

EVOLUÇÃO DO *FAST FIT* DA REPARAÇÃO AUTOMÓVEL EM  
PORTUGAL,  
CASO MIDAS PORTUGAL, S.A

Catarina Ferreira Farinha

Projecto de Mestrado  
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Rui Alpalhão, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de  
Finanças

Dezembro 2011

EVOLUÇÃO DO *FAST FIT* DA REPARAÇÃO AUTOMÓVEL EM  
PORTUGAL,  
CASO MIDAS PORTUGAL, S.A

Catarina Ferreira Farinha

Projecto de Mestrado  
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Rui Alpalhão, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de  
Finanças

Dezembro 2011

## **Agradecimentos**

Durante esta nova etapa da minha vida, tenho a agradecer a muitas pessoas que me apoiaram e ajudaram a concretizar este projecto.

Agradeço ao ISCTE e a todos os professores que me acompanharam neste mestrado e que me permitiram aprofundar conhecimentos nesta área tão vasta, como é a gestão. Agradeço ao meu orientador, o Prof. Doutor Rui Alpalhão, a oportunidade que me deu pela realização deste projecto.

À Midas Portugal S.A. por me terem ajudado a completar esta tese. A todos os seus colaboradores que me apoiaram e permitiram a realização deste projecto. Não posso deixar de agradecer à Patrícia Silva pela sua disponibilidade a nível profissional e pela amizade incondicional que me transmite; é um sentimento recíproco!

Não posso deixar de deixar aqui um agradecimento muito especial à minha Mãe, e um eterno agradecimento ao meu Pai, por tudo aquilo que me proporcionaram ao longo da minha vida, por todo o apoio e carinho que me deram. A educação que me proporcionaram faz de mim aquilo que sou hoje e o que serei no futuro. Os nossos pais deverão ser sempre os pilares da nossa vida!

Agradeço aos meus irmãos Ana e André por todo o apoio que me deram e por me terem “aturado” em momentos mais complicados. Os irmãos são também para o bem e para o mal!

Ao meu marido, companheiro e amigo, Nuno, pela pessoa que é e que me acompanha há muitos anos. Os nossos caminhos cruzaram-se num momento mágico e temos a sorte de nos amarmos e sermos felizes. Sei que nesta fase, o seu apoio ajudou-me muito e deu-me muita força. Por todos os momentos a dois que já vivemos, agradeço-te!

Por último, não posso deixar de agradecer a toda a minha família e amigos. A amizade que todos temos é aquilo que nos faz viver e que nos permite, mesmo em tempos de crise, continuarmos a ser felizes e a rir!

O meu muito obrigado a todos!

## Resumo

A dissertação aqui apresentada - “Evolução do *Fast Fit* da Reparação Automóvel em Portugal, Midas Portugal, S.A.” - tem como objectivo dar a conhecer o tema *Fast Fit* da reparação automóvel e a sua evolução em Portugal, face aos novos mercados. A presença de cadeias de *Fast Fit* (reparação rápida de automóveis) em Portugal está em crescimento e expansão.

O *case study* desta dissertação é sobre uma dessas cadeias de *Fast Fit* a operar em Portugal: a Midas Portugal, S.A..

Esta dissertação é assim dividida em duas partes:

1. Enquadramento teórico, onde se desenvolvem os conceitos de gestão, estratégia, planeamento e orçamento. Estes conceitos são importantes na medida em que permitem a construção e implementação de um determinado negócio com vista ao seu sucesso. As organizações necessitam de um modelo de planeamento e orçamentação ágil, que uniformize regras e que possibilite a tradução financeira dos planos de acção.
2. Na segunda parte, é feito um enquadramento de *Fast Fit* em Portugal e da sua evolução. Nesta óptica, é feita uma análise estratégica ao *case study* - Midas Portugal, S.A.. A Midas é uma organização que tem vindo a crescer nos últimos 10 anos e é considerada uma das cadeia de *Fast Fit* da reparação automóvel em Portugal com maior sucesso e quota de mercado, contando neste momento com 45 centros/oficinas a nível nacional.

A previsão para os próximos 10 anos é que a percentagem de centros/oficinas aumente, sendo o objectivo da Midas a exploração de mais de 60 centros/oficinas até 2015 em território nacional. A tendência do mercado será para que apenas 15 por cento das reparações automóveis sejam feitas em oficinas tradicionais, sendo que muitas oficinas independentes vão fechar e muitas outras se vão organizar em “redes”. Sendo assim, o mercado da reparação automóvel em Portugal está em mutação e a caminhar para uma situação idêntica à que se verifica em vários países europeus, onde existe um grande número de oficinas de reparação rápida.

**Palavras-chave:** gestão estratégica, planeamento, orçamento, Midas

**JEL Classification System:** L10, M10



## Abstract

The dissertation presented herein - “Evolution of Fast Fit car repair and servicing in Portugal, Midas Portugal, S.A.” - aims to publicize the subject of Fast Fit car repair and its evolution in Portugal. The Fast Fit sector (fast car repair) has faced some recent changes and a sustainable growth in Portugal. The dissertation presents Midas Portugal, SA Case Study, a Fast Fit chain operating in Portugal.

This study is thus divided into two parts:

1. Theoretical framework, expanding on the concepts of management, strategy, planning and budgeting. These concepts are the fundamental pillars of success for any type of business. Efficiency in today’s organizations is measured by their ability to quickly implement action plans, which can only be achieved by the integration of agile methodologies into the overall enterprise planning and budgeting processes.
2. The second part consists in a more detailed description of the fast fit sector in Portugal and its evolution. Accordingly, there is a strategic analysis to the case study - Midas Portugal S.A.. Midas is a company that has grown rapidly over the past 10 years and is one of the chains responsible for the boosting of the fast fit car repair and servicing in Portugal. Well-known by its track record of delivering solid quality service, consistently meeting or exceeding commitments, Midas is currently the market leader in Portugal with 45 centres/sites throughout the country.

The market trend for the next 10 years leads to a growth in the number centres/sites, being Midas’s objectives to explore more than 60 centres/sites in 2015. Another trend states that only 15 percent of car repairs will be made in traditional sites, causing the failure of many independent shops and many others will have to organize themselves into "networks". Thus, the auto repair market in Portugal is changing and moving towards a situation similar to that seen in several European countries, where there are a large number of small quick repair shops.

**Key Words:** Strategic management, planning, budget, Midas

**JEL Classification System:** L10, M10

## Índice Geral

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Sumário Executivo .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>1 – A Estratégica.....</b>   | <b>3</b>  |
| 1.1 – Conceito.....   | 3         |
| 1.2 – Evolução do Conceito de Gestão Estratégica .....                          | 5         |
| 1.3 – Análise Estratégica .....   | 8         |
| 1.3.1 – Análise do Meio Envolvente.....   | 8         |
| 1.3.1.1 – Meio Envolvente Contextual: Análise PEST.....                         | 9         |
| 1.3.1.2 – Meio Envolvente Transaccional .....                                   | 11        |
| 1.3.1.2.1 – Atractividade da Indústria: Modelo das Cinco Forças de Porter ..... | 11        |
| 1.3.2 – Análise Interna da Empresa .....  | 14        |
| 1.3.2.1 – Cadeia de Valor de Porter .....                                       | 15        |
| 1.3.3 – A Integração da Empresa na Envolvente .....                             | 18        |
| 1.3.3.1 – Análise SWOT .....  | 18        |
| 1.3.3.2 – Matriz BCG.....   | 21        |
| <b>2 – A Gestão Estratégica.....</b>  | <b>23</b> |
| <b>3 – O Planeamento.....</b>   | <b>25</b> |
| 3.1 – Planeamento Estratégico.....  | 27        |
| 3.1.1 – Visão .....   | 28        |
| 3.1.2 – Missão.....   | 29        |
| 3.1.3 – Valores .....   | 29        |
| 3.1.4 – Objectivos .....  | 30        |
| 3.1.5 – Definição de Estratégia.....  | 32        |
| 3.2 – Planeamento Operacional .....   | 35        |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3 – Planeamento Financeiro.....  | 36        |
| 3.3.1 – O Orçamento.....   | 43        |
| <b>4 – Fast Fit da Reparação Automóvel em Portugal nos Últimos 10 anos .....</b> | <b>47</b> |
| <b>5 – Case Study: Midas Portugal, S.A.....</b>                                  | <b>51</b> |
| 5.1 – História da Midas.....   | 51        |
| 5.2 – Concorrência em Portugal .....   | 54        |
| 5.3 – Análise Estratégica da Midas Portugal S.A.....                             | 59        |
| 5.3.1 – Análise do Meio Envolvente.....  | 60        |
| 5.3.1.1 – Análise PEST .....   | 60        |
| 5.3.1.2 – Modelo das Cinco Forças de Porter .....                                | 62        |
| 5.3.2 – Análise Interna.....   | 64        |
| 5.3.2.1 – Cadeia de Valor de Porter.....   | 64        |
| 5.3.3 – Integração da Empresa na Envolvente.....                                 | 65        |
| 5.3.3.1 – Análise SWOT.....  | 65        |
| 5.3.3.2 – Matriz BCG.....  | 69        |
| 5.4 – Planeamento Estratégico.....   | 70        |
| 5.4.1 – Visão .....  | 70        |
| 5.4.2 – Missão.....  | 70        |
| 5.4.3 – Valores .....  | 70        |
| 5.4.4 – Objectivos .....   | 71        |
| 5.4.5 – Definição de Estratégia.....   | 72        |
| 5.5 – O Plano Financeiro. ....   | 73        |
| <b>6 – Conclusões.....</b>   | <b>74</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>7 – Bibliografia .....</b>                                     | <b>75</b> |
| <b>Anexo I - Regulamento 461/210 .....</b>                        | <b>77</b> |
| <b>Anexo II - Tabelas Financeiras da Midas Portugal S.A. ....</b> | <b>84</b> |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Círculos de Análise da Envolverte .....          | 8  |
| Figura 2 – Análise PEST .....                               | 10 |
| Figura 3 – Modelo das Cinco Forças de Porter .....          | 13 |
| Figura 4 – Cultura e Valores Organizacionais .....          | 15 |
| Figura 5 – Cadeia de Valor de Porter .....                  | 17 |
| Figura 6 – Análise SWOT .....                               | 18 |
| Figura 7 – Análise SWOT Integrada.....                      | 19 |
| Figura 8 – Matriz BCG.....                                  | 21 |
| Figura 9 – Distribuição dos centros Midas em Portugal ..... | 52 |

## Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 – Tipificação das posições dos quadrantes da Matriz BCG .....                  | 22 |
| Tabela 2 – Comparação entre Pensamento e Planeamento Estratégico .....                  | 26 |
| Tabela 3 – Demonstração de Resultados Previsional.....                                  | 38 |
| Tabela 4 – Mapa de Working Capital .....  | 39 |
| Tabela 5 – Plano Financeiro.....  | 40 |
| Tabela 6 – Balanço Previsional.....   | 41 |
| Tabela 7 – Estimativa do Universo de Actores no pós-venda Automóvel.....                | 49 |
| Tabela 8 – Mapa Exemplificativo do Orçamento utilizado na Midas Portugal, S.A.....      | 85 |
| Tabela 9 – Mapa Exemplificativo do Business Plan utilizado na Midas Portugal, S.A. .... | 86 |

## **Índice de Gráficos**

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 – Divisão da facturação das oficinas por actividade ..... | 50 |
| Gráfico 2 – Evolução da Midas Portugal, S.A. ....                   | 52 |

## Sumário Executivo

A actual conjuntura económica constitui uma séria ameaça para a sobrevivência de muitas empresas e nomeadamente para o seu crescimento. Nos tempos que correm, cada vez mais a gestão estratégica assume um papel importante no crescimento e sobrevivência de empresas. A importância da gestão estratégica assume-se assim como um factor preponderante para um alinhamento entre a eficiência operacional e o posicionamento estratégico das organizações. Segundo Michael Porter, a estratégia competitiva consiste em ser diferente, isto é, obriga a escolher deliberadamente um conjunto de actividades para fornecer uma combinação única de valor. O mesmo autor defende uma vantagem competitiva sustentável, através da eficiência operacional, assente no posicionamento estratégico.

Actualmente a visão da gestão estratégica assenta em pontos essenciais, como:

- Análise do meio envolvente;
- Análise da empresa;
- Formulação da visão, missão, valores, objectivos e estratégia da empresa;
- Implementação da estratégia;
- Controlo ou revisão.

Perante o novo contexto mundial, muitas empresas têm então que se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente. Dentro desse cenário de instabilidade, o planeamento estratégico tem-se tornado cada vez mais importante e vital e deve ser construído de maneira flexível, com o comprometimento de todos os colaboradores da organização e muito associado à execução.

Assim, em qualquer tipo de negócio a estratégia e a gestão estratégica assumem um papel importante no sucesso de qualquer organização, assim como o planeamento a longo prazo tem um papel crucial na obtenção e continuação deste sucesso. É nesta óptica de obtenção de sucesso que ao longo desta dissertação é feita referência ao planeamento e à sua importância. Neste sentido, o planeamento a longo prazo é um processo que conduz à definição dos objectivos da organização e das estratégias a alcançar. O orçamento, sendo uma peça do planeamento que, corresponde à tradução financeira dos objectivos e dos planos de acção a curto prazo, é um instrumento de gestão que visa apoiar o gestor no alcance dos objectivos definidos, sendo, por isso, simultaneamente, um instrumento de decisão e de acção.



No âmbito do estudo da Estratégia e Planeamento, esta dissertação tem como objectivo aprofundar o conhecimento dentro de uma área de negócio relativamente recente e com tendência ao crescimento no mercado nacional.

O *Fast Fit* da reparação automóvel em Portugal surgiu no ano 2001 com a entrada no mercado português da marca Midas Portugal, S.A.. Este é um negócio que veio dinamizar o mercado da reparação automóvel, que até esta altura estava centrado nas oficinas tradicionais e independentes e nos concessionários das marcas automóveis. O conceito de *Fast Fit* refere-se, no caso, das reparações automóveis, a um serviço rápido de manutenção e revisão de automóveis.

Perante este novo mercado a nível nacional, a Midas tem ao longo dos últimos 10 anos adoptado uma estratégia que neste momento a mantém como líder nacional no mercado da reparação automóvel, contando actualmente com 45 centros/oficinas e tendo o objectivo de aumentar esse número durante os próximos anos.

Para melhor se perceber o conceito de estratégia, planeamento e orçamento, é feita, numa primeira parte, uma introdução teórica.

Relativamente à Midas Portugal, S.A., é feita uma análise estratégica seguindo as linhas de orientação dadas pela introdução teórica.

## 1 – A Estratégica

### 1.1 – Conceito

A palavra **estratégia** deriva do termo grego *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *-ag* (liderar). Assim, *strategos* significa literalmente a «função do general do exército». Em virtude das suas raízes militares, a estratégia é normalmente definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo. A estratégia concebida pelo general traduz-se depois num plano de campanha que determina as acções ofensivas e defensivas a levar a cabo.

No meio empresarial, a estratégia é frequentemente conotada como a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso. No contexto militar, a finalidade última da estratégia é vencer o inimigo; nos negócios, a criação de uma vantagem competitiva sustentável é a principal razão de ser da estratégia empresarial.

A gestão estratégica é a formulação e implementação da estratégia ao nível das organizações. A estratégia de uma organização assenta na gestão racional dos seus recursos e visa a criação de valor ao cliente, proporcionando e desenvolvendo produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado de forma superior ao da concorrência. Desta forma a estratégia é essencial para o sucesso de qualquer organização, uma vez que define a natureza da relação entre a empresa e o seu meio envolvente, ou seja com os seus clientes e concorrência.

Nesse sentido, as organizações tendem a actuar de acordo com um padrão de decisões e acções que visa reforçar a adequação entre as suas diversas actividades ao longo do tempo.

Definições complementares de Estratégia Empresarial:

- Plano que integra os principais objectivos, políticas e sequências de acções num todo coerente. *James Brian Quinn* (1980)
- Plano unificado, completo e integrado, concebido para garantir que os objectivos básicos da empresa sejam alcançados. *William Glueck* (1980)
- Padrão de objectivos e principais políticas para os alcançar, expressos de maneira a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar e o tipo de empresa que é ou deverá ser. *Kenneth Andrews* (1980)

- Via para alcançar, de uma forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre a competição. *Kenichi Ohmae* (1982)
- Padrão num conjunto de decisões e acções. *Henry Mintzberg* (1980)
- Criação de uma adequação entre as actividades da empresa. *Michael Porter* (1996)

## 1.2 – Evolução do Conceito de Gestão Estratégica

Ao longo da história podemos distinguir diferentes etapas na evolução do conceito de gestão estratégica sendo elas as seguintes:

### **1ª Fase - Planeamento Financeiro**

Esta fase perdurou até final dos anos 50 e o objectivo principal era controlar os negócios que cresciam em dimensão e diversificação.

### **2ª Fase - Planeamento Empresarial (anos 60)**

A utilização do planeamento financeiro revelava-se insuficiente face à incapacidade de se prever com rigor a flutuação e crescimento dos mercados e por conseguinte da actividade da empresa. Desta forma houve a preocupação então, por parte dos gestores, em utilizar modelos para a previsão da procura e dos seus ciclos.

Nos planos empresariais que eram realizados estabeleciam-se assim:

- As metas e objectivos estratégicos;
- Vendas previsionais;
- Política e investimentos;
- Oportunidades para desenvolvimento de novos mercados, produtos e negócios.

### **3ª Fase - Análise da Indústria e Posição Competitiva (Anos 73/74)**

Com o evento do primeiro choque petrolífero e as constantes mutabilidades do meio envolvente as previsões falham, tornando-se assim o objectivo da gestão estratégica, a procura e definição do melhor posicionamento competitivo, e não tanto o planificar.

Nesta fase os planos empresariais compreendiam:

- A análise da atractividade da indústria ou dos sectores nos quais a empresa se inseria.
- A gestão do portfólio de actividades da empresa.
- A definição do posicionamento associado a maior rentabilidade. Nesta fase surgem como ferramentas de gestão os modelos PIMS, BCG, etc.

As empresas eram levadas a formular objectivos e a desenvolver estratégias de forma a obterem posicionamentos muito similares, pelo que esta fase dá lugar à actual.

#### **4ª Fase - Explorar a Vantagem Competitiva**

Nesta fase o objectivo das empresas é encontrar posições únicas de vantagem competitiva aproveitando para esse efeito as suas capacidades e recursos específicos. Actualmente as empresas estão conscientes de que as estratégias de sucesso devem combinar:

- A definição de metas simples e a longo prazo
- A análise do ambiente competitivo
- Objectivos de utilização de meios e recursos disponíveis
- A implementação efectiva da estratégia

A estratégia surge-nos assim como o ponto de interligação da empresa com o seu meio envolvente ou contexto da indústria ou sectores em que se insere.

Nesta abordagem a estratégia pressupõe assim a definição:

- Das metas e valores identificando os obstáculos
- Dos recursos e meios disponíveis
- Da estrutura organizativa, sistemas de gestão e liderança mais adequadas à empresa.

São elementos da estratégia empresarial as metas, políticas e os planos.

O sucesso empresarial é reconhecido pela sobrevivência a longo prazo da organização, pelo crescimento sustentado das suas vendas, pela obtenção e uma rentabilidade adequada e pela demonstração de uma sólida capacidade de inovação. Para avaliar a *performance* da organização nos critérios básicos do sucesso empresarial, é conveniente utilizar tanto medidas quantitativas como qualitativas. As medidas quantitativas podem incluir a rendibilidade dos capitais próprios, o crescimento das vendas, o valor da empresa ou a percentagem das vendas de novos produtos nas vendas totais de cada ano. As medidas qualitativas podem incluir inquéritos aos consumidores, opiniões de analistas financeiros ou até a simples avaliação do grau de satisfação laboral dos membros da empresa. A estratégia é o caminho escolhido para alcançar os objectivos.

A importância da estratégica, frequentemente, torna-se mais evidente nos períodos de pior desempenho. Na sua essência, a estratégia pode ser definida como o conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência. Enquanto o sucesso a longo prazo depende, em última

análise, das orientações estratégicas da empresa, o seu desempenho competitivo no curto e médio prazo resulta do nível de competência com que são implementadas as decisões táticas.

Para sustentar o desenvolvimento da organização a longo prazo, a estratégia empresarial deve indicar com clareza os seguintes elementos:

- Natureza dos negócios em que a empresa deseja actuar (*estratégia de diversificação*).
- Para cada negócio, os segmentos de mercado que a empresa deseja servir com os seus produtos e serviços (*estratégia de produtos-mercados*).
- Para cada negócio, as principais actividades operacionais que a empresa deseja realizar internamente (*estratégia de integração vertical*).
- Para cada negócio, os mercados geográficos em que a empresa deseja estar presente (*estratégia de internacionalização*).

