

MBA em Marketing

Plano de comunicação

Garagem de Arrifana by EMAC

Projeto Final

André Maciel Sousa

Outubro 2021

Formador: Dr. Ricardo Santos

Índice

1.	Atividade da empresa:	1
1.1.	Histórico.....	1
1.2.	Setor ou setores de atividade.....	2
1.3.	Missão.....	2
1.4.	Visão.....	2
1.5.	Valores da empresa.....	2
2.	Análise Externa:	3
2.1.	Análise PEST-LA.....	3
2.1.1.	Análise Política.....	3
2.1.2.	Análise Económica.....	5
2.1.3.	Análise Social.....	6
2.1.4.	Análise Tecnológica.....	8
2.2.	Análise do mercado.....	9
2.3.	Análise detalhada da concorrência.....	10
2.3.1.	Possibilidade de entrada de novos competidores	14
2.4.	O poder de negociação dos compradores.....	15
2.5.	O poder de negociação dos fornecedores.....	17
3.	Análise Interna da empresa:	17
3.1.	Produtos e Serviços.....	17
3.2.	Cadeia de Valor.....	18
3.3.	Marketing e Vendas.....	20
3.4.	Logística de entrada.....	21
3.5.	Operações.....	22
3.6.	Logística de saída.....	23
3.7.	Serviços.....	23
3.8.	Atividades de Apoio.....	24
3.9.	Gestão de Recursos Humanos.....	24
3.10.	Desenvolvimento Tecnológico.....	24
3.11.	Aquisição / Compras.....	25
4.	Análise SWOT:	25
4.1.	Análise SWOT da gestão corporativa.....	26
4.2.	Análise SWOT da venda de viaturas.....	27
4.1.	Análise SWOT de após venda.....	28
5.	Posicionamento e segmentação:.....	29
5.1.	Como a empresa se posiciona no mercado.....	29
5.2.	Estratégia de Segmentação.....	32

5.2.1.	Segmentação do mercado de vendas de viaturas.....	32
5.2.2.	Segmentação do mercado de vendas de após-venda – assistência mecânica.....	33
5.2.3.	Segmentação do mercado de vendas de após-venda – colisão.....	35
5.2.4.	Segmentação do mercado de vendas de após-venda – Peças.....	36
6.	Definição de Objetivos:.....	36
6.1.	Estratégia.....	37
6.2.	Estratégia de Posicionamento.....	38
6.3.	Estratégia de Fidelização.....	39
7.	Marketing-MIX.....	41
7.1.	Objetivos de Comunicação.....	41
7.2.	Modelo de Negócio.....	41
7.3.	Estratégias Funcionais.....	42
7.3.1.	Produtos.....	42
7.3.2.	Distribuição e Vendas.....	44
7.3.3.	Preços.....	45
7.3.4.	Comunicação.....	47
8.	Estratégia Criativa.....	48
9.	Estratégia de Meios.....	49
9.1.	Canais de Comunicação Offline:.....	49
9.1.1.	Imprensa escrita.....	49
9.1.2.	Cartazes (outdoors e muppies).....	50
9.1.3.	Ações de loja.....	50
9.1.4.	Merchandising.....	51
9.1.5.	Relações públicas.....	51
9.2.	Canais de Comunicação Online:.....	52
9.2.1.	Site e Landing Pages.....	52
9.2.2.	Redes Sociais.....	52
9.2.3.	Criação de Banners em motores de busca e outros sites.....	53
9.2.4.	E-mail Marketing.....	53
9.2.5.	Inquéritos online.....	54
10.	Orçamento e controlo do plano de marketing:.....	54
10.1.	Orçamento investido para cada ação.....	54
10.2.	Resultados esperados.....	55
10.3.	Métricas qualitativas e quantitativas de controlo do plano e das ações de marketing.....	55
10.3.1.	Mapa de Valor para o Cliente.....	56
10.3.2.	Métricas de Marketing Digital.....	57
10.4.	Cronograma de Ações.....	59

11.	Conclusão.....	61
12.	Referências bibliográficas	62

Índice de Ilustrações

Figura 1 – PEST	3
Figura 2 - Potencialidade Território Vendas Viaturas	9
Figura 3 - Potencialidade Território Serviço	9
Figura 4 - Estratégia de Segmentação Vendas [2].....	33
Figura 5 - Estratégia Segmentação Após-Venda [2]	35
Figura 6 - Estratégia de Segmentação Colisão [2]	36
Figura 7 - Plano de ações Estratégico [2]	38
Figura 8 - Estratégia de Distribuição [2]	45
Figura 9 - Estratégia de Preços – Vendas Viaturas [2].....	46
Figura 10 - Estratégia de Preços – Após-Vendas Viaturas [2]	46
Figura 11 - Localização Outdoors 2022	50
Figura 12 - FeirãoAuto 2020.....	51
Figura 13 - Onlive 2.0	52
Figura 14 - Apresentação Redes Sociais Garagem de Arrifana	53
Figura 15 - Recorte Resumo Métricas Gerais.....	56
Figura 16 - Matriz Mapa de Valor para o Cliente	57
Figura 17 - Figura 3 – Exemplo Funil Vendas Digital SIDIS	58
Figura 18 - Cronograma.....	59
Figura 19 - Cronograma detalhado – Exemplo.....	60

1. Atividade da empresa:

1.1. Histórico.

A nova Garagem de Arrifana adquirida em setembro de 2020 pelo Grupo Auto Soluções Mobilidade (GASM). Sediado em Santo Tirso, o GASM é constituído pela EMAC, BL Motor, BL Sport e EMAC Ocasão.

A Garagem de Arrifana é uma marca fundada em 1947, com uma presença relevante na região, tendo sido uma referência nacional no setor automóvel em Portugal. Pela mão do seu fundador, Armando Amorim, foi sinónimo de seriedade comercial e qualidade no serviço prestado aos seus clientes. Com um passado recente menos positivo que motivaram a intervenção do Grupo Auto Soluções Mobilidade.

Hoje esta dispõe de uma estrutura sólida e organizada, com uma equipa motivada e empenhada na reconstrução do seu bom nome. Representa e assiste a totalidade das marcas do grupo Volkswagen na região de Entre Douro e Vouga, tendo inclusivamente inaugurado recentemente um novo stand de vendas da marca SKODA, situado em Santa Maria da Feira e inaugurado um novo Stand de usados e seminovos, situado em Arrifana.

O Grupo Auto Soluções Mobilidade teve origem em Santo Tirso em 1984 com a EMAC que representava as marcas Volkswagen e Audi, a relação com a Garagem de Arrifana vem já desse tempo, na medida em que serviu de modelo e exemplo aquando da construção da EMAC.

A EMAC e a BL Motor foram os primeiros concessionários exclusivos das marcas Volkswagen e Audi em Portugal.

O GASM destaca-se por um modelo de governo fácil e simplificado com uma estrutura ágil e versátil, onde as pessoas são valorizadas na construção de um ambiente saudável que se reflete na satisfação clientes. São exemplo os inúmeros prémios alcançados. Foi a esta estrutura que, pela sua reconhecida eficácia, versatilidade e robustez, em Abril de 2019 foi entregue pelo importador SIVA a representação das marcas do Grupo Volkswagen na região de Entre o Douro e Vouga, e conseqüentemente o desafio de recuperar a Garagem de Arrifana.

Hoje, com um total de 14 espaços de exposição de viaturas, 5 Oficinas especializadas, 4 unidades de colisão, 150 técnicos especializados, uma unidade de comunicação exclusiva, uma unidade de apoio ao financiamento e serviços exclusivos, o GASM prevê em ano de COVID uma faturação superior a 30 milhões de euros.

Surge, agora, a necessidade de marcar com uma assinatura de mudança ao mercado local, pelo que se apresenta de seguida um plano de comunicação para uma **Garagem de Arrifana by EMAC** mantendo a traça original da marca, moldada pelos valores que a nova gerência, através da origem EMAC representa.

1.2. Setor ou setores de atividade.

A Garagem de Arrifana atua no sector de comercio e reparação de automóveis na região de Entre Douro e Vouga, contratualizada com os importadores das marcas Volkswagen, Audi, SEAT e ŠKODA, necessitando de atualizar a proposta de valor que se apresenta ao Mercado.

Os representantes das Marcas comercializam viaturas cada vez mais similares, assintem as viaturas essencialmente durante o período da garantia contratual do fabricante e a partir desse momento o cliente entra na rede de oficinas independentes, mais económicas e da sua conveniência, ou pela localização ou pela rapidez de acesso, sem voltar aos representantes da Marca, salvo aquando da procura de nova viatura.

Este sector necessita de um representante regional que comercialize as melhores marcas de automóveis e se comprometa com a qualidade, acrescentando garantias duradouras; que assegure rapidez e simplicidade no processo de venda e assistência técnica; e que assegure uma qualidade elevada e consistente.

1.3. Missão.

Comercializar meios de transporte que as pessoas prefiram adquirir e tenham orgulho em possuir, associados aos melhores serviços após venda, garantindo a criação de valor, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

1.4. Visão.

Conseguir a melhor quota de mercado regional e ser uma referência de excelência em todos os produtos e serviços relacionados com a mobilidade automóvel.

1.5. Valores da empresa.

- Ter a preferência do cliente
- Colaboradores respeitados, comprometidos e realizados
- Excelência com simplicidade
- Foco em resultados
- Liderança de Mercado e de Atitude
- Sustentabilidade económica, social e ambiental
- Integridade e transparência com todos os públicos

2. Análise Externa:

2.1. Análise PEST-LA.



Figura 1 – PEST

2.1.1. Análise Política.

Estabilidade Governativa

Um Presidente da República ativo e participativo que obriga à coerência das políticas nacionais.

Um Primeiro-ministro habilidoso e uma oposição com falta de estratégia de comunicação deixam antever a continuidade governativa.

Controlo do Comércio

Alguns mecanismos de controlo, como Autoridade de Segurança Alimentar e Económica, Autoridade da Concorrência, Autoridade para as Condições de Trabalho, têm funcionado, obrigando as empresas a cumprir a legislação em vigor.

Concertação Social

Portugal é dos países com maior concertação social da zona euro, principalmente quando os governos em funções são de esquerda como é o caso atual.

Proteção de Marcas, Patentes e Propriedade Industrial

As marcas e os direitos funcionam bem, o registo de patentes é inacessível para pequenas empresas impedindo iniciativas de inovação que necessitem de investimentos relevantes uma vez que não se consegue assegurar um prazo de retorno do investimento.

Liberdade de Imprensa

A imprensa é livre e investiga as situações políticas e económicas relevantes do país.

Políticas Económicas

Existem um conjunto de programas de apoio ao crescimento da economia, normalmente provenientes de alinhamento com a União Europeia, limitadas a setores específicos da economia.

Intervenção do Estado na Economia / Regulamentação

O estado é demasiado intrometido na economia a tentar controlar e conduzir a economia e as empresas, muitas geridas por gestores com muito poder e poucos princípios éticos, resultando em inúmeras leis desatualizadas, mal feitas e que condicionam o desempenho económico.

Nível de Corrupção

Tem vindo a ser detetados casos de corrupção entre políticos e os empresários mais poderosos do país, existindo um sentimento generalizado da existência de favorecimentos pessoais, falta de transparência e corrupção que desincentivam o investimento de empresas potencialmente dinâmicas em favor de empresas dependentes do sistema político.

Políticas Fiscais

Existe uma carga fiscal elevada para as empresas e as famílias, com especial incidência nos impostos sobre viaturas e combustíveis.

O sistema fiscal exhibe uma elevada complexidade, que obriga a muita tramitação para a autoridade fiscal e segurança social para além de custos elevados com a execução da contabilidade fiscal que desincentivam o investimento.

Políticas de Educação

Não existe uma política consistente de educação, confundindo-se educação com escolarização.

Legislação Laboral

Tem existido um conjunto relevante de alterações, principalmente para os trabalhadores com contratos a prazo, com maior flexibilidade e menores custos de rescisão.

Restrições às Importações

Não existe qualquer restrição às importações, o que permite a destruição de alguns sectores do tecido produtivo nacional, nomeadamente das empresas produtivas que concorrem com produtos fabricados por países do oriente.

Regulamentação da Concorrência, do e-commerce e *Anti-Trust*

Quem decide sobre esta matéria é a União Europeia e a iniciativa do país é praticamente inexistente. Algumas vezes o próprio estado membro torna-se concorrente em alguns sectores abafando a iniciativa privada.

2.1.2. Análise Económica.

Taxa de crescimento da economia

Após uma queda de 7,6% em 2020, o PIB crescerá 4,8% em 2021 e 5,6% em 2022¹. Em 2023, o crescimento será de 2,4%, valor próximo do observado antes da pandemia. Esta recuperação tem subjacente o controlo da pandemia, incluindo avanços na vacinação, e a manutenção dos apoios das políticas económicas, que mitigam os efeitos permanentes da crise na capacidade produtiva.

Taxa de Inflação e Taxas de Juro

A inflação aumenta de forma contida ao longo do horizonte de projeção. A taxa de variação anual do índice harmonizado de preços no consumidor, após se situar em -0,1% em 2020, aumenta para 0,7% em 2021, 0,9% em 2022 e 1,0% em 2023. A inflação excluindo a componente energética mantém-se face à observada em 2020, num contexto de recuperação limitada da procura em alguns setores de serviços, em particular ligados ao turismo. Adicionalmente, antecipa-se um menor crescimento dos preços dos bens alimentares, após o aumento significativo em 2020 que refletiu perturbações da oferta e da procura.

As taxas de Juro mantêm-se historicamente baixas, atendendo à intervenção do Banco Central Europeu, com uma alteração deste cenário, numa subida significativa, as finanças do País ficam destabilizadas.

Cultura Empresarial

A baixa cultura de gestão de muitos empresários e até gestores de grandes empresas é má para a economia em geral, mas boa para a entrada de empresas com gestores melhor preparados e com maior motivação. A crise do início da década passada e o relançamento da posterior da economia revolucionaram a cultura empresarial pré-existente, sendo um sinal positivo para o que poderá acontecer no cenário de pós-Covid.

Taxa de Desemprego

A taxa de desemprego aumenta ligeiramente em 2021 e decresce em 2022-23. Após um aumento em 2020 de 6,6% para 7,0%, a taxa de desemprego sobe para 7,2% em 2021, um valor bastante inferior ao observado durante as duas recessões anteriores. Contudo, existe um desemprego real estrutural escondido por detrás dos registos das pessoas que estão inscritas nos centros de emprego.

¹ FONTE: [Boletim Económico - junho 2021 \(bportugal.pt\)](https://www.bportugal.pt/boletim-economico-junho-2021)

Custos Salariais

Com a tendência para o aumento do salário mínimo existe a tendência generalizada para as empresas cuja competitividade se baseia nos salários deslocarem as produções, ou reduzirem o quadro de pessoal aumentando o desemprego.

Disponibilidade de Crédito

Apenas existe crédito disponível para as empresas com melhores *rating's*, as *start-ups* e empresas com *rating's* médios ou inferiores não acedem ao crédito bancário, perspetivando-se que a concorrência do sector bancário decora no financiamento às empresas, aumentando o stock de meios financeiros disponíveis para novos empréstimos.

Rendimento Disponível dos Consumidores

Uma das grandes apostas do governo é reforçar o alívio da carga fiscal dos impostos sobre o rendimento de forma a aumentar o rendimento disponível e conseqüentemente o consumo privado. Existe uma ameaça de aumento das taxas de juro que implicaria o aumento generalizado das prestações com créditos habitação, provocando uma redução do rendimento disponível e uma contração no consumo.

Taxa de Sobrevivência das Empresas

A taxa de sobrevivência das empresas a 2 anos é de 54,4%², variando de sector para sector.

2.1.3. Análise Social.

Atitudes Perante a Segurança

Portugal é um país seguro e com tendência para melhorar. Em 2010 registaram-se 424.252 crimes participados às autoridades e em 2020 registaram-se 298.797³. A população valoriza a segurança e tem comportamentos seguros.

