



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Marketing para o Grupo StarSul

Renata de Carvalho e Santos Pereira

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Vítor Santos, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

outubro, 2020



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Plano de Marketing para o Grupo StarSul

Renata de Carvalho e Santos Pereira

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Vítor Santos, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

outubro, 2020

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Plano de Marketing para o Grupo StarSul

Renata de Carvalho Pereira

AGRADECIMENTOS

A realização desta tese foi um longo caminho, mas tive a sorte de não o percorrer sozinha. Nesse sentido, quero agradecer às pessoas que contribuírem para que fosse possível.

A minha enorme gratidão ao meu Orientador, Professor Doutor Vítor Santos, por ter sido sempre tão prestável e disponível comigo. Todo o seu conhecimento e orientação foram, sem dúvida, indispensáveis à realização deste projeto.

Agradeço também ao Diretor Geral da StarSul, Henrique Champalimaud, pela oportunidade e disponibilidade em aceitar a StarSul como tema para o meu projeto, mostrando o seu apoio desde o primeiro momento.

Ao David, essencial em todos os momentos da minha vida. Por toda a força e coragem que me dá, assegurando sempre que dou a melhor versão de mim em tudo o que faço. Sem ele seria sempre tudo mais difícil.

Aos meus irmãos, em especial o meu irmão mais velho, Hugo, por toda a informação e apoio que me deu para finalizar o meu projeto. No período de confinamento, foi fundamental, tanto a sua companhia como a sua ajuda.

Aos meus pais. Em especial à minha querida Mãe, por ser uma inspiração de empenho e resiliência. Com todo o esforço e dedicação mostrou ser um exemplo académico a seguir, tanto para mim como para os meus irmãos.

À minha adorada Avó, por ter sempre uma palavra de conforto para comigo.

E por último, agradeço à minha família e amigos que incondicionalmente motivaram-me e foram sempre compreensivos com as minhas ausências. À Andreia e Cata por terem sido o meu desabafo. À Bia pelos constantes *follow-ups* dos meus progressos. À Inês, pela ajuda valiosa. E ao Bilé por mostrar que na dúvida o Google responde.

A todos eles o meu profundo agradecimento.

RESUMO

O ramo automóvel é um mercado com uma intensidade concorrencial elevada o que leva a que as marcas disputem intensivamente entre si. Neste sentido, o projeto de empresa desenvolvido tem como objetivo criar um plano de marketing para o grupo StarSul, o *stand* oficial da marca Mercedes-Benz que opera exclusivamente na região Sul de Portugal.

O Grupo dedica-se, simultaneamente, à venda de automóveis Mercedes e ao serviço pós-venda da marca, mas apesar de a marca ser uma das mais vendidas em todo o mundo, a StarSul defronta a feroz concorrência de *stands* e outras oficinas especializadas na marca. A atração e fidelização de clientes, a sazonalidade e a relação com o consumidor são outras problemáticas que o Grupo também enfrenta.

Posto isto, esta tese inicia-se na revisão de literatura, onde são analisados os conceitos introdutórios de marketing e da elaboração de um plano de marketing. De seguida identifica-se a metodologia utilizada, sendo o recurso a dados secundários e o método da recolha mista de dados os selecionados. Analisa-se o ambiente externo e o ambiente interno da empresa. E por último, no plano de ação, utilizam-se estratégias *above* e *below the line* ajustadas a cada problemática e aos objetivos pretendidos. O plano de marketing tem um horizonte temporal de um ano e conta com um orçamento de 140.000 €.

Finalmente, é de notar que o presente projeto iniciou-se antes da pandemia COVID-19 e por esse motivo a pesquisa elaborada não teve em conta as circunstâncias da atual realidade em que vivemos.

Palavras-chave: Automóvel, Mercedes-Benz, Plano de marketing, Concessionário automóvel

JEL: M31, L62

ABSTRACT

The automobile industry is known for its highly competitive intensity which makes brands to compete fiercely for a position at the top. Having this said, this project aims to develop a marketing plan for StarSul group, which is the official Mercedes-Benz car dealership that operates exclusively in the south region of Portugal.

The company is responsible for selling and for the after-sale service of Mercedes-Benz's products, but even representing one of the most successful car brands, StarSul faces a fiercely competition from other stands and other unofficial automobile workshops. Attracting and retaining customers, seasonality and client relationships are other problems that StarSul faces.

This essay incorporates the literature review, introducing a vast of marketing concepts and the fundamentals of a marketing plan. Followed by the methodology, which identifies the data collection techniques used, the secondary data analysis and mixed method. Then, the internal and external environmental analysis of the company. Lastly, the marketing plan, based on above and below the line strategies adjusted for each identified problem and its objectives. The marketing plan is defined for a timeline of one year and the calculated budget is 140.000 €.

To finish, it comes as crucial to highlight that this project was initiated before the COVID-19 pandemic outbreak and for that reason all the research done, does not account for the current situation that we are living in.

Keywords: Automobile, Mercedes-Benz, Marketing plan, Car dealer

JEL: M31, L62

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	iii
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE QUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
LISTA DE ABREVIATURAS	xvii
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Conceitos de marketing.....	3
2.1.1. Definição de marketing	3
2.1.2. Marketing de serviços.....	3
2.1.3. Plano de marketing	4
2.1.4. Estrutura de um plano de marketing.....	6
2.2. Plano de marketing.....	7
2.2.1. Análise situacional	7
2.2.1.1. Ambiente externo	7
2.2.1.2. Ambiente interno	8
2.2.2. Análise competitiva.....	9
2.2.3. Análise estratégica	12
2.2.4. Segmentação, <i>Target</i> e Posicionamento	12
2.2.5. Os 7 P's do marketing <i>mix</i>	14
2.3. Serviço pós-venda	19
3. METODOLOGIA	22
4. ANÁLISE AO AMBIENTE EXTERNO	23
4.1. Análise PESTAL.....	23
4.1.1. Contexto Político.....	23
4.1.2. Contexto Económico.....	24
4.1.3. Contexto Social	27
4.1.4. Contexto Tecnológico	28
4.1.5. Contexto Ambiental	31
4.1.6. Contexto Legal	32

4.2. Indústria Automóvel	33
4.3. Mercado Automóvel	35
4.4. Concorrência.....	36
4.5. Clientes	38
5. ANÁLISE AO AMBIENTE INTERNO	40
5.1. StarSul	40
5.2. Análise SWOT	40
5.3. Objetivos e estratégias de marketing da empresa	42
5.3.1. Segmentação, <i>Target</i> e Posicionamento (STP)	42
5.3.2. Objetivos de marketing	45
5.3.3. Marketing <i>Mix</i>	45
5.3.3.1. Produto	45
5.3.3.2. Preço	49
5.3.3.3. Distribuição	50
5.3.3.4. Comunicação.....	52
5.3.3.5. Processos.....	55
5.3.3.6. Pessoas	56
5.3.3.7. Envolvência física	57
6. PLANO DE MARKETING.....	58
6.1. Plano de ação	58
6.1.1. Problemática 1: Concorrência agressiva	60
6.1.2. Problemática 2: Concessionário de Beja - atração e fidelização de clientes	61
6.1.3. Problemática 3: Sazonalidade.....	64
6.1.4. Problemática 4: Relação com o consumidor	65
6.2. Cronograma de implementação	77
6.3. Orçamento.....	77
7. CONCLUSÃO	79
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1.: Variação do PIB, por trimestre, em termos homólogos	25
Gráfico 4.2.: Variação do consumo privado por trimestre	25
Gráfico 4.3.: Taxa de poupança das famílias portuguesas por trimestre	26
Gráfico 4.4.: Taxa de variação nominal das exportações e importações de bens.....	26
Gráfico 4.5.: Receitas Globais dos Impostos Associados ao Setor Automóvel	27
Gráfico 4.6.: Despesas em atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) em % do PIB: Total dos setores e por sector de execução.....	29
Gráfico 4.7.: Despesas em atividades de I&D em % do PIB em 2018 – Países da União Europeia	29
Gráfico 4.8.: Número de pedidos de patentes em Portugal em 2018	30
Gráfico 4.9.: Modelos de automóveis elétricos mais vendidos na Europa.....	32
Gráfico 4.10.: Tipos de veículos existentes por agregado familiar em Portugal	38
Gráfico 4.11.: Quais foram os três critérios mais importantes na sua última compra automóvel? (em % do total de respostas – rang 1, 2 ou 3 – dados pelos consumidores).....	39

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 4.1.: Fábricas do sector automóvel instaladas em Portugal.....	34
Quadro 4.2.: Concessionários e oficinas concorrentes da StarSul	37
Quadro 5.1.: Análise SWOT da StarSul.....	41
Quadro 5.2.: Segmentação da empresa StarSul.....	42
Quadro 5.3.: Caracterização do <i>target</i> StarSul.....	44
Quadro 5.4.: Portfólio de viaturas ligeiras de passageiros, disponíveis no concessionário StarSul	46
Quadro 5.5.: Portfólio de viaturas comerciais disponíveis no concessionário StarSul	49
Quadro 5.6.: Contexto geral da plataforma Facebook	52
Quadro 5.7.: Contexto geral da plataforma Instagram	53
Quadro 5.8.: Contexto geral da plataforma LinkedIn	53
Quadro 6.1.: Resumo do contexto dos problemas.....	58
Quadro 6.2.: Programação do <i>Speak</i> StarSul	66
Quadro 6.3.: Cronograma de implementação.....	77
Quadro 6.4.: Orçamento discriminado do plano de ação	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1.: Divulgação do evento alusivo ao Dia da Criança	54
Figura 5.2.: Ativação de marca no evento Alameda Beer Fest em 2019.....	55
Figura 6.1.: Layout da página inicial do site StarSul.....	68
Figura 6.2.: <i>Layout</i> da página inicial do site do concessionário C. Santos VP à esquerda e à direita o concessionário Nasamotor.....	68
Figura 6.3.: Layout da secção de localização do site da StarSul	69
Figura 6.4.: Secção de Recomendações e críticas da página de Facebook da StarSul	70
Figura 6.5.: Sugestão de tipo de comentários	71
Figura 6.6.: Exemplo de utilização da ferramenta <i>pull</i> no Instagram.....	72
Figura 6.7.: Exemplo de utilização da ferramenta <i>quiz</i> no Instagram	72
Figura 6.8.: Exemplo de utilização da ferramenta <i>countdown name</i> no Instagram.....	73
Figura 6.9.: Exemplo do tipo de comunicação utilizada no Instagram	73
Figura 6.10.: Exemplo da organização de <i>highlights</i> no Instagram	74
Figura 6.11.: Layout das duas contas de LinkedIn da StarSul.....	75
Figura 6.12.: À esquerda, <i>layout</i> da secção “Sobre” da página de LinkedIn da StarSul e à direita sugestão da utilização da funcionalidade localidade	76

LISTA DE ABREVIATURAS

ACAP - Associação Automóvel de Portugal

AFIA - Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel

ALD - Aluguer de Longa Duração

ANECRA - Associação Nacional de Empresas do Comércio e Reparação Automóvel

AOV - Aluguer Operacional de Viaturas

ARAN - Associação Nacional do Ramo Automóvel

ATEC - Academia de Formação

B2B - *Business-to-business*

B2C - *Business-to-consumer*

BER - *Block Exemption Regulation*

CE – Comissão Europeia

CEE – Comunidade Económica Europeia

CEPRA - Centro de Formação Profissional da Reparação Automóvel

FCS - Fatores críticos de sucesso

I&D - Investigação e desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISP - Imposto sobre os Produtos Petrolíferos e Energéticos

ISV - Imposto sobre Veículos

IUC - Imposto Único de Circulação

PDS - Partido Social Democrata

PIB - Produto Interno Bruto

PS - Partido Socialista

RIFA - Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo

SEF - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

SEO - *Search Engine Optimization*

SUV - *Sport Utility Vehicle*

TFUE - Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia

UE – União Europeia

1. INTRODUÇÃO

A Mercedes-Benz é uma marca de automóveis alemã, cuja fundação data do fim do século XIX. Com reconhecimento e prestígio a nível mundial, a Mercedes-Benz é considerada uma das marcas mais bem-sucedidas no mundo automóvel. Em Portugal, a representação da marca foi atribuída em 1936 à firma C. Santos e, desde essa altura até aos dias de hoje, a marca automóvel tem vindo a afirmar-se em território português com mais concessionários e oficinas autorizadas. Porém, só no ano de 2018 é que a marca entrou pela primeira vez para o pódio de marcas mais vendidas no panorama português (Vivo, 2019).

A StarSul S.A. é um concessionário oficial da marca Mercedes-Benz e Smart na região Sul do país e é considerado o principal fornecedor dessa região geográfica. É uma empresa que se dedica à venda e serviços de veículos, assegurando a assistência técnica e venda de peças e acessórios originais para toda a região do Alentejo e Algarve, nomeadamente nas cidades de Faro, Portimão, Évora e Beja.

Atualmente, a marca Mercedes-Benz encontra-se numa fase de sucesso e expansão no mercado nacional, com o concessionário da StarSul a ter uma evolução idêntica. Ainda assim, existem algumas oportunidades de crescimento em relação ao concessionário StarSul, que foram identificadas e poderão ser aproveitadas, nomeadamente no âmbito do marketing. Em relação à concorrência, os *stands* de venda de carros usados e seminovos representam uma ameaça para os concessionários da StarSul, enquanto no serviço pós-venda esta recai sobre as oficinas não oficiais—especializadas na marca. Por outro lado, olhando para os diversos concessionários do Grupo StarSul, constata-se que existem também alguns desafios quanto à sua operação. Relativamente ao concessionário de Beja, este foi apenas inaugurado no ano transato e como tal ainda se encontra na fase inicial do seu desenvolvimento, apresentando desafios referentes à atração e fidelização dos consumidores locais. Quanto aos concessionários da região a Sul do país, o grande desafio prende-se com a sazonalidade e com o impacto que esta gera na gestão das equipas face à instabilidade da procura. Para além disso, a zona do Algarve caracteriza-se por ter uma concorrência agressiva, ligada às deslocações populacionais, internas e externas, que decorrem em massa durante o verão.

Neste contexto, a respeito de todo o prestígio em redor da marca, a StarSul acredita que a chave para a fidelização do cliente está na dedicação de um serviço de excelência tanto na área de venda como na de pós-venda. Nesse sentido, o Grupo StarSul quer reforçar a proximidade com o cliente e conseguir uma comunicação mais eficaz, de forma a abranger um

maior número de pessoas e, conseqüentemente, um aumento da sua taxa de fidelização. Para este efeito, a empresa StarSul beneficia do poder da marca Mercedes-Benz que, além de estar assente num produto de qualidade e num serviço de excelência, está também associado a um enorme poder e reconhecimento da marca. Sendo que a empresa considera que o bom uso de estratégias de marketing pode ser uma alavanca essencial para o fortalecimento do Grupo, o presente projeto passa por criar um plano de marketing que integre o planeamento a curto e médio prazo das ações necessárias para que a empresa combata os desafios, entre eles a geografia, a sazonalidade e fidelização de clientes.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura tem como intuito aprofundar conhecimentos e identificar abordagens de acordo com as referências científicas do tema. Neste sentido, é importante perceber alguns conceitos para um melhor entendimento da temática que irá ser desenvolvida ao longo deste trabalho.

2.1. Conceitos de marketing

2.1.1. Definição de marketing

A natureza do marketing continua a ser estudada e a evoluir ao longo do tempo, sofrendo várias mudanças, o que conseqüentemente provoca alterações tanto na sua definição como na perspectiva em que é analisada.

Para Kotler e Levy (1969), o marketing procura estimular compradores para que exista uma maior produção por parte das empresas. Para além disso, o marketing preocupa-se, também, com o desenvolvimento de produtos, preços, comunicação e distribuição, não se restringindo apenas à perspectiva comercial. Desta forma, o marketing identifica necessidades humanas e sociais, satisfazendo-as e gerando lucro para as organizações (Kotler & Keller, 2012).

Também a American Marketing Association (2013) definiu o marketing como *“a atividade, o conjunto de instituições e os processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que têm valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”*.

2.1.2. Marketing de serviços

Para Kotler (1988), qualquer desempenho, ato ou experiência oferecida em determinado momento, considerado intangível e criador de valor para o recetor, é considerado um serviço. Estes atos podem ser comprados ou vendidos, sendo possível estarem ou não ligados a qualquer produto físico. Casas (2002) defende que um serviço pode ocorrer por meio de um desempenho, de um esforço ou de um ato realizado por uma empresa ou indivíduo, que irá resultar numa transação que envolva ou não a transferência de um bem.

O marketing de serviços apresenta características como a intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade, assumindo-se como distinto do marketing de produtos (Brown, et al., 1994). De seguida, apresento uma breve explicação de cada uma das características.

A *intangibilidade* é uma das principais características dos serviços, uma vez que, ao contrário dos produtos, não se torna possível a comparação entre serviços. A intangibilidade defende que os serviços não podem ser palpáveis ou observados antes da decisão de compra e, por isso, o consumidor tem mais dificuldade em avaliá-los (Kerin et al., 2003). Por essa razão, os clientes analisam a qualidade dos serviços através do atendimento prestado, preço, qualidade dos equipamentos, espaço físico, comunicação, etc. (Kotler, 2000). Ainda assim, de acordo com Bateson (1979), a intangibilidade pode ser separada em física e mental - a física ocorrendo quando existe inacessibilidade do serviço aos sentidos do consumidor e a mental acontece quando existe, por parte dos indivíduos, dificuldade em visualizar uma imagem clara do serviço (Laroche, Bergeron e Goutaland, 2001).

A *heterogeneidade* prende-se com a variabilidade do serviço, uma vez que a sua prestação depende sempre de quem o executa, do cliente, de quando acontece e do local e, por isso, dificilmente se consegue uma padronização do mesmo (Marangoni, 2015). Blut et al. (2014) acrescenta que essa variabilidade também se deve a procuras e expectativas do consumidor relativamente a funcionários ou a contextos de serviços.

A *inseparabilidade*, como a terceira característica dos serviços, refere-se à simultaneidade que um serviço exige, ou seja, a produção e o consumo coincidem no mesmo momento, havendo participação ativa ou passiva por parte do cliente (Blut et al., 2014).

Quanto à *percebibilidade*, ao contrário dos produtos, nos serviços não se torna possível a criação de *stock* para enfrentar a procura. Nos serviços, o mesmo só poderá acontecer quando solicitado pelo cliente ou na sua presença e, por isso, estes acabam por exigir um maior rigor e uma maior eficiência comparativamente aos produtos (Kotler, 2000).

2.1.3. Plano de marketing

Para Kotler (2011), o marketing exige múltiplas decisões, como perceber que produtos e serviços oferecer, que preços estipular, de que maneira serão distribuídos e como promover. Dessa forma, para isso acontecer, o plano de marketing é uma ferramenta essencial para que haja uma sequência lógica e uma série de atividades que vão ao encontro dos objetivos de marketing e, ainda, uma criação de planos para atingi-los (McDonald, 2015). Wood (2017) define planeamento de marketing como um processo estruturado de seis etapas com o intuito de tomar decisões e ações de marketing para uma organização, com um período de tempo estabelecido. De acordo com Westwood (2006), o planeamento é utilizado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing, de maneira a conseguir atingir os seus

objetivos de marketing, sendo que estes variam de empresa para empresa e alteram-se ao longo do tempo. A segmentação de mercado, a identificação da posição da empresa, a estimativa do tamanho do mercado e o sucesso de planejar a participação em cada segmento de mercado também acontece no planeamento. Contudo, o autor acrescenta que este é um processo complexo, uma vez que as empresas diferem entre si, apresentando diferentes recursos e objetivos. Ainda assim, o planeamento também é uma ferramenta que consegue lidar com as pressões externas, com o ambiente turbulento em que as empresas operam e com as mudanças tecnológicas crescentes (McDonald, 2015). Por essas razões, o plano de marketing deve ter um carácter flexível e específico, de modo a conseguirem apoiar as organizações para eventualidades que possam surgir (Wood, 2017).

Para Kotler e Keller (2012), o plano de marketing funciona em dois níveis, sendo eles o estratégico e o operacional. Quando se estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a oferecer com base nas melhores oportunidades de mercado, estamos a lidar com o plano de marketing estratégico. Este descreve o percurso da organização a longo prazo, mas não detalha as ações de marketing a curto prazo estabelecidas, ou seja, orienta a organização para onde esta deseja ir questionando sempre as suas motivações (Dolnicar et al., 2018). No caso do plano de marketing operacional, este estipula as táticas de marketing como as características do produto, o preço, os canais de vendas e serviços, o *merchandising* e as promoções (Kotler & Keller, 2012), isto é, estabelece instruções acerca do modo como se aplica as ações de marketing (Dolnicar et al., 2018).

Segundo Wood (2017), existem três níveis de planeamento estratégico. O primeiro prende-se pelo planeamento da estratégia organizacional (corporativo), que define o objetivo geral da organização, como os objetivos a longo prazo, o conjunto de negócios onde irá competir e de que forma poderá criar valor para o cliente. O segundo nível diz respeito ao planeamento da estratégia de negócio, em que se definem os mercados e os recursos que serão utilizados para cada unidade de negócio. E, por último, o planeamento da estratégia de marketing que mostra como as unidades de negócio podem tirar partido do marketing *mix* e do marketing interno para alcançar os seus objetivos.

Contudo, para uma implementação correta do plano de marketing é fundamental existir controle. Este é feito a vários níveis, macro e microambiente, sendo aplicado nas unidades de negócio, nas atividades de marketing *mix*, nos produtos, nos segmentos, nos programas implementados, na região geográfica, nos gestores e na marca. No entanto, para determinar a

eficiência geral do plano de marketing, é utilizado o controle de marketing anual, financeiro, estratégico e de produtividade, sendo, desse modo, mais fácil analisar possíveis problemas e ter uma rápida capacidade de resposta a possíveis alterações que possam ocorrer (Wood, 2017). Em conclusão, é o plano de marketing que ajuda a equilibrar os três objetivos de uma empresa: maximizar as receitas e os lucros, maximizar o retorno do investimento e minimizar os custos (McDonald, 2015).

2.1.4. Estrutura de um plano de marketing

Atualmente, o ambiente de marketing é tão incerto que as empresas de sucesso atualizam frequentemente os seus planos de marketing, tanto para conseguir manter a sua vantagem competitiva, como para oferecer bens ou serviços que os clientes realmente valorizam. Para além de nenhum plano de marketing durar para sempre, deve ser dinâmico, para acompanhar a evolução das necessidades e preferências dos clientes, que se vão alterando no decorrer do tempo e, assim, tornar-se num plano eficaz (Wood, 2017). Para além disso, também é importante que a estratégia de marketing esteja em concordância com a missão da organização (Bradley, 1996).

Cada autor defende algumas particularidades para elaborar um plano de marketing, contudo, todos eles seguem linhas gerais bastante semelhantes, seguido assim a mesma estrutura. Deste modo, de acordo, com Wood (2017), Kotler et al. (2005), McDonald (2008) e Westwood (2006), define-se uma estrutura para o plano de marketing com início no sumário executivo, onde se dá a conhecer a visão geral do conteúdo do plano de marketing e, de seguida, parte-se para a análise situacional, através da análise ao ambiente externo e interno. Segue-se a análise competitiva, onde se pesquisa e analisa o mercado e os clientes, com a elaboração de uma análise SWOT para identificar pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. Posteriormente, enunciam-se objetivos para o plano e definem-se estratégias de marketing de forma a se conseguir alcançá-los. Estabelece-se, ainda, um plano de ação com foco em estratégias operacionais que se irão realizar e concretizar a componente mais estratégica do plano. De forma a conseguir calcular os gastos inerentes ao plano, deve-se criar um orçamento. Um dos métodos mais comuns é o método da percentagem de vendas, em que, tal como o nome sugere, o valor obtido para o orçamento tem por base uma percentagem da receita anual de vendas ou de uma percentagem média de vendas da indústria, sendo que esta, naturalmente, varia de setor para setor Wood (2017). Por último, procede-se a um controlo e a uma monitorização para avaliar os resultados e a eficácia dos objetivos e, se necessário, proceder à implementação de medidas corretivas.

No entanto, importa realçar que estando no âmbito do marketing de serviços, deve-se ter em conta os 7 P's do marketing de serviços de Booms and Bitner (1980), sendo que as etapas enunciadas anteriormente devem estar em concordância com este modelo selecionado.

2.2. Plano de marketing

2.2.1. Análise situacional

A análise de mercado baseia-se somente na recolha de um conjunto de dados com o intuito de organizar, transformar e criar informação fulcral para a tomada de decisão de uma organização. Esta é uma avaliação sistemática de todas as variáveis (externas e internas) que afetam o desempenho comercial da organização durante um período definido (McDonald, 2015). Uma organização que recorre regularmente a uma análise de marketing consegue responder mais facilmente com informações pertinentes e com mais eficácia perante as mudanças no ambiente (interno e externo), de modo a ter uma rápida adaptação e uma menor incerteza Gâdău (2017).

