

**PLANO DE MARKETING PARA A  
F.H. DA ROCHA MARQUES – CONCESSIONÁRIO KIA, LEIRIA**

João Bernardo Rocha Marques Martins Abrantes

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão de Empresas

Orientador:  
Professor Joaquim Manuel Vicente Rodrigues, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business  
School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2017



Aos meus Pais



## **Resumo**

O presente projecto tem como objectivo a elaboração de uma estratégia de *marketing*, adaptado à realidade do mercado e concretamente à empresa F.H. da Rocha Marques, concessionário KIA de Leiria, especializado no comércio de automóveis ligeiros de passageiros e na sua manutenção e também no comércio de peças para automóveis.

Inicialmente foi elaborada uma análise externa através da realização de uma análise PESTAL, do modelo das 5 Forças de Porter e também do estudo do mercado, consumidores e concorrência. Deste estudo resultaram Ameaças e Oportunidades. Da análise interna à empresa, através da estrutura organizacional e da cadeia de valores, resultaram Pontos Fortes e Fracos. Feito o cruzamento entre ambos, através de uma SWOT dinâmica, obtiveram-se directrizes estratégicas para o desenvolvimento de acções concretas, a aplicar pela empresa.

O projecto termina com a apresentação das acções, plano de contingência e uma avaliação de viabilidade económico-financeira das mesmas, na perspectiva de que a sua implementação terá frutos não só no imediato como ao longo do tempo permitindo à empresa crescer.

**Palavras-chave:** Comunicação, Gestão de Marca, *Marketing*, Retenção de clientes

## **Abstract**

*This project main goal is to create a marketing strategy, adapted to the market reality and to F.H. da Rocha Marques company, the KIA dealer in Leiria, Portugal, which is specialized in passenger's cars commerce and service and, also, car parts commerce.*

*Initially, an external analysis was made, which included a PESTEL and a 5 Forces of Porter analyses and, also, a market, consumer and market competition studies. The result of this external study was a list of Threats and Opportunities. From the internal analyse, through the study of the organization structure and the value chain, results a list of Strengths and Weaknesses. Using a dynamic SWOT matrix, the strategic guidelines to develop concrete actions to be used by the company were obtained.*

*This project ends with the presentation of the actions, its contingency and economic-financial viability plan, under the perspective that the implementation of them will bring success not only in the Present but also in the Future.*

**Key-words:** Communication, Brand Management, Marketing, Customer Retention

## **Agradecimentos**

A realização deste projecto é o culminar de mais de dois anos de intenso trabalho, que se iniciou em 2015 com a entrada para o Mestrado Executivo no INDEG-IUL. Uma caminhada desta dimensão, por mais solitária que por vezes possa ser, nunca é feita sozinha. E é aos que nela me acompanharam que me cabe agora agradecer:

Em primeiro lugar, um agradecimento muito especial ao Senhor Professor Joaquim Vicente Rodrigues, meu orientador nesta dissertação, que ao longo de todos estes meses de trabalho me foi escutando, aconselhando, acompanhando, revendo e orientando o trabalho, sempre com um empenho imenso e uma disponibilidade sem fim. Um grande bem-haja!

A todos os professores do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial para licenciado noutras áreas, do INDEG-IUL, pela forma didática, empenhada, bem-disposta e com enorme espírito académico, com quem tive o prazer de aprender durante o ano lectivo de 2015-2016.

A todos os que me apoiaram ao longo deste tempo, quer sejam eles os colegas de faculdade, de trabalho ou amigos. Obrigado pela paciência e compreensão que tiveram para comigo e pela motivação e ajuda dada.

Um agradecimento muito grande à F.H. da Rocha Marques. A todos aqueles que diariamente dão o melhor de si, seja isso em que área for, para manterem de pé um sonho que se iniciou há 65 anos, pelas mãos do Avó Francisco. Muito obrigado pela ajuda na concretização deste projecto, pelo esclarecimento de todas as dúvidas, pela total disponibilidade prestada.

Quero agradecer à minha família pelo suporte incondicional. Aos meus Pais por, desde sempre apostarem na minha formação, por me terem dado sempre o exemplo e me terem inculcado o espírito de aprender. À Maria pela paciência, todo o apoio e toda a ajuda, nomeadamente a tratar da Leonor. À minha irmã Teresinha pelo carinho e à minha querida Filha Leonor, que nasceu durante este período. Muito obrigado pela motivação que sempre me deu, por querer ser também eu um exemplo para ela.

Obrigado a todos.

## Índice

Resumo/Abstract .....	ii
Agradecimentos .....	iii
Lista de abreviaturas .....	viii
1. Sumário executivo .....	1
2. Breve caracterização da organização.....	2
3. Visão, Missão e Valores da Organização .....	3
3.1 Visão.....	3
3.2 Missão.....	3
3.3 Valores.....	3
4. Contexto e tendências a nível internacional .....	4
4.1 Globalização .....	4
4.2 Leis europeias de cariz ambiental.....	6
4.3 Tendências .....	7
5. Análise Externa .....	9
5.1 Análise do meio envolvente mediato (PESTAL) .....	9
5.1.1 Contexto político .....	9
5.1.2 Contexto económico .....	9
5.1.3 Contexto social .....	10
5.1.4 Contexto tecnológico.....	10
5.1.5 Contexto ambiental.....	11
5.1.6 Contexto legal.....	12
5.2 Análise do meio envolvente imediato (5 Forças de Porter).....	13
5.2.1 Aneças de entrada de novos concorrentes .....	13
5.2.2 Rivalidade entre empresas do sector .....	13
5.2.3 Ameaças de produtos de substituição.....	14
5.2.4 Poder dos fornecedores.....	14
5.2.5 Poder dos clientes .....	15
5.2.6 Consolidação da análise das 5 Forças e Porter .....	15
5.3 Análise de Mercado .....	16
5.3.1 Principais <i>players</i> .....	16
5.3.2 Mercado total.....	17
5.3.3 Características e tendências do mercado .....	18
5.3.4 Produtos principais .....	22

5.3.5 Canais de distribuição.....	23
5.4. Consumidores/clientes.....	24
5.4.1. Caracterização dos clientes.....	24
5.4.2. Principais segmentos de mercado, dimensão e volume de compra.....	25
5.4.3. Processo de decisão de compra, agentes e seus papéis .....	26
5.4.4. Motivação e atitudes face aos produtos.....	26
5.5. Concorrência.....	27
6. Síntese da análise externa: Oportunidades e Ameaças.....	29
6.1. Oportunidades.....	29
6.2. Ameaças.....	30
7. Análise interna.....	31
7.1. Estrutura organizacional .....	31
7.1.1. Organigrama .....	31
7.1.2. Grau de centralização ou descentralização das decisões .....	31
7.1.3. Grau de especialização das várias áreas .....	32
7.2. Cadeia de valor .....	33
7.2.1. Actividades principais .....	33
7.2.2. Actividades de suporte .....	34
7.3. Situação económico-financeira .....	35
8. Síntese da análise interna: Pontos Fortes e Fracos.....	36
8.1. Pontos Fortes .....	36
8.2. Pontos Fracos.....	37
9. Avaliação global- Análise SWOT dinâmica .....	38
9.1. Avaliação do grau de importância dos factores externos .....	38
9.2. Avaliação do grau de importância dos factores internos.....	39
9.3. Análise SWOT dinâmica (cruzamento dos factores externos com internos).....	40
9.4. Directrizes estratégicas .....	42
10. Vantagens competitivas da empresa .....	43
11. Factores críticos de sucesso.....	44
12. Revisão de literatura.....	45
12.1. Marketing de serviços.....	45
12.2. Valor da marca.....	46
12.3. Tendências de mercado .....	48
12.4. Fidelização dos clientes .....	49
12.5. Comunicação digital.....	52



12.6. Recursos humanos .....	53
13. Objectivos.....	54
13.1. Comércio e manutenção de veículos .....	54
13.2. Comércio de peças para automóveis .....	54
13.3. Comércio e manutenção de automóveis .....	55
13.3.1. Perfil do cliente .....	55
13.3.2. Mapa de valor .....	55
13.3.3. Estratégia de negócio .....	56
13.4. Comercio de peças para automóveis .....	59
13.4.1. Perfil do cliente .....	59
13.4.2. Mapa de valor .....	59
13.4.3. Estratégia de negócio .....	60
14. Plano de implementação.....	63
14.1. Empresa no geral .....	63
14.1.1. Rebranding da F.H. da Rocha Marques.....	63
14.1.2. Desenvolvimento de um manual de comunicação da marca .....	65
14.1.3. Contratação de vendedor exclusivamente para as vendas online, gestão de site e redes sociais .....	66
14.1.4. Reformulação do site e redes sociais .....	68
14.1.5. Criação de uma base de dados de clientes .....	69
14.2. Comércio e manutenção de automóveis .....	71
14.2.1. Reformulação e modernização do layout do stand .....	71
14.2.2. Criação de uma parceria com a Galp Frota.....	73
14.2.3. Comunicação e oferta de veículos ecológicos KIA .....	74
14.3. Comércio de peças para automóveis .....	76
14.3.1. Reformulação e modernização do layout da loja.....	76
14.3.2. Criação de conta no OLX e Custo Justo para venda de peças para clássicos.....	77
14.3.3. Criação de tabela de descontos para clientes .....	79
15. Plano de contingências .....	81
16. Viabilidade económico-financeira .....	82
17. Conclusões e limitações .....	83
18. Bibliografia.....	85
19. Anexos.....	91

## **Índice de figuras**

Figura 1 - Grupos automóveis e suas marcas .....	5
Figura 2 - Top 10 de comércio mundial de automóveis 2016.....	8
Figura 3 – Divisão do mercado automóvel e peso por sector em 2016 .....	19

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 - Top 10 de comércio mundial de automóveis .....	6
Tabela 2 – Ameaça de entrada de novos concorrentes.....	13
Tabela 3 - Rivalidade entre empresas do sector .....	13
Tabela 4 - Ameaça de produtos de substituição .....	14
Tabela 5 - Poder dos fornecedores .....	14
Tabela 6 - Poder dos clientes.....	15
Tabela 7 - Consolidação da análise das 5 Forças de Porter .....	15
Tabela 8- Top 10 de marcas mais vendidas em Portugal em 2016 .....	16
Tabela 9 - Top 10 de marcas vendidas no 1ºS de 2017.....	16
Tabela 10 - Top 5 players em Leiria 2016 .....	17
Tabela 11- Volume de vendas anual de 2000 a 2016.....	17
Tabela 12 - Segmentação de veículos ligeiros de passageiros segundo o Código da Estrada .	19
Tabela 13 - Segmentação segundo a Accenture .....	19
Tabela 14 - Segmentação segundo a CE .....	19
Tabela 15 - Segmentação segundo a OICA .....	19
Tabela 16 - Top 3 dos automóveis mais baratos em Portugal, em 2016.....	21
Tabela 17 - Top 3 dos automóveis mais caros em Portugal, em 2016.....	21
Tabela 18 - Top 3 dos automóveis mais caros do Mundo, em 2016.....	21
Tabela 19 - Top 3 dos automóveis mais vendidos em Portugal, em 2016.....	22
Tabela 20 - Características base de um veículo ligeiros de passageiros .....	23
Tabela 21 - Características base de um veículo ligeiros de passageiros .....	28
Tabela 22– Balanço de 2015 e 2016 .....	35
Tabela 23– Resumo da Demonstração de resultados de 2015 e 2016 .....	35
Tabela 24 - Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.1.1.....	66
Tabela 25- Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.1.2.....	67
Tabela 26- Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.1.3.....	69
Tabela 27- Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.1.4.....	71

Tabela 28 - Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.1.5.....	72
Tabela 29 - Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.2.1.....	74
Tabela 30- Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.2.2.....	75
Tabela 31- Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.2.3.....	77
Tabela 32 - Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.3.1.....	79
Tabela 33 - Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.3.2.....	80
Tabela 34 - Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.3.3.....	82
Tabela 35 - Plano de contingências.....	83

### **Índice de gráficos**

Gráfico 1 - Vendas de ligeiros de passageiros- 2000 a 2017 .....	18
Gráfico 2 - Idade do parque automóvel português, em 2015 .....	20
Gráfico 3 - Vendas por segmento em Portugal, em 2014 .....	25
Gráfico 4 - Estrutura organizacional da empresa .....	31

## **Lista de abreviaturas**

A.C.A.P.- Associação Automóvel de Portugal

A.N.E.C.R.A.- Associação Nacional das Empresas do Comércio e da Reparação Automóvel

A.R.A.N.- Associação Nacional do Ramo Automóvel

B.C.E.- Banco Central Europeu

B2B- *Business To Business*

B2C- *Business To Consumer*

C.E.- Comunidade Europeia

E.B.I.T.- *Earnings Before Interest and Taxes*

E.B.I.T.D.A.- *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

F.M.I.- Fundo Monetário Internacional

I.N.E.- Instituto Nacional de Estatística

I.S.O.- *International Organization for Standardization*

I.S.V.- Imposto Sobre Veículos

I.U.C.- Imposto Único de Circulação

O.I.C.A.- *Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles*

P.I.B.- Produto Interno Bruto

P.M.E.- Pequenas e Médias Empresas

R.A.I.- Resultado Antes de Impostos

R.L.P.- Resultado Líquido do Período

R.O.P.O.- *Research Online, Purchase Offline*

R.U.- Reino Unido

U.E.- União Europeia

W.W.F.- *World Wide Fund for Nature*

## 1. Sumário executivo

O presente projecto tem como objectivo a elaboração de uma estratégia de comunicação, adaptado à realidade do mercado e concretamente à empresa F.H. da Rocha Marques, concessionário KIA de Leiria, especializado no comércio de automóveis ligeiros de passageiros e na sua manutenção e também no comércio de peças para automóveis.

Inicialmente foi elaborada uma análise externa através da realização de uma análise PESTAL, do modelo das 5 Forças de Porter e também do estudo do mercado, consumidores e concorrência. Através do cruzamento dos dados extraídos das avaliações referida elaboraram-se duas listas, uma de Ameaças e Oportunidades.

Posteriormente realizou-se uma análise interna à organização, onde foi descrita e avaliada a estrutura organizacional, cadeia de valores e a situação económico-financeira da empresa. Desta análise resultaram outras duas listas, uma de Pontos Fortes e outra de Pontos Fracos.

Feita uma síntese dos pontos mais importantes presentes nas listas, foi feito um cruzamento entre eles, através de uma SWOT dinâmica, e desta extraíram-se directrizes estratégicas para o desenvolvimento de acções concretas, a aplicar pela empresa.

O desenvolvimento das acções, assente na estratégia de negócio, elaborada com recurso ao modelo *Canvas*, seguiu quatro linhas de acção complementares: *rebranding* da empresa, criação de um manual de comunicação, fidelização de clientes e diversificação de portfólio. Estas quatro directrizes estratégicas resultam, na prática, na apresentação de várias medidas que permitirão à empresa, mediante a sua aplicação, quer globalmente quer no comércio e manutenção de automóveis e no comércio de peças para automóveis crescer.

O projecto termina, após um exaustivo detalhe das acções, com um plano de contingência, onde são dadas soluções e alternativas caso a implementação das acções não seja bem-sucedida ou pelo menos de acordo com o esperado. É também apresentado um plano de viabilidade económico-financeira de modo a sustentar e a demonstrar a possibilidade de implementação das medidas, ressaltando que terá frutos não só no imediato como ao longo do tempo permitindo à empresa crescer.

## **2. Breve caracterização da organização**

A F.H. da Rocha Marques, Lda. é uma empresa do sector automóvel especializada no comércio e manutenção automóvel. É o concessionário KIA em Leiria, sendo a venda de veículos ligeiros de passageiros desta marca o seu *core business*, ao qual se junta o comércio de veículos usados, o comércio de peças automóveis e de lubrificantes. Actualmente tem 12 colaboradores distribuídos pelos quatro departamentos: stand, serviço, peças e lubrificantes e ainda pela direcção e funções de suporte.

A empresa foi fundada em Leiria, em 1952, por Francisco Henrique da Rocha Marques, e integra um grupo familiar composto por mais três empresas: IMAUTO – Imobiliária e comércio de automóveis, ONDAL – concessionário Honda de Leiria e SACEL – concessionário Citroën de Leiria, Caldas da Rainha e Torres Vedras. Aquando da sua fundação localizava-se no centro da cidade, tendo em 1981 mudado as suas instalações para junto do IC2, entre a Batalha e Leiria, para as actuais instalações criadas de base com este intuito, acompanhando assim o movimento natural de descentralização automóvel do centro das cidades para junto das vias infraestruturantes, com mais e melhores acessos e visibilidade o que é uma mais valia pois abre-se assim a novos públicos, passando do público da cidade para o público regional.

Ao longo dos anos, foi comercializando veículos das várias marcas, tais como Overland, Manchester Studebaker, Standard Austin, Triumph, Willys-Jeep, DKW, Audi, Morris, Daihatsu, Rover e Mercedes-Benz, emblema que comercializou até 1992, ano em que troca a concessão pela KIA. Este passo foi, sem dúvida, bastante arriscado, substituindo o comércio dum gigante mundialmente reconhecido, com um grande peso histórico e qualidade inquestionável por uma marca sul coreana, totalmente desconhecida do público português, que tendo sido constituída em 1944, como fabricante de bicicletas, só em 1974 lança o primeiro modelo automóvel e só em 1991 entra no mercado nacional. Ainda que arriscada, esta mudança tem-se mostrado como acertada sendo isso comprovado pelo crescimento e reconhecimento que a marca tem vindo a adquirir entre os portugueses, nomeadamente nos últimos anos. Esta aceitação da marca, aliada ao reconhecimento que tem no mercado regional, tem sido um ponto chave para o seu sucesso, que de entre os 29 concessionários KIA em Portugal ocupa a 7º posição, segundo dados internos da KIA Portugal.

### 3. Visão, Missão e Valores da Organização

#### 3.1. Visão

- **Onde gostaríamos de nos ver?** No Top 5 de vendas Kia a nível nacional em 3 anos e no Top 5 de vendas de ligeiros em Leiria em 10 anos.
- **Como gostaríamos de ser vistos pelos outros?** Como uma empresa sólida, com 60 anos de experiência e com muitos mais pela frente, atenta aos seus clientes, antevendo as suas necessidades e satisfazendo-as com honestidade.
- **Que marca queremos deixar ao Mundo?** A de uma empresa que consegue contornar as adversidades dos tempos mantendo-se firme nos seus valores de origem.

#### 3.2. Missão

- **O que nos propomos fazer?** Aconselhar o cliente na escolha do seu automóvel e acompanhá-lo durante a sua viagem.
- **Como queremos que nos distingam?** Pela excelência dos nossos serviços, pela qualidade dos nossos automóveis, pela dedicação aos nossos clientes.
- **Como nos queremos apresentar?** Como uma empresa que comercializa automóveis cada vez melhores, únicos com 7 anos de garantia, e com preços competitivos.

#### 3.3. Valores

- **Em que é que acreditamos verdadeiramente?** Na qualidade. Na qualidade dos nossos automóveis, na qualidade dos nossos serviços e na qualidade dos nossos colaboradores.
- **Porque é que estamos dispostos a lutar e a sacrificar-nos?** Para conseguir responder às necessidades dos nossos clientes, para vencer as adversidades que surgem no dia a dia, para continuarmos a merecer a confiança que, ao longo dos anos, fomos recebendo dos nossos clientes, servindo-os.

#### **4. Contexto e tendências a nível internacional**

O automóvel, do grego *αὐτός* ["autós"], "por si próprio", e latim *mobilis*, "mobilidade", é um dos meios de transporte terrestre com maior disseminação a nível mundial, existindo actualmente mais de 1 bilião de veículos em todo o mundo. Este número tende a aumentar, estando previsto que em 2035, seja o dobro. (Voelcker, 2014)

O crescimento exponencial de veículos, muito devido ao mercado asiático, nomeadamente aos mercados chinês e indiano, que tende a ultrapassar o ocidental faz também aumentar as preocupações a nível ambiental e de tráfego urbano.

Em relação à primeira preocupação a previsão é para que os motores de combustão tradicionais sejam progressivamente substituídos por híbridos e eléctricos. Esta tendência vai ao encontro das preocupações tanto de automobilistas como dos governos que, inclusivamente, apresentam leis para a proibição da venda e circulação destes veículos.

Em relação ao aumento do tráfego automóvel, existem duas tendências: por um lado o aparecimento e implementação de automóveis sem condutor, libertando tempo para que, em viagem, se possa descansar ou trabalhar e reduzir os riscos da condução humana. Por outro lado, surge o *ride sharing* que é a partilha de veículos, poupando custos aos utilizadores, libertando espaço nas cidades e tentando reduzir o tráfego urbano. As tendências referidas serão desenvolvidas adiante.

##### **4.1. Globalização**

Actualmente existem a nível global 113 marcas de carros, um rácio de quase 0,5 marcas por país. Muitas delas são globais, contudo também existem muitas que se destinam a mercados regionais, o que não as inferioriza dado o tamanho dos mesmos, como são os casos de E.U.A., China ou Índia. (Auto Car Brands, 2017)

Ainda que haja muitas marcas, metade destas pertencem a apenas 14 grupos automóveis. Nem sempre foi assim, mas a força do mercado obrigou a políticas de fusões ou aquisições, acabando por criar grupos de marcas totalmente distintas que, em alguns casos, nem do mesmo país de origem são. É disso um exemplo a britânica Jaguar, que já pertenceu à americana Ford e agora pertence ao grupo indiano Tata. (Zhang, Nudelman, & Gould, 2015)



Figura 1 - Grupos automóveis e suas marcas



Fonte: Business Insider

A globalização automóvel não passa apenas pela diversidade das suas marcas, mas também pela sua produção e comércio e pela evolução dos mercados regionais do qual fazem parte.

No que toca à produção, em 2015, 51% da produção mundial era asiática (27% Grande China, 15% Coreia/Japão e 9% Ásia do Sul), seguindo-se a Europa com 23% e a América do Norte com 20%. Esta orientalização da indústria automóvel tende a intensificar-se pois, até 2022 a contribuição da região Ásia-Pacífico representará 65,8%, a Europa 15,8% e a América do Norte 10,5%. (Price Waterhouse Coopers, 2016; ACAP, 2016) Esta tendência tem por base dois vectores: existência de mão-de-obra mais competitiva que nos países ocidentais, e ao aceleração económico que a região tem vivido, contribuindo para que a população tenha acesso a este tipo de bens.

Em relação ao comércio de automóveis, o Top 10 de países com maiores vendas anuais é composto por 4 asiáticos, 1 norte americano, 4 europeus e 1 sul americano. Estes números mostram que o automóvel não é já apenas um bem de luxo dos países ocidentais e desenvolvidos, tendo-se tornado um bem democratizado e disseminado por todo o globo, contribuindo para isso o vasto número de marcas e gamas de veículos criados com o intuito de responder a diferentes segmentos alvo. (Jato Dynamics Limited, 2016)

Tabela 1 - Top 10 de comércio mundial de automóveis

País	China	E.U.A.	Japão	R.U.	Alemanha	Índia	França	Itália	Brasil	Coreia S.
Unidades (milhares)	6 073	4 081	1 449	871	849	807	616	558	465	416
Evolução (2015-16)	6%	3%	-7%	5%	5%	3%	8%	21%	-28%	5%

Fonte: Jato Dynamics Limited, 2016

#### 4.2. Leis europeias de cariz ambiental

Segundo estudos da U.E. os gases resultantes da combustão automóvel correspondem a 12% das emissões de CO<sub>2</sub> de toda a União. Como medida de combate ao efeito de estufa foi legislado que, para 2015, os novos veículos comercializados teriam como tecto máximo de emissões 130 g de CO<sub>2</sub>/Km, e em 95g de CO<sub>2</sub>/Km em 2021. Estes valores correspondem a uma redução de 18% e 40% face aos valores médios de 2007 que eram de 158,7 g/Km. (Comissão Europeia, 2009)

No entanto países como a Alemanha, Holanda e Noruega pretendem ser mais restritivos. Embora sem ter sido ainda debatido no *Reichstag*, o *Bundesrat*, conselho federal que representa os 16 estados alemães, aprovou uma recomendação que pretende proibir o comércio de veículos a gasolina e gasóleo em 2030. Esta noticia tem especial importância pois a Alemanha é o 5º mercado Mundial (tabela 1) e um dos maiores fabricantes globais. (Magno, 2016)

O caso holandês é um pouco mais radical e prevê que, na melhor das hipóteses, todos os veículos com motor de combustão sejam banidos das ruas até 2025. Esta medida tem como prioridade a melhoria da qualidade do ar e a contribuição para a diminuição do efeito de estufa. (Weller, 2016)

A Noruega, país onde a indústria do petróleo tem uma importância extrema, pretende proibir a venda de automóveis com motor de combustão em 2025. Ainda não tendo sido aprovada a medida, é uma ideia que gera consenso. Isto teria repercussões em  $\frac{3}{4}$  do parque automóvel pois 24% dos veículos noruegueses são eléctricos, indo assim ao encontro da política ambiental de desflorestação 0, de produção de energia que dependa, em 99%, de produção hidroelétrica.

Deste modo, com estas políticas nacionais e da U.E. o mundo automóvel tal como hoje o conhecemos irá sofrer grandes evoluções.

### 4.3. Tendências

Pode falar-se da existência de quatro grandes novas tendências neste sector:

- **Smart cars** – Automóveis que, de origem, integram *software* com ligação à *internet* e possibilidade de emparelhamento com outros dispositivos tais como computador, telemóveis e *tablets* permitindo um acesso à distância a informação. Tanto a Google, através do sistema Android Auto, como a Apple, através do CarPlay, entram assim no mercado automóvel;
- **Veículos ecológicos** – Evolução, desde o início do século XXI, no sentido de acabar com motores de combustão interna convertendo-os em eléctricos. Nos veículos a gasolina a evolução passa por quatro fases - Motores de Combustão Interna (MCI) tradicional a gasolina; Micro Híbridos com sistema *start-stop*; Híbrido Total, podendo funcionar só como eléctrico; Eléctrico a Bateria (BEV) que é 100% eléctrico com *packs* de bateria *on-board*. Nas viaturas a *diesel* existem também quatro fases - Motores de Combustão Interna (MCI) tradicional a gasóleo; Híbrido Intermédio com bateria e motor eléctrico que funciona como gerador; Híbrido de Plug-In (PHEV) semelhante ao Híbrido Total com a diferença de que as baterias podem ser carregadas exteriormente; Eléctrico a Bateria, semelhante à evolução dos de gasolina;
- **Ride sharing** – *Join-venture* entre os fabricantes de automóveis e empresas que se iniciam no sector, não tendo estas de ser obrigatoriamente construtoras (ex. a Toyota está a colaborar com a Uber, a Apple com a Didi e a General Motors com a Lyft). O objectivo é desenvolver um novo modelo de mobilidade assente na partilha de viaturas, no qual o cliente aluga o automóvel pelo período de tempo que necessita, apanhando-o num local da cidade e deixando-o noutra, em detrimento do veículo próprio;

- **Veículos sem condutor** – Empresas como a Tesla, a Citroën, a Google ou a Apple estão a desenvolver veículos que não necessitem do Homem para os conduzir. Inclusivamente já se encontram em fase de experimentação e circulam, em teste, em algumas estradas. A década de 2020 está apontada como sendo o início de uma nova era automóvel.

Mediante as quatro tendências supre-referidas há quatro cenários possíveis de existir num prazo de 5 a 10 anos, estando eles dependentes de dois eixos sendo estes: Mobilidade partilhada VS Uso privado e Regulação liberal VS Regulação restritiva. (Price Waterhouse Coopers, 2016)

Figura 2 - Top 10 de comércio mundial de automóveis 2016



Fonte: Price Waterhouse Coopers, 2016

## **5. Análise Externa**

### **5.1. Análise do meio envolvente mediato (PESTAL)**

#### **5.1.1. Contexto político**

- Na actual legislatura, num contexto pós intervenção externa de ajustamento, levado a cabo pelo FMI, BCE e CE, estão a ser repostos os ordenados na Função Pública e a política de contratação foi reactivada;
- Foram tomadas medidas de estímulo ao consumo. No caso do sector automóvel, não foram tomadas medidas de incentivo, tendo mesmo sido aumentada a carga fiscal;
- Se por um lado o contexto político parece tornar-se menos tenso e mais favorável à existência de, em última análise, mais capital junto das famílias, por outro parece que o Governo continua a ver no sector automóvel uma boa fonte de receitas para equilibrar as baixas de impostos noutros sectores.