### 1.3 – Análise Estratégica

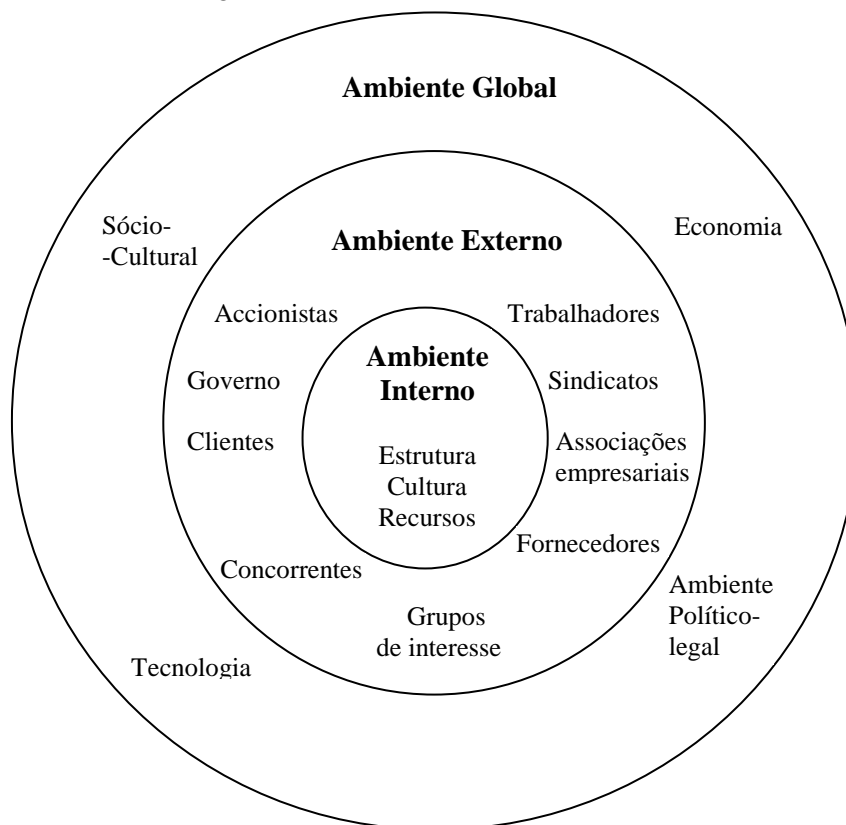
A análise estratégica faz parte integrante da gestão estratégica das organizações e engloba o pensamento estratégico, a análise do meio envolvente e a análise da própria organização.

O objectivo da análise estratégica é entender a posição estratégica da organização através da identificação do panorama das influências chave no presente e futuro da organização, bem como equacionar as oportunidades proporcionadas pelo ambiente e entender as competências da organização.

#### 1.3.1 – Análise do Meio Envolvente

A sobrevivência de qualquer empresa depende, em primeiro lugar, da sua capacidade de interacção com o meio envolvente. A permanente evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm de saber dar resposta. Os competidores que forem menos rápidos e eficazes a adequarem-se às tendências do meio envolvente correm o risco de perder clientes e, em última análise, de sair do negócio.

Figura 1 - Círculos de Análise da Envlovente



Fonte: Manual de Estratégia, 2008

A análise do meio envolvente deve ser feita a dois níveis:

1. **O Meio Envolvente Contextual**: Comum a todas as organizações, condiciona, a longo prazo, as actividades da empresa.
2. **O Meio Envolvente Transaccional**: Específico para cada indústria, é constituído pelos elementos que interagem directamente com a indústria.

### 1.3.1.1 – Meio Envolvente Contextual: Análise PEST

A finalidade da análise do meio envolvente contextual é a de tentar perceber quais os factores do ambiente económico e social que em geral afectam a actividade da empresa, tanto no momento actual como no futuro. O meio envolvente contextual é comum a todas as organizações e pode ser dividido em 4 contextos distintos: contexto económico, sócio-cultural, político-legal e tecnológico.

Neste âmbito a Análise PEST é a mais utilizada e consiste em considerar o meio envolvente dividido em 4 grandes dimensões:

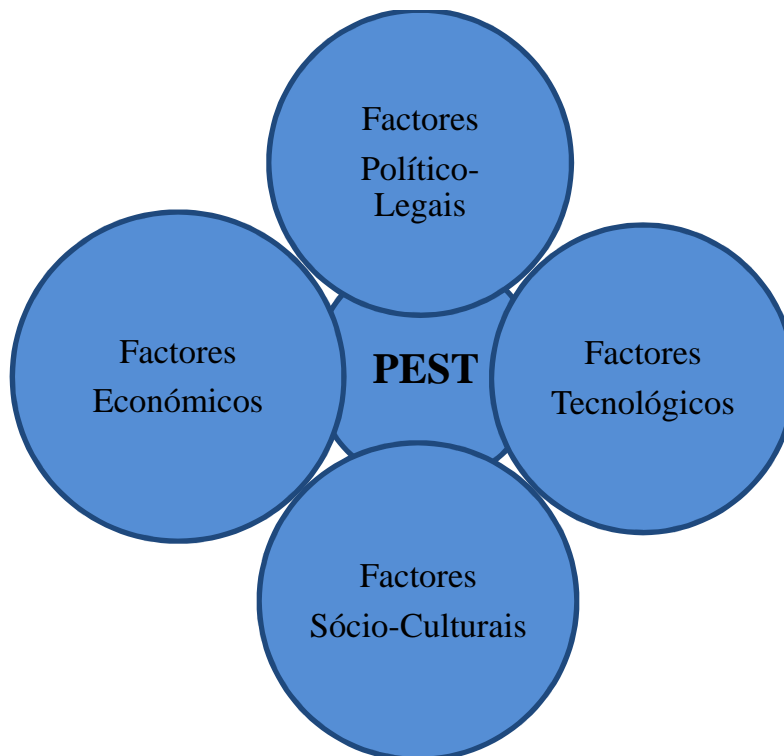
- **Contexto Político-Legal**: condiciona a alocação de poder e providencia o enquadramento legal da sociedade. As principais variáveis são a estabilidade política, política económica, enquadramento legal, legislação laboral, restrições ao comércio, leis antimonopólio e *lobbying*.
- **Contexto Económico**: determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade. As principais variáveis são o produto interno bruto, taxa de inflação, taxa de juros, taxa de câmbios, taxa de desemprego, balança comercial, custos energéticos e taxa de poupança.
- **Contexto Sócio-Cultural**: reflecte os valores, costumes e tradições da sociedade. As principais variáveis são os estilos de vida, taxa de natalidade, estrutura etária,



taxa de analfabetismo, distribuição geográfica, nível educacional e composição étnica.

- Contexto Tecnológico: traduz o progresso técnico da sociedade. As principais variáveis são as inovações tecnológicas, inovações de processo, protecção de patentes, incentivos do governo e normas de qualidade.

Figura 2 - Análise PEST



### 1.3.1.2 – Meio Envolverte Transaccional

A análise do meio envolvente transaccional incide sobre um conjunto de elementos e factores que têm uma influência directa sobre a empresa.

O meio envolvente transaccional é específico de cada indústria e tem quatro elementos principais que o integram:

- Clientes: consumidores actuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pela indústria; em conjunto, constituem o mercado ou a procura. Os clientes devem ser agrupados em segmentos de mercado.
- Concorrentes: competidores actuais e potenciais, bem como produtos substitutos, que satisfazem as mesmas necessidades do mercado; em conjunto, constituem a indústria ou a oferta. Devem ser estudadas as capacidades, objectivos, estratégias e pressupostos dos concorrentes.
- Fornecedores: agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos à indústria. Deve-se analisar todo o tipo de fornecedores de produtos e serviços requeridos pela indústria.
- Comunidade: organizações, indivíduos e factores que partilham recursos e têm interesses directa ou indirectamente relacionados com o mercado e a indústria. A actividade da empresa deve ser enquadrada na comunidade onde opera.

#### 1.3.1.2.1 – Atractividade da Indústria: Modelo das Cinco Forças de Porter

Nem todas as indústrias são igualmente atractivas. O Modelo das Cinco Forças, de *Michael Porter* (1980), explica a origem da rentabilidade estrutural das indústrias. Este modelo prescreve que a rivalidade entre empresas aumenta quando existem concorrentes de dimensão semelhante, reduzido crescimento de mercado, custos fixos e de stock relativamente elevados, produtos indiferenciados e facilidade em obter economias de gama (facilidade em fabricar diferentes produtos na mesma instalação, maximizando a taxa de utilização), capacidade disponível difícil de aumentar a não ser por grandes saltos, exigindo forte investimento, barreiras elevadas à saída da indústria, entre vários outros. De acordo com este

modelo, a atractividade a longo prazo de uma indústria resulta da acção conjunta dos seguintes factores:

- 1. Potencial de novas Entradas:** possibilidade de novas empresas passarem a competir na indústria; quanto maior for o potencial de novas entradas, menor é a rentabilidade estrutural do negócio. O potencial de novas entradas depende do nível das barreiras à entrada e da expectativa de retaliação.
- 2. Pressão de Produtos Substitutos:** impacte da existência de bens alternativos que satisfazem as mesmas necessidades dos consumidores da indústria; quanto maior for a pressão dos produtos substitutos, menor é a rentabilidade estrutural do negócio. Os produtos substitutos impõem limites máximos aos preços cobrados e limites mínimos à remuneração oferecida.
- 3. Poder Negocial dos Fornecedores:** capacidade dos fornecedores influenciarem os termos em que os seus produtos ou serviços são vendidos à indústria; quanto maior for o poder negocial dos fornecedores, menor é a rentabilidade estrutural do negócio. O poder negocial dos fornecedores reflecte-se nos preços, cobranças, entrega e qualidade.
- 4. Poder Negocial dos Clientes:** capacidade dos clientes influenciarem os termos em que os produtos ou serviços da indústria são adquiridos; quanto maior for o poder negocial dos clientes, menor é a rentabilidade estrutural do negócio. O poder negocial dos clientes reflecte-se nos preços, pagamentos, qualidade e serviço.
- 5. Rivalidade entre Concorrentes Actuais:** intensidade competitiva entre as empresas a operar na indústria; quanto maior for a rivalidade entre os actuais concorrentes; menor é a rentabilidade estrutural do negócio. A rivalidade entre concorrentes actuais é mais nociva se induzir guerras de preços, publicidade comparada e extensões de garantia.

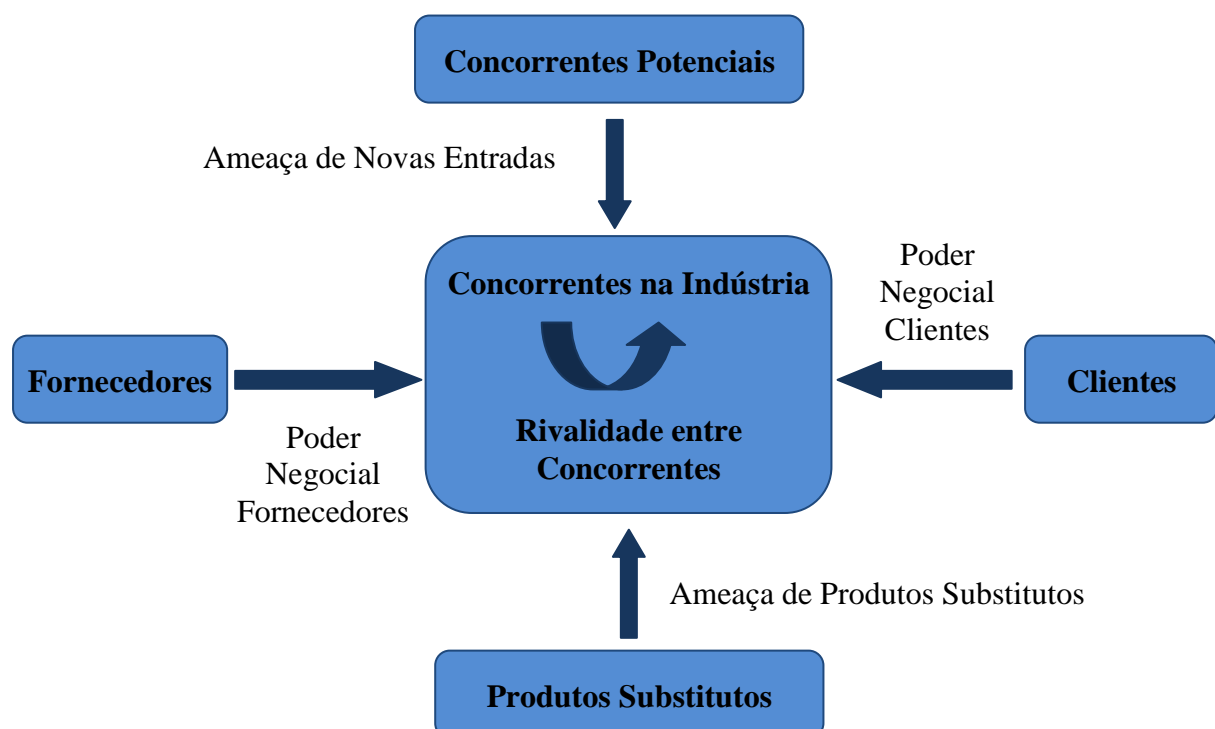
Uma vez identificada a natureza do impacto das cinco forças na atractividade geral do negócio, cada empresa deve optar por uma de três vias alternativas de enquadramento na indústria:

- Adequação: aceitar a configuração da indústria e adequar a empresa às suas características, limitando-se a criar defesas sólidas contra a acção das cinco forças ou encontrando segmentos onde o efeito das forças é menos pronunciado.

- **Intervenção:** não aceitar a configuração da indústria e tentar alterar o balanço das cinco forças em proveito próprio, melhorando assim a posição da empresa no sector.
- **Antecipação:** prever a evolução da indústria e posicionar a empresa de forma a beneficiar da configuração das cinco forças, influenciando o desenvolvimento do sector em proveito próprio.

A análise da atractividade da indústria deve pois ser dinâmica, identificando não apenas a actual configuração das cinco forças, mas também a sua evolução futura e a forma como as empresas se vão posicionando em função das novas tendências.

Figura 3 - Modelo das Cinco Forças de Porter



### 1.3.2 – Análise Interna da Empresa

Apesar das tendências do meio envolvente serem identificadas para todas as empresas a operar numa indústria, algumas conseguem obter sistematicamente melhores desempenhos que outras. Diferenças estruturais de volumes de vendas, taxas de crescimento e rentabilidade operacional entre os vários competidores de um dado sector resultam geralmente de níveis de capacidade de gestão distintos, derivados da utilização de mais e/ou melhores recursos.

A análise da empresa deve pois começar pela identificação da natureza dos principais recursos ao seu dispor e pela avaliação dos respectivos méritos. Em complemento, é importante perceber a dinâmica dos custos da organização para apurar o nível de eficiência da utilização dos seus recursos. Apenas na análise conjunta dos benefícios e custos é possível determinar o valor real dos recursos da empresa.

Qualquer empresa utiliza uma grande variedade de recursos e naturalmente, a importância relativa de cada tipo de recurso tende a ser distinta para diferentes indústrias. Apesar da sua diversidade, os múltiplos elementos de uma empresa podem ser enquadrados em apenas três categorias básicas:

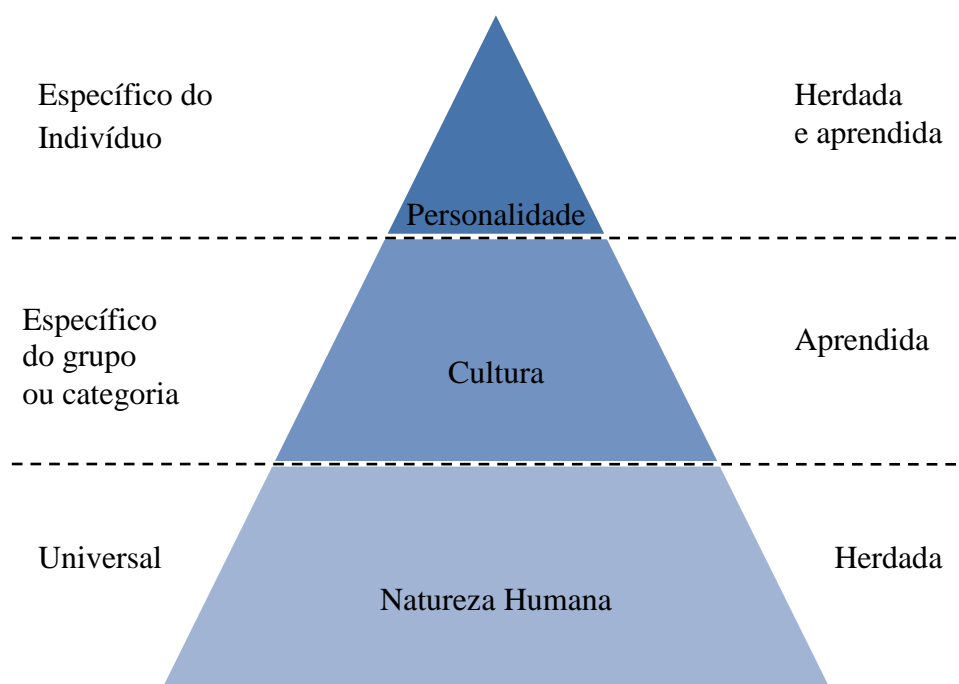
- Recursos Humanos: número de trabalhadores, qualificação dos empregados, grau de motivação e empenho, etc. A avaliação dos recursos humanos deve incidir sobre quatro tipos de factores: eficácia, eficiência, evolução e interacção.
- Recursos Financeiros: capitalização, nível de endividamento, grau de liquidez, etc. A avaliação dos recursos financeiros deve incidir sobre indicadores de liquidez, solvabilidade e eficiência.
- Recursos Organizacionais: sistemas de gestão, processos funcionais, controlo de gestão, etc. A avaliação dos recursos organizacionais deve incidir sobre o valor dos activos intangíveis da empresa.

A abordagem interna é sempre uma avaliação interessante dos recursos, da cultura e dos valores empresariais e deve, por isso, ser considerada como fundamental. Conhecer a estrutura interna, ou seja, o conjunto dos elementos constituintes e regras de relacionamento, dependência, hierarquia e funcionalidade entre eles, é um passo determinante na análise interna.

### 1.3.2.1 – Cadeia de Valor de Porter

A cultura de uma organização é a forma como ela absorve valores, sentimentos, atitudes, comportamentos e expectativas que transmitam significado, ordem e estabilidade à vida dos membros dessas organizações e é também, um elemento decisivo na análise estratégica interna.

Figura 4 - Cultura e Valores Organizacionais



Fonte: Manual de Estratégia, 2008

Perceber a cultura empresarial, como fenómeno objectivo, é, então, fundamental para a análise estratégica interna, porque, por um lado condiciona o pensamento estratégico e, por outro pode ser alterável, influenciável, moldável, enfim trabalhável, podendo facilitar e potenciar a conquista de objectivos estratégicos.

Sob o ponto de vista interno, e no que respeita à construção de valor, a Cadeia de Valor de Porter é um instrumento essencial para analisar as fontes de construção de valor e que, por conseguinte, proporcionam vantagens competitivas. A cadeia de valor desagrega a empresa num conjunto de actividades relevantes para compreender os custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais. Pode assim ser dividida em dois subgrupos de actividades:

**1. Actividades Primárias:** relacionadas com a criação ou transformação dos produtos e serviços.

- *Logística interna ou de entrada* - inclui a recepção, armazenamento, controlo de stocks e a sua distribuição pela produção, sempre que necessário.
- *Operações* - incluem todas as actividades que transformam as matérias-primas em produtos finais (como a produção, embalagem, montagem, manutenção de equipamentos, testes...).
- *Logística externa ou de saída* - inclui as actividades necessárias para fazer chegar os produtos finais aos clientes (como a armazenagem, processamento de pedidos, transporte, gestão da distribuição).
- *Marketing e Vendas* - incluem as actividades associadas com a identificação das necessidades dos clientes, a comercialização e a promoção do produto (tais como a selecção dos canais de distribuição, a publicidade, promoção, venda, preços, gestão de retalho, etc.).
- *Serviço* - inclui as actividades relacionadas com o serviço pós-venda que mantêm e acrescentam o valor depois da venda dos produtos e serviços aos clientes (como o apoio aos clientes, serviço de reparação, instalação, formação, gestão da reposição de peças, actualização, etc.).

**2. Actividades de Suporte:** que apoiam, directa ou indirectamente, a execução das actividades primárias.

- *Infra-estrutura das empresas* – inclui as actividades de gestão geral, tais como planeamento, finanças, contencioso, contabilidade, gestão da qualidade, estrutura organizacional, sistemas de controlo, cultura da empresa, etc.
- *Gestão de Recursos Humanos* - inclui as actividades ligadas ao recrutamento, contratação, formação, desenvolvimento, manutenção e remuneração dos empregados e gerentes.
- *Desenvolvimento Tecnológico* - inclui o desenvolvimento de tecnologia para apoiar as actividades da cadeia de valor, tais como investigação e desenvolvimento, automatização de processos, design, re-design.
- *Aprovisionamentos/Compras* - inclui actividades associadas à aquisição das matérias-primas, serviços, peças sobressalentes, prédios, máquinas e demais inputs utilizados nas actividades de criação de valor.

Figura 5 - Cadeia de Valor de Porter



Este instrumento permite, assim, analisar de forma compartimentada, por actividades, em vez de o analisar de forma global. E, por isso, é um tão poderoso instrumento de análise interna da empresa.



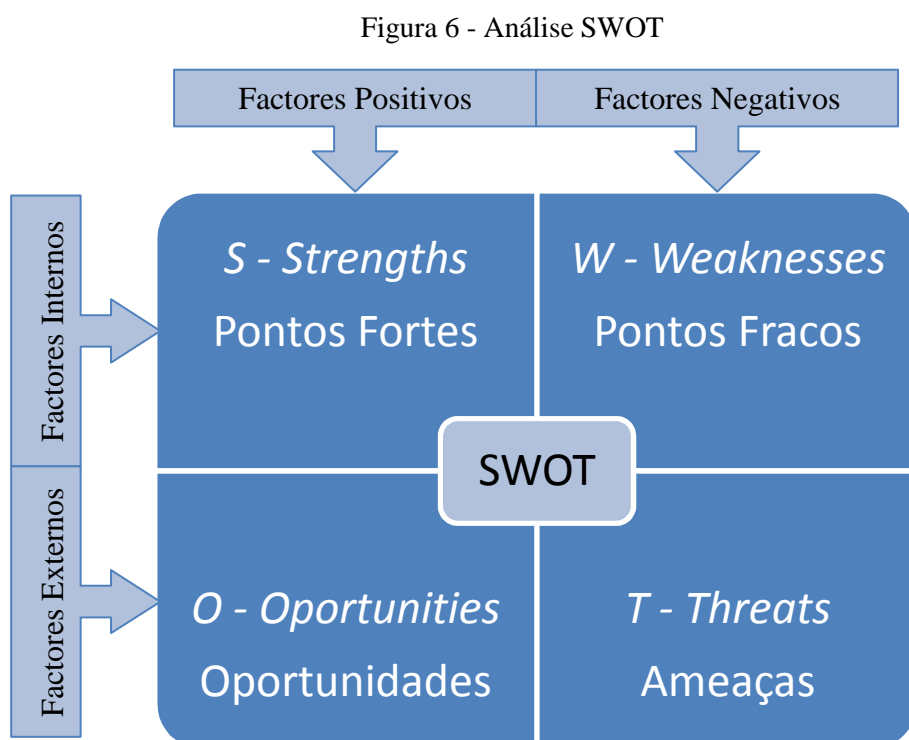
### 1.3.3 – A Integração da Empresa na Envoltente

A clara identificação das áreas em que a empresa detém mais ou melhores recursos que a concorrência permite concluir onde residem os seus pontos fortes, pontos fracos e competências centrais. É então necessário alinhar as áreas de maior capacidade da empresa com as tendências detectadas no meio envolvente, para assegurar um bom nível de adequação estratégica.