Kotler e Keller (2007) consideram que a análise de marketing apresenta quatro características principais, devendo ser abrangente e com um foco amplo para conseguir cobrir todo o ambiente de marketing da organização. Paralelamente, esta análise deve ser objetiva e independente dos gestores que estão diretamente envolvidos com a tomada de decisão deste âmbito, deve ter uma sequência sistemática e ordenada das etapas e, ainda, deve ser elaborada periodicamente e não ser apenas utilizada quando surgem problemas.

Um dos primeiros passos de um plano de marketing é pesquisar o ambiente onde as organizações operam. Essa pesquisa deve ser feita nos próprios mercados onde as empresas estão inseridas e, de seguida, analisadas no contexto da comercialização de produtos (Westwood, 2006). O objetivo fulcral da auditoria de marketing é elaborar uma estratégia de acordo com os problemas que a empresa encontra (Gâdău, 2017). Dessa forma, a análise da situação consegue descrever o mercado e a capacidade da organização em responder aos clientes segmentados e, ainda, à concorrência (Kotler et al., 2012).

2.2.1.1. Ambiente externo

O contexto externo relaciona-se com as variáveis incontroláveis de uma organização, que influenciam o negócio de forma positiva ou negativa (McDonald, 2008). De acordo com Gâdău (2017) e Vaňa e Černá (2012), as principais variáveis desta análise observam-se através da análise ao macro ambiente e ao micro ambiente de uma organização.

A análise ao macro ambiente diz respeito ao ambiente comercial e económico, entendido através das variáveis *PESTAL*: política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental e legal. Esta é uma ferramenta importante para analisar o mercado e para conseguir apoiar a tomada de decisão estratégica (Narayanan, 2001). E, por isso, cada uma destas variáveis é analisada detalhadamente, com vista a fazer pesquisas de mercado para determinar uma estratégia, de forma a gerir os diferentes projetos que a empresa possui (Vintila et al., 2019).

Por outro lado, o microambiente observa as variáveis de *mercado, clientes e concorrentes*. A variável *mercado* examina o mercado como um todo, ao nível da indústria, tanto no âmbito das suas práticas como das suas características de mercado. Estas compreendem-se na sua dimensão, no crescimento de mercado, na categoria de produtos e nas suas tendências (em valor e em volume), nos canais de distribuição, no preço e na comunicação utilizada (McDonald, 2015). Identificar comportamentos, atitudes ou outras características do *cliente* também é crucial para definir o mercado (Lindon et al., 2010). Por último, de acordo com McDonald (2015) e Kotler et al. (2005), identificar e analisar os *concorrentes* diretos e indiretos ao nível dos seus produtos, dos seus preços, da sua dimensão, da sua quota de mercado, do seu posicionamento, da sua reputação de mercado, da sua capacidade de produção e das suas políticas de distribuição também é importante para identificar áreas em que exista potencial vantagem ou desvantagem competitiva, de forma a que a organização consiga tanto defender-se das ações pelos seus concorrentes como ser mais eficaz nas ações de marketing que põe em prática.

Ao reunir e examinar toda a informação retirada da análise externa, são identificadas todas as *oportunidades* e *ameaças* no ambiente operacional da organização, de forma a construir a análise SWOT (Kotler, 2013). Entende-se por *oportunidades* todas as áreas com potencial interesse ou necessidade do consumidor e que poderão ser exploradas e desenvolvidas pela organização e respetivos *players* do mercado. Ao se identificar uma *oportunidade*, esta naturalmente irá gerar outras oportunidades a serem desenvolvidas pela empresa, o que consequentemente resultará num maior lucro. Já as *ameaças* resultam de desenvolvimentos desfavoráveis que podem levar a um número de vendas menor e, por isso, devem ser acauteladas (Kotler et al., 2012).

2.2.1.2. Ambiente interno

Mais importante que ter informações gerais sobre o mercado é ter informações históricas internas, como o número de vendas, de encomendas e margens existentes e de lucro alcançado.

Contudo, esta informação deve ser colocada em forma de quotas de mercado por áreas geográficas, por tipos de produtos individuais e no seu total (Westwood, 2006). A análise interna lida com as variáveis controláveis da organização e como essas variáveis podem ser pontos fracos ou fortes para a empresa (McDonald, 2008).

De acordo com McDonald (2008) e Gâdău (2017), para se fazer uma análise interna adequada é necessário analisar as variáveis operacionais de marketing como a própria organização (quem é que são), as suas vendas (o seu valor e volume, por localização geográfica, por tipo de indústria e por tipo de produto), o tipo de cliente (por produto), as quotas de mercado, as margens de lucro e custos, a pesquisa e informação de marketing e, por último, as variáveis de marketing *mix*: gestão de produtos, preço, distribuição, comunicação, operações e recursos existentes. Também é nesta análise que, através dos recursos da organização, se consegue identificar as forças e as fraquezas de maneira a conseguir tirar o máximo proveito dos pontos fortes e apaziguar os pontos fracos (McDonald, 2015).

Segundo (Kotler et al., 2012), é através da pesquisa de marketing que os profissionais da área conseguem adquirir mais conhecimento sobre os requisitos, expectativas, satisfação, perceções e lealdade dos seus clientes. Esse conhecimento permite medir o progresso dos objetivos e assim identificar áreas a melhorar. Para além disso, ao ter um entendimento mais profundo, é facilitada uma base para a construção de vantagem competitiva, através de decisões informadas sobre segmentação, *target* e posicionamento. Desta forma, o plano de marketing deve descrever as pesquisas de marketing de um modo mais pormenorizado - como serão elaboradas, bem como quando e de que modo as conclusões serão aplicadas.

2.2.2. Análise competitiva

Após as análises referidas anteriormente é possível proceder ao desenvolvimento da *SWOT*, que resulta de um diagnóstico estratégico através da combinação de todas as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas da organização com o intuito de obter orientações estratégicas para a condução do plano estratégico operacional (Lindon et al., 2010).

Para realizar uma análise SWOT, deve-se determinar um objetivo e identificar fatores internos e externos que sejam vantajosos ou adversos para conseguir alcançá-los. A análise interna aborda fatores organizacionais, como recursos internos para identificar pontos fortes e fracos da organização e obter uma vantagem competitiva. A análise externa identifica oportunidades e ameaças do mercado em que a organização está inserida. Ambas as análises fornecem informações importantes para combinar os recursos e as capacidades que a

organização tem no ambiente competitivo em que se insere (Gürel & Tat, 2017). Ainda assim, o sucesso da análise SWOT depende da minuciosidade da análise interna e externa (Helms & Nixon, 2010).

É através da análise SWOT que os gestores entendem como se transformam fraquezas em pontos fortes, como se aproveitam oportunidades e, ainda, como é possível as ameaças tornarem-se em oportunidades usando os pontos fracos da organização (Talib e Hamid, 2013). A nível organizacional, os pontos fortes caracterizam-se por serem uma competência distinta da organização, que possibilita ter uma vantagem comparativa no mercado em que opera, como por exemplo ao nível financeiro, da imagem, da relação que mantem com o fornecedor, da liderança de mercado, etc. (Pearce & Robinson, 1991). É importante uma organização conhecer o seu potencial e as características que a tornam distinta dos seus concorrentes, pois só dessa forma consegue lidar no caso de surgimento de uma ameaça ou oportunidade (Gürel & Tat, 2017). Por outro lado, os pontos fracos, a nível organizacional, prendem-se com as características desfavoráveis que uma organização tem em comparação com a concorrência, ou seja, aspetos em que sejam menos eficientes e eficazes. Essas fraquezas devem ser bem identificadas de forma a conseguir extingui-las ou melhorá-las (Gürel & Tat, 2017). As oportunidades surgem quando existe uma situação favorável no ambiente operacional que possibilita à organização atingir mais facilmente os seus objetivos (Gürel & Tat, 2017). Por último, as ameaças caracterizam-se por situações que surgem devido a mudanças ambientais, dificultando o alcance das metas organizacionais para os gestores (Gürel & Tat, 2017).

A análise SWOT ajuda a identificar as vantagens competitivas e fatores críticos de sucesso para a organização. Para se descobrir os principais FCS para uma organização ter sucesso no mercado, uma das formas que existe é analisar e pesquisar os clientes, para perceber as suas necessidades bem como as suas motivações no despoletar da decisão de compra. Os FCS encontram-se no mercado da própria indústria, consoante as necessidades e exigências dos consumidores, ou seja, os FCS são elementos intrínsecos nas características da própria indústria e devem ser os mesmos que os da própria organização, de forma a serem adaptados a cada negócio e a desenvolverem vantagens para a organização (Lake, 2019). Bruno e Leidecker (1984) acrescentam que *“FCS são características, condições ou variáveis que quando são adequadamente sustentadas ou geridas podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa concorrente num determinado sector.”*

Quando a organização os identifica corretamente, os FCS acabam por ser parte tanto do estilo de negócio como da própria marca e, conseqüentemente, influenciam as decisões para atingir os objetivos de marketing. Assim, apesar de a pesquisa de mercado ser a melhor forma de identificar as necessidades dos clientes, a análise de dados é a melhor maneira de perceber se existiu uma correta identificação dos principais FCS, pois se o resultado não for o esperado pode ser necessário rever a pesquisa. Para além disso, a base de clientes também se altera à medida que a organização cresce, por conseguinte, os FCS também se modificam e, por isso, mais uma vez, a análise de dados apoia a identificação de tendências no decorrer do tempo, de modo a ajustar os planos de marketing (Lake, 2019).

Por outro lado, quando uma organização identifica corretamente os FCS no mercado, mais facilmente se distingue dos seus concorrentes estando mais próximo de alcançar uma vantagem competitiva (McDonald, 2008). Entende-se por *vantagem competitiva* uma capacidade específica que a organização apresenta, com uma duração temporal significativa, que conseqüentemente cause uma rentabilidade superior à empresa (Lindon et al., 2010). De acordo com Amadeo (2019), uma organização consegue criar vantagem competitiva se conseguir ser precisa em três determinantes: benefício, mercado alvo e concorrência. O bem ou serviço que a empresa oferece deve ter um claro valor (benefício) para o cliente e a organização deve estar consciente das tendências que podem afetar o bem ou serviço e ter capacidade de resposta. A organização deve ir ao encontro das necessidades do mercado alvo selecionado, sabendo exatamente o que os consumidores procuram e causando, por isso, uma procura acentuada no seu bem ou serviço. Por último, é importante as organizações identifiquem corretamente quem são os seus concorrentes. Assim, se a organização responder de forma mais eficaz que a concorrência ao benefício que tem para oferecer ao mercado-alvo, esta irá ganhar uma vantagem competitiva em relação aos seus *players* de mercado.

Para Porter (1985) o conceito de *vantagem competitiva sustentável* é fulcral, pois o facto de uma empresa ser líder no presente não implica que no futuro continue a ser. Por essa razão, Porter identificou as principais formas pelas quais uma organização alcança vantagem competitiva sustentável, sendo elas a liderança de custos, a diferenciação e por último, o foco que é utilizado através da liderança de custos ou da diferenciação. No entanto, de forma a terem sucesso, torna-se necessário seleccionar um mercado alvo específico, como um nicho de mercado.

2.2.3. Análise estratégica

Uma das etapas principais de todo o processo de desenvolvimento de um plano de marketing é *definir objetivos e estratégias de marketing*, para aumentar as vendas e os lucros. O que é desejável alcançar é um objetivo, mas o modo como se atinge o objetivo define-se por estratégias. É possível existirem estratégias e objetivos em todos os níveis corporativos da organização (McDonald, 2015).

Chardymkiy, Gundarin e Suchkov (2018) defendem que o intuito dos *objetivos de marketing* deve ser o de resolver os problemas organizacionais que se encontram descritos no plano, coordenados com a missão da organização e com os objetivos gerais das atividades prestadas. Também são os objetivos de marketing que auxiliam os objetivos corporativos a serem alcançados, uma vez que estes têm o intuito de obter uma vantagem competitiva sobre a concorrência (Goyat, 2011). Para os objetivos de marketing, é importante definir quem no presente e no futuro são os clientes da organização, de modo a realizar uma segmentação de mercado (McDonald, 2008). Após a segmentação de mercado, a empresa irá definir as suas estratégias de posicionamento para conseguir uma vantagem competitiva em relação à concorrência (Martins, et al., 2014).

Por fim, a segmentação e posicionamento orientam a tomada de decisão para a elaboração do plano operacional de marketing (Martins et al., 2014).

2.2.4. Segmentação, Target e Posicionamento

Segundo Kotler (1994), “*a essência do marketing estratégico define-se com a fórmula: segmentação, target e posicionamento (STP)*”, pois, de acordo com o autor, esses três elementos são as etapas básicas para segmentar o mercado. Na primeira etapa, *segmentação*, deve-se definir os segmentos através de critérios base e de seguida agrupar os consumidores com comportamentos de compra e necessidades semelhantes por segmento. Na segunda etapa, *target*, os recursos de marketing devem estar mais focados, pois para além de serem identificados os segmentos, os profissionais de marketing também têm de decidir em relação ao que é ou não atrativo para o negócio (Kotler, 1984). A última etapa, *posicionamento*, prende-se com o *design* dos programas de marketing *mix* que irão ditar as perceções dos consumidores (Dibb et al., 1997).

Para Kotler (2000), um *segmento de mercado* caracteriza-se por um grupo de pessoas que partilham os mesmos gostos, apresentam atitudes/hábitos de compra semelhantes,

localização geográfica similares e poder de compra idêntico. O objetivo da segmentação é conseguir identificar pequenos grupos de consumidores ou potenciais consumidores que tenham formas semelhantes de resposta para os elementos do marketing *mix* (Myers, 1996).

A *estratégia de segmentação* de mercado tem o intuito de selecionar um ou vários segmentos de mercado, para, através do desenvolvimento do marketing *mix*, a organização conseguir adaptar-se às necessidades específicas do mercado (Goyat, 2011). De acordo com Kotler et al. (2002) e Goyat (2011) é possível segmentar o mercado consumidor de acordo com os seguintes critérios de segmentação: geográficos, demográficos, comportamentais e psicográficos. Na segmentação geográfica, os mercados são segmentados por região geográfica (continente, país, cidade), clima ou densidade populacional. Na segmentação demográfica, os mercados são segmentados por agregado familiar, idade, gênero, nacionalidade, religião e etnia. A segmentação socioeconômica prende-se com a classe social, rendimento, nível de escolaridade, profissão. A segmentação comportamental relaciona-se com os mercados segmentados por *status*, ocasião de compras, benefícios procurados associados ao bem ou serviço e lealdade à marca. Por fim, na segmentação psicográfica, os mercados são segmentados pelas variáveis relacionadas com o estilo de vida, interesses, valores, atitudes e opiniões. No entanto, para se subdividir um mercado, este já depende de variados fatores como a procura, o modo de distribuição, o tipo de produto, a motivação dos consumidores e os media utilizados para a comunicação (Chisnall, 1985).

Assim, de acordo com Porter (1985), a *segmentação de mercado* faz com que se consiga desenvolver vantagem competitiva, uma vez que a cadeia de valor é alterada. Com isso, a segmentação faz com que seja possível responder a duas questões estratégicas: como determinar o setor onde a organização irá competir e que segmentos seriam estratégicos para construir barreiras entre segmentos.

Para Dibb e Simkin, (1991), o *target* é o momento em que os profissionais de marketing decidem quantos e quais são os segmentos que devem ser segmentados. Estas decisões devem ter em consideração os recursos exequíveis e seguir uma estratégia específica. Segundo os autores, existem três opções para a organização definir o *target*. Na primeira opção, a empresa foca-se em apenas um segmento através da oferta de somente um produto/marca. Por outro lado, na segunda opção, pode-se ter um produto/marca a ser disponibilizado para vários segmentos. E, por fim, a organização pode optar por oferecer vários produtos fazendo *target* a diferentes segmentos. Dessa forma, Simkin (1998) afirma que a empresa optará por uma ou

várias estratégias de marketing consoante o *target* que foi definido. Essas estratégias identificam-se como estratégia de marketing em massa e estratégia com múltiplos segmentos. Por essas razões Kotler et al. (2012) consideram que ao definir o *target* de um grupo específico existe uma maior garantia da eficiência, tantos nos recursos de marketing como nos seus custos.

Por fim, introduz-se na última etapa da segmentação de mercado - o posicionamento. De acordo com Wind (1980), o *posicionamento* é o lugar que um produto ou uma marca ocupa num determinado mercado e que é percebido por um target. No entanto, Dibb e Simkin (1991) acrescentam que o posicionamento é onde a organização está posicionada na mente dos consumidores, ou seja, quando existe mudanças no produto, na marca, na embalagem ou no estilo, estas não alteram a percepção do consumidor, mas promovem-no. A diferenciação da marca ou do produto é fulcral para se conseguir destacar e criar uma posição claramente definida.

2.2.5. Os 7 P's do marketing mix

Segundo Kotler et al. (2008), “o marketing mix é um conjunto de ferramentas de marketing controláveis que uma empresa usa para criar a resposta desejada no mercado-alvo”. O conjunto dessas ferramentas são componentes táticas, básicas, de um plano de marketing, tradicionalmente designadas por 4 P's: produto, preço, distribuição (*place*) e comunicação (*promotion*) (McCarthy, 1960). Contudo, esta ferramenta estratégica está desenhada numa perspetiva de comércio de bens e, por isso, em 1980, Booms & Bitner, com a finalidade de responder às necessidades dos serviços, propuseram acrescentar mais três componentes ao marketing *mix* utilizado para os bens. Assim, ao mencionar os serviços passamos a abordar os 7 P's do marketing *mix* adicionando mais 3 P's: pessoas, envolvência física (*physical evidence*) e processos (Lovelock & Wirtz, 2011). Segue-se uma explicação de cada uma destas variáveis.

Produto/Serviço (*Product*) – Kotler et al. (1999) define produto como “algo que é oferecido ao mercado para gerar interesse e atenção para a sua aquisição, uso ou consumo a fim de satisfazer um desejo ou necessidade”, contudo esta definição é aplicável não só a objetos tangíveis como a serviços, organizações, pessoas, lugares e ideias.

Desta forma, segundo Muala e Qurneh (2012), o produto/serviço é o *core* da estratégia de marketing *mix*, pois oferece a possibilidade às empresas de fornecer atributos distintos que os faz diferenciar dos concorrentes. O bem/serviço é, assim, aceite pelo consumidor com base na qualidade e *design*. No entanto, a marca, o *design*, a qualidade, as características intrínsecas e as suas dimensões também caracterizam o produto. Para além disso, os serviços pós-venda

também estão incluídos no produto e podem ter uma contribuição positiva em relação ao seu desempenho.

Por outro lado, os serviços têm em conta dois fatores: o serviço que é prestado como principal benefício e os secundários que são aumentados por um produto tangível, como por exemplo o modo de entrega de determinado serviço (Muala e Qurneh, 2012). Já no caso dos produtos, estes são vistos em três níveis, em que à medida que o nível varia mais valor é agregado ao produto. O nível zero é o produto base. O nível um ocorre quando adicionam ao modelo base características ao produto. Por fim, o nível dois refere-se ao produto aumentado, em que inclui o nível zero e um. Neste nível, tanto se pode aumentar o modelo base para um produto tangível ou então intangível (Kotler et al., 2015).

Nos últimos anos a embalagem tornou-se num fator decisivo de compra. E por isso, tornou-se fulcral conjugar o seu *design* com cores e formas apelativas, para refletir tanto os valores da marca como o seu reconhecimento imediato, sendo um dos motivos que leva à decisão de compra. Por essas razões, esses elementos devem estar alinhados e serem consistentes com os restantes P's do marketing mix, de modo a apoiarem a estratégia do produto (Kotler et al., 2015). Por outro lado, de acordo com Lamb, et al. (2011), também é a embalagem que diferencia uma gama de produtos. Ao conjunto de todas as gamas da empresa dá-se o nome de portfólio de produtos. E uma empresa ao apostar em linha de produtos consegue economizar na publicidade, na uniformidade e qualidade das embalagens e, ainda, na distribuição e nas vendas mais eficazes.

Reconhecer o ciclo de vida do produto também é bastante importante para conseguir alinhar com a estratégia, de maneira a que, após o lançamento do produto, seja garantido que o mesmo consiga retorno financeiro para compensar o risco e o esforço feito pela empresa. O ciclo divide-se em quatro fases distintas sendo elas: a introdução, desenvolvimento, maturidade e declínio. O ciclo pode variar de produto para produto, como também consoante a classe ou forma de produtos, a marca ou dependendo de vários fatores como a moda, estilo ou a novidade (Kotler et al., 2015).

Preço (Price) – Segundo Khan et al. (2013), o preço é o valor que é tabelado para um bem ou serviço e, por isso, tem uma influência direta em relação ao consumidor, pois é considerado um fator determinante em qualquer processo de compra. Por essa razão, o preço é dos elementos mais importantes do marketing *mix* e deve ser definido em função do produto, da distribuição e da comunicação, visto que esses 3 P's representam o custo variável para a organização. Para

além disso, de acordo com Muala e Qurneh (2012), o preço deve, também, refletir a relação entre a procura e a oferta bem como a concorrência, os objetivos da empresa, os custos fixos e variáveis, o *target*, o posicionamento da organização e o valor que o cliente está disposto a oferecer.

Khan et al. (2013) acrescentam que as diferentes necessidades dos consumidores fazem com que exista disparidades quanto ao valor que estão dispostos a pagar por um bem ou serviço. Desta forma, as percepções de preço também podem diferir para o mesmo bem ou serviço, consoante o cliente. A percepção do preço é, assim, considerada fulcral para o comportamento de compra e para a escolha do bem ou produto (Muala e Qurneh, 2012).

Contudo, o ciclo de vida do produto também está diretamente relacionado com o preço que é praticado, pois dependendo da fase em que o produto se encontra no ciclo de vida, também a sua procura e a competitividade se vão modificando. Desta forma, as estratégias de preço vão-se alterando consoante a fase em que o produto se encontra. Existe a estratégia de preço *premium*, *skimming*, penetração, competitivo e por último, psicológico. A primeira estratégia é voltada para nichos de mercado. A empresa coloca o produto/serviço a um preço mais elevado de forma a obter um posicionamento premium. A segunda estratégia, a *skimming*, ocorre frequentemente em produtos tecnológicos e com procuras elevadas. O preço inicial é alto, mas tem tendência para descer no decorrer do tempo. Já na estratégia de penetração, o preço é baixo, de forma a obter uma rápida quota de mercado. A estratégia competitiva é praticada, quando a empresa define um preço com base no valor que a concorrência pratica. Por fim, o psicológico, tem como intuito incentivar os consumidores a responder emocionalmente, captados pela ilusão de um maior benefício para o consumidor (Lamb, et al., 2011).

Distribuição (Place) – Armstrong e Kotler (2006) definiram a distribuição como “*um conjunto de atividades interdependentes que dá resposta ao processo de disponibilização de um produto ou serviço para os consumidores*”. De acordo com Muala e Qurneh (2012), a estratégia de distribuição traduz-se nas transações dos consumidores entre a logística e o marketing. Os autores reforçam a importância de um sistema de distribuição, pois para além de representar um compromisso entre um conjunto de práticas e políticas também são uma peça cerne da empresa assente em relacionamentos de longo prazo.

Segundo Kotler et al. (2015), as empresas têm várias alternativas para disponibilizar o seu produto/serviço ao cliente. Por essa razão, um circuito de distribuição pode apresentar vários níveis. Um nível de canal representa o número de intermediários utilizados para o

produto chegar ao consumidor, ou seja, quanto mais níveis existirem, maior será o comprimento do canal de marketing. No entanto, num circuito de distribuição comum existe o produtor, grossista, retalhista e consumidor.

Existem três opções de estratégias na distribuição para definir o número de intermediários no circuito de distribuição sendo elas, a estratégia intensiva, a seletiva e exclusiva. A primeira estratégia, a intensiva, ocorre quando o produto está presente em todos os pontos de venda, de forma a que a marca tenha uma maior exposição e conveniência ao consumidor. Por outro lado, na estratégia seletiva, o produto já se encontra num menor número de pontos de venda, pois são desenvolvidas boas relações com os representantes dos canais de distribuição selecionados, traduzindo-se em bons resultados de venda. Normalmente, nesta estratégia, os fabricantes conseguem obter uma boa cobertura no mercado, com menos custos face à estratégia anterior e com um controle maior. Por último, a estratégia exclusiva, tal como o nome sugere, ocorre quando a marca concede a um número limitado de revendedores a possibilidade de venda dos seus produtos. As marcas, ao recorrerem a esta estratégia, conseguem um controle maior nos seus preços, comunicação e serviço dos revendedores. Para além disso, no ponto de venda selecionado é disponibilizado um acompanhamento na venda de forma reforçada (Kotler et al., 2015).