#### **5.1.2. Contexto económico**

- O PIB cresceu 1,5% em 2016, e estima-se que em 2017 evolua para 2,5% e que cresça 2,0% em 2018 (Banco de Portugal, 2017);
- O Consumo Privado terá crescido 2,1% em 2016, deverá desacelerar para 1,9% em 2017 e ter uma ligeira aceleração para 17% em 2018 (Banco de Portugal, 2017);
- A Taxa de Inflação para 2016 foi de 0,8% (Banco de Portugal, 2016), acelera para 1,6% em 2017 (Banco de Portugal, 2017) e para 1,5% em 2018;
- As Taxas de Juro permanecem em níveis historicamente muito baixos: no final de 2016 a EURIBOR a 3 meses foi de -0,3% e estima-se que em 2017 se mantenha negativa no mesmo valor (-0,3%) subindo para -0,2% em 2018 (Banco de Portugal, 2016);
- Salário mínimo nacional é de 557 €, em 2017 (Orçamento de Estado 2017, 2016) e prevê-se que em 2018 suba para 580 €. (Economia, 2017)

- Os factores referidos combinados transmitem uma sensação positiva de facilidade de acesso ao capital traduzindo-se num aumento do consumo. Assim sendo também é previsível que o sector automóvel possa beneficiar um pouco com esta conjuntura.

### **5.1.3. Contexto social**

- A Taxa de Desemprego para 2016 foi de 11,1%, devendo ser de 9,0% em 2017 e 8,2% em 2018 (Banco de Portugal, 2017);
- O Índice de Confiança dos Consumidores Portugueses encontra-se numa trajectória positiva desde 2013, tendo sido quebrada em Julho de 2017 (INE, 2017);
- O Volume de Vendas de Automóveis cresceu 15,8% em 2016 (ACAP, 2016);
- O Volume de Vendas de Ligeiros de Passageiros cresceu 16,2% em 2016, estimando-se que cresça 2% em 2017 (ACAP, 2017);
- Envelhecimento da população (INE, 2016);
- Consumidor mais informado, à procura das melhores condições utilizando *internet* como auxiliar de busca (Accenture, 2013);
- A nível social, a confiança aumenta, o ambiente geral desanuvia, o medo da incerteza dos tempos da intervenção externa diminui e as pessoas consomem mais. Este consumo inclui a compra de ligeiros de passageiros o que é favorável para o sector.

### **5.1.4. Contexto tecnológico**

- Acesso à *internet* via telemóvel continua a crescer, generalizando-se a utilização móvel de redes sociais (Facebook, Twitter, Whatsapp, Instagram) (Jornal de Negócios, 2015);
- As Redes Sociais são cada vez mais utilizadas como plataformas de comércio, não apenas em complementaridade ou substituição dos *sites*, mas também como espaço de publicidade direccionada para determinados públicos;

- *M-Commerce*: os retalhistas estão agora a incluir nas suas estratégias para o negócio online o canal mobile;
- Plataformas *on-line* de comparação de preços: crescimento de *sites* que comparam o preço do mesmo produto em diferentes locais ou de produtos semelhantes;
- *Sites user friendly*: permitem aos seus utilizadores customizar o produto que procuram, a fim de o poderem visualizar *on-line*, dando-lhes ao mesmo tempo o valor global e parcial deste;
- O acesso e a democratização das tecnologias permitem que as pessoas tenham acesso à informação de um modo transversal: a toda a hora e em todo o lado. Para as pessoas este acesso à informação permite-lhes ter o poder todo, na hora de escolher um novo automóvel, e obriga as empresas do sector a dinamizarem-se para poder acompanhar a concorrência.

#### **5.1.5. Contexto ambiental**

- Maior atenção dada às questões ambientais por parte dos portugueses e consequente diminuição da pegada ecológica nacional (WWF, 2017);
- Aumento da procura de veículos eléctricos e híbridos sendo estes 1,9% do total de vendas de Janeiro a Setembro de 2016 (Caria, 2016);
- Aumento da oferta de veículos eléctricos e híbridos;
- Incentivo pela Introdução no Consumo de um Veículo de Baixas Emissões (antigo Incentivo ao abate de veículos em fim de vida) aquando da aquisição de um novo veículo híbrido plug-in novo sem matrícula (Orçamento de Estado 2017, 2016);
- Rede Mobi.E (postos de abastecimento eléctrico) com 1250 postos previsto para todo o país em 2017 (Mobi.E, 2017);
- O contexto sócio-ambiental e político-ambiental “forçam” o sector automóvel a modernizar-se e a apresentar alternativas mais verdes aos modelos existentes que trabalham a combustíveis fósseis.

### **5.1.6. Contexto legal**

Segundo o Orçamento de Estado de 2017:

- O Imposto Sobre Veículos tem um aumento de 3% para veículos matriculados em 2017, segundo o Orçamento de Estado de 2017- Lei 42/2016;
- Descida do Imposto Sobre Veículos em automóveis importados com mais de 5 anos, segundo o Orçamento de Estado de 2017- Lei 42/2016;
- Aumento do Imposto Único de Circulação em 0,8% com taxa extra, até 8,8%, nos veículos mais poluentes, segundo o Orçamento de Estado de 2017- Lei 42/2016;
- Tributação sobre os combustíveis fósseis: descida do imposto sobre a gasolina e aumento da tributação sobre o gasóleo, segundo o Orçamento de Estado de 2017- Lei 42/2016 (Orçamento de Estado 2017, 2016);
- A intenção do legislador é de reduzir o número de viaturas automóveis, nomeadamente o seu uso privado, e para aumentar o recurso aos transportes públicos de modo a descongestionar as cidades e a reduzir a componente poluente causada pelo recurso aos primeiros.



## 5.2. Análise do meio envolvente imediata (5 Forças de Porter)

### 5.2.1. Ameaças de entrada de novos concorrentes

Com base no modelo das 5 Forças de Porter conclui-se que a ameaça de entrada de novos concorrentes neste mercado é baixa. Para tal muito contribui o facto do produto ser muito diferenciado, da concorrência implantada ter grande poder de retaliação e experiência no sector.

Tabela 2 – Ameaça de entrada de novos concorrentes

		Contribuição para a força					2,36
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Economias de escala	Altas		X				Baixas
Diferenciação do produto	Altas		X				Baixas
Desvantagem dos custos	Altas	X					Baixas
Necessidades de capital	Altas	X					Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altas					X	Baixas
Facilidade de acesso aos canais de distribuição	Baixas			X			Altas
Políticas proteccionistas	Altas				X		Baixas
Facilidade de acesso às tecnologias necessárias	Baixas		X				Altas
Facilidade de acesso às matérias primas	Altas		X				Baixas
Efeitos de experiência	Altas		X				Baixas
Probabilidade de retaliação dos concorrentes	Altas		X				Baixas

### 5.2.2. Rivalidade entre empresas do sector

A rivalidade entre empresas é alta. Isto justifica-se pelo elevado número de empresas já existentes, pelos custos fixos inerentes ao sector e pelo elevado grau de barreiras à saída.

Tabela 3 - Rivalidade entre empresas do sector

		Contribuição para a força					3,75
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Número de empresas concorrentes	Baixas				X		Altas
Grau de concentração do mercado	Altas			X			Baixas
Crescimento do mercado	Altas			X			Baixas
Custos fixos	Baixas				X		Altas
Custos de posse de <i>stock</i>	Baixas					X	Altas
Grau de diferenciação do produto	Altas		X				Baixas
Custo de mudança para os clientes	Altas					X	Baixas
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Altas		X				Baixas
Barreiras à saída: Grau de especialização dos activos	Baixas				X		Altas
Barreiras à saída: Custo da saída	Baixas					X	Altas
Barreiras à saída: Barreiras emocionais	Baixas				X		Altas
Barreiras à saída: Restrições legais e sociais	Baixas				X		Altas

### 5.2.3. Ameaça de produtos de substituição

A ameaça de produtos de substituição é média uma vez que não há ainda no mercado produtos com a versatilidade do automóvel. Além de não haver os referidos produtos o país está assente numa estrutura rodoviária densamente implementada o que facilita o domínio do automóvel.

Tabela 4 - Ameaça de produtos de substituição

		Contribuição para a força					3,00
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Disponibilidade de produtos substitutos	Baixas				X		Altas
Custo de mudança para os produtos substitutos	Baixas		X				Altas
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixas			X			Altas

### 5.2.4. Poder dos fornecedores

O poder dos fornecedores no sector tem uma relevância média por haver uma relativa concentração dos tópicos entre o médio e o médio alto. A validar a tendência central considera-se um número médio de fornecedores do sector. O número de fornecedores é menor que o de marcas pois algumas são importadas pela mesma entidade como é o caso da KIA, Jeep, Isuzu e Mitsubishi importadas e distribuídas pelo Grupo Berger. A este factor somam-se a importância da indústria como cliente, que tem uma importância média comparada com o cliente privado cuja importância é muita e o grau de diferenciação dos veículos que os primeiros adquirem.

Tabela 5 - Poder dos fornecedores

		Contribuição para a força					3,44
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Número de fornecedores do sector	Altas			X			Baixas
Grau de concentração dos fornecedores em relação ao sector	Baixas				X		Altas
Importância da indústria como cliente	Altas			X			Baixas
Volume médio das compras aos fornecedores	Altas	X					Baixas
Custo de mudança de fornecedor	Baixas					X	Altas
Rentabilidade dos fornecedores	Baixas				X		Altas
Peso do custo dos produtos comprados pela indústria no total	Baixas				X		Altas
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixas			X			Altas
Disponibilidade de produtos substitutos (aos compradores)	Baixas				X		Altas

### 5.2.5. Poder dos clientes

O poder dos clientes no sector também tem um grau médio de relevância pois o número de clientes tem-se mantido estável ao longo dos anos, relativamente disperso por marcas, mas não excessivamente, com um volume médio de compras também equilibrado e dando uma rentabilidade média por cliente constante ao longo do tempo.

Tabela 6 - Poder dos clientes

		Contribuição para a força					<b>3,22</b>
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Número de clientes do sector	Altas			X			Baixas
Grau de concentração dos clientes, relativamente ao sector	Baixas			X			Altas
Volume médio das compras pelos clientes	Baixas			X			Altas
Custo da mudança de fornecedor	Altas				X		Baixas
Rentabilidade dos clientes	Altas			X			Baixas
Peso dos custos dos produtos vendidos no custo para o cliente	Baixas				X		Altas
Importância para o cliente da qualidade dos produtos vendidos	Altas		X				Baixas
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pelo sector	Altas		X				Baixas
Disponibilidade de produtos para os clientes	Baixas					X	Altas

### 5.2.6. Consolidação da análise das 5 Forças de Porter

Analisando globalmente as 5 Forças de Porter, pode concluir-se que o grau de atractividade do mercado é médio. Havendo uma reduzida ameaça com a entrada de novos concorrentes, a rivalidade entre os concorrentes existentes é alta, o que explica em parte a primeira premissa. Em relação às ameaças de produtos de substituição, no panorama nacional, muito ligado ao meio rodoviário e muito individualista, as ameaças externas não aparentam ser um perigo para o sector. O poder negocial tanto de fornecedores como de clientes é estável dado o elevado número de concorrentes e o constante controlo que uns fazem aos restantes. O mercado vai-se adaptando e evoluindo por si sem haver nenhum factor disruptivo permanente.

Tabela 7 - Consolidação da análise das 5 Forças de Porter

		Contribuição para a força					<b>3,00</b>
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Ameaça de entrada de novos competidores	Altas				X		Baixas
Rivalidade entre as empresas do sector	Altas		X				Baixas
Ameaça de produtos substitutos	Altas			X			Baixas
Poder negocial dos fornecedores	Altas			X			Baixas
Poder negocial dos clientes	Altas			X			Baixas
Avaliação global				X			

Em conclusão, pode constatar-se que para as empresas que já operam no sector e que suportaram o abalo da crise que o País viveu o sector continua a ser medianamente atractivo.

### 5.3. Análise do Mercado

#### 5.3.1. Principais *players*

O mercado automóvel mundial é extremamente fragmentado, o caso português, à sua escala, também o é. Desde 2003 até 2014 foram comercializados veículos de 51 marcas distintas. (ACAP, 2016)

No sector das vendas de ligeiros de passageiros, em Portugal, o ano de 2016 terminou, tal como em 2015, com a liderança da Renault, que comercializou 25 861 unidades. Seguiu-se a Peugeot, a Volkswagen (3º), mesmo após o escândalo da manipulação das emissões de CO<sub>2</sub>, seguida de mais três alemãs: a Mercedes-Benz (4º), BMW (5º) e a Opel (6º). Em 7º lugar surge a Nissan, seguida da italiana Fiat (8º), da francesa Citroën (9º) e a fechar, a Audi (10º). (Motor 24, 2017)

Tabela 8- Top 10 de marcas mais vendidas em Portugal em 2016

Marca	Renault	Peugeot	VW	Mercedes	BMW	Opel	Nissan	Fiat	Citroën	Audi
Posição	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º
Unidades vendidas	25 861	19 864	17 031	15 308	14 261	12 066	11 711	10 176	9 919	9 503

Fonte: Motor 24, 2017

Se em 2016 foi este o Top 10, no primeiro semestre de 2017 pouca coisa mudou. A Fiat ultrapassou a Opel no 6º posto e a Ford ascendeu à 10ª posição retirando a Audi do Top10. (Motor 24, 2017)

Tabela 9 - Top 10 de marcas vendidas no 1ºS de 2017

Marca	Renault	Peugeot	VW	Mercedes	BMW	Fiat	Opel	Nissan	Citroën	Ford
Posição	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º
Unidades vendidas	18 529	12 234	9 774	8 945	8 232	8 141	7 344	7 294	6 341	5 117

Fonte: Motor 24, 2017

Se a nível nacional o panorama é o supra-referido, a nível da região de Leiria o concessionário que tem maiores resultado é o grupo L.P.M. – Comércio Automóvel, S.A. que representa em Leiria, Tomar e Pombal a Peugeot, e também a KIA e a Volvo nas Caldas da Rainha e em Santarém. Em 2º lugar surge a Lubrigaz, com a concessão da Volkswagen e Skoda em Leira e nas Caldas da Rainha. Na 3ª posição encontra-se a Lizauto, concessionário Renault, na 4ª posição a Sacel, representando a Citroën em Leiria, Caldas da Rainha e Torres Vedras, em 5º lugar a Brás Heleno, S.A., apenas com serviço BMW e Mini, sem venda de automóveis novos.

É ainda de referir que deste ranking fazem apenas parte os representantes oficiais das marcas. (Jornal de Leiria, 2016)

Tabela 10 - Top 5 players em Leiria 2016

<b>Empresa</b>	L.P.M	Lubrigaz	Lizauto	Sacel	Brás Heleno
<b>Posição</b>	1º	2ª	3ª	4ª	5ª
<b>Marca</b>	Peugeot	Volkswagen Skoda	Renault	Citroën	BMW Mini (serviço)

Fonte: Jornal de Leiria, 2016

### 5.3.2. Mercado total

- **Dimensão (volume)** – O mercado de ligeiros de passageiros rondará, em 2017, as 211 000 unidades comercializadas. Este valor é o mais alto da década, ainda assim abaixo do registado em 2010. (ARAN, 2017)

Tabela 11- Volume de vendas anual de 2000 a 2016

Ano	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Ligeiros de passageiros</b>	289 945	255 215	226 079	189 793	197 584	203 372	194 684	201 868	213 389
<b>Variação face ao ano anterior</b>		-11,98%	-11,42%	-16,05%	4,10%	2,93%	-4,27%	3,69%	5,71%

Ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017*
<b>Ligeiros de passageiros</b>	160 995	223 464	153 433	95 309	105 989	142 526	178 469	207 345	211 000
<b>Variação face ao ano anterior</b>	-24,55%	38,80%	-31,34%	-37,88%	11,21%	34,47%	25,22%	16,18%	1,76%

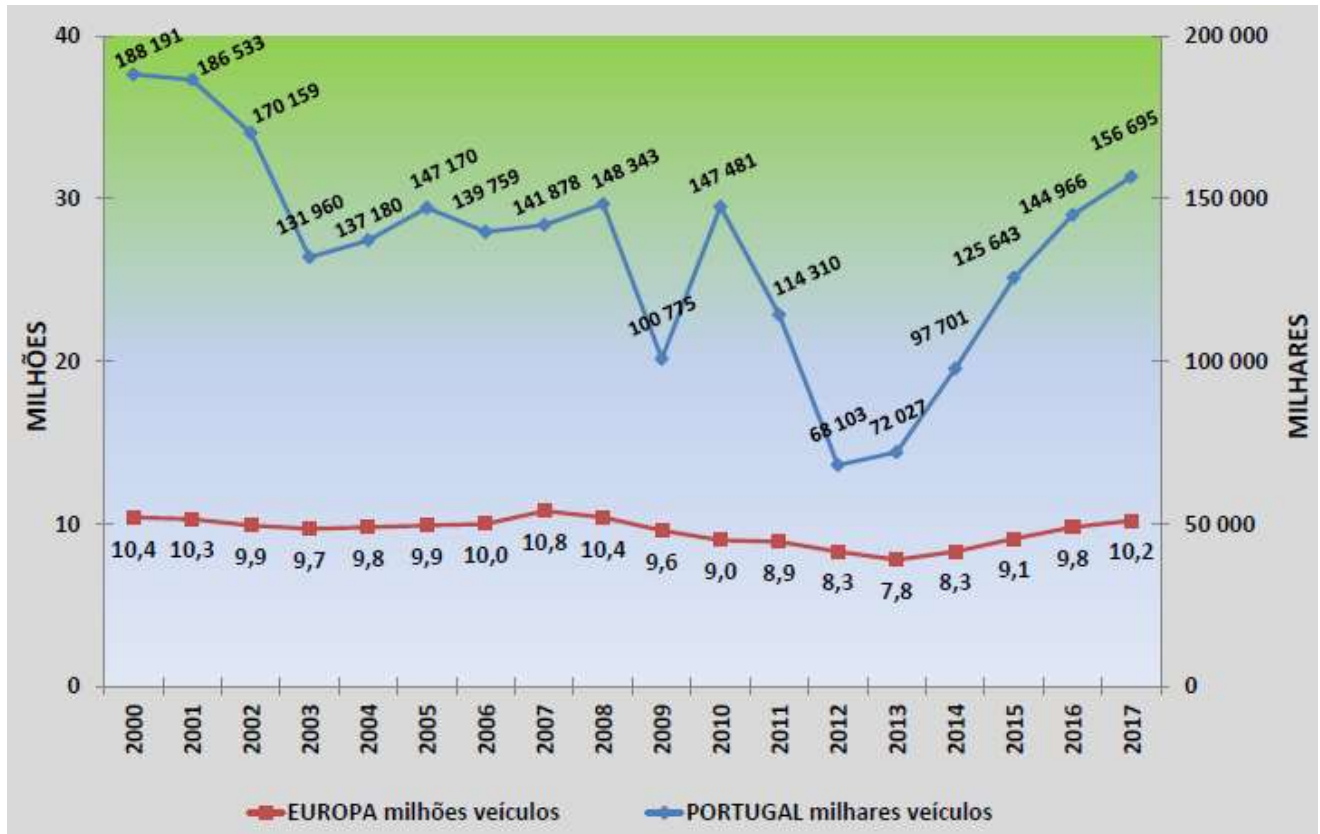
\*previsão ACAP

Fonte: ARAN, 2016

- **Evolução (taxa de crescimento)** – O comércio de automóveis ligeiros, na Europa, ronda os 10,2 milhões de unidades vendidas, entre Janeiro e Agosto de 2017 (os dados disponibilizados são referentes a esse intervalo de tempo), o que está dentro da média desde 2000. Dentro deste intervalo 2007 foi o melhor ano, atingindo-se valores de 10,8 milhões de unidades, sendo 2013 o pior, com vendas a rondar os 7,3 milhões de unidades. Desde então a tendência é positiva. (ANECRA, 2017)

Em Portugal, o mercado demonstra grande volatilidade desde 2000. O período mais difícil verificou-se entre 2010 e 2012, altura em que o mercado caiu mais de metade, com perdas de mais de 30% em 2011 e em 2012. Desde 2013, ou desde a intervenção externa, que as vendas têm aumentando consistentemente e sempre na casa dos dois dígitos. (ANECRA, 2017)

Gráfico 1 - Vendas de ligeiros de passageiros- 2000 a 2017



Fonte: ANECRA, 2017

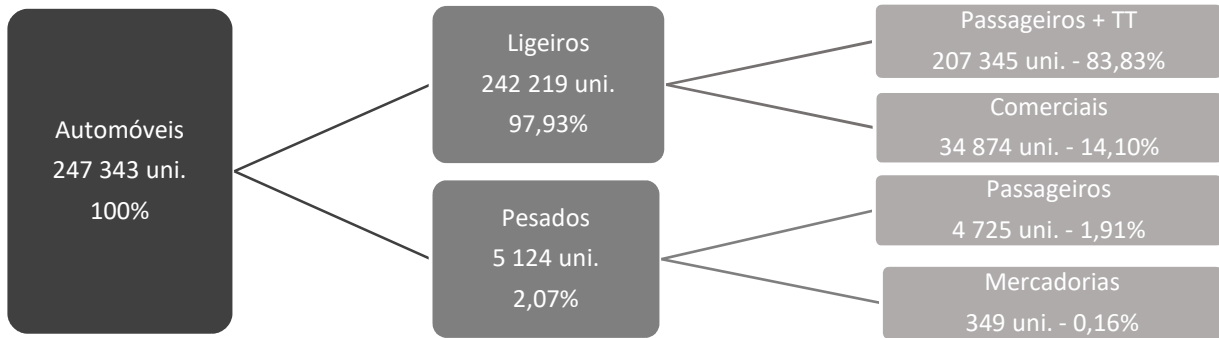
Em conclusão, o mercado europeu é maduro e estável não apresentando grandes flutuações. O mercado português é bastante instável, mas vive um período de crescimento, já de 5 anos seguidos o que é um bom indicador para o comércio.

### 5.3.3. Características e tendências do mercado

- **Produto e segmentação** – O mercado automóvel, dada a sua dimensão e complexidade é segmentado de diferentes modos, segundo critérios distintos e com finalidades específicas. São elas:

- **Lei portuguesa** – Segundo o Código da Estrada, artigo 106º, o mercado automóvel divide-se em dois grandes ramos: Ligeiros e Pesados, que se subdividem em outros dois: Ligeiros de Passageiros (inclui TT) e Comerciais Ligeiros; e Pesados de Passageiros e Pesados de Mercadorias. Em 2016 a percentagem de cada ramo era a seguinte (ARAN, 2017):

Figura 3 – Divisão do mercado automóvel e peso por sector em 2016



Fonte: ARAN, 2017

Ainda segundo o Código da Estrada, a categoria M, que diz respeito aos Ligeiros de Passageiros, baseando-se na norma internacional ISO 3833, de 1977, divide-se em:

Tabela 12 - Segmentação de veículos ligeiros de passageiros segundo o Código da Estrada

Categoria	AA	AB	AC	AD	AE	AF
Descrição	Berlina tricorpo	Berlina bicorpo	Carrinha ou break	Coupé	Descapotável	Veículo para fins especiais

- **Outras entidades** – A segmentação dos ligeiros de passageiros pode ainda ser:

Tabela 13 - Segmentação segundo a ACAP

Categoria	A	B	C	D	E	F	G	H
Descrição	Económico	Inferior	Médio inferior	Médio superior	Superior	Luxo	SUV	Monovolume

Tabela 14 - Segmentação segundo a CE

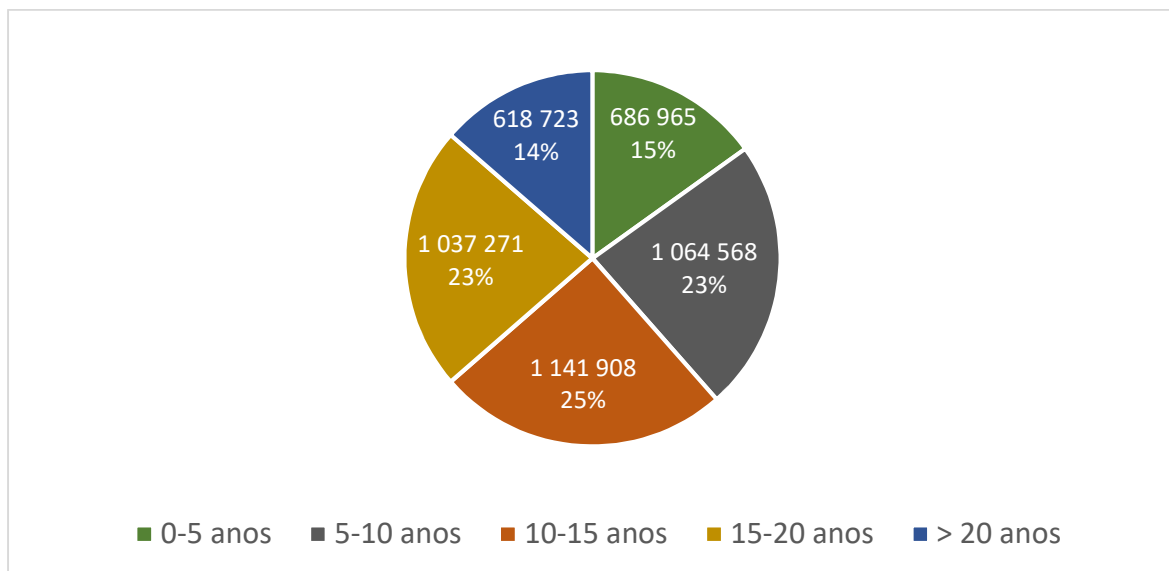
Categoria	A	B	C	D	E	F	G
Descrição	Mini-cars	Small cars	Medium cars	Large cars	Executive cars	Luxury cars	Multipurpose and sport utility

Tabela 15 - Segmentação segundo a OICA

Categoria	VP	VCL	VCP-M	VCP-P
Descrição	Voitures particulières	Véhicules utilitaires léger	Véhicules industriels	Cars et bus

- **Segmentação por marca** – Existem três grandes famílias de marcas automóveis. As Generalistas, as de Prestígio e as Especialistas.
  - Generalistas – Controlam o mercado, que mais vendem em termos de unidades e que produzem veículos de todos os segmentos, produzindo-os sob uma economia de escala e, como tal, com preços mais baixos. Ex: Citroën, Honda, KIA, Peugeot, Volkswagen;
  - Prestígio – Trabalham apenas os segmentos mais altos e executivos, tendo produções menos massivas, mas com maior qualidade. Ex: Audi, BMW, Jaguar, Lexus, Mercedes-Benz;
  - Especialistas – Privilegiam o nicho do luxo, exclusivo e de baixa produção a nível de unidades, mas com um preço muito alto. Ex: Aston Martin, Bentley, Rolls-Royce.
  