Estilo de Vida

Os portugueses têm um estilo de vida interessante, extrovertido e inclusivo. Adoram passear e viajar.

Hábitos de Consumo

Os portugueses são muito consumidores e com um aumento de consumo consistente em bens não duradouros. Na crise, reduziram o consumo de bens duradouros e aumentaram o consumo de bens não duradouros, mantendo o valor de consumo anual. No período de Covid, o consumo retraiu por um breve período, mas começou a regularizar nas últimas semanas.

² PORDATA - Taxa de sobrevivência das empresas a 1 e 2 anos: por forma jurídica

³ <https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico>

Religião, Crenças e Minorias

Os portugueses são um povo praticante da religião católica romana, que respeita todas as culturas.

Nível de Educação

A escolarização está a chegar a mais cidadãos, mas existem duvidas quanto à qualidade e consistência do ensino. Ao mesmo tempo que se assiste a um ensino superior bem classificado internacionalmente, existem outros curso sem saídas profissionais.

Atitudes perante Trabalho, Lazer e Reforma

Em geral o povo português tende a equilibrar a vida profissional com a vida pessoal, embora este equilíbrio seja melhor alcançável no setor publico do que no setor privado.

Não existe a consciência de constituir uma poupança para a reforma, ficando o povo refém do sistema de reforma da segurança social.

Atitude perante a Qualidade de Serviço ao Cliente

Em geral estamos perante uma população tolerante e , quando encontra um mau serviço não se incomoda a reclamar mudando rapidamente de fornecedor.

Atitude perante a Poupança e Investimento

Convivem dois povos distintos, os que são bons aforradores e os que têm tendência para o excesso de otimismo e consumismo.

Atitudes perante Produtos Ecológicos

Os portugueses são conscientes da importância da ecologia, contudo têm um atraso relevante na implementação de medidas de proteção ambiental, como, por exemplo, quando um produto é proibido na Inglaterra ou Alemanha, pode começar a ser distribuído em Portugal.

Esperança de Vida⁴

A Esperança de Vida à nascença é de 81.9 anos superior à média europeia (81.3 anos). A Esperança de Vida aos 65 anos é de 20.6 anos, superior à média europeia (20.2 anos). Já a evolução da idade saudável depois dos 65 anos não é favorável a Portugal, com uma média de 7,9 anos de vida saudável após os 65 anos, e a média europeia é de 10,2 anos.

Atitude perante a Importação

Não existe uma cultura de produção do que é fabricado em Portugal. A crise de 2012 veio reduzir as importações, na mesma proporção da redução do consumo provado. Os consumidores não preferem produtos nacionais aos produtos importados.

Consciência da Saúde

⁴<https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

Nos últimos anos temos assistido a um envelhecimento da população que origina um aumento dos problemas de saúde médios da população. A alteração de uma dieta tradicionalmente mediterrânica para uma dieta contemporânea “americanizada” traduz-se num aumento dos problemas de obesidade, hipertensão, diabetes e colesterol.

Crescimento Populacional

A população está a envelhecer e a decrescer. Em 1970 o índice de envelhecimento da população⁵ era de 32,9, ou seja, 32,9 pessoas com mais de 65 anos por cada 10 com menos de 15 anos. Em 2019 o mesmo índice é de 161,3, ou seja, existem 161,3 pessoas com mais de 65 anos por cada 100 pessoas com menos de 15 anos. Existe um forte desequilíbrio causador do envelhecimento e da redução do número de habitantes.

Emigração e Imigração

Existe muita mão-de-obra qualificada a emigrar, em busca de trabalho, que enriquece a capacidade produtiva exterior. Por outro lado, a imigração não tem acrescentado qualquer valor ou riqueza adicional para Portugal, sendo essencialmente pouco qualificada.

Rendimento Médio Disponível

O rendimento médio disponível dos agregados familiares é reduzido e tem tido um crescimento reduzido ao longo dos anos.

Dimensão das Famílias⁶

Os agregados familiares são compostos por uma média de 2,5 indivíduos, quando em 1983 eram de 3,1 indivíduos.

2.1.4. Análise Tecnológica.

Níveis de Infraestruturas Básicas

AS empresas têm geralmente acesso a uma boa rede de infraestruturas, em particular quando colocadas em polos industriais.

Gastos em Investigação e Desenvolvimento

Portugal investe bastante em I&D mas tem dificuldade em implementar inovação em Portugal. Habitualmente a inovação é desenvolvida em Portugal por países estrangeiros para ser implementada no exterior.

Níveis de Comunicação e Internet

⁵ <https://www.pordata.pt/Portugal/Quadro+Resumo/Portugal-252268>

⁶

<https://www.pordata.pt/Portugal/Dimens%3%a3o+m%3%a9dia+dos+agregados+dom%3%a9sticos+privados-511>

As empresas têm acesso a uma excelente rede de infraestruturas de comunicações de voz e dados.

2.2. Análise do mercado.

O GASM aposta numa estratégia de Penetração do Mercado, com base nas representações existentes e na área geográfica concessionada, como principal estratégia. Secundariamente, conquistar novas representações de produtos ou serviços, para aumentar o leque de produtos oferecidos na área geográfica concessionada. Os Produtos ou Serviços poderão ser principais ou complementares aos existentes, devendo ter fortes sinergias com o negócio atual.

No caso da marca Garagem de Arrifana a operação decorre nos concelhos de Espinho, Oliveira de Azeméis, Santa Maria da Feira, São João da Madeira, Ovar, Vale de Cambra e Arouca. Considerando inicialmente a totalidade do território, independentemente a dimensão crítica de cada território, acessibilidade ou tendência de migrações de consumo. O potencial de vendas de cada município, considerando as quotas nacionais das Marcas e share de vendas diretas, é:

	População Residente	Potencial de vendas de viaturas						Instalação que serve o território?
		Vw	Audi	Skoda	Mitsubishi	Buy-Back	Total	
Total do Território		285	205	28	61	145	724	
Espinho	29,533	24	17	2	5	12	61	
Oliveira de Azeméis	66,258	53	38	5	11	27	136	
Santa Maria da Feira	138,613	112	81	11	24	57	284	
São João da Madeira	21,581	17	13	2	4	9	44	
Ovar	54,318	44	32	4	9	22	111	
Vale de Cambra	21,525	17	13	2	4	9	44	
Arouca	21,039	17	12	2	4	9	43	

Figura 2 - Potencialidade Território Vendas Viaturas

O potencial de entradas nas oficinas é o que segue, respeitando as quotas de mercado das Marcas e o peso dos municípios no país:

	População Residente	Potencial de reparação de viaturas			Instalação que serve o território?
		Peso da Zona no Território Nacional	Entradas Nacionais 2017	Potencial das Zonas SIVA	
Total do Território		3.4%		13,887	
Espinho	29,533	0.3%		1,162	
Oliveira de Azeméis	66,258	0.6%		2,608	
Santa Maria da Feira	138,613	1.3%		5,455	
São João da Madeira	21,581	0.2%	406,355	849	
Ovar	54,318	0.5%		2,138	
Vale de Cambra	21,525	0.2%		847	
Arouca	21,039	0.2%		828	

Figura 3 - Potencialidade Território Serviço

O território é muito atomizado e poucos são os municípios com dimensão crítica suficiente para justificar uma instalação integrada. O custo de cobertura do território é necessariamente elevado e levado a cabo com ações de marketing local e de reconhecimento da Marca, assim como de conquista de clientes APV. As viaturas de substituição são uma necessidade para manter a fidelidade ao APV, dada a distância do cliente às oficinas.

A quantidade potencial de vendas e reparação de viaturas teóricas deverão sofrer uma redução significativa depois de verificar a cobertura de território pelas instalações.

2.3. Análise detalhada da concorrência.

Quanto maior for a intensidade da concorrência, menor é a possibilidade de gerar resultados financeiros e conseqüente menor é a atratividade do setor.

A intensidade da concorrência varia com:

- A. O número de competidores e o equilíbrio entre eles
- B. O ritmo de crescimento do setor
- C. As barreiras de mobilidade
- D. As barreiras à saída
- E. Estrutura de custos fixos
- F. A diferenciação de produtos
- G. Os custos de mudança de fornecedor
- H. A capacidade produtiva instalada
- I. Os interesses estratégicos

Quanto ao número de competidores e o equilíbrio entre eles

Os representantes de viaturas a operar na região e respetiva dimensão (0 a 5) são:

Marca	Representantes	Espinho	Oliveira de Azeméis	Santa Maria da Feira	São João da Madeira	Ovar	Vale de Cambra	Arouca
Renault	Entrepasto			5				
Renault	AutoVar					2		

Renault	Hernani Pinho Brito				2			
Renault	Arlindo Soares de Pinho						2	
Dacia	Entrepasto			4				
Dacia	AutoVar					2		
Dacia	Hernani Pinho Brito				2			
Dacia	Arlindo Soares de Pinho						2	
Peugeot	Entrepasto			4				
Peugeot	Auto Martinauto		3		3			
Peugeot	Auto Roque	2						
Nissan	Entrepasto			4				
BMW	Caetano			5				
Toyota	Caetano			5				
Mercedes	Nasamotor			4				
Opel	Litocar			4				
Citroen	Lércio Pinto			4				
Audi	Garagem de Arrifana			4				
Volkswagen	Garagem de Arrifana			4	4			
ŠKODA	Garagem de Arrifana			4				

Existe um elevado número de operadores na região, alguns deles com dimensões idênticas que deixam antever uma elevada competitividade. O GASM é uma das organizações com maior sortido de marcas na região em que opera, **estando a restante oferta atomizada.**

Para além dos representantes das marcas que operam na região, existem as gestoras de frota que fornecem as viaturas em aluguer operacional, abastecendo-se diretamente no representante nacional ou representantes de outros territórios e fornecendo viaturas para as frotas da região.

Os principais operadores de após venda da região (pontuando a intensidade da concorrência):

Representante	Espinho	Oliveira de Azeméis	Santa Maria da Feira	São João da Madeira	Ovar	Vale de Cambra	Arouca
Concessionários das marcas	1	1	5	2	1	1	0
Franchises Independentes	1	1	3	2	1	1	1
Oficinas Independentes	4	4	5	2	4	2	3
Centros de Colisão	1	1	5	0	1	1	1

Existe uma cobertura completa de operadores de APV na região, que servem todos os perfis de clientes e que são muito competitivos entre si, independentemente do tipo de reparadores: concessionários de marca, reparadores independentes ou centros de colisão. Existe uma pequena cobertura de franchises independentes e, o que pode ser uma oportunidade neste segmento.

Ritmo de crescimento do setor:

À medida que o ritmo de crescimento do setor se reduz, a intensidade da concorrência aumenta e a atratividade do setor degrada-se.

O setor da venda de viaturas, que determina o crescimento do setor, encontra-se numa fase madura do ciclo de vida, com uma elevada concorrência para manter os clientes atuais e conquistar novos clientes. O setor encontra-se com um grande dinamismo e avizinham-se alterações tecnológicas que poderão determinar uma fase de crescimento do setor, decorrente da substituição de viaturas movidas e energias fósseis por viaturas tecnologicamente mais avançadas movidas e eletricidade e com níveis avançados de condução autónoma.

Barreiras à mobilidade:

Existem barreiras à mobilidade muito relevantes, tais como as áreas contratuais e os investimentos necessários para a acreditação de instalações que possam receber os pacotes de imagem das Marcas automóveis. Não se vislumbra, nem é habitual, a mobilidade geográfica dos operadores do setor, melhorando a atratividade do setor para os operadores instalados.

Barreiras à saída:

Existem barreiras à saída que diminuem a atratividade do setor, na medida em que os operadores que estão com dificuldades não deixam de operar sem antes tentar sobreviver de todas as formas, degradando as margens de todos os operadores. As principais barreiras à saída são os elevados investimentos realizados em instalações específicas para o negócio automóvel, os ativos especializados que apenas têm utilidade no setor e na marca, os custos de

saída decorrentes dos despedimentos, as barreiras emocionais atendendo a que grande parte das empresas são familiares e passaram de geração em geração, entre outros.

Ainda que com resultados fracos ou negativos, a sobrevivência é levada até ao último suspiro e sempre que algum operador do setor está em dificuldades provoca estragos na margem de todo o setor até que seja adquirido por um concorrente ou insolva.

Estrutura de custos fixos:

Sempre que a estrutura de custos fixos necessária é elevada, a concorrência é mais intensa e consequentemente o setor é menos atrativo.

A estrutura de custos fixos do setor automóvel é elevada, devido aos investimentos em standards de Marca e em instalações e equipamentos de após-venda. As empresas têm a necessidade de operar em plena capacidade para reduzir os custos médios unitários de operação, pelo que a intensidade da concorrência aumenta.

Diferenciação de produtos:

Sempre que os produtos são diferenciados ou com tendência para a diferenciação a atratividade aumenta porque a competitividade não se efetua degradando o preço e, consequentemente, a margem,

Os fabricantes de automóveis apostam na diferenciação, oferecendo propostas de valor distintas entre Marcas. Apesar deste esforço dos construtores, nos últimos anos tem-se assistido a alguma homogeneização das imagens de Marca e alguma tendência para a força da Marca ser substituída pela força do Modelo — cada vez mais os consumidores compram um Golf sem o identificarem com a Volkswagen, um Clio sem o identificarem com a Renault — os consumidores fazem variar as suas preferências pelos modelos das viaturas independentemente das Marcas que os fabricam.

A tendência para os próximos anos é a diferenciação atendendo ao desenvolvimento das novas tecnologias de motorizações e de sistemas de condução autónoma.

Custos de mudança de fornecedor:

A existência de custos de mudança de fornecedor diminui a intensidade da concorrência e melhora a atratividade do setor.

Não existem custos de mudança de fornecedor com exceção dos serviços após venda durante o período de garantia contratual, que obrigam à assistência das viaturas de acordo com o manual do construtor para manter a garantia (nas oficinas da marca ou em oficinas independentes utilizando peças originais) e obrigam às reparações em garantia nas oficinas de marca.

Capacidade produtiva instalada:

Num setor com excesso de capacidade produtiva instalada intensifica-se a concorrência, que provoca a degradação das margens de venda e a atratividade do setor.

A nível nacional existe um excesso de Marcas de automóveis e seus representantes, assim como um excesso de empresas de venda de automóveis usados e de serviços após venda. A nível regional a pressão da oferta de viaturas novas é adequada (algumas marcas não estão presentes na região ou em localidades da mesma), existe muita quantidade de empresas de venda de usados e de oficinas de após-venda. Para consumidores mais exigentes, que pretendem melhores níveis de qualidade e de garantias na compra de viaturas usadas ou de serviços após-venda, o mercado regional não tem uma oferta suficiente e obriga os consumidores a comprar nos mercados adjacentes.

Interesses estratégicos:

Sempre que existam operadores com estratégias de crescimento acima do mercado, dispostos a sacrificar as margens atuais a troco de uma posição competitiva futura, a intensidade da concorrência é superior e a atratividade do setor é menor.

Os interesses estratégicos dos operadores do setor são essencialmente a manutenção das quotas de vendas e assistência da região, não existindo nenhum operador com interesse em aumentar relevantemente as quotas de mercado, trocando a rentabilidade de curto prazo por uma posição competitiva futura mais relevante.

2.3.1. Possibilidade de entrada de novos competidores

Quanto mais atrativo for um setor, mais operadores são atraídos para entrar nesse setor. O setor é menos atrativo se permitir a entrada de novos competidores em condições de igualdade face aos competidores atuais.

A possibilidade de entrada de novos competidores depende de dois fatores: das barreiras à entrada e da reação dos operadores instalados a novas entradas.

AO nível da venda de viaturas novas existem barreiras à entrada consideráveis, com a atribuição da representação das Marcas a representantes regionais - não é esperada a entrada de novos competidores sem que exista a saída de competidores atuais. Residualmente, podem surgir novos operadores de mercado a propor contratos de financiamento (bancos e instituições financeiras) ou contratos de *renting* (gestoras de frota) que impliquem o fornecimento das viaturas juntamente com os contratos.