No âmbito dos serviços, Wirtz e Lovelock (2019) defendem que a distribuição pode acontecer tanto em canais físicos como em eletrónicos, ou até mesmo em ambos, de acordo com a natureza do serviço. Através de canais eletrónicos, é tanto possível fornecer produtos/serviços baseados em informações, como responder a serviços complementares que proporcionam uma maior acessibilidade na compra e no uso de bens físicos. Assim, em muitos casos a internet veio prestar um serviço complementar ao existente.

Para além disso, as empresas também podem facultar os seus serviços tanto diretamente ao seu cliente final como através de entidades intermediárias que prestam determinadas atividades relacionadas com serviços como, vendas e atendimento ao cliente. Desta forma, as empresas devem definir em que local e em que momento querem fornecer os seus serviços, assim como os canais a utilizar.

Comunicação (*Promotion*) – Segundo Lovelock e Wirtz (2006), a comunicação é um dos pilares decisivos para todo o processo e sucesso do marketing; nos serviços, a comunicação torna-se ainda mais necessária, principalmente para a retenção de novos clientes, a fim de conseguirem influenciar o consumidor quanto à decisão de compra.

De acordo com Booms et al. (1981), a comunicação apresenta um conjunto de atividades de comunicação que transmitem atributos e benefícios dos bens ou serviços ao consumidor. Essas atividades são efetuadas por meio de publicidade, vendedores, comunicação de vendas e marketing direto, com o intuito de prestar orientações e informações relevantes sobre os bens e serviços. Desta forma, é através do uso de marcas, estímulos e imagens que as organizações tentam convencer o cliente à decisão da compra de um bem ou serviço (Kotler e Armstrong, 2007). E, por essa razão, Kotler e Keller (2016) acrescentam que a mensagem transmitida pela empresa deve, por isso, ser unificada e ter uma imagem de marca consistente para que a informação transmitida ao cliente seja sempre clara e concisa. Assim, é primordial que exista uma implementação de comunicações integradas de marketing para que seja assegurado que a mensagem transmitida dos vários canais existentes seja fundida de igual forma para o consumidor.

Arora (2018) defende também que uma empresa deve escolher que tipo de meios quer investir para comunicar com os clientes. Quando uma organização aposta em atividades de publicidade que não são direcionadas para um segmento e que têm um alcance amplo, então devem apostar em publicidade *above the line*. Este tipo de comunicação tem o intuito de dar a conhecer o produto ao cliente e dá lugar a meios media como televisão, rádio, imprensa, cinema, *outdoors*, múpis. Por outro lado, a comunicação *below the line* é focada em targets de consumidores e, por isso, as atividades de publicidade são muito mais específicas e direcionadas para converter o cliente. Para este tipo de estratégia utiliza-se meios não media, como relações públicas, eventos, patrocínios, amostras, promoção de vendas, *merchandising*, feiras, etc.

Pessoas (People) – Segundo Malik e A. Malik (2017), as pessoas são essenciais nas empresas que prestam serviços, pois durante a prestação do mesmo as suas atitudes e comportamentos têm um impacto enorme para os consumidores, visto que para os clientes as pessoas representam a empresa. Wirtz e Lovelock (2019) acrescentam que, apesar de a tecnologia estar a avançar rapidamente, ainda existem inúmeros serviços que necessitam da interação direta entre os seus funcionários e consumidores da empresa. Ainda nesta linha de pensamento, os autores referem que em muitos casos a diferença dos serviços assenta no serviço prestado pelos colaboradores da organização e, por essa razão, é fulcral que os recursos humanos estejam alinhados de forma a dedicar uma especial atenção à seleção das pessoas mais indicadas, à formação das mesmas e à sua motivação, de forma a gerar um alto desempenho por parte dos seus funcionários. Para além de serem necessárias capacidades técnicas do serviço a ser

prestado, as capacidades interpessoais e a satisfação dos colaboradores vão, conseqüentemente, traduzir-se na satisfação do cliente.

Processos (*Process*) – Wirtz e Lovelock (2019) defendem que “*no que diz respeito aos serviços, o modo como uma empresa trabalha, é tão importante como o que produz*”. Por isso, a elaboração e a implementação eficaz dos processos são bastante importantes para qualquer empresa. O serviço deve ser focado no atendimento prestado ao cliente, de forma a ser gerador de satisfação por parte do mesmo, pois se forem mal-executados existem falhas que se traduzem em falta de qualidade, demora acentuada no prazo da entrega e erros em determinadas funções.

Muala e Qurneh (2012) acrescentam que a gestão de processos possibilita a consistência e disponibilidade da qualidade. No entanto, os autores reconhecem que enfrentar em simultâneo o consumo e a produção na gestão de processos faz com que haja dificuldades em gerir a procura com a prestação de serviços.

Evidência física (*Physical facilities*) – De acordo com Bitner (2003), a envolvimento física prende-se com todos os elementos tangíveis e palpáveis que pertencem à organização como equipamentos, cartões de visita, decoração, edifício e veículos da organização, entre outros, ou seja, tudo o que esteja associado à empresa.

Segundo Muala e Qurneh (2012), este elemento é bastante importante na percepção do cliente, pois frequentemente a qualidade e o nível de serviço prestados são avaliados ou julgados devido à envolvimento física. Os autores reconhecem ainda que todos os ambientes visíveis ao cliente e que se prendem com o serviço também podem afetar as impressões criadas pelo consumidor, como o *layout* da instalação, a experiência dos colaboradores, a comunicação que o ambiente do espaço de trabalho transmite e até a música que possa, eventualmente, existir. Assim, uma vez que os serviços não podem ser exibidos, as organizações devem estar conscientes de que todo o ambiente que criam em volta do serviço contribui para a percepção do cliente e, conseqüentemente, para a sua satisfação.

2.3. Serviço pós-venda

Atualmente, vivemos num ambiente altamente competitivo e a qualidade de serviço prestado pelas empresas é algo determinante para o sucesso das mesmas. Os consumidores estão cada vez mais informados e, por isso, mais conscientes. São exigentes, motivados por tendências competitivas e elevados padrões de serviço, gerando por isso expectativas cada vez mais elevadas (Fazlzadeh et al., 2011).

Assim, a qualidade de serviço ocorre numa perspectiva estratégica para as empresas. Os serviços pós-venda surgem para reforçar essa necessidade: estes acontecem depois da compra do produto, sendo uma fonte de lucro bastante significativa (Fazlzadeh et al., 2011). De acordo com Rao e Sivakumar (2017), o serviço pós-venda define-se como todas as atividades que auxiliam a suportar a consistência e a superioridade do produto ou serviço, com o intuito de conseguir a satisfação do cliente (Ehinlanwo e Zairi, 1996). Saccan, Songini e Gaiardelli (2006) acrescentam, ainda, que o serviço pós-venda é um conjunto de atividades relacionadas com o momento após a compra do produto ou serviço; salienta-se, por isso, a importância da assistência aos clientes, tanto durante a sua utilização como na sua atualização e eliminação. Desse modo, para Rao e Sivakumar (2017) os serviços pós-venda são muito mais do que a resolução de problemas ou o atendimento de requisitos específicos do cliente. Por essa razão, a organização deve evitar a abordagem tradicional dos centros de serviço pós-venda restritos às intervenções técnicas e antecipar, sim, as necessidades de pós-venda no estágio de *design* do produto (Mathe e Shapiro, 1993).

Os serviços pós-venda também podem ser um fator diferenciador para uma empresa (Fazlzadeh et al., 2011). Ainda assim, apesar de os serviços pós-venda terem potencial para conseguirem uma verdadeira vantagem competitiva, isso só acontece se a organização conseguir que os clientes acreditem que estes têm igual valor às restantes ofertas da organização (Fazlzadeh et al., 2011).

Segundo Fazlzadeh et al. (2011), os serviços pós-venda dividem-se em duas abordagens. Nas empresas prestadoras serviços, os serviços pós-venda são vistos como um elemento suplementar ao serviço oferecido (Oliva e Kallenberg, 2003). No caso de produtos, bens tangíveis, os serviços pós-venda já são vistos como atividades operacionais e possíveis etapas da cadeia de distribuição ou de toda ela. O transporte, a entrega do bem, a instalação, a assistência técnica, a linha direta, os serviços de reparo e apoio ou os processos de reciclagem são tipos de atividades operacionais pertencentes ao serviço pós-venda (Gaiardelli et al., 2007).

Os serviços pós-venda têm um papel fulcral no que diz respeito à criação de relacionamentos com o cliente, como a sua satisfação e retenção (Alexander et al., 2002). Segundo Fazlzadeh et al. (2011), a adequação do serviço pós-venda aos clientes cria lucro, receita e competência significativa (Cohen et al., 2006; Cohen e Kunreuther, 2007). Assim, na possibilidade de o cliente regressar, estes são considerados mais lucrativos, pois não exigem

tanto empenho ao nível do marketing para a criação de relacionamentos da organização com o cliente (Alexander et al., 2002).

3. METODOLOGIA

A metodologia tem como intuito definir as técnicas e métodos utilizados para a recolha de dados e consequentemente análise da informação, neste caso, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento do plano de marketing para o Grupo StarSul.

O processo metodológico começou com um problema, sendo que o Capítulo 1 identifica os fatores que originam esse problema. Na revisão de literatura, no Capítulo 2, recolheu-se toda a informação pertinente, para perceber a importância e a melhor forma de abordar o desenvolvimento deste modelo. A partir deste capítulo começa-se a analisar tanto o ambiente externo como interno, de forma a entender a realidade da StarSul.

Relativamente à recolha de dados existem sempre duas formas de coletar a informação: dados primários e secundários. Os dados primários referem-se aos dados coletados pela pessoa responsável pela pesquisa e são adaptados ao projeto que está a ser desenvolvido. Para este plano de marketing, recorreram-se apenas a dados secundários devido à situação de pandemia que vivemos atualmente, ou seja, utilizaram-se informações que já existiam no mercado, derivadas tanto da análise interna como externa. Os dados externos coletados foram recolhidos de notícias, do Instituto Nacional de Estatística, da Prodata, da Associação Automóvel de Portugal, da Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel, entre outros. Por outro lado, os dados internos utilizados dizem respeito à StarSul.

Por último, é de referir que a metodologia tanto pode incluir técnicas qualitativas como quantitativas. A primeira técnica refere-se à análise de dados com foco em extrapolações para se obter conclusões, ou seja, dá uma ideia semelhante da realidade ao abordar os factos. Por outro lado, a metodologia quantitativa prende-se com a interpretação de tabelas e gráficos numéricos. Assim, este plano de marketing utilizou a técnica mista, ou seja, tanto dados qualitativos como quantitativos, de forma a maximizar a qualidade dos resultados, sendo, no entanto, a técnica de pesquisa qualitativa utilizada com maior recorrência.

4. ANÁLISE AO AMBIENTE EXTERNO

4.1. Análise PESTAL

A análise PESTAL é um instrumento que analisa detalhadamente o meio envolvente, através do estudo do ambiente político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal. Esta ferramenta ajuda a compreender a diminuição ou crescimento de um determinado mercado, assim como a posição ou potencial que determinado negócio tem. Contudo, esta análise altera-se constantemente, existindo entre as seis variáveis uma dependência e interação. Assim, com o resultado desta análise é possível conhecer diferentes benefícios e oportunidades de que uma organização poderá usufruir.

4.1.1. Contexto Político

Portugal entrou para a União Europeia em 1986, sendo, atualmente, um dos 28 países pertencentes a esta união económica e política. Mais tarde, no ano de 1995, aderiu ao Espaço Schengen e, desde então, beneficia da abolição das fronteiras nacionais dos países acordantes.

O regime político presente em Portugal é a República Constitucional e, atualmente, como seus representantes encontram-se o Professor Doutor Marcelo Rebelo de Sousa como Presidente da República e António Costa como Primeiro Ministro.

De acordo com Botelho (2018), Portugal encontra-se entre os 27 países do mundo com menor risco político e com um nível baixo de influência por conflitos exteriores. Ao observar o panorama parlamentarista português, verifica-se que têm prevalecido no poder partidos não extremistas como o PS (1995, 1999, 2005, 2009, 2015, atual mandato) ou PSD (2002, 2004, 2011). Contudo, apesar de também permanecer estabilidade no quadro político da União Europeia, existem algumas preocupações, como é o caso da crise dos refugiados, das ameaças terroristas e dos manifestos de independência, que são desafios emergentes a esta atual união. Para além disso, as consequências do “Brexit” também são uma preocupação tanto para a União Europeia como, mais especificamente, para o setor automóvel, em Portugal, uma vez que o Reino Unido é um dos cinco principais destinatários das exportações nacionais e, por isso, existe uma necessidade inerente em criar medidas que permitam antecipar o impacto e o seu controlo (AFIA).

A indústria automóvel europeia é considerada uma das maiores a nível mundial, sendo por esse motivo um pilar fundamental para o desenvolvimento da economia na Europa. A par disso, este é um setor onde se concentra o maior investimento privado no âmbito da I&D, bem

como a responsabilidade por 6,1% do emprego total da União Europeia, o que intitula esta indústria como uma das principais empregadoras da Europa (Fonte: European Commission).

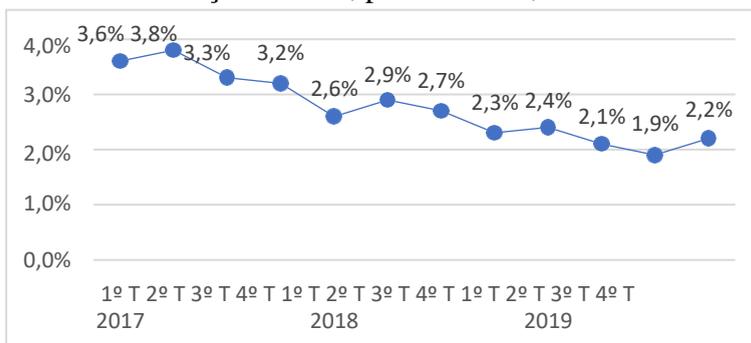
Em Portugal, também o setor automóvel é fundamental para a economia portuguesa, devido aos indicadores de emprego, faturação e volume de negócios, bem como pelo seu importante contributo para as receitas do Estado. Sendo, também, o principal exportador do país, inclui-se, neste âmbito, as fábricas de automóveis e os fabricantes de componentes. Por essas razões, este é um setor que conta com *lobby* consistente representado por várias entidades como a ACAP, a AFIA, a ANECRA e por último, a ARAN; para além disso, também dispõe de um apoio político importante para garantir os interesses do setor.

Destacando a ACAP, esta é uma associação empresarial privada que figura a globalidade do Setor Automóvel a nível nacional, assegurando e defendendo os interesses das empresas junto dos órgãos de decisão nacionais e comunitários bem como dos media e parceiros estratégicos. Adicionalmente, a ACAP também auxilia nas áreas legislativas, estatística e formativa, tendo como foco a disponibilização das melhores práticas, da qualificação da gestão e do suporte à decisão. Com efeito, esta é uma associação com um papel importante neste setor, que na sua gestão conta com representantes de várias empresas do setor, reforçando, mais uma vez, os interesses dos mesmos.

4.1.2. Contexto Económico

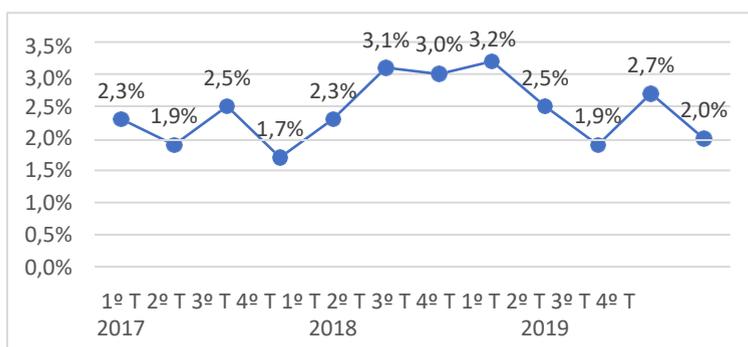
Nos últimos dez anos, Portugal atravessou uma das maiores crises económicas, fortemente afetado pela crise financeira internacional. O contexto económico português ficou, assim, traçado por instabilidade e insegurança desde essa altura, sendo necessário recorrer a ajuda externa. Consequentemente, o valor do PIB nacional registou, durante vários anos consecutivos, um crescimento negativo. Contudo, nos últimos anos, Portugal entrou num ciclo de recuperação e registou níveis económicos semelhantes aos da pré-crise (Aguiar, 2019). Em 2017, de acordo com o Gráfico 4.1., o PIB cresceu 3,5%, no entanto, em 2018, houve um abrandamento da economia nacional correspondente a 3,5%. Assim, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística, no quatro trimestre de 2019, o PIB cresceu 2,2% em termos homólogos em contraste com igual trimestre em 2018. Esta diminuição do crescimento foi provocada devido a um menor consumo privado e, consequentemente, à desaceleração da procura interna. O consumo privado tem, assim, registado uma desaceleração, com valores de 2,0% no quatro trimestre de 2019, menos 0,5% em relação a igual trimestre em 2018, como se pode observar no Gráfico 4.2..

Gráfico 4.1.: Variação do PIB, por trimestre, em termos homólogos



Fonte: Elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelo INE, 2020

Gráfico 4.2.: Variação do consumo privado por trimestre

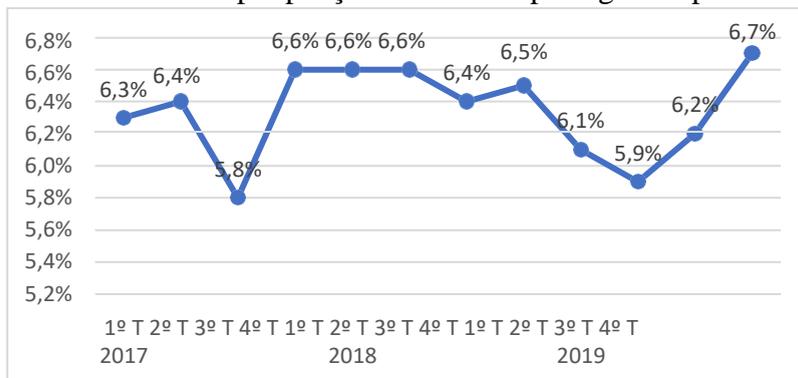


Fonte: Elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelo Banco de Portugal

Nos dois últimos meses do ano de 2019, Portugal registou a taxa de inflação anual mais baixa da Zona Euro (0,2% em novembro e 0,4% em dezembro). Desta forma, janeiro de 2020 foi marcado por uma taxa de inflação anual de 0,8% e na Zona Euro passou de 1,3% para 1,4% no primeiro mês do ano de 2020. Na Zona Euro, as principais componentes de inflação são o setor da alimentação, do álcool e do tabaco (considerado com a taxa mais elevada de 2,2% face a 2,0% em dezembro) e, por último, os serviços (1,5% em comparação com 1,8% de dezembro de 2019) segundo dados publicados pela Eurostat (2020).

Relativamente à taxa de poupança das famílias, como se constata no Gráfico 4.3., esta diz respeito ao cálculo do rendimento disponível que não tem como destino o consumo final. Em 2019, segundo o INE, a taxa de poupança registou 6,7%, o que demonstra um crescimento face ao valor do ano de 2017. A principal causa para a quebra da taxa de poupança foi determinada pelo crescimento das despesas não acompanharem o aumento dos salários, o que fez com que as famílias portuguesas por cada 100€ do seu rendimento poupassem apenas 6,70€.

Gráfico 4.3.: Taxa de poupança das famílias portuguesas por trimestre

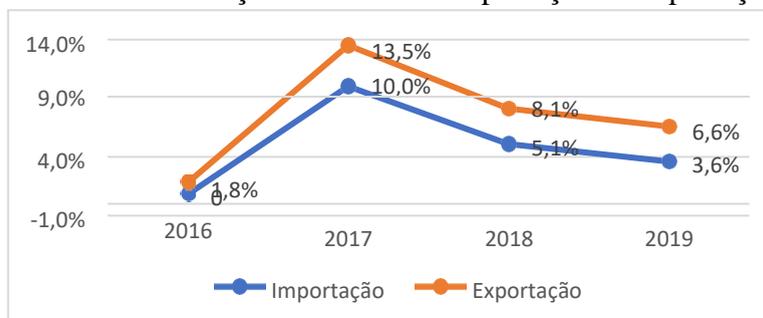


Fonte: Elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelo INE, 2020

A taxa de desemprego, em 2019, registou 6,5% tendo diminuído 0,5 pp em relação a 2018 (INE, 2019). Nesse mesmo ano, a taxa de jovens (dos 15 anos aos 34 anos) que não se encontravam nem a trabalhar nem estavam a estudar ou em formação profissional, registou 9,5%, uma percentagem que diminuiu 0,4 pp face ao ano de 2018.

Em retrospectiva perante o ano de 2019, o défice da balança comercial aumentou 2.842 milhões de euros face ao ano anterior, o que representa um decréscimo da taxa de cobertura de 2,1 pp (74,6% em 2019). Do mesmo modo, de acordo com a representação do Gráfico 4.4., as exportações e importações, em 2019, aumentaram 3,6% e 6,6% respetivamente, em relação ao ano anterior, o que se traduz numa desaceleração face ao crescimento registado em 2018, mais 5,1% e 8,1% respetivamente (INE, 2019). O setor automóvel também contribuiu significativamente para a balança comercial portuguesa, dado que, no que respeita às exportações, a faturação rondou os 13 mil milhões de euros (Alberto Teixeira, 2020).

Gráfico 4.4.: Taxa de variação nominal das exportações e importações de bens

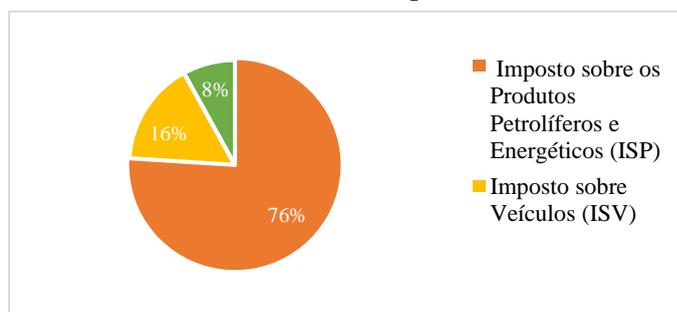


Fonte: Elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelo INE, 2020

Ao nível das receitas fiscais, a indústria automóvel é dos setores com maior carga fiscal. De acordo com Simões (2019), as receitas globais dos impostos que estão ligados a este setor apresentam-se na ordem dos 220 milhões de euros, até outubro de 2019, para o Estado. Observando o Gráfico 4.5., é possível verificar que os impostos indiretos deste setor são de 76% para o ISP - o maior contribuidor de receita fiscal neste setor, de 16% para o ISV e o

correspondente a 8% para o IUC. Importa ainda realçar que esta receita representa cerca de 20% do total de impostos indiretos cobrados pelo Estado.

Gráfico 4.5.: Receitas Globais dos Impostos Associados ao Setor Automóvel



Fonte: Elaboração Própria baseado no Jornal Económico, 2019

4.1.3. Contexto Social

Portugal possui uma superfície de aproximadamente 92,226 km² (Eurostat, 2015) e uma população residente de cerca de 10.7 milhões de habitantes, sendo que 47,22% são do sexo masculino e 52,78% do sexo feminino. No entanto, o país apresenta uma taxa de crescimento efetivo de - 0,14, correspondente ao ano de 2018 (INE, 2019).

Durante a crise, a taxa de natalidade atingiu níveis mínimos, contudo, apesar de ter recuperado ligeiramente nos anos seguintes, com uma taxa de 8,5%, em 2019 (Eurostat, 2019), os nascimentos continuam abaixo dos 100 mil bebés por ano, o que é um fenómeno manifestamente preocupante, pois não se consegue contrariar o envelhecimento da população portuguesa. Esta realidade leva a que Portugal, em contexto europeu, se revele num dos países que apresenta um índice de envelhecimento mais elevado da União Europeia. Adicionalmente, essa tendência é também confirmada com um registo da esperança média de vida a rondar os 80,8 anos, bem como com um valor de 11% referente à taxa de mortalidade bruta. Por essas razões, em 2018, o panorama nacional evidenciava que por cada 100 jovens residentes em Portugal existiam cerca de 159 idosos (INE, 2019).

