. Naturalidade
5. Residência actual
6. Ocupação

B - Caracterização Pessoal do Entrevistado

1. Fala um bocadinho sobre ti. Como te defines?
2. O que gostas de fazer nos teus tempos livres?
 - a) Que locais frequentas?
3. Como defines o teu lifestyle?
4. Que objectos são para ti indispensáveis para onde quer que vás?
5. Como vês a tua geração?

C - QUESTÕES GERAIS

(Perfil tecnológico do entrevistado)

1. Em média, quanto tempo por dia estás online?
2. Que tecnologias utilizas normalmente?
3. Utilizas as redes sociais? Quais?
4. Que uso fazes das redes sociais?
5. O que gostas de partilhar?
6. Segues algum canal ou blogger? Qual(ais)?

D – MARCAS E SEGMENTO

(Posicionamento do entrevistado face às marcas)

1. Como te caracterizas em termos de consumidor (Impulsivo, indeciso, analítico ou prático)?
2. Normalmente que produtos compras?
3. Como é o teu processo de compra?
4. O que é para ti uma marca?
5. O que valorizas numa marca? Dá exemplos das tuas marcas preferidas e porquê?
6. Segues alguma marca nas redes sociais? Quais? Porquê?
7. Através de que plataformas interages com uma marca?
8. Lembras-te de alguma campanha que tenhas visto e que tenhas gostado?
 - a) O que te chamou a atenção?
 - b) Em que consistia?
9. O que achas que as marcas estão a fazer menos bem? Porquê?

10. Como uma marca pode trabalhar para estar mais próxima de ti e dos teus amigos?

11. O que pensas das empresas do setor petrolífero?

12. Que Marcas conheces?

13. O que te leva a ir a uma estação de serviço de uma marca em detrimento de outra?

14. Produtos simples ou diferenciados?

13. Como é que interages com uma empresa do setor petrolífero?

14. Sentes que as Marcas do setor petrolífero interagem pouco contigo?

15. O que achas que poderia ser melhorado no Ponto de Venda?

E – Questões curtas com pouco tempo de resposta

1. Facebook ou Instagram?

2. Snapchat ou Twitter?

3. Whatsapp ou Messenger?

4. Pinterest ou Google?

5. Portátil ou Tablet?

6. Online ou offline?

7. Manuais explicativos ou YouTube?

8. Impresso ou digital?

COMPARADOR GALP / BP / REPSOL					
	 €1.634	 €1.749	 €1.434	 €1.454	 €0.678
	 €1.654	 €1.814	 €1.454	 €1.554	 €0.649
	 €1.634	 €1.784	 €1.434	 €1.489	 €0.679
	Gasolina 95 Aditivada				
	Gasolina 98 Aditivada				
	Gasóleo Simples				
	Gasóleo Aditivado				
	GPL				

Figura 12 Preços de combustíveis (28/06/2018)

PREÇOS MÉDIOS DOS COMBUSTÍVEIS		
Gasolina 95 Simples		€1.623
Gasolina 95 +		€1.650
Gasolina 98 Simples		€1.659
Gasolina 98 +		€1.773
Gasóleo Simples		€1.422
Gasóleo +		€1.477
GPL Auto		€0.680

Figura 13 Preços Médios do Combustíveis (2018)



Figura 14 Evolução do Preço da Gasolina no desde Fev 2018

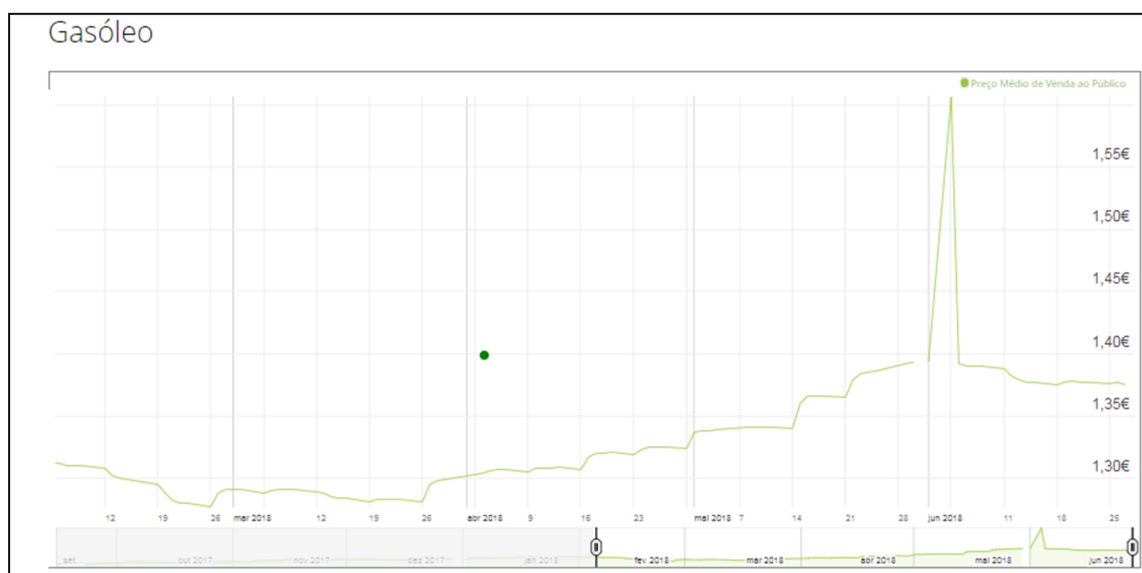


Figura 15 Evolução do Preço da Gasolina desde Fev 2018



Figura 16 Evolução do Preço do Petróleo em 2018