Por último, é conveniente sintetizar as principais conclusões do estudo do meio envolvente e de análise interna da empresa numa análise SWOT, de que resultam sugestões alternativas para a formulação da estratégia da organização.

#### 1.3.3.1 – Análise SWOT

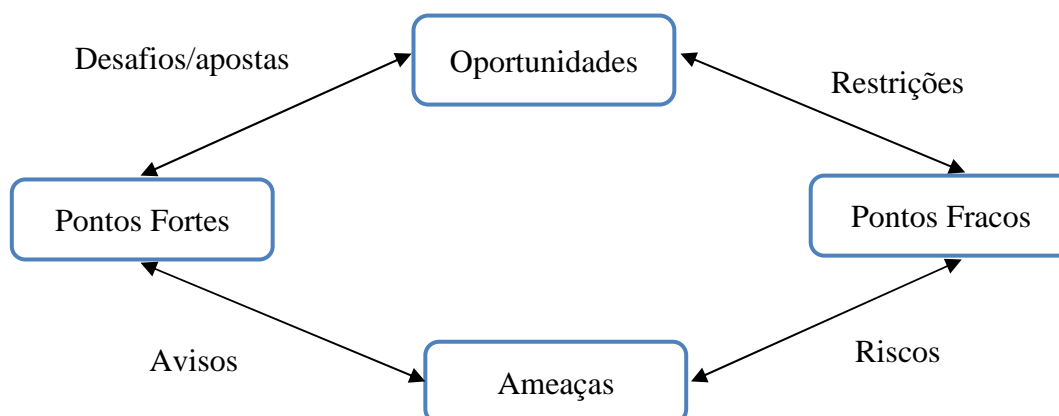
A Análise SWOT procura fazer uma avaliação eficaz dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*) da organização, assim como das oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) do meio envolvente. Com esta descrição fica bem claro que este modelo procura, acima de tudo, efectuar dois tipos de avaliação: uma avaliação externa e uma avaliação interna.



No que respeita à análise externa, a análise SWOT, tem como objectivo a identificação das principais oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) que num determinado momento se colocam perante a organização. Pode dizer-se que a sua importância está associada à necessidade de, dentro do possível, os gestores e outros responsáveis preverem eventuais desenvolvimentos futuros que possam ter maior ou menor impacto futuro nessa mesma organização. Por estarem fora do controlo da organização, as mudanças podem afectar (positiva ou negativamente) o desempenho e a forma de actuação da organização. Uma organização que perceba que o ambiente externo está mudado e que tenha agilidade para se adaptar a esta mudança, aproveitará melhor as oportunidades e sofrerá menos as consequências das ameaças. Por isso, a análise do ambiente externo é tão importante.

Em termos de análise interna, a análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*) caracterizadores da organização num determinado momento. Uma coisa é perceber que o ambiente externo está mudado, outra, é ter competência para adaptar-se a estas mudanças (aproveitando as oportunidades e/ou enfrentando as ameaças). Tal como no ambiente externo, o ambiente interno deve ser monitorizado permanentemente.

Figura 7 - Análise SWOT Integrada



A importância da identificação das forças e das fraquezas é particularmente importante para os aspectos directamente relacionados com os factores críticos de sucesso da organização em causa. De notar que a consideração de uma determinada característica da empresa como força ou fraqueza é sempre relativa e potencialmente alterável, designadamente na medida em que se podem verificar ao longo do tempo alterações importantes ao nível da concorrência e

do seu comportamento. A correcta listagem das suas forças e fraquezas, dá à organização elementos importantes no que se refere à sua orientação estratégica, que tenderá naturalmente a tirar o maior partido possível das forças e a minorar ao máximo as fraquezas.

A análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, para que o diagnóstico que dela resulta seja fiável e constitua uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica, que se ocupa das decisões que vão, no fundo, delinear o futuro a médio e longo prazo da organização.

### 1.3.3.2 – Matriz BCG

Uma das formas mais emblemáticas e populares de integração da empresa na envolvente é a que emerge da matriz desenvolvida por Bruce Henderson (1973), do Boston Consulting Group (BCG), que cruza matricialmente duas variáveis: a taxa de crescimento do mercado com a quota de mercado (relativa) da empresa. Consoante os valores obtidos para cada uma dessas duas variáveis, o negócio é classificado em quatro tipos diferentes (Interrogação, Estrela, Vaca Leiteira e Cão Raivoso) sendo, para cada um deles, efectuadas recomendações genéricas sobre as estratégias a adaptar:

Figura 8 - Matriz BCG



- 1. Interrogação:** Corresponde a negócios com elevado crescimento mas em que a empresa tem baixa quota de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros muito negativos, pois exigem fortes investimentos dada a elevada taxa de crescimento do mercado e apresentam uma baixa rentabilidade por se encontrarem numa posição competitiva débil. A recomendação é abandonar a actividade ou aumentar a quota de mercado.
- 2. Estrela:** Representa os negócios com elevado crescimento e em que a empresa tem elevada quota de mercado, mas necessitam de elevados investimentos pois estão num

mercado em franca expansão. Geralmente geram fluxos financeiros pouco significativos. A recomendação é manter a liderança.

3. **Vaca Leiteira:** É respeitante aos negócios com baixo crescimento e em que a empresa tem elevada quota de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros muito significativos. A recomendação é rentabilizar o negócio.
4. **Cão Raivoso:** Corresponde a negócios com baixo crescimento e em que a empresa tem baixa quota de mercado. Geralmente geram fluxos financeiros pouco significativos, pois o baixo crescimento do sector também não obriga à realização de investimentos avultados. A recomendação é abandonar ou reformular o negócio.

Tabela 1 - Tipificação das posições dos quadrantes da Matriz BCG

| Categoria     | Foco na quota de mercado             | Rendibilidade do negócio | Investimento necessário | Cash-flow líquido      |
|---------------|--------------------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------|
| Estrela       | Manter/<br>crescer                   | Alta                     | Alto                    | Zero ou pouco negativo |
| Vaca leiteira | Manter                               | Alta                     | Baixo                   | Muito positivo         |
| Interrogação  | Aumentar (se decidido ser agressivo) | Zero ou negativa         | Muito alto              | Muito negativo         |
|               | Colher/<br>desinvestir               | Baixa ou negativa        | Desinvestir             | Positivo               |
| Cão Raivoso   | Colher/<br>desinvestir               | Baixa ou negativa        | Desinvestir             | Positivo               |

Fonte: Manual de Estratégia, 2008

## 2 – A Gestão Estratégica

Antes de dar lugar a um plano a estratégia constitui um conjunto de visões integradas de actuação da empresa, que podem não ser necessariamente claras e completas e que podem ainda ser da autoria de qualquer membro da organização.

Essas visões sistematizam as questões relevantes para a empresa e propõem soluções mais ou menos criativas para o desenvolvimento da actividade futura da organização.

O plano depois estrutura as visões estratégicas num documento formal, de acordo com uma metodologia pré determinada.

Actualmente a visão da gestão estratégica continua a assentar na:

- Análise do meio envolvente;
- Análise da empresa;
- Formulação da missão, objectivos e estratégia;
- Organização da estrutura;
- Implementação da estratégia;
- Controlo ou revisão.

Interessa conhecer a dimensão e nível de actuação da empresa de forma a obter-se o melhor posicionamento e orientação estratégica face ao meio envolvente onde se insere.

A gestão das organizações é influenciada por uma multiplicidade de factores concretos e abstractos que se desenvolvem interna e externamente. Deste modo, a existência de um plano de acção suportado por um processo contínuo de análise crítica, permitirá a realização de objectivos previamente estabelecidos, contribuindo assim, para o equilíbrio das acções e reacções comportamentais internas dinamizando a capacidade de sucesso da organização no mundo concorrencial em que está inserida.

Após o estabelecimento de objectivos mensuráveis, e de acordo com os recursos disponíveis, tomam-se medidas necessárias para garantir que eles sejam atingidos, através do planeamento e controlo dos recursos afectos à organização. A união dos objectivos explicitamente definidos e dos planos delineados para a sua realização é concretizada na estratégia, isto é, na definição das políticas a seguir. As políticas visam aspectos diversos tais

como o crescimento pretendido, a qualidade do produto, imagem, quota de mercado, etc., e orientam a formulação dos planos para o período definido.

Eles transformam-se nos únicos meios específicos de gestão e avaliação duma organização.

A necessidade de planear os rumos do futuro de uma organização nunca assumiu tanta importância como hoje face à constante mutação e onde o acelerado desenvolvimento tecnológico é uma das características fundamentais do enquadramento dinâmico do meio envolvente.

A sobrevivência e viabilização de uma organização depende da sua capacidade em se adaptar, modificar e responder aos permanentes desafios do meio envolvente. A necessidade do planeamento decorre assim:

- Na possibilidade de coordenação das actividades das organizações no sentido dos objectivos previamente estabelecidos.
- Na preocupação do impacto futuro das decisões do presente
- Na obtenção de maior ordem nas organizações e maior racionalidade para a tomada de decisões.

O que se concebe bem enuncia-se claramente. Segundo R. L. Ackoff (1973) «o planeamento consiste em conceber um futuro desejado, bem como os meios reais de lá chegar».

A concepção deste futuro desejado pressupõe uma reflexão prévia sobre o conjunto dos futuros possíveis e desejáveis. P. Drucker (1959) escreve: «Um plano a longo prazo é, antes de mais, uma vontade de agir com vista a modificar o curso dos acontecimentos com proveito».

Na prática, para nos aproximarmos deste futuro desejado, é preciso dotarmo-nos de uma estratégia, quer dizer, de um conjunto de regras de conduta que permitam atingir os objectivos da política. Ao fixar objectivos, a empresa cria, ao mesmo tempo, regras (critérios) de escolha. Convém distinguir bem os conceitos de estratégia (objectivos e regras) e de tática (meios para lá chegar). A tática aparece como uma decisão contingente. Uma estratégia inclui um conjunto de táticas que correspondem às decisões a tomar, segundo os diferentes contextos de evolução possíveis para chegar aos objectivos da política.

O planeamento de uma empresa é tradicionalmente apresentado como o instrumento da formulação e da aplicação das decisões estratégicas.

### 3 – O Planeamento

Segundo Freire (1997), o planeamento estratégico poderá ser definido como um processo sistemático, metódico e complementar de apoio, fomento, organização, estruturação e síntese da reflexão estratégica dos membros da organização. Como tal, terá de se basear em três componentes da reflexão estratégica:

- Análise Estratégica, que se baseia na interacção entre meio envolvente e empresa e adequação da mesma aos requisitos competitivos do seu negócio;
- Formulação Estratégica, que passa por explicitar a missão, os objectivos e principais orientações estratégicas;
- Organização e Implementação Estratégica, que consiste na tradução das orientações estratégicas delineadas em medidas concretas para alcançar os objectivos.

À semelhança de Freire, Drucker (1974) define planeamento estratégico como o processo contínuo de tomar agora decisões empreendedoras sistematicamente (tomada de risco) com grande conhecimento do seu futuro; organizar sistematicamente os esforços necessários para acarretar com estas decisões; e medir os resultados destas decisões contra as expectativas através de feedback organizado e sistemático.

O planeamento não é uma ideia nova: em 1916, H. Fayol, define-a, sob o termo de «previdência», como sendo uma das cinco missões da administração das empresas. *Prever, é ao mesmo tempo calcular o futuro e prepará-lo; prever, é já agir.*

Entretanto, apesar desta definição já muito moderna, o planeamento permanece em estado embrionário até ao termo da II Guerra Mundial. As empresas, sobretudo preocupadas em aperfeiçoarem a organização interna, adoptam sistemas orçamentais de controlo financeiro a curto prazo. Após a II Guerra Mundial, o crescimento económico e o rápido desenvolvimento dos mercados exigem, da parte das empresas, uma atenção sustentada à evolução do respectivo contexto. Sistemas de planeamento são então implementados.

De facto, dada a evolução estável e previsível do meio envolvente nos anos 60 e princípios dos anos 70, a generalidade das empresas em todo o mundo passou a seguir um processo formal e consistente de geração de estratégias que resultava na concepção de um plano estratégico bastante completo para o futuro a médio e longo prazo.

Porém, se um plano estratégico não for suficientemente flexível para se ajustar à evolução do meio ambiente e não puder ser bem implementado pelos próprios executantes, a sua



utilidade para a empresa é muito reduzida. Por essa razão, o pensamento estratégico deve sempre preceder o planeamento estratégico. Na realidade, a estratégia, antes de ser um plano, é um conjunto de visões integradas da actuação da empresa, resultante do pensamento estratégico dos seus membros.

Tabela 1: Comparação entre Pensamento e Planeamento Estratégico

|                  | <b>Pensamento Estratégico</b>             | <b>Planeamento Estratégico</b>                  |
|------------------|---|---|
| <b>Essência</b>  | Síntese                                   | Análise   |
| <b>Fonte</b>     | Criatividade                              | Método  |
| <b>Autoria</b>   | Qualquer membro da empresa                | Responsável pelo planeamento e gestores de topo |
| <b>Timing</b>    | Em qualquer altura                        | Em reuniões de planeamento                      |
| <b>Resultado</b> | Visão integrada, pouco clara e incompleta | Plano formal, explícito e completo              |

Fonte: Freire, A. (1997)

Podemos definir diferentes tipos de planeamento em função do prazo a que estamos a planear, utilizando em cada um dos casos instrumentos de controlo de gestão diferenciados:

- **Planear a longo prazo.** Definir, clarificar e comunicar os objectivos e a estratégia da organização. O instrumento utilizado é o *Plano Estratégico* ou de Negócio.
- **Planear a médio prazo.** Definir a operacionalidade em função das orientações e objectivos estratégicos definidos. O instrumento utilizado é o *Plano Operacional* ou Plano de Acção.
- **Planear a curto prazo.** Mensurar a acção planeada para o ano subsequente, ou seja, traduzir financeiramente os objectivos estratégicos e os planos de acção a curto prazo. O instrumento utilizado é o *Planeamento Financeiro/Orçamento*.

O que verdadeiramente importa em termos de gestão é atingir eficazmente os objectivos definidos, tendo em conta a eficiente afectação dos recursos disponíveis e adquirindo dessa forma sustentabilidade futura. Por isso, objectivos, planos de acção e orçamento são elementos que não podem ser dissociados uns dos outros. Existe uma ligação muito forte entre planeamento e orçamento, na medida em que este corresponde à tradução financeira da estratégia no curto prazo.

### 3.1 – Planeamento Estratégico

A metodologia do Planeamento a Longo Prazo foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50 com forte influência do planeamento económico a longo prazo, pelo que estes planos não passavam de projecções de lucro sem grande utilidade estratégica, na opinião de Marvin Bower (1966).

Este panorama conheceu uma reviravolta em meados dos anos 60, quando o Planeamento Estratégico adoptou a metodologia do Professor Igor Ansoff, dos investigadores do Stanford Resarch Institute e dos consultores da McKinsey Consulting Co. (Taylor, 1975).

Kotler (1975), um dos adeptos deste método, define o Planeamento Estratégico como “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direcção a ser seguida pela organização, visando uma maior interacção com o ambiente”. Essa direcção engloba o âmbito da acção, as macro-políticas, as políticas funcionais, a filosofia de actuação, a macro-estratégia, as estratégias funcionais, os macro-objectivos e os objectivos funcionais.

O planeamento estratégico é o processo que conduz à definição dos objectivos da organização e das estratégias para os alcançar. É uma ferramenta de apoio à gestão, com vista ao desenvolvimento futuro da organização, especificando as grandes orientações que permitem às empresas construir, modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência, de forma sustentada. Preocupa-se fundamentalmente com as grandes mudanças organizacionais, com as orientações estruturais a longo prazo.

É a direcção geral que tem a responsabilidade de definir e colocar em prática todo o processo de planeamento estratégico. Ao descrever a visão futura da organização, definindo as linhas de orientação gerais relativamente à missão, política e estratégia empresariais, a direcção geral e os níveis mais elevados de gestão da organização, estabelecem também as bases sobre as quais cada unidade de negócios delineará o seu próprio plano de negócios.

### 3.1.1 – Visão

A Visão de uma empresa traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas. Desta maneira, a Visão tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional, ou seja a Visão da empresa deverá servir de inspiração para todos os seus membros. Na maior parte das organizações a Visão partilhada não está escrita, apenas reflecte os ideais dos seus líderes, comunicados em inúmeras conversas e apresentações públicas. Contudo, a manifestação escrita ou verbal da Visão não é suficiente para garantir a sua assimilação por toda a organização. Mais importante do que as palavras são as acções no terreno dos líderes e gestores de topo.

A Visão é o rumo que a organização pretende alcançar, ou seja, onde ela quer estar no futuro. A Visão tem normalmente em conta:

- A diversificação - sectores em que a organização opera e a natureza dos negócios em que deseja actuar.
- O segmento de mercado alvo onde se pretende actuar - as parcelas de mercado que incluem segmentos de clientes com determinadas características em comum e que a organização se compromete a satisfazer.
- O tipo de integração a realizar - o tipo de actividades operacionais que a organização pretende realizar. A visão poderá passar pela integração vertical ou horizontal.
- A segmentação geográfica e a internacionalização - conjunto de regiões ou países em que a empresa pretende operar.

### 3.1.2 – Missão

A explicitação de uma Visão dá geralmente origem à Missão da empresa, uma declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro.

A criação de uma Missão visa, em última análise, difundir o espírito da organização por todos os seus membros e congregar esforços para a prossecução dos objectivos gerais. Deve possuir um carácter simultaneamente estratégico e operacional. A vertente estratégica focaliza as energias da organização para o sucesso a longo prazo, enquanto a vertente operacional baliza a actuação táctica no curto e médio prazo.

A Missão deve ser clara desde o início e deve servir como forma de motivação dos colaboradores. Ao longo do tempo, a missão pode ter que ser alterada, por ter perdido a sua relevância face às novas condições da envolvente empresarial.

### 3.1.3 – Valores

Para além da missão, devem ser definidos os valores pelos quais a organização pautará o seu comportamento, e que devem ser reconhecidos por todos os membros da organização. Os Valores das organizações podem ser considerados o conjunto de sentimentos (*feelings*) que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização. As organizações, possuem na sua maioria um conjunto de valores que permitem saber quem são, o que representam, o que querem atingir e quando pretendem fazê-lo. É necessário ter a consciência que esses valores constroem, aumentam ou até, por vezes, transcendem os requisitos fundamentais dos lucros da organização. Todos os valores estão relacionados com a sua cultura, no entanto a honestidade, integridade, respeito pelos outros e profissionalismo são alguns exemplos de valores organizacionais, inerentes a toda e qualquer cultura.

### 3.1.4 – Objectivos

Em sintonia com a missão definida, a organização deve estabelecer um conjunto de objectivos concretos para nortear a sua actividade.

Qualquer objectivo empresarial deve apresentar duas características chave:

- Quantificação: um objectivo deve poder ser quantificado e medido, senão não passa de uma mera expressão de boas vontades.
- Dimensão Temporal: um objectivo deve ser enquadrado no tempo, senão nunca se pode verificar se foi ou não alcançado.

Idealmente, os objectivos de uma empresa devem ser fixados de maneira a incentivar os membros da organização a expandir as suas competências para níveis mais elevados. Isto não significa que as metas devam ser inatingíveis, apenas reflecte o papel inspirador que os objectivos podem ter no desenvolvimento do potencial dos recursos humanos.

É também importante complementar os objectivos financeiros da organização com objectivos não-financeiros, de forma a proporcionar uma visão mais integrada dos seus interesses a longo prazo.

A definição dos objectivos deve derivar da análise imparcial das oportunidades e recursos e não de pensamentos e desejos. Os objectivos devem, obrigatoriamente, conter as características de pragmatismo e mensurabilidade que devem ser exigidas, isto é, devem ser SMART.

Cada letra da palavra SMART tem um significado que deve ser analisado na formulação dos objectivos:

- "S" (Specific) - Específicos e Simples

Deve-se ser específicos em relação aos nossos objectivos. Não basta dizer que se quer ter lucro, é necessário quantificar. Devem ser declarados de forma simples, directa e objectiva.

- "M" (Measurable) - Mensuráveis e Significativos

Medir no sentido de estipular o período durante o qual se deve atingir o objectivo, focando as acções e emoções em assuntos pertinentes para a concretização dos mesmos. Significativo refere-se ao facto dos objectivos serem para cada um individualmente e não para agradar a quem está ao redor.

- "A" (Achievable) - Atínivel

Deve ter-se a certeza que os objectivos se encontram definidos objectivamente, de forma equilibrada e congruente, com o momento, e os recursos, presente.

- "R" (Rewarding/results oriented) - Realístico e Responsável

Os objectivos devem ser os mais desafiadores possíveis, embora possíveis. Só assim existe motivação suficiente para os conquistar. Quem os define, e assume, deve ser responsável pela conquista dos mesmos, não carecendo de estar dependente de factores externos.

- "T" (Time-bound) - Temporáveis

Quando se define os objectivos, deve fazer-se de forma positiva, e afirmativa. Os objectivos devem ser bem definidos em termos de duração/prazos.