Segundo o Global Peace Index, citado pelo Observador (2019), Portugal é o terceiro país mais pacífico do mundo. Ainda que não diretamente relacionado, Portugal nunca teve tantos imigrantes como atualmente, num total de 480 mil pessoas com autorização de residência, de acordo com o Público (2020) e com base no RIFA do SEF. Ainda neste âmbito, a emigração portuguesa continua, tendencialmente, a diminuir, mas em desaceleração. Essa situação é explicada, maioritariamente, por mudanças de contexto nos principais países de destino, ao invés da evolução da economia nacional. No entanto, o Governo Português

encontra-se focado em garantir aos cidadãos condições para não terem de emigrar e, por isso, disponibilizam incentivos aos que emigraram, de modo a dar condições para o seu regresso.

A nível educacional, em Portugal, a taxa de analfabetismo é cada vez menor, contudo o país continua em sétimo lugar na Europa em relação ao maior abandono escolar (PRODATA, 2019). De acordo com os indicadores da Estratégia Europa 2020, a taxa de abandono precoce de educação e formação e a taxa de escolaridade do ensino superior apresentam metas para Portugal de menos de 10% e de máximo de 40%, respetivamente; em 2019, verificaram-se valores de 10,6% e 36,2%, ou seja, menos 1,2% e mais 2,7%, respetivamente, face ao ano de 2018. Porém, o número de jovens matriculados no Ensino Superior tem vindo a aumentar, com uma melhor qualidade e classificação das Universidades, a nível internacional. Ainda assim, o país encontra-se aquém da média da União Europeia.

Relativamente ao consumo automóvel em Portugal, os carros a gasóleo sempre foram líder de vendas, no entanto, nos últimos anos, essa tendência tem vindo a ser contrariada. A verdade é que as marcas cada vez apostam mais em carros a gasolina, visto ser essa a vontade dos consumidores. Dessa forma, em 2019, os veículos a gasolina representaram 49,2% do mercado de ligeiros de passageiros e os veículos a gasóleo baixaram de 53,25%, em 2018, para 40%, em 2019 (ACAP, 2019). Essa realidade é explicada pelas medidas dissuasoras implementadas em toda a Europa, para diminuir o uso do gasóleo provocando, assim, incerteza da validade temporal e do valor residual dos motores a gasóleo.

Relativamente à preferência dos portugueses a marcas de automóveis, a Renault mantém-se na liderança há mais de duas décadas, mas marcas como a Volkswagen, Opel, Peugeot e Mercedes-Benz também são marcas populares no mercado nacional. Por outro lado, no mercado automóvel de luxo, a Porsche, Jaguar, Ferrari, Tesla e Rolls-Royce são as marcas de eleição dos portugueses (Curvelo, 2019).

4.1.4. Contexto Tecnológico

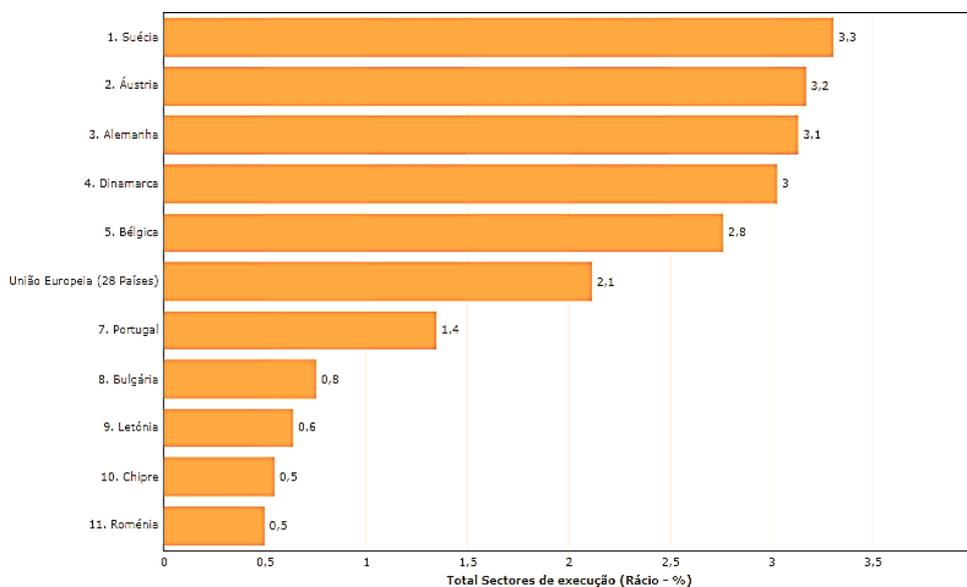
Segundo dados da Prodata (2020), Portugal apresentou 1,36% do PIB em I&D em 2018, mais 0,04% em comparação com 2017, sendo que os setores de execução que apostam mais em I&D são as Empresas (0,67%) e o Ensino Superior (0,56%), de acordo com a representação gráfica número 4.6.. No entanto, segundo o Gráfico 4.7., apesar do crescimento de I&D, dos últimos anos, Portugal ainda se encontra distante da média da União Europeia, registando um valor de 2,1%, com a Suécia a liderar a tabela com 3,3% e a Roménia e o Chipre nas últimas posições com uma percentagem de 0,5%.

Gráfico 4.6.: Despesas em atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) em % do PIB:
Total dos setores e por sector de execução



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados disponibilizados pela Prodata, 2020

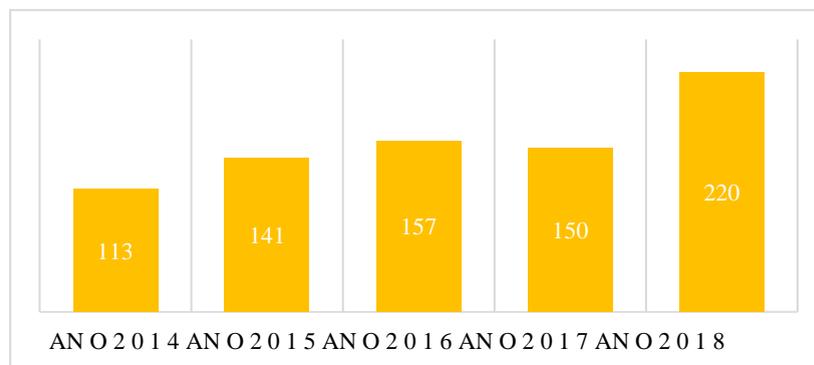
Gráfico 4.7.: Despesas em atividades de I&D em % do PIB em 2018 – Países da União Europeia



Fonte: Adaptado com base nos dados disponibilizados pela Prodata, 2020

Ao nível das patentes, Portugal também apresenta um crescimento significativo. De acordo com o Instituto Europeu de Patentes, em 2018 houve um registo de 220 pedidos de patentes, uma subida de 46,7% em comparação com os 150 pedidos registados em 2017, tal como se verifica no Gráfico 4.8..

Gráfico 4.8.: Número de pedidos de patentes em Portugal em 2018



Fonte: Elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelo Instituto Europeu de Patentes, 2019

Contudo, apesar do crescimento que Portugal tem vindo a registar, ao ser confrontado com os valores que a União Europeia apresenta, este representa apenas 0,1% dos pedidos de proteção da propriedade intelectual requeridos em contexto europeu, o que reflete, de certa forma, uma perspetiva redutora, pelo facto de a proteção da propriedade intelectual não ser utilizada como uma ferramenta estratégica para a gestão de ativos.

No contexto automóvel, também existe uma preocupação crescente pelo I&D. Nesse sentido, a ACAP e a AFIA juntaram-se com o intuito de estabelecer uma iniciativa conjunta, que resultou na Mobinov - Associação do Cluster Automóvel. O objetivo desta associação é dar ao setor automóvel uma plataforma que consiga trazer, para todas as entidades da indústria, mais conhecimentos e ferramentas na cadeia de valor, como as componentes e a construção automóvel. Com o intuito de promover uma maior competitividade e a internacionalização deste setor, esta associação pretende transformar Portugal numa referência na investigação, inovação, fabrico e teste de produtos e serviços na indústria deste setor.

Ainda no âmbito automóvel, também a formação profissional é encarada como um fator decisivo para o desenvolvimento da indústria e, por isso, são vários os cursos profissionais disponibilizados para responder à procura de mão de obra para este setor, como exemplo a ATEC, o CEPRA, o Plano de Formação ACAP, que se dedica a dar formação aos trabalhadores das empresas no setor automóvel e, por último, o centro de formação Salvador Caetano, que se destina a dar formação aos seus colaboradores e a qualificar jovens para o mercado de trabalho. No entanto, segundo o Expresso (2018), embora o setor automóvel seja bastante dinâmico na sua aposta em formação, a verdade é que existe uma falta de mão de obra de cinco mil profissionais, sendo uma problemática cada vez mais preocupante, visto que estamos na presença de um mercado altamente desenvolvido e com um crescimento expectante em contexto nacional.

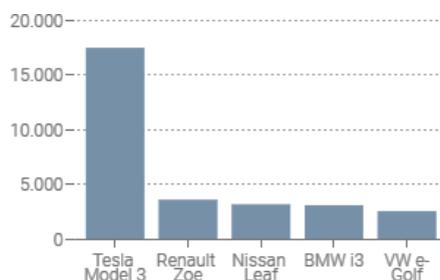
4.1.5. Contexto Ambiental

A preocupação crescente com a preservação e a conscientização dos impactos negativos sobre o ambiente é uma realidade que se tem sentido no decorrer dos últimos anos. O esforço que a União Europeia tem feito começa a ser notório e as políticas ambientais são, cada vez mais, rigorosas e puníveis em efeito do não cumprimento da lei. Por consequência de Portugal pertencer à União Europeia, esta realidade também se tem sentido no contexto nacional e, por isso, são diversas as políticas ambientais impostas e sugeridas no decorrer dos últimos anos, sendo que, em 2018, os gastos em despesas das Administrações Públicas em ambiente eram 0,6% do PIB nacional, mais 0,1% do que em relação a 2017 (Prodata, 2020).

No que diz respeito à indústria automóvel, esta é uma das indústrias que mais contribuem para os altos níveis de CO₂ presentes nas cidades europeias, no entanto são vários os acordos e benefícios que a UE tem celebrado no sentido de diminuir esta realidade. Os países da UE e a Associação Europeia de Construtores de Automóveis chegaram a um acordo com o intuito de até 2030 as emissões de dióxido de carbono reduzirem em 35% (Dinheiro Vivo, 2018). Neste sentido, a União Europeia criou a Aliança Europeia da Bateria, que consiste numa estratégia para a transição de energia “limpa” incentivando os fabricantes a desenvolverem um portefólio de automóveis com energias alternativas e pressionando-os a restringirem as emissões de CO₂ nos automóveis. Já no contexto português, de maneira a também diminuir as emissões de CO₂, o Governo criou uma Zona de Emissões Reduzidas (ZER) nas zonas históricas da capital, proibindo os automóveis anteriores ao ano 2000 de circularem nessas áreas geográficas (Idealista, 2020).

Os carros elétricos são, por isso, cada vez mais a aposta, a curto prazo, dos governos europeus para conseguir reduzir o impacto ambiental da circulação de automóveis. De acordo com a representação gráfica número 4.9., na Europa, os modelos de veículos elétricos mais vendidos são o Tesla Model 3, o Renault modelo Zoe, o Nissan modelo Leaf, o BMW i3 e, por último, o Volkswagen modelo e-Golf (JATO, 2019).

Gráfico 4.9.: Modelos de automóveis elétricos mais vendidos na Europa



Fonte: JATO, 2019

No panorama nacional, ao nível dos veículos elétricos, em 2019, houve um decréscimo de 16,4% em vendas de carros elétricos ligeiros de passageiros face ao ano de 2018, o que corresponde a um total de 6.883 automóveis (ACAP, 2020). No entanto, cerca de 3,4% das vendas em automóveis foram referentes a veículos elétricos no ano de 2018 (ACAP, 2019), o que despoletou que Portugal, no *ranking* da União Europeia, fosse considerado o quinto país onde se venderam mais automóveis elétricos.

Posto o referido acima, são diversos os incentivos que o Governo Português dá a quem recorrer a esta alternativa, como a iniciativa de promoção dos veículos verdes, em que o Estado Português financia parte deste bem aos primeiros 1000 carros novos comprados em cada ano civil. Para além do mais, quem adquirir este tipo de automóvel, também está isento do imposto ISV e do imposto IUC. Adicionalmente, as empresas também podem beneficiar de deduções fiscais na compra destes veículos, bem como, usufruir de estacionamento gratuito em vários municípios do país (Standvirtual).

4.1.6. Contexto Legal

Portugal é um Estado-Membro da União Europeia e por isso rege-se pelas regras de funcionamento da mesma, nomeadamente em matéria de mercado interno. Para esse efeito, a indústria automóvel é regulamentada por vários atos legislativos, de forma a harmonizar a sua atividade nas diferentes jurisdições segundo a Diretiva 70/156/CEE.

O Regulamento (CE) n.º 715/2007 estabelece requisitos técnicos comuns para a homologação de veículos ligeiros e de peças de substituição, como dispositivos de controlo da poluição de substituição, relativo às respetivas emissões. O regulamento define também regras em matérias de conformidade em circulação, durabilidade dos dispositivos de controlo da poluição, sistemas de diagnóstico a bordo, medição do consumo de combustível e

acessibilidade da informação relativa à reparação e manutenção de veículos, de acordo com os artigos nº 1 e 2.

Relativamente à concorrência, o setor automóvel tem um enquadramento jurídico específico, pois tem uma isenção por categoria conhecida como BER. O artigo 101.º n.º 3 TFUE isenta os acordos verticais cujos benefícios conferidos sejam suficientes para compensar os respetivos efeitos anti concorrenciais. Neste sentido, o Regulamento (UE) nº 461/2010 estabelece uma isenção específica por categoria ao setor automóvel, em relação a acordos verticais para compra, venda ou revenda de veículos automóveis novos, a acordos verticais para a prestação de serviços de reparação e manutenção nesses veículos e, ainda, para a distribuição de peças sobresselentes. Este regulamento aplica o Regulamento (UE) n.º 330/2010 relativamente aos acordos enunciados anteriormente, desde que os mesmos cumpram os requisitos de isenção previstos nesse regulamento.

No âmbito dos concessionários automóveis, o Decreto-Lei nº 138/90, de 26 de abril regula a forma e a obrigatoriedade de indicação de preços dos bens e serviços colocados à disposição do consumidor no mercado, alterado pelo Decreto-Lei nº 162/99, de 13 de maio, sendo que o Decreto-Lei nº 28/84 de 20 de janeiro estabelece o regime em vigor em matéria de infrações antieconómicas e contra a saúde pública.

Por último, o Decreto-Lei nº 10/2015, de 16 de janeiro, regula um conjunto de atividades económicas tais como os estabelecimentos de exploração de oficinas de manutenção e reparação de veículos automóveis, motociclos e ciclomotores identificados na lista IV do Anexo I do presente diploma.

4.2. Indústria Automóvel

Desde os anos 50 que a indústria automóvel está presente em Portugal, mas foi com a introdução da Volkswagen Autoeuropa, nos anos 90, que esta indústria passou a destacar-se no panorama português. Atualmente, este *cluster* caracteriza-se pelo fabrico de componentes em borracha e plástico, de têxteis, de eletrónica, de vidros e pelo setor metalúrgico e de moldes (Ascensão, 2017), sendo uma indústria que se divide em três subsectores: veículos automóveis (incluindo tratores), acessórios e peças para automóveis e reboques, chassis, carroçarias e semirreboques (BPI Research, 2019).

Neste sentido, esta é uma indústria que representa 7,1% do Produto Interno Bruto (PIB) e 3,5 mil milhões de euros em Valor Acrescentado Bruto (VAB), sendo responsável por 8,5%

da produção da indústria nacional e por 2,1% da produção total da economia portuguesa (BPI Research, 2019). Paralelamente, é de salientar que, em 2019, a indústria automóvel fechou o ano com um recorde histórico, uma produção de 346 688 unidades, ou seja, mais 17,4% que o ano de 2018, sendo que 97,8% da produção total desses veículos tem como destino a exportação para o mercado europeu, para países como a Alemanha, França, Itália, Espanha e Reino Unido (ACAP). Em relação, à indústria de componentes para automóveis, em 2019, registou-se, também, o melhor valor de sempre, com um aumento de 4,2%, face ao ano de 2018, o que corresponde a 9 749 milhões de euros, que, por sua vez, representa 6% do PIB nacional.

Assim sendo, de acordo com Ferreira (2019), por cada cem automóveis produzidos na Europa, noventa e oito deles possuem componentes produzidas em Portugal, uma vez que são as empresas nacionais, pertencentes a este setor, as responsáveis por fornecerem as componentes à grande maioria dos modelos automóveis produzidos em território europeu. O que, de certo modo, representa uma preocupação para Portugal uma vez que existe uma dependência significativa deste mercado. Apesar disso, Portugal encontra-se em 29º em termos da produção mundial neste setor (Curvelo, 2019) e conta com 235 empresas e seis fábricas, tal como se observa na Quadro 4.1. (Ferreira, 2019). No total, estas empresas e fábricas empregam mais de 75 mil trabalhadores (Nunes, 2020) e são responsáveis por 0,7% do emprego total português e 4,8% do emprego no setor industrial (BPI Research, 2019).

Quadro 4.1.: Fábricas do sector automóvel instaladas em Portugal

Localização	Produtor	Tipo de Produção	Marca
Cacia	RENAULT SA	Motores	Renault
Mangualde	PSA PEUGEOT CITROËN	Veículos comerciais ligeiros	Peugeot, Citroën
Ovar	TOYOTA MOTOR EUROPE	Veículos comerciais ligeiros	Toyota
Palmela	VOLKSWAGEN AG	Veículos ligeiros de passageiros	Volkswagen, Seat
Tramagal	DAIMLER AG	Veículos pesados de mercadorias	Fuso
Vila Nova de Gaia	CAETANOBUS	Autocarros	Caetano, Cobus

Fonte: Indústrias Intensivas em Energia, República Portuguesa, 2019

Deste modo, nos últimos anos, a indústria automóvel caracterizou-se pelo seu acentuado crescimento, motivado por melhorias na qualificação da mão de obra e aumento da sua capacidade produtiva, através da tecnologia e inovação o que, conseqüentemente, aumentou a sua competitividade. No entanto, o setor está a atravessar uma fase de desafios e novas exigências do mercado, no âmbito das emissões dos gases poluentes e na introdução de alternativas aos combustíveis fósseis, o que irá originar numa adaptação por parte da indústria às necessidades emergentes do mercado (BPI Research, 2019).

4.3. Mercado Automóvel

O mercado automóvel divide-se em categorias e tipos de veículos, entre eles veículos ligeiros e pesados, sendo que os veículos ligeiros se repartem em veículos ligeiros de passageiros e de mercadorias. Neste cenário, o ano de 2019 foi marcado por 267 828 unidades de automóveis vendidas, no entanto registou-se uma quebra de 2%, em todas as categorias, face ao ano de 2018. No que respeita às vendas de veículos ligeiros de passageiros, este é um tipo de veículo que afigura 83,5% do mercado nacional de automóveis, o que por sua vez também registou uma diminuição de 2%, com 223 799 unidades vendidas. Por outro lado, os veículos ligeiros de mercadorias e os veículos pesados tiveram um decréscimo de 2,1% e de 1,2% com 38 454 e 5 575 unidades vendidas respetivamente (ACAP, 2020).

Para além de os automóveis se dividirem em categorias e tipos, os veículos também se dividem por segmentos para facilitar a identificação de cada modelo automóvel. Assim, o segmento A corresponde aos automóveis citadinos (medidas exteriores até 3,5 metros), o segmento B a automóveis utilitários (compreendidos entre os 3,6 e os 3,9 metros), o segmento C a compactos (entre 4 e os 4,3 metros de comprimentos), o segmento D a familiares (comprimento varia entre 4,4 e 4,7 metros), o segmento E a Executivos e o segmento F a luxo e ainda aos subsegmentos como o *roadster*, *cabriolé*, *coupé*, monovolumes e o *SUV*. Em contexto nacional, os segmentos que cada vez mais se destacam são os *SUV*, os veículos elétricos e os híbridos *plug-in*. O segmento *SUV*, no final de 2018, representava mais de 28% das vendas de automóveis, podendo afirmar-se que em cada três carros vendidos um era da categoria *SUV*. As vendas deste segmento já ultrapassaram o segmento C e foram semelhantes ao número de vendas do segmento B (Economista, 2019).

Por seu lado, em 2019, as marcas de automóveis que estiveram no pódio nacional foram a Renault, a Peugeot, a Mercedes-Benz e a Fiat com uma quota de mercado de 12,96%, 10,58%, 7,40% e 6,73%, respetivamente. Contudo, no *top 10* também se encontram marcas como a Citroën que passou à frente da BMW e aumentou as vendas em 9,4%, a Seat que conseguiu ter um aumento de 17,6% e subir quatro posições para o sétimo lugar. Nos últimos lugares do *top 10* encontram-se a Volkswagen, a Nissan e a Opel, em que registaram quedas nas vendas de 16,4%, 32,1% e 20% respetivamente. Paralelamente, as marcas de luxo no mercado nacional também aumentaram, com destaque para a Porsche que cresceu 188,1% em vendas e para a Lamborghini que vendeu 19 automóveis, com uma subida também acentuada de 171,1% (Jornal de Negócios, 2020).

Relativamente às possíveis formas financeiras de os portugueses adquirirem uma viatura, segundo Varzim (2020) com base no Banco de Portugal, em 2019, o crédito automóvel teve uma subida de 5%, face a 2018, sendo que foram assinados 211 mil contratos em 2019 e 3 mil em 2018. Contudo, o montante pedido baixou significativamente, correspondendo a uma queda superior de 4% em 2019 face a 2018. Como consequência, provocou que o valor médio do crédito automóvel, atualmente, se situe nos 14,2 mil euros em 2019, em contraste com 2018, em que se encontrava nos 15,6 mil euros.

Em Portugal são várias as modalidades de financiamento para o mercado automóvel como o crédito automóvel, *leasing*, ALD e o *renting* (Rodrigues, 2017), sendo que estas opções de financiamento são cada vez mais utilizadas pelos portugueses. De acordo com a Associação Portuguesa de *Leasing, Factoring e Renting*, o ano de 2018 foi marcado por um recorde de novos empréstimos para compra de automóveis, com um registo de 830 mil famílias a dever 6,1 mil milhões de euros em crédito automóvel, no final de setembro. Este crédito foi maioritariamente pedido para compra de viaturas usadas, mas com a particularidade de ter reserva de propriedade do veículo. Contudo, para o mercado de viaturas ligeiras e comerciais, as opções de *renting* e de *leasing* revelaram ser as de maior preferência. Em 2018, registaram-se 98 mil viaturas vendidas nestas duas modalidades, o que se traduz numa subida de 3% em 2018 face a 2017, ou seja, 32,9%; em 2017 para 35,9% em 2018. No entanto, o *leasing* é mais utilizado que o *renting*, de acordo com dados de 2018, com cerca de 61 mil e 37 mil veículos a terem estas duas vias, respetivamente.

Por fim, há que realçar que na presença de modalidades de financiamento estamos perante um mercado B2B, que ocorre quando o bem/serviço de uma empresa é dirigido a outras empresas e não ao cliente final que, neste caso, se trata do consumidor que irá adquirir o veículo. Por outro lado, ao recorrer a um crédito automóvel de uma marca, já estamos na presença de um mercado B2C, visto que a venda é realizada diretamente ao consumidor final (Outmarketing, 2018). Em Portugal, o turismo é uma das maiores fontes de receita para a economia nacional e, a par disso, surgem todas as atividades indiretas que também se relacionam com essa atividade, como é o caso do *rent-a-car* que representa um mercado B2C com um volume de negócios a rondar os 700 milhões de euros em 2018 (ECO, 2018).

4.4. Concorrência

Portugal é dos países europeus onde se pratica um preço mais elevado nas vendas de automóveis, devido ao valor dos impostos praticados pelo Estado. Contudo, o mercado

automóvel é um mercado com uma intensidade concorrencial bastante alta, pois as marcas disputem intensivamente entre elas para atingirem maiores quotas de mercado. Este fenómeno associa-se às características do processo de compra de um automóvel, pois sendo um produto que envolve um investimento elevado e um período de utilização de médio a longo prazo, leva a que as marcas de automóveis concorram entre si para se manterem *top of mind* do consumidor.

As marcas de automóveis dividem-se entre marcas de luxo, *premium* e generalistas e, no contexto português, as vendas de marcas *premium* são as que apresentam maior crescimento, visto que representam cerca de 23% das vendas de veículos novos do mercado automóvel (Ledo, 2015). É ainda de salientar que Portugal é um país que não possui qualquer marca automóvel nacional e, por essa razão, os consumidores não são influenciados por motivos de consumo patriotas na compra de automóveis, em contraste com o que acontece em alguns países europeus. Além disso, de acordo com um estudo feito pela Cetelem (2018), os portugueses valorizam bastante a marca do seu automóvel e por isso as marcas consideradas *premium* também afetam emotivamente no processo de decisão de compra.