- **Ciclo de vida** – O ciclo de vida neste sector é longo. No final de 2015 a média de anos de vida de um Ligeiro de Passageiros era, em Portugal, de 12,4 anos. Este valor aumentou face ao final de 2014, no qual a idade média do parque automóvel nacional era de 11,6 anos. (ACAP, 2016)

Gráfico 2 - Idade do parque automóvel português, em 2015



Fonte: ACAP, 2016

- **Preços** – Primeiramente e antes de serem apresentados os preços dos automóveis em Portugal é importante salientar que, de acordo com dados de 2014 do Eurostat, Portugal ocupava a 3ª posição como país onde os automóveis são mais caros. 17% acima da média



européia. Os impostos aplicados aos veículos são muito responsáveis por esta situação. (TVI 24, 2015)

Embora haja este *handicap*, a verdade é que o Top 3 dos automóveis mais baratos que se comercializam em Portugal encontram-se abaixo dos 10 000€. (Motor 24, 2017)

*Tabela 16 - Top 3 dos automóveis mais baratos em Portugal, em 2016*

Preço	Marca	Modelo	Segmento (ACAP)
8 550 €	Dacia	Sandero	B
8 944 €	Suzuki	Celerio	A
9 550 €	Dacia	Logan	B

*Fonte: Motor 24, 2017*

Numa posição diametralmente oposta estão os automóveis mais caros do mercado português, com automóveis com preços acima dos 500 000€. (Motor 24, 2017)

*Tabela 17 - Top 3 dos automóveis mais caros em Portugal, em 2016*

Preço	Marca	Modelo	Segmento (ACAP)
567 559 €	Rolls-Royce	Phantom EWB	F
539 828 €	Rolls-Royce	Drophead Coupé	F
522 116 €	Rolls-Royce	Phantom Coupé	F

*Fonte: Motor 24, 2017*

Ainda que sendo viaturas com valores muito elevados para os praticados em Portugal estes valores podem ser considerados baixos em comparação com o Top 3 dos automóveis mais caros do mundo (Forbes, 2017):

*Tabela 18 - Top 3 dos automóveis mais caros do Mundo, em 2016*

Preço	Marca	Modelo	Segmento (ACAP)
3 700 000 €	Aston Martin	MA-RB 00	F
3 200 000 €	Lykan	Hypersport	F
2 650 000 €	Paganni	Huayra BC	F

*Fonte: Forbes, 2017*

Por fim o preço do Top 3 dos automóveis mais vendidos em Portugal (Motor 24, 2017):

Tabela 19 - Top 3 dos automóveis mais vendidos em Portugal, em 2016

Preço	Marca	Modelo	Segmento (ACAP)
Desde 16 042 €	Renault	Clio	B
Desde 12 290 €	Peugeot	208	B
Desde 23 080 €	Renault	Megane	C

Fonte: Motor 24, 2017

- **Comunicação** – A comunicação automóvel é feita por três entidades: marcas, influenciadores e público.

As marcas comunicam o seu produto e serviços através dos seus canais próprios: no *stand*, com veículos de serviço em circulação, através dos seus canais digitais, como *site*, redes sociais, *newsletters*, *e-mail*, ou através de publicidade nos *media*: imprensa, rádio e televisão.

Os influenciadores são as entidades que, não tendo ligação às marcas, são especializadas no mundo automóvel. São parte dos *media*, tais como jornais, revistas, *blogs* e programas televisivos que testam, avaliam e comparam os automóveis para poder informar o público de quais as opções no mercado.

O público, também tem o seu papel na comunicação automóvel quando recomenda, critica e avalia os veículos do mercado. Actualmente, o *word of mouth* é uma ferramenta de comunicação cada vez mais poderosa e credível e as marcas tentam utiliza-la a seu favor nomeadamente nas áreas de comentários das suas redes sociais.

#### 5.3.4. Produtos principais

- **Uso final** – O produto principal do sector automóvel é, como o nome indica o automóvel, nomeadamente o veículo ligeiro de passageiros. Estes veículos são maioritariamente para dois usos, particular ou profissional.

No caso do uso particular, o automóvel serve um indivíduo ou conjunto de indivíduos que o utilizam, normalmente com um carácter familiar, em pequenas e médias deslocações quotidianas como casa-trabalho-casa ou em deslocações maiores de lazer como fins de semana e viagens de férias.

No caso do uso profissional, o automóvel ligeiro de passageiro é utilizado por um ou mais indivíduos ao serviço de uma empresa. Pode ser utilizado para deslocações comerciais a clientes, mas também em situações institucionais.

- **Características (pesos, dimensões, acessórios, produtos associados)** – Um veículo ligeiro de passageiros, pelo Código da Estrada, tem as seguintes características base:

Tabela 20 - Características base de um veículo ligeiros de passageiros

Movido a	Rodas	Velocidade máxima (km/h)	Tara (kg)	Peso bruto (kg)
Motor de propulsão	>= 4	>= 25	> 550	<= 3 500

Comprimento (m)	Largura (m)	Altura (m)	Lotação máxima	Função
<= 12,00	<= 2,55	<= 4,00	<= 9	Transporte de pessoas

Fonte: Código da Estrada

- **Acessórios** – Os acessórios para automóvel, também denominados por extras servem muitas vezes para auxiliar na condução (ex. sensores de estacionamento frontais e traseiros, as câmaras de estacionamento, os faróis direcionais ou o sistema de estacionamento activo), conferir maior segurança (ex. sistema de travagem automático, o sistema de alerta de saída da faixa de rodagem ou os *air bags* laterais) ou comodidade a quem se encontra no habitáculo (ex. bancos aquecidos, os leitores de DVD's, os materiais mais nobres que os *standards*);
- **Produtos associados** – Por norma são serviços e não produtos em si, tais como: garantias automóveis que se estendem para lá do legalmente exigido, mas activas mediante determinado cuidado na manutenção do carro, atendimento exclusivo para clientes da marca e possibilidade de conhecer novos modelos e fazer o seu *test drive* antes do público geral, descontos em parcerias que a marca tenha com outras entidades externas.

### 5.3.5. Canais de distribuição

- **Distribuição** – A distribuição dos veículos ligeiros é assegurada pelo importador e representante da marca em Portugal. Aquando do lançamento dos novos modelos é elaborado um plano para garantir que todos os concessionários tenham os novos modelos e suas versões para demonstração e vendas mediante o histórico de vendas e dos objectivos do concessionário. Dada a dimensão do país nem todos os concessionários têm todas as versões dos novos modelos,

quando necessário fazem-se encomendas tanto à casa mãe nacional como a outros concessionários de modo a permitir que o cliente tenha a viatura escolhida num curto período temporal.

- **Localização** – Nas marcas generalistas prevê-se a cobertura de todo o território nacional através da rede de concessionários oficiais. Estes estão nas principais cidades do país, principalmente no litoral. Nas marcas mais exclusivas, a rede restringe-se aos grandes centros urbanos de Lisboa e Porto.
- **Stock** – O nível de *stock* varia consoante a marca, modelo e concessionário de acordo com o histórico de vendas e objectivos previstos. Por ser um bem com um baixo nível de rotação, mas elevado custo de posse, os concessionários dispõem de poucas unidades em *stock*, encomendendo ao distribuidor caso necessitem de mais unidades.
- **Cooperação** – A cooperação é de dois tipos. Intramarca: cooperação entre concessionários da mesma marca que se apoiem entre si, conferindo maior solidez a esta. Intragrupo: colaboração dentro de um grupo que comercialize várias marcas. Trata-se de partilha de processos internos de funcionamento e recursos humanos, com o intuito de reduzir custos fixos.

## 5.4. Consumidores/clientes

### 5.4.1. Caracterização dos clientes

Pode fazer-se à partida uma separação entre dois tipos de clientes de veículos ligeiros de passageiros: clientes profissionais e clientes particulares.

Do primeiro conjunto de clientes fazem parte as empresas que adquirem automóveis para uso profissional. Não há um padrão definido relativamente a este tipo de cliente uma vez que qualquer empresa possui um. As PME's, possuem um reduzido número de viaturas enquanto as grandes empresas nacionais e multinacionais possuem grandes frotas.

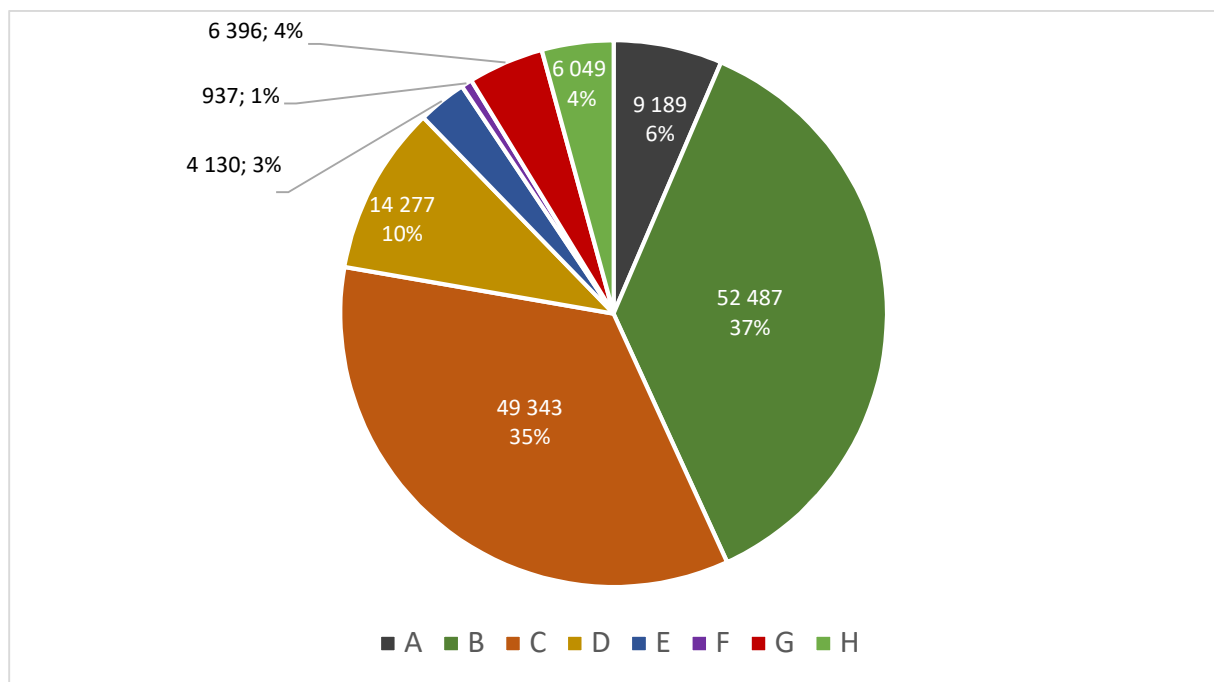
Do segundo conjunto fazem parte pessoas singulares, com mais de 18 anos, encartados com Carta de Condução, pelo menos, da categoria B1 e B.

#### 5.4.2. Principais segmentos de mercado, dimensão e volume de compra

- **Segmento** – Os dados por segmento disponíveis, segundo a ACAP, são referentes a 2014. Conclui-se que o segmento B, Inferiores, lidera as vendas enquanto que o F, Luxo, está em último lugar.

O gráfico seguinte dá uma visão global das vendas por segmento:

Gráfico 3 - Vendas por segmento em Portugal, em 2014



Fonte: ACAP, 2016

- **Combustível** – Os portugueses preferem o gasóleo (71,38%) porque é o combustível mais barato por litro e porque, apesar dos veículos a gasóleo serem mais caros na origem a longo prazo acaba por compensar. É importante, para esta preferência, não esquecer que o tempo médio de vida do parque automóvel é de 11,6 anos. Os automóveis a gasolina são a preferência de 26,46% dos portugueses e apenas 2,16% preferem outros combustíveis. (ACAP, 2016)

- **Marca/origem** – Em relação à segmentação por marca, referida já em 5.3.1, as marcas francesas lideram o Top 10 dos automóveis mais vendidos. No entanto são as marcas alemãs que surgem mais representadas, com 5 marcas: Volkswagen, Mercedes, BMW, Opel e Audi. Segue-se a França como segundo país mais representado com 3 marcas: Renault, Peugeot e Citroën. Fecham a lista o Japão e a Itália, com uma marca cada uma, Nissan e Fiat.

### 5.4.3. Processo de decisão de compra, agentes e seus papéis

- **Iniciador** – Podem ser vários os iniciadores consoante as situações. Num contexto particular pode ser o consumidor que, percebendo as suas necessidades de deslocação, decide ir ao mercado automóvel. Poderá também ser um pai ou mãe que, presenteando o seu filho, pretende comprar um automóvel para este. No caso de uma empresa o iniciador poderá ser o comercial que necessita de um novo automóvel e aborda o centro de compras ou o mesmo centro que sabendo que os contratos de *leasing* estão a acabar decide ir ao mercado;
- **Influenciador** – Indirectamente, poderá tratar-se de um jornalista que avaliou o veículo e publicou a sua avaliação nos *media*, pode ser outro condutor que já possui o carro. Directamente poderá tratar-se do vendedor, do cônjuge do comprador que emite a sua opinião, de um amigo que possui o mesmo veículo e o mostra ao cliente, por exemplo;
- **Decisor** – No caso de um particular, por norma o decisor é o comprador, pois tendo o poder de compra terá também o poder de escolha. No caso de uma empresa a decisão de compra poderá caber ao centro de compras enquanto que o comprador é a própria empresa;
- **Comprador** – Pessoa que efectua a compra do veículo. Pode ser o consumidor, caso seja ele que irá conduzir habitualmente o veículo, mas também pode não o ser. Exemplo disso passa por um pai que compra um automóvel para o seu filho;
- **Consumidor** – Coincidindo ou não com o comprador, é a pessoa que vai utilizar maioritariamente o automóvel, por norma numa posição activa, a de condutor.

### 5.4.4. Motivação e atitudes face aos produtos

Segundo um estudo do Observatório Cetelem, 70% dos portugueses colocam o preço da viatura como um dos três principais critérios de escolha, seguindo-se o combustível (60%) e a segurança/comportamento da viatura (50%). O conforto interior ou a potencia/performance do carro representam são apenas referidos como um dos três principais critérios por 20% da população, a marca é referida apenas por 18%, o impacto ambiental por 7% e o país de origem por apenas 2%. (El Observatorio Cetelem, 2017)

## 5.5. Concorrência

- **Benchmarking dos principais concorrentes** – A abordagem aos principais concorrentes será feita em duas fases. Numa primeira identificam-se as marcas automóveis generalistas, tal como a KIA, que apresentem melhor posição no *ranking* nacional de automóveis vendidos em 2016, sabendo de antemão que a KIA se encontra no 15º posto. Numa segunda fase identifica-se quais destas marcas possuem concessionários em Leiria e caracterizam-se. Este processo terá de ser feito deste modo indirecto e partindo do pressuposto que o mercado leiriense é um espelho, à escala, do mercado nacional, uma vez que não há informação disponível localmente.
  - **Marcas concorrentes** – Renault; Peugeot; Volkswagen; Opel; Nissan; Fiat; Citroën; Toyota; Seat; Ford e Dacia. As demais marcas do Top 15 não se posicionam no mesmo segmento de mercado que a KIA e assim sendo não são os seus principais concorrentes.;
  - **Concessionários concorrentes em Leiria** – Lizauto – Renault e Dacia; LPM Leiria – Peugeot; Lubrigaz – Volkswagen; Auto-industrial – Opel; Auto Júlio – Nissan; Lizitália – Fiat; Sacel – Citroën (pertence ao mesmo grupo); Caetano Auto – Toyota; Leiribéria – Seat; Lizdrive – Ford. (Jornal de Leiria, 2016)

• **Principais concorrentes, suas características, estratégia, posicionamento e notoriedade**

*Tabela 21 - Características base de um veículo ligeiros de passageiros*

Marca	Concessionário	Stand	Serviço	Localização	Outras localizações	Vendas 2016 (unidades)	Fundação	Digital
<b>Renault</b>	Lizauto	Sem. 9:00-18:30 Sab. 10:00-18:00	ND	A19 Leiria (Centro)	Caldas da Rainha; Ourém	821	ND	Site, FB
<b>Peugeot</b>	LPM Leiria	Sem. 9:00-20:00 Sab. 10:00-19:00	Sem. 8:30-18:00	A19 Leiria (Sul)	C. Rainha; Pombal; Santarém	630	1998	Site, FB, G+
<b>Volkswagen</b>	Lubrigaz	Sem. 9:00-19:00	ND	IC2 Leiria (Norte)	Caldas da Rainha	541	1940	Site, FB
<b>Opel</b>	Auto-industrial	Sem. 9:00-20:00 Sab. 09:30-19:00 Dom.14:30-19:30	Sem. 8:30-19:00	A19 Leiria (Sul)	Lisboa, Porto e Litoral	383	ND	Site, FB, Youtube, Insta
<b>Nissan</b>	Auto Júlio	Sem. 9:00-18:00 Sab. 09:00-13:00	ND	IC2 Leiria (Sul)	Caldas da Rainha	372	1987 (1995)	Site, FB, Insta
<b>Fiat</b>	Liztália	Todos os dias 10:30-19:30	ND	A19 Leiria (Centro)	Caldas da Rainha	323	2006	Site, FB
<b>Citroën</b>	Sacel	2ªF-Sab. 9:00-20:00	Sem. 8:30-18:00	IC2 Leiria (Sul)	Caldas da Rainha; Torres Vedras	315	1961	Site, FB
<b>Toyota</b>	Caetano Auto	2ªF-6ªF 9:00-19:00 Sab. 10:00-13:00	Sem. 9:00-19:00 Sab. 10:00-13:00	A19 Leiria (Sul)	Todo o país	267	ND	Site, FB
<b>Seat</b>	Leiribéria	2ªF-Sab. 9:00-19:30 Dom.14:30-19:30	2ªF-6ªF 9:00-18:30	IC2 (Norte)	-	264	ND	Site, FB, Youtube, Twitter
<b>Ford</b>	Lizdrive	Sem. 8:30-20:00 Sab. 09:30-18:00	2ªF-6ªF 8:00-18:00	IC2-N113 (Norte)	Caldas da Rainha; Pombal; Santarém	259	2007	Site, FB
<b>Dacia</b>	Lizauto	Sem. 9:00-18:30 Sab. 10:00-18:00	ND	A19 Leiria (Centro)	-	172	ND	Site, FB
<b>KIA</b>	F.H. Rocha Marques	Sem. 9:00-19:00 Sab. 10:00-19:00 Dom.14:30-19:00	Sem. 8:00-17:00	IC2 Leiria (Sul)	-	154	1952	Site, FB

Fonte: Concessionários

ND- Não definido



## **6. Síntese da análise externa: Oportunidades e Ameaças**

### **6.1. Oportunidades**

- Retoma do crescimento das vendas no sector automóvel, com um aumento previsto de 2% em 2017 (ACAP, 2017);
- Perspetiva de crescimento contínuo das vendas automóveis em Portugal, com uma Taxa Média de Crescimento Anual de 6%, chegando às 339 000 unidades em 2022 (Price Waterhouse Coopers, 2016);
- Índice de confiança dos consumidores portugueses atinge os 74 pontos, o valor mais alto de sempre (Nielsen, 2017);
- Aumento de 39,4%, em termos homólogos, face a 2015, dos empréstimos relativos a crédito automóvel para viaturas novas (Martins, 2016);
- Crescimento do número de automóveis por habitante, em 2014 o rácio era de 432,3 por mil habitantes (Pordata, 2017);
- Diminuição da taxa de desemprego para os 9,0% em 2017 (Banco de Portugal, 2017);
- Crescimento da Hyundai Motor Group (Hyunday-KIA), e sua consolidação no Top 5 mundial (Price Waterhouse Coopers, 2016);
- Necessidade de renovação do parque automóvel devido à sua idade (ACAP, 2017);
- Avaliações das performances automóveis elaboradas por entidades independentes;
- Aumento e melhoria da rede de estacionamento e abastecimento das viaturas híbridas e eléctricas (Automoveis Online, 2017);
- Aumento do número de vendas de veículos ecológicos;
- Aumento muito significativo de venda de automóveis KIA na Europa e em Portugal (Mota, 2016);
- O risco de entrada de novos concorrentes é baixo.

## 6.2. Ameaças

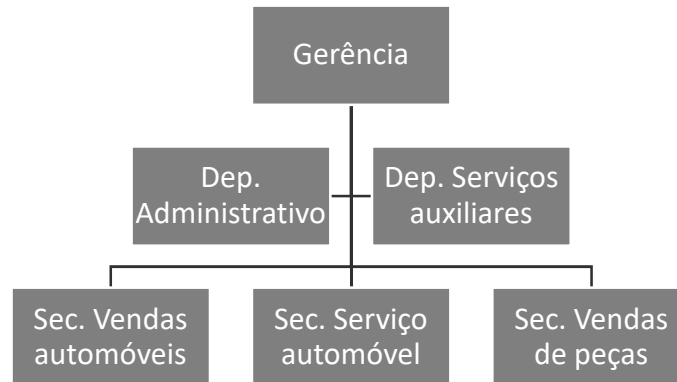
- Elevado número de marcas a concorrerem no mercado dos ligeiros de passageiros;
- Concorrência com campanhas cada vez mais agressivas de captação e fidelização de clientes;
- Diminuição dos incentivos ao abate de viaturas por parte do Governo em 2017;
- Aumento da carga fiscal (ISV, IUC e Imposto sobre combustíveis) associado à compra e utilização dos veículos ligeiros de passageiros;
- Crescimento do conceito de *ride share* concretamente com o surgimento de grupos de partilhas de boleias no Facebook e o aparecimento de plataformas como a City Drive e a BlaBlaCar;
- Aumento da oferta de transportes alternativos ao veículo automóvel pessoal;
- Descida do valor dos passes sociais;
- Entrada de novos *players* no sector com tecnologia mais avançada;
- Redução do número de lugares de estacionamento nas cidades e aumento do valor pago para estacionamento;
- Proliferação dos sites de venda de carros em segunda mão como o OLX, Standvirtual e Autosapo;
- Grande número de oficinas de reparação multi-marca;

## 7. Análise interna

### 7.1. Estrutura organizacional

#### 7.1.1. Organigrama

Gráfico 4 - Estrutura organizacional da empresa



Fonte: F.H. da Rocha Marques

#### 7.1.2. Grau de centralização ou descentralização das decisões

Por se tratar de uma PME, com 12 colaboradores, e com uma estrutura organizacional funcional, com poucos níveis de separação (3) entre o nível estratégico e o nível operacional o peso das decisões recai quase todo sobre a Gerência, sendo que os chefes dos departamentos (nível tático) têm reduzidos poderes de decisão.

Hierarquicamente as bases, os elementos operacionais, respondem directamente aos seus Chefes de Secção que prestam contas à Gerência. Estes têm liberdade para decidir questões operacionais dentro das suas competências ou mesmo de fazer sugestões ao topo hierárquico, mas é a Gerência que toma as decisões finais sobre todos os temas. Por exemplo: no caso do Serviço, os mecânicos estão constantemente em formação ou para refrescarem os conhecimentos ou para adquirirem novo conhecimento de novas viaturas. Estas formações, leccionadas pela KIA, são da tutela da gerência contudo, se por ventura houver formações sugeridas pelo Chefe de Oficina, estas serão apreciadas sempre pela Gerência antes de haver uma decisão da mesma.

A única situação em que um dos ramos da estrutura funcional interfere sobre outro acontece quando o Chefe de Vendas, por ter também responsabilidades na gestão interna da empresa, decide certas acções no Serviço.

### **7.1.3. Grau de especialização das várias áreas**

Na F.H. da Rocha Marques muito do conhecimento adquirido pelos diversos colaboradores provém da colaboração de longa data, isto é válido tanto para o topo como para as bases, passando pelas Peças. O contacto diário de longa data com as várias áreas dá, por um lado, um conhecimento geral do sector, sendo que, a empresa nasceu em 1952, tendo trabalhado já com muitas marcas, e por outro lado, um conhecimento específico de cada uma das áreas.

É importante que os elementos da Secção de Vendas tenham conhecimentos da mecânica dos automóveis que vendem, como é importante que os elementos do Serviço tenham um profundo conhecimento das peças que são vendidas na Secção de Peças, até porque as peças também servem para ser utilizadas no Serviço. Pela mesma lógica é importante que os elementos das Peças percebam de mecânica para dar apoio e consultoria aos mecânicos.

Contudo os colaboradores de cada departamento são obrigados a ter um elevado grau de especialização na sua área. Os mecânicos estão permanentemente em formação, quer *on-line* quer prática, para aprenderem tudo sobre os veículos que operam. Hoje em dia, a inovação automóvel é cada vez mais sofisticada e dependente da electrónica, os mecânicos têm de saber trabalhar com os modelos da KIA uma vez que as especificidades são cada vez maiores. O mesmo se passa com a equipa das Vendas. Os consultores têm de ter formação em técnicas de venda automóvel e, dentro da venda automóvel, têm de ter formação KIA. Há a necessidade de prestar um serviço de qualidade ao cliente, não só a nível imediato como numa perspectiva de longo prazo, fazer um acompanhamento do cliente ao longo dos anos de vida da viatura, informando-o da necessidade de fazer as revisões periódicas ou mesmo cativando-o para conhecer os novos. Há que salientar ainda a especialização dos consultores no mercado B2C, o que tem ainda maior peso nas vendas da empresa, e no mercado crescente B2B. No departamento de Peças e Lubrificantes muita da formação é feita internamente, passando literalmente de pai para filho. O contacto diário com mecânicos de oficinas multi-marca que recorrem ao conhecimento dos funcionários são muitas vezes o melhor método de absorção de conhecimento, assim como o contacto com os mecânicos da empresa.

## 7.2. Cadeia de valor

### 7.2.1. Actividades principais

- **Logística de entrada** - Recepção de veículos novos KIA, do importador, que chegam ao concessionário através de transporte terrestre, em pesados porta-carros. Considera-se ainda a recepção de viaturas de retomas, chegando pelos seus próprios meios e a recepção de peças e lubrificantes através de transportadoras. Aquando da recepção dos produtos, é feita uma verificação, contagem do *stock* e comparação com o encomendado. Os veículos são armazenados nos parques, indo as peças e lubrificantes para os respectivos armazéns.
- **Operações** – Aos veículos novos é feito o *check up* oficial KIA. Àqueles que são vendidos são colocados 15l de combustível e feita uma limpeza ao veículo. Aos automóveis provenientes de retomas é feita uma avaliação das necessidades que o veículo tem, a fim de serem colmatadas pelos mecânicos e postos novamente para venda. No caso das peças e lubrificantes, quer novas quer usadas são cumpridas as normas de segurança e protecção ambiental, separados os componentes e colocados nos devidos “ecopontos” industriais.
- **Logística de saídas** – Tanto os automóveis novos quer os usados, saem das instalações por si. Para tal, no caso dos novos, tem de ser feito previamente, pela Secretária Comercial, o pedido de matrícula e todo o processo legal. No caso dos usados é feita a alteração do título de propriedade, Certificado de Matrícula. Em ambos os casos é feita a facturação dos mesmos. Nos casos das peças, se for para aplicação em viaturas que estão no Serviço, é feito o controlo interno e sua facturação. No caso das peças serem vendidas a outros clientes, também se processa à facturação das mesmas e abate no *stock*.
- **Marketing e vendas** – Actualmente, nas vendas automóveis, o segmento-alvo é o B2B. Pessoas com mais de 18 anos, encartadas, pertencentes à classe social B, C1 e C2, da região de Leiria. Contudo está a começar-se a apostar também no segmento B2B, em PME's da região. O portfólio de produtos automóvel é a gama KIA, mas também veículos usados. A força de vendas é composta por quatro elementos, o Chefe de Vendas, dois Consultores B2C e um B2B, o poder negocial assenta nas próprias campanhas da marca. Relativamente às Peças, o público alvo é B2B, oficinas multi-marca. O portfólio de vendas assenta em peças KIA, Mercedes-Benz e multi-marca. São três os elementos da força de vendas: Chefe das Peças, o vendedor de peças e o caixeiro de peças. Neste caso o poder negocial vai até aos 40% do valor da margem das

peças. O desconto varia consoante o tipo de cliente, se é um cliente fiel, se é um cliente ocasional, se é um cliente final ou uma oficina.

- **Serviço ao cliente** – O cliente pode conhecer a gama KIA e os usados, tanto no *stand* como no *site* da empresa **fthrochamarques.pt**, sendo que, em ambos os casos, terá acompanhamento personalizado, se o requerer. No caso das instalações físicas estas têm a componente de *stand* e o Serviço. As marcações tanto de *test drives* como de reparações podem ser feitas presencialmente ou através dos contactos disponíveis. No caso de uma compra de uma viatura nova há dois cenários possíveis - disponibilidade para entrega imediata (até 5 dias úteis) nos casos em que os automóveis são menos customizados e um pouco mais no caso em que os automóveis são equipados ao gosto do cliente. No caso de revisões estas são, por norma, entregues em 3 horas, sendo que nas reparações o prazo tem de ser definido mediante avaliação dos danos. No caso das peças, geralmente estas existem em *stock*, contudo nos casos mais complexos as peças vêm mediante encomenda, chegando no próprio dia ou dia seguinte, estando disponíveis para levantamento ou entrega ao cliente.