Ao nível da venda de viaturas usadas, existem barreiras à entrada relevantes como sejam as necessidades de capital — o negócio obriga a fortes investimentos em stock — e obriga ao conhecimento do negócio, uma vez que tem características próprias. É relativamente simples aparecerem competidores de pequena dimensão (vendendo 1 ou 2 viaturas por mês) mas sem a capacidade de aumentar a escala e competir com as grandes empresas que tradicionalmente operam no setor de venda de viaturas usadas e seminovas.

No que respeita ao serviço após-venda, as barreiras à entrada são consideráveis atendendo ao montante dos investimentos necessários para fazer uma pequena oficina com possibilidade de assistir eletronicamente os automóveis mais recentes.

Quanto à reação dos operadores instalados face à entrada de novos competidores, normalmente não existem represálias e os operadores ajustam-se permitindo a entrada e ajustando as quotas de mercado. Não é viável combater as novas entradas com guerras de preços, publicidade massiva ou outra forma de destruir os entrantes, porque:

- » Os novos operadores de venda de viaturas necessitam de realizar grandes investimentos e como as barreiras à saída são relevantes, não abandonam o negócio obrigando a manter guerras sangrentas com reflexo na margem dos negócios durante muito tempo, prejudicando todas as empresas do setor.
- » Os novos operadores de após venda, caso tenham uma dimensão relevante, também efetuaram investimentos avultados, criando as condições e reações referidas no ponto anterior.
- » Os operadores de venda de viaturas, de pequena dimensão, servem normalmente como autoemprego dos proprietários que compram e vendem muito poucas viaturas mensalmente e vendem normalmente a amigos e conhecidos, ou pela internet. As grandes empresas têm dificuldade em tomar medidas que atinjam estes operadores de tão pequena dimensão.
- » As oficinas de pequena dimensão, com a própria família a funcionar como mecânico ou rececionista, têm vantagens competitivas em custos decorrentes da maior produtividade, de menor quantidade de trabalhadores improdutivos, da necessidade de menores stocks (*just-in-time* com as grandes oficinas a vender as peças com descontos elevados e a entregar no próprio dia) e com facto de não emitirem faturas pela totalidade do serviço cobrando menos IVA aos clientes. Os operadores instalados têm dificuldade em contra-atacar estes operadores de pequena dimensão.

2.4. O poder de negociação dos compradores

O poder de negociação dos compradores define-se pela capacidade de os mesmos imporem condições nos negócios realizados com os operadores do setor. Estas condições podem revestir diversas formas, tais como descontos, condições de pagamento, exigências de qualidade, prazos de entrega, entre outras, captando uma parte significativa do valor acrescentado pelo setor.

No setor de venda e reparação de veículos, o comprador posiciona-se da seguinte forma:

- » Grau de concentração. Os clientes particulares e pequenos frotistas apresentam-se dispersos por isso têm dificuldade em impor as suas condições ao setor. Os grandes frotistas (incluindo rent-a-car e gestoras de frotas) concentram uma fatia relevante das vendas do setor e impõem as suas condições às Marcas que operam no setor, apropriando-se de uma parte significativa da margem — estes negócios são normalmente realizados pelos representantes nacionais, dado o pouco interesse dos negócios para o representante regional.
- » Os clientes compram normalmente pequenas quantidades de produtos — cada comprador adquire uma viatura no intervalo de alguns anos e, aa nível do após venda, cada comprador recorre normalmente à oficina uma vez em cada ano.

» O produto é importante para o comprador porque representa um investimento relevante e irreversível durante alguns anos. O cliente efetua uma compra consciente e ponderada, o que de algum modo lhe confere poder negocial, uma vez que o vendedor tem a pressão dos objetivos que o leva a apresentar continuamente ofertas ao comprador para o convencer a acelerar o processo de decisão. Neste processo o comprador apropria-se de uma parte da margem dos operadores do setor, degradando a atratividade do mesmo.

» Os operadores do mercado investem na diferenciação dos seus produtos e dos seus serviços. O cliente baseia a sua decisão de compra em poucos fatores que normalmente lhe podem ser oferecidos por qualquer dos operadores do setor, ao nível das vendas de viaturas ou do após venda, pelo que o cliente pode satisfazer as suas necessidades com qualquer dos operadores — este fator dá algum poder negocial ao comprador e permite-lhe "regatear" com vários operadores em simultâneo. Por outro lado, os operadores têm tendência para acreditar que a captação dos clientes para a Marca representada, através da venda de uma viatura dessa Marca, é garantia de manter o cliente no após venda, tendo organizado os modelos de negócio para colocar um enorme esforço na venda de viaturas .com enorme cedência de margem para o comprador) na expectativa de manter margens elevadas no após venda acreditando que o cliente efetuará o mesmo nas oficinas do representante da Marca.

Ao nível do após venda, é um facto que os clientes têm expectativas elevadas quanto à qualidade deste e estão dispostos a pagar um valor adicional pelas manutenções durante os primeiros anos da viatura ou enquanto a mesma se mantém no período de garantia. Com o passar do tempo, o cliente ganha indiferença ao representante da Marca e começa a comparar as várias ofertas de valor existentes no setor, arbitrando entre os operadores que a cada momento proporcionam a melhor oferta.

» Existem baixos custos de substituição do operador por parte do comprador, dando poder negocial aos clientes. A única situação em que existe algum poder por parte dos operadores é no período de garantia da viatura, mas mesmo nesse momento o comprador é livre de fazer as manutenções após venda no operador que entender ter uma oferta de valor mais ajustada às suas necessidades.

» Não existem riscos de integração vertical no setor, pelo que o cliente não tem essa fragilidade negocial.

» Existem diversos produtos que temporariamente satisfazem o cliente quanto à necessidade de mobilidade, no entanto, o automóvel e a correspondente manutenção acabam por ser difíceis de substituir nos agregados familiares, reduzindo o poder negocial dos compradores e melhorando a atratividade do setor,

» Existem assimetrias de informação que favorecem os operadores do setor face aos clientes, apesar do comprador poder aceder a muita informação sobre as características das viaturas comercializadas pelos operadores do mercado, dada a informação existente na web. Ao nível do após venda, a assimetria de informação é enorme com o comprador a não aceder a praticamente nenhuma informação dada a especificidade técnica da mesma.

2.5. O poder de negociação dos fornecedores

Existe uma efetiva concentração dos fornecedores de viaturas e de peças de substituição, reduzindo ou anulando o poder negocial dos operadores do setor. As condições de compra proporcionadas aos operadores do setor são definidas pelo fornecedor sem exista qualquer negociação sobre as mesmas, num contrato de representação que tem as mesmas características de um contrato de franchising com as características de um contrato de adesão.

Pese os tenham o poder concentrado, compete-lhes criar e manter uma rede de distribuição potente a nível comercial e financeiro, para que possa competir com a rede de das outras Marcas automóveis e conseguir maiores de mercado. Pa ra assegurar a rentabilidade â cadeia de distribuição, os fornecedores definem qual o preço de venda das produtos e serviços ao cliente final e o preço de venda dos produtos aos seus representantes, salvaguardando uma ma que operar em Eras condições e rentabilizar os investimentos efetuados na representação da Marca.

Os fornecedores não têm interesse em fazer integrações a jusante e colocar os produtos diretamente no mercado, eliminando a figura do representante regional.

3. Análise Interna da empresa:

3.1. Produtos e Serviços

Os produtos e serviços a oferecer pela empresa são:

- Automóveis Novos:
 - Volkswagen
 - Audi
 - SEAT
 - ŠKODA
- Automóveis seminovos:
 - Volkswagen
 - Audi
 - SEAT
 - ŠKODA
- Automóveis usados multimarca, provenientes de retoma.
- Assistência técnica:
 - Volkswagen

- Audi
- SEAT
- ŠKODA
- Peças de reposição originais:
 - Volkswagen
 - Audi
 - SEAT
 - ŠKODA

3.2. Cadeia de Valor

A cadeia de valor é o conjunto de ações desempenhadas por uma empresa desde o relacionamento com os fornecedores até à distribuição final e venda dos produtos. Este modelo desenvolvido por Porter tem como objetivo garantir a qualidade e o valor do produto entregue ao cliente final, criando uma vantagem para a empresa.

A cadeia de valor é composta por um conjunto de atividades primárias e de atividades de apoio, pela margem de valor acrescentado e pela relação das atividades entre si na cadeia de valor.

A ordem das atividades primárias foi alterada face ao modelo padrão apresentado M. Porter, adequando-a ao negócio em apreço conforme previsto no próprio modelo.

- Atividades primárias:
 - Marketing e Vendas. São os processos utilizados empresa para convencer os consumidores a adquirir os produtos ou serviços.
 - Logística de entrada. Processos relacionados com a receção, controlo de stock, transporte de mercadorias e relacionamento com os fornecedores.
 - Operações. Atividades ligadas à transformação da matéria prima. No caso em apreço, limitam-se à preparação das viaturas para entrega a cliente final (incluindo o recondicionamento das viaturas usadas).
 - Logística de Saída. Atividades relacionadas com a entrega física da mercadoria aos clientes.
 - Serviços Atividades que mantêm ou aumentam o valor dos produtos ou serviços após a compra (conceito de produto ampliado) - serviço de apoio a clientes, resolução avarias, instalação, formação, ...

- Atividades de apoio:
 - Infraestrutura da empresa, serve para manter as operações diárias, como é o caso da gestão (administrativa, legal, geral, contabilidade ou da qualidade).
 - Gestão de recursos humanos relacionadas com o recrutamento, seleção, desenvolvimento, retenção e redução do quadro de pessoal.
 - Desenvolvimento tecnológico, atividade de suma importância que tem a finalidade de melhorar os processos e a qualidade de execução.
 - Aquisição/compras contempla os processos que a empresa utiliza para adquirir os materiais e maquinarias.
- Margem:
 - A margem corresponde à diferença entre o valor recebido dos clientes e o custo coletivo da execução das atividades para fornecer os bens e o serviço.
- Relações das atividades dentro da cadeia de valor:
 - Atividades estratégicas, imprescindíveis para a implementação da estratégia e que afeta de forma crítica o desempenho do negócio
 - Atividades táticas, complementam ou dão suporte às atividades estratégicas dentro da cadeia de valor, sendo importantes, mas não indispensáveis.
 - Atividades de base são importantes para o funcionamento da empresa, contudo o impacto no desempenho competitivo é baixo.

As atividades primárias da Garagem de Arrifana devem assegurar as vendas de viaturas, *finance* e de serviços após venda (atividades de marketing e vendas); seguida do fornecimento de viaturas e peças de reposição (logística de entrada); seguida das operações de preparação das viaturas novas, recondição de viaturas usadas e manutenção das viaturas nas oficinas aplicando peças de reposição (operações); seguida dos processos de entrega das viaturas aos clientes (logística de saída) e dos serviços de apoio ao cliente e de após venda (serviços).

A interpretação dada ao modelo contempla que as atividades oficiais possam ser uma atividade de prestação de serviços após venda (serviços) quando decorre da venda da viatura como atividade principal, competindo-lhe acrescentar valor à mesma. Contempla também que a atividade de venda de manutenções seja uma atividade primária principal, equivalente à das vendas de viaturas, sempre que a viatura não for vendida pela empresa e o que está a ser vendido for a manutenção da mesma - negócio ativo de venda de peças de reposição e de mão-de-obra.

3.3. Marketing e Vendas

O principal negócio da Garagem de Arrifana é a venda e reparação de viaturas. Neste negócio e no caso das viaturas novas e seminovas, primeiro efetua-se a venda das viaturas e ou reparações (consequentemente peças) e só depois se efetua a encomenda ao representante nacional. As viaturas usadas provêm essencialmente da retoma de viaturas pelo que não se inverte a ordem de atuação: vender antes de fazer stock.

Na prática a empresa é obrigada a deter stock e a fazer planeamento de encomendas à fábrica, com a finalidade de expor viaturas e permitir a demonstração estática e dinâmica das mesmas. Este fator obriga a empresa a priorizar a venda das unidades de stock, mas do ponto de vista da criação de valor a ordem correta é vender e posteriormente comprar as viaturas ou peças ao representante nacional.

As atividades estratégicas de marketing e vendas são:

- Desenvolver ações de comunicação com o objetivo de aumentar o conhecimento e o reconhecimento da empresa e dos produtos representados. Neste tema encontramos a dificuldade atual de trabalhar com Marcas de empresa a representar Marcas de produtos, o que obriga a triplicar o esforço de comunicação. As ações de comunicação deverão reforçar a imagem da EMAC em detrimento das restantes, seguindo-se uma estratégia de substituição das marcas das empresas pelo nome da empresa Garagem de Arrifana. Deveremos começar a comunicar Garagem de Arrifana by EMAC, para num futuro próximo EMAC – Arrifana.
- Desenvolver ações de comunicação com vista ao aumento do número de clientes interessados que visitam os pontos de venda. Neste tema a empresa está a trabalhar de forma adequada, necessitando de medir o resultado das ações por forma a poder introduzir melhorias constantes no sistema. É importante verificar se a distribuição atual das Marcas pelas instalações pode ser melhorada, nomeadamente colocando viaturas seminovas em Santa Maria da Feira. Verificar também se a gama de produtos é a adequada, quer em Marcas, quer em idade de Viaturas (desenvolver negócio de usados).
- Desenvolver ações de exterior que aproximem a empresa e a gama de produtos dos locais onde se encontram os clientes. Este processo funciona convenientemente, embora com menos periodicidade do que a desejada. Tal como no processo anterior, é importante medir o resultado.
- Identificar e agendar reuniões com os clientes empresariais para comunicar a oferta da empresa e desenhar ações de colaboração conjunta. Este processo está identificado, mas não está implementado.
- Desenvolver o processo de venda no stand, com a demonstração estática e demonstração dinâmica da viatura previamente à apresentação do preço.

- Desenvolver o processo de consultoria prestada pelo vendedor especializado nas visitas às empresas e com os respetivos suportes informáticos.
- Desenvolver processo de atendimento das receções da oficina e de entrega das viaturas reparadas, aos clientes.
- Conciliar a agenda das oficinas com a disponibilidade dos clientes, para que possam agendar um serviço após venda "no primeiro contacto" e para a hora desejada, podendo aguardar pela reparação da viatura ou dispor de meios alternativos de mobilidade.
- Desenvolver eventos de vendas promocionais e angariar a massa crítica de visitas necessária ao sucesso dos mesmos.

As atividades táticas do marketing e vendas são:

- Desenvolver um modelo de acompanhamento dos negócios pelas direções comerciais que crie uma dinâmica de controlo positiva nas equipas de vendedores.
- Selecionar corretamente as viaturas a expor nos stands e nos eventos.
- Desenvolver o processo de avaliação de retomas com simplicidade e eficácia, que permita potenciar o negócio de vendas de viaturas e abastecimento do stock de usados.
- Convencer os trabalhadores a utilizar os produtos e serviços proporcionados pela empresa em detrimento dos disponibilizados por concorrentes, oferecendo condições excecionais de valor e de preço.

As atividades base do marketing e vendas são:

- Registrar no CRM⁷ os contactos e as visitas realizadas pelos vendedores
- Fazer o seguimento da satisfação dos clientes com a experiência que lhes foi proporcionada quando recorreu aos nossos produtos/serviços.

3.4. Logística de entrada.

As atividades estratégicas de logística de entrada são:

- Encomendar as viaturas para cliente final. Esta encomenda é efetuada na plataforma da Marca e funciona de forma exemplar.
- Encomendar as viaturas para stock / planeamento. É importante adequar o planeamento às expectativas de vendas. Uma vez que é efetuado anualmente e que depois é verificado periodicamente, funciona corretamente.

⁷ Software de Customer Relationship Management

As viaturas fabricadas são as viaturas encomendadas. Salvo exceções, as viaturas são fornecidas nas datas acordadas. A relação com o fornecedor é muito positiva e proactiva na busca de soluções de fornecimento para os nossos clientes.