No seguimento do referido acima, a marca Mercedes-Benz posiciona-se no mercado *premium* e disputa esse segmento de mercado juntamente com os seus concorrentes diretos, que são a BMW, Audi, Land Rover, Volvo, Lexus, Jaguar e mais recentemente a Tesla. No entanto, todas as outras marcas de automóveis existentes no mercado são consideradas concorrentes indiretas da marca Mercedes-Benz.

Contudo, na perspetiva de concessionário, a StarSul enfrenta simultaneamente a concorrência de mercado, com as diferentes marcas referidas acima, e os stands de venda de automóveis usados e seminovos. Adicionalmente, no âmbito do serviço pós-venda, a ameaça recai sobre os concessionários autorizados, bem como oficinas não oficiais especializadas na marca. O seguinte quadro identifica os principais concorrentes por concessionário StarSul.

Quadro 4.2.: Concessionários e oficinas concorrentes da StarSul

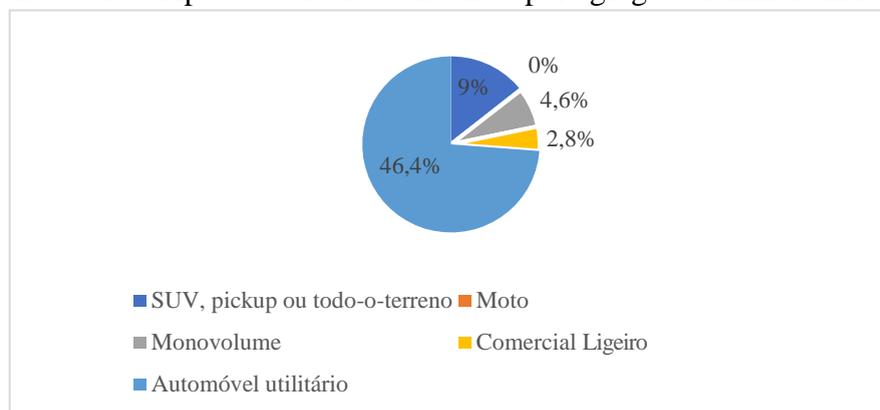
Concessionários StarSul	Concessionários e oficinas concorrentes
Beja	Cameirinha - Automóveis
Évora	Paulo A Silva Gião – Oficina e A.J. Salvadinha II
Faro	MotorBest e JAuto - Diagnósticos e Reparações Automóvel
Portimão	-

Fonte: Elaboração própria

4.5. Clientes

Em 2018, Portugal foi considerado o segundo país da União Europeia onde se utiliza com maior frequência o automóvel como meio de transporte (Antunes, 2018). Neste sentido, de acordo com um estudo realizado pelo Automóvel Club de Portugal (2018), três em cada quatro condutores utilizam o carro diariamente e conduzem, semanalmente, entre 50 a 200 quilómetros, alcançando no final do ano uma média a rondar os nove mil quilómetros percorridos. A par disso, o proprietário tenta manter o seu automóvel o maior tempo possível, o que origina uma média de longevidade dos carros dos portugueses de dez ou mais anos de vida. No que respeita ao agregado familiar, um terço das famílias portuguesas possui três ou mais veículos e conclui-se, de acordo com o estudo, que quantos mais veículos há numa família maior é a especialização em termos de tipos de veículo no seu parque automóvel. No gráfico 4.10. é possível observar os tipos de veículos existentes por agregado familiar. Quanto ao momento de aquisição de um veículo próprio, segundo Ledo (2015), com base no estudo Observador Cetelem (2015), a idade média dos portugueses a comprar veículo próprio situa-se nos quarenta e oito anos de idade, em contraste com os consumidores europeus que apresentam uma média, mais alta, de cinquenta e dois anos.

Gráfico 4.10.: Tipos de veículos existentes por agregado familiar em Portugal

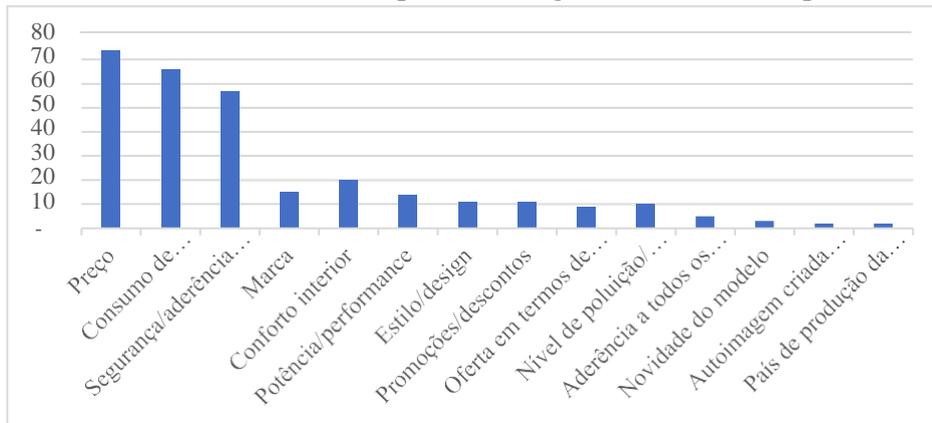


Fonte: Elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelo Automóvel Club de Portugal, 2018

Para além disso, ainda no momento de aquisição de um automóvel, os consumidores nacionais apontam o indicador preço como o critério a ter mais em conta na altura de comprar uma viatura, embora o consumo de combustível e a segurança dos veículos sejam outros dos pontos também a ter peso no momento de decisão, tal como se verifica no gráfico 4.11.. Durante a pesquisa para a compra de um automóvel, os portugueses recorrem à internet como meio para procurarem informação detalhada sobre o automóvel. Contudo, aquando a decisão de compra, são os conselhos de pessoas próximas como amigos ou familiares que têm mais impacto para

finalizar esse processo. Por vezes, a opção de fazer um *test drive* é, igualmente, uma escolha frequente junto dos automobilistas portugueses, com o intuito de conseguir ter uma perceção mais realista do modelo em questão (Observador Cetelem, 2015).

Gráfico 4.11.: Quais foram os três critérios mais importantes na sua última compra automóvel? (em % do total de respostas – rang 1, 2 ou 3 – dados pelos consumidores)



Fonte: Elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelo Observador Cetelem, 2015

Outra realidade a realçar no comportamento dos portugueses passa pelo recurso frequente a carros importados. Segundo o Idealista (2020), desde 2009 até 2019 foram comprados 433 725 automóveis usados importados. No ano de 2019, foram adquiridos mais 2,9% de carros usados importados face a 2018. Estes automóveis são, na sua maioria, a gasóleo (80% no seu total), bem como a gasolina, híbridos *plug-in* e elétricos, que representam 14%, 3% e 1% respetivamente.

5. ANÁLISE AO AMBIENTE INTERNO

5.1. StarSul

A StarSul foi fundada em 1959 na cidade de Olhão, no Algarve, com o nome de C. Santos Algarve – Comércio e Indústria de Automóveis S.A. sendo a representante oficial da marca Mercedes-Benz desde essa altura, na região Sul do país. Contudo, em 1995 a empresa foi adquirida pelo Grupo Hipogest e começou a ganhar uma maior solidez e destaque no mercado. Sendo que por essa razão, em 1997, apostou-se numa ampliação e remodelação no concessionário de Faro, passando a oferecer um serviço pós-venda da marca Mercedes-Benz. Mais tarde, em 2006, o concessionário expande-se para a região do baixo Alentejo, com a aquisição da J.A.Correia Lda na cidade de Évora. Em 2007, o concessionário altera a denominação social para o nome que possui atualmente, StarSul – Comércio de Automóveis S.A..

A StarSul é o único concessionário oficial da marca Mercedes-Benz e Smart no baixo Alentejo e Algarve, sendo, naturalmente, considerado o principal fornecedor nessa área geográfica. A empresa tem uma faturação anual de cerca de 10.800.000€ e conta com cerca de 60 colaboradores. Tendo como atividade principal a venda de veículos novos e seminovos, bem como à assistência técnica e venda de peças e acessórios originais. Paralelamente, a empresa também desenvolve a sua atividade como Oficina Autorizada Setra, no âmbito dos veículos pesados.

O Grupo possui quatro concessionários, em Faro, sendo este a sede da empresa, em Portimão, Évora e mais recentemente, em Beja, desde 2019. No entanto, o concessionário de Évora foi este ano totalmente remodelado, intitulado-se como um dos concessionários mais inovadores da Mercedes-Benz, em Portugal. Ao nível dos serviços, a empresa não dispõe da mesma oferta nos diversos concessionários, no entanto existe interligação de serviços entre os mesmos. Neste sentido, apenas os concessionários de Faro e Évora é que oferecem assistência a veículos pesados e somente o concessionário de Portimão é que não oferece serviço de colisão de viaturas.

5.2. Análise SWOT

São várias as ferramentas e métodos utilizados para se elaborar uma análise estratégica a uma empresa, no entanto a análise SWOT é uma das mais recorrentes. Tal como referido na revisão de literatura, a análise SWOT é uma ferramenta importante para identificar

características fortes e fraquezas da empresa e oportunidades e ameaças no mercado em que se encontra inserido. Segue-se a análise SWOT da StarSul, de forma a perceber tanto o ambiente em que opera como o seu ambiente interno.

Quadro 5.1.: Análise SWOT da StarSul

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • A marca Mercedes-Benz ser das marcas mais vendidas em Portugal; • Ser a única representante oficial da marca Mercedes-Benz na zona Sul do país; • Ser um concessionário com vários anos de história; • Oferecer serviço de assistência em estrada 24h por dia em toda a região do baixo Alentejo e Algarve; • Ser especializada em veículos ligeiros e pesados; • Oferecer comercialização de peças e acessórios; • Possuir técnicos altamente especializados na marca; • Disponibilizar o serviço <i>Starview</i>, que dá a conhecer ao cliente o estado da viatura por meio de um vídeo gravado pelo técnico que está a intervencionar a mesma. 	<ul style="list-style-type: none"> • A sazonalidade derivada da localização da empresa faz com que exista um grande esforço de gestão de equipas para equilibrar a instabilidade da procura; • Não tem capacidade de resposta ao atendimento telefónico; • Alguma demora temporal nas peças que não existem em <i>stock</i>; • Falha na homogeneidade dos concessionários - estes não têm todos o mesmo tipo de oferta, nomeadamente no serviço colisão e serviço de pesados.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Preferência por modelos elétricos e híbridos; • Necessidade emergente em renovar o envelhecido parque automóvel português (ACAP, 2019); • Desenvolvimento de soluções de <i>carsharing</i> para responder a possíveis mudanças comportamentais do consumidor; • Venda de viaturas novas através de plataformas online 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stand</i>s e oficinas não oficiais; • Políticas ambientais cada vez mais restritivas no que toca à circulação de automóveis nas cidades; • Carga fiscal cada vez mais elevada; • Políticas de incentivo à utilização de transportes públicos;

Fonte: Elaboração própria

5.3. Objetivos e estratégias de marketing da empresa

5.3.1. Segmentação, Target e Posicionamento (STP)

O mercado automóvel é um mercado bastante amplo e diversificado, no entanto, para se conseguir uma estratégia de marketing eficaz, tal como referido anteriormente na revisão de literatura, é necessário segmentar. Para segmentar o mercado, deve-se identificar pequenos grupos de consumidores com características homogéneas. No entanto, para se verificar essas características, importa atender aos critérios de segmentação abaixo descritos.

Quadro 5.2.: Segmentação da empresa StarSul

Critério de Segmentação	Variáveis	Sub Variáveis
Demográficos	- Idade; - Agregado familiar.	- Idades compreendidas entre os 18 e 80 anos, mas principalmente consumidores de meia idade e que normalmente apresentem família constituída;
Socioeconómicos	- Rendimento; - Classe social.	- Os consumidores inserem-se numa classe social média-alta e alta, possuindo rendimentos elevados.
Geográficos	- Portugal; - Espanha.	- Região do baixo Alentejo e Algarve; - Regiões espanholas que se encontrem perto da fronteira com Portugal.
Psicográfico	- Estilo/nível de vida; - Interesses; - Atitudes e valores; - <i>Status</i> .	- Nível de vida elevado; - Gosto por automóveis e inovação; - Prazer de conduzir; - Estatuto social.
Critério de Segmentação	Variáveis	Sub-variáveis

Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> - Lealdade à marca; - Ocasão de compra; - Benefícios procurados associados ao bem ou serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade da marca Mercedes-Benz; - Marca de automóveis considerada <i>premium/luxo</i>; - Prestígio associado à marca; - Procura por parte dos consumidores de viaturas seguras, tecnologicamente avançadas, com <i>design</i> atrativo e elegante e um serviço pós-venda de excelência.
----------------	---	--

Fonte: Elaboração própria

Após a definição dos vários critérios de segmentação, é necessário perceber quais apresentam um maior peso para a identificação do segmento que a StarSul pretende alcançar. E, de seguida, deve-se definir o *target* para a empresa StarSul.

No que respeita ao *target*, este consiste no seguinte:

- Consumidores do sexo feminino e masculino, uma vez que a marca acompanha as especificidades de ambos os géneros;
- Consumidores que se encontrem entre os 35 – 80 anos de idade, uma vez que a marca apresenta valores elevados e as pessoas numa faixa etária mais jovem, normalmente, não possuem esse poder de compra;
- Consumidores que não sejam sensíveis ao preço e que, conseqüentemente, tenham rendimentos elevados, ou seja, que pertencem a classes sociais média-alta ou alta;
- Consumidores que residem na área geográfica do baixo Alentejo e Algarve, incluindo indivíduos que se encontrem em período de férias na região sul do país. Adicionalmente, uma vez que os concessionários de Évora e Beja estão geograficamente próximo da fronteira, é visível um aglomerado número de clientes vindo de Espanha, despertados por preços mais atrativos e qualidade de serviço, sendo que, por esse motivo, estes indivíduos também se incluem no âmbito do *target* StarSul.
- Consumidores que procurem *status* e por marcas *premium/luxo*;

- Consumidores que procurem por qualidade e tecnologia avançada, bem como por segurança, rigor e um *design* elegante e atrativo;
- Consumidores que valorizam um serviço pós-venda de excelência e que não querem ter grandes preocupações a esse respeito derivado da qualidade e rigor que a marca possui.

Quadro 5.3.: Caracterização do *target* StarSul

Nacionalidade	Idade	Interesses
- Portuguesa; - Espanhola.	Entre os 35 – 80 anos de idade.	Indivíduos com interesses em tecnologia, que valorizam o <i>design</i> de produto e que não se preocupam em pagar uma quantia mais elevada em detrimento de qualidade. Indivíduos que querem afirmar o seu <i>status</i> e que procurem por marcas <i>premium</i> /luxo.

Fonte: Elaboração própria

A decisão estratégica do posicionamento é bastante importante, pois caso não seja claramente definida o mercado irá, automaticamente, fazê-lo através das percepções que sejam criadas. Ao existir tanta oferta diversificada para conseguir escolher, o cliente faz a comparação de produtos em função do posicionamento que conhece. Compreende-se, por essa razão, que a definição de política de produto, preço, distribuição e comunicação será influenciada se o posicionamento não for estável e coerente.

Para uma correta estratégia de posicionamento, é necessário determinar dois fatores: identificação e diferenciação. A identificação prende-se com a categoria de produto e com a marca e com ao que a marca deseja ser associada. Por outro lado, a diferenciação diz respeito às características do produto que se pretende realçar e que, conseqüentemente, fazem com que o produto se distinga da concorrência. Com o auxílio do triângulo de ouro do posicionamento, é possível identificar corretamente os atributos diferenciadores dos produtos. O triângulo de ouro é composto por três vértices, sendo eles o posicionamento dos produtos concorrentes, as expectativas do consumidor em relação ao produto em que está inserido e as vantagens potenciais do produto. Ao utilizar corretamente esta ferramenta, é possível verificar se a política de posicionamento teve em conta as bases do posicionamento, que respeitam as características do mercado dos concorrentes e as vantagens reais do produto (Bastos, 2014).

Por outro lado, o mapa perceptual é um modelo que permite a representação gráfica da posição relativa de uma marca em relação aos seus concorrentes de mercado. Este modelo dá a conhecer as percepções dos consumidores sobre as próprias marcas e os seus concorrentes, no

que respeita aos atributos que impulsionam a compra (Chaffey, 2020). Ao elaborar o mapa é importante que cada eixo tenha apenas uma dimensão que seja importante para os consumidores da categoria da marca e que em cada extremidade tenham as dimensões opostas uma da outra (Konson, 2013).

A marca StarSul posiciona-se como uma marca de automóveis *premium/luxo*, com um *slogan* que assume exatamente o seu posicionamento: “*the best or nothing*”. A marca distingue-se pelos seus automóveis com um *design* elegante e único. Para além disso, a tecnologia de ponta sempre foi, também, uma das grandes apostas e por essa razão, até 2022, a Mercedes-Benz planeia ter uma alternativa eletrificada em todos os segmentos de automóveis (Marketeer Contents, 2019).

5.3.2. Objetivos de marketing

Relativamente aos objetivos de marketing da StarSul estes compreendem-se em:

- Estar no *top of mind* e ser escolhida como *first choice* quando o consumidor precisar de assistência na compra e pós-venda na região a Sul do país;
- Aumentar a faturação dos concessionários;
- Tornar o serviço pós-venda um serviço de referência da marca, proporcionando uma experiência de excelência e rigor;
- Ter uma comunicação mais eficaz e uma maior proximidade com o cliente.
- Aumentar a taxa de fidelização dos clientes;
- Aumentar o nível de satisfação dos clientes.

5.3.3. Marketing Mix

Ao perceber o posicionamento estratégico da StarSul no mercado, o próximo passo prende-se com a criação do seu plano operacional, mas para isso acontecer importa, primeiramente, recorrer aos 7P's do marketing *mix*: produto, preço, distribuição (*place*), comunicação (*promotion*), pessoas, envolvência física e processos.

5.3.3.1. Produto

Os concessionários da StarSul oferecem dois tipos de serviço: venda de automóveis e pós-venda. No âmbito das vendas, os concessionários disponibilizam qualquer modelo de veículo de passageiros, bem como veículos comerciais da marca Mercedes-Benz. O consumidor tem a

opção de escolher entre comprar o modelo *standard* que é disponibilizado no concessionário da StarSul, de forma imediata, consoante o *stock* existente ou, adicionalmente, optar por adquirir um modelo a ser configurado de acordo com as especificidades pedidas, indo ao encontro dos seus gostos e necessidades. Para esse caso, é necessário fazer uma encomenda ao importador, estando associada, naturalmente, uma data de entrega da viatura.

A Mercedes-Benz disponibiliza vários modelos que se dividem por gamas, nomeadamente:

- Classe A: pertence à geração de subcompactos *hatchbacks* executivos, sendo o modelo automóvel com linhas mais “jovem” da marca;
- Classe B: é o monovolume compacto da Mercedes posicionado acima do Classe A;
- Classe C: compreende todos os modelos de carros executivos compactos;
- Classe E: é o modelo executivo intermédio da marca;
- Classe S: é um modelo executivo de luxo da marca;
- Classe G: relaciona-se com todos os modelos que sejam de todo-o-terreno;
- AMG: abrange todos os modelos desportivos da marca.

O quadro abaixo apresenta o portefólio com todos os modelos disponíveis, tanto de viaturas ligeiras de passageiros como veículos comerciais.

Quadro 5.4.: Portefólio de viaturas ligeiras de passageiros, disponíveis no concessionário StarSul

Segmentos disponíveis – viaturas ligeiras de passageiros		
Limousine compacta		
Classe A Compacto 		
Limousine		
Classe A Limousine 	Classe E Limousine 	Classe S (versão curta) 

Coupé		
<p>CLA Coupé</p> 	<p>GLC Coupé</p> 	<p>Classe E Coupé</p> 
<p>Classe S Coupé</p> 	<p>Mercedes-AMG GT Coupé</p> 	<p>Mercedes-AMG GT R Coupé</p> 
Shooting Brake		
<p>CLA Shooting Brake</p> 		
SUV		
<p>GLC SUV</p> 	<p>GLB SUV</p> 	<p>GLE SUV</p> 
<p>EQC</p> 	<p>GLS</p> 	
Roadster		
<p>SLC</p> 	<p>SL Roadster</p> 	
<p>Mercedes-AMG GT C Roadster</p> 	<p>Mercedes-AMG GT S Roadster</p> 	

Cabrio	
<p>Classe E Cabrio</p> 	<p>Classe S Cabrio</p> 
Station	
<p>Classe E Station</p> 	
Limousine versão longa	
<p>Classe S (versão longa)</p> 	<p>Classe S Mercedes-Maybach</p> 
4 portas Coupé	
<p>Mercedes-AMG GT 4 portas</p> 	
Station versão longa	
<p>Classe G</p> 	
Tourer	
<p>Classe B Tourer</p> 	

Fonte: Elaboração própria com base no site da StarSul

Quadro 5.5.: Portfólio de viaturas comerciais disponíveis no concessionário StarSul

Segmentos disponíveis – viaturas comerciais		
<p>Sprinter – Furgão</p> 	<p>Vito Furgão</p> 	<p>Citan</p> 
<p>Vito – Combi</p> 	<p>Classe V</p> 	<p>Classe X</p> 
<p>Sprinter – Carroçarias especiais</p> 	<p>Marco Polo</p> 	

Fonte: Elaboração própria com base no site da StarSul

Relativamente ao serviço pós-venda, este consiste em toda a assistência dada ao veículo, desde reparações, venda de peças e acessórios, *check-up*, revisões e serviço de colisão, nomeadamente, chapa e pintura. Adicionalmente, a StarSul também oferece um serviço de assistência em estrada 24 horas cobrindo toda a região a Sul do país.

5.3.3.2. Preço

A estratégia de preço é definida em função do marketing *mix*, de forma a determinar o posicionamento de mercado que a marca pretende e o seu tipo de cliente. No caso da marca Mercedes-Benz a estratégia de preço definida é o preço *premium*, uma vez que aplicam preços elevados aos seus produtos, de modo a conseguirem uma abordagem de marca exclusiva. Nesta estratégia, o preço concentra-se no valor percebido do produto e não no seu valor real/custo de produção e, por isso, o bem é visto como de luxo, raro, exclusivo e gerador de *status* (Decker, 2020).

Nesse sentido, tendo em conta que a StarSul é um concessionário oficial da Mercedes-Benz, os preços estabelecidos têm uma orientação dada pela marca. No entanto, cabe à StarSul

determinar o preço final a ser oferecido, sendo que os modelos de automóveis assumem valores desde os 27 mil euros até aos 224 mil euros, dependendo do modelo.

Para além disso, a StarSul possui um serviço próprio de financiamento designado por Mercedes-Benz Financiamento, em que se disponibiliza um conjunto de opções como o *leasing*, ALD, créditos, *renting* e ainda um serviço denominado por Campanha Soluções Especiais, que permite ao consumidor selecionar os prazos, de pagamento, de 12 ou 24 meses, com opções de 2 ou 3 mensalidades e que, adicionalmente, também contempla um seguro automóvel e serviços integrados.

Ao nível dos serviços pós-venda, o preço estabelecido relativamente à mão de obra é em média 51€/h, com um preço acrescido ao valor de peças, caso sejam necessárias para a reparação do automóvel. No serviço de assistência 24 horas, se o cliente tiver as manutenções feitas atempadamente na marca, apenas será cobrado o valor inerente às peças necessárias para reparação. Em situações de irregularidades de manutenções feitas na marca ou manutenções fora da marca, será cobrado um valor de 1,20€/km percorrido e mais 50€/hora caso o serviço seja prestado dentro do horário laboral ou 75€/hora para ocorrências fora do horário laboral da empresa.

5.3.3.3. Distribuição

No âmbito da distribuição, a StarSul segue, também, a estratégia estabelecida pela marca. Neste sentido, no contexto do território nacional, o único importador da marca denomina-se Mercedes-Benz Portugal e todos os pedidos de viaturas novas feitas ao nível nacional são através desta entidade.

O circuito de distribuição inicia-se com a escolha do automóvel que o consumidor pretende adquirir e é nesta fase que o cliente tem duas opções de compra, como foi anteriormente referido no tópico Produto. Após selecionar uma dessas alternativas, dá-se o fecho de negócio e o vendedor faz a encomenda ao importador, neste caso, para a Mercedes-Benz Portugal. Esse pedido, normalmente, chega por via terrestre através de uma empresa designada Rodocargo, que é especializada no transporte de viaturas.