### 7.2.2. Actividades de suporte

- **Gestão de recursos humanos** – A empresa emprega 12 colaboradores, repartidos por: Serviço, Peças e Vendas. Por serem poucos todos têm grande envolvimento nas actividades do seu departamento, tendo todos um conhecimento geral da empresa.
- **Desenvolvimento da tecnologia** – A maioria da inovação chega ao concessionário através de directivas da KIA e da formação que os elementos dos vários departamentos recebem.
- **Aprovisionamento** – As aquisições necessitam da aprovação da Gerência, excepto a aquisição normal de Peças. Quando para se ter descontos de quantidade há a necessidade de um maior investimento da empresa, o Chefe de Secção requer a aprovação dos mesmos.
- **Infraestrutura** – São próprias: *stand* e oficina. Por fazer parte de um grupo mais alargado de empresas existem alianças estratégicas de partilha de recursos tanto humanos como físicos. Não são utilizadas ferramentas de controlo de gestão. O planeamento anual é feito em parceria com a KIA.

### 7.3. Situação económico-financeira<sup>1</sup>

Nos anos de 2015 e 2016 a F.H. da Rocha Marques obteve resultados positivos. O seu Activo correspondeu ao dobro do seu Passivo, mantendo-se o Capital próprio constante.

Tabela 22– Balanço de 2015 e 2016

Ano	Activo	Passivo	Capital próprio
2015	2 585 818,36 €	1 305 197,61 €	1 280 620,75 €
2016	2 498 281,78 €	1 216 707,18 €	1 281 574,60 €

Fonte: F.H. da Rocha Marques

De 2015 para 2016, o Activo reduziu perto de 90 000€. O mesmo se verificou no Passivo, tendo o Capital Próprio mantido. Assim sendo, a situação patrimonial da empresa mantém-se sã e estável.

Tabela 23– Resumo da Demonstração de resultados de 2015 e 2016

Rubrica	2015	2016
Vendas e serviços prestados	3 397 434,58 €	4 046 481,03 €
Subsidios à exploração	0,00 €	4 113,18 €
CMVMC	3 235 267,35 €	3 931 166,24 €
Fornecimentos e serviços externos	169 122,73 €	209 875,70 €
Gastos com o pessoal	191 073,79 €	194 920,82 €
<b>Margem bruta</b>	-198 029,29 €	-285 368,55 €
Outros rendimentos e ganhos	457 834,10 €	401 372,10 €
Outros gastos e perdas	40 794,69 €	51 639,08 €
<b>EBITDA</b>	219 010,12 €	64 364,47 €
Gastos/reversões de depreciação e amortização	5 224,12 €	5 109,22 €
<b>EBIT</b>	213 786,00 €	59 255,25 €
Juros e rendimentos similares obtidos	25 586,93 €	0,00 €
<b>RAI</b>	239 372,93 €	59 255,25 €
<b>RLP</b>	239 372,93 €	59 255,25 €

Fonte: F.H. da Rocha Marques

- O RLP de 2015 foi o quádruplo de 2016, o que representa uma significativa baixa de produtividade.
- A nível da margem bruta embora as receitas tenham aumentado 650 000€ as despesas cresceram mais 90 000€ que as primeiras;
- O que também contribui muito para esta descida do EBITDA e consequentemente do RLP é a rubrica dos Outros rendimentos e ganhos, por ter reduzido 56 000€ em 2016;
- Por último, é importante ressaltar que o ano de 2015 foi excepcional, pois a empresa recebeu o valor de expropriação de terrenos, para construção de uma autoestrada, pelo Estado.

<sup>1</sup> Anexo: 19.1 e 19.2 Demonstrações Financeiras de 2015 e 2016

## **8. Síntese da análise interna: Pontos fortes e fracos**

### **8.1. Pontos fortes**

- Concessionário com 65 anos de existência;
- Ter trabalhado com muitas marcas: Overland, Manchester Studebaker, Standard Austin, Triumph, Willys-Jeep, DKW, Audi, Morris, Daihatsu, Rover e Mercedes-Benz e KIA;
- Continuar a comercializar peças Mercedes-Benz e ser conhecida no meio como especialista em Mercedes-Benz mais antigos;
- Ser um dos poucos concessionários KIA no país que comercializa e repara veículos híbridos e eléctricos;
- Independência financeira face à banca;
- Uma equipa pequena aumenta o grau de proximidade com os clientes;
- Localização junto ao IC2, um dos principais eixos nacionais;
- Flexibilidade de suprimir faltas de pessoal quer durante os seus períodos laborais como de férias com pessoal das restantes empresas do grupo;
- Clientes fidelizados;
- Marca KIA com grande potencial de crescimento;
- Utilização de tecnologia da mais avançada do ponto de vista do Serviço.



## 8.2. Pontos fracos

- Não utilização de ferramentas de controlo de gestão;
- Não possuir uma imagem de marca independente da KIA;
- Obras no IC2 reduziram a visibilidade dos condutores para o *stand*;
- Site é pouco dinâmico e *user friendly*;
- Pouca relevância do segmento B2B;
- A KIA ainda não ser uma marca 100% do conhecimento e confiança dos portugueses;
- Instalações pouco modernas;
- Existência de *stocks* muito antigos sem aparente valor comercial;
- Inexistência de um serviço de apoio estruturado de comunicação interna;
- Nível estratégico sem formação académica em gestão;
- Ausência de um manual interno de comunicação com o público.

## 9. Avaliação global- Análise SWOT dinâmica

### 9.1. Avaliação do grau de importância dos factores externos

	Impacto no negócio				Probabilidade de ocorrência				Total
	Fraco	Médio	Elevado	Sub-total	Fraco	Médio	Elevado	Sub-total	
<b>Oportunidades</b>									
Retoma do crescimento das vendas no sector automóvel, com um aumento previsto de 2% em 2017 (ACAP, 2017);			3	3			3	3	6
Perspetiva de crescimento contínuo das vendas automóveis em Portugal, com uma Taxa Média de Crescimento Anual de 6%, chegando às 339 000 unidades em 2022 (Price Waterhouse Coopers, 2016);			3	3		2		2	5
Índice de confiança dos consumidores portugueses atinge os 74 pontos, o valor mais alto de sempre (Nielsen, 2017);		2		2		2		2	4
Aumento de 39,4%, em termos homólogos, face a 2015, dos empréstimos relativos a crédito automóvel para viaturas novas (Martins, 2016);			3	3			3	3	6
Crescimento do número de automóveis por habitante, em 2014 o rácio era de 432,3 por mil habitantes (Pordata, 2017);		2		2		2		2	4
Diminuição constante da taxa de desemprego, desde 2013, atingindo os 11,1% no final de 2016 (Pordata, 2017);	1			1		2		2	3
Crescimento da Hyundai Motor Group (Hyundai-KIA), e sua consolidação no Top 5 mundial (Price Waterhouse Coopers, 2016);		2		2		2		2	4
Necessidade de renovação do parque automóvel nacional devido à sua idade (ACAP, 2017);			3	3		3		3	6
Avaliações das performances automóveis elaboradas por entidades independentes;		2		2		2		2	4
Aumento e melhoria da rede de estacionamento e abastecimento das viaturas híbridas e eléctricas (Automoveis Online, 2017);			2	2			3	3	5
Aumento do número de vendas de veículos ecológicos.			3	3			3	3	6
Aumento muito significativo de venda de automóveis KIA na Europa e em Portugal			3	3		2		2	5
O risco de entrada de novos concorrentes é baixo.		2		2			3	3	5
<b>Ameaças</b>									
Elevado número de marcas a concorrerem no mercado dos ligeiros de passageiros;			3	3			3	3	6
Concorrência com campanhas cada vez mais agressivas de captação e fidelização de clientes;				3			3	3	6
Diminuição dos incentivos ao abate de viaturas por parte do Governo em 2017;			3	3		2		2	5
Aumento da carga fiscal (ISV, IUC e Imposto sobre combustíveis) associado à compra e utilização dos veículos ligeiros de passageiros;			3	3			3	3	6
Crescimento do conceito de <i>ride share</i> concretamente com o surgimento de grupos de partilhas de boleias no Facebook e o aparecimento de plataformas como a City Drive e a BlaBlaCar;			3	3			3	3	6
Aumento da oferta de transportes alternativos ao veículo automóvel pessoal;		2		2		2		2	4
Descida do valor dos passes;		2		2		2		2	4
Entrada de novos <i>players</i> no sector com tecnologia mais avançada;			3	3		2		2	5
Redução do número de lugares de estacionamento nas cidades e aumento do valor pago para estacionamento;	1			1		2		2	3
Proliferação dos sites de venda de carros em segunda mão como o OLX, Standvirtual e Autosapo;		2		2			3	3	5
Grande número de oficinas de reparação multi-marca		2		2		2		2	4

## 9.2. Avaliação do grau de importância dos factores internos

	Impacto no negócio				Tendência da evolução				Total
	Fraco	Médio	Elevado	Sub-total	Fraco	Médio	Elevado	Sub-total	
<b>Pontos fortes</b>									
Concessionário com 65 anos de existência;			3	3			3	3	6
Ter trabalhado com muitas marcas: Overland, Manchester Studebaker, Standard Austin, Triumph, Willys-Jeep, DKW, Audi, Morris, Daihatsu, Rover e Mercedes-Benz e KIA;		2		2	1			1	3
Continuar a comercializar peças Mercedes-Benz e ser conhecida no meio como especialista em Mercedes mais antigos;			3	3			3	3	6
Ser um dos poucos concessionários KIA no país que comercializa e repara veículos híbridos e eléctricos;			3	3			3	3	6
Independência financeira face à banca;		2		2		2		2	4
Uma equipa pequena aumenta o grau de proximidade com os clientes;		2		2			3	3	5
Localização junto ao IC2, um dos principais eixos nacionais;		2		2			3	3	5
Flexibilidade de suprimir faltas de pessoal quer durante os seus períodos laborais como de férias com pessoal das restantes empresas do grupo;		2		2		2		2	4
Cientes fidelizados;			3	3		2		2	5
Marca KIA com grande potencial de crescimento;			3	3			3	3	6
Utilização de tecnologia da mais avançada do ponto de vista do Serviço.			3	3		2		2	5
<b>Pontos fracos</b>									
Não utilização de ferramentas de controlo de gestão;		2		2		2		2	4
Não possuir uma imagem de marca independente da KIA;				3			3	3	6
Obras no IC2 reduziram a visibilidade dos condutores para o stand;			3	3			3	3	6
Site é pouco dinâmico e <i>user friendly</i> ;			3	3		2		2	5
Pouca relevância do segmento B2B;			3	3	1			1	4
A KIA ainda não ser uma marca 100% do conhecimento e confiança dos portugueses;		2		2	1			1	3
Instalações pouco modernas;		2		2			3	3	5
Existência de <i>stocks</i> muito antigos sem aparente valor comercial;		2		2			3	3	5
Inexistência de um serviço de apoio estruturado de comunicação interna;		2		2		2		2	4
Nível estratégico sem formação académica em gestão;		2		2		2		2	4
Ausência de um manual interno de comunicação com o público.			3	3			3	3	6

### 9.3. Análise SWOT dinâmica (cruzamento dos factores externos com internos)

		Ponto fortes			
		<b>A-</b> Concessionário com 65 anos de existência	<b>B-</b> Continuar a comercializar peças Mercedes-Benz e ser conhecida no meio como especialista em Mercedes mais antigos	<b>C-</b> Ser um dos poucos concessionários KIA no país que comercializa e repara veículos híbridos e eléctricos	<b>D-</b> Marca KIA com grande potencial de crescimento
<b>Oportunidades</b>	<b>1-</b> Retoma do crescimento das vendas no sector automóvel, com um aumento previsto de 2% em 2017 (ACAP, 2017);	<b>1A-</b> Utilizar o peso histórico/notoriedade para melhor aproveitar o aumento de vendas do sector;			
	<b>2-</b> Aumento de 39,4%, em termos homólogos, face a 2015, dos empréstimos relativos a crédito automóvel para viaturas novas (Martins, 2016);	<b>1B-</b> Aproveitar o aumento de vendas do sector para escoar mais peças Mercedes-Benz;			
	<b>3-</b> Necessidade de renovação do parque automóvel nacional devido à sua idade (ACAP, 2017);	<b>1C-</b> Dar a conhecer este ponto forte ao grande público;			
	<b>4-</b> Aumento do número de vendas de veículos ecológicos.	<b>1D-</b> Dar a conhecer todo o potencial KIA a este número cada vez maior de potenciais clientes;			
		<b>2C-</b> Aliciar clientes ecológicos com a facilidade de crédito para adquirir viaturas;			
		<b>2D-</b> Aliciar clientes com o potencial da marca aliado à facilidade de crédito;			
		<b>3A-</b> Reactivar clientes mais antigos;			
		<b>3B-</b> Comunicar melhor a venda de peças para Mercedes-Benz mais antigos;			
		<b>3C-</b> Promover a troca de um automóvel antigo por um de última geração e ecológico;			
		<b>3D-</b> Promover a troca de um automóvel antigo por um de uma marca "jovem" e com potencial;			
		<b>4A-</b> Convidar os clientes a fazerem <i>test drives</i> ao veículos ecológicos;			
		<b>4C-</b> Apostar muito na venda e manutenção de veículos híbridos e eléctricos como sendo a solução mais amiga do ambiente;			
		<b>4D-</b> Comunicar que a KIA também tem veículos ecológicos com 7 anos de garantia.			

		Ponto fortes			
		<b>A-</b> Concessionário com 65 anos de existência	<b>B-</b> Continuar a comercializar peças Mercedes-Benz e ser conhecida no meio como especialista em Mercedes mais antigos	<b>C-</b> Ser um dos poucos concessionários KIA no país que comercializa e repara veículos híbridos e eléctricos	<b>D-</b> Marca KIA com grande potencial de crescimento
<b>Ameaças</b>	<b>5-</b> Elevado número de marcas a concorrerem no mercado dos ligeiros de passageiros	<b>5A-</b> Utilizar o factor tempo como elemento de credibilidade, conhecimento e solidez;			
	<b>6-</b> Concorrência com campanhas cada vez mais agressivas de captação e fidelização de clientes	<b>5B-</b> Reforçar o valor histórico da marca F.H da Rocha Marques junto do público, para ganha a sua confiança ;			
	<b>7-</b> Aumento da carga fiscal (ISV, IUC e Imposto sobre combustíveis) associado à compra e utilização dos veículos ligeiros de passageiros	<b>5/6C-</b> Conquistar clientes a outros <i>stands</i> KIA que não comercializem nem reparem veículos ecológicos;			
	<b>8-</b> Crescimento do conceito de <i>ride share</i> concretamente com o surgimento de grupos de partilhas de boleias no Facebook e o aparecimento de plataformas como a City Drive e a BlaBlaCar	<b>5/6D-</b> Utilizar o potencial de crescimento para fazer frente à concorrência;			
		<b>6A-</b> Reactivar clientes antigos, manter clientes actuais e fidelizar novos clientes;			
		<b>6B-</b> Dar vantagens aos melhores clientes;			
		<b>7C-</b> Salientar os benefícios fiscais que se têm por comprar um veículo ecológico;			
		<b>8A-</b> Utilizar a solidez da F.H. da Rocha Marques para propor parcerias do género;			
	<b>8C-</b> Apostar nestas parcerias com automóveis ecológicos;				
	<b>8D-</b> Apostar nestas parcerias através do potencial da marca: económico, 7 anos de garantia e design jovem.				

Ponto fracos			
E- Não possuir uma imagem de marca independente da KIA;	F- Obras no IC2 reduziram a visibilidade dos condutores para o stand ;	G- Site é pouco dinâmico e <i>user friendly</i> ;	H- Ausência de um manual interno de comunicação com o público.
<b>Oportunidades</b> <p>1- Retoma do crescimento das vendas no sector automóvel, com um aumento previsto de 2% em 2017 (ACAP, 2017);</p> <p>2- Aumento de 39,4%, em termos homólogos, face a 2015, dos empréstimos relativos a crédito automóvel para viaturas novas (Martins, 2016);</p> <p>3- Necessidade de renovação do parque automóvel nacional devido à sua idade (ACAP, 2017);</p> <p>4- Aumento do número de vendas de veículos ecológicos.</p>	<p><b>1E-</b> Criar uma imagem própria para ser vista por um maior número de clientes;</p> <p><b>1F-</b> Criar formas alternativas de se "mostrar" para além da presença física para atingir outros públicos;</p> <p><b>1G-</b> Reformular site, aderir a 100% às redes sociais e ao Google Adwords para melhor chegar ao público;</p> <p><b>1H-</b> Criação de um manual interno de comunicação para potenciar ainda mais as vendas;</p> <p><b>2G-</b> Colocar no <i>site</i> um simulador ou <i>link</i> para simulador de crédito;</p> <p><b>3E-</b> Criação de uma imagem para todas os ramos da empresa incluindo o F.H. Usados;</p> <p><b>3F-</b> Colocação de elementos como bandeiras ou telas junto do stand para dar maior visibilidade;</p> <p><b>3G-</b> Colocar no <i>site</i> informações relevantes do sector que atraiam clientes- Sabia que?;</p> <p><b>4E-</b> Nova imagem fresca e ecológica;</p> <p><b>4G-</b> Novo <i>site</i> com aspecto fresco e Eco e com informação sobre veículos ecológicos;</p> <p><b>4H-</b> O manual para além de forma de comunicar deve também conter informação relativa aos conteúdos actuais, nomeadamente novidades e tendências do mercado.</p>		

Ponto fracos			
E- Não possuir uma imagem de marca independente da KIA;	F- Obras no IC2 reduziram a visibilidade dos condutores para o stand ;	G- Site é pouco dinâmico e <i>user friendly</i> ;	H- Ausência de um manual interno de comunicação com o público.
<b>Ameaças</b> <p>5- Elevado número de marcas a concorrerem no mercado dos ligeiros de passageiros</p> <p>6- Concorrência com campanhas cada vez mais agressivas de captação e fidelização de clientes</p> <p>7- Aumento da carga fiscal (ISV, IUC e Imposto sobre combustíveis) associado à compra e utilização dos veículos ligeiros de passageiros</p> <p>8- Crescimento do conceito de <i>ride share</i> concretamente com o surgimento de grupos de partilhas de boleias no Facebook e o aparecimento de plataformas como a City Drive e a BlaBlaCar</p>	<p><b>5E-</b> Criação de uma imagem forte que seja uma mais valia para a empresa e lhe dê notoriedade;</p> <p><b>5F-</b> Arranjar mecanismos que diminuam este impacto: aposta na <i>net</i> , colocação de bandeiras e telas;</p> <p><b>5G-</b> Reformular <i>site</i> , aderir a 100% às redes sociais e ao Google Adwords para melhor chegar ao público;</p> <p><b>5H-</b> Criação de um manual que ponha todos os colaboradores a falar "à F.H." com um estilo próprio;</p> <p><b>6E-</b> Criação de um cartão de fidelização com uma forte presença da imagem da F.H.da Rocha Marques para a manter sempre presente na mente do cliente;</p> <p><b>6G-</b> Colocar as campanhas internas sempre no <i>site</i> e redes sociais;</p> <p><b>6H-</b> Capitulo dedicado a como criar e comunicar as campanhas da empresa;</p> <p><b>7GH-</b> Separador no site e capitulo no manual para explicar o aumento da carga fiscal e qual o melhor modo do cliente se proteger dele;</p> <p><b>8E-</b> Apostando numa parceria do género os automóveis poderiam ser decorados com a nova imagem da empresa;</p> <p><b>8G-</b> Colocar um <i>link</i> no novo site para a parceria de <i>ride share</i> ;</p>		

#### 9.4. Directrizes estratégicas

Das acções resultantes da SWOT dinâmica pode concluir-se que existem cinco linhas principais de acção para melhorar o desempenho da F.H. da Rocha Marques. São elas: aposta na criação de uma imagem de marca para a F.H. da Rocha Marques; uma aposta na comunicação, nomeadamente na digital; uma aposta na fidelização de clientes; aposta na diversificação de produto e aposta nos veículos eléctricos.

É essencial para a empresa tirar partido de um nome que há mais de 60 anos é sinónimo de qualidade de produto e serviço no mercado automóvel leiriense. É importante dar corpo ao nome e transformá-lo numa marca e a sua criação deverá ser a 360°.

A comunicação é fundamental como elemento estruturador e diferenciador no mercado. Irá complementar a criação da marca, dar-lhe força e ao mesmo tempo standardizar procedimentos internos e externos com os diferentes intervenientes. Internamente simplificará processos entre departamentos e externamente porá todos os colaboradores a falar no mesmo tom e pela empresa. Isto permitirá reduzir erros de linguagem e falhas de comunicação e potencializar a empresa para o exterior.

A fidelização de clientes é, a longo prazo, o melhor modo e mais económico de aumentar a longevidade de uma empresa. Clientes são fiéis, em grande medida, por estarem satisfeitos e isso dependerá do empenho de todos os colaboradores e do recurso a uma base de dados que contenha informação de cada cliente de modo a conhecê-lo e servi-lo melhor.

A aposta na diversificação do produto, através da venda de peças antigas, actualmente para automóveis clássicos, permitirá à empresa, por um lado, vender *stock* que se encontra parado há muito tempo e, por outro, aumentar o tipo de produtos que comercializa não estando tão dependente dos actuais.

Pode-se concluir que o mercado automóvel já se está a orientar para um domínio dos veículos eléctricos. A aposta das marcas em linhas ou modelos eléctricos já é comum, e a aposta dos governos para a utilização desses tipos de veículos é cada vez mais clara. Com base nestas premissas, a aposta que a F.H. da Rocha Marques está a fazer neste nicho de mercado que dentro em breve será o próprio mercado, parece ser uma aposta certa, não esperando e sim agindo.

## **10. Vantagens competitivas da empresa**

São vantagens competitivas da empresa:

- Ter 65 anos de história, muitos mais anos do que grande parte dos seus principais concorrentes, ter-se sabido adaptar e acompanhar a evolução do sector e ainda ter comercializado diversas marcas o que lhe confere uma visão global do mercado;
- Ser um dos poucos concessionários KIA do país com mecânicos especializados na manutenção e arranjo de viaturas híbridas e eléctricas e também um dos poucos a comercializá-las;
- Ser tida como especialista na venda de peças para Mercedes-Benz, o que permite diversificar o portfólio e atrair outro público para além dos clientes KIA;
- Fazer parte de um grupo sólido, composto por mais empresas do sector, o que permite trocas de experiências e trocas de recursos humanos quando necessário;
- Independência face à banca;

## 11. Factores críticos de sucesso

São vantagens competitivas do comércio e manutenção de veículos ligeiros de passageiros:

- **Conhecimento das tendências do mercado** – Estudo e análise intensivos e permanentes de todos os intervenientes do mercado de modo a obter uma visão global deste, implica um acompanhamento da evolução do mercado assim como um acompanhamento do modo como a concorrência evolui e daquilo que os clientes precisam e querem, assim torna-se possível ser competitivo e estar na linha da frente para melhor o satisfazer;
- **Recursos humanos** – Gestão de talentos, captação, aposta, formação e retenção de recursos humanos competentes que se apresentem como mais valias para a organização tornando-se assim forças motrizes no aumento da competitividade;
- **Qualidade** – Modo de bem fazer aquilo a que a empresa se propõe, aliado à satisfação por parte do cliente e ao reconhecimento geral através de elementos que premeiem o desempenho da instituição, traduzindo-se numa peça chave para o aumento da competitividade da empresa;
- **Tecnologias de informação e comunicação** – Instrumentos que permitem à empresa um permanente controlo das suas actividades, tanto numa perspectiva histórica, como no momento, permitindo assim avaliar o seu desempenho e melhorar a sua eficiência de modo a minimizar riscos e perdas aliado a um aumento e simplificação da troca de informação tanto interna como externamente;
- **Relacionamento com os clientes** – Sendo os clientes a peça chave da existência duma instituição como esta é fundamental que a relação com estes seja a melhor e mais eficiente possível, de modo a satisfazer as suas necessidades num menor espaço de tempo e com o maior sucesso praticável. Relações sólidas e bem estruturadas ajudam a empresa a definir-se internamente e a melhor dar resposta às solicitações dos clientes.
- **Localização** – Tendencialmente fora do centro das cidades, onde o espaço escasseia e onde não é fácil fazer o fornecimento de veículos e peças. É essencial que a localização do *stand* e Serviço seja numa zona facilmente acessível, com ampla visibilidade e com espaço para o fornecimento e para o desenvolvimento das actividades centrais do negócio.



## 12. Revisão de literatura

A presente revisão de literatura pretende abordar diversas temáticas de elevado interesse para o desenvolvimento do projecto. São temas bastante distintos, amplos e que ocupam um espectro bastante vasto. Alguns destes temas relacionam-se directamente entre si, outros nem tanto. No entanto são temas essenciais e de máxima importância para um fundamento teórico das acções que se pretendem implementar, uma vez que são o suporte teórico para a aplicação das acções que se propõem desenvolver. Estes temas auxiliam-se de suporte científico, publicado e revisto, o que eleva a sua fundamentação e garante uma base mais rigorosa e sustentada.

Os temas a serem abordados na revisão de literatura são o *Marketing* de serviços, o Valor da marca, as Tendências de mercado, a Fidelização dos clientes, a Comunicação digital e os Recursos humanos.

### 12.1. Marketing de serviços

O *marketing* de serviços opera num campo um pouco diferente do de produtos uma vez que um serviço é algo imaterial, produzido e consumido em simultâneo, algo que assenta na relação directa entre o cliente e o prestador do serviço e a sua qualidade é heterogénea. (Dionísio, Lendrevie, Lévy e Rodrigues, 2015)

No campo das suas especificidades é de salientar o sistema de servução (Eiglier & Langeard , 1999) que segmenta as principais alavancas da empresa como sendo a parte invisível (*back office*), a parte visível (frente de loja) e as relações entre clientes, pessoal da loja e o serviço. É de destacar, também, a importância que este pessoal tem, pois, sendo o *marketing* relacional o seu contacto com o cliente é decisivo. E ainda a dificuldade na tomada de decisões devido à imaterialidade do serviço e ao próprio cliente, o que necessita de um estudo de mercado prévio, devido à dificuldade que há na definição do posicionamento da empresa, na dificuldade de estabelecer um controlo de qualidade, arranjar um equilíbrio na distribuição e fazer uma boa comunicação. (Dionísio, Lendrevie, Lévy e Rodrigues, 2015)

A qualidade do serviço é um ponto sensível pois, uma vez que o serviço é algo subjectivo, depende do entendimento do cliente. A definição de critérios é complexa e difícil de medir, contudo, graças ao modelo Servqual os serviços podem ser avaliados comparando as expectativas dos clientes com a sua percepção real do serviço. (Berry, Parasuraman e Zeithaml, 1988)

A gestão de *marketing* das empresas de prestação de serviços apresenta cinco questões base. A necessidade de um constante equilíbrio entre oferta e procura de modo a não se empenharem meios excessivos para a procura nem a empenharem-se meios insuficientes para esta. A necessidade de equilibrar o papel do pessoal que faz o contacto com o público uma vez que este tem de salvaguardar os interesses da empresa, mas ao mesmo tempo garantir um grau elevado de satisfação do público. A necessidade de apostar no relacionamento com o cliente de modo a que a experiência do momento seja tão positiva que desencadeie uma relação de longa duração. A realização de um bom desenvolvimento dos suportes físicos que dão corpo ao serviço, tais como espaço arquitectónico, ambiente, *layout*, embalagem ou sinalética. E, por fim, a comunicação deve, através de metáforas, criar emoções ao cliente. Deve também salientar o que distingue o serviço que é prestado, diferenciando-o dos demais. (Dionísio, Lendrevie, Lévy e Rodrigues, 2015)

Por se tratar de algo subjectivo, que depende do ponto de vista do sujeito (cliente) e não do objecto, o cuidado dado a este tem de ser ainda maior e mais cuidado, pois o meio é tão ou mais importante que o fim. O serviço fica na memória do cliente conforme o seu desempenho, e é isso que é por si valorizado e motivo de continuidade, ou não, no recurso a esse serviço e na sua recomendação. A qualidade global deste assenta pois em cinco dimensões: 1- Confiabilidade (a empresa inspira confiança no fornecimento do serviço); 2- Tangibilidade (qualidades físicas do serviço, tais como instalações, pessoas, ambiente); 3- Sensibilidade (o cuidado prestado pelos prestadores do serviço); 4- Segurança (grau de conhecimento que o prestador transmite na resolução das suas tarefas); 5-Empatia (Simpatia, atenção e personalização do atendimento prestado). (Oliveira, Pontes e Souza, 2013)

De acordo com os autores referidos no parágrafo acima, uma empresa que aposte no relacionamento com o seu cliente diminui sensivelmente os custos na angariação de novos clientes, permitindo assim canalizar esses recursos para outras áreas mais necessitadas.