A relação da logística interna com o marketing e vendas é positiva, uma vez que o planeamento de produção enviado ao representante nacional tem por base o planeamento de vendas definido pelo marketing e vendas, não estando prevista a produção de viaturas ou peças sem que estejam previamente vendidas ou com vendas planeadas.

3.5. Operações.

As atividades estratégicas de operações são:

- Ao nível da venda de Viaturas novas, as operações resumem-se ao processo de preparar as viaturas novas para exposição ou para serem entregues a cliente final (sendo um processo estratégico que atravessa toda a cadeia de valor). Esta preparação é realizada pelas oficinas. Este processo funciona de forma exemplar, sendo praticamente todas as viaturas entregues nas datas previstas e sem problemas de controlo de qualidade.
- Ao nível da venda de viaturas seminovas, as operações traduzem-se no acondicionamento das viaturas para serem expostas no stand ou para serem entregues a cliente final. Esta preparação é realizada pelas oficinas. Na componente das reparações de carroçarias, não temos capacidade de cumprir com os prazos de entrega, de praticar os preços entre departamentos competitivos com os preços praticados pelos reparadores independentes nem conseguimos assegurar uma qualidade consistente da reparação. É necessário corrigir esta situação, alterando os métodos, os processos de reparação e implementando um processo de controlo de qualidade que assegure o cumprimento dos prazos de entrega e a qualidade do serviço efetuado.
- Ao nível do serviço após-venda, estamos perante duas realidades:
 - No serviço mecânico, a qualidade do serviço prestado é adequada embora com pouca produtividade — os técnicos (mecânicos) trabalham mais horas do que as que faturam aos clientes, por gastarem tempo em atividades que não geram valor.
 - No serviço de reparações de chapa e pintura, a qualidade do serviço prestado é geralmente adequada (embora existam reclamações), mas a produtividade é muito reduzida traduzindo-se nalguns Casos, em rácios de 1 hora faturada por cada 4 horas de presença. Em ambas as situações, é necessário aplicar medidas de otimização que permitam que os técnicos (mecânicos) ocupem as 8 horas diárias a produzir para faturar, entregando as atividades improdutivas a trabalhadores menos qualificados.

- Após concluída a intervenção nas viaturas é necessário proceder à limpeza das mesmas. O serviço de lavagem exterior das viaturas está a funcionar corretamente, mas pode gerar entupimentos que se traduzem na entrega de algumas viaturas a cliente sem serem lavadas. É importante desenvolver um plano de contingência transversal a todas as oficinas que permita responder em tempo útil e evitar a entrega das viaturas sujas aos clientes.
- O chefe de oficina efetua o controlo de qualidade e prepara um documento (com qualidade de marketing) — o compromisso da empresa — pela intervenção realizada. Este documento tem a missão de controlar a qualidade e de aumentar a perceção de valor por parte do cliente.
- O chefe de oficina gere a produtividade em permanência, de forma a assegurar a ocupação, produtividade e rendimento das oficinas. É necessário desenvolver uma forma de medir "ao momento" os resultados de ocupação, produtividade e rendimento das oficinas e projetar nas oficinas para que os trabalhadores tenham noção do ritmo a que estão a desenvolver o Seu trabalho.

Na ligação com as operações de logística interna, verificam-se melhoramentos possíveis, caso as operações comuniquem previamente as necessidades à logística (departamento de peças), que encomenda as peças necessárias antecipadamente aos fornecedores e prepara o "cabaz de peças" a aplicar em cada viatura intervencionada. Desse modo, o mecânico não precisa fazer intervalos para ir buscar peças ao departamento de peças (e aguardar que sejam separadas), sendo as peças colocadas dentro das viaturas por um improdutivo.

3.6. Logística de saída.

A logística de saída relaciona-se com a entrega das viaturas para serem colocadas nos stands ou para serem entregues aos clientes, quer sejam vendas de viaturas novas, seminovas, usadas ou meramente de assistência após venda.

À saída das operações as viaturas são colocadas nos centros de entrega e é comunicado às unidades comerciais ou receções de que o serviço está concluído.

O funcionamento atual não tem quaisquer constrangimentos e as viaturas não perdem qualidades entre o momento que saem das operações e o momento em que são entregues ao cliente final ou expostas no stand.

3.7. Serviços.

Os serviços oferecidos atualmente aos clientes que adquirem viaturas são a formação, as garantias e a manutenção preventiva e corretiva. Os serviços oferecidos funcionam

corretamente, mas não conferem vantagens competitivas uma vez que não nos distinguem dos restantes operadores do mercado.

É indispensável "vestir" a nossa oferta de forma a gerir uma perceção de oferta de valor acrescentado que nos distinga dos restantes competidores e se posicione de forma distinta na mente dos nossos clientes atuais e potenciais.

Esta atividade está diretamente relacionada com a atividade de marketing e vendas, que deve controlar em permanência os fatores que influenciam a perceção dos clientes ao longo toda a de Valor exponenciar os fatores que nos distinguem e que maximizam o valor do ponto de vista dos clientes dando a esses fatores uma importância ainda superior e medindo em permanência o impacto dos mesmos sobre o binómio preço / valor percecionado pelos clientes. Precisamos desenvolver a proposta de valor numa lógica de produto ampliado.

3.8. Atividades de Apoio.

- Todos os gestores da empresa são seniores e conhecedores do negócio.
- Plataforma de gestão dos negócios de vendas (sales management) que permite a gestão de todo o negócio desde a venda de Viaturas até à entrega e cobrança ao cliente final.
- Potente DMS⁸ de gestão do negócio.
- Execuções orçamentais mensais, detalhadas por unidade de negócio, permitindo o acompanhamento próximo e independente dos resultados dos negócios.

3.9. Gestão de Recursos Humanos.

A gestão dos recursos humanos nas componentes de recrutamento, seleção, desenvolvimento, retenção e redução do quadro de funcionários é realizada por cada um dos responsáveis máximos de departamento (financeiro e administrativo, marketing e vendas, após venda), sempre que necessário com suporte no departamento de recursos humanos (que existe apenas com a finalidade de prosseguir os imperativos legais e o processamento de salários).

3.10. Desenvolvimento Tecnológico.

O desenvolvimento tecnológico decorre do levantamento de necessidades efetuado em permanência pelos responsáveis máximos de departamento e apresentados ao departamento de informação e comunicação, que desenvolve os suportes necessários para ir de encontro às

⁸ Data Management System

necessidades elencadas. Esta atividade é produtiva e soluciona todas as situações que são periodicamente apresentadas.

3.11. Aquisição / Compras.

A aquisição de viaturas e peças aos representantes nacionais é levada a cabo pelos operacionais à medida das necessidades, para revenda a cliente final ou incorporação nas oficinas.

A aquisição de quaisquer outros produtos e serviços está centralizada nos responsáveis máximos de departamento e no departamento de informação e comunicação (economato), sendo obrigatório solicitar 3 orçamentos para cada aquisição e optar pelo mais adequado.

A função está, portanto, descentralizada sem uma perda relevante de competitividade.

4. Análise SWOT:

Uma metodologia clássica da administração de empresas é a análise SWOT, utilizada no planeamento estratégico ou de novos projetos, uma vez que resulta num diagnóstico completo sobre a empresa, sobre o negócio e sobre a envolvente dos mesmos. Este diagnóstico serve de base para formular as estratégias de gestão mais adequadas para a empresa e sua carteira de negócios.

Consiste em efetuar uma análise interna da empresa e dos negócios comparando a empresa e os negócios com os restantes operadores do mercado quanto aos fatores chave do sucesso e verificando os pontos em que a empresa é mais capaz do que os competidores (*Strengths* — Pontos Fortes) e os pontos em que a empresa é mais débil do que os competidores (*Weakness*— Pontos Fracos).

A envolvente funciona como o "tabuleiro do jogo dos negócios" e é analisada quanto às oportunidades (*Opportunities*) e às ameaças (*Threats*) que apresentam aos operadores do setor, ao nível do macroentorno e do microentorno (que foram estudadas nos capítulos anteriores na PEST e na Análise das forças de Porter).

Após terminada a análise teremos uma matriz que nos indica os fatores positivos e os fatores negativos da empresa (ou de cada negócio) e as oportunidades e as ameaças que podem surgir no setor. A estratégia a adotar deve contemplar:

- A utilização dos pontos fortes para aproveitar as oportunidades do setor, melhor do que os competidores.
- A utilização dos pontos fortes para minimizar o impacto das ameaças.
- O aproveitamento de oportunidades ao mesmo tempo que se minimizam pontos fracos.

- As ações que devem ser tomadas para minimizar ou eliminar os pontos fracos.
- As ações que devem ser tomadas para minimizar o efeito das ameaças.

4.1. Análise SWOT da gestão corporativa

<p>STRENGTHS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimento do setor e do mercado. 2. Gestores experientes e conhecedores. 3. Ferramentas sólidas de gestão. 4. Qualidade média dos recursos humanos. 5. Instalações adequadas e bem localizadas 6. Carteira de Marcas representadas 7. Qualidade do Balanço 8. Reconhecimento do setor financeiro e parceiros de negócio. 9. Modelo de negócio de vendas de automóveis novos de comprovado sucesso 10. Reputação junto dos parceiros de negócio 	<p>WEAKNESS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fragilidade da Demonstração de Resultados 2. O modelo de negócio do APV não está a resultar.¹³ <ol style="list-style-type: none"> a) Vendas de serviço APV asseguram 62% de ocupação, quando deveriam assegurar no mínimo 85% b) Eficiência do APV de 89% quando deveria ser de 100% 3. Dimensão da região contratualizada 4. Concentração de fornecedores 5. Não está instituída a rotina de medir a satisfação das experiências proporcionadas aos clientes.¹⁴
<p>OPPORTUNITIES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Um bom desempenho comercial permite captar novas marcas e novos territórios junto dos representantes nacionais. 2. A possibilidade de entrada de um novo representante nacional da Volkswagen e Audi, comercialmente mais potente. 3. As alterações tecnológicas criam oportunidades para novos negócios 4. Existem negócios complementares por explorar, tal como a venda de automóveis usados provenientes de retomas. 	<p>THREATS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O representante nacional da Volkswagen e da Audi está em dificuldades financeiras e com risco de insolver. 2. Os novos desenvolvimentos tecnológicos podem alterar a posição de relevo que as Marcas representadas têm atualmente junto dos clientes. 3. Alteração do mix do serviço após venda decorrente das alterações tecnológicas. 4. Alteração dos Standards das Marcas, que podem obrigar a investimentos avultados em equipamentos técnicos, instalações e sinaléticas comerciais. 5. O aumento das taxas de juro poderá ser acompanhado de uma redução de vendas e de uma aumento dos custos financeiros.

4.2. Análise SWOT da venda de viaturas.

<p>STRENGTHS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diretores comerciais experientes e conhecedores. 2. Equipa de vendas composta por uma base sólida de vendedores com bom conhecimento dos produtos e do mercado. 3. Pontos de venda adequados com boas áreas de exposição. 4. Capacidade de execução de eventos que originam elevado retorno em vendas. 5. Modelo de CRM próprio, que assegura a manutenção da relação com os clientes. 6. Estrutura organizativa sólida. 	<p>WEAKNESS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pouco conhecimento dos indicadores que permitem ajustar a oferta comercial, como seja o número de visitas ao stand, as viaturas procuradas, a oferta de test-drive, ... 2. A experiência proporcionada ao comprador não é medida e pode ser inferior às expectativas do mesmo. 3. Processo de avaliação das retomas complexo e pouco flexível. 4. Dificuldade de abastecimento de viaturas com 3 a 6 anos, para venda. 5. Ausência de stand de semi-novos em Famalicão. 6. Ausência de operação comercial na Trofa. 7. Ausência de operação comercial de viaturas usadas. 8. Dificuldade em recondicionar as viaturas a custos reduzidos. 9. Incapacidade de prospetar as empresas de forma consistente e consequente.
<p>OPPORTUNITIES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. As novas tecnologias automóveis encurtam o ciclo de vida dos produtos e fomentam a troca mais frequente de viaturas. 2. A alteração do representante nacional poderá ser acompanhada por um reforço de meios para marketing. 3. A eletrificação da mobilidade é favorável às Marcas representadas. 4. Possibilidade dos construtores aumentarem os períodos de garantia e seguirem estratégias de fidelização por prazos mais longos. 5. Os produtos financeiros de Marca têm tendência a assegurar o ciclo de troca dentro da marca e do representante regional. 	<p>THREATS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diminuição da fidelidade dos compradores às Marcas e aos representantes regionais. 2. Aumento das taxas de juro pode reduzir o rendimento disponível e consequentemente as vendas. 3. Aumento dos impostos sobre as viaturas pode reduzir as vendas. 4. A substituição do representante nacional da Volkswagen e da Audi pode ser demorada e implicar falta de abastecimento. 5. O reforço das vendas de contratos de renting a pequenas frotas e particulares, diretamente pelas gestoras de frota. 6. O aparecimento de novos concorrentes, com canais de vendas alternativos – bancos e sociedades financeiras.

4.1. Análise SWOT de após venda.

<p>STRENGTHS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reputação que as Marcas representadas conferem às oficinas. 2. Instalações de APV adequadas para a cobertura geográfica. 3. Receções compostas por 2 rececionistas e apoiadas pelos chefes de oficina. 4. Provedoras de clientes com conhecimento dos processos de oficina e com relação antiga com Marcas e clientes. 5. Acesso aos serviços técnicos das Marcas representadas (ponto forte face às oficinas independentes). 6. Serviços de chapa e pintura em todas as oficinas. 7. Stock de peças robusto. 8. Oficina recomendada Liberty Seguros, para colisão. 9. Acordo de fornecimento de serviços de mecânica com a Leaseplan. 	<p>WEAKNESS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Taxas de ocupação reduzidas. 2. Taxas de eficiência reduzidas. 3. Dificuldade dos clientes em contactar as oficinas. 4. Tempos de espera elevados no atendimento nas receções. 5. Incumprimento dos prazos de reparação. 6. Existência de congestionamentos no fluxo de reparação (mais evidente na colisão e na estação de serviço). 7. Lavagens simples de viaturas, sem lavagem de interiores e recondicionamentos exteriores. 8. Ambiguidade sobre a oferta de valor e o compromisso de qualidade propostos aos clientes. 9. A experiência proporcionada ao comprador não é medida, pode ser inferior às expectativas do mesmo, desajustada da oferta de valor e compromisso de qualidade.
<p>OPPORTUNITIES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. As novas tecnologias automóveis aumentam a importância de recorrer ao representante APV oficial da Marca. 2. Possibilidade dos construtores aumentarem os períodos de garantia e seguirem estratégias de fidelização por prazos mais longos. 3. Os produtos financeiros de Marca têm tendência a assegurar o ciclo de troca dentro da marca e do representante regional, obrigando a que o serviço APV seja realizado no representante APV oficial da Marca. 4. As viaturas elétricas (EV) terão de ser reparadas em oficinas de colisão que sejam representantes das Marcas, até que as oficinas de colisão independentes estejam capacitadas para intervir neste tipo de viaturas. 	<p>THREATS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alargamento dos intervalos de manutenção das viaturas. 2. Diminuição da venda de lubrificantes. 3. Aumento da complexidade das reparações. 4. Aumento de unidades das oficinas de Marcas próprias (Bosh Car Service, Midas, Norauto, ...), por incorporação de reparadores independentes atualmente pouco profissionalizados.

5. Posicionamento e segmentação:

5.1. Como a empresa se posiciona no mercado.

A estratégia de crescimentos que considero mais adequada para conseguir o crescimento desejado, minimizando o risco, é a vulgarmente chamada estratégia em Z sobre a matriz e *Ansoff*.

1º Apostar numa estratégia de Penetração do Mercado, com base nas representações existentes e na área geográfica concessionada — vender mais nos mercados atuais.

2º Conseguir novas representações de produtos ou serviços, para aumentar o leque de produtos oferecidos na área geográfica concessionada. Produtos ou serviços poderão ser principais ou complementares aos existentes, devendo ter fortes sinergias com o negócio atual (automóvel).