Assim, para a venda de automóveis a StarSul utiliza uma distribuição específica. Desta forma, o canal de distribuição é indireto, dado existirem intermediários entre o fabricante e o consumidor, uma vez que a Mercedes-Benz Portugal é a retalhista que vende à StarSul para esta vender ao consumidor final. Por outro lado, a estratégia de distribuição que se aplica na

marca é distribuição seletiva, pois a Mercedes-Benz só vende automóveis em concessionários que estejam autorizados pela marca (Sonntag, 2017).

No que respeita à estratégia de distribuição dos serviços pós-venda, este já possui um processo diferente do anterior. Quando o cliente necessita de algum serviço por parte da StarSul, tem várias alternativas para o fazer, como por meio de chamada telefónica, via e-mail, ou por último, ao deslocar-se diretamente às instalações do concessionário. Contudo, em qualquer uma das possibilidades referidas, é necessário fazer um registo da entrada da viatura na oficina. Essa entrada poderá ser feita através de várias alternativas:

- O cliente deixa a viatura à oficina por meio de uma marcação prévia;
- O cliente deixa a viatura no concessionário, pois tem uma avaria;
- A viatura chega por via de um reboque externo (avaría em estrada);
- A viatura dá entrada na oficina através do serviço de assistência em estrada 24 horas.

No último caso referido, a viatura dá entrada na oficina, dado que existiu uma tentativa de reparação por parte dos técnicos da StarSul em estrada, mas, como não foi possível a sua reparação, a viatura teve de ser encaminhada para a oficina de forma a ser analisada com mais pormenor.

Para o caso de viaturas que dão entrada na secção da colisão, existem duas formas de o processo se iniciar. A primeira ocorre através da participação das seguradoras e a segunda quando é o cliente efetua o pagamento a título pessoal. No caso de existir a participação de seguradoras, inicialmente faz-se uma marcação para que sejam efetuados a peritagem e o orçamento da mesma. Em seguida, o relatório elaborado tem de ser aceite pela companhia e, em caso afirmativo, prossegue-se com o pedido das peças e marcação com o cliente para a intervenção da viatura e, se necessário, entrega-se um carro de cortesia.

Nas situações em que o cliente quer apenas comprar peças de automóvel, este poderá fazer o pedido via telefónica ou por atendimento presencial. Ao fazer a encomenda, verifica-se sempre se existe o produto em *stock* no concessionário e, em caso afirmativo, o cliente finaliza a sua compra. Na eventualidade de não existir o produto em *stock*, a primeira verificação baseia-se na confirmação da existência da peça noutros concessionários do Grupo StarSul. Por esta via, o produto é enviado por correio interno e demora cerca de 24 horas ou, em alternativa, é enviado através de deslocações que são feitas pelos colaboradores. No caso de também não existir no Grupo, é verificado se a peça pretendida se encontra na plataforma logística da Península Ibérica, em Miralcampo, em Espanha, que, em condições normais, dispõe do tempo

de chegada de dois dias úteis. Contudo, se a peça também não estiver disponível no armazém espanhol, o pedido tem de ser feito diretamente à fábrica, na Alemanha, com um tempo de entrega de entre três a cinco dias úteis. Se o artigo estiver em Espanha, é possível fazer um pedido de urgência e, dessa forma, o tempo de entrega é de um dia para o outro, caso a encomenda seja efetuada até as dezassete horas desse dia e, por sua vez, chegará as oito horas do dia seguinte. Porém, este procedimento implica uma redução na margem de lucro e, por essa razão, só é utilizado em situações especiais como para viaturas prioritárias, automóveis de trabalho, etc.

Em conclusão, são utilizadas duas estratégias de distribuição para as peças. Caso o produto seja pedido ao armazém de Miralcampo, então a distribuição tem apenas dois níveis. No entanto, se for necessário pedir diretamente ao fabricante na Alemanha, então passa a ter um nível apenas (Sonntag, 2017).

5.3.3.4. Comunicação

Ao nível da comunicação, a StarSul deve obedecer a certos requisitos da marca, como *layouts*, cores praticadas, bem como tipo e forma de comunicação com o cliente. No entanto, neste tópico tem alguma abertura para desenvolver diversas iniciativas de promoção do Grupo, desde que estejam alinhadas com a missão e valores da Mercedes-Benz.

Relativamente à comunicação praticada pela StarSul, ao nível das plataformas digitais, o Grupo possui um *site* próprio, que dá a conhecer a empresa e os vários serviços que disponibiliza. Paralelamente, a empresa está também presente nas diversas redes sociais, como o Facebook, Instagram e LinkedIn. A fim de entender melhor a capacidade da StarSul em comunicar com os seus clientes, necessitamos de analisar cada uma das plataformas, tal como é possível observar de seguida.

- Site

O site da StarSul apresenta um *layout* semelhante ao da Mercedes-Benz Portugal e possui algumas funcionalidades interessantes, como a marcação da revisão, encomenda de peças, *test drive online*, bem como um simulador de financiamento para os diferentes modelos da Mercedes-Benz.

- Facebook

Quadro 5.6.: Contexto geral da plataforma Facebook

Contexto geral do Facebook	
Data de criação:	Julho de 2010
Gostos na página:	4 186 <i>likes</i>
Seguidores da página:	4 304 seguidores
Recomendação e críticas:	Pontuação de 3 estrelas em 5, com base na opinião de 25 pessoas
Periodicidade das publicações:	Regular (diariamente / semanalmente)
Média de <i>likes</i> : (tendo em conta as últimas dez publicações)	8,9 <i>likes</i>

Fonte: Elaboração própria

- [Instagram](#)

Quadro 5.7.: Contexto geral da plataforma Instagram

Contexto geral do Instagram	
Data de Criação:	Agosto de 2018
Número de seguidores:	443 seguidores
Número de <i>posts</i> :	168 publicações
Periodicidade das publicações:	Regular desde fevereiro 2020 (diariamente ou semanalmente)
Média de <i>likes</i> :(tendo em conta as últimas dez publicações)	-

Fonte: Elaboração própria

- [LinkedIn](#)

Quadro 5.8.: Contexto geral da plataforma LinkedIn

Contexto geral do LinkedIn	
Número de seguidores:	72 seguidores
Número de <i>posts</i> :	5 publicações
Periodicidade das publicações:	Bastante baixa (última publicação à sete meses)
Média de <i>likes</i> (tendo em conta as últimas dez publicações):	0 <i>likes</i>

Fonte: Elaboração própria

A par disso, a StarSul aposta numa estratégia de comunicação *above e below the line*, nomeadamente:

- Envio de *e-mails* e SMS, com campanhas, promoções, etc. aos clientes que estejam inseridos na base de dados;
- Publicidade na estação de rádio TSF;
- Exposição de viaturas em centros comerciais;

- Iniciativas alusivas a dias comemorativos; a título de exemplo, o Dia da Criança foi celebrado com uma escola primária da cidade de Évora - a atividade tinha como tema o ambiente e consistia em os alunos da escola pintarem um Classe B, sendo que esse automóvel esteve em exposição no centro comercial de Évora, tal como se observa na Figura 5.1.;

Figura 5.1.: Divulgação do evento alusivo ao Dia da Criança



Fonte: Facebook da StarSul, 2019

- Na época balnear, a StarSul contrata aviões publicitários para voarem pelas praias algarvias, com o intuito de promover os concessionários;
- Ações de ativação da marca, como nos eventos Little Xmas Bazaar, Festival F, Lagoa Jazz Fest, Alameda Beer Fest, Carvoeiro Noite Black & White e Lagoa Wine Show. Na figura 5.2., verifica-se a ativação de marca no evento Alameda Beer Fest em 2019.

Todas as ativações tinham uma promotora no decorrer da ação, sendo que a mesma tinha o objetivo de desafiar as pessoas a tirarem fotos com os seus *smartphones* no concessionário da StarSul. Através da aplicação *printapic*, os participantes selecionavam a foto que mais gostavam. Após escolherem a foto, a promotora imprimi-a no *stand* e as pessoas ficavam com uma recordação em papel da fotografia, que continha um rebordo alusivo à StarSul. Adicionalmente, em alguns eventos, a StarSul tinha a decorrer em simultâneo outra atividade - o Mercedes-Benz Classe A e o Classe A Limousine estavam em exposição no stand para os mais novos colorirem com marcadores os vários modelos da marca, tal como é possível verificar na seguinte imagem.

Figura 5.2.: Ativação de marca no evento Alameda Beer Fest em 2019



Fonte: Instagram StarSul, 2019

- O Grupo patrocina vários eventos desportivos, nomeadamente golf, ténis, *windsurf* e *eSports*, bem como mercados artesanais, como o Mad Pop Market e o Little Xmas Bazaar, ambos em Faro;
- A StarSul apoia múltiplos eventos dinamizados pelos diversos municípios das várias regiões onde está presente, como a corrida de São Silvestre, realizada na cidade de Portimão, e o evento Algarve Classic Cars;
- A frota automóvel da cadeia de hotéis Vila Vita é fornecida através da modalidade *renting* da StarSul, sendo os concessionários de Portimão e Beja os responsáveis por todo o serviço pós-venda, nomeadamente, manutenções, *check-ups*, etc.

5.3.3.5. Processos

A respeito dos processos praticados pela StarSul, estes possuem algumas particularidades. Relativamente à entrada de veículos no serviço pós-venda, as mesmas, depois de serem intervencionadas, passam por um rigoroso controlo de qualidade, normalmente executado pelo responsável de secção. Após essa verificação, o avaliador preenche um documento a certificar que a reparação foi bem executada. Em seguida, a viatura é entregue na secção de lavagem, para garantir que o automóvel é devolvido ao cliente nas devidas condições de apresentação. Este é um serviço de cortesia oferecido pela StarSul, composto por limpeza no interior e lavagem no exterior da viatura.

A Mercedes-Benz Portugal tem como prática a recomendação de vários processos, bem como incentivos monetários para a sua implementação nos diversos concessionários do país. Uma das práticas implementadas pela StarSul é um serviço denominado *Starview*, que consiste num vídeo gravado, pelo técnico, a explicar ao cliente o estado em que se encontra o seu automóvel, descrevendo, numa linguagem simples e não muito técnica, os problemas

mecânicos, as reparações e as peças que precisam ser analisadas. Este serviço ocorre quando uma viatura entra para a oficina para ser arranjada e, através da partilha de um *link*, o cliente recebe uma mensagem de texto no telemóvel para aceder ao vídeo. Adicionalmente, no final da exibição deste pequeno vídeo, existe a possibilidade de fazer uma avaliação deste serviço disponibilizado pela StarSul, o que faz com que a empresa perceba o que pode melhorar, bem como entender a perceção dos seus clientes pelo serviço prestado. Para além disso, permite um maior *engagement* por parte dos mesmos.

5.3.3.6. Pessoas

Os colaboradores são um pilar fundamental para qualquer empresa, pois são eles que representam a organização. No caso dos serviços, esse facto ainda é mais evidenciado, visto que são eles que determinam a qualidade percebida pelo cliente. A StarSul reconhece a importância de ter uma visão em concordância com esta linha de pensamento e, por essa razão, aposta continuamente na formação dos seus colaboradores. Adicionalmente, o Grupo também oferece prémios de produtividade, bem como descontos nos produtos da casa.

Ao nível da estrutura organizacional, no Grupo StarSul todos os concessionários dividem-se pelas mesmas áreas de serviço, sendo elas receção, vendas de automóveis, reparação e venda de peças. Na receção, o rececionista assume responsabilidades assentes na alocação do cliente para a área mais adequada e executa ainda todo o trabalho de faturação. Nas vendas, os comerciais prestam todo o auxílio e acompanhamento ao cliente, nomeadamente em termos de esclarecimentos de dúvidas assentes nas características do automóvel, opções de financiamento e, também, realizam *test drives* com os clientes. Na oficina, existem as funções de responsável de área/secção, chefe de oficina e mecânicos/técnicos, bem como eletricitas, pintores e bate-chapas para funções mais específicas no âmbito da reparação automóvel. Por último, na venda de peças, existe um caixeiro que procede à venda de peças da marca, tanto para o cliente final como para auxílio da reparação de viaturas.

Ao nível da indumentária, o uniforme é comum a todos os concessionários da Europa. No entanto, estes diferem consoante os cargos existentes. No caso dos técnicos, são disponibilizadas calças, *t-shirts* e agasalhados em tons de pretos. Os colaboradores que, derivado das suas funções, apresentam maior contacto com o cliente, nomeadamente rececionistas, responsáveis de secção e caixeiros, estes já possuem um uniforme diferente, como camisa em tons de cinza claro, para a parte de cima, no caso das duas primeiras funções,

e polo de cor preta, a respeito da última função. Por outro lado, a parte de baixo é comum a todos eles. Para a função de comercial, a utilização de fato é um costume praticado pela marca.

5.3.3.7. Envolvência física

No que respeita à envolvimento física, são vários os elementos tangíveis que pertencem à organização, de forma a aumentar a qualidade percebida do serviço e a aumentar o conhecimento da marca. Neste sentido, a Mercedes-Benz dá diretrizes específicas, de modo a existir alguma homogeneidade em todos os concessionários da Europa. Por essa razão, também os concessionários do Grupo são todos semelhantes entre si, transmitindo, cada um deles, todo o luxo e elegância que a marca desde sempre apresenta.

Enfatizando os concessionários do Grupo StarSul, estes possuem uma decoração em tons de preto, cinza e branco e estão divididos em *stand* de vendas e serviço pós-venda, nomeadamente, oficina de reparação. No *stand*, encontram-se as viaturas de demonstração, sendo onde os comerciais prestam o seu serviço de aconselhamento e apoio ao cliente. É na área do *stand* que os clientes encontram, também, a receção, uma sala de espera, que dispõe de café, televisão e sofá e, ainda, uma vitrine com produtos da Mercedes-Benz Collection, que contém relógios, perfumes, porta-chaves, bonés, canetas, *pen-drives* e carteiras. No entanto, existem outros produtos em catálogo para o cliente encomendar, caso demonstre interesse em comprar, como camisas, malas de viagem, *t-shirts*, entre outros.

A StarSul aposta frequentemente na comunicação visual dos seus *stands* utilizando um variado leque de peças de *merchandising* como bonés, canetas, cadernos e guarda-chuvas, que são distribuídos pelos clientes com o objetivo de aumentar o reconhecimento da marca e, conseqüentemente, do concessionário. Também a distribuição de cartões de visita por parte dos vendedores é uma prática recorrente do Grupo.

Em relação ao serviço pós-venda, todas as oficinas têm computadores para que os técnicos tenham acesso à documentação do processo e, a par disso, também estão equipadas com maquinaria de alinhamento de direção, substituição e calibração de pneus. Simultaneamente, todos os concessionários disponibilizam também máquinas de diagnóstico da marca. No entanto, consoante o concessionário em questão, pode existir ou não maquinaria/equipamento específicos para a reparação, no âmbito da colisão ou de veículos pesados.

6. PLANO DE MARKETING

6.1. Plano de ação

A presente tese tem como principal desafio mitigar os problemas identificados no Capítulo 1 e estabelecer uma estratégia de comunicação estruturada e em concordância com o plano de ação. O plano de ação definirá os objetivos a alcançar, tal como identificará e detalhará as ferramentas e as ações selecionadas. Simultaneamente, evidenciará os meios que serão utilizados, bem como definirá os indicadores de desempenho (*KPI*) a seguir. As ações estão planeadas para terem um horizonte temporal a curto/médio prazo, ou seja, com aplicação entre janeiro a dezembro de 2021. Nesse sentido, é de salientar que o plano de ação irá utilizar as estratégias de comunicação *above e below the line*, referidas anteriormente na revisão de literatura.

O Quadro 6.1., que se encontra de seguida, resume os problemas identificados no Capítulo 1 e identifica as estratégias que serão utilizadas para minimizar as problemáticas mencionadas.

Quadro 6.1.: Resumo do contexto dos problemas

Contexto do problema	Descrição do problema	Estratégia de comunicação	Local de Ação	Objetivo a alcançar
Concorrência Agressiva	- Forte poder comercial dos <i>stands</i> de venda de carros usados e seminovos; - Qualidade/preço praticada no serviço pós-venda em oficinas não oficiais.	<i>Above the line</i>	Concessionários de Beja, Évora, Faro e Portimão	- Aumentar a notoriedade do Grupo StarSul; - Atrair novos clientes; - Comunicar qualidade em detrimento de preço; - Valorizar a relação StarSul com a marca Mercedes-Benz.
Atração e Fidelização de Clientes	Dificuldade do concessionário se afirmar localmente.	<i>Above e below the line</i>	Concessionário de Beja	- Aumentar a notoriedade do concessionário de Beja;

				<ul style="list-style-type: none"> - Atrair e fidelizar novos clientes no concessionário de Beja; - Aumentar o número de entradas de automóveis no serviço pós-venda; - Aumentar o número de automóveis vendidos no concessionário de Beja.
Sazonalidade	Gestão das equipas face à instabilidade da procura ao longo de todo o ano.	<i>Below the line</i>	Concessionários de Faro e Portimão	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do número de vendas de automóveis na época baixa; - Aumento do número de revisões/manutenções;
Relação com o consumidor	Dificuldade em criar uma aproximação e relação com os clientes.	<i>Above the line</i>	Concessionários de Beja, Évora, Faro e Portimão	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a proximidade com o cliente; - Aumentar o <i>engagement</i> com o cliente; - Aumentar o tráfego nas redes sociais.

Fonte: Elaboração própria

Target

De acordo com a pesquisa elaborada acerca da marca Mercedes, o plano de ação a ser desenvolvido usará como *target* pessoas de nacionalidade portuguesa e espanhola, sendo que os indivíduos de nacionalidade espanhola serão os que se encontram geograficamente próximos dos concessionários StarSul de Beja, Évora e Faro. O *target* inclui também ambos os géneros, com idades compreendidas entre os 35 e os 65 anos.

6.1.1. Problemática 1: Concorrência agressiva

O primeiro problema identificado refere-se tanto ao poder negocial que os *stands* de venda de carros usados/seminovos representam para a StarSul, como também, no âmbito do serviço, a qualidade/preço praticada pelas oficinas não oficiais especializadas na marca.

Objetivos gerais:

- Aumentar a notoriedade do Grupo StarSul;
- Atrair novos clientes;
- Comunicar qualidade em detrimento de preço;
- Valorizar a relação StarSul com a marca Mercedes-Benz.

- Mass media

Para combater a concorrência agressiva vamos criar duas campanhas em simultâneo. Uma delas será focada no aumento da notoriedade da marca e a outra acompanhará o calendário promocional do Grupo. Uma vez que o objetivo geral assenta no aumento da notoriedade da StarSul, iremos usar meios de media que garantem uma cobertura e alcance elevado face ao nosso *target*, nomeadamente a rádio e *websites* nacionais/*publishers*.

Para a rádio, iremos apostar em campanha nos meses de verão, nomeadamente no fim de julho, em agosto e no início de setembro. Como pretendemos atingir o número máximo de consumidores, sugerimos estações de rádio que pertencem ao dia-a-dia dos portugueses. Sendo assim, as campanhas irão decorrer na M80 e TSF. Por outro lado, para potencializar o negócio StarSul localmente, nos meses de maio e outubro, a campanha será anunciada nas rádios locais de Beja e Évora, Voz da Planície e Rádio Telefonía do Alentejo, respetivamente. É de notar que esta campanha terá um horizonte temporal de uma semana em cada mês anteriormente mencionado.

Relativamente aos *publishers* nacionais, primeiramente iremos recorrer a dois artigos de *branded content* com o intuito de aumentar a notoriedade da StarSul. O primeiro artigo abordará a renovação do concessionário de Évora como uma das instalações Mercedes-Benz tecnologicamente mais avançadas em Portugal e o segundo artigo irá reforçar a importância do *e-commerce* no mercado automóvel. Para esta campanha, os sites escolhidos são o Sapo e o Observador e serão publicados no mês de janeiro e dezembro. Para as campanhas promocionais, o recurso utilizado será a publicidade em *sites* generalistas que se adequem ao *target*

mencionado, nomeadamente Sapo, Observador e Diário de Notícias, com segmentação nas páginas auto dos mesmos. No caso desta campanha, os meses de atuação terão em conta o calendário promocional do Grupo.

Com estas campanhas, pretendemos que o valor da marca StarSul seja reforçado, tornando-a uma marca *top of mind* em relação a *stands* oficiais da marca Mercedes e a *stands* não autorizados, mas que compitam geograficamente com o Grupo.

KPIs:

- Análise do valor de vendas em ano homólogo;
- Análise do número de entradas na oficina em cada concessionário, em ano homólogo;
- Análise da faturação em ano homólogo;
- Análise do tráfego do site da StarSul;
- Análise do alcance de cada campanha.

6.1.2. Problemática 2: Concessionário de Beja - atração e fidelização de clientes

Tal como foi abordado no Capítulo 1, o segundo problema refere-se com a dificuldade do concessionário de Beja se destacar localmente, implicando o crescimento da sua carteira de clientes.

Objetivos gerais:

- Aumentar a notoriedade do concessionário de Beja;
- Atrair e fidelizar novos clientes no concessionário de Beja;
- Aumentar o número de entradas de automóveis no serviço pós-venda;
- Aumentar o número de automóveis vendidos no concessionário de Beja;

- Ovibeja

A Ovibeja é a maior feira agrícola do país, que se realiza todos os anos na cidade de Beja, entre os meses de abril e maio. É uma feira que se encontra na 36.º edição e que dá a conhecer grande parte da atividade económica da região Sul do país, desde produtos agropecuários, gastronomia, produtos endógenos e culturais. Para além disso, é uma feira que conta com mais de mil expositores com diversas empresas e entidades, com um registo de mais de 150 mil visitantes por edição, vindos de todo o país.

É inquestionável a dimensão deste evento e, por essa razão, investir em *naming rights* (direitos de autor) será uma aposta arrojada, mas que irá trazer vantagens como um aumento do *awareness* da marca StarSul, uma conexão emocional pelos fãs do evento e alguma publicidade gratuita, dado que este evento tem um grande destaque na imprensa nacional. Contudo, tendo em conta os anos de história que este evento apresenta, achamos que a alteração do nome da feira não faria tanto sentido. Ainda assim, à semelhança do que se verifica noutros eventos desta dimensão, sugerimos que a área F do evento dos expositores tenha como nome Ovi-StarSul. Essa zona do evento é normalmente dedicada a máquinas agrícolas, automóveis e equipamentos e por esse motivo achamos que é a área que faz mais sentido apostar em *naming rights*.

Adicionalmente, neste evento, existirá um *stand* StarSul com foco nos modelos comerciais da Mercedes-Benz, como o Classe X (*pick-up*), Vito, Citan, Classe V e Sprinter, destinado a atividades comerciais, como é o caso do setor da agricultura. Relativamente à dinâmica do *stand*, este terá sempre dois comerciais para responder a possíveis questões por parte do cliente, sendo que existirá uma sala com maior privacidade de forma a existir o acompanhamento necessário para com o cliente. Paralelamente, também se contratarão duas promotoras que irão distribuir brindes para os mais novos e desenvolver a ação descrita anteriormente, no tópico da comunicação, que consiste em oferecer uma foto em formato de papel com um rebordo alusivo à StarSul.

- Patrocínio de equipas desportivas locais

Em Portugal, o desporto como o futebol amador, nas diferentes localidades do país, é um evento que junta a comunidade maioritariamente masculina e promove momentos de convívio e lazer.

Uma organização estar inserida na comunidade é importante para se aproximar dos consumidores e para mostrar que entende a importância do desenvolvimento da comunidade e do seu bem-estar.

Desta forma, patrocinar a equipa de futebol de Beja, durante a próxima época, seria uma maneira de estar presente nos momentos de lazer da população. O patrocínio seria com a contribuição monetária da StarSul para a equipa de futebol, Associação Cultural e Desportiva de Penedo Gordo, sendo que todos os equipamentos oficiais das equipas teriam o logotipo da StarSul na parte da frente do equipamento.

- Publicidade geolocalizada

A publicidade online paga pressupõe a compra de espaço publicitário digital em diferentes plataformas e sites, que, tal como a media tradicional pretendem comunicar junto dos consumidores.

Neste tipo de publicidade, o anunciante escolhe os sites e/ou plataformas em função da atividade digital do *target consumer* e pode comunicar através de imagem, vídeo e até som. Outra das funcionalidades que a publicidade digital tem é a possibilidade de impactar certas pessoas com base na sua posição geográfica, conhecido por publicidade geolocalizada. Esta opção encontra-se disponível para publicidade paga em redes sociais, que é obtida com base nos dados recolhidos via *GPS*, *IP Address*, *Cookies* ou *wi-fi* do smartphone dos usuários.

A sugestão passa então por usar estes mecanismos de geolocalização para mitigar o problema de incapacidade de atração de novos clientes. Para tal, seleccionámos áreas geograficamente próximas aos *stands* para comunicar a marca e as oportunidades comerciais da StarSul, nomeadamente localidades em Espanha. Que até agora podem estar a ser ignoradas como potenciais clientes e que deste modo iremos aumentar a probabilidade de atração destes consumidores. As áreas escolhidas são Badajoz, Rosal de La Frontera e Jerez de los Caballeros.