## **12.2. Valor da marca**

As marcas não são elementos recentes, nasceram com o comércio e serviam essencialmente para identificar os vendedores ou produtores dos produtos. Contudo, o conceito actual de marca nasce com o desenvolvimento do *marketing*, na primeira metade do século XX, nos E.U.A, chegando a Portugal só na década de 50, e foi ganhando densidade e importância ao longo do

tempo. Para o consumidor a marca adquire um valor de contrato, uma vez que sob aquele selo espera-se um determinado nível de qualidade; um valor identitário, pois facilita o reconhecimento da mesma e possibilita a sua fidelização; e um valor diferenciador, uma vez que dá sentido ao que comercializa. Para a empresa a marca contém valor comercial e é uma vantagem comercial, uma vez que o público se identifica mais com marcas do que com as empresas, alavanca os investimentos de *marketing* e permite aumentar as margens; e confere também um valor institucional pois une os colaboradores em torno de uma bandeira, torna a empresa mais atractiva no recrutamento e no mercado bolsista. (Dionísio, Lendrevie, Lévy e Rodrigues, 2015).

Como se percebe, com o que foi mencionado anteriormente, a marca adquire um papel fulcral na vida das organizações e nas suas estratégias de *marketing*. É influência na decisão dos consumidores, é uma defesa perante a concorrência, é, talvez, o activo intangível mais valorizado numa organização. Quando correctamente feita a *brand identity* a marca poderá ser um elemento de diferenciação, ser agregador e catalisador de valor para as empresas e pode ser ainda facilitador, no processo de compra, para os clientes e de venda, para as organizações. De um ponto de vista simbólico, a marca funciona como íman para o seu público alvo, elemento identificador e relacional perante os indivíduos da mesma tribo e gera sentimentos, pensamentos e sensações positivas por sua parte. Uma identidade de marca bem elaborada, para Repaille (2007), citado por Krause, Sarquis e Scharf, tem a capacidade de criar impressões profundas no inconsciente do público-alvo e prolongar e muscular a lembrança da mesma. Para Upshaw (1995) uma identidade forte, consistente e distinta também ajuda na criação de lealdade por parte do consumidor e na criação de vínculos duradouros. (Krause, Sarquis e Scharf, 2015)

Os autores complementam-se, na questão do valor das marcas, sendo unânimes no facto de estas garantirem valor acrescentado aos produtos que estão sobre sua alçada. Segundo Kotler e Keller (2006) citados por Filho, Gonçalves e Souki, o *branding*, que supostamente serviria para dotar produtos e serviços com o poder da marca, tornou-se uma prioridade do *marketing* pois, hoje, é extremamente importante para as marcas criar estruturas mentais que ajudem o consumidor a organizar o seu conhecimento sobre os produtos e serviços, para assim tomarem uma decisão positiva sobre os mesmos. Esta ideia desagua na de que através do bom uso das marcas as empresas aumentam a probabilidade de que o público escolha os seus produtos, esteja disposto a pagar um preço mais elevado por eles permitindo que as empresas aumentem as suas

margens. Por outro lado, vendendo mais, as empresas, graças às marcas expandem a sua comunicação naturalmente. (Gonçalves, Souki, & Filho, 2009)

O valor da marca é apresentado, genericamente, de dois modos, um relacional e um quantitativo sendo que o segundo depende directamente do primeiro na medida em que uma marca gera valor monetário para a sua organização quanto maior aceitação e identificação esta tiver por parte dos consumidores. (Krause, Sarquis e Scharf, 2015)

### **12.3. Tendências de mercado**

Quando as tendências da evolução do mercado automóvel são abordadas nos *media*, a discussão invariavelmente desagua no binómio veículos com motor de combustão VS veículo com motor eléctrico. Esta abordagem, ainda que fundamental, é redutora uma vez que as tendências e a evolução deste mercado são mais amplas e complexas.

Actualmente o mercado, tanto por políticas de sustentabilidade, novas tecnologias e mudanças nas preferências dos consumidores, orienta a sua evolução por quatro caminhos distintos, mas que se complementam e entrecruzam: condução autónoma, mobilidade diversificada, electrificação automóvel e conectividade. Prevendo-se uma revolução no sector até 2030 esta assenta em oito pontos chave, para a McKinsey & Co. (2016) sendo eles: 1- Mobilidade partilhada através de sistemas *online* (ex. City Drive e eCooltra, em Lisboa); 2- Abrandamento do crescimento das vendas de veículos privados; 3- Crescimento de vendas dos veículos de *car sharing*; 4- Alterações à estrutura de tráfego urbano e regional que modifiquem o modo como as pessoas se deslocam; 5- Estimativa de vendas de 15% de carros totalmente autónomos mediante a evolução tecnológica e as políticas de mobilidade; 6- Veículos eléctricos viáveis e competitivos face aos de combustão interna; 7- Maior concorrência entre grupos mas ao mesmo tempo maior cooperação entre marcas; 8- Entrada de novos *players*, como já acontece com a Tesla, e futuramente com a Google. (McKinsey & Company, 2016).

Dos quatro temas referidos, e que mais influenciam empresas de comércio automóveis é a questão do *car sharing*. O automóvel é, por base um objecto que serve para transportar pessoas ou produtos do ponto A ao B, mas por inúmeros factores tornou-se também num objecto de *status*, num bem afectivo e num bem pessoal e intransmissível. As novas gerações, por mudança de mentalidade, por desapego aos bens materiais, por preocupações ecológicas ou económicas, não os encaram deste modo. A tendência é para a partilha de viaturas, quer individuais quer colectivas de quatro modos: 1- Transporte rápido pessoal (sistema de transporte para quatro

peças, com ponto de partida e destino à escolha e com condução autónoma); 2- *CyberCar* (sistema de transporte, para 4 a 20 passageiros, com condução autónoma, mas com pontos de partida e chegada fixos); 3- Autocarro *high tech* (transporte público para mais de 50 pessoas que pode ser conduzido por motorista, em modo semi-automático ou automático); 4- Veículos *dual mode* (carros elétricos ou híbridos com capacidade para serem conduzidos pelos utilizadores ou em modo automático e com sistema de prevenção de acidentes e estacionamento assistido). A partilha de automóveis, aliada à electrificação dos mesmos e incorporação de sistemas de condução autónomos é vista como benéfica, pois prevê-se que reduza os acidentes mortais em 40%. São sistemas mais eficientes, ecológicos, libertam espaço nas cidades, poluem menos e garantem maior mobilidade, contudo têm também os seus problemas, como o perigo numa falha de sistema, a possibilidade de um condutor os conduzir tradicionalmente, num sistema já amplamente automatizado e inicialmente terem custos avultados de implementação. Ainda assim, tudo aponta para que a mais curto ou longo prazo sejam uma realidade. (Alessandrini, Campagna, Site, Filippi, e Persia, 2015)

Em Portugal, o tema central da evolução das tendências restringe-se à questão da electrificação dos automóveis. Isto acontece por razões económicas, políticas e ambientais. Em relação à última, sabe-se que da utilização de combustíveis fósseis nacional 47,8% são utilizados pela indústria e pelos transportes, e que, comparando com 2010 com 1990 as emissões de CO<sub>2</sub> aumentaram 17%. Embora haja a percepção de quão negativo isto é, dado o período de crise que Portugal viveu, dado o baixo poder de compra dos portugueses, aliado ao elevado custo de aquisição de um veículo ecológico actualmente não é espectável que alguma coisa mude significativamente em Portugal. Estimando-se que em 2030 o número máximo de veículos eléctricos seja 7,6% ainda que os híbridos possam chegar aos 60%. (Moura e Silva, 2016)

#### **12.4. Fidelização dos clientes**

A fidelização de clientes é um tópico fulcral e cada vez mais disseminado nas actuais relações entre as empresas e os seus clientes. A mudança de paradigma do modelo de vendas e sua evolução situa-se na década de 50 do século XX e conheceu 5 fases: A do nepotismo, nos anos 50, a da venda de mercadorias, entre 50 e 65 e a venda de conteúdos, na década de 1980. Estas três fases correspondem aos tempos da chamada *hard selling*, caracteriza-se por uma venda transaccional onde a preocupação de criação de valor para o cliente é nula. (Dionísio, Lendrevie, Lévy e Rodrigues, 2015).

Na década de 90, ainda no século XX, o paradigma muda para a venda consultiva, e, actualmente, vive-se na fase de venda colaborativa. As empresas perceberam que, dada a grande concorrência que existe, que dado o mundo global em que se vive, onde se pode comprar através da *internet* em Portugal directamente da China, há que assentar as vendas, não no curto prazo, como até então, mas no sucesso a curto prazo, assente nas parcerias de negócio. Há a percepção, por parte de quem vende, que para prolongar a sua existência ao longo do tempo e para garantir os clientes, ter-se-á de ganhar menos a curto prazo, mas mais a longo. A fidelização do cliente é o ponto chave deste novo modelo. Estas três fases pertencem ao chamado *soft selling*, assente nas vendas relacionais e na parceria vendedor-cliente. (Dionísio, Lendrevie, Lévy e Rodrigues, 2015).

Os autores que abordam esta temática são unânimes quanto à sua importância enquanto suporte vital para a sobrevivência das empresas a longo prazo e garantia de uma base alargada de clientes que suportem a empresa. Ainda assim abordam o tema segundo diferentes ângulos:

Reed Cline refere que a fidelização dos clientes assenta em três pilares, ainda que, os dois primeiros não sejam motivados pela empresa. São sim consequências do perfil global dos clientes. Segundo o autor, os clientes mantêm-se fiéis a uma entidade, antes de mais por inércia de mudança, em segundo lugar por medo do desconhecido e em terceiro por fidelização ao vendedor. Um vendedor que seja leal ao seu cliente, que o ajude na superação das suas necessidades e que seja dinâmico e assegure o contacto regular com estes cria uma relação duradoura e eficaz beneficiando tanto cliente como empresa. (Cline, 2012)

A ideia de que a fidelização dos clientes às empresas se deve em grande parte à prestação dos vendedores surge novamente defendida por outros autores, concretamente no mundo automóvel. Segundo estes, o primeiro impacto tem grande importância no modo como a relação se desenvolverá, se se fica pelo curto ou chega ao longo prazo, e tem por base o campo das emoções. Comportamentos positivos por parte dos comerciais desencadeiam boas emoções como alegria, felicidade ou prazer. Por outro lado, comportamento negativos desenvolvem insatisfação, frustração, raiva. Segundo este mesmo estudo a interacção com o vendedor é mais importante que o serviço prestado ou os atributos do objecto. Isto porque o comportamento humano assenta em dois pilares: o cognitivo e o afectivo. Que, bem trabalhado, se sobrepõe ao primeiro. Assim sendo é sobre a primeira impressão que se deve trabalhar para a fidelização de clientes. (Comer, Dubinsky, Lee e Schafer, 2011)

Contextualizando, a crise de 2007 impôs quebras na ordem dos 23,9% nas vendas de automóveis novos na Europa, quebras que chegaram aos 60% em alguns países. Estas quebras causam muita pressão sobre o vendedor que passou a ser um elemento vital para as empresas. A qualidade dos vendedores é tema essencial para a captação de novos clientes, a sua manutenção e a sobrevivência da empresa. Assim, a qualidade do seu serviço é canalizada para a satisfação dos clientes e daí para a sua fidelização. (Ažman e Boštjan, 2015)

Para além do serviço prestado pelo vendedor, o produto ou serviço em si, ou seja, o fim e não o meio, é que são realmente essenciais para a satisfação do cliente e essenciais para a competitividade e viabilidade económica da empresa, tanto em B2B quer em B2C. Esta satisfação referida, quanto ao produto ou serviço, assenta actualmente em grande medida na customização. Os clientes querem produtos únicos, diferentes, concebidos para si e de modo a darem resposta às suas necessidades. Estas exigências do mercado, num mundo industrializado e de produção em série, criam alguns problemas tanto para as empresas, que deixam de poder produzir totalmente o produto ou de o receber como acabado, criando problemas logísticos, quer para o ambiente. O que era há uns séculos produzido em pequena escala é-o feito, actualmente, à escala global. (Falk, Fels, & Schmitt, 2017)

Por fim, coloca-se outro problema à fidelização dos clientes, o seu próprio conceito. Se até há pouco tempo existiam dois tipos de clientes: os fiéis e os não fiéis, o paradigma mudou um pouco, devido à proliferação das tecnologias de informação. Se, por um lado, a informação na “ponta dos dedos” é benéfica para as empresas, que melhor conseguem definir o perfil dos seus clientes, através do perfil, padrões e frequência das compras, por outro lado, permite aos clientes adoptarem o lema *Research online, purchase offline* (ROPO). O cliente deixa de ser fiel a uma marca apenas, por inércia ou medo de mudança, e passa a ter uma selecção de marcas com as quais se identifica e recorre. Surgem então dois novos tipos de cliente: a fidelização latente (compra pouco mas gosta muito) e a fidelização espória (compra muito, mas gosta pouco). Em conclusão a existência de um programa de fidelização de clientes é essencial no *marketing* relacional, podendo tornar-se uma vantagem competitiva para as empresas. Contudo, para obter os efeitos pretendidos terá de ser muito bem e sistematicamente trabalhado. (Mendes e Pedron, 2014)

## **12.5. Comunicação digital**

O canal digital tem hoje uma relevância tão importante para as empresas como o canal analógico. As entidades que recorrem a ele têm aqui uma mais valia para crescerem e se desenvolverem, pelo contrário, aquelas que não possuem, perdem a carruagem da modernização. Contudo, não basta ter um *site* ou um perfil nas redes sociais, tampouco copiar a informação que é transmitida *offline* e colá-la no *online*, há que desenvolver políticas de *marketing* digital e *e-commerce* de modo a colher os frutos deste investimento. (Dionísio, Lendrevie, Lévy e Rodrigues, 2015).

O caso indiano é paradigmático do *boom* do digital. Entre 2013 e 2017 o número de utilizadores das redes sociais mais que duplicou, passando para os 197 milhões. Este número de utilizadores espelha a importância que a comunicação digital, nomeadamente as redes sociais têm para as pessoas e, em particular para as empresas. Factores como as recomendações e artigos de opinião potenciam as vendas *online* assim como a existência de botões *buy*, sendo, no entanto, o compromisso das empresas perante a comunidade, a confiança que os seus *sites* e redes sociais transmite, a sua qualidade, a facilidade de navegação (que potencia a vontade de comprar) e a qualidade do serviço (rapidez de resposta) os tópicos que mais contribuem para o sucesso digital de uma empresa. (Lal, 2017)

Este constante acesso à informação “*anytime to anyplace*”, assente, mais do que nos computadores, portáteis ou *tablets*, assenta essencialmente nos telemóveis de última geração, que, através da partilha dos perfis pessoais dos clientes com as empresas lhes permite definir o seu público alvo e assim, entre outras coisas, enviar SMS personalizadas para os seus clientes. Exemplo dessa estratégia é aplicada pela SONAE através do Cartão Continente, ou pela Jerónimo Martins com o cartão Poupa Mais. Esta estratégia, como referido, é direccionada e tem como público alvo mais as mulheres que os homens. A instrumentalização das SMS tem como principais pontos positivos o envio de informação em momentos específicos do dia, enviando informação pertinente e com um *feedback* positivo. (Hundal & Grover, 2012)

Ainda que a comunicação digital tenha um grande impacto externo, é também extremamente importante internamente, sendo um agente facilitador de consolidação sócio-económica, nomeadamente para as PME's e para o seu desenvolvimento, um benefício para os negócios e uma vantagem competitiva. Esta tecnologia é barata, e é meio de captura, processamento, armazenamento e difusão de dados e informação, uma vantagem para o planeamento da empresa e um mecanismo de controlo de gestão. (Albarracín, Erazo e Palacios, 2014)



Como conclusão, a comunicação digital exerce um papel preponderante na saúde das empresas, tanto para se dar a conhecer ao exterior como para perceber quais as necessidades e motivações deste, mas também para sua comunicação, gestão e controlo internos.

## **12.6. Recursos humanos**

Os RH são elementos fundamentais nas organizações pois são eles que fazem a ponte entre estas e os clientes. São eles que, literalmente, dão a cara pela empresa. Um colaborador que não se sinta motivado não será a pessoa indicada para estar na primeira linha de contacto com os clientes, uma vez que passará uma ideia pouco profissional, proactiva ou positiva da organização. Um exercício fácil de se fazer para constatar esta premissa é dizer “Olá, bom dia”, ao telefone, com uma expressão ou com um sorriso na cara. Ainda que quem estiver do outro lado não veja, notará facilmente a diferença no tom. Um colaborador motivado é um colaborador comprometido com a organização, um colaborador que veste a camisola, e por sentir que é organização e que esta é um bocadinho sua tem uma performance elevada. Por outro lado, um colaborador desmotivado, não está comprometido com a organização, ser ele ou outro a fazer aquele serviço é igual, e como tal a sua performance encontra-se abaixo da média. Percebendo isto, as organizações devem apostar na satisfação dos seus colaboradores de vários modos: do ponto de vista material, mas também do ponto de vista emocional. O primeiro passa por uma remuneração fixa justa e por uma variável mediante o cumprimento de objectivos. O segundo ponto pode passar pela garantia de outros benefícios como formação profissional, progressão na carreira ou promoção de uma boa relação entre colegas recorrendo a acções de *team building*. (Gantasala, Gari, & Prabhakar, 2010)

Estas ferramentas de motivação dos colaboradores têm obrigatoriamente custos associados, contudo, medidos os custos e os benefícios, os primeiros são menores. Têm obrigatoriamente de ser mensurados, no entanto, se os serviços dependem intrinsecamente da prestação de quem os está a prestar, e se esta prestação for positiva, pode gerar mais prestações, e o investimento gerará obrigatoriamente margem para a empresa. (Potasheva, 2017).

### **13. Objectivos**

Tendo por base os capítulos anteriores de análises externa e interna, assim como as conclusões às quais se chegou através da SWOT dinâmica, crê-se que os principais objectivos do projecto se prendem com uma melhoria da comunicação externa da empresa, nas duas vertentes em que esta labora: comércio e manutenção automóvel e comércio de peças.

Indo ao encontro das necessidades da F.H. da Rocha Marques, para cada uma das suas vertentes de negócio, conclui-se que o objectivo desta, em cada ramo é:

#### **13.1. Comércio e manutenção de veículos**

- Crescimento das vendas de automóveis KIA em mais 5 unidades acima dos objectivos para 2018 e dilatação dos serviços de manutenção, representando isso um aumento da quota de mercado a nível da região de Leiria;
- Subida no *ranking* nacional de concessionários KIA;
- Aumento da notoriedade da marca KIA e da F.H. da Rocha Marques como sua representante regional;

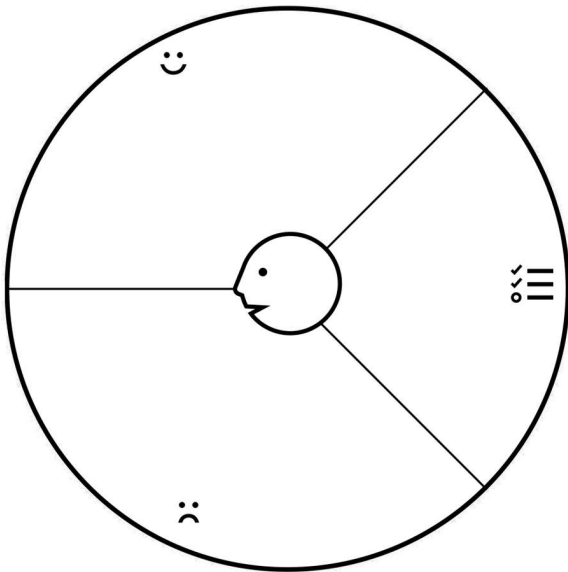
#### **13.2. Comércio de peças para automóveis**

- Aumento das vendas em 5%;
- Consolidação do nome da empresa, a nível local, como especialista em peças para automóveis KIA e Mercedes-Benz.

De modo a definir o plano de negócio e as acções que, implementadas, melhorem a prestação da F.H. da Rocha Marques recorrer-se-á ao uso do modelo *Canvas* (Osterwalder e Pigneur, Criar modelos de negócio, 2016) às duas áreas de negócio da empresa: comércio e manutenção de automóveis e comércio de peças para automóveis.

### 13.3. Comércio e manutenção de automóveis

#### 13.3.1. Perfil do cliente



#### ☰ OBJECTIVOS DOS CLIENTES

- Boa qualidade/preço nos automóveis;
- Bom serviço de manutenção/reparação;
- Eficiência e personalização no atendimento.

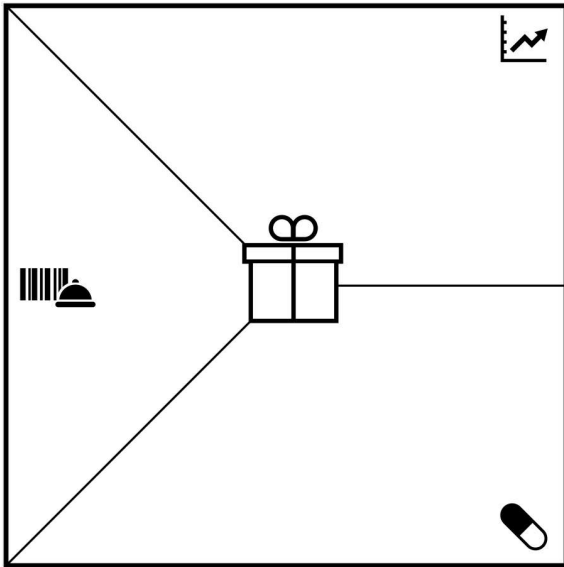
#### ☹ DORES

- Demora na resposta remota aos clientes;
- *Site* e redes sociais pouco *user friendly*;
- *Stand* com interiores pouco modernos.

#### ☺ GANHOS

- Recomendação dos outros clientes;
- Atenção prestada pelo vendedor;
- Explicação dos problemas de mecânica;
- Rapidez no atendimento ao público local;

### 13.3.2. Mapa de valor



#### ▮ PRODUTOS E SERVIÇOS

- Automóveis novos, semi-novos e usados;
- Serviço de manutenção/reparação auto.








#### ● ANALGÉSICOS

- Imagem nova, moderna e ecológica;
- Redes sociais e *site* sempre atualizadas;
- Canal 100% dedicado à *web*.

#### ▮ POTENCIADOR DE GANHOS

- Bom conhecimento dos clientes habituais;
- Ofertas na compra e manutenção auto;
- Veículos ecológicos.

### 13.3.3. Estratégia de negócio

<p><b>PARCERIAS CHAVE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● KIA;</li> <li>● Santander Consumer Finance ;</li> <li>● Rede de concessionários KIA;</li> <li>● Grupo Rocha Marques;</li> <li>● Oficinas de bate-chapas e pintura (<i>outsourcing</i>);</li> <li>● Transportadoras.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CHAVE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comércio e manutenção de automóveis KIA e multi-marca;</li> <li>● Aconselhamento técnico;</li> <li>● Aposta na comunicação digital;</li> <li>● Divulgação de KIA eléctricos;</li> <li>● Reformulação da marca;</li> <li>● Criação de uma BD de clientes.</li> </ul>	<p><b>PROPOSTA DE VALOR</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Atendimento de excelência tanto presencial como remotamente (telefone e <i>net</i>);</li> <li>● Colaboradores conhecedores do perfil dos clientes;</li> <li>● Instalações modernas, atractivas e confortáveis;</li> <li>● Espaços de atendimento em <i>open space</i> e em privado;</li> <li>● Depósito cheio para novas viaturas;</li> <li>● Veículo de substituição e serviço de entregas durante a manutenção;</li> <li>● <i>Site user friendly</i> e redes sociais actualizadas;</li> <li>● Veículos “verdes”.</li> </ul>	<p><b>RELAÇÕES COM CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Atendimento personalizado no <i>stand</i>, Serviço e à distância;</li> <li>● Atendimento em <i>open space</i> e sala privada;</li> <li>● Demonstração de veículos <i>in sito</i> e em <i>test drive</i>.</li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Consumidor:             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dos 18 aos 64 anos;</li> <li>● Condutores em Leiria (distr.);</li> <li>● Classe sócio-económica B, C1 e C2;</li> <li>● Ensino secundário concluído;</li> <li>● Estilo de vida sofisticado, moderno e progressista.</li> </ul> </li> <li>● Empresas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>● PME's;</li> <li>● Empresas de Leiria (distr.);</li> <li>● Necessidade de veículos de gama média;</li> <li>● Valorização da premissa qualidade/preço.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>ESTRUTURA DE CUSTOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Custos de <i>stock</i>;</li> <li>● Custos com o pessoal (salário, impostos/SS; formações);</li> <li>● Seguros;</li> <li>● Manutenção do espaço;</li> <li>● Empresas contratadas em <i>outsourcing</i>;</li> <li>● Deslocações;</li> <li>● Outros imprevistos.</li> </ul>		<p><b>FLUXOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Venda de veículos automóveis novos, semi-novos e usados;</li> <li>● Serviço de manutenção automóvel;</li> <li>● Serviço de reparação automóvel.</li> </ul>		

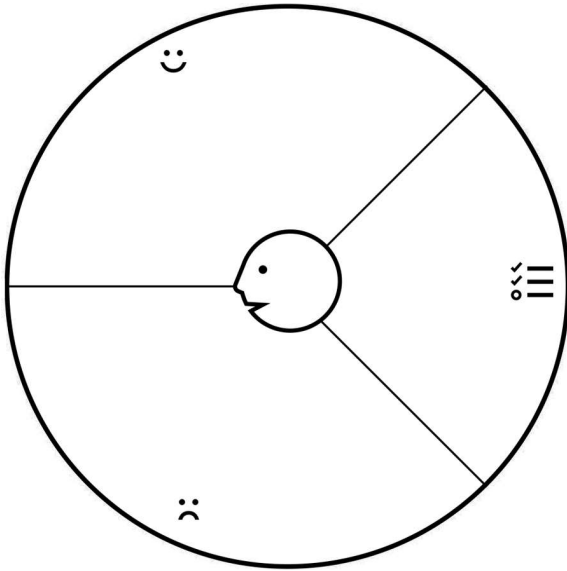
- **Segmento de cliente** – O público alvo, no segmento B2C, é do distrito de Leiria, em especial de Alvaiázere, Batalha, Leiria, Marinha Grande, Pombal e Porto de Mós. Tem uma idade entre os 18 e os 64 anos, pertence às classes C2 a B, com um ordenado até 3 000 €. Tem um nível de instrução igual ou superior ao Ensino Secundário e um estilo de vida sofisticado, progressista e moderno. No segmento B2C, o público alvo são PME's do distrito de Leiria, que necessitem de automóveis de gama média e que apostem no binómio qualidade/preço.
- **Proposta de valor** – A empresa presta um serviço de excelência quer localmente no *stand*, quer remotamente através do *e-mail*, *site*, redes sociais ou telefone, oferecendo uma boa consulta, e ajudando o cliente a fazer a compra que melhor responde às suas necessidades, prestando todo o esclarecimento de dúvidas. Os colaboradores, através da base de dados dos clientes já registados, deverão conhecer o seu perfil e manter um contacto de acordo com estes, informando-os da existência de campanhas apelativas, ou da necessidade da realização de manutenções periódicas ou inspecções obrigatórias. O *site* passará a ser *user friendly* adaptado aos diferentes suportes e com informação sempre actualizada e de fácil acesso. Do mesmo modo, as redes sociais também estarão sempre em dia e abertas aos comentários dos clientes. A imagem da empresa será modernizada, incluindo novo logótipo, *lettering*, fardamento e espaço físico. Por fim, os clientes que comprem automóveis recebem-os com o depósito atestado, cortesia da empresa, e os que recorrerem aos Serviços beneficiarão de um veículo de substituição e de um serviço de recolha e entrega do seu automóvel.
- **Relação com os clientes** – Esta basear-se-á na aquisição e na retenção. Aquisição de clientes que comprem automóvel pela primeira vez ou que, pela primeira vez, utilizam os serviços de manutenção. Retenção no caso de clientes que se pretende que voltem a comprar veículos ou que continuem a utilizar os serviços de manutenção nas oficinas da empresa. O contacto com o cliente tanto localmente (*stand* e serviço) como remotamente (*internet*) é personalizado e no primeiro caso poderá ser em espaços *open space* ou em salas de reunião. Para satisfazer a necessidade de experimentação e de teste das viaturas o cliente pode testá-las estaticamente no *stand* ou dinamicamente em estrada (*test drive*).
- **Canais** – As vendas e serviços são sempre prestados através de canais directos e próprios: *stand* e oficina da empresa, em Leiria, o *site* da empresa e as redes sociais. A equipa

de força de vendas, no comércio de automóveis, são os vendedores e na manutenção automóvel, é o chefe de oficina, que faz a mediação entre o cliente e a equipa de mecânicos.