### 3.1.5 – Definição de Estratégia

Uma vez seleccionados os objectivos da organização é necessário delinear uma estratégia empresarial para os alcançar. As empresas que se limitam a procurar atingir as metas desejadas sem definir primeiro o caminho a trilhar, correm o risco de dispersar os seus recursos em inúmeras vias secundárias ou, pior ainda, de enveredar pelos trajectos errados.

A estratégia é o caminho que escolhemos para alcançar os objectivos. É o conjunto das decisões e das acções que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.

Cada empresa decidirá que estratégia básica irá seguir de acordo com o tipo de vantagem competitiva que possui, como irá crescer e, finalmente que estratégia competitiva irá adoptar.

Uma estratégia empresarial deve responder a duas questões essenciais:

- Onde deve a empresa competir? É necessário definir em que sectores a organização deve actuar. Quanto maior for o potencial de adequação estratégica, maior é também a probabilidade de uma empresa ser bem sucedida nos negócios escolhidos.
- Como deve a empresa competir? De acordo com a avaliação do nível de adequação estratégica actual e futuro, a empresa deve identificar, para cada negócio, quais as competências centrais a reforçar com vista a melhorar o desempenho relativo nos factores críticos de sucesso dos segmentos-alvo. Desta forma estará em condições de tirar o máximo partido das janelas de oportunidades dos diversos sectores onde actua.

A estratégia definida deve permitir aumentar as vendas e a rentabilidade da organização.

A vantagem competitiva pode ser baseada nas dimensões de produtividade ou no poder de mercado. É importante conhecer qual é o tipo de vantagem competitiva sustentável num determinado mercado de referência e para esse, é conveniente formular as seguintes perguntas:

1. Quais são os factores chave de sucesso no produto/mercado considerado?
2. Quais são os pontos fortes e fracos da empresa em relação a esses factores chave?
3. Quais são os pontos fortes e fracos dos principais concorrentes em relação a esses mesmos factores chave?

De acordo com esta informação, a empresa pode:

- Avaliar a natureza da vantagem em relação ao concorrente melhor posicionado;
- Decidir dotar-se de uma vantagem competitiva numa área específica;
- Tentar neutralizar a vantagem competitiva de que dispõe a concorrência.

Segundo Porter existem três grandes estratégias básicas para tornar uma empresa mais competitiva:

1. Liderança pelos Custos: é uma estratégia que procura tornar uma empresa mais competitiva através da produção de produtos mais baratos do que os dos seus concorrentes. A lógica desta estratégia é a de que, produzindo produtos mais baratos do que os dos concorrentes, a empresa pode oferecer aos seus consumidores produtos a menor preço e aumentar a sua participação na indústria. Por essa razão, muitas empresas automatizam os seus sistemas de produção para aumentar a produtividade e obter liderança de custo, oferecendo produtos mais baratos.
2. Diferenciação: é uma estratégia que procura tornar uma empresa mais competitiva através do desenvolvimento de um produto que o cliente perceba como diferente dos produtos oferecidos pelos concorrentes. Os produtos podem ser oferecidos aos consumidores como diferentes porque são únicos em termos de qualidade do produto, desenho ou nível de serviço pós-venda.
3. Focalização: é uma estratégia que procura tornar uma empresa mais competitiva concentrando-se num consumidor particular e específico. Editores de revistas geralmente utilizam uma estratégia focalizadora para oferecer os seus produtos a clientes específicos. Os produtos *diet* ou *light* focalizam o consumidor preocupado com a saúde e a estética, por exemplo.

Ao nível das estratégias de crescimento, estas deverão ser baseadas numa de três alternativas:

1. Crescimento intensivo. Neste caso, a organização optará simultaneamente por penetração de mercado, aumentando a sua quota de mercado, conquistando terreno aos concorrentes, desenvolvendo acções no mercado, ou seja, diversificando os negócios para áreas atractivas não relacionadas com os negócios actuais,



desenvolvendo novos produtos, identificando novas oportunidades relacionadas com os seus produtos e com os seus negócios actuais.

2. Crescimento integrado. Consiste na integração de novos negócios na organização relacionados com os actuais, que lhe permitirão diminuir a sua dependência de outras empresas às quais subcontractava determinadas funções - por exemplo, a produção e a montagem.
3. Crescimento pela diversificação. Só faz sentido quando existem boas oportunidades de negócio fora dos negócios tradicionais da empresa. Uma boa oportunidade é aquela cuja indústria é altamente atractiva, desde que a empresa tenha as capacidades de que necessita para ser bem sucedida.

### 3.2 – Planeamento Operacional

O planeamento estratégico conduz à definição das grandes orientações que permitem à organização obter vantagens competitivas e duradouras sobre a concorrência, enquanto o plano operacional trata das táticas que operacionalizam essas orientações.

O plano operacional tem por missão:

- Elaborar e definir planos de acção que ponham em prática as estratégias definidas no processo de planeamento estratégico;
- Quantificar os gastos e os rendimentos daí resultantes, assegurando-se da coerência do plano global.

O horizonte de tempo do planeamento operacional é mais curto que o do planeamento estratégico. Está claramente orientado ao médio prazo, definindo-se em geral planeamentos operacionais a dois/três anos. É o instrumento de ligação entre o planeamento estratégico e o orçamento, pois possibilita a implementação da estratégia definida, ao traduzir em acções detalhadas, as orientações estratégicas.

Para cada unidade de negócio, o plano operacional deve conter:

- Os objectivos a atingir (acordados entre o gestor responsável pela área de negócio e o seu superior hierárquico);
- Os planos de acção para implementar a estratégia, os resultados esperados, o calendário das realizações e os respectivos responsáveis;
- A previsão da necessidade de recursos a afectar - humanos, financeiros, técnicos;
- A previsão de gastos e rendimentos no horizonte de tempo do plano;
- A análise e justificação do plano operacional.

Uma vez elaborados, os planos operacionais de cada área de negócio serão consolidados e discutidos com a hierarquia superior, tendo em vista a sua aprovação. A consolidação dos diferentes planos operacionais visa assegurar a coerência entre o curto e o longo prazo. Essa coerência é de dois tipos:

- Coerência vertical - entre os objectivos globais definidos no plano estratégico e os definidos por cada unidade de negócio;
- Coerência horizontal - garantindo que entre as diferentes áreas de negócio não existem contradições nos seus planos de acção, nem duplicação de esforços, nem desperdício de recursos.

### 3.3 – Planeamento Financeiro

O planeamento financeiro é uma etapa terminal de um processo mais vasto de planeamento que deverá envolver toda a empresa e no qual se formulam os principais objectivos e se definem as estratégias que a empresa irá empreender. O planeamento de longo prazo é uma tomada de decisões estratégicas que devem ser consideradas em termos globais. O planeamento financeiro vai reflectir as implicações financeiras das decisões estratégicas de investimento e financiamento tomadas pela empresa. Agrupa as consequências financeiras de todas as decisões levadas a cabo para assegurar não só o desenvolvimento a prazo da empresa, mas também o seu funcionamento.

As fases do processo de planeamento financeiro são as seguintes:

- **Fase 1:** O Director Financeiro (DF) terá que definir, de acordo com todos os outros responsáveis das diferentes áreas da empresa, as alternativas estratégicas:
  - crescimento agressivo, implicando grandes investimentos;
  - crescimento normal, implicando investimentos que permitam à empresa crescer ao ritmo do mercado;
  - não crescimento ou contracção, implicando desinvestimentos ou mesmo a liquidação parcial ou total da empresa.

Posteriormente, analisam-se as oportunidades de investimento associadas a cada uma das alternativas.

- **Fase 2:** O DF define alguns cenários alternativos, por exemplo em termos de crescimento económico, taxa de inflação, taxas de juro e outras variáveis macroeconómicas relevantes. Com base nestes cenários analisam-se as consequências da implementação das oportunidades de investimento e as consequentes necessidades de financiamento.
- **Fase 3:** O DF, com a colaboração dos restantes responsáveis pelo planeamento da empresa, selecciona o cenário que mais se adequa aos objectivos estratégicos definidos para a empresa. De seguida, fazem-se as projecções financeiras futuras que

darão lugar ao planeamento financeiro a longo prazo, que mais não é do que o plano estratégico da empresa quantificado em termos monetários.

- **Fase 4:** O DF analisa os desvios relativamente aos objectivos fixados, devendo, sempre que se justifique, proceder à reformulação do plano financeiro, incorporando a informação mais recente. Desta forma, os responsáveis da empresa dispõem sempre de um plano financeiro deslizante ou rotativo.

O plano financeiro integra duas grandes rubricas:

1. *Os Recursos Financeiros*, que traduzem todos os recebimentos
2. *As Necessidades Financeiras*, que traduzem os pagamentos.

Para construirmos o Plano Financeiro deveremos seguir as seguintes etapas:

1. **Elaboração da Demonstração de Resultados Previsional:** deve ser elaborada para o horizonte temporal definido (com periodicidade geralmente anual) até ao EBIT (Resultado Antes de Juros e Impostos - corresponde ao EBITDA deduzido das Amortizações). É nesta fase que se calcula o EBITDA (Resultado Antes de Juros, Impostos e Amortizações). Este item engloba rendimentos e gastos associados às principais operações da empresa, tais como vendas, gastos das vendas, gastos com pessoal e outros gastos e rendimentos operacionais, partindo-se do pressuposto de que a empresa não tem dívidas. Excluem-se assim juros pagos ou obtidos, ganhos ou perdas extraordinárias e ainda resultados gerados por investimentos extra-exploração. Também as amortizações do exercício não são consideradas para o cálculo do EBITDA. O EBITDA deve integrar o Plano Financeiro na rubrica de Recursos Financeiros. A razão pela qual não se deve terminar a Demonstração de Resultados (DR) nesta fase reside no facto de ainda não se saber se será necessário contrair financiamento ou efectuar aplicações de curto prazo, para atingir o equilíbrio do Plano Financeiro.

Tabela 3 - Demonstração de Resultados Previsional

|   |   | <b>Ano 1</b> |
|---|---|--------------|
| + | Vendas  |              |
| + | Prestação de serviços                         |              |
| - | CMVMC   |              |
| - | Fornecimento e serviços externos              |              |
| - | Gastos c/ pessoal                             |              |
|   |   |              |
| = | <b>EBITDA</b>                                 |              |
| - | Gastos/Reversões de depreciação e amortização |              |
|   |   |              |
|   |   |              |
| = | <b>EBIT</b>                                   |              |
| - | Juros e gastos similares suportados           |              |
| + | Juros e rendimentos similares obtidos         |              |
|   |   |              |
| = | <b>RAI</b>                                    |              |
| - | Imposto sobre rendimento do período           |              |
| = | <b>RL</b>                                     |              |

- 2. Elaboração do Mapa de Working Capital (WC):** tendo em conta os elementos constantes na DR e as políticas financeiras de curto prazo adoptadas, determina-se o WC em cada ano até ao horizonte temporal definido e as correspondentes variações anuais positivas (investimentos em WC a incluir nas necessidades financeiras) ou negativas (desinvestimentos em WC a incluir nos recursos financeiros). A inclusão do WC visa converter o EBITDA para uma óptica de tesouraria, pois este assume que todos os rendimentos foram recebidos e que todos os gastos desembolsáveis foram pagos. As várias rubricas do WC farão parte dos Balanços Previsionais visto corresponderem efectivamente aos valores normais das dívidas a pagar/receber a curto prazo e existências.

Tabela 4 - Mapa de Working Capital

|   | <b>Ano 1</b> |
|---|--------------|
| <b>1 - Necessidades Financeiras de Exploração</b> |              |
| Existências                                       |              |
| Clientes, c/c                                     |              |
| <b>Total (1)</b>                                  |              |
| <b>2 - Recursos Financeiros de Exploração</b>     |              |
| Fornecedores, c/c                                 |              |
| Estado e outros entes públicos                    |              |
| <b>Total (2)</b>                                  |              |
| <b>3 - Working Capital (1-2)</b>                  |              |
| <b>4 - Investimento em WC</b>                     |              |
|   |              |
|   |              |
|   |              |
| <b>Mapa de Compras</b>                            | <b>Ano 1</b> |
| 1. CMVMC  |              |
| 2. Existências finais                             |              |
| 3. Existências iniciais                           |              |
| 4. Compras (1+2-3)                                |              |
|   |              |
|   |              |
|   |              |
| <b>Mapa IVA</b>                                   | <b>Ano 1</b> |
| 1. IVA Liquidado                                  |              |
| 2. IVA Dedutível                                  |              |
| 3. IVA a pagar (1>2)                              |              |
| 4. IVA a receber (2>1)                            |              |
| 5. IVA a pagar (1 mês)                            |              |
| 6. IVA a receber (3 meses)                        |              |

- 3. Elaboração do Plano Financeiro:** visto que já se definiram os gastos e rendimentos operacionais no ponto 1 e se definiram os valores relativos a dívidas a receber e a pagar no ponto 2, elabora-se o Plano Financeiro. Para que o Plano Financeiro fique equilibrado é necessário que o seu saldo final seja zero, pelo que poderá ser necessário contrair um financiamento de curto prazo no caso de défices ou efectuar uma aplicação financeira de curto prazo no caso de excedentes.

Tabela 5 - Plano Financeiro

|  | <b>Ano 1</b> |
|--|--------------|
| <b>1 - Necessidades Financeiras</b>              |              |
| Investimento Imobilizado Incorpóreo              |              |
| Investimento Imobilizado Corpóreo                |              |
| Investimento em WC                               |              |
| Reembolso Empréstimos Bancários                  |              |
| Juros Empréstimos Bancários                      |              |
| Pagamento a Fornecedores de Imobilizado          |              |
| Pagamento ISR                                    |              |
| Pagamento por conta de ISR                       |              |
| Reembolso Empréstimos de Tesouraria              |              |
| <b>Total (1)</b>                                 |              |
| <b>2 - Recursos Financeiros</b>                  |              |
| EBITDA   |              |
| Capital Social                                   |              |
| Empréstimo Bancário                              |              |
| Fornecedores Imobilizado                         |              |
| Alienação de Imobilizado                         |              |
| <b>Total (2)</b>                                 |              |
| <b>3 - Saldo Anual (2-1)</b>                     |              |
| <b>4 - Disponível Inicial</b>                    |              |
| <b>5 - Disponível Final Estimado (3+4)</b>       |              |
| 6 - Empréstimos (Aplicações) Tesouraria          |              |
| 7 - Juros de Aplicações (Empréstimos) Tesouraria |              |
| <b>8 - Disponibilidades Finais (5+6+7)</b>       |              |

- 4. Conclusão da Demonstração de Resultados:** concluído o Plano Financeiro e já conhecidos do valor dos gastos e rendimentos financeiros inerentes ao seu equilíbrio, concluí-se a DR calculando o Resultado Antes de Impostos, o Imposto sobre Lucros e o Resultado Líquido.

## 5. Elaboração dos Balanços Previsionais

Tabela 6 - Balanço Previsional

|  | Ano 1 |
|--|-------|
| <b>ACTIVO</b>                                |       |
| <b>Activo não-corrente</b>                   |       |
| Activos fixos tangíveis                      |       |
| Propriedades de investimento                 |       |
| <i>Goodwill</i>                              |       |
| Activos intangíveis                          |       |
| Activos biológicos                           |       |
| Participações financeiras                    |       |
| Outros activos financeiros                   |       |
| Activos por impostos diferidos               |       |
|  |       |
| <b>Activos correntes</b>                     |       |
| Inventários                                  |       |
| Activos biológicos                           |       |
| Clientes                                     |       |
| Adiantamentos a fornecedores                 |       |
| Estados e outros entes públicos              |       |
| Accionistas/sócios                           |       |
| Outras contas a receber                      |       |
| Diferimentos                                 |       |
| Caixa e depósitos bancários                  |       |
|  |       |
| <b>Total do Activo</b>                       |       |
|  |       |
| <b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>             |       |
|  |       |
| <b>Capital Próprio</b>                       |       |
| Capital realizado                            |       |
| Resultados transitados                       |       |
| Resultado líquido do período                 |       |
|  |       |
| <b>Total do Capital Próprio</b>              |       |
| <b>Passivo</b>                               |       |
| <b>Passivo não-corrente</b>                  |       |
| Provisões                                    |       |
| Financiamentos obtidos                       |       |
| Passivos por impostos diferidos              |       |
|  |       |
| <b>Passivo corrente</b>                      |       |
| Fornecedores                                 |       |
| Estado e outros entes públicos               |       |
| Accionistas/sócios                           |       |
| Financiamentos obtidos                       |       |
| Outras contas a pagar                        |       |
| Diferimentos                                 |       |
| Outros passivos financeiros                  |       |
|  |       |
| <b>Total do Passivo</b>                      |       |
|  |       |
| <b>Total do Capital Próprio e do Passivo</b> |       |



O planeamento financeiro é o nível mais tangível do planeamento empresarial e que através dos seus documentos financeiros quantifica o futuro da empresa, nas suas dimensões económica e financeira, constituindo, assim, o primeiro *benchmark* de referência da evolução futura da empresa, espelhando as principais opções tomadas na configuração, com toda a informação que no presente se dispõe, dessa mesma evolução.

### 3.3.1 – O Orçamento

O Orçamento é uma ferramenta de apoio ao planeamento financeiro correspondente à tradução financeira dos objectivos e dos planos de acção a curto prazo - normalmente um ano. É um instrumento de gestão que visa apoiar o gestor, no alcance dos objectivos definidos, sendo por isso, simultaneamente, um instrumento de decisão e de acção. Apesar de visar o curto prazo, o orçamento é preparado com maior detalhe do que o próprio plano estratégico, envolvendo na sua preparação os gestores de todos os níveis da organização, incluindo estratégicos e operacionais.

O processo começa com a disseminação das linhas de orientação estratégica definidas pelos gestores de topo da organização. Utilizando estas linhas de orientação estratégica, cada centro de responsabilidade deve preparar e propor o seu orçamento, que será revisto em conjunto com o seu superior hierárquico, sendo depois negociada uma posição de acordo entre ambos.

O orçamento mostra os resultados, rendimentos e gastos anuais, previstos para cada centro de responsabilidade, bem como o consolidado para toda a organização. É uma importante ferramenta de planeamento e controlo de gestão de curto prazo, na medida em que cobre normalmente o período de um ano, evidenciando os resultados, rendimentos e gastos esperados/planeados para esse período.

As principais características do orçamento são:

- É um instrumento de descentralização, na medida em que envolve todos os gestores da organização na sua elaboração. É definido por centros de responsabilidade que depois se consolidam no orçamento de toda a organização.
- É um instrumento de planeamento que possibilita a ligação entre o curto e o longo prazo e que leva, por vezes, ao ajustamento do plano estratégico.
- É um instrumento de responsabilização. O cumprimento dos orçamentos aprovados é da inteira responsabilidade do gestor responsável. O orçamento é um claro compromisso de cada gestor em relação aos objectivos definidos e aprovados, aos resultados esperados e aos meios necessários para os alcançar.
- É um instrumento de motivação, na medida em que influencia o comportamento dos gestores na persecução dos objectivos nele contemplados, que por sua vez

foram definidos pelo próprio gestor e negociados com a hierarquia superior aquando da aprovação dos planos estratégico e operacional.

- É um instrumento de coordenação, na medida em que envolve toda a organização. Cada gestor responsável por cada área de negócio da organização participa activamente na elaboração do orçamento. Desta forma, quando se efectua a consolidação dos orçamentos das diferentes áreas no orçamento global da organização, aparecem algumas inconsistências.
- É um instrumento de avaliação, na medida em que permite o acompanhamento dos resultados e é também o termo de referência para a avaliação do desempenho real. O orçamento é periodicamente comparado com o desempenho financeiro alcançado, analisando-se e explicando-se os desvios - gestão e controlo orçamental.
- É passível de ser revisto sempre que os pressupostos que estiveram na sua base se alterarem. Mas apesar disso, é sempre um bom ponto de partida para a avaliação do desempenho. É frequente a existência de revisões orçamentais semestrais, trimestrais ou até mensais.
- Revela a estimativa do resultado potencial de uma unidade de negócio, expressa em unidades monetárias, que depois consolida no orçamento de toda a organização.
- Abrange normalmente o período temporal de um ano.
- As propostas de orçamento são revistas e aprovadas pela hierarquia superior do gestor responsável pelo orçamento.
- Uma vez aprovado, o orçamento apenas pode ser revisto e alterado em condições específicas.

O processo de elaboração de um orçamento envolve normalmente sete etapas:

1. Organização do processo: compete ao departamento de planeamento e orçamentação organizar e dinamizar o processo de orçamentação. É a primeira das etapas do orçamento, mas acaba por ser transversal a todo o processo.
2. Definição das regras e procedimentos a adoptar: se a organização tem um processo de planeamento estratégico, o primeiro ano do plano estratégico corresponde ao ponto de partida na elaboração do orçamento. Quando tal não acontece, a

organização deve equacionar o seu futuro estratégico e operacional como base para a elaboração do orçamento.