Após estabilizado o sortido de representações e o modelo de negócio que permite operar de forma consistente e rentável na região atualmente explorada,

3.º Replicar o modelo de negócio, com as Marcas representadas, para novas regiões.

Um dia, ponderar alargar o negócio para novos produtos e novos mercados num binómio de elevado valor acrescentado.

A estratégia genérica competitiva a seguir é a diferenciação. Note-se que o sucesso desta estratégia ocorre quando o cliente/comprador percebe que lhe oferecemos um produto ou serviço de valor acrescentado e está disposto a pagar por essa diferença — podendo-se afirmar que apresenta uma oferta diferenciada.

A implementação desta estratégia apresenta um risco relevante, nomeadamente o de investir em características diferenciadoras que não são consideradas diferenciadoras pelo cliente / comprador ou que o mesmo não está disposto a pagar para as conseguir. É frequente o insucesso na implementação dada esta confusão entre oferta de valor acrescentado e oferta de custo acrescentado. A vantagem competitiva da oferta da empresa ocorre quando o cliente percebe um aumento de valor superior ao custo que a empresa tem em proporcionar esse aumento de valor.

O controlo da implementação da estratégia deve verificar se os fatores diferenciadores eleitos pela empresa correspondem aos fatores diferenciadores mais valorizados pelos clientes/compradores e se estão a ser transmitidos e percebidos pelos clientes como valor acrescentado.

No segmento das viaturas com mais de 10 anos e viaturas de gestoras de frotas / grandes frotas que sejam indiferentes às vantagens competitivas apresentadas pela estratégia genérica, a empresa deve conseguir aplicar uma estratégia baseada no baixo custo. Os serviços oferecidos a estes clientes correspondem aos serviços mínimos indispensáveis para a assistência da viatura no representante da Marca, permitindo-lhes adquirir os serviços adicionais que entenderem pertinentes. Este segmento de clientes decide essencialmente com base no custo dos serviços e é menos sensível a fatores diferenciadores

tais como a atualização de software das viaturas, a substituição preventiva de peças como forma de evitar idas intercalares às oficinas, utilização de peças de origem, lavagens, garantias. A vantagem competitiva assenta no baixo custo da revisão, mantendo algumas das características de assistência de Marca.

Em resumo das análises efetuadas, desde a envolvente externa macro (PEST), envolvente externa micro (5 forças de Porter), análise interna (Cadeia de Valor), análise integrada (SWOT) e análise das estratégias de crescimento e genérica — podemos concluir por um conjunto de ações que, implementadas com sucesso, permitem atingir as metas propostas no tempo oportuno.

As medidas, distribuídas por atividades, são:

Gestão Corporativa

- Assegurar o volume de vendas e a reputação que permite conseguir novos contratos de representação, de novas Marcas ou novas regiões.
- Desenvolver um modelo de negócio de APV que taxas de ocupação superiores a e taxas de eficiência superiores a 100%, proporcionando uma experiência excelente aos clientes.
- Conseguir resultados relevantes que permitam reinvestir.
- Desenvolver modelo de Marketing que contemple:
 - Análise permanente do Mercado e da oferta da empresa, com o objetivo de conseguir a carteira de produtos e serviços, principais e complementares, que melhor se adequa hoje e no futuro,
 - Determinação dos fatores diferenciadores que permitem proporcionar uma experiência de valor acrescentado aos clientes.
 - Gestão da satisfação dos clientes, com base nos fatores que nos distinguem (gestão do valor percebido).

Venda de viaturas

- Efetuar eventos de lançamento das novas viaturas com notoriedade e orientadas para a retoma das viaturas dos clientes (com campanhas de valorização das retomas), vendendo as viaturas novas e abastecendo o stock das viaturas usadas,
- Desenvolver modelo de avaliação das viaturas usadas que permita incrementar o volume de vendas, abastecer o stock de viaturas usadas e melhorar o desempenho da após-venda. Este modelo pode prever a compra de viaturas usadas a leiloeiras ao mesmo tempo que a venda de viaturas provenientes de retoma a leiloeiras (depois de recondiçionadas e revistas nas oficinas Auto Soluções).
- Desenvolver um modelo de troca de viaturas enquanto decorre o processo de financiamento, permitindo trocar a viatura e manter o encarga mensal com a prestação.

- Manter as bases de dados de clientes devidamente tratadas e segmentáveis de forma a permitir o contacto e mobilização dos clientes.
- Desenvolver modelo de comunicação local periódica, fisicamente e nas redes sociais, recordando as Marcas e os fatores diferenciadores EMAC
- Visitar as empresas e trabalhar a região em parceria com as gestoras de frota, fomentando a venda das viaturas aos clientes empresariais.
- Colocar uma ilha de Usados nas instalações principais de Arrifana.
- Contratar permanentemente um espaço em local relevante de Oliveira de Azeméis para servir de *hot-spot* de exposição de viaturas, de forma a ser utilizado de forma rotativa pelas Marcas representadas.
- Levar os stands para junto dos clientes, estando permanentemente presente em exposições nos locais mais relevantes da região, com um hot-spot dinâmico e com a capacidade de "chamar as pessoas", oferecendo diversão e brindes.

Após Venda

- Desenvolver modelo de negócio APV que assegure uma experiência satisfatória aos clientes que contactam com o serviço APV da Garagem de Arrifana, desde o primeiro contacto até ao momento de levantar a viatura após a assistência.
- Desenvolver modelo de funcionamento operacional das oficinas que assegure a maximização das taxas de eficiência e o controlo de qualidade.
- Segmentar o tipo de serviços e garantias oferecidos conforme o tipo de clientes:
 - Clientes que apenas pretendem o Serviço mínimo necessário ao mínimo preço, tendo viaturas que não se encontram no período contratual. Estes clientes têm um desconto significativo na mão-de-obra e em algumas peças, não têm acesso à lavagem, a viaturas de substituição e não têm prioridade nas marcações — são utilizados para completar as agendas.
 - Clientes que têm viaturas seminovas ou que pretendem um serviço de maior qualidade e garantia. São os clientes "padrão", com acesso a todos os fatores diferenciadores de valor acrescentado, a quem se pretende proporcionar uma experiência de elevada qualidade.
- Desenvolver modelo de comunicação local periódica, fisicamente e nas redes sociais, recordando as Marcas, o posicionamento e os fatores diferenciadores EMAC.

5.2. Estratégia de Segmentação.

Atendendo à existência de segmentos distintos de clientes, com necessidades díspares, devemos adotar uma estratégia de segmentação diferenciada, dirigindo-nos a cada segmento de mercado com uma oferta e com um posicionamento diferente.

As alternativas seriam adotar uma estratégia indiferenciada, dirigindo-nos ao mercado com uma oferta e um posicionamento único. Esta estratégia é habitual no setor, uma vez que os *players* estão conscientes dos segmentos existentes, mas não têm estratégias de posicionamento, fidelização ou estratégias funcionais adaptadas às necessidades que cada segmento apresenta.

Caso a empresa tivesse recursos insuficientes para abordar a totalidade do mercado, deveria adotar uma estratégia de segmentação concentrada, alocando todos os seus meios a determinados segmentos onde apresenta vantagens competitivas.

A estratégia de segmentação aplica-se da seguinte forma:

- Segmentar o mercado;
- Determinar os segmentos em que vamos trabalhar — segmentos estratégicos
- Determinar os segmentos estratégicos em que vamos concentrar o esforço comercial e de marketing — segmentos estratégicos prioritários
- Os restantes segmentos, por não serem estratégicos, não terão a atenção do marketing embora não devam ser esquecidos do ponto de vista comercial.

Atendendo a que os negócios de venda de viaturas e de após venda têm características distintas, é necessário segmentar e definir estratégias diferentes para cada um deles.

5.2.1. Segmentação do mercado de vendas de viaturas

Os compradores de viaturas dividem-se da seguinte forma:

- Clientes particulares e profissionais liberais;
- Pequenas frotas para empresas e empresários em nome individual;
- Grandes frotas;
- Gestoras de Frota independentes.

Os principais critérios que influenciam a decisão de compra / escolha do fornecedor são:

- Experiência recebida (atual e potencial) - está relacionada com "o prazer" que o cliente percebe nos momentos em que se relacionou com a empresa e com as expectativas do prazer" que vai obter no futuro. Esta é a base das decisões que os clientes tomam

emocionalmente por uma ou outra Marca, por um ou outro fornecedor, embora tendam a procurar argumentos racionais que justifiquem essas decisões.

- Competitividade da oferta (conceito de produto ampliado) - está relacionada com o conceito de valor. Os clientes / compradores atribuem um valor à oferta, composta pelo produto tangível e intangível (percepção de qualidade, imagem de marca, confiança, ...) e pelos serviços associados (seguros, financiamentos). Quanto maior for o valor da oferta, maior a qualidade da oferta do ponto de vista do cliente.
- Preço - consiste na quantidade de dinheiro que o cliente tem de entregar para receber o produto em troca.

Combinando os fatores e a dimensão dos segmentos verificamos quais os segmentos estratégicos prioritários, que a empresa deve trabalhar ativamente e para os quais deve canalizar os esforços de marketing.

Segmentos de Venda de Viaturas	Descrição	% Mercado	Aspetos valorizados pelo segmento	Estratégia de segmentação
Particulares e profissionais liberais	O comprador é o utilizador da viatura.	50%	.Experiência Recebida Atual e Potencial .Competitividade da Oferta (conceito de Produto Ampliado) .Preço	Segmento estratégico prioritário
Pequenas frotas para empresas e empresários em nome individual	O comprador adquire a viatura para a utilização ao serviço da empresa, com a finalidade de gerar valor.	25%	.Preço .Experiência Recebida Atual e Potencial .Competitividade da Oferta (conceito de Produto Ampliado)	Segmento estratégico prioritário
Grandes frotas	O comprador adquire o serviço prestado pelas viaturas.	15%	.Preço .Competitividade da Oferta (conceito de Produto Ampliado) .Experiência Recebida Atual e Potencial	Segmento não estratégico

Figura 4 - Estratégia de Segmentação Vendas [2]

Não obstante a atenção e recursos do marketing estarem afetos aos segmentos estratégicos por serem os que apresentam as melhores condições para o sucesso atual e futuro da empresa, o departamento de vendas pode vender viaturas a outros segmentos não estratégicos quando verifica a existência de oportunidades de negócio.

5.2.2. Segmentação do mercado de vendas de após-venda – assistência mecânica

O Mercado divide-se da seguinte forma:

- Clientes particulares e profissionais liberais com viaturas em período de garantia;
- Clientes particulares e profissionais liberais depois de terminada a garantia das viaturas;

- Pequenas frotas para empresas e empresários em nome individual durante o período de garantia das viaturas;
- Pequenas frotas para empresas e empresários em nome individual depois de terminado o período de garantia das viaturas;
- Grandes frotas
- Gestoras de Frota independentes

Os principais critérios que influenciam a decisão de compra / escolha do fornecedor são:

- Qualidade e garantias da viatura e da reparação - este critério de decisão está essencialmente relacionado com a manutenção da garantia do construtor (garantias de Marca), atendendo ao preço elevado da reparação de algumas avarias. Os serviços oficinais realizados nas viaturas também têm uma garantia de 2 anos, mas o cliente não lhe dá a mesma importância uma vez que percebe que o que fica garantido é a reparação, de menor valor.
- Experiência recebida (atual e potencial) - está relacionada com "o prazer" que o cliente percebe dos momentos em que se relacionou com a empresa e com as expectativas do "prazer" que vai obter no futuro. Esta é a base das decisões que os clientes tomam emocionalmente por uma ou outra Marca, por um ou outro fornecedor, embora tendam a procurar argumentos racionais que justifiquem essas decisões.
- Preço - consiste na quantidade de dinheiro que o cliente tem de entregar para receber o serviço em troca.

Combinando os fatores e a dimensão dos segmentos verificamos quais os segmentos estratégicos prioritários, que a empresa deve trabalhar ativamente e, para os quais, deve canalizar os esforços de marketing.

Segmentos de Após Venda Mecânica	Descrição	% Mercado	Aspetos valorizados pelo segmento	Estratégia de segmentação
Particulares - viaturas em garantia	O comprador é o utilizador da viatura.	12%	.Qualidade e garantias da viatura e da reparação .Experiência Recebida Atual e Potencial .Preço	Segmento estratégico
Particulares - viaturas fora de garantia	O comprador é o utilizador da viatura.	28%	.Experiência Recebida Atual e Potencial .Preço .Qualidade e garantias da viatura e da reparação	Segmento estratégico prioritário
Pequenas frotas para empresas em garantia	O comprador adquire a viatura para a utilização ao serviço da empresa, com a finalidade de gerar valor.	11%	.Qualidade e garantias da viatura e da reparação .Preço .Experiência Recebida Atual e Potencial	Segmento estratégico
Pequenas frotas para empresas fora de garantia	O comprador adquire a viatura para a utilização ao serviço da empresa, com a finalidade de gerar valor.	24%	.Preço .Qualidade e garantias da viatura e da reparação .Experiência Recebida Atual e Potencial	Segmento estratégico prioritário
Grandes frotas	O comprador adquire o serviço prestado pelas viaturas.	5%	.Preço .Qualidade e garantias da viatura e da reparação .Experiência Recebida Atual e Potencial	Segmento não estratégico
Gestoras de Frota independentes	O comprador adquire as viaturas como consumo Intermédio para serem integradas no serviço de mobilidade que oferecem aos seus clientes.	20%	.Preço .Qualidade e garantias da viatura e da reparação	Segmento não estratégico

Figura 5 - Estratégia Segmentação Após-Venda [2]

5.2.3. Segmentação do mercado de vendas de após-venda – colisão

O Mercado divide-se da seguinte forma:

- Proprietários que decidem a oficina onde reparam as viaturas
- Seguradoras que decidem a oficina onde reparam as viaturas

Os principais critérios que influenciam a decisão de compra / escolha do fornecedor são:

- Qualidade e garantias da viatura e da reparação - este critério de decisão está essencialmente relacionado com a manutenção da garantia do construtor (garantias de Marca), atendendo ao preço elevado da reparação de algumas avarias. Os serviços oficiais realizados nas viaturas também têm uma garantia de 2 anos, mas o cliente não lhe dá a mesma importância uma vez que percebe que o que fica garantido é a reparação, de menor valor.
- Experiência recebida (atual e potencial) - está relacionada com "o prazer" que o cliente percebe dos momentos em que se relacionou com a empresa e com as expectativas do «prazer" que vai obter no futuro. Esta é a base das decisões que os clientes tomam emocionalmente por uma ou outra Marca, por um ou outro fornecedor, embora tendam a procurar argumentos racionais que justifiquem essas decisões.

- Preço - consiste na quantidade de dinheiro que o cliente tem de entregar para receber o serviço em troca,

Combinando os fatores e a dimensão dos segmentos verificamos quais os segmentos estratégicos prioritários, que a empresa deve trabalhar ativamente e para os quais deve canalizar os esforços de marketing.

Segmentos de Após Venda Colisão	Descrição	% Mercado	Aspetos valorizados pelo segmento	Estratégia de segmentação
Proprietários decidem a oficina onde reparam as viaturas	O proprietário da viatura decide qual é o fornecedor da reparação	30%	.Qualidade e garantias da viatura e da reparação .Preço .Experiência Recebida Atual e Potencial	Segmento estratégico prioritário
Seguradoras que decidem a oficina onde reparam as viaturas	A seguradora decide qual é o fornecedor da reparação. ¹⁶	70%	.Preço .Qualidade e garantias da viatura e da reparação .Experiência Recebida Atual e Potencial	Segmento estratégico

Figura 6 - Estratégia de Segmentação Colisão [2]

5.2.4. Segmentação do mercado de vendas de após-venda – Peças

Os departamentos de peças dos representantes podem vender peças aos clientes finais, aplicadas nas viaturas no decorrer dos serviços de manutenção, e também podem vender peças a lojas de peças e oficinas independentes,

Considero como estratégico a venda de peças a cliente final, com a consequente aplicação das mesmas nas viaturas dos clientes, por intermédio de um técnico especializado, seguindo os procedimentos instituídos pela Marca, assegurando a qualidade do serviço e da reparação materializada numa garantia alargada.