Neste sentido, a campanha visa criar comunicações específicas que impactem localmente o maior número de pessoas e consequentemente atraía novos clientes.

KPIs:

- Análise do número de menções do evento nas diferentes plataformas sociais e media;
- Análise do número de visitas ao stand do evento;
- Análise do número de contratos fechados durante o evento;
- Análise do número de *test drives* marcados durante os dias do evento;
- Análise do número de camisolas vendidas do clube;
- Número de novos clientes;
- Análise do número de visitas pelo público-alvo selecionado;
- Análise do tráfego nos diferentes canais de media;
- Interações no digital por parte do *target*.

6.1.3. Problemática 3: Sazonalidade

Como foi visto no primeiro capítulo, a sazonalidade é uma característica intrínseca da região Sul do país e, por essa razão, os concessionários StarSul do Algarve confrontam-se com o desafio de gerir as suas equipas face à instabilidade da procura ao longo de todo o ano.

Objetivos gerais:

- Aumento do número de vendas de automóveis na época baixa;
- Aumento do número de revisões/manutenções;
 - Aluguer Operacional de Viaturas

O Aluguer Operacional de Viaturas, vulgarmente conhecido por *renting*, é uma opção cada vez mais recorrente das empresas. As frotas de empresas com automóveis de serviço representam um elevado custo operacional para qualquer organização e por esse motivo existe uma crescente tendência de as empresas procurarem alternativas como o caso do *renting*. Para além deste tipo de financiamento ser ao nível fiscal e contabilístico mais benéfico, também assegura o locatário de todos os encargos com a manutenção.

Neste sentido, a StarSul como principal fornecedor da marca Mercedes-Benz na região sul do país, deve focar a sua estratégia em campanhas de *renting* junto de potenciais empresas da sua área geográfica de atuação. Esta aposta deve focar-se tanto para automóveis comerciais, como para automóveis atribuídos a quadros superiores. O intuito desta ação é aumentar o volume de serviços prestados nos meses de época baixa para manutenção dos automóveis com esta modalidade, a fim de atenuar a quebra de serviço/faturação nos meses de menor procura. Para além disso, ao proceder operacionalmente deste modo, facilitará a logística das empresas que também enfrentam um maior volume de trabalho nos meses de verão.

Como foi referido no tópico da comunicação, a StarSul já oferece este tipo serviço. No entanto, seria importante reforçar esta ação. Neste sentido, fomos verificar as empresas com maior número de vendas na zona do Algarve. Sendo elas, a Aviludo – Indústria e Comércio de Produtos Alimentares, a Grudisul – Sociedade Distribuidora do Sul, a Carvoeiro Golf, o Hospital Particular do Algarve, a United Investments – Empreendimentos Turísticos e, por último, a Garrafeira Soares (Empresite). A abordagem a estas empresas deve ser adaptada consoante o perfil de cada uma delas, sendo o mês de janeiro destinado a este fim.

KPIs:

- Analisar o número de vendas em comparação com o ano homólogo;
- Analisar o aumento de contratos fechados B2B em ano homólogo;
- Analisar a faturação do serviço pós-venda em comparação ao ano homólogo.

6.1.4. Problemática 4: Relação com o consumidor

Como referido anteriormente, a problemática 4 refere-se à dificuldade da StarSul criar uma aproximação e relação com os clientes. Para combater essa realidade, sugerimos as seguintes ações:

Objetivos gerais:

- Aumentar a proximidade com o cliente;
- Aumentar o *engagement* com o cliente;
- Aumentar o tráfego nas redes sociais.

- Conteúdo digital

O marketing de conteúdo é uma das principais apostas por parte das marcas dentro do marketing digital. São várias as vantagens inerentes ao recorrer a esta abordagem, pois é um modo económico de atrair e converter potenciais clientes, permite o aumento da visibilidade, ajuda a contribuir para relacionamentos mais fortes e cria uma perceção positiva pela marca. Para além disso, melhora os resultados de SEO e ajuda a diferenciar-se das marcas concorrentes.

A criação de conteúdo próprio no digital será dividida em duas realidades, sendo eles o conteúdo mensal, denominado *Speak* StarSul e o conteúdo global, que tem em conta as diretrizes Mercedes e o calendário de eventos/promocional do Grupo.

Speak StarSul

O *Speak* StarSul é uma mini série original da StarSul que abordará temas diversos do mundo Mercedes e do Grupo. A série terá um episódio por mês, durante um ano, e tem como intuito informar, sensibilizar e desmitificar diversos assuntos no ramo automóvel de forma clara e acessível. Todos os episódios devem sempre incluir legendas em português e não ultrapassar a duração de um minuto, para assim garantir a possibilidade de visualizar em qualquer dispositivo e plataforma, bem com potencializar a atenção do utilizador. Para além disso, serão publicados nas diversas redes sociais, sempre no mesmo dia do mês e hora, para assegurar que existe um

acompanhamento contínuo dos utilizadores. O seguinte quadro identifica os temas dos vários episódios.

Quadro 6.2.: Programação do *Speak StarSul*

Mês	Programação	Descrição do episódio
Jan.	Os modelos Mercedes-Benz	Evolução dos vários modelos Mercedes ao longo dos anos
Fev.	Mercedes para mim	Identificação e descrição das características dos modelos mais adequados a cada tipo de cliente
Mar.	She is a Mercedes-Benz	Personalidades femininas do Grupo StarSul/Mercedes, a evidenciar que a Mercedes também trabalha no feminino
Abr.	As dúvidas Mercedes-Benz	Os técnicos StarSul esclarecem as dúvidas mais frequentes dos clientes
Mai.	Grupo StarSul	Conhecer os vários concessionários e o funcionamento da StarSul
Jun.	O Mercedes para as suas férias	Modelos automóveis para os diferentes tipos de férias, preocupações a ter antes de viajar, divulgar serviço 24h
Jul.	Mercedes <i>dog lovers</i>	Os melhores modelos Mercedes-Benz para o seu animal de estimação
Ago.	Mercedes <i>me Adapter</i>	Funcionalidades e vantagens da aplicação Mercedes <i>me Adapter</i>
Set.	Procedimentos de Serviço	Explicação de procedimentos de serviço a aplicar, a educar e sensibilizar o cliente. Exemplo: verificação de pneus
Out.	Manutenções	A importância das manutenções
Nov.	Mercedes Clássicos	Curiosidades sobre os modelos emblemáticos da marca

Dez.	Híbridos da Mercedes-Benz	Esclarecimento das dúvidas mais frequentes sobre modelos híbridos Mercedes-Benz
------	---------------------------	---

Fonte: Elaboração própria

- Conteúdo Global

Neste tipo de conteúdo pode-se recorrer tanto ao formato de vídeo como imagem, consoante o tipo de informação que se pretende transmitir. O conteúdo a desenvolver será apenas relacionado com novidades da Mercedes e divulgação de promoções e eventos futuros, tendo em conta o calendário promocional. No entanto, apesar deste tipo de campanhas terem de acompanhar as diretrizes da marca as publicações devem ser personalizadas à StarSul, de forma a criar notoriedade e maior aproximação com o consumidor. É de notar que à semelhança da ação anterior, esta também será publicada através das redes sociais StarSul com periodicidade regular e alinhada com a planeamento promocional do Grupo. No caso da rede social, Instagram deve-se utilizar as diferentes ferramentas mencionadas brevemente, com o intuito de aumentar o *engagement* com o consumidor.

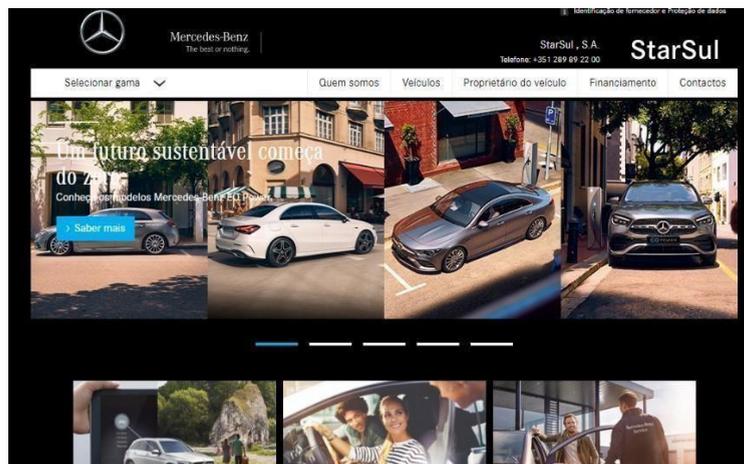
Neste sentido, ambas as ações sugeridas têm como objetivo partilhar vários temas ligados ao mundo Mercedes-Benz e ao Grupo bem como promover os vários eventos definidos ao longo do ano. Deste modo, é possível criar um relacionamento mais próximo e forte com os consumidores, bem como aumentar o *awareness* do Grupo.

- Site da StarSul

Com base na análise feita ao site da StarSul, detetámos que existem alguns pontos que deverão ser melhorados, como:

- Será importante, na página inicial do site da StarSul, dar maior destaque às campanhas e novidades da marca;
- Será importante rever as funcionalidades que são confusas na ótica do utilizador, para que a navegação no site seja considerada mais *user friendly*; tal como é possível observar na Figura 6.1., o site não tem um *layout clean* e atrativo.

Figura 6.1.: Layout da página inicial do site StarSul



Fonte: Site StarSul

Figura 6.2.: Layout da página inicial do site do concessionário C. Santos VP à esquerda e à direita o concessionário Nasamotor

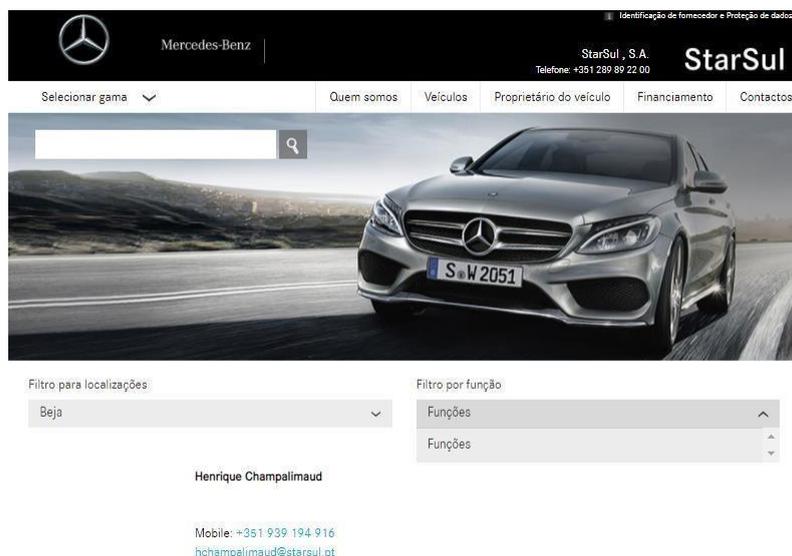


Fonte: Site C. Santos VP e Nasamotor

A Figura 6.2. mostra o *layout* da página inicial de dois concessionários autorizados da Mercedes-Benz, o C. Santos VP. e o Nasaauto. Ambos apresentam um *layout* mais atrativo e por isso devem servir de inspiração para futuras alterações no site da StarSul.

- Será importante rever e atualizar com informação vigente as secções informativas, tais como “Fale Conosco”, “Contactos” e “Localização”; por exemplo, como se pode ver na imagem seguinte, quando se procura pelos contactos do concessionário de Beja, apenas existe o contacto do CEO da StarSul, ao contrário do que acontece com os outros concessionários;

Figura 6.3.: Layout da secção de localização do site da StarSul



Fonte: Site StarSul

- Deverá ser adicionada uma alternativa para o LinkedIn, de forma a promover a posição do Grupo nessa rede corporativa; o site contém a hiperligação para a rede social Facebook e Instagram, no entanto não apresenta a opção de hiperligação para a plataforma LinkedIn;
- Na subsecção “*Collection*” e “*Acessórios Originais*” do *site* da StarSul, não é possível proceder à transferência em PDF, tanto do catálogo dos produtos *collection* como dos acessórios originais da Mercedes-Benz;
- A subsecção “*Rating*” dá a conhecer a avaliação dos clientes de 1 a 5 do serviço que foi prestado, sendo que a StarSul tem uma pontuação de quatro estrelas. Paralelamente, também é possível ler todos os comentários com o *feedback* dos clientes. De modo a revelar transparência e atenção pelos clientes, todos estes comentários devem ter a resposta da StarSul, tanto a agradecer como também a providenciar a solução para os problemas expostos, para que os clientes sintam que existe um acompanhamento e preocupação para com eles. Naturalmente, todos os clientes insatisfeitos devem, por essas razões, serem contactados.

- Facebook

O Facebook é uma plataforma social com uma média de idades correspondente aos 40 anos e com uma tendência de crescimento para a população em idade mais avançada (Durães, 2015). Ainda assim, continua a ser uma das principais redes sociais mais utilizadas pelos portugueses. O Facebook foca-se na interação social e por isso valoriza conteúdos que estimulem os usuários a partilhar e a mencionar pessoas do seu núcleo próximo. Tendo isso em consideração, é

importante criar conteúdo de interesse para o seu público-alvo, sendo que a comunicação deve ter um registo mais informal.

Ao analisar atentamente a página de Facebook da StarSul, é possível identificar alguns tópicos que poderão ser melhorados, nomeadamente:

- A descrição da página deverá ser atualizada, mencionando o concessionário de Beja, com detalhe das informações de contacto;
- Criar e divulgar/promover conteúdo próprio.
- A interação com os utilizadores da plataforma deverá ser melhorada, por exemplo, respondendo aos comentários feitos às várias publicações da StarSul, sendo importante para criar *engagement*. Em todas as páginas corporativas do Facebook existe a secção das recomendações e críticas - esta secção é importante para os possíveis consumidores perceberem a opinião dos clientes da StarSul. Tal como observamos na Figura 6.4., a StarSul não responde aos comentários feitos pelos utilizadores. Contudo, o Grupo poderá começar a adotar este tipo de ações, sendo a Figura 6.5. um exemplo do tipo de discurso que poderá ser implementado.

Figura 6.4.: Secção de Recomendações e críticas da página de Facebook da StarSul



Fonte: Página do Facebook StarSul

Figura 6.5.: Sugestão de tipo de comentários



Fonte: Página de Facebook C. Santos VP

- Instagram

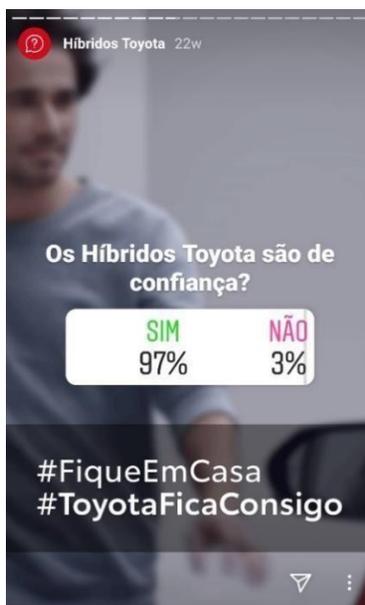
O Instagram é uma das redes sociais mais utilizadas em todo o mundo. A plataforma, à semelhança do Facebook, consiste na partilha de conteúdo em formato de vídeo ou fotografia. Com os utilizadores a terem uma média de idades de 30 anos (Durães, 2015) a comunicação nesta rede social é descontraída e divertida, o que faz com que as empresas demonstrem a sua cultura laboral e criem relacionamentos emocionais com os seus seguidores.

Relativamente à conta de Instagram da StarSul, existem alguns pontos que devem ser melhorados, nomeadamente:

- A StarSul não recorre à criação de *stories* para aumentar a interação com os seguidores. Por essa razão, a StarSul deverá apostar nessa opção no Instagram, com o objetivo de criar um maior *engagement* com os seus seguidores. Para o Grupo diversificar o conteúdo publicado nos *stories*, a StarSul deve utilizar as diversas ferramentas disponíveis. A ferramenta *poll* possibilita ao utilizador da conta fazer uma questão, sendo que os seguidores têm a opção de resposta sim ou não, tal como é possível observar na seguinte figura 6.6..

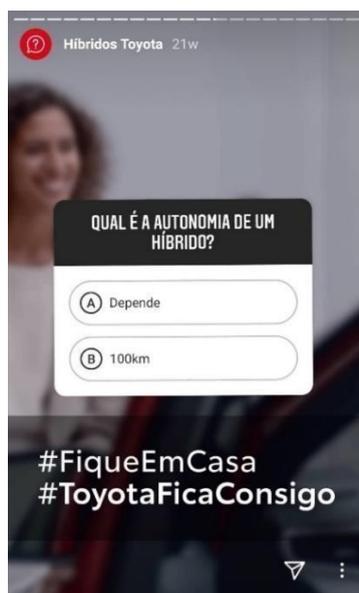
Outra ferramenta utilizada para a criação de *stories* é o *quiz*. Nesta ferramenta já é possível dar opções de respostas ao seguidor para este selecionar a alternativa que considera correta. A título de exemplo, a StarSul poderá questionar os seus seguidores com curiosidades da Mercedes e da StarSul. Na figura 6.7., observamos um exemplo da utilização da ferramenta *quiz* na conta da Toyota Portugal.

Figura 6.6.: Exemplo de utilização da ferramenta *pull* no Instagram



Fonte: Conta de Instagram da Toyota Portugal

Figura 6.7.: Exemplo de utilização da ferramenta *quiz* no Instagram



Fonte: Conta de Instagram da Toyota Portugal

A ferramenta *countdown name* também é um ótimo recurso para anunciar quanto tempo falta para eventos que possam surgir dentro do Grupo, como também novidades nos serviços e nos produtos da Mercedes. A imagem seguinte é um exemplo da utilização da ferramenta *countdown name* da conta de Instagram da SIC, a anunciar a estreia do programa Governo de Sombra.

Figura 6.8.: Exemplo de utilização da ferramenta *countdown name* no Instagram



Fonte: Conta de Instagram SIC

- A StartSul deverá apostar em anúncios patrocinados, o que permitirá um maior alcance da conta StarSul no Instagram;
- A StarSul deverá interagir com os utilizadores da plataforma, respondendo, por exemplo, aos comentários que os seguidores fazem, o que também é uma ótima opção para a criação de *engagement*; tal como já foi referido anteriormente, a comunicação utilizada deverá ser informal e descontraída. A Figura 6.9. é um bom exemplo do tipo de comunicação a utilizar pela StarSul;

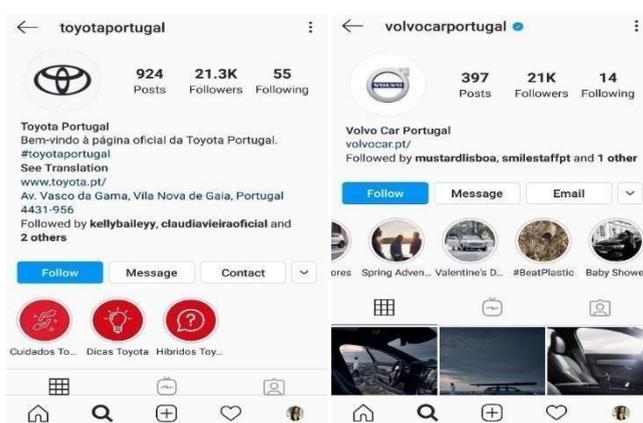
Figura 6.9.: Exemplo do tipo de comunicação utilizada no Instagram



Fonte: Conta de Instagram Mercedes-Benz Portugal

- Ao fazer um *post*, o texto elaborado deverá envolver o seguidor. Deixar uma pergunta no final para desafiar o seguidor a dar o seu parecer sobre o assunto da publicação será uma boa maneira de aumentar o alcance e a interação com os seguidores;
- A StarSul deverá elaborar um mapeamento de *hashtags* relacionadas com a marca e com os seus produtos, que depois deverão ser usadas consoante o *post* e o seu objetivo;
- A StarSul deverá criar e publicar conteúdo próprio;
- A StarSul deverá criar e organizar *highlights* no Instagram, por temas. A Figura 6.10 mostra a organização da conta de Instagram da Toyota e da Volvo, que nos *highlights* apenas destacam eventos ou dicas para os seguidores;

Figura 6.10.: Exemplo da organização de *highlights* no Instagram



Fonte: Conta de Instagram Toyota Portugal e Volvo Portugal

- LinkedIn

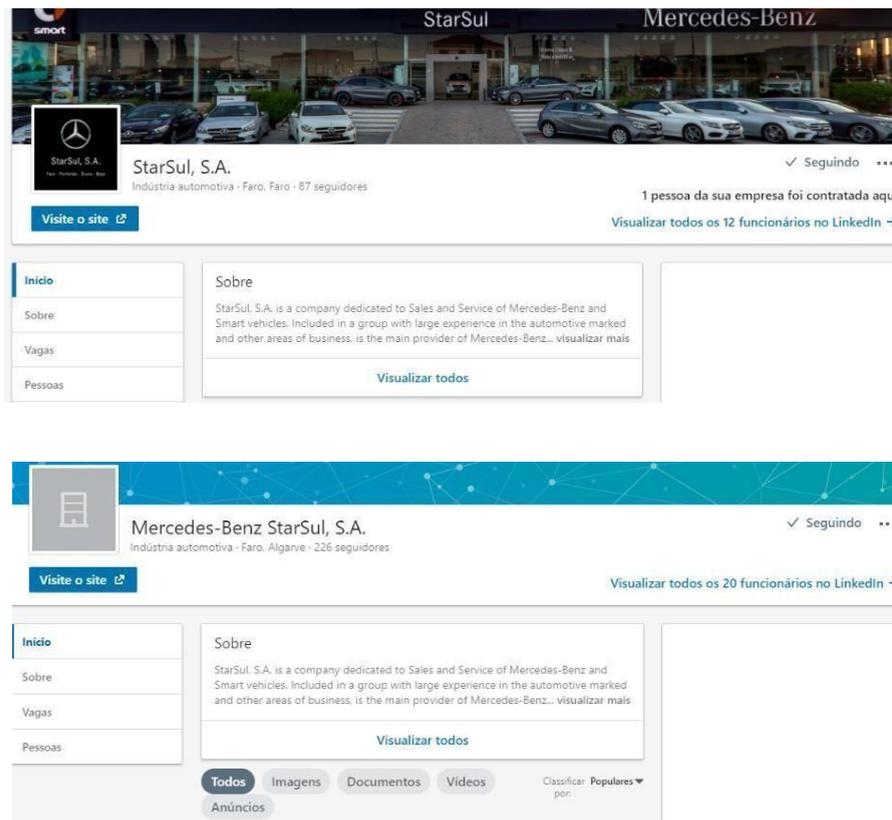
O LinkedIn é considerado a maior rede social direcionada para o mundo empresarial. É uma plataforma utilizada tanto por profissionais que querem apresentar as suas aptidões, como por empresas, sendo, por isso, a figura central que interliga os profissionais e as empresas a partilharem os seus pontos de vista e a discutirem temas atuais, como novas oportunidades, investimentos, etc. Por esse motivo, o conteúdo a adotar deve ser sempre apenas relacionado com o seu mercado empresarial e não com uma mensagem a apelar à compra do produto.

Ao observarmos a página do LinkedIn da StarSul verificámos alguns pontos que podem ser melhorados com o intuito de mitigar a problemática descrita acima, sendo eles:

- Ao pesquisar pela página do LinkedIn da StarSul verificámos que existem duas páginas de LinkedIn para StarSul, o que consideramos que se torna confuso na ótica do utilizador e

desnecessário, fazendo com que a partilha de informação por parte do Grupo não chegue a todos os seus seguidores da plataforma, por exemplo. No entanto, a conta que tem menos informação e nenhuma publicação, é a conta que tem mais seguidores com 226 em contraste com a “mais ativa” que tem 87 seguidores.