3. Proposta de orçamento inicial: seguindo as linhas de orientação definidas pela administração, os responsáveis de cada centro de responsabilidade, em conjunto com a sua equipa, constroem a sua proposta de orçamento, tendo por base os recursos necessários para alcançar os objectivos inscritos no plano de acção que definiram para o ano em curso, em alinhamento com o plano de negócio que desenharam para o seu centro de responsabilidade, articulado com o plano estratégico da organização.
4. Negociação: a negociação corresponde à discussão da proposta de orçamento com a hierarquia superior, de onde resultará a versão definitiva do orçamento. Aqui, o gestor responsável pelo orçamento deverá conseguir explicar a mensuração do seu plano de acção, de forma coerente com a estratégia que definiu para o seu negócio e em conformidade com as linhas de orientação definidas pela organização. À hierarquia compete julgar e validar cada ponto do orçamento proposto, em função das suas premissas, bem como em comparação com o desempenho do ano corrente. Na fase de negociação deverão ser definidas e aprovadas, por ambos os interlocutores, as alterações que são necessárias efectuar para obter a versão final do orçamento.
5. Revisão e aprovação: após negociadas com a hierarquia superior, as diferentes peças do orçamento vão fluindo pelos sucessivos níveis operacionais da unidade de negócio, de forma a reflectirem as alterações propostas e negociadas, para posterior análise conjunta na unidade de negócio, procurando validar a sua consistência. Sempre que sejam necessários ajustamentos, este procedimento será repetido, até que a consistência entre as diferentes peças seja alcançada, até que as alterações acordadas estejam reflectidas, e até que o desempenho pretendido esteja reflectido no orçamento.
6. Revisões orçamentais: existem geralmente dois tipos de revisões orçamentais: revisões ordinárias ou sistemáticas (semestrais, trimestrais ou mesmo mensais) do orçamento, e revisões extraordinárias do orçamento, que ocorrem em circunstâncias especiais. Sempre que as premissas que estiveram na base da elaboração do orçamento se tornarem de tal forma desajustadas que provoquem variações significativas entre o real e o orçamentado, deve ser feita uma revisão orçamental.

7. Orçamento de contingência: algumas organizações preparam regularmente orçamentos de contingência, que identificam acções a serem levadas a cabo em situações de quebras significativas de volume de negócio em relação ao que estava inicialmente previsto. Os orçamentos de contingência providenciam uma forma rápida de ajustar o orçamento em função da realidade, definindo-se metas para a sua entrada em vigor.

#### **4 – Fast Fit da Reparação Automóvel em Portugal nos Últimos 10 Anos**

Há vários factores que influenciam o actual mercado de reparação automóvel em Portugal, sendo provavelmente o mais importante a evolução tecnológica. Se compararmos um veículo actual com outro de há dez anos atrás, verificamos que aparentemente são idênticos, mas no veículo actual vamos encontrar sistemas de segurança, conforto e conveniência, que simplesmente não existiam nessa altura. Em termos do impacto desta realidade na reparação automóvel, temos que ver que um carro hoje tem computadores para os airbags, para a climatização, para a suspensão, para os travões, etc. Há dez anos nada disto existia, o que exige um enorme esforço de actualização dos operadores do mercado.

A evolução das oficinas nestes últimos 10 anos passou por várias fases e pela inevitável segmentação. Surgiram marcas e conceitos de reparações rápidas e intervenções cosméticas, devido à grande procura desses serviços. São oficinas multimarca e capazes de receber o carro de manhã e entregá-lo à tarde, já pronto. Essas oficinas obedecem a padrões de um negócio de franchising e têm a mesma imagem e a mesma forma de operar em qualquer ponto da Europa ou do Mundo.

Embora os carros sejam cada vez mais seguros e as estradas melhores, o factor humano introduz sempre um elemento de imponderabilidade, que a tecnologia não consegue resolver de forma satisfatória. O que essas tecnologias podem fazer é reduzir os danos pessoais, mas os danos materiais existirão sempre. Portanto, haverá sempre carros que necessitam de reparação.

As oficinas têm também de se habituar a fazer negócio com as pessoas do ambiente em que estão e não com um cliente ideal. Há pessoas com baixos rendimentos ou que estão desempregadas e têm o mesmo direito de reparar os seus carros. Isso requer muita eficiência nas oficinas, custos baixos e logística ‘just in time’.

Os reparadores que estiverem atentos a estas mudanças e se preparem para dar resposta às necessidades do mercado, têm excelentes perspectivas de rentabilidade e sustentabilidade nos seus negócios. O mercado potencial é muito grande.

O Fast Fit em Portugal assenta a sua realidade em pontos-chave de sucesso. O check up grátis, transparência no orçamento, conveniência através da isenção de marcações, rapidez (em menos de uma hora realizam a maioria das operações) e elevados níveis de formação, são pontos-chave de sucesso desta cadeia. A margem de progresso das Fast Fit em Portugal é grande, a avaliar pela realidade existente em outros países europeus. Em Portugal somente 4 a 5 por cento das oficinas desenvolvem este conceito. No entanto, em Portugal, o crescimento

das reparações rápidas tem sido lento, ao contrário do que sucede nos restantes países da Europa. Segundo um estudo da GIPA, em Portugal, cerca de 67 por cento das reparações são feitas em oficinas tradicionais, enquanto na Europa esse número não ultrapassa os 25 por cento. Sendo assim, existe ainda muito espaço a percorrer e muitas oportunidades de negócio nesta área.

Nos próximos 10 anos estima-se que apenas 15 por cento das reparações automóveis serão feitas em oficinas tradicionais, o que quer dizer que muitas oficinas independentes vão fechar e muitas outras se vão organizar em rede. O mercado da reparação automóvel em Portugal está em mutação e a caminhar para uma situação idêntica à que se verifica em vários países europeus, isto é, com grande número de oficinas de reparação rápida. No entanto, os concessionários das marcas de automóveis não estão preparados em termos estruturais para competir com os *Fast Fit*. A reparação rápida automóvel requer uma organização muito própria não só das equipas de pessoal como da própria configuração da oficina, constituição dos stocks, etc. E esses pilares, os concessionários não possuem. É essa estruturação que permite executar o serviço ao veículo num curto espaço de tempo e com a máxima qualidade. Os concessionários têm uma abrangência de serviços muito grande e logo torna-se difícil para eles conciliar com a filosofia inerente ao funcionamento de uma reparação rápida. As oficinas de *Fast Fit* conseguem executar reparações num curto espaço de tempo porque se cingem a procedimentos de manutenção que têm a ver com as peças de desgaste rápido e de grande rotatividade, e que ao mesmo tempo não obrigam à imobilização do veículo durante muito tempo.

Segundo um estudo da GIPA o parque automóvel português tem vindo a crescer, em média, 1,5 por cento na última década e a idade média dos carros cresceu de 6,7 anos em 2000, para 8,7 anos em 2009. Relativamente ao número de entradas de carros em oficinas, este diminuiu de 11,2 milhões em 2000 para 9,8 milhões em 2008, sendo que nesse período o custo da factura aumentou 9 por cento, mas a despesa anual por carro diminuiu 2 por cento. O mercado das reparações automóveis também sofreu alterações ao longo dos últimos anos, ajustando-se às necessidades do mercado. Assim estima-se que em Portugal, e em 2009 segundo o estudo da GIPA, as reparações automóveis são feitas em 4 tipos diferentes de oficinas:

Tabela 7 - Estimativa do Universo dos Actores da pós-venda Automóvel

| <b>Estimativa do Universo dos Actores da pós-venda Automóvel</b> |       |
|--|-------|
| Oficina autorizada   | 1 100 |
| Oficina multimarca   | 6 700 |
| Oficina de pneus   | 1 500 |
| Auto-Centros   | 100   |
| Serviços Rápidos   | 70    |

Fonte: GIPA

Em relação às oficinas autorizadas, um de cada 3 condutores entrou numa oficina autorizada em 2004. Em 2008 desceu para 1 de cada 4. Os condutores acham que os preços das autorizadas são 20 por cento mais caros do que na realidade são e em 5 anos passaram de 33% do valor de mercado para 25% do mesmo.

Relativamente às oficinas multimarca, Portugal é o país com maior peso deste canal. No entanto, perdeu mercado de 50 por cento para 47,5 por cento em cinco anos, apesar de continuar a dispor de excelente imagem entre os condutores. É muito incipiente a associação em Redes. Normalmente as oficinas multimarca resistem a crise:

- Ajustando o volume de oferta: encerra actividade entre 5 a 10 por cento das oficinas por ano.
- Aumentando o volume de emprego: diminuiu de 42 por cento para 37 por cento o número de oficinas com 1 ou 2 empregados.
- Aumentou presença em acções de formação: de 20 por cento em 2003, para 40 por cento em 2008.
- Aumentou equipamento: 73 por cento tem Equipamento de Design Eléctrico (27 por cento em 2002)
- Aumentaram o preço de mão-de-obra, embora em menor medida que as autorizadas, reforçando a sua competitividade em preços.

A nova distribuição, que engloba as Oficinas de Pneus, Auto-Centros e Serviços Rápidos recebe mais de 70 carros por semana, o triplo que as multimarcas e mais do que as autorizadas. Nesta nova distribuição aposta-se muito na área de formação, e 2 de cada 3 colaboradores assistiu a uma acção de formação no último ano, enquanto numa oficina multimarca esse número para 1 de cada 4. A nova distribuição conquista mercado com base



na localização estratégica; Marketing e publicidade; *Forfait* em preços; atendimento rápido e bom nível equipamentos.

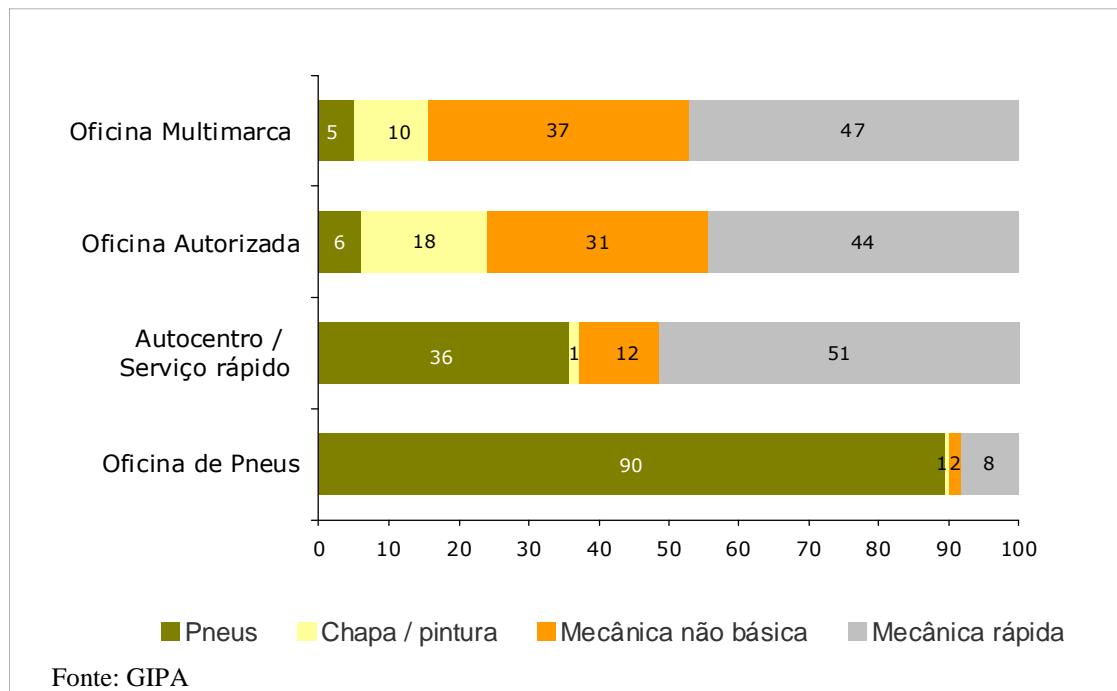


Gráfico 1 - Divisão da facturação das oficinas por atividades

Hoje em dia, a mentalidade dos consumidores também se alterou, provocando assim a mutação no mercado das reparações automóveis. Os consumidores estão mais:

- Atentos à factura e sensíveis aos *forfait*.
- Preocupados com o “investimento no carro”, dando atenção as revisões completas.
- Ecológicos.
- Sensíveis ao marketing e promoções.

## **5 – Case Study: Midas Portugal, S.A.**

### **5.1 – História da Midas**

A Midas constitui-se como uma empresa que opera na indústria da reparação rápida automóvel.

Esta empresa emergiu no ano de 1956, num contexto de crescimento automobilístico verificado nos Estados Unidos. O seu fundador, Nate Sherman, apercebendo-se da demora que os condutores enfrentavam para realização das tarefas de reparação/manutenção dos seus veículos, abriu uma oficina especializada na substituição de sistemas de escape. Aqui era possível proceder-se à substituição desta peça em qualquer modelo existente, sem marcação prévia e no tempo recorde de 30 minutos. O seu primeiro centro localizava-se em Mancon, no Estado da Georgia. Surgiu, então, o conceito de negócio cuja vertente core designava a reparação rápida automóvel, sem necessidade de marcação prévia. Rapidamente, a Midas destacou-se no mercado, inaugurando no ano posterior, em 1957, o centésimo centro.

No ano de 1973, assistiu-se à internacionalização da empresa, alargando o seu mercado para a Europa.

A Midas chegou a Portugal em 2001 com o objectivo de criar e explorar uma rede que contemplasse mais de sessenta centros próprios e franchisados, que oferecessem aos seus clientes um serviço de qualidade na reparação automóvel multimarca. Qualquer centro Midas está apto a realizar serviços rápidos nas áreas dos escapes, travões, amortecedores, mudança de óleo, pneus, ar condicionado, iluminação, correias de distribuição, revisões e baterias.

Em 2010 a Midas apostou em localizações dentro ou próximo de centros comerciais traduzindo-se numa solução prática e de rentabilização de tempo para o cliente, pois pode optar por fazer a manutenção do carro enquanto faz compras, uma vez que o tempo médio dos serviços é de 1 hora. Os centros Midas dentro de centros comerciais beneficiam ainda de horários de funcionamento mais alargados característicos destes espaços.

Esta expansão vai ao encontro das exigências dos consumidores que cada vez mais procuram os centros de reparação como o compromisso mais sólido, económico e fiável em alternativa ao habitual recurso às concessões oficiais das marcas automóveis.

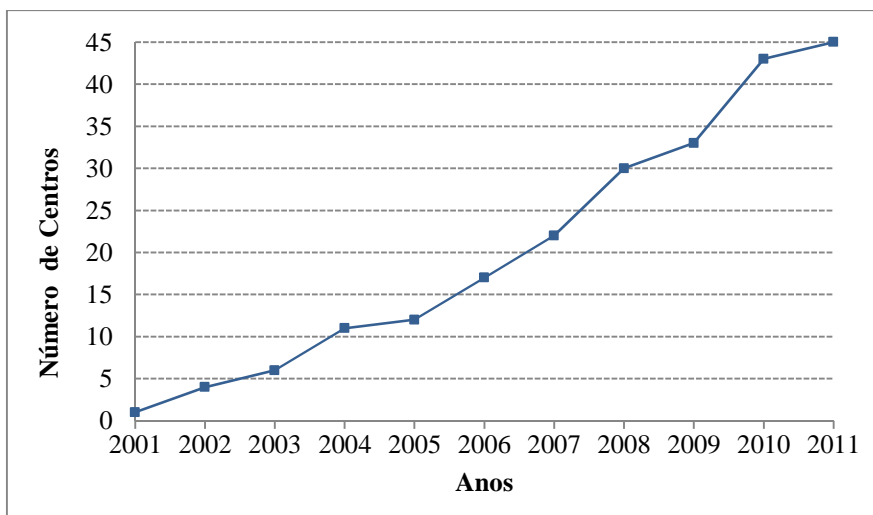
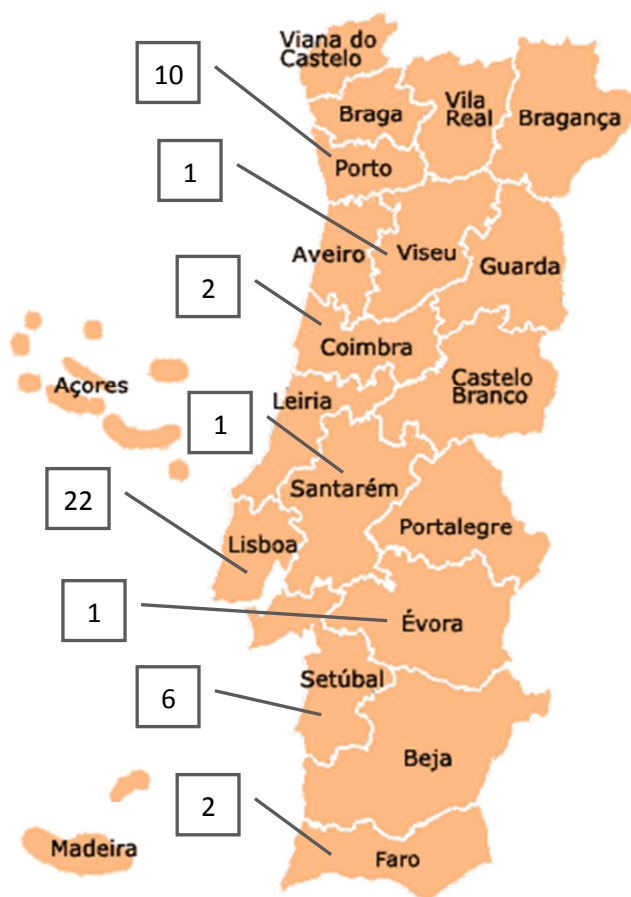


Gráfico 2 - Evolução da Midas

A Midas, líder mundial da Reparação Rápida de Automóveis, perfaz este ano 10 anos a operar em Portugal contando já com 45 centros nas principais cidades do país: Lisboa, Porto, Coimbra, Viseu, Évora, Faro entre outras.

Figura 9 - Distribuição dos centros Midas em Portugal



Fazendo jus ao cognome de “Mc Donalds” do sector automóvel, por via da imensa notoriedade e rentabilidade dos seus centros, a Midas dá assim mais um passo na consolidação do seu negócio em Portugal.

Com cerca de 3.000 centros espalhados por quatro continentes e um total geográfico englobando 24 países, é com orgulho que a Midas se assume como a principal empresa a operar no ramo da Reparação Rápida Automóvel.

A Midas é a maior rede mundial em serviços rápidos automóvel. Assentando o seu modo de funcionamento e gestão nas premissas que norteiam a “casa-mãe” norte americana, que celebra este ano o seu 55º aniversário, e que passam pela oferta de um serviço de reparação e manutenção rápida com qualidade, a MIDAS fundamenta o seu “modus operandi” em quatro vectores base:

- 1. Rapidez:** as reparações são geralmente finalizadas em menos de uma hora, sem necessidade de marcação prévia;
- 2. Qualidade:** realização de um check-up gratuito ao automóvel, efectuado por profissionais competentes para o exercício das funções, todos eles integrados num sistema de formação dinâmico e contínuo;
- 3. Preço:** Assegura preços competitivos e condições de garantia superiores às do mercado;
- 4. Transparência/confiança:** fazendo uso de uma política de longo prazo, a Midas garante que os diagnósticos e orçamentos iniciais são contemplados com exactidão no valor final da factura.

Nos seus dez anos de vida em Portugal, a MIDAS pode orgulhar-se já de alguns números significativos como por exemplo a superação da fasquia das 125 000 viaturas reparadas no ano de 2010, prevendo-se que em 2011 esse objectivo ultrapasse o impressionante dígito de 150 000 automóveis.

## 5.2 – Concorrência em Portugal

Em Portugal, estão presentes algumas oficinas de *Fast-Fit* e que são concorrentes directos da Midas Portugal, SA. Os principais concorrentes são:

- Precision
- Norauto
- StationMarché / Roady
- Fix'n'Go
- Feu-Vert

De seguida será dada uma pequena introdução a cada um dos concorrentes para melhor se perceber a concorrência.

### 1. Precision

A Precision é uma rede de oficinas multimarca de serviço completo, oferecendo todos os serviços de diagnóstico, manutenção e reparação automóvel, desde os serviços rápidos até aos mais completos, dos quais fazem parte:

- Revisões e Check-Ups;
- Ar Condicionado;
- Óleos e Fluídos;
- Electricidade e Electrónica;
- Travões;
- Motor e Emissões;
- Direcção e Suspensão;
- Lavagem Manual
- Inspeção Periódica Obrigatória;
- Chapa e Pintura;
- Pneus.

A Precision inaugurou o primeiro centro em 1976, no Texas. Actualmente, a sede da Precision localiza-se em Leesburg, Virginia. Chegou a Portugal em Outubro de 2001 e

durante os últimos anos tem desenvolvido uma rede de oficinas a nível nacional e na vizinha Espanha, tornando-se, assim, numa empresa de capitais portugueses com dimensão ibérica.

Em Portugal, a rede Precision começou por se concentrar na zona da Grande Lisboa e do Grande Porto. Entretanto, foram dados passos significativos para o desenvolvimento de uma rede com implantação nacional. Nesse sentido, foram abertas diversas oficinas na Margem Sul, Linha de Sintra e do Estoril, Carregado, Santarém, Coimbra, Viseu, Gaia, Maia, Gondomar e Braga. No início de 2007, a rede ibérica da Precision era constituída por 33 centros em Portugal e 2 em Madrid. Entretanto, a Precision criou mais de 200 empregos e proporcionou mais de 25.000 horas de formação. Hoje em dia a Precision tem 40 centros em Portugal e 3 em Espanha.

## **2. Norauto**

A Norauto é uma oficina que se baseia no fornecimento de serviços rápidos de manutenção automóvel, com um atendimento muito personalizado. Tem por base uma loja com uma vasta gama de produtos (peças, acessórios), associada a uma estação de montagem para instalação dos produtos comprados na loja e realização de outros serviços normais de manutenção automóvel. A Norauto está actualmente a aplicar uma nova filosofia de serviço nas suas lojas de venda ao público, com este a ter acesso a uma gama de componentes muito associados aos profissionais de mecânica. Desta forma, o profissional pode adquirir livremente a peça que procura para depois a montar na sua oficina, substituindo, assim, a deslocação ao distribuidor tradicional de peças, e o automobilista mais interessado pode fazer o mesmo para aplicação na oficina da Norauto ou noutro local.

O conceito Norauto foi criado por Eric Derville, decorria o ano de 1970. A ideia original e que ainda hoje se mantém, era dar assistência automóvel dos clientes que iam de carro aos hipermercados. O primeiro Centro Norauto abriu no norte de França.

Em Portugal inaugurou o primeiro centro em Junho de 1996 na cidade de Vila Nova de Gaia. A Norauto Portugal tem, ao longo dos anos, reafirmado a sua posição a nível nacional, como parceiro ideal dos automobilistas. Neste momento existem 14 centros Norauto de norte a sul do país. Os centros Norauto normalmente estão localizados em áreas comerciais de grande afluência. Actualmente está presente em oito países.