- **Actividades chave** – Comércio e serviço de manutenção e revisão de veículos passageiros KIA ou multi-marca, sendo os KIA a actividade *core*. É ainda actividade chave o aconselhamento comercial e técnico ao público. A divulgação do *stand* como tendo veículos eléctricos e fazendo a sua manutenção. A criação de uma base de dados de todos os clientes e a aposta na comunicação digital associada a reformulação da marca F.H. da Rocha Marques.
- **Recursos chave** – Estes são de três grandezas. Físicos: incluem-se as instalações do *stand* e a oficina. Intelectuais: marca KIA, imagem e conteúdos, enquanto concessionário oficial, e a base de dados dos clientes internos e a informação que estes partilham. E recursos humanos, onde se destacam os vendedores no *stand* e os mecânicos na oficina.
- **Parceiros chave** – A KIA, como marca representada oficialmente em Leiria; o banco Santander através do Santander Consumer Finance, parceiro no crédito automóvel; a rede de concessionários KIA, que se entrejauda quando necessário; o grupo Rocha Marques, enquanto *umbrella* que une as várias empresas do grupo; oficinas especializadas em pintura e bate-chapas, sub-contratadas para fazerem esses trabalhos em *outsourcing* e as transportadoras quer de viaturas quer de peças, transportando o elementos desde a sua origem até à empresa.
- **Estrutura de custos** – Os custos variáveis são a maior rúbrica na estrutura de custos. Para além dos tradicionais, a empresa, por contrato com a KIA, é obrigada a adquirir determinado volume de automóveis para serem automóveis de demonstração ou serviço, o que tem um impacto bastante grande (custos de *stock*). Existem ainda outras variáveis como contratação de serviços de pintura e bate-chapas, deslocações e outros imprevistos. Os custos fixos passam pelos custos com o pessoal, seguros e manutenção do espaço
- **Fluxo de rendimentos** – Este assenta na venda de bens e na prestação de serviços, respectivamente venda de viaturas KIA novas, semi-novas e usadas e viaturas usadas multi-marcas e na prestação do serviço de manutenção e reparação automóvel, especializado em viaturas KIA.

## 13.4. Comercio de peças para automóveis

### 13.4.1. Perfil do cliente



#### ☺☺☺ OBJECTIVOS DOS CLIENTES

- Variedade e diversidade de peças;
- Boa qualidade das peças;
- Existência de produto substituto;
- Pagamento no final do mês;
- *Stocks*.

#### ☹☹☹ DORES

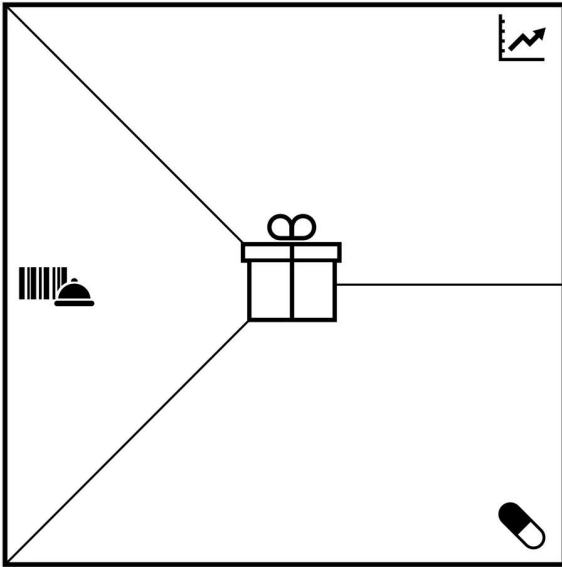
- Falta de *stock* imediato;
- Variação nos preços consoante o colaborador;
- Espaço pouco moderno e organizado.

#### ☺☺☺ GANHOS

- Simpatia no atendimento;
- Alto nível de conhecimento do vendedor;
- Relações humanas fortes e duradouras.



### 13.4.2. Mapa de valor



#### PRODUTOS E SERVIÇOS

- Peças automóveis oficiais da KIA e Mercedes-Benz;
- Peças multi-marca para KIA e Mercedes-Benz.








#### ANALGÉSICOS

- Tabela de descontos por tipo de cliente;
- Venda de peças para veículos clássicos.

#### POTENCIADOR DE GANHOS

- Secção mais organizada e apelativa;
- Encomendas através do *site*;
- Entregas ao domicílio.

### 13.4.3. Estratégia de negócio

<p><b>PARCERIAS CHAVE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● KIA;</li> <li>● Mercedes-Benz;</li> <li>● Outras marcas de peças para automóveis;</li> <li>● Transportadoras.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CHAVE</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comércio de peças originais KIA e Mercedes-Benz de substituição multi-marca;</li> <li>● Aconselhamento técnico;</li> <li>● Reformulação da marca;</li> <li>● Criação de uma BD de clientes;</li> <li>● Diversificação do produto.</li> </ul>	<p><b>PROPOSTA DE VALOR</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Atendimento de excelência tanto presencial como remotamente (telefone e <i>net</i>);</li> <li>● Colaboradores conhecedores do perfil dos clientes;</li> <li>● Instalações modernas, atractivas e confortáveis;</li> <li>● Descontos consoante o padrão do cliente;</li> <li>● Venda de peças originais para clássicos (ex. Mini Morris);</li> <li>● <i>Site user friendly</i> e página OLX para peças antigas.</li> </ul>	<p><b>RELAÇÕES COM CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Atendimento personalizado;</li> <li>● Relações de longa data;</li> <li>● Confiança recíproca.</li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Empresas: <ul style="list-style-type: none"> <li>● PME's;</li> <li>● Oficinas multi-marca no concelho de Leiria e concelhos adjacentes;</li> <li>● Fornecimento interno;</li> </ul> </li> <li>● Consumidor: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Clientes finais que façam as manutenções aos seus veículos;</li> <li>● Clientes com Mercedes-Benz clássicos.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>ESTRUTURA DE CUSTOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Custos de <i>stock</i>;</li> <li>● Custos com o pessoal (salário, impostos/SS; formações);</li> <li>● Seguros;</li> <li>● Manutenção do espaço;</li> <li>● Outros imprevistos.</li> </ul>		<p><b>FLUXOS</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Venda de peças para automóvel.</li> </ul>		

- **Segmento de cliente** – O público alvo a atingir, no segmento B2B é, antes de mais a própria empresa, uma vez que para realizar os seus serviços de manutenção/reparação recorre à secção de peças mas também PME's do distrito de Leiria, concretamente pequenas oficinas multi-marca. No segmento B2C, menos relevante, o público alvo são clientes finais que façam por si a manutenção das suas viaturas e clientes que possuam veículos Mercedes-Benz clássicos.
- **Proposta de valor** – Os colaboradores da secção de peças prestam um serviço de excelência assente num profundo conhecimento do material, do mercado e dos próprios clientes, com quem, por norma, estabelecem laços fortes e duradouros. O perfil do cliente, para além de constar na base de dados, faz parte da essência dos colaboradores deste departamento. O amplo conhecimento do material e do mercado, nomeadamente de peças KIA e Mercedes-Benz, especialmente os mais antigos, permite que sejam encontradas, em conjunto, alternativas mais eficazes e do agrado do cliente. A remodelação do site geral da empresa passará a contar com uma secção dedicada ao comércio de peças, com informação actualizada e que permita encomendas à distância. A imagem da empresa será modernizada e a secção de peças sofrerá uma mudança de *layout* tornando-a mais moderna e eficaz. Os descontos a clientes passarão a ser tabelados e escalonados por volume de compra e tipo de cliente de modo a beneficiar os clientes mais fiéis e a fidelizar o maior número deles. Por último, criar-se-á uma conta no OLX onde serão comercializadas peças originais de automóveis clássicos, como é o caso do Mini Morris.
- **Relação com os clientes** – A relação com os clientes é de dois tipos: retenção e de reactivação. A retenção de clientes, especialmente B2B, baseia-se num atendimento personalizado com dedicação total na resposta à solicitação do cliente. Esta assistência pessoal é tanto maior quanto mais fiel for o cliente à empresa pois assenta no cada vez maior conhecimento do seu perfil. Em relação à reactivação, esta terá de ser feita por via directa, contactar directamente os clientes adormecidos e aliciá-los a regressar. E por via indirecta, através dos clientes já fidelizados, que terão de recomendar a empresa aos adormecidos.
- **Canais** – As vendas resultam da utilização de três canais directos: as instalações físicas da empresa, no edifício da oficina, que aliam a parte da loja ao armazém, a loja *online* integrada no novo *site* e a página no OLX e a força de vendas que assenta na experiência dos vendedores, adquirida ao longo dos anos sempre a trabalhar na empresa.

- **Actividades chave** – Venda de peças automóveis especialmente KIA e Mercedes-Benz e substitutas de marcas concorrentes. Prestação de aconselhamento técnico sobre o material vendido e procura de alternativas para a resolução dos problemas apresentados pelos clientes. Venda de *stock* para determinados automóveis clássicos através do OLX e na loja. Criação de uma base de dados dos clientes de modo a poder aplicar racionalmente descontos aos mesmos. Reformulação da marca F.H.da Rocha Marques e também do seu espaço físico.
- **Recursos chave** – Os recursos chave são de três ordens: físicos, onde se incluem as instalações da loja e armazém; intelectuais tal como o acesso e licença de comercialização da marca Mercedes-Benz e KIA e base de dados dos clientes; humanas na pessoa dos vendedores.
- **Parceiros chave** – São 4 no total. A KIA e a Mercedes-Benz como marcas oficiais e fornecedoras de peças para os seus veículos, outras marcas substitutas das primeiras e as distribuidoras que fazem chegar as peças à loja ou desta aos clientes.
- **Estrutura de custos** – Os custos fixos são, neste caso, o que mais pesa na estrutura de custos, nomeadamente gastos com o pessoal, seguros e manutenção do espaço. Os custos variáveis, muito assentes na aquisição de peças para venda é baixo pois o maior investimento é em peças com grande saída, sendo que as de menor saída só são encomendadas quando o cliente as solicita.
- **Fluxo de rendimentos** – É assente em completo pela venda de peças para automóvel. A venda de peças KIA corresponde a 60%, as da Mercedes-Benz a 10% e as restantes a 30%. A venda de peças para clássicos fechará a lista de intervenientes no fluxo de rendimentos.

## **14. Plano de implementação**

O Plano de implementação das acções que contribuem para a Proposta de valor dividem-se em três áreas. A primeira é transversal à F.H. da Rocha Marques e abrange os seus diversos sectores. A segunda diz respeito exclusivamente ao Comércio e manutenção de automóveis e a terceira é relativa ao Comércio de peças para automóveis.

### **14.1. Empresa no geral**

#### **14.1.1. *Rebranding* da F.H. da Rocha Marques**

- **Enquadramento**

A F.H. da Rocha Marques ao longo dos anos comercializou diversas marcas automóveis, tendo mantido uma designação comercial desde o início, o nome da empresa. O nome, ao longo do tempo, tornou-se um factor de indiscutível notoriedade. As marcas comercializadas mudam, o nome não. Para o cliente tem valor de contrato, identidade e diferenciação, para a empresa um valor comercial e institucional. (Dionísio, Lendrevie, Lévy e Rodrigues, 2015).

- **Objectivos**

Capitalizar o nome da empresa, aproveitar o seu valor histórico e notoriedade. Actualmente, dos quatro pilares que suportam a identidade física da marca apenas o nome a suporta. É necessário desenvolver a marca a 360º e desenvolver os outros três pilares, principalmente os emblemas de marca e o grafismo de marca (Dionísio, Lendrevie, Lévy e Rodrigues, 2015), de modo a torná-la ainda mais forte, reconhecida e captar mais clientes.

- **Descrição**

- Definição teórica da marca F.H. da Rocha Marques enquanto empresa de comércio de automóveis e peças para automóvel, com 65 anos de experiência, próxima dum público amplo e como tal tem de comunicar ampla, simples e directamente;
- Definição dos elementos físicos a serem desenvolvidos: logotipo, símbolo, assinatura da marca e códigos gráficos da marca.
- Aplicação dos elementos supra-referidos à arquitectura: painel luminoso, bandeiras, portas e janelas. Aplicação dos elementos ao *site*, redes sociais e e-mails. Aplicação dos

elementos ao *merchandising*. Sendo que tem de ser tudo lançado ao mesmo tempo para causar o maior impacto possível.

- **Calendarização**

Tabela 24 - Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.1.1

	2018											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reunião com a direcção ( <i>brainstorming</i> )				X								
Desenvolvimento do conceito inicial					X							
Apresentação à direcção					X							
Desenvolvimento de todos os elementos de identidade						X						
Aprovação da empresa						X						
Produção						X	X					
Implementação								X	X	X	X	X

- **Entidades envolvidas**

Agência de comunicação, empresa de *merchandising* (porta-chaves, autocolantes, porta-selos, pins), empresa de personalização de suporte de matrículas, empresa de personalização de vestuário, gráfica.

- **Grau de dificuldade de implementação**

Baixo.

- **Orçamento: 2 270,00€**

Empresa de comunicação: criação de identidade de marca (1100,00€); *merchandising*: 100 porta-chaves (70,00€), 500 autocolantes (35,00€), 500 porta-selos (160€), 100 pins (40,00€); 250 suportes de matrícula (350,00€); vestuário- 15 camisas estampados (315,00€), 10 bandeiras tipo vela em poliéster com mastro e base (175,00€), 2000 *flyers* A5 a cores (25,00€).

#### 14.1.2. Desenvolvimento de um manual de comunicação da marca

- **Enquadramento**

Com o aumento de poder e influência que as marcas têm no mundo, e com o destaque e relevância que a comunicação tem, é essencial para uma empresa que o saiba fazer, não só entre departamentos, mas com o público. (Dionísio, Lendrevie, Lévy e Rodrigues, 2015).

- **Objectivos**

O manual de comunicação permite que a F.H. da Rocha Marques fale, através de cada um dos seus colaboradores, a uma só voz e que esta se mantenha uma, para o público, ao longo do tempo. Com a implementação desta medida, que andarà emparelhada com espera-se aumentar a notoriedade da empresa, melhorar o serviço prestado, minimizar falhas de comunicação e facilitar a comunicação por parte dos colaboradores que terão, essencialmente, de seguir um guião na forma no conteúdo das suas comunicações.

- **Descrição**

- Análise de manuais de comunicação existentes, por parte da direcção da empresa e definição do conceito de comunicação (formal, educada, simples e precisa) para informar a agência de comunicação;
- Passagem de informação interna à agência de comunicação;
- Desenvolvimento de *standards* para *e-mails*, SMS, redes sociais, chamadas telefónicas, cartas, assim como publicidade e informação nas instalações;
- Implementação do manual e controlo.

- **Calendarização**

Tabela 25- Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.1.2

	2018											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Estudo de manuais de comunicação</b>			X	X								
<b>Conceito de comunicação</b>					X							
<b>Elaboração de <i>standards</i></b>					X	X	X					
<b>Implementação</b>							X	X	X	X	X	X
<b>Controlo</b>								X	X	X	X	X

- **Entidades envolvidas**

Empresa de comunicação, gráfica.

- **Grau de dificuldade de implementação**

Médio baixo.

- **Orçamento: 3 035,00€**

Empresa de comunicação: criação de manual de identidade (3 000,00€); impressão de 12 manuais para os colaboradores (35,00).

### **14.1.3. Contratação de vendedor exclusivamente para as vendas *online*, gestão de *site* e redes sociais**

- **Enquadramento**

A *Internet* é um canal de contacto com o público e de venda de produtos para além do espaço físico tradicional a que estávamos habituados. (Osterwalder e Pigneur, Criar modelos de negócio, 2011). Cada vez mais portugueses usam os *PC's*, *tablets* e *smartphones* para acederem ao comércio digital, tendência crescente que coloca o país no 24º lugar do *ranking* mundial de economia mais desenvolvida a nível digital. (Chakravorti & Chaturvedi, 2017) Para que uma empresa se mantenha competitiva, é necessário investir na área digital e um dos requisitos passa pela alocação em exclusivo de um profissional que esteja dentro do mundo automóvel e esteja 100% sintonizado no mundo digital.

- **Objectivos**

Ter um colaborador dedicado exclusivamente às vendas *online* e a toda a comunicação digital para, assim, captar mais potenciais clientes para além dos que se deslocam fisicamente às instalações da empresa.

Com o aumento de clientes prevê-se também um aumento muito significativo de vendas *online* e um reforço das vendas *offline* de automóveis.



- **Descrição**

- Funções a desempenhar – Gestão de conteúdos do *site*: actualizar o *site* da empresa, fazer a ponte entre a F.H. da Rocha Marques e empresas fornecedoras; Gestão das redes sociais Facebook e Instagram: criação de conteúdos, análise de desempenho, comunicação com os seguidores; Gestão dos *sites* de vendas de automóveis em segunda mão StandVirtual, AutoSapo, OLX: colocação de anúncios *online*, comunicação com os clientes;
- Perfil do candidato – Conhecimento do sector automóvel, gosto por trabalho *online* e em *back office*, espírito empreendedor e proactivo, comunicador, simpatia, idade até aos 30 anos, possibilidade de integrar estágio do IEFP;
- Formação – Em comunicação *online* ou vendas *online*, domínio do Google Adwords, Facebook, Instagram e conhecimentos básicos de HTML;
- Selecção – Avaliação de CV's que mais amplamente correspondam ao perfil de candidato e formação pretendidos. Entrevistas individuais com os 5 melhores candidatos. Selecção do candidato mais adequado e atribuição de um plano de formação.

- **Calendarização**

Tabela 26- Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.1.3

	2018											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Entrevistas internas	X											
Acordo com o IEFP	X											
Colocação de anúncio	X											
Entrevistas		X										
Recrutamento		X										
Formação inicial			X									
Início de funções			X									
Formação complementar						X			X			X
Controlo interno				X	X	X	X	X	X	X	X	X

- **Entidades envolvidas**

IEFP; Stand Virtual; OLX; Auto Sapo; agência de comunicação digital.

- **Grau de dificuldade de implementação**

Médio baixo.

- **Orçamento: 3 600,00€**

Salário anual do colaborador (2 600,00€); formação inicial (250,00€); 3 formações complementares (750,00€).

#### 14.1.4. Reformulação do *site* e redes sociais

- **Enquadramento**

Hoje em dia uma empresa automóvel que não esteja presente no mundo digital perde para a sua concorrência, na medida em que os clientes antes de se dirigirem aos *stands* para verem os automóveis já fizeram a sua pesquisa *online* (ROPO).

Não só as marcas recorrem aos seus sites e redes sociais para se aproximarem do público como os próprios concessionários o fazem na tentativa de se aproximarem mais do seu público e lhe fornecerem a informação de que este necessita (Dionísio, Lendrevie, Lévy e Rodrigues, 2015). Contudo não é suficiente ter uma presença na internet. Hoje em dia é cada vez mais necessário que essa presença seja direccionada e que tenha em conta as pesquisas dos clientes, as palavras que mais procuram, os horários que mais utilizam e como tal também se torna necessário que este trabalho seja desenvolvido por profissionais qualificados.

- **Objectivos**

Investir na comunicação *online* para modernizar a imagem da empresa, tornando-a mais apelativa e mais próxima dos actuais e potenciais clientes. Pretende-se também contribuir para o aumento da notoriedade da empresa e do tráfego *online* tanto no *site* e nas redes sociais.

- **Descrição**

- Reformulação do site actual, inclusão de conteúdos mais atractivos, *user friendly* e dinâmicos (vídeos promocionais, *link* para customização dos automóveis KIA, botões para redes sociais, campo para contacto directo por *e-mail*);

- Substituição do perfil pessoal da F.H. da Rocha Marques por uma página institucional no Facebook; colocação de informação: data de fundação; missão, visão e valores; descrição; história; marcos importantes; contactos, localização; novos lançamentos; promoções exclusivas; eventos; comunidade; *media*. Colocação de publicidade- *Social Media Ads*.

- Criação de um perfil de empresa no Instagram; colocação de informação: *site*; fotografias e vídeos.

- **Calendarização**

Tabela 27- Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.1.4

	2018											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Reformulação do <i>site</i>		X	X									
Reformulação do Facebook e sua gestão			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Campanhas de <i>Social Media Ads</i> no FB			X			X			X			X
Adesão ao Instagram e sua gestão			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

- **Entidades envolvidas**

Agência de comunicação digital, Facebook e Instagram.

- **Grau de dificuldade de implementação**

Baixo.

- **Orçamento: 1 255,00€**

Agência de comunicação digital: reformulação do *site* (1230,00€)<sup>2</sup>; salário anual do colaborador que gerirá a comunicação *online* (já contabilizado em 14.1.2.); *Social Media Ads* para *Facebook* (25,00€).

#### 14.1.5. Criação de uma base de dados de clientes

- **Enquadramento**

A política de vendas das empresas tem evoluído ao longo do tempo, no caso do comércio de automóveis ao consumidor final, encontra-se esta na era das vendas consultivas ou relacionais. O vendedor posiciona-se de modo a compreender as reais necessidades e motivações dos clientes de modo a recomendar-lhe o automóvel que melhor se adequa ao seu perfil. A criação de uma base de dados de clientes ajuda as empresas a conhecer e a enquadrar o seu perfil de

<sup>2</sup> Anexo: 19.3 Orçamento para reformulação do site da empresa

modo a melhor o acompanhar ao longo do tempo e assim criar uma relação duradoura e frutuosa para ambos. (Dionísio, Lendrevie, Lévy e Rodrigues, 2015).

- **Objectivos**

A criação de uma base de dados dos clientes da F.H. da Rocha Marques permite “armazenar” e analisar os dados pessoais, preferências automóveis ou perfil de compra de cada cliente e assim identificar o perfil tipo de cada um (cliente de valor intrínseco, cliente de valor extrínseco e cliente estratégico) de modo a perceber que investimento ter com cada um dos clientes de modo a garantir o maior retorno para a empresa.

- **Descrição**

- Criação de uma base que inclua dados para todos os clientes da empresa, independentemente do departamento do qual fazem parte;
- Nesta base de dados constarão: dados pessoais (nome, NIF, morada, data de nascimento, telefone e *e-mail*), histórico de compras/aquisição de serviços (compra/troca de automóvel novo, semi-novo, usado, aquisição de serviços de manutenção/revisão, serviços de reparação ou compra de peças), frequência e volume de compras/aquisição de serviços;
- Na base de dados deverão ser colocados os dados referentes aos clientes dos últimos 5 anos aos quais se adicionarão os dados de todos os novos clientes desde Março de 2018;
- Para além de servir como auxílio à gestão (percepção do número de clientes activos, regularidade de visitas, volume de vendas, tipo de interacção com a empresa), a base de dados servirá para enviar notificações aos clientes (ex. necessidade de manutenção periódica ou convite para lançamento de novo modelo KIA).

- **Calendarização**

Tabela 28 - Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.1.5

	2018											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Compra do software</b>	X											
<b>Formação no software</b>		X										
<b>Preenchimento da BD com clientes actuais</b>		X	X	X								
<b>Actualização da BD com clientes novos</b>				X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Envio de notificações aos clientes</b>				X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Gestão e controlo da BD</b>				X	X	X	X	X	X	X	X	X

- **Entidades envolvidas**

Fornecedor da base de dados (ex. Microsoft- Office Access); clientes.

- **Contingência**

Dificuldade em obter todos os dados necessários dos clientes mais antigos e com menor frequência das instalações da F.H. da Rocha Marques; não fornecimento dos dados ou proibição do seu tratamento por parte dos clientes

- **Grau de dificuldade de implementação**

Médio

- **Orçamento: 430,00€**

Compra e renovação da licença de utilização do *software* (135,00€); formação inicial (295,00€).

## 14.2. Comércio e manutenção de automóveis

### 14.2.1. Reformulação e modernização do *layout do stand*

- **Enquadramento**

O espaço arquitectónico não se limita a desempenhar uma tarefa funcional vai para além disso. Sendo o Homem um animal racional mas também simbólico o espaço desempenha também uma função de identificação, comunhão e protecção (Abreu, 2007). A reformulação dos espaços comerciais segue esta lógica, no sentido em que os clientes têm de se sentir acolhidos, confortáveis e assim identificados com a marca e o produto.

- **Objectivos**

Dotar o interior do *stand* de características que o tornem mais apelativo aos clientes, dando maior protagonismo aos automóveis expostos, que seja convidativo a quem o vê por fora e que seja confortável e incute o desejo de permanência e compra a quem nele se encontra.

- **Descrição**

- Elaboração de um projecto de arquitectura/arquitectura de interiores contemplando: criação de uma zona de espera, criação de uma zona para crianças, criação de zonas mais destacadas de exposição e que seguindo as premissas de 14.1.1– *Rebranding* da F.H. da Rocha Marques e de 14.1.2 – Manual de identidade;
- Na prática as ideias serão materializadas através de aplicação de diferentes pavimentos (betonilha afagada nas zonas de exposição e vinil nas salas de espera e crianças), criação de diferentes pés direitos (mais altos nas zonas de exposição, mais baixos nas restantes), pintura de paredes, alteração à iluminação artificial, execução de obras na casa de banho.
- Os elementos de identidade física da marca serão integrados no espaço com a colocação de um logotipo recto-iluminado na parede do fundo, em frente à entrada, informação com tipografia, códigos e cores junto aos automóveis e bandeiras do lado exterior.

- **Calendarização**

Tabela 29 - Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.2.1

	2018						2019					
	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	11-12
Desenvolvimento do projecto de arquitectura				X								
Aprovação da direcção					X							
Pedido de orçamentos através do Sr. Obras							X					
Avaliação e escolha do construtor								X				
Execução das obras									X	X		
Inauguração										X		

- **Entidades envolvidas**

*Atelier de design* e arquitectura, Sr. Obras (mediador de construção), construtora, C.M.Leiria.

- **Contingência**

O elevado custo da remodelação do espaço que obrigue a um faseamento da obra ou ao corte parcial ou total da obra. Eventuais atrasos na obra que corresponderão à extensão desta e impeçam o normal funcionamento do *stand*.

- **Grau de dificuldade de implementação**

Médio/alto.