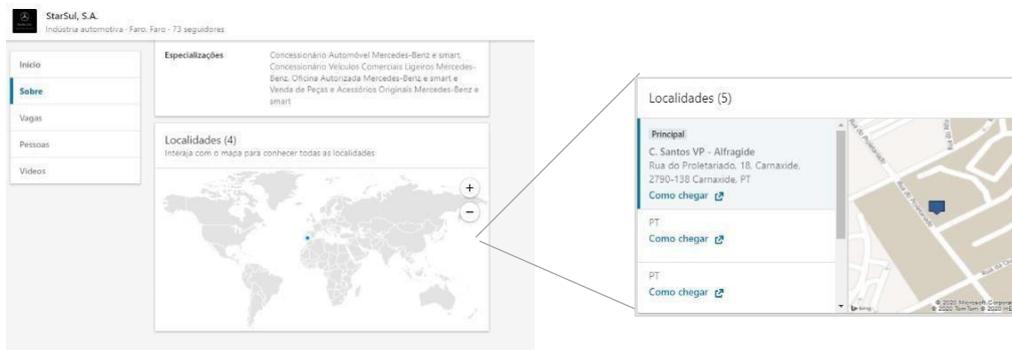
Figura 6.11.: Layout das duas contas de LinkedIn da StarSul



Fonte: Páginas de LinkedIn StarSul

- Ao nível do *layout* da secção “Sobre” notámos uma possível melhoria na conta mais “ativa”. A Figura 6.12., na imagem à esquerda, identifica que existem quatro localidades em que a StarSul está presente. Contudo, essa funcionalidade poderia ser melhor explorada, no sentido de facilitar a pesquisa ao utilizador. Por essa razão, a identificação das localidades deverá estar organizada por concessionário, tal como é mostrado na Figura 6.12., na imagem à direita, a título de exemplo. Dessa forma, através de um *click*, permitirá ao utilizador aceder à morada de cada concessionário da StarSul.

Figura 6.12.: À esquerda, *layout* da secção “Sobre” da página de LinkedIn da StarSul e à direita sugestão da utilização da funcionalidade localidade



Fonte: Página de LinkedIn StarSul e C. Santos VP

- A StarSul poderia apostar em anúncios patrocinados, pois permitirá um maior alcance da página StarSul na plataforma LinkedIn;
- A StarSul poderia publicar *posts* com maior regularidade, de forma a criar maior notoriedade e *engagement*, pois os utilizadores que acompanham a página esperam ler publicações com alguma frequência;
- O LinkedIn possui diversos grupos com discussões abertas para debate de variados temas. A StarSul poderia investir em temas em que a Mercedes-Benz é especializada, o que potencialmente atrairá mais utilizadores para a página da StarSul;
- Em determinadas publicações nas redes sociais Facebook e Instagram, dever-se-á incluir o *link* da página do LinkedIn, o que irá provocar um aumento do tráfego para esta plataforma e integrar os diferentes canais de comunicação do Grupo;
- A StarSul poderia publicar conteúdo próprio.

KPIs:

- Análise do número de visualizações dos vídeos de conteúdo próprio;
- Análise do número de *likes* dos vídeos de conteúdo próprio;
- Análise do número de comentários feitos ao conteúdo criado;
- Análise do alcance das publicações nas plataformas sociais;
- Análise do número de *likes* na página do Facebook;
- Análise do número de seguidores na página do Facebook, Instagram e LinkedIn;
- Análise do número médio de *likes* nas publicações do Facebook, Instagram e LinkedIn;

- Análise do número de interações nas publicações nas diferentes plataformas sociais;
- Análise da evolução quantitativa do tráfego do site e das plataformas sociais;
- Análise do tipo de seguidores (localização; função profissional; indústria; etc.) na rede social LinkedIn.

6.2. Cronograma de implementação

Tal como foi mencionado anteriormente, o plano de marketing será implementado ainda este ano e terá um horizonte temporal de um ano, a começar em janeiro de 2021 e com fim a dezembro de 2021. No quadro a baixo observa-se o cronograma de implementação.

Quadro 6.3.: Cronograma de implementação

Ações	2021											
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Rádio												
<i>Branded content</i>												
Cap. promocionais	Datas de campanhas promocionais da marca a definir											
Obvibeja												
Patrocínio												
Geolocalização												
<i>Renting</i>												
Conteúdo digital												
Plataformas digitais												

Fonte: Elaboração própria

6.3. Orçamento

Tendo em conta as estratégias desenvolvidas acima, no Quadro 6.4. verificamos os valores monetários para cada ação descrita anteriormente. No entanto, é de notar que o somatório do custo total deriva de uma estimativa com duração temporal de um ano, sendo possível, no decorrer do tempo, que exista alterações de preço.

Quadro 6.4.: Orçamento discriminado do plano de ação

Estratégia	Ações	Canais/Suportes	Preço total (€)
Mass Media	Rádio	M80 e TSF	5.000 €
		Voz da Planície e Rádio Telefonía do Alentejo	2.000 €
	<i>Publishers: Branded content</i>	Sapo e Observador	5.000 €
	Camp. promocional	Sapo, Observador e Diário de Notícias	7.000 €
Direitos de autor/ Ativação de marca	Obvibeja	Direitos de autor	75.000 €*
		Stand/Promotoras	15.000 €

Patrocínio	Patrocínio - Equipa de futebol	1.000 €
Digital	Geolocalização	10.000 €
	Conteúdo próprio	15.000 €
	Plataformas digitais	5.000 €
Campanha	<i>Renting</i>	-
Total		140.000 €

*valor variável a confirmar junto da organização do evento

Fonte: Elaboração própria

7. CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como objetivo a elaboração de um plano de marketing para o concessionário autorizado e oficial da marca Mercedes-Benz, a StarSul. Para o seu desenvolvimento foram abordados temas que possibilitaram entender a importância de estruturar um plano de marketing e o seu potencial para a agregação de valor junto das organizações.

A disposição apresentada nos vários capítulos, permitiu que o plano de marketing fosse realizado, de forma fundamentada e clara, para esclarecer todos os conceitos e etapas antecedentes ao plano de ação. Iniciou-se com a revisão de literatura, os conceitos introdutórios de marketing e finalizou-se o capítulo com a descrição de cada um dos passos para a realização de um plano de marketing eficaz. Seguidamente analisámos o ambiente externo. Em primeiro lugar, na análise PESTAL, verificámos o contexto do país como um todo, ficando a entender a importância económica da indústria automóvel como geradora de riqueza para Portugal, não só na criação de emprego como também para os cofres do Estado, no âmbito fiscal. No entanto, é de notar que o mercado automóvel está a atravessar uma fase de novas exigências e, por isso, encontra-se num período de adaptação, nomeadamente na introdução de alternativas aos combustíveis fósseis. Por outro lado, também foi possível concluir que o consumidor português se caracteriza por utilizar o automóvel como meio de transporte mais frequente, com uma média de dez anos por utilização de cada automóvel que detém. Para além disso, recorre com frequência tanto a créditos e modalidades de financiamento, como também a alternativas para possuir preços mais atrativos, como viaturas importadas.

No mercado interno, desenvolvemos a análise SWOT, de forma a entender as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da StarSul. De seguida, procedemos à identificação das características do seu consumidor, como foi visto na segmentação, *target* e posicionamento. Sendo um consumidor *premium* e pouco sensível ao preço, foi possível estabelecer objetivos mais ambiciosos para o Grupo. Para além disso, também evidenciamos, no tópico marketing *mix*, como a StarSul atuava nos 7 P's, ficando a conhecer em detalhe cada um deles. Nesta análise, ficou claro que o Grupo como concessionário autorizado da Mercedes-Benz, tem de cumprir com algumas normas e requisitos, nomeadamente nos produtos e serviços oferecidos, margem de preço praticada, modo de distribuição, comunicação adequada, processos, harmonização das instalações e decoração, bem como a indumentária dos colaboradores. No entanto, no âmbito da comunicação, desde que sejam respeitados certos critérios a StarSul tem

liberdade para desenvolver o que desejar. Neste sentido, e tendo em conta os problemas identificados no Capítulo 1, foi desenvolvido o plano de ação.

Para o plano de ação, utilizou-se as estratégias *above* e *below the line*. Estas foram ajustadas a cada problemática, de forma a responderem tanto ao problema em questão como também aos objetivos traçados para cada ação. Por outro lado, para conseguir controlar as ações sugeridas, foram traçados *KPIs* específicos para mitigar cada problema identificado, como foi possível verificar. Assim, para implementar todas as ações propostas o orçamento total será de 140.000 € e terá uma duração temporal de um ano. Para além de considerar um valor razoável atendendo à faturação do Grupo, é de notar que muitas das ações propostas não têm custo, o que também possibilita à StarSul ter margem financeira, para caso assim o entenda, gastar em elementos utilizados em anos anteriores.

Por último, noto que a pesquisa efetuada para a presente dissertação se iniciou antes do aparecimento da atual pandemia da COVID-19 em que vivemos e, por essa razão, toda a análise efetuada não teve em conta os possíveis impactos inerentes a esta nova realidade.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACAP. Associação Automóvel de Portugal. (2020). Disponível em: <https://www.acap.pt/pt/home>
- ACP. Automóvel Club de Portugal. (janeiro de 2018). Estudo Condutor Português. Observatório ACP, pp. 1-26.
- AFIA. Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel. Disponível em: <https://afia.pt/>
- Aguiar, N. (19 de janeiro de 2019). 10 Year Challenge: Como mudou a economia portuguesa desde 2009. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/exame/analise/analise-inconsistenciaproblematica/2019-01-19-10-year-challenge-como-mudou-a-economia-portuguesa-desde-2009/>
- Amadeo, K. (02 de agosto de 2020). What Is Competitive Advantage?. Disponível em: <https://www.thebalance.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828>
- ANECRA. (s.d.). ANECRA. Disponível em ANECRA: <https://www.anecra.pt/>
- Antunes, S. (17 de setembro de 2018). Portugal é o segundo país onde se usa mais o carro em toda a União Europeia. Disponível em Jornal de Negócios: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/transportes/detalhe/portugal-e-o-segundo-pais-onde-se-usa-mais-o-carro-em-toda-a-uniao-europeia>
- Aquela Máquina, CM. (29 de dezembro de 2018). Os 10 carros preferidos dos portugueses em 2018. Disponível em Aquela Máquina: <https://www.aquelamaquina.pt/noticias/actualidade/detalhe/os-10-carros-preferidos-dos-portugueses-em-2018.html>
- ARAN. (s.d.). Associação Nacional do Ramo Automóvel. Disponível em ARAN: <https://aran.pt/pt/>
- Ascensão, P. (16 de novembro de 2017). Indústria Automóvel: forte dinâmica empresarial alavancada pelo COMPETE 2020. Disponível em Compete 2020: https://www.compete2020.gov.pt/pesquisa/detalhe/NL_Inovacao_automovel
- Association, A. M. (s.d.). Definitions of Marketing. Disponível em American Marketing Association: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Bastos, E. (01 de dezembro de 2014). Portugueses compraram mais de 433 mil carros usados importados nos últimos 10 anos. Disponível em: <https://www.idealista.pt/news/financas/economia/2020/02/12/42397-portugueses-compraram-mais-de-433-mil-carros-usados-importados-nos-ultimos-10-anos>
- Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente* (2º ed.). Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Blut, M., Beatty, S. E., Evanschitzky, H., & Brock, C. (2014). The Impact of Service Characteristics on the Switching Costs – Customer Loyalty Link. *Journal of Retailing*, 275–290.
- Booms, B. H., & Bitner, M. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. *Marketing of services*, 25(3), 47-52.

- Botelho, L. (4 de março de 2018). Portugal entre os 27 países com menor risco político em 2018. Disponível em: <https://www.publico.pt/2018/03/04/politica/noticia/portugal-entre-os-27-paises-com-menor-risco-politico-em-2018-1805334>
- BPI Research. (janeiro de 2019). Economia Portuguesa. A indústria automóvel lidera as exportações de bens, pp. 21-22.
- Brown, S. W., Fisk, R. P., & Bitner, M. J. (1994). The Development and Emergence of Services Marketing Thought. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 21-48.
- Cetelem, O. O. (2015). Perfil dos compradores de automóveis em Portugal. *O Observador Cetelem 2015*.
- Cetelem, O. O. (2018). Fidelização. Cuidado: frágil. *O Observador Cetelem 2018*, pp. 1-58.
- Chaffey, D. (17 de julho de 2020). Marketing models that have stood the test of time. Disponível em: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-business-revenue-models/marketing-models/>
- Chardymyskiy, M., Chardymyskiy, M., & Suchkov, I. (2018). *Marketing Planning in Social Organizations in a Turbulent Environment*. Moscow: International Social Congress.
- Comissão Europeia (2010). Regulamento (UE) N.º 461/2010 da Comissão de 27 de maio de 2010. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 129,52-57
- Conselho das Comunidades Europeias. (1970). Directiva 70/156/CEE de 6 de fevereiro de 1970. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, 13(1), 174-188.
- Contents, M. (01 de junho de 2019). Manter o posicionamento de número um. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/manter-o-posicionamento-de-numero-um/>
- Curvelo, P. (15 de setembro de 2019). Saiba quais as marcas de automóveis mais populares em Portugal. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/automovel/detalhe/saiba-quais-as-marcas-de-automoveis-mais-populares-em-portugal>
- Decker, A. (28 de maio de 2020). The Ultimate Guide to Pricing Strategies. Disponível em: <https://blog.hubspot.com/sales/pricing-strategy>
- Dibb, S., & Simkin, L. (1991). Targeting, Segments and Positioning. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 19(3), 4-10.
- Dibb, S., L. Simkin, W. P., & Ferrell, O. (1997). *Marketing: Concepts and Strategies*. Boston: Houghton Mifflin.
- Dolnicar, S., Grün, B., & Leisch, F. (2018). *Market Segmentation Analysis*. Gateway East, Singapore: Springer Open.
- Durães, P. (06 de outubro de 2015). Redes Sociais: os mais jovens estão no Instagram e o Facebook está a “envelhecer”. Disponível em: <https://www.meiosepublicidade.pt/2015/10/redes-sociais-os-mais-jovens-estao-no-instagram-e-o-facebook-esta-a-envelhecer/>
- ECO. (14 de fevereiro de 2018). Rent-a-car crescem 45% à boleia do turismo. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2018/02/14/rent-a-car-crescem-45-a-boleia-do-turismo/>

- Ekonomista. (14 de dezembro de 2014). Porque é que estão os carros divididos em segmentos?. Disponível em: <https://www.e-konomista.pt/segmentos-carros/>
- Eliashberg, J., & Steinber, R. (1987). Marketing-Production Decisions in an Industrial Channel of Distribution. *Management Science*, 33(8), 981-1000.
- Empresite. (s.d.). Empresite. Disponível em: https://empresite.jornaldenegocios.pt/Top_Empresas/FARO
- EPO. (s.d.). European Patent Office. Disponível em: <https://www.epo.org/>
- European Commission. (s.d.). Disponível em: https://ec.europa.eu/info/index_en
- Eurostat. (s.d.). Eurostat. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/home>
- Facebook. (s.d.). Facebook. Disponível em: <https://www.facebook.com>
- Fazlzadeh, A., Bagherzadeh, F., & Mohamadi, P. (2011). How after-sales service quality dimensions affect customer satisfaction. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7658-7664. Disponível em: 10.5897/AJBM11.351.
- Ferreira, A. (27 de janeiro de 2018). Indústria automóvel: expansão esbarra na mão de obra. Disponível em: <https://expresso.pt/economia/2018-01-27-Industria-automovel-expansao-esbarra-na-mao-de-obra>
- Ferreira, V. (23 de janeiro de 2019). Em cada 100 carros feitos na Europa, 98 têm componentes portugueses. Disponível em: <https://www.publico.pt/2019/01/23/economia/noticia/100-carros-europa-98-componentes-portugueses-1859074>
- GÂDĂU, L. (2017). Marketing audit and its importance in achievement of marketing objectives of a company. *Journal of Advanced Research in Management*, Volume VIII, Summer, 1(15), 38-43. Disponível em: 10.14505/jarm.v8.1(15).04
- Goyat, S. (2011). The basis of market segmentation: a critical review of literature. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 45-54. Disponível em: ISSN 2222-2839
- GÜREL, E., & TAT, M. (Agosto de 2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Idealista. (07 de fevereiro de 2020). Baixa de Lisboa: carros anteriores a 2005 proibidos de circular a partir de 2021. Disponível em: <https://www.idealista.pt/news/imobiliario/construcao/2020/02/06/42345-baixa-de-lisboa-carros-antiores-a-2005-proibidos-de-circular-a-partir-de-2021>
- Idealista. (12 de fevereiro de 2020). Portugueses compraram mais de 433 mil carros usados importados nos últimos 10 anos. Disponível em: <https://www.idealista.pt/news/financas/economia/2020/02/12/42397-portugueses-compraram-mais-de-433-mil-carros-usados-importados-nos-ultimos-10-anos>
- INE. (s.d.). Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt
- Instagram. (s.d.). Instagram. Disponível em Instagram: <https://www.instagram.com>

- Institute, D. M. (2018). SEO vs SEM: how do they work together. Disponível em: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/how-do-seo-and-sem-work-together-in-2018>
- Jornal de Negócios (05 de janeiro de 2020). As marcas de automóveis mais vendidas em Portugal em 2019. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/automovel/detalhe/as-marcas-de-automoveis-mais-vendidas-em-portugal-em-2019>
- Konson, A. (06 de junho de 2013). Ashley Konson on building strong brands & businesses. Disponível em: <https://ashleykonson.com/2013/06/06/brand-positioning-use-a-picture-its-worth-a-thousand-words/>
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 1(6). Universidade de Michigan: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing* (10 edi.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (Global Edi, Vol. 15E). New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., & L.Keller, K. (2012). *Administração de Marketing* (14 edi.). São Paulo: Pearson Education.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing*. London, England: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Keller, K. L., Hassan, S., Baalbaki, I., & Shamma, H. (2012). *Marketing Management* (Arab World Edi.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (4 edi. Europeia). England: Pearson Education Limited.
- Lake, L. (23 de setembro de 2019). How to Find and Use Key Success Factors in Marketing. Disponível em Small Business: <https://www.thebalancesmb.com/what-are-key-success-factors-2295508>
- Lamb, C. W., Jr, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Mason. South-Western, Cengage Learning.
- Ledo, W. (12 de fevereiro de 2015). Automóvel: qual o perfil dos compradores nacionais?. Consultado em 11 de fevereiro 2020. Disponível em: https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/automovel/detalhe/automovel_qual_o_perfil_dos_compradores_nacionais
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17, 23-32.
- Levy, P. K. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Julien Lévy, P. D., & Rodrigues, J. V. (2010). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- LinkedIn. (s.d.). LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com>

- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing* (7 ed.). Boston: Prentice Hall.
- Lusa, A. (12 de junho de 2019). Portugal em 3.º lugar na lista dos países mais seguros. Consultado em 11 de março 2020. Disponível em: <https://observador.pt/2019/06/12/portugal-em-3-o-lugar-na-lista-dos-paises-mais-seguros/>
- Malik, A., & Malik, A. (2017). An Overview of Service Marketing. *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies*, 44(2), 44-46. Disponível em: ISBN 2348 – 0343
- Marangoni, S. M. (2015). *Marketing de Serviços*. Rio de Janeiro: Estácio.
- Martins, C. A., Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2014). Reflexões sobre o papel da segmentação e do posicionamento no plano operacional de marketing. *Revista FSA*, Teresina, 11(1), 01-23.
- McDonald, M. (2008). *Malcolm McDonald on Marketing Planning, Understanding Marketing Plans and Strategy*. London & Philadelphia: Kogan Page.
- McDonald, M. (2015). *A Handbook for Professional, Marketers Marketing Planning*. Middlewatch, Swavesey: Cambridge Marketing Press.
- Ministério da Economia (2015). Decreto-Lei n.º 10/2015 de 16 de janeiro 2015: Regime jurídico de acesso e exercício de atividades de comércio, serviços e restauração. Diário da República, 1.º série, n.º 11, 454-499.
- Ministério do Ambiente e Recursos Naturais (1990). Decreto-Lei n.º 138/90 de 26 de abril. Diário da República, 1º série, n.º 96.
- Ministérios da Justiça, da Saúde, da Agricultura, Florestas e Alimentação. Do Comércio e Turismo e da Qualidade de Vida (1984). Decreto-Lei n.º 28/84 de 20 janeiro. Diário da República, 1984. Série 1, n.º 17, 240-258.
- Myers, J. H. (1996). *Segmentation and positioning for strategic market decisions*. Chicago: American Marketing Association.
- Nunes, D. F. (22 de fevereiro de 2020). Indústria automóvel. Estes são os quatro motores das exportações portuguesas. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/industria-automovel-estes-sao-os-quatro-motores-das-exportacoes-portuguesas/>
- Observador. (29 de abril de 2019). Qual o eléctrico mais vendido na Europa em Março?. Disponível em: <https://observador.pt/2019/04/29/qual-o-electrico-mais-vendido-na-europa-em-marco/>
- Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2) ,72-160.
- OutMarketing. (16 de outubro de 2018). As principais diferenças de comunicar para B2C e B2B. Disponível em: <https://outmarketing.pt/blog/as-principais-diferencas-de-comunicar-para-b2c-e-b2b/>
- Parlamento Europeu e do Conselho (2007). Regulamento (CE) N.º 715/2007 do Parlamento Europeu e do Conselho de 20 de junho de 2007. *Jornal Oficial da União Europeia*, L 171, 1-16.

- Portugal, B. d. (s.d.). Banco de Portugal. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/>
- Presidência do Conselho e Ministro (1999). Decreto-Lei n.º 162/99 de 13 de maio de 1999, *Diário da República*, série 1-A, n.º 111, 2543-2548.
- Prodata. (s.d.). Prodata. Disponível em: <https://www.podata.pt/>
- Rao, M. B., & Sivakumar, S. N. (2017). Value Marketing Strategy for AfterSales Service of Select White Goods Using the Value Gap Model: An Assessment of Consumers in Delhi and Mumbai, India. *South Asian Journal of Management*, 24(4), 123-141.
- República Portuguesa. (março de 2019). Nota Informativa - Estatísticas Sectoriais. A Indústria Automóvel em Portugal, pp. 1-16.
- Répubblica Portuguesa. (outubro de 2015). Stand de Automóveis. Disponível em: <https://www.asae.gov.pt/fiscalizacao-economica/informacoes-sobre-atividades-economicas/stands-de-automoveis.aspx>
- Rodrigues, F. (23 de março de 2017). Financiamento para carros: conheça as opções. Disponível em: <https://www.e-konomista.pt/financiamento-para-carros/>
- Santos, P. M. (09 de março de 2019). Como o mercado automóvel está a mudar e muito rapidamente. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/atualidade/sociedade/2019-03-09-como-o-mercado-automovel-esta-a-mudar-e-muito-rapidamente/>
- Simkin, L., & Dibb, S. (1998). Prioritising target markets. *Marketing Intelligence & Planning*, 16(7), 1-13.
- Simões, L. (02 de dezembro de 2019). Impostos sobre o setor automóvel custam mais 220 milhões aos condutores. Disponível em: <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/impostos-sobre-o-setor-automovel-custam-mais-220-milhoes-aos-condutores-2-520443>
- Sonntag, M. (2017). Product Distribution Strategy: The Ultimate Guide [Infographic]. Disponível em: <https://www.repsly.com/blog/consumer-goods/everything-you-need-to-know-about-product-distribution>
- Standvirtual. (s.d.). Conheça os incentivos do estado para a compra de carros eléctricos. Disponível em: <https://comprasegura.standvirtual.com/incentivos-estado-compra-carros-electricos/>
- Talib, M. S., & Hamid, A. B. (2014). Halal logistics in Malaysia: a SWOT analysis. *Journal of Islamic Marketing*, 5(3), 322-343.
- Teixeira, A. (09 de janeiro de 2020). Exportações crescem seis vezes mais do que importações à boleia dos automóveis. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2020/01/09/exportacoes-crescem-seis-vezes-mais-do-que-importacoes-a-boleia-dos-automoveis/>
- VAŇA, K., & ČERNÁ, L. (2012). The Marketing Audit as a Method of the Evaluation of Marketing Plan. *Research Papers*, 131-136.
- Varzim, T. (17 de fevereiro de 2020). Mais portugueses pediram crédito automóvel em 2019, mas montante baixou. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/mercados/credito/detalhe/mais-portugueses-pediram-credito-automovel-em-2019-mas-montante-baixou>

- Vintila, D.-F., Filip, C., Stan, M.-I., & Tenea, D.-D. (2019). Maritime Spatial Planning in The Black Sea. *FAIMA Business & Management Journal*, 7(1), 37-48.
- Vivo, D. (03 de janeiro de 2019). As 10 marcas de carros mais vendidas em Portugal em 2018. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/galeria/as-10-marcas-de-carros-mais-vendidas-em-portugal-em-2018/>
- Vivo/Lusa, D. (10 de outubro de 2018). Indústria automóvel. Redução de CO2 continuará a ter impacto na competitividade. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/industria-automovel-reducao-de-co2-continuara-a-ter-impacto-na-competitividade/>
- Westwood, J. (2006). *How to write a Marketing Plan*. London, England: Kogan Page.
- Wirtz, J., Lovelock, C., Chatterjee, J., & Das, G. (2019). *Essentials of Services Marketing* (3 edi.). Uttar Pradesh, India: Pearson India Education Services.
- Wood, M. B. (2017). *Essential Guide to Marketing Planning* (4 edi.). United Kingdom: Pearson Education Limited.