### **3. StationMarché / Roady**

A Rede StationMarché pertence ao grupo Os Mosqueteiros e usa o modelo auto-centro, com loja e oficina integrados. Esta rede disponibiliza, no mesmo espaço com aproximadamente 380 m<sup>2</sup>, uma loja com mais de 4.000 peças, acessórios e equipamentos para o automóvel, bem como uma oficina especializada em manutenção e reparação automóvel multimarca. O StationMarché definiu três grandes grupos de serviços a prestar:

- Tecnologia Auto
- Mecânica Rápida
- Electricidade Auto

Tudo isto sem marcação e com horários alargados, que vão ao encontro das necessidades de hoje dos consumidores. Com a tecnologia automóvel a subir de forma exponencial nos últimos anos, o StationMarché tem vindo a acompanhar este desafio da Assistência Técnica, de forma muito consolidada e ponderada. Todos os auto-centros estão equipados com máquinas de teste e diagnóstico de última geração e os técnicos são sujeitos a constantes acções de formação.

Em 2010 a insígnia Roady veio substituir a StationMarché, tendo por objectivo procurar mudar, evoluir, e acompanhar as novas tendências do mercado. O nome Roady evoca assim o mundo automóvel, a rapidez e a eficácia. Juntamente com a mudança de naming, surgiu um novo logótipo que respeita as cores utilizadas pelo grupo Os Mosqueteiros (vermelho e preto), e que se ajusta perfeitamente à insígnia e ao seu conceito e valores (profissionalismo e segurança, dinamismo, preços baixos, proximidade), conferindo-lhe uma identidade mais moderna e adaptada aos tempos actuais.

Actualmente a Roady tem 32 centros espalhados por Portugal Continental.

### **4. Fix'n'Go**

A Fix'n'Go é uma rede de postos de manutenção e reparação multi-marca para viaturas ligeiras, comerciais e pesadas. É baseada num novo conceito de oficina adaptada às novas necessidades do cliente: atendimento personalizado, preços competitivos, rapidez e eficiência no serviço prestado. Os postos Fix'n'Go encontram-se vocacionados para a realização de serviços rápidos, como equilíbrio de rodas, alinhamento de direcções, venda e montagem de

pneus novos, reparação de furos, montagem de jantes, focagem de faróis, mudança de óleo, substituição de baterias, lâmpadas, pastilhas, discos de travão, velas, amortecedores, escapes, embraiagens, análise de emissões de escape, serviço de manutenção de sistemas de ar condicionado, serviços eléctricos, pré-inspecções, lavagem e limpeza de interiores, e venda e montagem de acessórios auto, como, auto-rádios, alarmes e kits mãos livres.

A marca Fix'n'Go é propriedade do gigante Bandag, donde imana a franchisada nacional Bandague. A Bandag nasceu nos Estados Unidos em 1957, pelas mãos do empresário Roy J. Carver, estando actualmente presente na América do Norte, Central e do Sul, Canadá, Europa, Médio Oriente, África e Ásia. Em mais de cem países, tem cerca de 1100 franchisados e fábricas com tecnologia de ponta. Produz mais de 20 milhões de pneus por ano. A Bandag é a maior empresa produtora de borracha do mundo e líder mundial de recauchutagem de pneus a frio.

A estratégia da empresa, a médio prazo, é a abertura de postos de assistência que permitam a cobertura total do país. Actualmente possui 8 postos de atendimento em Portugal.

## **5. Feu-Vert**

Em 1972, um pequeno empresário francês decidiu abrir uma loja de peças para automóveis na oficina onde tinha uma participação. A sua ideia consistia em proporcionar aos clientes a opção de poderem comprar as peças para o seu automóvel que depois seriam substituídas ou montadas na oficina. Assim nasceu o conceito do Auto-Centro que a Feu Vert fomentou e desenvolveu até aos nossos dias. Em 1989, o Grupo MONNOYEUR, dedicado à distribuição de maquinaria pesada e equipamento para automóveis, adquire o controlo de 100% do capital da Feu Vert França, sendo fundada a FEU VERT IBÉRICA, S. A., em 1990, com 50% do seu capital nas mãos do Grupo CARREFOUR.

A missão da Feu Vert é facilitar a revisão do carro assim como a manutenção e melhoria do automóvel nas condições mais vantajosas em termos de qualidade, serviço e preço. A partir da sua sede em França, a Feu Vert apoia e mantém esta filosofia internacionalmente. Neste país, dispõe de um exclusivo centro de formação para adaptar as novas tecnologias à manutenção dos veículos.

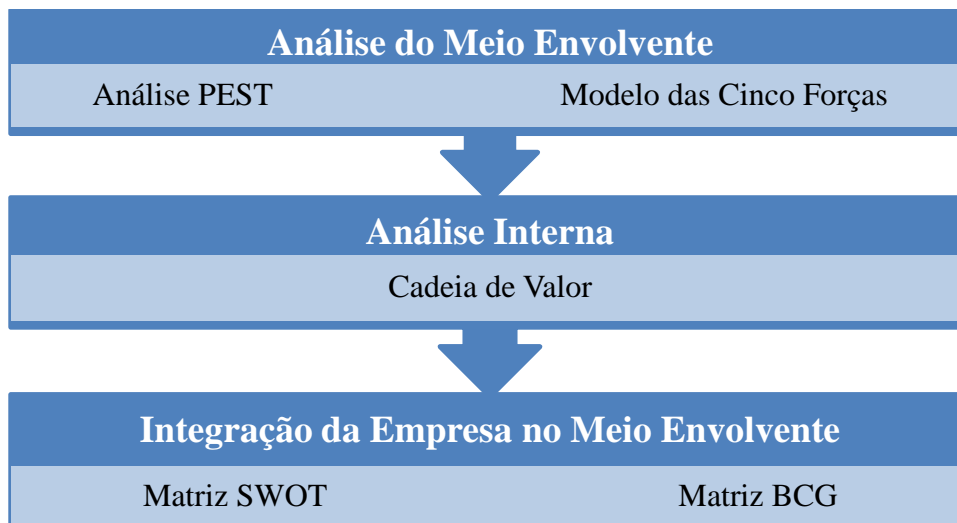


Em Portugal, a Feu Vert abre o seu primeiro auto-centro na cidade de Aveiro, em 2005. Actualmente existem 7 auto-centros e 1 Car Service espalhados pelo país.

### 5.3 – Análise Estratégica da Midas Portugal, SA

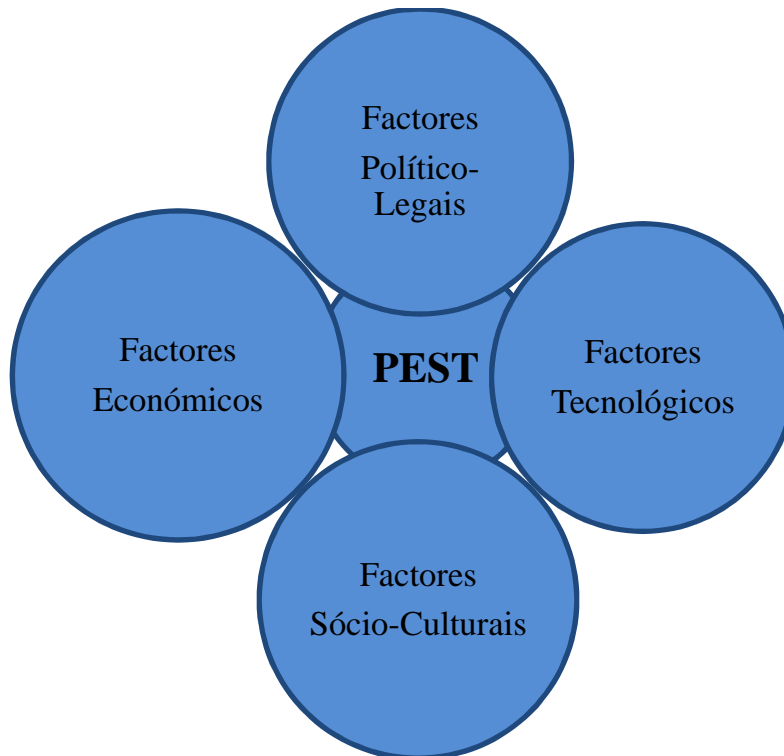
Para melhor se compreender a empresa, o seu negócio e a posição no mercado, será feita uma análise estratégica da Midas nos pontos seguintes.

Esta análise estratégica seguirá os pontos mencionados na introdução teórica e deverá ter a seguinte estrutura:



### 5.3.1 – Análise do Meio Envoltente

#### 5.3.1.1 – Análise PEST



A Análise PEST em relação à Midas poderá apresentar-se da seguinte forma:

#### **Factores Político-Legais:**

- Algumas peças e materiais deixaram de ser em chumbo e passaram a ser de zinco, o que encarece o produto final.
- Regulamento 461/2010 (Anexo I) permitiu à Midas a realização de revisões automóveis, sem perda de garantia por parte da marca.
- Responsabilidade/Obrigatoriedade a nível Ambiental na separação e recolha de resíduos.
- Normas de Segurança e Higiene no Trabalho.

### **Factores Económicos:**

- Mercado português tem potencial de crescimento.
- A concorrência da oficina tradicional tem pouca capacidade financeira para poder acompanhar a evolução tecnológica e as exigências legais a nível ambiental.
- Aumento do IVA, por exemplo da EDP.

### **Factores Sócio-Culturais:**

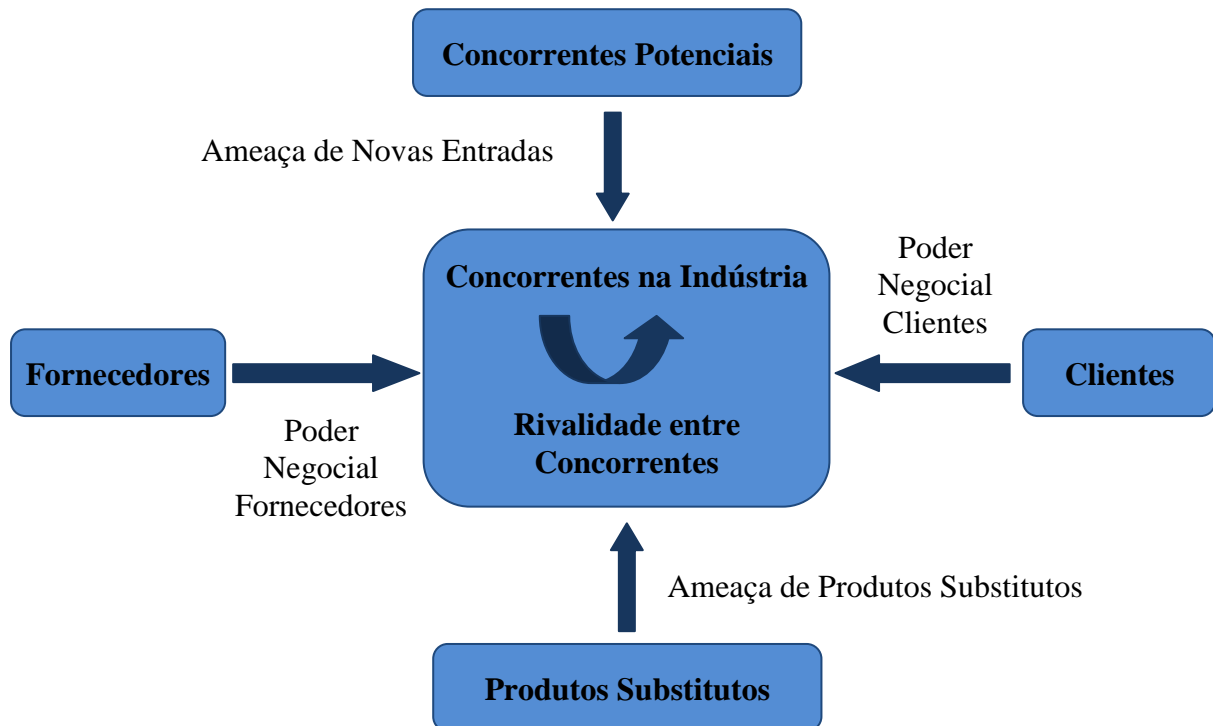
- Existe o hábito das pessoas irem à oficina tradicional, pois ainda há a ideia da reparação sem factura.
- A crise económica, que afecta as famílias, faz com que os veículos façam menos quilómetros/ano e fazem manutenções menos frequentes, muitas vezes no limite do problema.
- Menor possibilidade de compra de veículos novos, devido também à crise económica, havendo assim a necessidade de fazer maior número de reparações em veículos com mais idade, devido ao desgaste.
- Incerteza relativamente ao regulamento 461/2010 e à sua aceitação por parte dos concessionários, pondo em causa a garantia do veículo.
- Mentalidade da população, que tem dificuldade em aceitar a qualidade de um serviço *fast-fit*, confiando mais na marca.

### **Factores Tecnológicos:**

- Equipamentos cada vez mais evoluídos tecnologicamente, o que pressupõe uma elevada capacidade financeira e humana para haver uma adaptação às novas exigências dos fabricantes e novidades tecnológicas nos veículos.

### 5.3.1.2 – Modelo das Cinco Forças de Porter

Relativamente ao Modelo das Cinco Forças, a Midas poderá apresentar o seguinte esquema:



#### Fornecedores:

- Importância da quota que o fornecedor representa nas compras da empresa. É necessário diversificar para que não se fique dependente de aumentos de preços ou encontrar dificuldades de fornecimento (por exemplo, rupturas de stock).
- Concentração dos prestadores de serviço na áreas de recolha de resíduos (passaram todos a reportar a uma empresa mãe - “monopólio”), ficando a Midas sujeita às condições que estes prestadores de serviço impõem.
- O custo da mudança de um fornecedor poderá não compensar, uma vez que o custo associado deste processo (por exemplo, gastos relacionados com a logística e recursos humanos) poderá ser superior.

### **Produtos Substitutos:**

- A probabilidade da concorrência acompanhar as campanhas e processos operacionais (por exemplo, o check-up gratuito) da Midas é elevada.
- A diferenciação neste negócio tem muito a ver com o preço praticado e com a presença/localização em locais chave.

### **Concorrentes Potenciais:**

- Mercado português ainda permite a entrada de novos concorrentes, o que tem vindo a acontecer nos últimos anos.
- Os concessionários das marcas de automóveis estão a começar a criar oficinas de fast fit - diversificando o seu negócio.

### **Clientes:**

- A concentração das vendas em poucos, mas grandes clientes.
- A integração a montante da Multirent com a Leaseplan (eram 2 clientes independentes e passaram a ser um só, representando uma concentração de vendas elevada). É política da empresa estabelecer uma percentagem de vendas aos clientes principais para não ficar numa situação de dependência económica, tentando também a via do aumento de vendas ao cliente particular, gerindo assim a sua carteira de clientes.

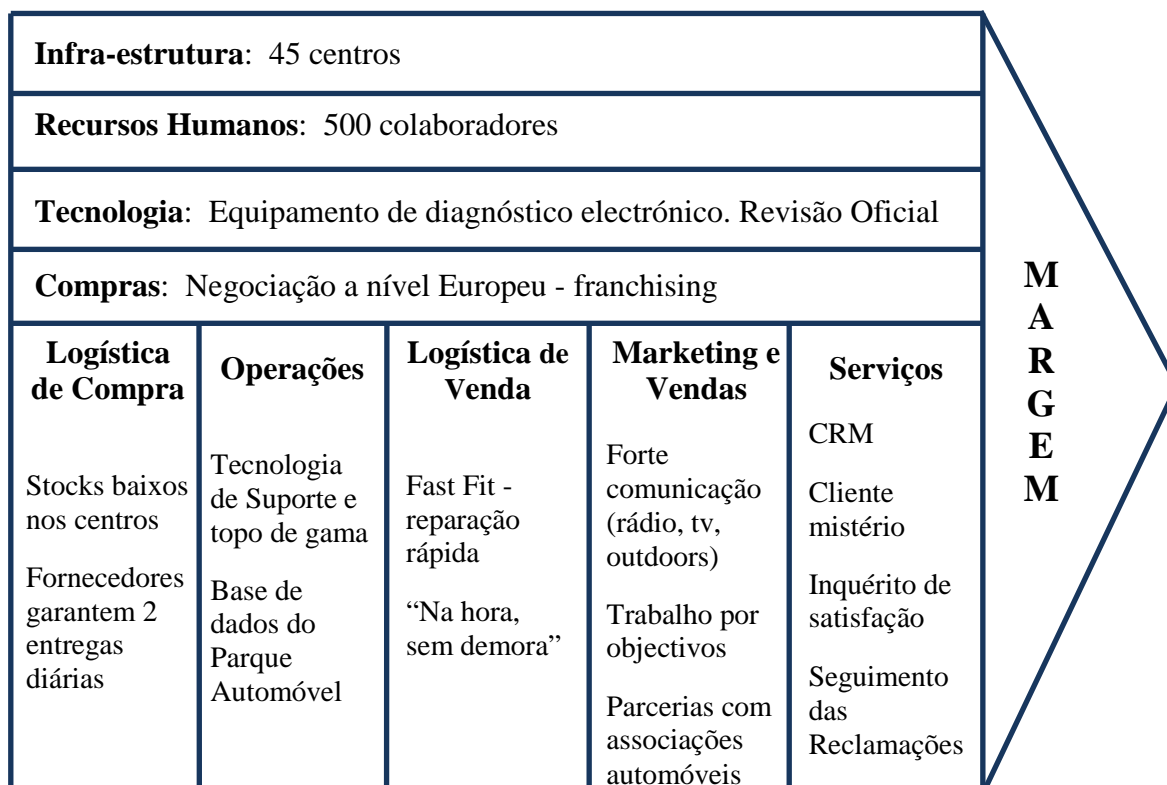
### **Concorrentes na Indústria**

- Canais de distribuição dominados equivalentes
- Economia de escala para manter os preços competitivos
- Estrutura de custos: controlo apertado dos rácios renda/vendas e RH/vendas
- Custos de mudança: *rebranding* - imagem de marca

## 5.3.2 – Análise Interna

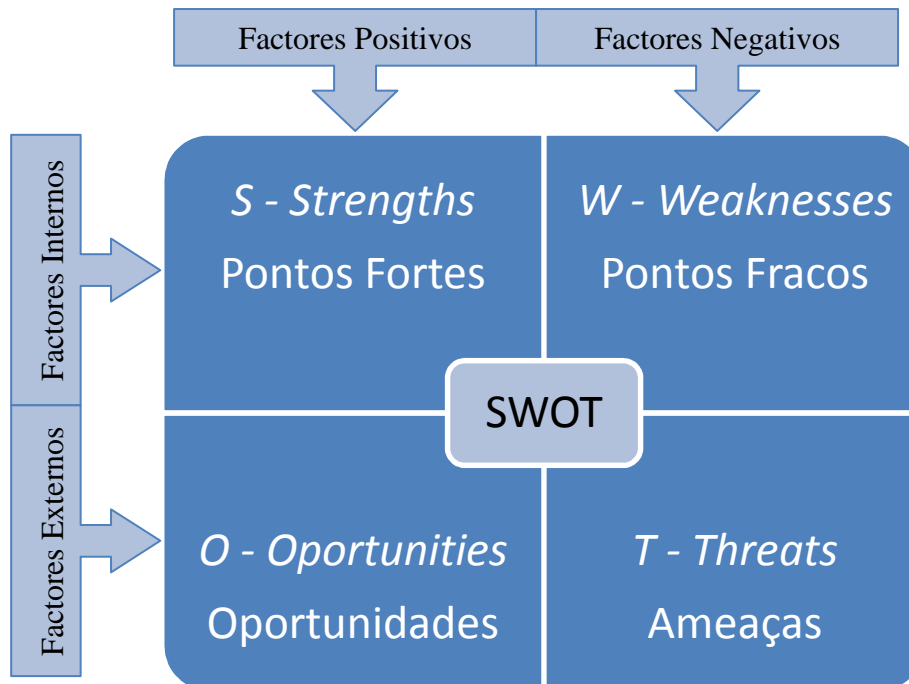
### 5.3.2.1 – Cadeia de Valor de Porter

Em relação à cadeia de valor de Porter, esta poderá ser esquematizada da seguinte forma:



### 5.3.3 – Integração da Empresa na Envolvente

#### 5.3.3.1 – Análise SWOT



#### Ameaças:

- Entrada de nova concorrência. Concorrentes com capacidade financeira para adquirir a informação tecnológica disponível.
- Aumento do custo da matéria-prima.
- Recessão/Estagnação Económica.
- Desconhecimento de grande parte da população do regulamento 461/2010.
- As marcas são um *lobby* muito poderoso.



### **Oportunidades:**

- Expansão em locais de topo, nomeadamente centros comerciais.
- Melhorar o poder de compra pelo volume. Maior capacidade de negociação devido ao aumento da presença no mercado (exemplo: rendas, consumíveis).
- Capacidade de Negociação com entidades reguladoras do mercado automóvel
- Com a crise económica, as pessoas tendem a deixar de ir aos concessionários
- Portugal tem uma taxa de 60 por cento de reparações feitas em oficinas independentes, ao contrário de outros países, em que esta percentagem ronda os 25 por cento. A tendência será para esta percentagem diminuir e aumentar o nº de oficinas de *Fast Fit*.
- Introdução do regulamento nº 461/2010, que permite com que os carros não percam a garantia quando as revisões são feitas fora dos concessionários.