6. Definição de Objetivos:

Acreditamos que a Garagem de Arrifana será o concessionário automóvel com maior quota de mercado de região, com maior índice de satisfação dos clientes das Marcas representadas e com uma rentabilidade acima da média. Este sucesso resultará da forma inovadora como a empresa se apresenta ao mercado, criando relações duradouras de confiança e compromisso asseguradas pela comercialização das melhores Marcas de Automóveis garantidas pelo melhor representante.

Os objetivos do plano, a quatro anos, são:

- Assegurar quotas de vendas regionais superiores à média nacional em 20%;
- Assegurar quotas de assistência após venda regionais superiores à média nacional em 10%;

- Desenvolver um modelo de negócio com um elevado valor percebido pelos clientes.
- Desenvolver um modelo de negócio transferível para novas regiões;
- Conseguir um retorno do investimento (pay-back) em 4 anos, para reinvestir numa estratégia de crescimento em novos mercados geográficos.

6.1. Estratégia.

De modo a simplificar, medir e controlar a implementação das medidas, definimos o seguinte Plano de ações Estratégico e respetivas medidas de controlo:

Ação a desenvolver:	Controlo de implementação:
1. Assegurar o volume de vendas	» Análise periódica das quotas de mercado regionais e implementação das medidas corretivas adequadas.
2. Conseguir resultados relevantes que permitam o reinvestimento	» Efetuar a execução orçamental mensal, analisar os desvios, implementar as medidas corretivas adequadas e definir as datas de controlo dos resultados das mesmas.
3. Desenvolver modelo de Marketing que contemple a análise do mercado e da oferta da empresa, a determinação dos fatores diferenciadores para cada tipo de experiência proporcionada e a análise do desempenho da empresa na entrega desses fatores diferenciadores aos clientes/compradores.	» Desenvolver plano estratégico de Marketing anual pela Administração com a contribuição de todos os departamentos da empresa. » Analisar mensalmente o resultado dos inquéritos de satisfação dos diversos departamentos da empresa, implementando medidas corretivas para que a experiência proporcionada contenha os fatores diferenciadores determinados.
4. Efetuar os eventos de lançamento das viaturas orientados para a venda das novas viaturas e recompra das viaturas usadas.	» Validar os planos de lançamento de todas as viaturas de acordo com o volume de vendas potenciais que originam. » Medir a quantidade de negócios realizados durante os lançamentos de viaturas novas e implementar medidas corretivas que potenciem a eficácia das ações de lançamento de viaturas seguintes.

<p>5. Substituir as viaturas dos clientes enquanto decorre o contrato de financiamento</p>	<p>» Medir o número de negócios cuja viatura de retoma se encontra financiada, implementando medidas corretivas que potenciem esta tipologia de negócios.</p>
<p>6. Desenvolver ações de vendas de viaturas de exterior, levando a representação das Marcas para junto dos clientes.</p>	<p>» Medir o número de ações de exterior realizadas por mês.</p> <p>» Medir o número de vendas com origem em ações de exterior e implementar medidas que as potenciem.</p>
<p>7. Fomentar a compra de viaturas usadas aos clientes e a revenda das mesmas a clientes finais.</p>	<p>» Medir a % de viaturas usadas compradas face ao número de viaturas vendidas, implementando medidas que o potenciem.</p> <p>» Medir a % de negócios de compra de viaturas usadas que perdemos (retomas não compradas pela auto soluções), implementando medidas corretivas.</p> <p>» Medir a % de retomas vendidas diretamente a cliente final, implementando medidas que o potenciem.</p>
<p>8. Desenvolver o modelo de negócio de APV que permita taxas de ocupação superiores a 85% e taxas de eficiência superiores a 100%, proporcionando uma experiência excelente aos clientes internos e externos.</p>	<p>» Efetuar a medição periódica das taxas de ocupação e eficiência adequando as medidas de acréscimo de captação, melhoria de produtividade e adaptação do número de recursos para assegurar as taxas de ocupação e produtividade estabelecidas.</p> <p>» Definir os fatores diferenciadores oferecidos aos clientes (que se pretendem vantagens competitivas); assegurar que são as que os clientes valorizam; que são conhecidos e percebidos pelos clientes; medir experiência proporcionada aos clientes com base nos fatores diferenciadores.</p>
<p>9. Comunicar localmente e nas redes sociais os fatores diferenciadores da empresa.</p>	<p>» Medir a percentagem de clientes que nos adquire viaturas e teve contacto com ações de comunicação Auto Soluções.</p> <p>» Desenvolver ações nas redes sociais questionando sobre os fatores diferenciadores e medir a quantidade e qualidade das respostas.</p>
<p>10. Adequar a alocação das Marcas representadas e assistidas no parque de instalações de forma a otimizar a cobertura geográfica das mesmas.</p>	<p>» Medir periodicamente o público abrangido por cada instalação considerando a quota das Marcas e os residentes cobertos.</p>

Figura 7 - Plano de ações Estratégico [2]

6.2. Estratégia de Posicionamento.

Após definidos os segmentos estratégicos e analisada a forma como os compradores elegem os fornecedores entre os diversos *players* do mercado, compete-nos definir uma estratégia de posicionamento que permita aos compradores identificarem-se com a empresa e escolhê-la entre as opções disponíveis no mercado. O marketing é uma batalha de perceções, não é uma batalha de produtos.

Existem diversas formas de posicionar a empresa: comparação com a concorrência; uma ou mais vantagens proporcionadas pelo produto; utilizando a personalidade ou imagem da empresa; pelas características de consumo produto, etc. Convém, no entanto, respeitar algumas regras como sejam: conhecer o posicionamento atual face aos principais competidores; definir a posição a adotar e identificar os elementos mais pertinentes que permitam reivindicar esse posicionamento. avaliar o interesse dessa posição; analisar as componentes da personalidade do produto e da Marca que conduzem ao posicionamento na mente do comprador; estimar o grau de vulnerabilidade dessa posição; verificar e manter a limpidez e a coerência desse posicionamento com os elementos do marketing-mix.

Ao definir a estratégia de posicionamento, devemos ter presente que estamos a desenhar e coordenar três chaves estratégicas de marketing diferentes:

- O **posicionamento da empresa** – o marketing é um processo de construção de mercados e posições competitivas, não é apenas um processo de publicidade. As decisões dos clientes sustentam-se muitas vezes na confiança, serviço, imagem, etc. Número 1 em Qualidade de Serviço
- O **posicionamento do produto** deve ser singular e significativo, assente em fatores intangíveis do produto. Não se deve confundir com "vender pelo preço" ou outras especificações técnicas, mas sim com argumentos como o após venda, as garantias, a qualidade, a imagem, etc. As Melhores Marcas, Garantidas
- O **posicionamento perante o cliente** deve ser credível. A empresa deve demonstrar o compromisso com o posicionamento que assume. Garantimos durante 10 anos as viaturas que vendemos e assistimos

Depois de definir o posicionamento, é importante comunica-lo ao mercado e assegurar que é compreendido e recordado.

6.3. Estratégia de Fidelização.

Todas as estratégias de fidelização assentam em dois pilares base: o marketing relacional e a gestão do valor percebido pelo cliente.

O **marketing relacional** é a ferramenta que nos ajuda a conseguir a confiança dos clientes ao longo do tempo, que assegura que se mantém nossos clientes e que nos recomendam.

Neste setor não é frequente a existência de estratégias de marketing relacional. Alguns concorrentes têm provedores a contactar os clientes com o objetivo de aferir a satisfação com o processo de compra ou de manutenção de viaturas. Existiram também tentativas de fidelização com base em cartões de crédito *co-branded*⁹ entre a instituição emitente e o

⁹ Cartão de pagamento que inclui pelo menos uma marca de pagamento e pelo menos uma marca que não é de pagamento. Este tipo de cartão é emitido, por exemplo, em resultado de um acordo o emitente e um estabelecimento comercial não financeiro e tem por objetivo fidelizar o titular do cartão através da concessão de vantagens ou outros benefícios quando efetua compras naquele estabelecimento. O nome ou o logótipo do

representante de marca, sem sucesso, uma vez que as generalidades dos clientes não desejam utilizar cartões de crédito com a marca das viaturas. Existem alguns casos com aparente sucesso imediato que decorrem da utilização de cartões de desconto (a compra da viatura confere um crédito em descontos na assistência da mesma), mas no meu entender não conferem marketing relacional, mas sim desconto — quando se esgota o saldo, termina a relação.

Pretendemos aplicar uma estratégia de marketing relacional mais ofensiva, orientada para cada um dos segmentos de clientes identificados com estratégicos prioritários, através da utilização de cartões de vantagens oferecidos aos nossos clientes:

- **Cartão Cliente Premium** – Para os clientes dos segmentos que valorizam a experiência recebida, a qualidade e garantias da viatura e da reparação.
- **Cartão Cliente Frota** para os nossos clientes dos segmentos que valorizam o preço

As estratégias funcionais terão em consideração as ofertas associadas a cada um dos cartões, de acordo com o perfil de consumo de cada segmento.

A **gestão do valor percebido** consiste em aumentar o valor da compra realizada do ponto de vista do cliente, de modo a que esteja disposto a pagar um preço superior pela oferta da empresa.

Os compradores valorizam os produtos e serviços automóveis em função de três aspetos chave:

- Valor de compra, para o qual consideram a aparência, a imagem de marca e o posicionamento do produto.
- Valor de uso, para o qual consideram a qualidade, o rendimento, a segurança e a facilidade de utilização.
- Valor final, para o qual consideram o valor final do produto depois do uso (valor residual) assim como a facilidade em vender o produto.

As empresas melhor sucedidas são as que conseguem transmitir aos clientes um maior valor percebido nos três aspetos acima referidos. É um trabalho dinâmico e constante de equilíbrio entre o custo, o preço e o valor percebido pelo cliente no sentido de apresentar em cada momento o melhor valor percebido pelo cliente. ao mínimo custo suportado da empresa. cobrando o preço máximo que o cliente está disponível para pagar.

estabelecimento comercial (por exemplo, grandes superfícies, companhias aéreas, revendedores de combustíveis) aparecem normalmente na frente do cartão, além do nome ou do logótipo da entidade emitente e da marca ou marcas de pagamento associadas ao cartão (por exemplo, Multibanco, Mastercard, Visa).

O equilíbrio entre o valor e o preço é representado pelo "Mapa de Valor para o Cliente"¹⁰, que deve ser continuamente verificado para que a oferta da empresa se posicione melhor do que os seus concorrentes do ponto de vista dos clientes.

7. Marketing-MIX

7.1. Objetivos de Comunicação.

A estratégia de marketing consiste em definir e implementar o posicionamento, a estratégia de fidelização e as estratégias funcionais aos segmentos de mercado estratégicos, por serem os que apresentam as melhores condições para o sucesso atual e futuro da empresa.

A Garagem de Arrifana posiciona-se como "número um em qualidade de serviço", representando as melhores Marcas com o melhor plano de garantias do mercado. Este posicionamento adequa-se aos segmentos estratégicos dos clientes particulares e empresas que valorizam a experiência recebida com a aquisição e manutenção de viaturas, assim como uma oferta competitiva numa lógica de produto ampliado e a qualidade e garantias das viaturas e assistência técnica.

A fidelidade dos clientes consegue-se através de uma gestão adequada do valor percebido pelo cliente, conjugando as variáveis das componentes de produto ampliado fornecidas, do custo suportado pela empresa com essa oferta e do preço que o cliente está disposto a pagar pela mesma. Esta gestão é efetuada pela mais elevada hierarquia, coordenado o processo de desenho do Mapa de Valor e desenhando as medidas de reposicionamento da empresa no mesmo.

As estratégias funcionais definem de forma coerente o produto ampliado a fornecer pela empresa a cada segmento de mercado, a distribuição, a política de preços e a comunicação a realizar para cumprir com a venda de 629 viaturas e de 9600 passagens de oficina, correspondentes a uma faturação de 25.109.386 Euros.

A implementação da estratégia de marketing definida assegura o cumprimento dos principais objetivos do plano, nomeadamente as quotas de mercado de vendas e após venda, a gestão do valor percebido pelo cliente e, conseqüentemente, os resultados financeiros que permitem recuperar o investimento para preparar o reinvestimento no próximo passo: a expansão geográfica.

7.2. Modelo de Negócio.

O núcleo do negócio consiste na compra e venda de viatura novas e seminovas às Marcas representadas, no acondicionamento e venda de viaturas usadas provenientes de retoma, na

¹⁰ Capítulo 11.3.1.

assistência técnica com venda-de-mão de obra especializadas, peças de reposição e lubrificantes.

O plano de produção desenvolvido assenta num conjunto de processos que asseguram um nível elevado e consistente de qualidade, ao mínimo custo para a empresa. Garante controlos de qualidade cruzados em todas as atividades críticas (cross-check), assim como a materialização da qualidade em provas documentais a entregar ao cliente.

A execução do plano é exigente ao nível de recursos, com 2 conjuntos de instalações e respetivos equipamentos técnicos e tecnológicos (Santa Maria da Feira e Arrifana), contendo 2 stands de vendas, 1 oficina e 1 centro de colisão.

A execução deste plano está alinhada com os objetivos estratégicos na medida em que assegura um modelo de negócio sólido e eficiente que assegura rentabilidade e é transferível para novos mercados geográficos.

7.3. Estratégias Funcionais.

Neste nível estratégico analisamos o que combina os diferentes meios ao dispor da empresa para atingir os seus objetivos de marketing - trata-se de adequar as ferramentas de marketing para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Os principais meios utilizados pelo marketing são:

- Produtos - sortido de marcas comercializadas, sortido de serviços comercializados.
- Distribuição e vendas — Localização dos pontos de venda, distribuição geográfica e especialização das equipas de vendas.
- Preços — estratégia de preços e política de descontos.
- Comunicação — comunicação interna e externa, mensagens, meios, suportes.

7.3.1. Produtos.

A empresa opera no comércio e assistência técnica de viaturas, sendo o último elo da cadeia de distribuição dos fabricantes de automóveis. O fabrico de automóveis não é, portanto, efetuado pelos representantes regionais e, conseqüentemente, pela Garagem de Arrifana. No entanto existe um papel importante do representante regional no desenho do produto e serviço, que necessita posteriormente de processos de fabricação e prestação de serviços.

Existe uma frase célebre de *Charles Revlon*, fundador e presidente do gigante da cosmética *Revlon*, que demonstra o papel do representante regional na construção do produto, que passo a citar: "Na fábrica fazemos cosméticos, nas lojas vendemos esperança". O que sai da fábrica

é o produto real, com características de composição, embalagem, O que a cliente compra na loja é a esperança de ficar mais bonita.

No nosso negócio, atendendo às dimensões do produto, satisfazemos as necessidades de mobilidade dos clientes (produto básico) com recurso aos automóveis das melhores Marcas, com a qualidade e com as características inerentes a cada marca e modelo (produto tangível), assegurando a satisfação dos clientes através da disponibilização dos melhores serviços e das melhores garantias (produto ampliado). Compete ao representante regional "fabricar" o melhor produto ampliado, que permita exceder as expectativas dos clientes e dotar o produto tangível de um acréscimo de vantagens competitivas.

Se o representante regional se apresentar com o produto da fábrica (tangível), competirá em desigualdade face aos restantes operadores do mercado e terá como único refúgio o preço e, consequentemente, a degradação da margem.

O Produto Real oferecido pela Garagem de Arrifana é, como já vimos:

- As viaturas das melhores Marcas, com as características próprias de cada marca e modelo.
- Serviços de manutenção preventiva e corretiva das viaturas.
- Serviços de reparação estrutural — colisão.