- **Orçamento: 13 500€**

Honorários de arquitectura (1 500€), custo da obra (12 000€).

#### 14.2.2. Criação de uma parceria com a Galp Frota

- **Enquadramento**

Graças à quantidade de informação disponível em todos os formatos, o consumidor actual passou a ter todo o poder decisório, que antes estava, em grande medida, nas mãos das empresas. No ramo automóvel, onde a concorrência é enorme, torna-se essencial para a sobrevivência e progresso das empresas que estas sejam mais aliciantes para os clientes. Este aliciamento passa por campanhas de desconto directo ou de benefícios aos seus clientes.

- **Objectivos**

Concretizar negócio na venda de veículos novos com clientes que estejam indecisos entre veículos KIA e da concorrência através da oferta do primeiro depósito de combustível.

- **Descrição**

- Subscrição do cartão Galp Frota- Business<sup>3</sup>;
- Oferta do 1º depósito Galp na venda de cada automóvel KIA vendido;
- A empresa beneficiando do desconto de 0,07€/l.

- **Calendarização**

Tabela 30- Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.2.2

	2018											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Subscrição do cartão Galp Frota-Business</b>			X									
<b>Aplicação da campanha</b>			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

- **Entidades envolvidas**

<sup>3</sup> Anexo : 19.4 Brochura Galp Frota – Business

Galp – Galp Frota

- **Grau de dificuldade de implementação**

Baixo.

- **Orçamento: 1 automóvel a gasolina – 66,50€; 1 automóvel a gasóleo – 59,00€<sup>4</sup>**

Deposito médio de 50l por automóvel vendido (novo ou semi-novo) x custo do combustível 0,07€/l.

### 14.2.3. Comunicação e oferta de veículos ecológicos KIA

- **Enquadramento**

Os veículos ecológicos, híbridos e *plug in* ou 100% elétricos, ganham cada vez mais adeptos em Portugal. Só no 1º trimestre do ano o aumento de vendas face ao período homologado de 2016 foi de 135% (Cabrita-Mendes, 2017). Ainda que haja algumas reticências em relação à real capacidade de resposta às necessidades dos automobilistas, nomeadamente na questão da autonomia das baterias, a verdade é que há já governos europeus que querem abolir a venda ou circulação de carros com combustão interna abrindo as portas para que haja uma massificação dos veículos ecológicos.

- **Objectivos**

Uma vez que actualmente apenas alguns concessionários KIA, em Portugal, estão capacitados para comercializar e fazer a manutenção de automóveis eléctricos, e fazendo a F.H.da Rocha Marques parte dessa minoria, o objectivo é, através da comunicação física e digital, passar essa informação ao público de modo a capitalizar o investimento.

- **Descrição**

- Criação de uma campanha de comunicação da gama Niro (híbrido) e Soul (100% eléctrico), em Março e Junho respectivamente, nas redes sociais Facebook e Instagram- com publicidade paga na primeira durante o mês inteiro; na rádio 94FM, rádio local, durante as

---

<sup>4</sup> O valor estimado do litro de gasolina é de 1,50€ e o de gasóleo é de 1,25€, com base nos preços praticados pelo posto da Galp, nos Pousos, Leiria, a 24 de Outubro de 2017.



manhã de 2<sup>a</sup> a 6<sup>a</sup> Feira na primeira semana do mês, e com a distribuição de *flyers* pelo centro de Leiria também durante a primeira semana;

- Colocação de vinis nos automóveis de serviço, dos modelos referidos, alusivos às suas características e com o logótipo do concessionário;
- Envio de *e-mails* a todos os contactos da base de dados para a realização de *test drives* dos modelos.

- **Calendarização**

Tabela 31- Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.2.3

	2018											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Campanha no Facebook e Instagram			X			X						
Campanha na rádio 94FM			X			X						
Distribuição de <i>flyers</i>			X			X						
Colocação de vinis nos automóveis de serviço			X			X						
Convite para <i>test drives</i>			X			X						

- **Entidades envolvidas**

Facebook, Instagram, empresa gráfica para impressão de *flyers*, rádio 94FM, empresa de vinis para automóveis.

- **Grau de dificuldade de implementação**

Baixo.

- **Orçamento: 315,00€**

Colocação de vinis em 2 automóveis (200,00€); *Social Media Ads* para Facebook (15,00€); campanha na rádio com 2 *spots* diário de 15''<sup>5</sup>, durante os 5 dias úteis na primeira semana de cada mês de lançamento (75,00€); impressão e distribuição de *flyers* (25,00€).

<sup>5</sup> Anexo: 19.5 Tabela de preços para *spots* publicitários na rádio 94FM, em 2017

### 14.3. Comércio de peças para automóveis

#### 14.3.1. Reformulação e modernização do *layout* da loja

- **Enquadramento**

Todos os espaços comerciais necessitam de uma zona de atendimento e uma zona de armazém. Se no caso das lojas de decoração, roupa, cosmética, esses espaços são sempre totalmente estanques, nos casos do comércio automóvel, peças, óleos, etc. nem sempre acontece. Este facto é uma consequência do carácter mais prático e mecânico deste ramo comercial, contudo não é uma mais-valia aparente, uma vez que o impacto visual é dos que mais conta para a elaboração de uma primeira opinião, sendo neste caso uma mais-valia desenvolver um lado estético mais amigável e proporcionando uma imagem mais positiva.

- **Objectivo**

Fazer uma clara separação da zona de atendimento ao público da zona onde as peças estão guardadas. Deste modo cria-se um espaço de atendimento *clean*, com um aspecto limpo e confortável sem que se veja a zona de armazém. Esta, querendo-se sempre organizada, poderá nem sempre estar e assim evita-se que o público a veja.

- **Descrição**

- Elaboração de um projecto de arquitectura que, seguindo 14.1.1 – *Rebranding* da empresa e 14.1.2 – Manual de identidade, confirmam um novo aspecto e organização ao espaço.
- Na prática as ideias serão materializadas através da remodelação do balcão de atendimento, levantamento de uma parede que separe a zona de atendimento da zona de armazém, pintura de paredes e introdução de elementos gráficos na área de atendimento;
- Reorganização da área de armazém.

- **Calendarização**

Tabela 32 - Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.3.1

	2018											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Desenvolvimento do projecto de arquitectura				X								
Aprovação da direcção				X								
Pedido de orçamentos através do Sr. Obras					X							
Escolha do construtor						X						
Execução das obras							X					
Inauguração								X				

- **Entidades envolvidas**

Atelier de arquitectura, Sr. Obras (mediador de construção), construtora.

- **Contingência**

Necessidade de encerramento da loja para proceder à remodelação do espaço o que prejudica as vendas.

- **Grau de dificuldade de implementação**

Médio alto.

- **Orçamento: 7250,00€**

Honorários de arquitectura (250,00€), custo da obra (7 000€).

### 14.3.2. Criação de conta no OLX e Custo Justo para venda de peças para clássicos

- **Enquadramento**

Uma vez que nem sempre a gestão dos *stocks* é feita do modo mais correcto, há peças automóveis que vão ficando armazenadas ao longo do tempo, acabando por depreciar e perder na totalidade o seu valor comercial. Os modelos às quais as peças se destinavam deixam de circular e são substituídos por modelos mais recentes. Contudo, uma vez que muitas das peças que a F.H. da Rocha Marques tem em *stock* se destinam aos Minis e uma vez que estes automóveis, entre outros, são clássicos de grande valor e com grande proliferação no mundo

dos automóveis de colecção, estas peças podem voltar a ter valor de mercado enquanto peças originais.

- **Objectivos**

O objectivo desta medida passa por colocar no mercado *online*, nomeadamente nos *sites* de vendas em segunda mão, como o OLX ou Custo Justo, e em fóruns de automóveis antigos, as peças a fim de escoar o *stock* que aparentemente não tem valor comercial e assim diversificar a oferta entrando no mercado de peças para clássicos.

- **Descrição**

- Fazer o levantamento e a catalogação de todo o *stock* armazenado, dado como obsoletas, por tipo, marca, modelo, automóvel de destino, ano e quantidade;
- Elaboração de um estudo de mercado no OLX, Custo Justo e fóruns de clássicos, para definição do valor de mercado das peças;
- Criação das contas nas referidas plataformas *online* e criação dos respectivos anúncios.
- Implementação das vendas *online* e entrega com recurso a distribuidoras.

- **Calendarização**

Tabela 33 - Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.3.2

	2018											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Levantamento e catalogação				X	X							
Análise dos valores de mercado					X							
Pesquisa e inscrição nos sites e foruns de venda <i>online</i>						X						
Criações dos anúncios						X	X					
Venda						X	X	X	X	X	X	X

- **Entidades envolvidas**

OLX, Custo Justo, fóruns de automóveis clássicos, distribuidoras.

- **Grau de dificuldade de implementação**

Baixo.

- **Orçamento: 0,00€**

Custos associados à distribuição, contemplado no preço final das peças; ordenado dos colaboradores já contabilizado como custos fixos.

### **14.3.3. Criação de tabela de descontos para clientes**

- **Enquadramento**

Muitos dos clientes do departamento de peças não são exclusivamente clientes finais, mas antes pequenas oficinas que prestam serviços de manutenção e reparação. Os valores praticados para uns e para outros não é igual. Se, por um lado, um cliente final pagará o valor da peça ao qual é adicionada a margem da empresa, por outro, às oficinas multi-marcas é feito um desconto sobre a margem da empresa. Esta medida é tomada por três razões: é a prática geral do mercado e quem não a aplicar perde para a concorrência; para fidelizar as oficinas e para que estas tenham lucro nos seus próprios negócios e assim se mantenham em actividade.

A necessidade de criação de uma tabela de descontos deve-se ao facto de nem sempre ser aplicado o mesmo desconto ao mesmo cliente e também para facilitar o processo de trabalho.

- **Objectivos**

O objectivo da tabela de descontos, baseada no tipo de clientes, frequência e valor mensal/anual de compras, é standardizar os descontos dados, de modo a ser justo para todos. Beneficiar quem mais compra, fidelizar os melhores clientes (incentivando os outros a melhorar), facilitar o processo de venda, evitando mal-entendidos entre vendedor e clientes e eliminar as disparidades de descontos praticados por cada vendedor ou em diferentes alturas.

- **Descrição**

- Análise dos dados referentes às compras por cliente constantes na Base de Dados do departamento (ver 14.1.3);
- Definição de 3 níveis de desconto (Cliente profissional habitual, Cliente profissional esporádico, cliente final), por marca de peças. Mercedes-Benz: 20%; 17,5% e 15%. KIA: 20%; 15% e 10%; outras marcas: 40%; 30% e 20%.
- Aplicação dos critérios a cada cliente;
- Implementação do sistema.

- **Calendarização**

Tabela 34 - Cronograma de atividades previstas para a Acção 14.3.3

	2018											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Análise da BD</b>			X									
<b>Definição de critérios</b>				X								
<b>Alocação dos descontos</b>				X								
<b>Implementação do sistema</b>				X	X	X	X	X	X	X	X	X

- **Entidades envolvidas**

Clientes.

- **Grau de dificuldade de implementação**

Médio.

- **Orçamento: 0,00€**

Não há custos para além da aquisição da base de dados, já contabilizada em 14.1.3, nem para além dos ordenados já actualmente contabilizados enquanto custos fixos.

## 15. Plano de contingências

Tabela 35 - Plano de contingências

ACÇÕES	CONTINGÊNCIAS	CONSEQUÊNCIAS	PLANO DE MITIGAÇÃO
<b>14.1.5 – Criação de uma base de dados de clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Dificuldade de acesso aos dados de todos os clientes actuais;</li> <li>B. Possibilidade dos clientes actuais e novos não quererem que os seus dados sejam utilizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Adiamento do prazo previsto para a finalização do trabalho; impossibilidade de ter uma base de dados completa;</li> <li>B. Perda de parte do potencial previsto para a base de dados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Completar a base de dados com a informação em falta à medida que os clientes voltem à empresa;</li> <li>B. Aliciar os clientes mais reticentes com vantagens por cederem os seus dados à empresa.</li> </ul>
<b>14.2.1 – Reformulação e modernização do layout do stand</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Elevado custo de obras;</li> <li>B. Atrasos na execução da obra;</li> <li>C. Alteração do normal funcionamento do <i>stand</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Impossibilidade de cumprir o projecto;</li> <li>B. Impossibilidade de re-inaugurar o <i>stand</i> na data prevista: 1 de Agosto de 2019;</li> <li>C. Perda de vendas durante o período de obras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Necessidade de re-elaboração do projecto de modo a que tenha menores custos de execução ou elaboração faseada das obras;</li> <li>B. Adiamento da inauguração para 15 de Agosto ou 1 de Setembro, por cada dia de atraso a construtora terá de recompensar a empresa pelos prejuízos causados (mencionar no contracto);</li> <li>C. Aviso prévio aos clientes de que o <i>stand</i> se encontrará em obras e como tal o espaço está condicionado.</li> </ul>
<b>14.3.1 – Reformulação e modernização do layout da loja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Necessidade de encerramento da loja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Perda de vendas durante o encerramento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Aviso prévio aos clientes de que a loja encerra durante X dias; possibilidade de se realizarem encomendas por <i>e-mail</i> e telefone.</li> </ul>

## **16. Viabilidade económico-financeira**

A implementação das medidas propostas no Plano de implementação tem, em números redondos, um valor de 31 650€.

O RLP da empresa em 2016 foi de 59 255,25€, como referido no sub-capítulo 7.3 – Situação económico-financeira, e embora tendo sido a quarta parte do de 2015, 239 372 93€, (valor excepcional motivado, em grande parte, pelo recebimento do valor correspondente a uma expropriação de terreno pelo Governo para a construção de uma autoestrada), foi positivo.

É de salientar ainda que a previsão para o ano 2017, no que toca à evolução das vendas no sector automóvel é positiva, prevendo-se um crescimento de 2% face a 2016, perspectiva que se repete em 2018 (ACAP, 2017). Sendo também importante referir que a KIA apresentou nos primeiros quatro meses de 2017 um crescimento de 11,7%, face ao período homólogo de 2016, na Europa. Para este facto muito contribuíram os veículos ecológicos, onde se verificou o maior crescimento (Cardoso, 2017) e onde a F.H. da Rocha Marques está a apostar.

Assim sendo, correspondendo o investimento proposto a pouco mais de metade do RLP de 2016 (53%) e prevendo que as medidas gerarão crescimento tanto no comércio e manutenção de automóveis, com vendas a ultrapassar em 5 unidades o estipulado para 2018, e no comércio de peças para automóvel também um aumento de vendas de 5% o projecto terá viabilidade para avançar.

Face ao crescimento de mercado e às acções propostas, prevê-se que os proveitos da empresa cresçam 3 000€ face ao ano anterior.

É ainda de salientar que, embora o investimento seja, na sua maioria feito em 2018, grande parte da implementação das medidas só será visível a partir da segunda metade do ano. Além do mais, as medidas propostas são entendidas como para perdurar no médio/longo prazo, ou seja, os seus benefícios não serão apenas imediatos, mas sentidos ao longo do tempo, com efeitos maiores no início, mas que se deixarão de sentir com o passar do tempo, altura em que será necessário repensar a fundo as medidas.



## 17. Conclusões e limitações

A elaboração de uma ampla e consistente análise externa de mercado permite ficar a compreender globalmente o mercado automóvel de veículos ligeiros de passageiros, nomeadamente o seu funcionamento, que *players* existem e que funções desempenham assim como as principais tendências de evolução tanto a curto como a longo prazo. A análise interna da empresa possibilitou compreender de que forma esta se insere no mercado global e concretamente no mercado da região de Leiria. Cruzando estas duas análises conclui-se que, embora encontrando-se firmemente instalada neste mercado, facto substanciado pela longevidade da empresa, mediante determinadas acções existe margem de progressão para a F.H. da Rocha Marques crescer e ganhar quota de mercado.

Através da elaboração do modelo *Canvas* e recorrendo aos seus fundamentos teóricas (Osterwalder e Pigneur, Criar modelos de negócio, 2016), que sucedeu à extracção das directrizes estratégicas oriundas da SWOT dinâmica, conclui-se que mediante uma aposta forte num *rebranding* da marca, o que tem vindo a ganhar cada vez mais importância ao longo do tempo (Krause, Sarquis e Scharf, 2015), de uma aposta estratégica na comunicação interna e externa, pilar essencial no *marketing* de serviços, pela importância que a relação entre empresa e cliente têm (Comer, Dubinsky, Lee e Schafer, 2011), de um investimento na fidelização de clientes através da atribuição de benefícios aos melhores e mais regulares (Mendes e Pedron, 2014) e de uma estratégia que siga as tendências de mercado, concretamente uma focalização e investimento nos automóveis eléctricos (Moura e Silva, 2016). Estes quatro pontos combinados permitirão à F.H. da Rocha Marques, através do bom momento que o mercado nacional vive, alavancar as suas vendas e crescer mais que o sector.

É importante ressaltar que, contudo, para a elaboração deste projecto foram encontrados alguns obstáculos, nomeadamente nas fases de análise externa e interna. A nível externo a informação estatística oficial referente ao sector automóvel nacional provém apenas de uma fonte, a ACAP e ao longo da elaboração do presente documento nem sempre os dados estiveram actualizados, tendo de se recorrer, por diversas vezes, a informação dos *media* especializados, que apesar de actual, não tem o mesmo rigor. A nível interno, a informação, sendo toda fornecida como solicitado, dada a dimensão da empresa, nem sempre foi fácil de analisar. Por último, em relação à revisão de literatura, a existência de artigos científicos relacionados especificamente com o sector automóvel, concretamente com o mercado de viaturas ligeiras de passageiros, não tem a extensão e profundidade necessária. De modo a colmatar essas falhas foi necessário

recorrer a artigos que, ainda não sendo concretamente sobre o mercado automóvel, abordassem os temas pretendidos, sendo feito, posteriormente uma adaptação destes ao sector, nomeadamente na implementação das acções.

A elaboração deste projecto, através das acções nele constante, tem como aspiração maior poder ser um contributo para o sucesso e longevidade da F.H. da Rocha Marques. Podendo ser postas em prática as acções descritas, almeja-se que ajudem directamente tanto os sócios e direcção como os demais colaboradores da empresa. De uma perspectiva académica espera-se que este trabalho contribua para o enriquecimento da literatura sobre o tema e que possa ajudar outras pessoas no desenvolvimento dos seus estudos assim como o trabalho dos que vieram antes contribuiu para a realização desta tese.

## 18. Bibliografia

Abreu, P. M. 2007. *Palácios da memória II - A revelação da arquitectura*. Tese de doutoramento não publicada, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

ACAP; Auto Informa 2016, <http://www.autoinforma.pt/estatisticas/estatisticas.html?MIT=36458>  
Acedido a 11 de Janeiro de 2017.

ACAP; Auto Informa 2017, <http://www.autoinforma.pt/estatisticas/estatisticas.html?MIT=36458>  
Acedido a 01 de Fevereiro de 2017.

Accenture; Accenture 2013 Global Consumer Pulse Survey,  
[https://www.accenture.com/t20150523T052453\\_\\_w\\_/gr-en/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy\\_3/Accenture-Global-Consumer-Pulse-Research-Study-2013-Key-Findings.pdf](https://www.accenture.com/t20150523T052453__w_/gr-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_3/Accenture-Global-Consumer-Pulse-Research-Study-2013-Key-Findings.pdf)  
Acedido a 27 de Dezembro de 2016.

Albarraçín, E. J., Erazo, S. R. e Palacios, F. C. 2014. Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30: 355-364.

Alessandrini, A., Campagna, A., Site, P. D., Filippi, F. e Persia, L. 2015. Automated vehicles and the rethinking of mobility and cities. *Transportation Research Procedia*, 5: 145-160.

ANECRA; Vendas de ligeiros de passageiros- Jan.-Ago. : <http://www.anecra.pt/gabecono/pdf/06.pdf>  
Acedido a 12 de Outubro de 2017.

ARAN; Estatísticas, file:///C:/Users/ASUS/Dropbox/Mestrado/03-%20Tese/03.2-%20Investiga%C3%A7%C3%A3o/03.2.1-%20Estatisticas%20e%20estudos/ARAN-%20Vendas%20de%20ligeiros%20de%20passageiros%202016.pdf .  
Acedido a 16 de Abril de 2017.

ARAN; Volume de vendas anuais de 2000 a 2016,  
[http://www.site.aran.pt/images/estatisticas/2016/dezembro/Volume\\_Vendas\\_Anual\\_2016.pdf](http://www.site.aran.pt/images/estatisticas/2016/dezembro/Volume_Vendas_Anual_2016.pdf)  
Acedido a 22 de 10 de 2017 .

Auto Car Brands; Car Brands – List with Brand Information, <http://www.autocarbrands.com/car-brands-information-list/>  
Acedido a 20 de Março de 2017.

Automoveis Online; Ambiente, <http://noticias.automoveis-online.com/a1-com-rede-de-carregamento-electrico-rapido-disponivel/>  
Acedido a 22 de 10 de 2017.

Ažman, S. e Boštjan, G. 2015. Functional form of connections between perceived service quality, customer satisfaction and customer loyalty in the automotive servicing industry. *Total Quality Managent*, 26: 888-904.

Banco de Portugal; Banco de Portugal Stat,  
[https://www.bportugal.pt/EstatisticasWeb/\(S\(zktimim5prjhit45vhpnr45\)\)/Default.aspx](https://www.bportugal.pt/EstatisticasWeb/(S(zktimim5prjhit45vhpnr45))/Default.aspx).  
Acedido a 08 de Janeiro de 2017.

Banco de Portugal; Media, <https://www.bportugal.pt/comunicado/banco-de-portugal-divulga-boletim-economico-de-dezembro-de-2016>.  
Acedido a 14 de Dezembro de 2016.

- Banco de Portugal; Boletim económico- Outubro 2017,  
[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_out2017\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_out2017_p.pdf)  
Acedido a 28 de Outubro de 2017.
- Banco de Portugal; Projecções económicas, <https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas>  
Acedido a 04 de Outubro de 2017.
- Berry, L. L., Parasuraman, A. e Zeithaml, V. A. 1988. Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 12-40.
- Cabrita-Mendes, A.; Vendas de carros eléctricos crescem 135% até Março, Negócio,  
<http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/automovel/detalhe/vendas-de-carros-electricos-crescem-135-ate-marco>  
Acedido a 23 de Abril de 2017.
- Cardoso, A.; KIA bate recordes de vendas na Europa, O Jornal Económico  
<http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/kia-bate-recordes-de-vendas-na-europa-162529>  
Acedido a 23 de Maio de 2017.
- Caria, J.; Eléctricos e híbridos já são 19% dos carros novos, Expresso, Sociedade  
<http://expresso.sapo.pt/sociedade/2016-11-12-Eletricos-e-hibridos-ja-sao-19-dos-carros-novos>  
Acedido a 07 de Janeiro de 2017.
- Chakravorti, B. e Chaturvedi, R. S. 2017. *Digital Planet 2017 - How competitiveness and trust in digital economies vary across the World*. The Fletcher School, Tufts University, Boston, EUA.  
Acedido a 27 de Julho de 2017.
- Cline, J. R. 2012. Plan administration. *Journal of Pension Benefit*, 19: 68 - 69.
- Comer, L. B., Dubinsky, J. A., Lee, S. e Schafer, K. 2011. The role of emotion in the relationship between customers and automobile salespeople. *Journal of Managerial Issues*, 23: 206-226.
- Comissão Europeia; Acção Climática, [https://ec.europa.eu/clima/policies/transport/vehicles/cars\\_pt](https://ec.europa.eu/clima/policies/transport/vehicles/cars_pt).  
Acedido a 27 de Julho de 2017.
- Dionísio, P., Lendrevie, J., Lévy, J., e Rodrigues, V. (2015). *Mercator da língua portuguesa - Teoria e prática do marketing* (16ª ed.). Alfragide, Portugal: Dom Quixote. Obtido em 25 de Julho de 2017.
- Economia; Governo confirma que quer aumentar o salário mínimo para 580 euros, Negócios  
<http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/governo-confirma-que-quer-aumentar-salario-minimo-para-580-euros>  
Acedido a 24 de Agosto de 2017.
- Eiglier, P. e Langeard, E. (1999). *Servuction - A Gestão Marketing de Empresas de Serviços*. Mc Graw-Hill. Obtido em 09 de 2017.
- El Observatorio Cetelem; Observatorio Cetelem del Automóvil.  
<http://elobservatoriocetelem.es/category/observatorio-cetelem-automovil/>  
Acedido a 15 de Abril de 2017.
- Falk, B., Fels, A. e Schmitt, R. 2017. User-driven customization and customer loyalty: A survey. *Procedia CIRP*, 60: 410-415.
- Forbes; Autos, <https://www.forbes.com/pictures/ehmk45ehleg/5-koenigsegg-regera/#5f81e5637014>  
Acedido a 09 de Abril de 2017

- Gantasala, S. B., Gari, N. K., e Prabhakar, G. V. 2010. Impact of HR practices on customer satisfaction introduction: The mediating role of commitment. *International Journal of Arts and Ciencias*, 3(12): 178-188.
- Gonçalves, C. A., Souki, G. Q. e Filho, C. G. 2009. Valor das marcas (brand equity) para o consumidor: Desenvolvimento e validação de um instrumento de mensuração no setor automotivo. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 8: 106-118.
- Hundal, B. S. e Grover, S. 2012. Consumer responsiveness towards SMS advertisements and its effectiveness in the present scenario. *Journal of Marketing & Communication*, 7: 34-39.
- INE; Índice de Envelhecimento,  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0001272&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001272&contexto=bd&selTab=tab2)  
Acedido a 11 de Fevereiro de 2017.
- INE; Indicador de confiança,  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0001213&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001213&contexto=bd&selTab=tab2)  
Acedido a 28 de Setembro de 2017.
- Jato Dynamics Limited; Global Car Market - New Car Sales - 2016 Q1, <http://www.jato.com/wp-content/uploads/2016/06/JATO-Global-Car-Sales-2016-Q1.pdf>  
Acedido a 20 de Março de 2017.
- Jornal de Leiria; 250 Maiores empresas do distrito de Leiria,  
<https://www.jornaldeleiria.pt/publicfiles/1bhsjd1kckvistuw5lvk0ek3wyrx87duk7w8yban.pdf>  
Acedido a 12 de Janeiro de 2017.
- Jornal de Negócio; <http://www.jornaldenegocios.pt/>  
Acedido a em 20 de Dezembro de 2016.
- Krause, R., Sarquis, A. B. e Scharf, E. R. 2015. Identidade de marca como driver de estratégias de marketing: Um estudo sobre a marca Hyundai. *Gestão & Planeamento*, 16: 494-515.
- Lal, P. 2017. Analyzing determinants influencing an individual's intention to use social commerce website. *Future Business Journal*, 3: 70-85.
- Magno, S.; Carros, Exame Informático, <http://exameinformatica.sapo.pt/lifestyle/carros/2016-10-12-Nao-a-Alemanha-nao-proibiu-carros-a-gasolina-e-gasoleo-a-partir-de-2030>  
Acedido a 20 de Março de 2017.
- Martins, A.; Portugueses estão a pedir mais crédito ao consumo em 2016, TVI 24,  
<http://www.tvi24.iol.pt/economia/banco-de-portugal/portugueses-estao-a-pedir-mais-credito-ao-consumo-em-2016>  
Acedido a 1 de Março de 2017.
- McKinsey & Company. 2016. *Automotive revolution- perspective towards 2030*.
- Mendes, V. L. e Pedron, D. C. 2014. Programas de fidelidade: Um estudo de múltiplos casos em empresas portuguesas. *Revista Brasileira de Marketing*, 60-74.
- Mobi.E; A rede mobi.e, <https://www.mobie.pt/a-rede-mobie.e>  
Acedido a 12 de Fevereiro de 2017.

Mota, L. M.; Kia com recorde de vendas em Portugal e na Europa, Auto Monitor, <http://automonitor.pt/2016/04/28/comercio-e-industria/kia-com-recorde-de-vendas-em-portugal-e-na-europa/>

Acedido a 17 de Abril de 2017.