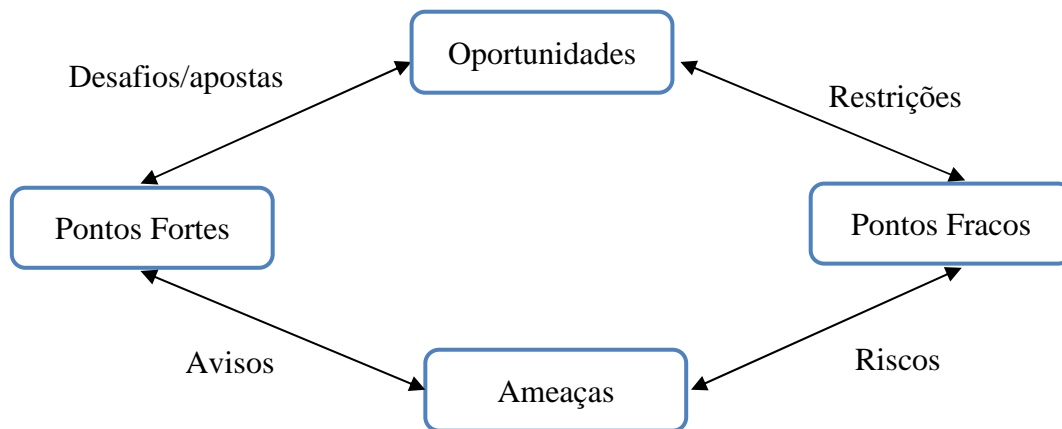
### **Pontos Fortes:**

- Boa imagem com suporte de imagem internacional.
- Parcerias nacionais e internacionais.
- Baixo Custo - revisões/manutenções abaixo do preço dos concessionários.
- Taxa de Reclamações baixa.
- Líder de mercado.
- Formação técnica constante dos funcionários.
- Fornecedores certificados e prestigiados no mercado.
- Contratos Europeus que a Midas internacionalmente estabelece com os fabricantes.

### **Pontos Fracos:**

- Não ter grande volume de stock disponível.
- Custos elevados, por exemplo, nas rendas dos espaços.
- Rotatividade do pessoal.

Da conjugação em diamante das análises interna e externa - SWOT Dinâmica - temos que:



#### **Desafios/Apostas:**

- Aproveitar a capacidade financeira para conseguir melhores localizações.
- Associar a marca Midas à Revisão igual à do fabricante, não perdendo a garantia do mesmo.
- Aproveitar os contratos europeus com os fabricantes e fornecedores para conseguir obter melhores preços para o cliente.
- Tentar ganhar negócio com mais frotas automóveis.
- Diminuição da dependência do ex-accionista (Galp), permitiu a abertura de novos centros Midas noutros postos de abastecimento, mantendo, no entanto, a relação de parceria.

#### **Avisos:**

- Continuar a aposta na formação dos funcionários.
- Estreitar o relacionamento com fornecedores.
- Apostar no serviço ao cliente através de atendimento personalizado (por exemplo, o cliente pode acompanhar a reparação do seu carro), para fazer face à crescente concorrência.
- Continuar na aposta da comunicação do regulamento 461/2010.

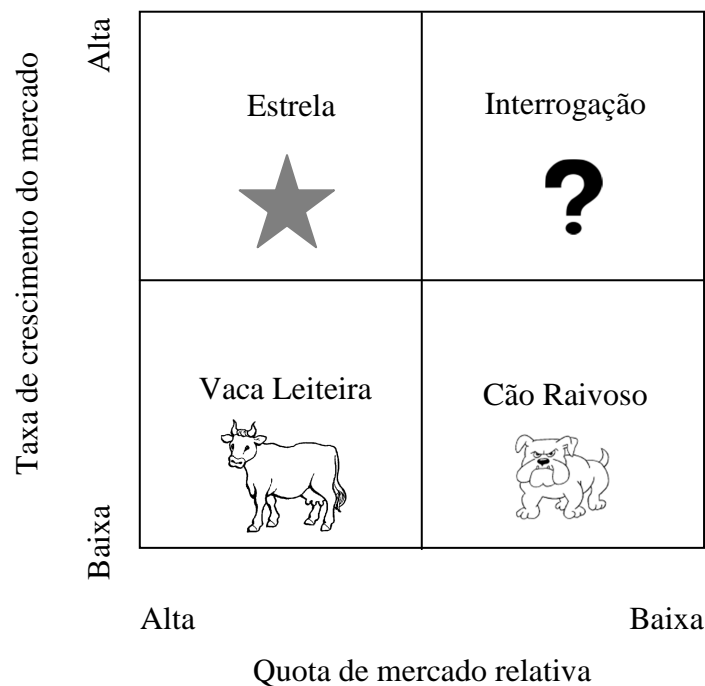
### **Restrições:**

- Diminuir a relação de dependência com grandes clientes/fornecedores, diversificando a sua carteira de clientes/fornecedores.
- Diminuir a dependência em relação à casa-mãe de forma a haver mais liberdade de acção.

### **Riscos:**

- Criação de *forfaits* (pacotes de serviços).
- Criar uma nova gama de produtos *low coast*, de modo a fazer frente à contracção da procura provocada pela crise económica global.
- Alteração da legislação pode criar mais custos à empresa.

### 5.3.3.2 – Matriz BCG



A Midas SA está inserida no quadrante Vaca Leiteira, uma vez que tem elevada quota de mercado e gera fluxos financeiros muito positivos e a rendibilidade do negócio é elevada. O investimento necessário é considerado baixo porque tem pouco investimento em stock inicial e em termos de mobiliário e estantaria são investimentos pouco expressivos.

Será importante manter a quota de mercado ou mesmo continuar a crescer, o que neste momento é um dos objectivos da Midas SA.

## 5.4 – Planeamento Estratégico

### 5.4.1 – Visão

Existe no mercado português a necessidade de existir alternativa aos concessionários, proporcionando reparações e manutenções a um baixo custo e com o mesmo nível de qualidade e satisfação, aliados a técnicos competentes e à existência dos meios tecnológicos necessários. A Midas sendo já a Número Um na reparação rápida automóvel a nível Mundial, pretende ser a Número Um a nível Nacional.

A Visão da Midas está centrada em consolidar a posição de líder mundial e nacional, com uma rede de 60 centros até 2015, dando prioridade a localizações *Premium* e tentando chegar ao maior número de clientes, sempre com o objectivo de oferecer aos mesmos a perfeição na satisfação das suas necessidades e sendo reconhecida pela qualidade que imprime aos seus serviços.

### 5.4.2 – Missão

A missão da Midas passa por prestar um serviço de reparação e manutenção rápida de automóveis multimarca, de qualidade superior, conseguindo superar a satisfação dos clientes, fidelizando-os, e permitindo aos seus colaboradores e parceiros de negócio partilharem o sucesso da Midas, bem como criar valor e retorno financeiro aos seus accionistas.

### 5.4.3 – Valores

Os compromissos Midas significam princípios transparentes e claros e os seus valores assentam em quatro vectores base:

1. Rapidez: na Midas recebem sem marcação prévia, tem horário contínuo de segunda a sábado e presta serviços rápidos e de qualidade.

2. Qualidade: graças à colaboração com os maiores fornecedores de peças para automóveis, a Midas pode permanentemente oferecer todas as peças de desgaste corrente, qualquer que seja a marca ou geração do seu veículo.
3. Confiança: Na Midas, pode assistir-se livremente às reparações. O cliente pode estar em contacto directo com os técnicos do centro que lhe poderão informar e aconselhar a todo o momento. Antes de qualquer intervenção, é entregue um orçamento detalhado, escrito e gratuito, para não haver surpresas.
4. Garantia: porque as peças colocadas são feitas pelos maiores fornecedores originais, e os técnicos estão formados para intervir em todas as marcas de veículos, a rede Midas oferece uma garantia, válida em toda a Europa, em peças e mão-de-obra em todos seus serviços.

#### 5.4.4 – Objectivos

A nível de objectivos, estes estão definidos da seguinte forma:

- Redução de gastos operacionais, através da renegociação de rendas, controlo de consumíveis, gastos de electricidade, custos de água, etc.
- Continuar a expansão a nível nacional.
- Solidificar a marca no mercado português.
- Exploração de uma rede com mais de 60 centros Midas até 2015, todos eles capazes de oferecer um serviço de qualidade no que toca à reparação de automóveis multimarca, incidindo a sua actividade nas mudanças de óleo, revisões oficiais, travões, amortecedores, pneus, escapes, baterias, correia de distribuição e ar condicionado.

#### **5.4.5 – Definição da Estratégia**

A nível de estratégia a Midas, SA baseia-se essencialmente numa estratégia de crescimento intensivo. Procura a liderança pelo preço através de *forfaits* e pela diferenciação através de serviços como a Revisão Oficial, a Mudança da Correia de Distribuição e o Diagnóstico Electrónico.

A localização também é estrategicamente estudada de forma a abrirem centros em locais de maior utilidade para os clientes, como, por exemplo, os centros comerciais.

## 5.5 – O Plano Financeiro

O orçamento na Midas, SA é feito com a orientação do Director Financeiro (DF).

O director de cada área de responsabilidade (compras, operações, marketing, recursos humanos, expansão, TI, administrativa, logística) é responsável pelo seu orçamento, tendo que cumprir determinados critérios estabelecidos e indicados pelo DF. Cada director deve tomar decisões de crescimento, expansão, controlo de rácios, como por exemplo, RH/Vendas, Rendas/Vendas, FSE/Vendas, já antecipadamente definidos pela Administração da empresa.

Chegando ao EBITDA, analisa-se se está de acordo com o esperado. Se não estiver, revisita-se algumas rubricas possíveis de serem trabalhadas.

Após o orçamento feito, serve o mesmo para efeitos de tesouraria previsional.

Fechado o orçamento, é o mesmo carregado no sistema de informação de gestão da Midas, e todos os meses os resultados/desvios são analisados e tomadas as medidas necessárias para combater desvios desfavoráveis.

A Midas não faz orçamento deslizante, o orçamento para o ano seguinte é fechado até final de Novembro do ano anterior.

Os mapas usados pela Midas SA relativamente ao seu plano financeiro estão espelhados no Anexo II.



## Conclusões

Este trabalho teve como objectivo dar a conhecer o tema *Fast Fit* da reparação automóvel e o seu surgimento em território nacional.

Perante este sucesso e realidade importou estudar os conceitos de estratégia e planeamento para conseguir perceber a importância que têm no sucesso de qualquer empresa.

A estratégia define a natureza da relação entre a organização, os clientes e a concorrência e em conjunto, as acções estratégicas e táticas visam assegurar que a empresa proporciona aos clientes mais valor que o oferecido pelos competidores. Ao longo da introdução teórica verifica-se que o primeiro passo na formulação de uma visão estratégica consiste na identificação das tendências do meio envolvente e da análise interna da empresa. Após o conhecimento destas informações é então formulada uma estratégia, tendo por base a definição da visão, missão, valores e objectivos da empresa. O planeamento assume neste caso uma importância crucial na medida em que poderá ser definido como um processo sistemático, metódico e complementar de apoio, fomento, organização, estruturação e síntese da reflexão estratégica dos membros da organização.

Após a reflexão teórica sobre a gestão estratégica e o planeamento estratégico, procurou estudar-se a Midas Portugal S.A. e colocar em prática a implementação e estudo da estratégia associada à marca Midas.

Em 2001, entrou no mercado português a marca Midas que tem vindo a crescer, desde então, e tem-se manifestado como uma das cadeias de *Fast Fit* com maior sucesso a nível nacional e internacional, sendo conhecida como o “McDonald’s” da reparação automóvel.

Facilmente se percebe pelo crescimento da Midas em território nacional, que a estratégia e planeamento agregados têm vindo a ser factores de sucesso. Neste momento, a nível nacional, as cadeias de *Fast Fit* têm vindo a ganhar quota de mercado relativamente a outras oficinas tradicionais e independentes. Com a entrada em vigor do regulamento 461/2010, as cadeias de *Fast Fit* também têm feito concorrência aos próprios concessionários de marcas. A previsão é que nos próximos anos este tipo de conceito esteja completamente implementado em território nacional.

A Midas deverá no entanto, ter em atenção à concorrência feita pelos concessionários de marcas que estão a apostar também em serviços rápidos automóveis e onde os clientes, por uma questão de educação social, poderão escolher estes concessionários em detrimento de um qualquer centro de *Fast Fit*.

## **Bibliografia**

Anastassopoulos, J. P. et al (1993), *Strategor – Política Global da Empresa*, Publicações Dom Quixote, 1ª Edição.

Borges, A. e A. Rodrigues e J. Morgado (2002), *Contabilidade e Finanças para a Gestão*, Áreas Editora, Lisboa.

Carvalho, J. C. e J. C. Filipe (2006) *Manual de Estratégia*, Edições Sílabo.

Conso, Pierre, (1983), *A Gestão Financeira das Empresas*, Editora Rés.

Drucker, Peter F. (1997), *Inovação e Gestão*, Editorial Presença, Lisboa, 4ª Edição.

Esperança, José Paulo e Fernanda Matias (2005), *Finanças Empresariais*, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 1ª Edição.

Freire, A. (1997), *Estratégia - Sucesso em Portugal*, Verbo.

Godet, Michel (1993), *Manual de Prospectiva Estratégica: da Antecipação à Acção*, Publicações Dom Quixote.

Martinet, A Ch., (1992), *Estratégia*, Edições Sílabo, Lisboa

Mota, António Gomes; Nunes, João Pedro; Ferreira, Miguel Almeida (2006), *Finanças Empresariais*, Publisher Team.

Mota, António Gomes e Custódio, Cláudia (2008), *Finanças da Empresa*, Booknomics, 3ª Edição.

Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York

Porter, M. E. (1996), *What is Strategy?*, Harvard Business Review.

Sites consultados:

[www.midas.pt](http://www.midas.pt)

[www.midas.com](http://www.midas.com)

[www.precision.pt](http://www.precision.pt)

[www.feuvert.pt](http://www.feuvert.pt)

[www.fixngo.pt](http://www.fixngo.pt)

[www.roadly.pt](http://www.roadly.pt)

[www.norauto.pt](http://www.norauto.pt)

[www.autoaftermarketnews.com](http://www.autoaftermarketnews.com)

[www.jornaldasoficinas.com](http://www.jornaldasoficinas.com)

[www.anecra.pt](http://www.anecra.pt)

[www.gipa.eu](http://www.gipa.eu)

## **Anexo I - Regulamento 461/2010**

## REGULAMENTO (UE) N.º 461/2010 DA COMISSÃO

de 27 de Maio de 2010

relativo à aplicação do artigo 101.º, n.º 3, do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia a certas categorias de acordos verticais e práticas concertadas no sector dos veículos automóveis

(Texto relevante para efeitos do EEE)

A COMISSÃO EUROPEIA,

Tendo em conta o Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia,

Tendo em conta o Regulamento n.º 19/65/CEE do Conselho, de 2 de Março de 1965, relativo à aplicação do n.º 3 do artigo 85.º do Tratado a certas categorias de acordos e práticas concertadas <sup>(1)</sup>, e, nomeadamente, o seu artigo 1.º,

Após publicação do projecto do presente regulamento,

Após consulta do Comité Consultivo em matéria de decisões, acordos e práticas concertadas e de posições dominantes,

Considerando o seguinte:

(1) O Regulamento n.º 19/65/CEE confere poderes à Comissão para aplicar o artigo 101.º, n.º 3, do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia <sup>(\*)</sup>, mediante regulamento, a certas categorias de acordos verticais e às correspondentes práticas concertadas abrangidas pelo artigo 101.º, n.º 1. Os regulamentos de isenção por categoria são aplicáveis aos acordos verticais que preenchem certas condições e podem ter um âmbito geral ou sectorial.

(2) A Comissão definiu uma categoria de acordos verticais que considera como satisfazendo normalmente as condições estabelecidas no artigo 101.º, n.º 3, do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia e, para este efeito, adoptou o Regulamento (UE) n.º 330/2010 da Comissão, de 20 de Abril de 2010, relativo à aplicação do artigo 101.º, n.º 3, do Tratado a certas categorias de acordos verticais e práticas concertadas <sup>(2)</sup>, que substituiu o Regulamento (CE) n.º 2790/1999 da Comissão <sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> JO 36 de 6.3.1965, p. 533/65.

<sup>(\*)</sup> Com efeitos a partir de 1 de Dezembro de 2009, o artigo 81.º do Tratado CE passou a ser o artigo 101.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia. Os dois artigos são idênticos em termos de substância. Para efeitos do presente regulamento, deve considerar-se que as referências ao artigo 101.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia são feitas, quando apropriado, para o artigo 81.º do Tratado CE.

<sup>(2)</sup> JO L 102 de 23.4.2010, p. 1.

<sup>(3)</sup> JO L 336 de 29.12.1999, p. 21.

(3) O sector automóvel, que abrange tanto os veículos de passageiros como os veículos comerciais, tem sido sujeito a regulamentos de isenção por categoria específicos desde 1985, sendo o mais recente o Regulamento (CE) n.º 1400/2002 da Comissão, de 31 de Julho de 2002, relativo à aplicação do n.º 3 do artigo 81.º do Tratado a certas categorias de acordos verticais e práticas concertadas no sector automóvel <sup>(4)</sup>. O Regulamento (CE) n.º 2790/1999 estabeleceu expressamente que não era aplicável aos acordos verticais abrangidos por outro regulamento de isenção por categoria. Deste modo, o sector automóvel não foi incluído no âmbito de aplicação desse regulamento.

(4) O Regulamento (CE) n.º 1400/2002 caduca em 31 de Maio de 2010. No entanto, o sector automóvel deve continuar a beneficiar de uma isenção por categoria, a fim de simplificar a administração e reduzir os custos destinados a assegurar a conformidade para as empresas em questão, embora garantindo uma fiscalização eficaz dos mercados em conformidade com o artigo 103.º, n.º 2, alínea b), do Tratado.

(5) A experiência adquirida desde 2002 relativamente à distribuição de veículos a motor novos, à distribuição de peças sobressalentes e à prestação de serviços de reparação e manutenção de veículos a motor permite a definição de uma categoria de acordos verticais no sector dos veículos a motor que podem ser considerados como satisfazendo normalmente as condições estabelecidas no artigo 101.º, n.º 3, do Tratado.

(6) Incluem-se nesta categoria os acordos verticais para a compra, venda ou revenda de veículos a motor novos, os acordos verticais para a compra, venda ou revenda de peças sobressalentes para veículos a motor e os acordos verticais para a prestação de serviços de reparação e manutenção de tais veículos, sempre que os referidos acordos sejam concluídos entre empresas não concorrentes, entre determinados concorrentes ou por certas associações de retalhistas ou de oficinas de reparação. Estão também incluídos os acordos verticais que incluam disposições acessórias relativas à atribuição ou utilização de direitos de propriedade intelectual. A expressão «acordos verticais» deve ser definida em conformidade, a fim de incluir esses acordos e as correspondentes práticas concertadas.

<sup>(4)</sup> JO L 203 de 1.8.2002, p. 30.



- (7) Certos tipos de acordos verticais podem melhorar a eficiência económica no âmbito de uma cadeia de produção ou de distribuição, melhorando a coordenação entre as empresas participantes. Em especial, estes acordos podem conduzir a uma redução dos custos de transacção e distribuição das partes e garantir uma optimização das suas vendas e níveis de investimento.
- (8) A possibilidade de tais ganhos de eficiência compensarem eventuais efeitos anticoncorrenciais resultantes de restrições incluídas em acordos verticais depende do grau de poder de mercado das partes no acordo e, por conseguinte, da medida em que essas empresas enfrentem a concorrência de outros fornecedores de bens ou serviços considerados permutáveis ou substituíveis pelo comprador, devido às características, preço e utilização pretendida dos produtos. Os acordos verticais que contenham restrições que possam limitar a concorrência e prejudicar os consumidores, ou que não sejam indispensáveis para alcançar os efeitos positivos supramencionados, não devem beneficiar da isenção por categoria.
- (9) Para definir o âmbito de aplicação adequado do presente regulamento, a Comissão deve ter em conta as condições concorrenciais no sector relevante. Em relação a este aspecto, as conclusões do acompanhamento aprofundado do sector dos veículos a motor constantes do Relatório de Avaliação sobre a aplicação do Regulamento (CE) n.º 1400/2002 da Comissão de 28 de Maio <sup>(1)</sup> e da Comunicação da Comissão «O futuro quadro normativo da concorrência aplicável ao sector automóvel», de 22 de Julho de 2009 <sup>(2)</sup>, mostraram que deve ser estabelecida uma distinção entre acordos para a distribuição de veículos a motor novos e acordos para a prestação de serviços de reparação e manutenção e distribuição de peças sobressalentes.
- (10) Em relação à distribuição de veículos a motor novos, afigura-se não existirem quaisquer deficiências significativas a nível da concorrência que distingam este de outros sectores económicos e que possam obrigar à aplicação de regras diferentes e mais rigorosas do que as consagradas no Regulamento (UE) n.º 330/2010. O limiar da quota de mercado, a exclusão de certos acordos verticais da isenção e as outras condições estabelecidas no referido regulamento garantem, em condições normais, que a distribuição de veículos a motor novos cumpre os requisitos do artigo 101.º, n.º 3, do Tratado. Por conseguinte, esses acordos devem beneficiar da isenção concedida pelo Regulamento (UE) n.º 330/2010, sem prejuízo de todas as condições nele estabelecidas.
- (11) Em relação aos acordos de distribuição de peças sobressalentes e de prestação de serviços de reparação e manutenção, devem ser tomadas em consideração determinadas características específicas do mercado dos serviços pós-venda de veículos a motor. Em particular, a experiência adquirida pela Comissão com a aplicação do Regulamento (CE) n.º 1400/2002 demonstra que os aumentos de preços de trabalhos de reparação específicos apenas se reflectem parcialmente na fiabilidade cada vez maior dos veículos modernos e no alargamento dos intervalos de manutenção. Estas últimas tendências estão associadas à evolução tecnológica e à maior complexidade e fiabilidade dos componentes automóveis que são adquiridos pelos construtores de veículos aos fornecedores de equipamento original. Estes fornecedores vendem os seus produtos como peças sobressalentes no sector dos serviços pós-venda tanto através das redes de oficinas de reparação autorizadas dos construtores de veículos como através de canais independentes, representando assim uma importante força concorrencial nos serviços pós-venda do sector dos veículos a motor. Os custos médios suportados pelos consumidores da União por serviços de reparação e manutenção de veículos a motor representam uma parte muito significativa dos gastos totais dos consumidores em veículos a motor.
- (12) As condições concorrenciais no mercado dos serviços pós-venda de veículos a motor também se repercutem directamente na segurança pública, pois os veículos podem ser inseguros caso não tenham sido reparados correctamente, assim como na saúde pública e no ambiente, devido às emissões de dióxido de carbono e outros poluentes do ar, se não forem sujeitos a uma manutenção regular.
- (13) Na medida em que se possa definir um mercado de serviços pós-venda distinto, a concorrência efectiva nos mercados de compra e venda de peças sobressalentes e de serviços de reparação e manutenção para veículos a motor depende do grau de interacção concorrencial entre as oficinas de reparação autorizadas, isto é, as oficinas pertencentes a uma rede criada directa ou indirectamente pelo construtor de veículos, bem como entre os operadores autorizados e independentes, incluindo os fornecedores de peças sobressalentes e as oficinas de reparação independentes. A possibilidade de estes últimos competirem depende de um acesso sem restrições a factores de produção essenciais, como peças sobressalentes e informação técnica.
- (14) Tendo em conta estas especificidades, as regras consagradas no Regulamento (UE) n.º 330/2010 incluindo o limiar uniforme do mercado de 30 % são necessárias, mas não suficientes, para garantir que o benefício da isenção por categoria esteja reservado apenas aos acordos verticais de distribuição de peças sobressalentes e de prestação de serviços de reparação e manutenção, para os quais se pode assumir, com um grau de certeza suficiente, que as condições do artigo 101.º, n.º 3, do Tratado estão satisfeitas.