O Produto ampliado oferecido pela Garagem de Arrifana:

- Locais de exposição com qualidade para receber os clientes, em locais próximos e convenientes.
- Produtos financeiros de elevada qualidade prestados pelas financeiras das Marcas, proporcionada elevada satisfação aos clientes e gerindo os ciclos de fidelização dos mesmos.
- Seguro automóvel e de proteção ao crédito, associados aos financiamentos.
- Atendimento de excelência, seguindo processos que colocam a relação com o cliente acima de outros valores, independentemente de se tratar de um cliente do negócio de venda de viaturas ou de após venda.
- Garantia de qualidade de todas as viaturas vendidas e serviços executados.
- Para os segmentos de mercado que valorizam a experiência recebida, a qualidade e garantias da reparação oferecemos as condições de **CLIENTE PREMIUM**;
 - Garantia de 10 anos da viatura.
 - Oferta das atualizações de software, reaperto mecânico, lubrificação, lavagem exterior e interior da viatura.
 - Oferta da verificação e acerto de níveis entre revisões.
 - Prioridade nas marcações e minimização do tempo passado em oficina;

- Aluguer de viaturas de rent-a-car com 50% de desconto nas operações de manutenção.
- Oferta das viaturas de rent-a-car nas reparações de colisão.
- Facilidades de pagamento.
- Para os segmentos de mercado que valorizam o preço e detêm viaturas que não encontram no período de garantia contratual do fabricante, oferecemos as condições de **CLIENTE FROTA**:
 - Desconto de 30% na mão-de-obra.
 - Desconto de 20% nas peças.
 - Utilização de lubrificantes *economy*, com um custo inferior em 40%.
 - Oferta da verificação e acerto de níveis entre revisões.
 - Aluguer de viaturas de rent-a-car com 50% de desconto nas operações de manutenção.
 - Oferta das viaturas de rent-a-car nas reparações de colisão.

7.3.2. Distribuição e Vendas.

A estratégia de distribuição deve consistir, numa replicação do modelo do Grupo Auto Soluções, replicando no caso da Garagem de Arrifana:

- Instalações integradas de vendas de viaturas
 - Unidade integrada de Arrifana
 - Vendas Audi
 - Vendas SEAT
 - Vendas ŠKODA
 - Vendas Volkswagen
 - Vendas Seminovos
 - Oficina Oficial das marcas representadas
- Instalações de Vendas de Viaturas
 - Unidade de Santa Maria da Feira
 - Vendas ŠKODA
 - Vendas Volkswagen

▪ Vendas Seminovos

- Consolidar as equipas comerciais de cada uma das Marcas.
- Criar uma equipa comercial para acompanhar o segmento empresarial numa lógica de oferta de todos os produtos e serviços disponibilizados pela empresa.
- Desenvolver ciclos de levantamento de leads pelo CRM, ao nível do segmento dos particulares (convite à experimentação e troca das viaturas) e ao nível do segmento de empresas (agendamento de reuniões).
- Desenvolver ciclos de angariação de serviço após venda dos segmentos de particulares e empresas que se encontram fora da garantia contratual do fabricante.

Segmentos de Mercado	Descrição	Estratégia de segmentação	Estratégia de distribuição
Particulares	O comprador é o utilizador da viatura.	Segmento estratégico prioritário	.Instalações com cobertura adequada do território. .Consolidar equipas de vendas. . Criar ciclos de levantamento de Leads pelo CRM. . Criar e gerir ciclos de angariação de serviço APV.
Pequenas frotas para empresas	O comprador adquire a viatura para a utilização ao serviço da empresa, com a finalidade de gerar valor.	Segmento estratégico prioritário	.Instalações com cobertura adequada do território. .Criar uma equipa comercial para a venda a clientes empresariais . Criar ciclos de agendamento de reuniões com empresas pelo CRM. . Criar e gerir ciclos de angariação de serviço APV.

Figura 8 - Estratégia de Distribuição [2]

7.3.3. Preços.

Deverá ser adotada uma estratégia de preços para as viaturas novas diferenciada, adaptada a cada segmento de mercado.

A estratégia de preços das viaturas é delineada pelo representante nacional, devendo ser aplicada por todos os representantes regionais da mesma forma. Os clientes particulares têm acesso às campanhas de desconto em curso na Marca e os clientes frotistas têm acesso aos descontos previstos na política de frotas da Marca. A política comercial é desenhada pelos representantes nacionais de modo a que os representantes nacionais ganhem uma margem adequada nos negócios.

Uma vez que o representante regional acede ao stock do representante nacional e corrige as encomendas de viaturas de acordo com o mix de produtos que está a vender, é adequado

utilizar valores médios de vendas de viaturas dos representantes regionais em detrimento da análise por modelos.

Segmentos de Venda de Viaturas	Descrição	Estratégia de segmentação	Estratégia de Preços
Particulares	O comprador é o utilizador da viatura.	Segmento estratégico prioritário	. Ciente premium .Dar mais importância à qualidade do que ao preço, valorizando a experiência proporcionada ao cliente. .Aplicar a política comercial determinada pelo representante nacional.
Pequenas frotas para empresas	O comprador adquire a viatura para a utilização ao serviço da empresa, com a finalidade de gerar valor.	Segmento estratégico prioritário	. Ciente premium .Dar mais importância à qualidade do que ao preço, valorizando a experiência proporcionada ao cliente. .Aplicar a política de frotas determinada pelo representante nacional.

Figura 9 - Estratégia de Preços – Vendas Viaturas [2]

Adotar uma estratégia de preços para a manutenção das viaturas, diferenciada, adaptada a cada segmento de mercado.

Segmentos de Após Venda	Descrição	Estratégia de segmentação	Estratégia de Preços
Particulares - viaturas em garantia	O comprador é o utilizador da viatura.	Segmento estratégico	. Ciente Premium .Dar mais importância à qualidade e garantias do que ao preço. .Praticar os preços preconizados pela Marca
Particulares - viaturas fora de garantia	O comprador é o utilizador da viatura.	Segmento estratégico prioritário	. Ciente Premium .Dar mais importância à qualidade e garantias do que ao preço. .Praticar os preços preconizados pela Marca
Pequenas frotas para empresas em garantia	O comprador adquire a viatura para a utilização ao serviço da empresa, com a finalidade de gerar valor.	Segmento estratégico	. Ciente Premium .Dar mais importância à qualidade e garantias do que ao preço. .Praticar os preços preconizados pela Marca
Pequenas frotas para empresas fora de garantia	O comprador adquire a viatura para a utilização ao serviço da empresa, com a finalidade de gerar valor.	Segmento estratégico prioritário	. Ciente Premium ou pode alterar para cliente Frota (negociação de preço), com descontos consideráveis na mão-de-obra e peças mas sem acesso aos benefícios premium.

Figura 10 - Estratégia de Preços – Após-Vendas Viaturas [2]

Os segmentos estratégicos representam 75% do total do mercado, e estima-se que os clientes que acedem aos preços de cliente premium representam 75% dos clientes, sendo os restantes 25% abrangidos pelos preços de cliente frota.

7.3.4. Comunicação.

É indispensável comunicar ao mercado em geral e aos segmentos de mercado estratégicos em particular, informação sobre os produtos e serviços comercializados, assim como informação sobre o posicionamento da empresa, com o objetivo de informar, de persuadir e de recordar.

A estratégia de comunicação externa consistirá em:

- Colocar Outdoors nas próprias instalações para efetuar publicidade institucional (posicionar a empresa), publicidade aos produtos e serviços comercializados (posicionar os produtos) ou campanhas promocionais.
- Desenvolver um hotspot promocional com elevado impacto, que contenha zonas de lazer e de exposição de viaturas, para percorrer em permanência a região com os seguintes objetivos:
 - Dar a conhecer a empresa e o posicionamento da mesma.
 - Comunicar os produtos e fomentar a experimentação.
 - Melhorar os índices de recordação e agradabilidade da empresa.
- Desenvolver comunicação ativa, permanente e consistente nas redes sociais e nos *mass-media* regional com os mesmos objetivos do hotspot promocional.
- Associar-se aos clubes e associações da região que melhor se identificam com o posicionamento da empresa, participando em eventos conjuntos, patrocinando causas sociais, com vista a melhorar o posicionamento na mente dos consumidores, os índices de recordação e agradabilidade da empresa.
- Apresentar uma página web simples e objetiva, orientada para a demonstração do posicionamento da empresa, a qualidade dos produtos representados, a gestão do valor percebido, a oferta de produtos e serviços e as ofertas promocionais. Fazer da página web da empresa um cartão visita que possa apresentar a empresa em 5 minutos.
- Organizar "feiras de vendas" e outras ações promocionais, nas instalações do representante regional ou em locais de elevado impacto comercial.
- Promover os cartões de cliente Premium e frota.

A estratégia de comunicação interna consiste em:

- Reunir mensalmente com todos os trabalhadores para assegurar que compreendem a missão, visão e valores; o posicionamento da empresa; a gestão do valor percebido e

os planos de produto, preço, distribuição e comunicação que se encontram em curso para que exista uma efetiva canalização de esforços de todos os trabalhadores da empresa com vista à execução da estratégia.

- Atividades de "*team building*" relacionadas com o posicionamento e valores que a empresa pretende transmitir ao mercado, para que estejam sempre presentes na mente dos trabalhadores e atuem em conformidade com os mesmos.

8. Estratégia Criativa

O setor de comércio e reparação de automóveis da região contratualizada necessita de atualizar a proposta de valor com que se apresenta ao Mercado. Os representantes das Marcas comercializam viaturas cada vez mais similares, assistem as viaturas essencialmente durante o período da garantia contratual do fabricante e a partir daí o cliente entra na rede de oficinas independentes, mais económicas e convenientes, sem voltar aos representantes da Marca a não ser que pretenda comprar uma nova viatura. O cliente percebe o representante regional como um distribuidor de viaturas, descomprometido com o desempenho das mesmas após o período de garantia e com um preço superior ao benefício que proporciona.

O setor necessita um representante regional que:

- Comercialize as **melhores Marcas automóveis** e se comprometa com a qualidade, com **garantias até 10 anos**:
- Assegure a **rapidez e a simplicidade** dos processos de venda e assistência técnica.
- Assegure uma **qualidade elevada e consistente**.

É necessário que a mensagem transmitida seja forte e nítida face à concorrência para criar diferenciação e evolução. Deste modo, a mensagem girará em torno das referências, enunciadas anteriormente:

- Número 1 em Qualidade de Serviço¹¹
- As Melhores Marcas, Garantidas
- Garantimos durante 10 anos as viaturas que vendemos e assistimos¹²

¹¹ Carece de testes de conceito e de mercado – “75 anos a fazer clientes felizes” – “75 anos a realizar sonhos” – “75 anos de excelência” – caso a idade da representação da Marca na região seja considerada diferenciadora para o cliente.

¹² Não dispensa a consulta das condições gerais de garantia, disponível no concessionário. A garantia alargada não se aplica às viaturas assistidas ao abrigo de condições de frota. Depois de terminado o período de garantia do fabricante, a garantia comercial Garagem de Arrifana – EMAC tem uma cobertura de 50% do valor de reparação, excluindo-se lubrificantes e peças de desgaste (o cliente apenas paga 50% da reparação e tem garantia integral da mesma durante 24 meses).

Como “âncoras” desta mensagem são lançados dois produtos distintos e que acrescentam esta inovação no setor:

- **Cartão Cliente Premium** – Para os clientes dos segmentos que valorizam a experiência recebida, a qualidade e garantias da viatura e da reparação.
- **Cartão Cliente Frota** para os nossos clientes dos segmentos que valorizam o preço

Inovador é sinónimo de outras palavras, tais como: moderno, renovador, ativo, progressista, empreendedor, atual, arrojado, contemporâneo, revolucionário, ousado, recente, transformador. Com estes produtos a Garagem de Arrifana pretende também ser um sinónimo mais, demonstrando a sua capacidade em ser uma empresa em constante mutação, a procura das últimas soluções em termos de investigação e desenvolvimento.

9. Estratégia de Meios

A estratégia de meios desenvolve-se segundo indicadores de eficácia e rentabilidade. Para a difusão da mensagem proposta para 2022, será necessário um conjunto diversificado de meios apresentados de seguida, de modo a chegar aos diversos segmentos do público alvo, separando entre canais de comunicação *Offline* e *Online*. Para estes meios é tomada em linha de conta que existe uma forte presença das Marcas representadas, pelo que para a nossa Marca, pretendemos reforçar essa presença colocando um “carimbo” Garagem de Arrifana by EMAC e simultaneamente alavancar a proposta diferenciadora da Qualidade de Serviço e das Garantias Exclusivas.

9.1. Canais de Comunicação Offline:

9.1.1. Imprensa escrita.

Para a imprensa escrita é utilizada a rede local alicerçada no último ano, com regulares inserções de notícias, como o lançamento destes inovadores produtos, assim como ensaios dinâmicos das viaturas comercializadas. Para esta rede contamos com os parceiros, com publicações regulares:

- Diário de Aveiro (diário)
- Jornal N (semanário)
- O Regional (semanário)
- Correio de Azeméis (semanário)
- Ovar News (semanário)
- Voz de Cambra (mensal)

- Roda Viva (mensal)
- Labor (mensal e caracter profissional)

9.1.2. Cartazes (outdoors e muppies).

Existe já uma rede de outdoors e muppies das várias marcas representadas identificando a concessão Garagem de Arrifana, contudo para a mensagem necessitamos de escolher duas posições relevantes, nesse sentido, após análise dos volumes de trânsito as escolhas serão para a principal via de Santa Maria da Feira e o centro de Oliveira de Azeméis, cobrindo assim as duas principais vias de comunicação locais.

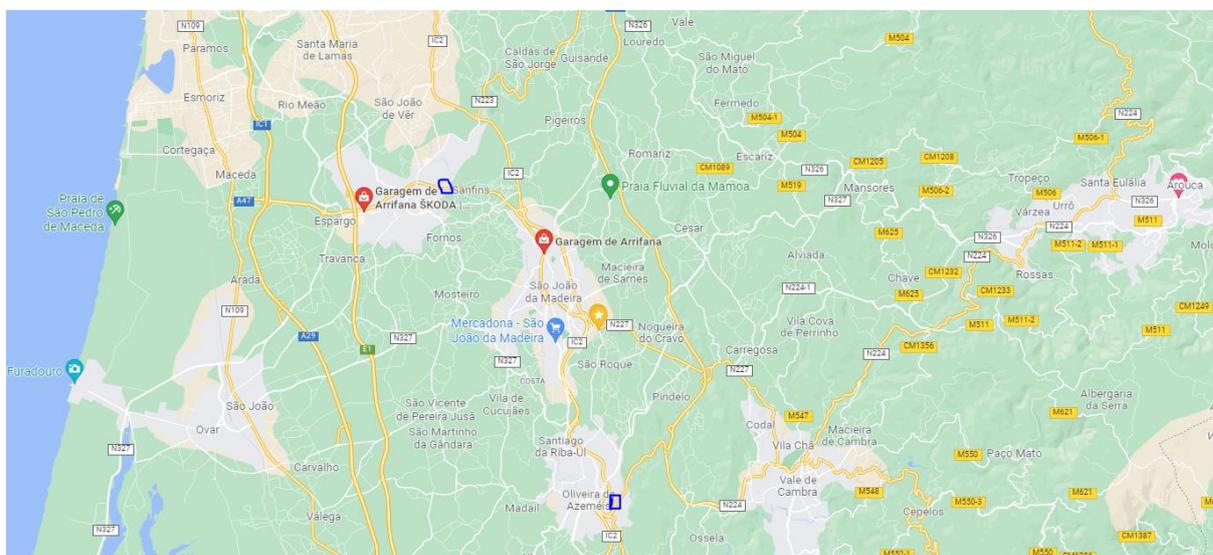


Figura 11 - Localização Outdoors 2022

9.1.3. Ações de loja.

A presença e reconhecimento das instalações é importante, até porque sabemos que apesar das compras de viaturas ser um processo que na esmagadora maioria dos casos inicia online, a decisão final decorre quase sempre no espaço da Marca. Nesse sentido existem várias ações disponíveis como as Feiras de Vendas, os Dia do Cliente, Lançamento de novos modelos, Exposições temporárias de associações e instituições locais e outras ações pontuais de ligação às tradições e costumes da região contratualizada.