Motor 24; + Motores, <http://www.motor24.pt/motores/os-7-carros-baratos-venda-portugal/>

Acedido a 09 de Abril de 2017.

Motor 24; As 10 marcas mais vendidas em Portugal, <http://www.motor24.pt/motores/as-10-marcas-vendidas-portugal/>

Acedido a 25 de Fevereiro de 2017.

Motor 24; As 15 marcas mais vendidas em Portugal no primeiro semestre de 2017, <https://www.motor24.pt/motores/as-15-marcas-vendidas-portugal-no-primeiro-semester-2017/>

Acedido a 22 de Outubro de 2017.

Motor 24; Autosport, <https://www.motor24.pt/sites/autosport/os-10-carros-mais-caros-a-venda/>

Acedido a 22 de Outubro de 2017.

Moura, F., e Silva, M. B. 2016. Electric vehicle diffusion in the portuguese automobile market.

*International Journal of Sustainable Transportation*, 10(2), 49-64.

Nielsen; Consumer confidence: Concerns and spending intentions around the world - Quarter 4, 2016,

[http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/Brasil/reports/Report\\_ConsumerConfidence\\_Q4.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/Brasil/reports/Report_ConsumerConfidence_Q4.pdf).

Acedido a 1 de Março de 2017.

Oliveira, F. N., Pontes, L. M., e Souza, F. S. 2013. O marketing e a relação de satisfação dos clientes.

*Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues*, 1: 45-51.

Orçamento de Estado 2017; Relatório do Orçamento do Estado 2017, OE2017,

<https://www.oe2017.gov.pt/wp-content/uploads/2016/10/OE2017.pdf>

Acedido a 15 de Janeiro de 2017.

Osterwalder, A. e Pigneur, Y. (2011). *Criar modelos de negócio* (7ª ed.). Alfragide, Portugal: D.

Quixote. Obtido em 27 de Julho de 2017

Pordata; Taxa de desemprego: total e por sexo (%)

[https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550)

Acedido a 22 de Março de 2017.

Pordata; Veículos ligeiros de passageiros por mil habitantes,

<http://www.pordata.pt/Europa/N%C3%BAmero+de+ve%C3%ADculos+ligeiros+de+passageiros+por+mil+habitantes-3078>

Acedido a 22 de Março de 2017.

Potasheva, G. A. 2017. Investment aspect in material incentive of human resources. *Stroitel`stvo:*

*Nauka i Obrazovanie*, 7(1).

Price Waterhouse Coopers; Produção de automóveis- Principais tendências,

[http://www.afia.pt/uploadfiles/201601/afia\\_encontro2016-10-13\\_miguelmarques\\_pwc.pdf](http://www.afia.pt/uploadfiles/201601/afia_encontro2016-10-13_miguelmarques_pwc.pdf)

Acedido a 17 de Março de 2017.

Silva, R. S.; Idade do parque automóvel nacional ultrapassa os 12 anos, Jornal de Leiria,

<https://www.jornaldeleiria.pt/noticia/idade-do-parque-automovel-nacional-ultrapassa-os-12-anos-4843>

Acedido a 26 de Fevereiro de 2017.

TVI 24; Portugal é o terceiro nos veículos mais caros da Europa, Economia,  
<http://www.tvi24.iol.pt/economia/eurostat/portugal-e-terceiro-nos-veiculos-mais-caros-da-europa>  
Acedido a 22 de Março de 2017.

Voelcker, J.; *1.2 Billion vehicles on World's roads now, 2 billion by 2035: report*, Green Car Reports,  
[http://www.greencarreports.com/news/1093560\\_1-2-billion-vehicles-on-worlds-roads-now-2-billion-by-2035-report](http://www.greencarreports.com/news/1093560_1-2-billion-vehicles-on-worlds-roads-now-2-billion-by-2035-report)  
Acedido a 26 de Junho de 2017.

Weller, C.; *Tech News*, Business Insider, <http://www.businessinsider.com/dutch-ban-on-gas-and-diesel-cars-by-2025-2016-4>  
Acedido a 20 de Março de 2017.

WWF; *Living Planet Report 2016*, WWF Global,  
[http://wwf.panda.org/about\\_our\\_earth/all\\_publications/lpr\\_2016/](http://wwf.panda.org/about_our_earth/all_publications/lpr_2016/)  
Acedido a 12 de Fevereiro de 2017.

Zhang, B., Nudelman, M., & Gould, S.; *These 14 giant corporations dominate the global auto industry*,  
Business Insider, <http://www.businessinsider.com/car-companies-of-the-world-2015-2>  
Acedido a 20 de Março de 2017.





## **19. Anexos**

## 19.1. Anexo 1 – Demonstrações financeiras de 2015

### 19.1.1. Balanço de 2015

04-A		BALANÇO - Períodos de 2010 e seguintes		
ACTIVO		PERÍODOS		
		N	N-1	
Activo não corrente		(1)	(2)	
A5101	Activos fixos tangíveis (N, S, M)	200.453,09		
A5102	Propriedades de investimento (N, S)			
A5103	Goodwill (N, S)			
A5104	Activos intangíveis (N, S, M)			
A5105	Activos biológicos (N, S)			
A5106	Participações financeiras - método da equivalência patrimonial (N, S)			
A5107	Participações financeiras - outros métodos (N, S)			
A5108	Accionistas/sócios (N, S, M)			
A5109	Outros activos financeiros (N, S)	10.123,50		
A5110	Activos por impostos diferidos (N, S)			
A5111	Investimentos financeiros (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades) (S, M)			
A5112	SOMA	210.576,59		0,00
Activo corrente				
A5113	Inventários (N, S, M)	1.654.170,93		
A5114	Activos biológicos (N, S)			
A5115	Clientes (N, S, M)	437.861,26		
A5116	Adiantamentos a fornecedores (N, S)			
A5117	Estado e outros entes públicos (N, S, M)	36.475,05		
A5118	Accionistas/sócios (N, S)			
A5119	Outras contas a receber (N, S)	212.502,13		
A5120	Diferimentos (N, S, M)			
A5121	Activos financeiros detidos para negociação (N, S)			
A5122	Outros activos financeiros (N, S)	5.097,73		
A5123	Activos não correntes detidos para venda (N, S)			
A5124	Outros activos correntes (M)			
A5125	Caixa e depósitos bancários (N, S, M)	29.134,67		
A5126	SOMA	2.375.241,77		0,00
A5127	TOTAL DO ACTIVO	2.585.818,36		0,00
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO				
CAPITAL PRÓPRIO				
A5128	Capital realizado (N, S, M)	40.000,00		
A5129	Ações (quotas) próprias (N, S)			
A5130	Outros instrumentos de capital próprio (N, S, M)			
A5131	Prémios de emissão (N, S)			
A5132	Reservas legais (N, S, M)	7.980,77		
A5133	Outras reservas (N, S, M)	125.053,99		
A5134	Resultados transitados (N, S, M)	868.213,06		
A5135	Ajustamentos em activos financeiros (N, S)			
A5136	Excedentes de revalorização (N, S)			
A5137	Outras variações no capital próprio (N, S, M)			
A5138	SOMA	1.041.247,82		0,00
A5139	Resultado líquido do período (N, S, M)	239.372,93		
A5140	Dividendos antecipados (N, S, M)			
A5141	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	1.280.620,75		0,00
PASSIVO				
Passivo não corrente				
A5142	Provisões (N, S, M)			
A5143	Financiamentos obtidos (N, S, M)			
A5144	Responsabilidades por benefícios pós-emprego (N, S)			
A5145	Passivos por impostos diferidos (N, S)			
A5146	Outras contas a pagar (N, S, M)	31,34		
A5147	SOMA	31,34		0,00
Passivo corrente				
A5148	Fornecedores (N, S, M)	665.757,34		
A5149	Adiantamentos de clientes (N, S)			
A5150	Estado e outros entes públicos (N, S, M)			
A5151	Accionistas/sócios (N, S)	601.614,13		
A5152	Financiamentos obtidos (N, S)			
A5153	Outras contas a pagar (N, S)	19.618,81		
A5154	Diferimentos (N, S, M)	18.175,99		
A5155	Passivos financeiros detidos para negociação (N, S)			
A5156	Outros passivos financeiros (N, S)			
A5157	Passivos não correntes detidos para venda (N, S)			
A5158	Outros passivos correntes (M)			
A5159	SOMA	1.305.166,27		0,00
A5160	TOTAL DO PASSIVO	1.305.197,61		0,00
A5161	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	2.585.818,36		0,00

Comprovativo IES-DA-500775443/2015/1384-0139-47

Página 5 de 56

Fonte: F.H. da Rocha Marques

### 19.1.2. Demonstração de resultados de 2015

03-A		DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS - Períodos de 2010 e seguintes	
RENDIMENTOS E GASTOS		PERÍODOS	
		N	N-1
		(1)	(2)
A5001	Vendas e serviços prestados (N, S, M)	3.397.434,58	
A5002	Subsídios à exploração (N, S, M)		
A5003	Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos (N, S)		
A5004	Variação nos inventários da produção (N, S, M)		
A5005	Trabalhos para a própria entidade (N, S, M)		
A5006	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (N, S, M)	3.235.267,35	
A5007	Fornecimentos e serviços externos (N, S, M)	169.122,73	
A5008	Gastos com o pessoal (N, S, M)	191.073,79	
A5009	Imparidade de inventários (perdas/reversões) (N, S)		
A5010	Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões) (N, S)		
A5011	Provisões (aumentos/reduções) (N, S, M)		
A5012	Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) (N, S)		
A5013	Outras imparidades (perdas/reversões)/Imparidades (perdas/reversões) (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades) (S, M)		
A5014	Aumentos/reduções de justo valor (N, S)		
A5015	Outros rendimentos e ganhos (N, S, M)	457.834,10	
A5016	Outros gastos e perdas (N, S, M)	40.794,69	
A5017	<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (A5001 + A5002 + ... + A5005 - A5006 - ... - A5013 + A5014 + A5015 - A5016)</b> (N, S, M)	<b>219.010,12</b>	<b>0,00</b>
A5018	Gastos/reversões de depreciação e de amortização (N, S, M)	5.224,12	
A5019	Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) (N, S)		
A5020	<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) (A5017 - A5018 - A5019)</b> (N, S, M)	<b>213.786,00</b>	<b>0,00</b>
A5021	Juros e rendimentos similares obtidos (N, S, M)	25.586,93	
A5022	Juros e gastos similares suportados (N, S, M)		
A5023	<b>Resultado antes de impostos (A5020 + A5021 - A5022)</b> (N, S, M)	<b>239.372,93</b>	<b>0,00</b>
A5024	Imposto sobre o rendimento do período (N, S, M)		
A5025	<b>Resultado líquido do período (A5023 - A5024)</b> (N, S, M)	<b>239.372,93</b>	<b>0,00</b>
A5026	Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período (N, S)		

### 19.1.3. Demonstração de fluxos de caixa de 2015

04-C		DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA - Períodos de 2010 e seguintes		N, S
RUBRICAS		PERÍODOS		
		N	N-1	
		(1)	(2)	
<b>FLUXOS DE CAIXA DAS ACTIVIDADES OPERACIONAIS</b>				
A5301	Recebimentos de clientes	3.672.837,79		
A5302	Pagamentos a fornecedores	4.240.741,70		
A5303	Pagamentos ao pessoal	134.826,49		
A5304	Caixa gerada pelas operações	-702.730,40		0,00
A5305	Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento			
A5306	Outros recebimentos/pagamentos	476.570,77		
A5307	<b>Fluxos de caixa das actividades operacionais (A)</b>	<b>-226.159,63</b>		<b>0,00</b>
<b>FLUXOS DE CAIXA DAS ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>				
Pagamentos respeitantes a:				
A5308	Activos fixos tangíveis			
A5309	Activos intangíveis			
A5310	Investimentos financeiros			
A5311	Outros activos			
Recebimentos provenientes de:				
A5312	Activos fixos tangíveis	198.522,27		
A5313	Activos intangíveis			
A5314	Investimentos financeiros			
A5315	Outros activos			
A5316	Subsídios ao investimento			
A5317	Juros e rendimentos similares			
A5318	Dividendos			
A5319	<b>Fluxos de caixa das actividades de investimento (B)</b>	<b>198.522,27</b>		<b>0,00</b>
<b>FLUXOS DE CAIXA DAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>				
Recebimentos provenientes de:				
A5320	Financiamentos obtidos			
A5321	Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio			
A5322	Cobertura de prejuízos			
A5323	Doações			
A5324	Outras operações de financiamento			
Pagamentos respeitantes a:				
A5325	Financiamentos obtidos			
A5326	Juros e gastos similares			
A5327	Dividendos			
A5328	Reduções de capital e de outros instrumentos de capital próprio			
A5329	Outras operações de financiamento			
A5330	<b>Fluxos de caixa das actividades de financiamento (C)</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
A5331	<b>Variação de caixa e seus equivalentes (A+B+C)</b>	<b>-27.637,36</b>		<b>0,00</b>
A5332	Efeito das diferenças de câmbio			
A5333	<b>Caixa e seus equivalentes no início do período</b>	<b>37.224,95</b>		
A5334	<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período</b>	<b>9.587,59</b>		

## 19.2. Anexo 2 – Demonstrações financeiras de 2016

### 19.2.1. Balanço de 2016

04-A		BALANÇO - Períodos de 2010 e seguintes		
ACTIVO		PERÍODOS		
		N	N-1	
Activo não corrente		(1)	(2)	
A5101	Activos fixos tangíveis (N, S, M)	199.806,77		
A5102	Propriedades de investimento (N, S)			
A5103	Goodwill (N, S)			
A5104	Activos intangíveis (N, S, M)			
A5105	Activos biológicos (N, S)			
A5106	Participações financeiras - método da equivalência patrimonial (N, S)			
A5107	Participações financeiras - outros métodos (N, S)			
A5108	Accionistas/sócios (N, S, M)			
A5109	Outros activos financeiros (N, S)	5.110,64		
A5110	Activos por impostos diferidos (N, S)			
A5111	Investimentos financeiros (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades) (S, M)			
A5112	SOMA	204.917,41		0,00
Activo corrente				
A5113	Inventários (N, S, M)	1.777.419,86		
A5114	Activos biológicos (N, S)			
A5115	Clientes (N, S, M)	450.518,24		
A5116	Adiantamentos a fornecedores (N, S)			
A5117	Estado e outros entes públicos (N, S, M)	13.219,50		
A5118	Accionistas/sócios (N, S)			
A5119	Outras contas a receber (N, S)			
A5120	Diferimentos (N, S, M)			
A5121	Activos financeiros detidos para negociação (N, S)			
A5122	Outros activos financeiros (N, S)			
A5123	Activos não correntes detidos para venda (N, S)			
A5124	Outros activos correntes (M)			
A5125	Caixa e depósitos bancários (N, S, M)	52.206,77		
A5126	SOMA	2.293.364,37		0,00
A5127	TOTAL DO ACTIVO	2.498.281,78		0,00
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO				
CAPITAL PRÓPRIO				
A5128	Capital realizado (N, S, M)	40.000,00		
A5129	Acções (quotas) próprias (N, S)			
A5130	Outros instrumentos de capital próprio (N, S, M)			
A5131	Prémios de emissão (N, S)			
A5132	Reservas legais (N, S, M)	7.980,77		
A5133	Outras reservas (N, S, M)	125.053,99		
A5134	Resultados transitados (N, S, M)	1.049.284,59		
A5135	Ajustamentos em activos financeiros (N, S)			
A5136	Excedentes de revalorização (N, S)			
A5137	Outras variações no capital próprio (N, S, M)			
A5138	SOMA	1.222.319,35		0,00
A5139	Resultado líquido do período (N, S, M)	59.255,25		
A5140	Dividendos antecipados (N, S, M)			
A5141	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	1.281.574,60		0,00
PASSIVO				
Passivo não corrente				
A5142	Provisões (N, S, M)			
A5143	Financiamentos obtidos (N, S, M)			
A5144	Responsabilidades por benefícios pós-emprego (N, S)			
A5145	Passivos por impostos diferidos (N, S)			
A5146	Outras contas a pagar (N, S, M)			
A5147	SOMA	0,00		0,00
Passivo corrente				
A5148	Fornecedores (N, S, M)	435.994,06		
A5149	Adiantamentos de clientes (N, S)			
A5150	Estado e outros entes públicos (N, S, M)	24.090,11		
A5151	Accionistas/sócios (N, S)	601.614,13		
A5152	Financiamentos obtidos (N, S)			
A5153	Outras contas a pagar (N, S)	142.880,70		
A5154	Diferimentos (N, S, M)	12.128,18		
A5155	Passivos financeiros detidos para negociação (N, S)			
A5156	Outros passivos financeiros (N, S)			
A5157	Passivos não correntes detidos para venda (N, S)			
A5158	Outros passivos correntes (M)			
A5159	SOMA	1.216.707,18		0,00
A5160	TOTAL DO PASSIVO	1.216.707,18		0,00
A5161	TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	2.498.281,78		0,00

## 19.2.2. Demonstração de resultados de 2016

03-A		DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS - Períodos de 2010 e seguintes	
RENDIMENTOS E GASTOS		PERÍODOS	
		N	N-1
		(1)	(2)
A5001	Vendas e serviços prestados (N, S, M)	4.046.481,03	
A5002	Subsídios à exploração (N, S, M)	4.113,18	
A5003	Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos (N, S)		
A5004	Variação nos inventários da produção (N, S, M)		
A5005	Trabalhos para a própria entidade (N, S, M)		
A5006	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (N, S, M)	3.931.166,24	
A5007	Fornecimentos e serviços externos (N, S, M)	209.875,70	
A5008	Gastos com o pessoal (N, S, M)	194.920,82	
A5009	Imparidade de inventários (perdas/reversões) (N, S)		
A5010	Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões) (N, S)		
A5011	Provisões (aumentos/reduções) (N, S, M)		
A5012	Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) (N, S)		
A5013	Outras imparidades (perdas/reversões)/Imparidades (perdas/reversões) (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades) (S, M)		
A5014	Aumentos/reduções de justo valor (N, S)		
A5015	Outros rendimentos e ganhos (N, S, M)	401.372,10	
A5016	Outros gastos e perdas (N, S, M)	51.639,08	
A5017	<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (A5001 + A5002 + ... + A5005 - A5006 - ... - A5013 + A5014 + A5015 - A5016)</b> (N, S, M)	64.364,47	0,00
A5018	Gastos/reversões de depreciação e de amortização (N, S, M)	5.109,22	
A5019	Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões) (N, S)		
A5020	<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos) (A5017 - A5018 - A5019)</b> (N, S, M)	59.255,25	0,00
A5021	Juros e rendimentos similares obtidos (N, S, M)		
A5022	Juros e gastos similares suportados (N, S, M)		
A5023	<b>Resultado antes de impostos (A5020 + A5021 - A5022)</b> (N, S, M)	59.255,25	0,00
A5024	Imposto sobre o rendimento do período (N, S, M)		
A5025	<b>Resultado líquido do período (A5023 - A5024)</b> (N, S, M)	59.255,25	0,00
A5026	Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período (N, S)		

### 19.2.3. Demonstração de fluxos de caixa de 2016

04-C		DEMONSTRAÇÃO DE FLUXOS DE CAIXA - Períodos de 2010 e seguintes		N, S
RUBRICAS		PERÍODOS		
		N	N-1	
		(1)	(2)	
<b>FLUXOS DE CAIXA DAS ACTIVIDADES OPERACIONAIS</b>				
A5301	Recbimentos de clientes	4.940.982,52		
A5302	Pagamentos a fornecedores	5.688.383,12		
A5303	Pagamentos ao pessoal	138.931,82		
A5304	Caixa gerada pelas operações	-886.332,42		0,00
A5305	Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento			
A5306	Outros recebimentos/pagamentos	909.420,18		
A5307	<b>Fluxos de caixa das actividades operacionais (A)</b>	<b>23.087,76</b>		<b>0,00</b>
<b>FLUXOS DE CAIXA DAS ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>				
Pagamentos respeitantes a:				
A5308	Activos fixos tangíveis			
A5309	Activos intangíveis			
A5310	Investimentos financeiros			
A5311	Outros activos			
Recebimentos provenientes de:				
A5312	Activos fixos tangíveis			
A5313	Activos intangíveis			
A5314	Investimentos financeiros			
A5315	Outros activos			
A5316	Subsídios ao investimento			
A5317	Juros e rendimentos similares			
A5318	Dividendos			
A5319	<b>Fluxos de caixa das actividades de investimento (B)</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
<b>FLUXOS DE CAIXA DAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>				
Recebimentos provenientes de:				
A5320	Financiamentos obtidos			
A5321	Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio			
A5322	Cobertura de prejuízos			
A5323	Doações			
A5324	Outras operações de financiamento			
Pagamentos respeitantes a:				
A5325	Financiamentos obtidos			
A5326	Juros e gastos similares			
A5327	Dividendos			
A5328	Reduções de capital e de outros instrumentos de capital próprio			
A5329	Outras operações de financiamento			
A5330	<b>Fluxos de caixa das actividades de financiamento (C)</b>	<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
A5331	Variação de caixa e seus equivalentes (A+B+C)	<b>23.087,76</b>		<b>0,00</b>
A5332	Efeito das diferenças de câmbio			
A5333	<b>Caixa e seus equivalentes no início do período</b>	<b>29.134,67</b>		
A5334	<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período</b>	<b>52.222,43</b>		

### 19.3. Orçamento para reformulação do *site* da empresa

Proposta de novo site para: <http://fhrochamarques.pt/pt> (cortesia AMEN.pt)

1. Incluído:

- A. Transferência de Domínio [www.fhrochamarques.pt](http://www.fhrochamarques.pt)
- B. Alojamento do Site em Hosting Linux Smart
- C. 25 caixas de e-mail de 2 GB (incluído no alojamento acima descrito)
- D. Certificado SSL de encriptação de dados - site seguro para Google

2. Design Website:

- A. Língua - Português
- B. Tecnologia WordPress
- C. Responsivo a Telemóveis e tablets
- D. Modulo SEO (só com configurações base)
- E. 1 hora de formação do BackOffice em Gestão de Conteúdos
- F. Páginas - ÂMBITO DO PROJECTO:
  - Homepage
  - Slider Banner até 4 fotos
  - Sobre Nós com texto e link para site exterior
  - Inserção de um botão para informações (formulário)
  - Links para as redes sociais

3. Viaturas Novas:

Inserção de 3 categorias de carros com links para site exterior

- A. Suv e Crossovers (4 imagens de carros com links)
- B. Citadinos (9 imagens de carros sem links)
- C. Comerciais ligeiros (1 imagem de um carro com link)

Inserção dos mesmos textos que estão no site atual

4. Viaturas Usadas:

Inserir o iframe (que já contém o configurador) dentro deste site

Este iframe vem do site da Kia: <http://www.kia.pt>



5. Oficina e Peças:  
Inserção dos mesmos textos que estão no site atual
6. Campanhas:  
Inserção dos mesmos textos que estão no site atual  
  
Botão “Saiba Mais”, com link para site exterior
7. Contactos:  
Contactos institucionais  
Google Maps  
  
Formulário de Contacto igual ao site atual

Proposta Financeira:

**Valor de Aquisição 1º ano: 1.000,00€ + IVA**

**Valor 2º ano – apenas alojamento - 36€ + IVA**

Notas:

Irão ser realizada no máximo 2 revisões em termos de alteração de layouts/estrutura e de conteúdos da parte do cliente. Após as 2 revisões, cada alteração será orçamentada à parte. Todos os conteúdos escritos e traduções, fotos e vídeos tem de ser enviados pelo cliente. Pedidos fora do âmbito do projeto acima descrito serão orçamentados à parte

Prazo de execução:

30 dias úteis após aprovação de maquete de design e envio de todos os conteúdos escritos/traduções e fotos,

Não contam os tempos de aprovação por parte do cliente ou qualquer outro tempo que não seja da direta responsabilidade da Amen.pt

Processo:

Após adjudicação será lançada a encomenda com o valor de 1000€ + IVA

Irá um e-mail no mail de contacto da vossa área de cliente da Amen.pt para confirmarem a encomenda e escolherem o meio de pagamento.

## 19.4. Brochura Galp Frota – Business

Galp Frota  
Business

### Galp Frota Business

O cartão **Galp Frota Business** é o mais recente membro da família **Galp Frota**. Trata-se de um cartão de desconto (não de pagamento) dirigido a empresas com frotas de pequena e média dimensão, e para consumos particulares de colaboradores de empresas clientes **Galp Frota**, que oferece descontos imediatos em combustível.

#### Vantagens e benefícios

- + **Desconto imediato** no combustível mediante a apresentação do cartão no ato de pagamento\*;
  - + **Sem número mínimo de viaturas**, ideal para pequenas frotas;
  - + **Adesão, emissão e reemissão de cartões online sem custos**;
  - + Apoio na **gestão da sua frota** através do **portal Galp frota Business**;
  - + Acesso a uma rede de cerca de **700 postos** em Portugal Continental;
  - + Serviço de atendimento a clientes.
- + **Comodidade:**
    - Postos de abastecimento automatizados com aceitação eletrónica do cartão, cujo desconto é debitado de imediato.



\* O cartão Galp Frota Business não é um meio de pagamento. O pagamento deve ser efetuado através de qualquer outro meio disponível nos postos de abastecimento aderentes: dinheiro, cartão de crédito ou débito.

Fonte: Galp

## Tabela de descontos Galp Frota Business

# Tabela de descontos Galp Frota Business

Quanto mais abastecer, mais poupa.



**Desconto imediato\***

**Abastecimento**

**4 Cts/Lt**

Em todos os abastecimentos inferiores a 30 litros

**6 Cts/Lt**

Em abastecimentos iguais ou superiores a 30 litros

**7 Cts/Lt**

Em abastecimentos iguais ou superiores a 30 litros, se tiver um consumo superior a 120 lts no mês anterior

\*Desconto incide sobre o preço da bomba e é válido nos primeiros 60 litros de cada abastecimento. Até 2 abastecimentos. Até 120 litros com desconto por dia. Até 1500 litros com desconto por mês. Não acumulável com descontos ou outras campanhas que não estejam diretamente refletidas no preço da bomba, nem com cartões Galp Frota Corporate ou Profissional.

Fonte: Galp

## Elementos de Personalização

# Elementos de personalização Galp Frota Business




- 1. Nº CARTÃO**
- 2. CÓDIGO E NOME DA ENTIDADE AGREGADORA**  
Identificação do nome da empresa ou grupo.
- 3. CÓDIGO E NOME DO CLIENTE**  
Identificação do nome da empresa ou empresa do grupo, à qual o cartão foi atribuído.
- 4. DÍGITO DE CONTROLO**
- 5. NOME DO TITULAR DO CARTÃO**
- 6. PRAZO DE VALIDADE DO CARTÃO**  
O cartão é válido até ao último dia do mês referido.  
O formato a apresentar é MM/AA.

*Fonte: Galp*

## 19.5. Tabela de preços para spots publicitários na rádio 94FM, em 2017



 Av. Combatentes da Grande Guerra, Ed. Liz - 10º Piso  
Apartado 1113, 2400 - 122 Leiria

 244860090

 geral@radio94fm.pt

 244860098

 <http://www.radio94fm.pt>

### TABELA DE PREÇOS 2017

#### SPOTS

TEMPO SPOT	VALOR UNITÁRIO
10''	2,50 €
15''	3,00 €
20''	3,50 €
25''	3,50 €
30''	4,00 €

Produção dos spots (caso haja necessidade) a nosso cargo sem encargos adicionais,  
**para emissão exclusiva na Rádio 94.**

**NOTA:** Aos valores apresentados acrescem 4% Custos de Difusão + 23% IVA

**Condições de pagamento:** Em campanhas inferiores a 1 Mês – Pronto Pagamento

Em campanhas superiores a 1 Mês: 1º Mês pago no início da campanha, restantes no início de cada mês.

EDR, SA  
Av. Combatentes Grande Guerra  
Ed. Lis 10º piso  
2400-122 Leiria

Telefone 244 860 090  
Fax: 244 860 098  
celeste@radio94fm.pt

Fonte: 94FM