<sup>(1)</sup> SEC(2008) 1946.

<sup>(2)</sup> COM(2009) 388.



- (15) Por conseguinte, os acordos verticais de distribuição de peças sobressalentes e de prestação de serviços de reparação e manutenção devem beneficiar da isenção por categoria se, além das condições de isenção estabelecidas no Regulamento (UE) n.º 330/2010, cumprirem requisitos mais exigentes no que respeita a certos tipos de restrições graves da concorrência que possam limitar o abastecimento e a utilização de peças sobressalentes no mercado de serviços pós-venda do sector dos veículos a motor.
- (16) Em particular, não devem beneficiar da isenção por categoria os acordos que restrinjam a venda de peças sobressalentes pelos membros do sistema de distribuição selectiva de um construtor de veículos a oficinas de reparação independentes que as utilizem para a prestação de serviços de reparação ou manutenção. Sem o acesso a tais peças sobressalentes, as oficinas de reparação independentes não poderão concorrer eficazmente com as oficinas de reparação autorizadas, uma vez que não poderão oferecer aos consumidores serviços de boa qualidade que permitam o funcionamento seguro e fiável dos veículos a motor.
- (17) Além disso, a fim de garantir a concorrência efectiva nos mercados da reparação e da manutenção e permitir que as oficinas de reparação ofereçam aos utilizadores finais peças sobressalentes concorrentes, a isenção por categoria não deve abranger os acordos verticais que, não obstante estarem em conformidade com o Regulamento (UE) n.º 330/2010, restrinjam a possibilidade de um fabricante de peças sobressalentes vender essas peças a oficinas de reparação autorizadas no âmbito do sistema de distribuição de um construtor de veículos, a distribuidores independentes de peças sobressalentes, a oficinas de reparação independentes ou a utilizadores finais. Tal não afecta a responsabilidade civil dos fabricantes de peças sobressalentes ou a possibilidade de os construtores de veículos exigirem que as oficinas de reparação autorizadas no âmbito do seu sistema de distribuição utilizem apenas peças sobressalentes que possuam a mesma qualidade que os componentes utilizados na construção de dado veículo a motor. Além disso, tendo em conta o envolvimento contratual directo dos construtores de veículos nas reparações sob garantia, na assistência gratuita e nas operações de convocação de veículos para trabalhos específicos, os acordos que incluam a obrigação de as oficinas de reparação autorizadas utilizarem nessas reparações apenas peças sobressalentes originais fornecidas pelo construtor do veículo devem ser abrangidos pela isenção.
- (18) Por último, a fim de permitir às oficinas de reparação autorizadas e às oficinas de reparação independentes, bem como aos utilizadores finais identificarem o fabricante dos componentes do veículo a motor ou das peças sobressalentes e escolherem entre peças sobressalentes alternativas, a isenção por categoria não deve abranger os acordos através dos quais os construtores de veículos a motor limitam a possibilidade de o fabricante de componentes ou de peças sobressalentes originais colocar a sua marca ou logótipo nestas peças de forma efectiva e visível.
- (19) A fim de permitir que todos os operadores tenham tempo para se adaptarem ao disposto no presente regulamento, afigura-se adequado prolongar o período de aplicação das disposições do Regulamento (CE) n.º 1400/2002, respeitantes aos acordos verticais para a compra, venda ou revenda de veículos a motor novos até 31 de Maio de 2013. Em relação aos acordos de distribuição de peças sobressalentes e de prestação de serviços de reparação e manutenção, o presente regulamento deve ser aplicável a partir de 1 de Junho de 2010, a fim de continuar a garantir uma protecção adequada da concorrência no mercado dos serviços pós-venda do sector dos veículos a motor.
- (20) A Comissão controlará regularmente a evolução do sector dos veículos a motor e adoptará medidas adequadas correctivas no caso de surgirem problemas de concorrência susceptíveis de prejudicar os consumidores no mercado da distribuição de veículos a motor novos, no mercado do fornecimento de peças sobressalentes ou no mercado dos serviços pós-venda de veículos a motor.
- (21) A Comissão pode retirar o benefício da aplicação do presente regulamento, em conformidade com o artigo 29.º, n.º 1, do Regulamento (CE) n.º 1/2003 do Conselho, de 16 de Dezembro de 2002, relativo à execução das regras de concorrência estabelecidas nos artigos 81.º e 82.º do Tratado<sup>(1)</sup>, se considerar que, num determinado caso, um acordo abrangido por esse regulamento de isenção produz, não obstante, efeitos incompatíveis com o artigo 101.º, n.º 3, do Tratado.
- (22) No termos do artigo 29.º, n.º 2, do Regulamento (CE) n.º 1/2003, a autoridade responsável em matéria de concorrência de um Estado-Membro pode retirar o benefício da aplicação do presente regulamento no seu território, ou numa parte desse território, se considerar que, num determinado caso, um acordo a que é aplicável a isenção prevista no presente regulamento produz, não obstante, efeitos incompatíveis com o artigo 101.º, n.º 3, do Tratado no território desse Estado-Membro, ou numa parte desse território, que apresente todas as características de um mercado geográfico distinto.
- (23) A fim de determinar se o benefício do presente regulamento deve ser retirado ao abrigo do artigo 29.º do Regulamento (CE) n.º 1/2003, é necessário ter em especial atenção os efeitos anticoncorrenciais que podem decorrer da existência de redes paralelas de acordos verticais com efeitos similares que restringem significativamente o acesso a um mercado relevante ou a concorrência nesse mercado. Tais efeitos cumulativos podem, por exemplo, verificar-se no caso de uma distribuição selectiva ou de obrigações de não concorrência.

(1) JO L 1 de 4.1.2003, p. 1.



- (24) A fim de reforçar o controlo das redes paralelas de acordos verticais com efeitos anticoncorrenciais similares e que abrangam mais de 50 % de um determinado mercado, a Comissão pode, mediante regulamento, declarar o presente regulamento inaplicável a acordos verticais que contenham restrições específicas respeitantes ao mercado em causa, restabelecendo assim a plena aplicação do artigo 101.º do Tratado a tais acordos.
- (25) A fim de analisar os efeitos do presente regulamento sobre a concorrência no mercado comum a nível das vendas a retalho de veículos a motor, do fornecimento de peças sobressalentes e dos serviços pós-venda de veículos a motor, é conveniente que a Comissão elabore um relatório de avaliação da aplicação do presente regulamento,

a veículos a motor relativamente aos quais não é membro do sistema de distribuição do respectivo fornecedor;

- f) «Distribuidor independente»:
- i) o distribuidor de peças sobressalentes para veículos a motor que não exerce as suas actividades no âmbito do sistema de distribuição criado pelo fornecedor de veículos a motor dos quais ele distribui peças sobressalentes,
- ii) um distribuidor autorizado no âmbito do sistema de distribuição de um dado fornecedor, na medida em que distribui peças sobressalentes de veículos a motor relativamente aos quais ele não pertence ao respectivo sistema de distribuição do fornecedor;

ADOPTOU O PRESENTE REGULAMENTO:

#### CAPÍTULO I

#### DISPOSIÇÕES COMUNS

##### Artigo 1.º

##### Definições

1. Para efeitos do presente regulamento, entende-se por:

- a) «Acordo vertical», um acordo ou prática concertada entre duas ou mais empresas, exercendo cada uma delas as suas actividades, para efeitos do acordo ou da prática concertada, a um nível diferente da cadeia de produção ou distribuição e que digam respeito às condições em que as partes podem adquirir, vender ou revender certos bens ou serviços;
- b) «Restrição vertical», uma restrição da concorrência num acordo vertical abrangido pelo artigo 101.º, n.º 1, do Tratado;
- c) «Oficina de reparação autorizada», o prestador de serviços de reparação e manutenção de veículos a motor que exerça as suas actividades no âmbito de um sistema de distribuição criado por um fornecedor de veículos a motor;
- d) «Distribuidor autorizado», o distribuidor de peças sobressalentes para veículos a motor que exerce as suas actividades no âmbito de um sistema de distribuição criado por um fornecedor de veículos a motor;
- e) «Oficina de reparação independente»:
- i) o prestador de serviços de reparação e manutenção de veículos a motor que não exerce as suas actividades no âmbito de um sistema de distribuição criado pelo fornecedor dos veículos a motor aos quais presta serviços de reparação ou manutenção,
- ii) uma oficina de reparação autorizada no âmbito do sistema de distribuição de um determinado fornecedor, desde que preste serviços de reparação ou manutenção

g) «Veículo a motor», o veículo provido de um dispositivo de propulsão destinado a ser utilizado na via pública e que disponha de três ou mais rodas;

h) «Peças sobressalentes», os bens destinados a serem instalados num veículo a motor de forma a substituir componentes desse veículo, incluindo bens tais como os lubrificantes, necessários para a utilização de um veículo a motor, à excepção do combustível;

i) «Sistema de distribuição selectiva», o sistema de distribuição em que o fornecedor se compromete a vender os bens ou serviços contratuais, quer directa quer indirectamente, apenas a distribuidores seleccionados com base em critérios específicos e em que estes distribuidores se comprometem a não vender esses bens ou serviços a distribuidores não autorizados, no território reservado pelo fornecedor para o funcionamento desse sistema.

2. Para efeitos do presente regulamento, os termos «empresa», «fornecedor», «construtor» e «comprador» incluem as suas respectivas empresas ligadas.

«Empresas ligadas»:

- a) As empresas em que uma parte no acordo disponha, directa ou indirectamente:
- i) do poder de exercer mais de metade dos direitos de voto, ou
- ii) do poder de designar mais de metade dos membros do Conselho Fiscal ou de Administração ou dos órgãos que representam legalmente a empresa, ou
- iii) do direito de conduzir os negócios da empresa;
- b) As empresas que directa ou indirectamente disponham, sobre uma das partes no acordo, dos direitos ou poderes enumerados na alínea a);
- c) As empresas nas quais as empresas referidas na alínea b) disponham, directa ou indirectamente, dos direitos ou poderes enumerados na alínea a);



- d) As empresas nas quais uma parte no acordo juntamente com uma ou mais das empresas mencionadas nas alíneas a), b) ou c) ou nas quais duas ou mais destas últimas empresas disponham conjuntamente dos direitos ou poderes enumerados na alínea a);
- e) As empresas em que os direitos ou poderes enumerados na alínea (a) pertençam conjuntamente:
- i) às partes no acordo ou às suas respectivas empresas ligadas mencionadas nas alíneas a) a d), ou
  - ii) a uma ou mais das partes no acordo ou a uma ou mais das suas empresas ligadas mencionadas nas alíneas a) a d) e a um ou mais terceiros.

## CAPÍTULO II

## ACORDOS VERTICAIS RELATIVOS À COMPRA, VENDA E REVENDA DE VEÍCULOS A MOTOR NOVOS

## Artigo 2.º

## Aplicação do Regulamento (CE) n.º 1400/2002

Nos termos do artigo 101.º, n.º 3, do Tratado, o artigo 101.º, n.º 1, do Tratado é inaplicável entre 1 de Junho de 2010 e 31 de Maio de 2013 aos acordos verticais que digam respeito às condições em que as partes possam comprar, vender ou revender veículos a motor novos, e que preencham os requisitos para a concessão de uma isenção previstos no Regulamento (CE) n.º 1400/2002, que digam especificamente respeito aos acordos verticais de compra, venda ou revenda de veículos a motor novos.

## Artigo 3.º

## Aplicação do Regulamento (UE) n.º 330/2010

Com efeitos a partir de 1 de Junho de 2013, o Regulamento (UE) n.º 330/2010 é aplicável aos acordos verticais relativos à compra, venda ou revenda de veículos a motor novos.

## CAPÍTULO III

## ACORDOS VERTICAIS RELATIVOS AOS SERVIÇOS PÓS-VENDA DO SECTOR DOS VEÍCULOS A MOTOR

## Artigo 4.º

## Isenção

Nos termos do artigo 101.º, n.º 3, do Tratado e de acordo com o estabelecido no presente regulamento, o artigo 101.º, n.º 1 do Tratado, não se aplica aos acordos verticais que digam respeito às condições em que as partes podem comprar, vender ou revender peças sobressalentes para veículos a motor ou prestar serviços de reparação e manutenção para veículos a motor, e que preencham os requisitos para beneficiar de uma isenção ao abrigo do Regulamento (UE) n.º 330/2010 e não contenham nenhuma das cláusulas com restrições graves enumeradas no artigo 5.º do presente regulamento.

A presente isenção é aplicável na medida em que tais acordos contenham restrições verticais.

## Artigo 5.º

## Restrições que eliminam o benefício da isenção por categoria — restrições graves

A isenção prevista no artigo 4.º não é aplicável a acordos verticais que, directa ou indirectamente, isoladamente ou em combinação com outros factores que sejam controlados pelas partes, tenham por objecto:

- a) A restrição das vendas de peças sobressalentes para veículos a motor por membros de um sistema de distribuição selectiva a oficinas de reparação independentes que utilizem estas peças para a reparação e manutenção de um veículo a motor;
- b) A restrição acordada entre um fornecedor de peças sobressalentes, ferramentas de reparação ou equipamento de diagnóstico ou outros e um construtor de veículos a motor, que limite a possibilidade de o fornecedor vender estes bens ou serviços a distribuidores autorizados ou independentes, a oficinas de reparação autorizadas ou independentes ou a utilizadores finais;
- c) A restrição acordada entre um construtor de veículos a motor, que utiliza componentes para a montagem inicial de veículos a motor, e o fornecedor desses componentes, que limite a possibilidade de este último colocar a sua marca ou logótipo efectivamente e de forma facilmente visível nos componentes fornecidos ou nas peças sobressalentes.

## CAPÍTULO IV

## DISPOSIÇÕES FINAIS

## Artigo 6.º

## Não aplicação do presente regulamento

Nos termos do artigo 1.º-A do Regulamento n.º 19/65/CEE, a Comissão pode, mediante regulamento, declarar que, no caso em que redes paralelas de restrições verticais com efeitos similares abrangam mais de 50 % de um determinado mercado, o presente regulamento não é aplicável a acordos verticais que contenham restrições específicas respeitantes ao mercado em causa.

## Artigo 7.º

## Acompanhamento e relatório de avaliação

A Comissão acompanhará a aplicação do presente regulamento e elaborará um relatório sobre a sua aplicação o mais tardar em 31 de Maio de 2021, tendo em especial atenção as condições estabelecidas no artigo 101.º, n.º 3, do Tratado.

28.5.2010

PT

Jornal Oficial da União Europeia

L 129/57

*Artigo 8.º*

**Período de validade**

O presente regulamento entra em vigor em 1 de Junho de 2010.

O presente regulamento caduca em 31 de Maio de 2023.

O presente regulamento é obrigatório em todos os seus elementos e directamente aplicável em todos os Estados-Membros.

Feito em Bruxelas, em 27 de Maio de 2010.

*Pela Comissão*

*O Presidente*

José Manuel BARROSO

## **Anexo II - Tabelas Financeiras da Midas Portugal S.A.**

Tabela 8 – Mapa exemplificativo do orçamento utilizado na Midas Portugal , S.A.

| RUBRICAS                             | Centro n |           |        |   | Centro n+1 |           |        |   | Total Global |           |        |   | %Vendas |           |
|--------------------------------------|----------|-----------|--------|---|------------|-----------|--------|---|--------------|-----------|--------|---|---------|-----------|
|                                      | Real     | Orçamento | Desvio | % | Real       | Orçamento | Desvio | % | Real         | Orçamento | Desvio | % | Real    | Orçamento |
| Vendas e Prestações de Serviços      |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Custo das Mercadorias                |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| <b>Margem Bruta</b>                  |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| <b>MB/Vendas</b>                     |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Consumíveis                          |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Outros Proveitos - Comissões         |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Outros Custos Operacionais           |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| IPO                                  |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Rappel Clientes                      |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| <b>Margem Bruta</b>                  |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| <b>MB/Vendas</b>                     |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| FSE Variáveis                        |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Electricidade + Água                 |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Comunicação                          |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Desp. Repres. + Desloc. + Combust.   |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Ferram. utensilios + Cons Repar.     |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Ferram. utensilios (DSI)             |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Material de Escritório               |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Reclamações                          |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Limpeza + Vig./Segurança             |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| FSE Fixos                            |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Rendas e Alugueres                   |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Seguros                              |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Royalties                            |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Publicidade imputada                 |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Publicidade centros                  |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| <b>Outros FSE Fixos</b>              |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Avenças e Honorários                 |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Outros Custos Operacionais           |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Artigos para Oferta                  |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Contencioso e Notariado              |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Recolha Resíduos                     |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Outros FSE                           |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Impostos                             |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| <b>Custos com Pessoal</b>            |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Salários                             |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Prémios                              |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Segurança Social                     |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Quilómetros                          |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Seguro Acidentes Trabalho            |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Outros Custos                        |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| <b>EBIDA</b>                         |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Amortizações                         |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Provisões                            |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| <b>EBIT</b>                          |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| <b>Custos e Perdas Financeiras</b>   |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Empréstimos                          |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Leasings                             |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Garantias                            |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| TPA's                                |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Outros custos financeiros            |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Proveitos e Ganhos Financeiros       |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Resultados Extraordinários           |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| <b>Resultados Antes de Impostos</b>  |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| (Antes das correcções fiscais)       |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| Imposto sobre rendimento             |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |
| <b>Resultados Depois de Impostos</b> |          |           |        |   |            |           |        |   |              |           |        |   |         |           |

Tabela 9 - Mapa Exemplicativo do Business Plan utilizado na Midas Portugal, S.A.

| P&L                               |               | Ano 0       | Ano 1        | Ano 2 | Ano 3 | Ano 4 | Ano 5 | Ano 6 | Ano 7 | Ano 8 | Ano 9 | Ano 10 | Ano 11 | ... | Ano 20 |
|-----------------------------------|---------------|-------------|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|-----|--------|
| inflação %                        |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Nº Clientes                       |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Factura Média                     |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Vendas Anuais                     |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| CMVMC                             |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Margem Bruta                      |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Rent Costs                        | €/m²/mês      | aumentos    |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Renda Mínima                      |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Condomínio                        |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Renda Variável                    |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Renda Espaço                      |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Renda Adicional                   |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| TOTAL RENT COSTS                  |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Royalties                         | 1º ano        | restantes   |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Marketing                         |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Custos c/ Pessoal                 | mensal        | custo anual |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| real sales growth                 |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Vendas actualizadas               |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Director Centro                   |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Chefes Equipa                     |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Técnicos                          |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| aumentos salários %               | inflação +    |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| TOTAL PERSONNEL COSTS             |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Outros Custos                     |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| EBITDA                            |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Amortizações                      |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| EBIT                              |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| montante em dívida                |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Encargos Financeiros              |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| RAI                               |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Impostos                          |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| RL                                |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| tax credit                        |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| tax credit usage                  |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| tax credit lost                   |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| remaining tax credit              |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| INVESTIMENTOS                     |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
|                                   |               | anos        |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
|                                   |               | amortização |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| GALP                              |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Numero Um                         |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Obras a cargo da Midas            |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Equipamento                       |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Ferramenta                        |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Sistemas e Comunicações           |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Mobiliário e Estantaria           |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Marketing                         |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Franchise License + Dir Ingressos |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Outros                            |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Stock Inicial                     |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| AMORTIZAÇÕES                      |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Obras a cargo da Midas            |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Equipamento                       |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Ferramenta                        |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Sistemas e Comunicações           |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Mobiliário e Estantaria           |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Marketing                         |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Franchise License                 |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Outros                            |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Working Capital                   |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
|                                   |               | days        |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
|                                   |               | outstanding |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Fornecedores                      |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Clientes                          |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Socks                             |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| working capital                   |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| working capital investment        |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Free Cash-Flow                    |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Net Income                        |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Encargos Financeiros              |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Depreciation                      |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Capex                             |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Working Capital Investment        |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Free Cash-Flow                    |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Accumulated Free Cash-Flow        |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Change in Debt                    | prazo (anos)  |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Encargos Financeiros              |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Cash from Financing Activities    |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| TOTAL CASH-FLOW                   |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
|                                   |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Discounted Free Cash-Flow         | discount rate |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| Accumulated Free Cash-Flow        |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
|                                   |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| VAL                               | 12 anos       | 20 anos     | 100%         |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
|                                   |               |             | Perpetuidade |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| TIR                               | simples       | descontado  |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |
| PayBack                           |               |             |              |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |     |        |