Os eventos mais importantes são as Feiras de Vendas, que têm a uma das maiores fatias do orçamento, exatamente pelo sucesso que garantem regularmente, por exemplo no *FeirãoAuto 2020* foram atendidos 488 clientes, tendo sido geradas 71 vendas (14.55% de conversão) durante os 8 dias do evento, às quais se somaram mais 11 vendas posteriores ao encerramento do evento, de clientes que estiveram presentes.

Uma referência para as exposições temporárias, dado que permitem trazer os potenciais clientes às instalações para momentos diferentes, com carácter cultural e lúdico, permitindo assim dar a conhecer a Organização.



Figura 12 - FeirãoAuto 2020

9.1.4. Merchandising.

A grande importância do merchandising está no fato dele ser a soma de ações promocionais e materiais de ponto de venda que controla o último estágio da comunicação mercadológica - a hora da compra. No caso da Garagem de Arrifana by EMAC, os materiais utilizados são:

- Toalhas de Praia
- Bonés
- Porta Chaves
- Canivete Multifunções
- Lanyards
- Esferográficas
- Cadernos Capa Dura
- Mochilas para campanhas de regresso às aulas
- Suporte Magnético para Telemóvel com fixação no ventilador do automóvel.

9.1.5. Relações públicas.

A estratégia de relações públicas está suportada em ações de aproximação dos parceiros locais dos meios de comunicação social, funcionando como embaixadores da Marca, produzindo assim uma maior capacidade de cobertura da região contratualizada, pelo que estes estão sempre presentes nas ações internas de Team Building para que possam ser profundos conhecedores dos valores da Marca.

9.2. Canais de Comunicação Online:

9.2.1. Site e Landing Pages.

As plataformas Web são produzidas internamente pela equipa de apoio ao Marketing, com um conceito de site de grupo focado naquilo que o cliente procura, com recolha de *inputs* regular dos clientes e colaboradores. Existindo produção de *landing pages* para produtos e campanhas específicas, um exemplo é a aquisição de domínios para novos modelos, com produção dos respetivos conteúdos.

Esta dinâmica tornou-se um pilar em 2020, com a crise COVID, tendo sido criado o projeto *Onlive 2.0* com a envolvimento de todos os colaboradores em torno da digitalização dos processos de venda da Organização. Nesta nova dinâmica a pagina mãe agrega as paginas dos serviços (peças, oficinas e stock de viaturas a comercializar), com subpáginas para as marcas EMAC, BLSPORT, BL MOTOR e Garagem de Arrifana, assim como produtos como electricGo (Blog dedicado aos automóveis elétricos) e para 2022 para os novos produtos referentes ao cartões PREMIUM e FROTA.

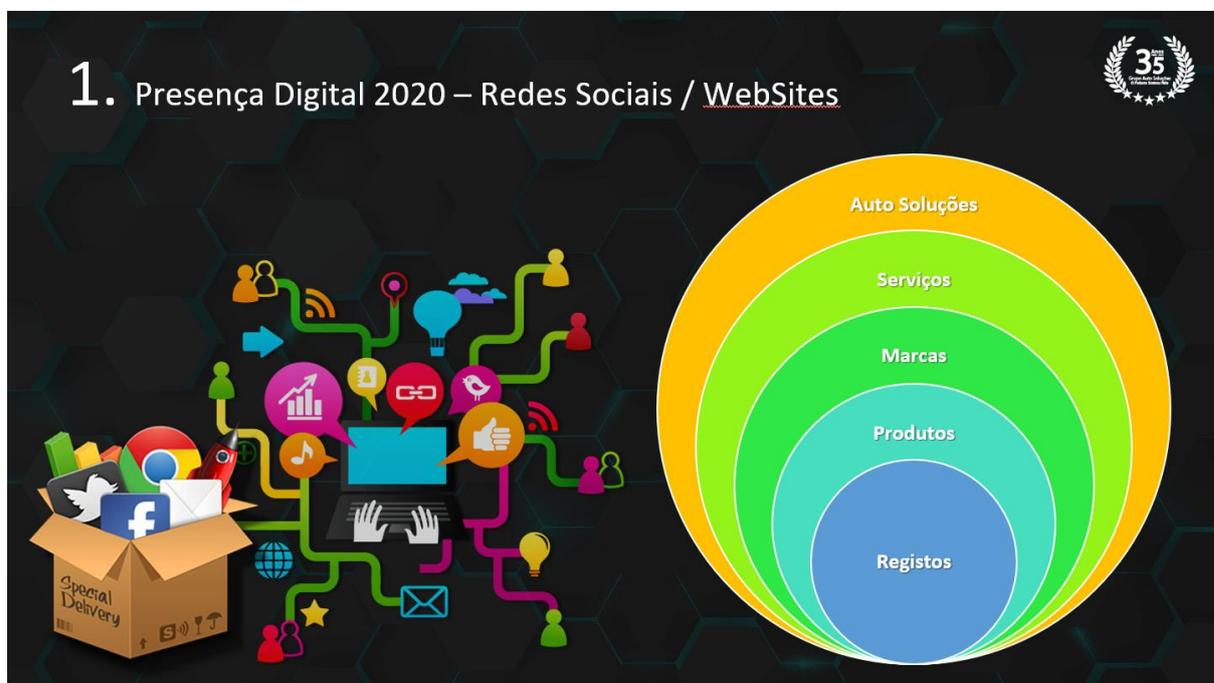


Figura 13 - Onlive 2.0

9.2.2. Redes Sociais

Nas redes sociais, esta em curso a implementação de uma nova dinâmica, onde pretendemos uniformizar a comunicação e envolvimento social, pelo que todos os colaboradores serão convidados a identificar-se como representantes da marca Garagem de Arrifana em todas as redes sociais. Pretendemos também “criar os rostos da equipa” no Google My Business Place. Com esta nova dinâmica conseguiremos uma maior envolvimento e alcance digital, estando desde já previsto:

- Identificação da Garagem de Arrifana em publicações individuais da equipa;

- Garagem de Arrifana partilhará publicações originais identificando os elementos da equipa
 - Exemplo: apresentação individual de cada colaborador;
- Com a devida autorização do cliente, criar publicações nas redes Garagem de Arrifana, como por exemplo o momento do *test drive* e/ou entrega da viatura, permitindo fomentar um elo digital assessor-cliente;
- Exposições temporárias de proximidade ao abrigo do programa “Kit Vendedor”;
- Identificação em ações fora de portas;

Este alinhamento vai ao encontro da continua aposta da aproximação da Garagem de Arrifana ao seu publico, nomeadamente no aumento da presença digital, na preparação e adequação ao posicionamento online.

Redes Sociais

Garagem de Arrifana



Faz sentido,
estarmos presente em todas as plataformas?

Figura 14 - Apresentação Redes Sociais Garagem de Arrifana

9.2.3. Criação de Banners em motores de busca e outros sites.

Neste capítulo utilizamos a rede de parceiros descritos em 9.1.1 *Imprensa escrita*. Aproveitando as sinergias criadas pelo vínculo das edições impressas e também pela parceria reforçada pelas relações publicas, com resultados muito positivos ao longo dos últimos meses, que são um sinal para o reforço deste meio para o ano de 2022.

9.2.4. E-mail Marketing.

Iremos também acrescentar valor à plataforma *E-goi* aumentando o número de emissões de newsletters e consequente acompanhamento das reações dos destinatários. Continuamos confiantes que com estes processos, somados ao desenvolvimento de uma plataforma de CRM mais atual que congregará todas as plataformas de comunicação (clientes atuais e futuros). Assim, numa sociedade cada vez mais digital, caminharemos para uma comunicação mais eficaz.

9.2.5. Inquéritos online.

No campo dos inquéritos online, existem inquéritos de satisfação para a navegação do site, permitindo a recolha de reações à navegação, assim como avaliação de desempenho, como se encontrou o que procurava.

Para 2022, iremos avançar com a digitalização dos inquéritos de satisfação dos serviços, criando *landing pages* para cada serviço, com acesso via SMS e *QR Code*, para uma maior rapidez na recolha de resultados e consequente análise em tempo real dos mesmos.

10. Orçamento e controlo do plano de marketing:

10.1. Orçamento investido para cada ação.

Os contratos das Marcas apresentam indicadores de previsão que o representante regional deverá incluir no orçamento de marketing, numa correspondência para a faturação líquida estimada, pelo que da aplicação desses referenciais é apurado um valor global para 2022 de 145 099 € para a Garagem de Arrifana.

Que se distribui entre as ações propostas na secção 7.3.4. da seguinte forma:

Estratégia	Investimento
Outdoors	7 255,00€
Hotspot	50 785,00€
Redes Sociais	14 509,89€
Clubes e Associações	7 254,94€
Web Page	7 254,94€
Feiras de Vendas	43 529,66€
Reuniões Mensais	1 450,99€
Team Building	7 254,94€
Outros	5 803,95€
Total	145 099,00€

10.2. Resultados esperados.

Relativamente aos resultados esperados, dadas as condicionantes provocadas pela crise dos semicondutores¹³, não será possível uma estabilização em 2022 no que concerne à venda de viaturas, pelo que o potencial de vendas referido na Figura 2 - Potencialidade Território Vendas Viaturas, não deverá ser concretizável na sua plenitude, contudo as expectativas face ao momento atual, serão as seguintes:

VW	Audi	ŠKODA	SEAT	Seminovos	Total
256	185	51	36	151	679

No que concerne às assistências, do potencial referido na Figura 3 - Potencialidade Território Serviço as diferenças são mais substanciais, dado que a previsão será para **9600 entradas**, que corresponderá a uma ocupação de cerca de 75% da capacidade instalada atualmente.

10.3. Métricas qualitativas e quantitativas de controlo do plano e das ações de marketing

As métricas de eficiência, eficácia e atividade, também são utilizadas, para criar uma visão completa da atividade na área. A eficiência analisa se o orçamentado corresponde ao realizado, a eficácia se o retorno está dentro do esperado e a atividade analisa a evolução do volume de vendas em relação ao ano anterior. Para uma estabilidade a médio/longo prazo é importante conseguir manter os indicadores de eficiência e atividade positivos enquanto o de eficácia menor que 1.

Relativamente à qualidade, são utilizadas para a medição da Satisfação de Clientes as percentagens de clientes satisfeitos ou insatisfeitos com a empresa e os produtos, assim como com o atendimento recebido através de inquéritos realizados regularmente aos mesmos.

Para a análise do cumprimento do plano de marketing é utilizado a fórmula do Desenvolvimento Efetivo (Ações Efetuadas / Total ações do plano), para ações de maior impacto financeiro, como Feiras Automóveis são utilizados o ROI e a Eficácia da ação, contudo aqui é analisado ao pormenor cada meio utilizado e a sua rentabilidade, o que permite reforçar os meios mais eficazes nos eventos seguintes.

Todas as métricas gerais são analisadas globalmente, enquanto GASM, assim como por cada uma das marcas representadas e locais., comparando sempre a evolução dos mesmos ao longo dos meses e nos últimos 2 anos, criando assim uma alargada visão do caminho efetuado.

¹³ <https://eco.sapo.pt/2021/08/15/crise-dos-semicondutores-atrasa-entrega-de-carros-novos/>

	1	2	A	B	O	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI
				2019	2020	2021	jan/21	fev/21	mar/21	abr/21	mai/21	jun/21	jul/21
3	ROI												
4	VW Global												
5	VW Norte												
6	VW SUL												
7	Audi Global												
8	Audi Norte												
9	Audi SUL												
10	SEAT Global												
11	SEAT Norte												
12	SEAT SUL												
13	SKODA Global												
14	SKODA Norte												
15	SKODA SUL												
16	Eficiência												
29	Eficácia												
42	Atividade												
55	Satisfação												
68	Insatisfação												
81													

Figura 15 - Recorte Resumo Métricas Gerais

10.3.1. Mapa de Valor para o Cliente

Vamos implementar um modelo de avaliação do valor oferecido aos clientes, comparando os fatores da qualidade percebida pelo cliente com o preço percebido pelo cliente, com a seguinte metodologia:

- Identificar e listar os fatores de qualidade e de preço que o cliente valoriza. Listamos aos clientes um conjunto de fatores e pedimos que indiquem os 6 mais importantes de qualidade e os 3 mais importantes de preço, do maior para o menor, tendo por resultado uma lista de 6 fatores de qualidade e 3 de preço.
- Atribuir uma ponderação a cada um dos fatores, de acordo com a importância dos mesmos para o cliente. Ponderações de qualidade: Ponderações de preço: Identificar qual o(s) nosso(s) maior(es) competidor(es). Questionar ao cliente qual o(s) nosso(s) maior(es) competidor(es).
- Inquirir os clientes nos 9 fatores (de qualidade e preço) avaliando-nos relativamente aos competidores identificados.
- Colocar as posições competitivas na matriz comparando a nossa posição competitiva com a dos nossos competidores e aferindo se o cliente percebe a nossa oferta como de valor acrescentado (melhor valor do que preço) e se percebe que somos uma oferta de maior ou menor valor do que as alternativas de que dispõe.

Depois de aplicado o modelo a uma amostra representativa dos clientes teremos a informação necessária para ajustar a nossa oferta de valor, melhorando a percepção do valor oferecido e ajustando os preços.

Este trabalho deverá ser efetuado em permanência coordenado pelo Diretor Geral, junto de cada segmento de mercado estratégico, de forma a adequar o marketing mix para que a nossa proposta de valor seja percebida como a mais competitiva do mercado.

A matriz de base a utilizar para cada um dos clientes apresenta o seguinte perfil de layout.

Mercado servido		Concorrentes					
Ponderação da Importância		Nossa Empresa	1	2	3	4	5
Critérios de seleção [Atributos (não relativos ao preço) de qualidade]							
1-							
2-							
3-							
4-							
5-							
6-							
7-							
8-							
9-							
10-							
Soma dos ponderadores de importância							100

(Empresas que podem ter a mesma nota em atributo)

Preço (preço percebido das transações)

Ponderação dos atributos (não relativos ao preço) de qualidade + Ponderação de preço =

Competitividade em preços (1-10)

Figura 16 - Matriz Mapa de Valor para o Cliente

10.3.2. Métricas de Marketing Digital

Com a atual situação (pandemia Covid-19) o marketing digital ganhou uma expressão reforçada, pelo que a estratégia adotada pelo GASM em 2018 acabou por ser uma maior valia em tempos em que as visitas virtuais passaram a ser a realidade que veio para ficar.

Essa estratégia passou por uma seleção de um conjunto de métricas, que permitiram uma concentração do “focus” na gestão e avaliação da taxa de sucesso da estratégia adotada,

através da implementação e acompanhamento das ferramentas *Google Analytics*, *Facebook Business Suite*, *E-goi - Email Marketing Automation* e *SIDIS CRM*¹⁴ + *AI*¹⁵, sendo este último o que compila a informação de todo o universo digital cruzando com a base de dados de clientes e prospects com suporte de algoritmos de inteligência artificial para processar e analisar grandes conjuntos de dados de múltiplas fontes de dados.

Estes processos permitem uma imensidão de KPI, contudo não existe capacidade de análise implementada para todos, existindo um modelo de análise sobre uma seleção daqueles considerados principais para os objetivos traçados, ficando os restantes para um patamar secundário, analisado quando necessário ou aquando alteração estratégica, ou mesmo quando existe necessidade de decompor os números de modo a que passem informação válida para a decisão.

Dos principais indicadores utilizados destacam-se Índice de respostas (CTR), as Visitas (volume e origens), Taxa de Rejeição (Bounce), Tempo Online, Leads Geradas, Taxa de Conversão, Página de Saída do Site, Custo por Lead e o ROI em Marketing Digital. Estes têm como objetivo o auxílio do processo de decisão de modo que seja possível uma manutenção do funil de vendas digital, num processo análogo ao revisitado na secção de vendas.

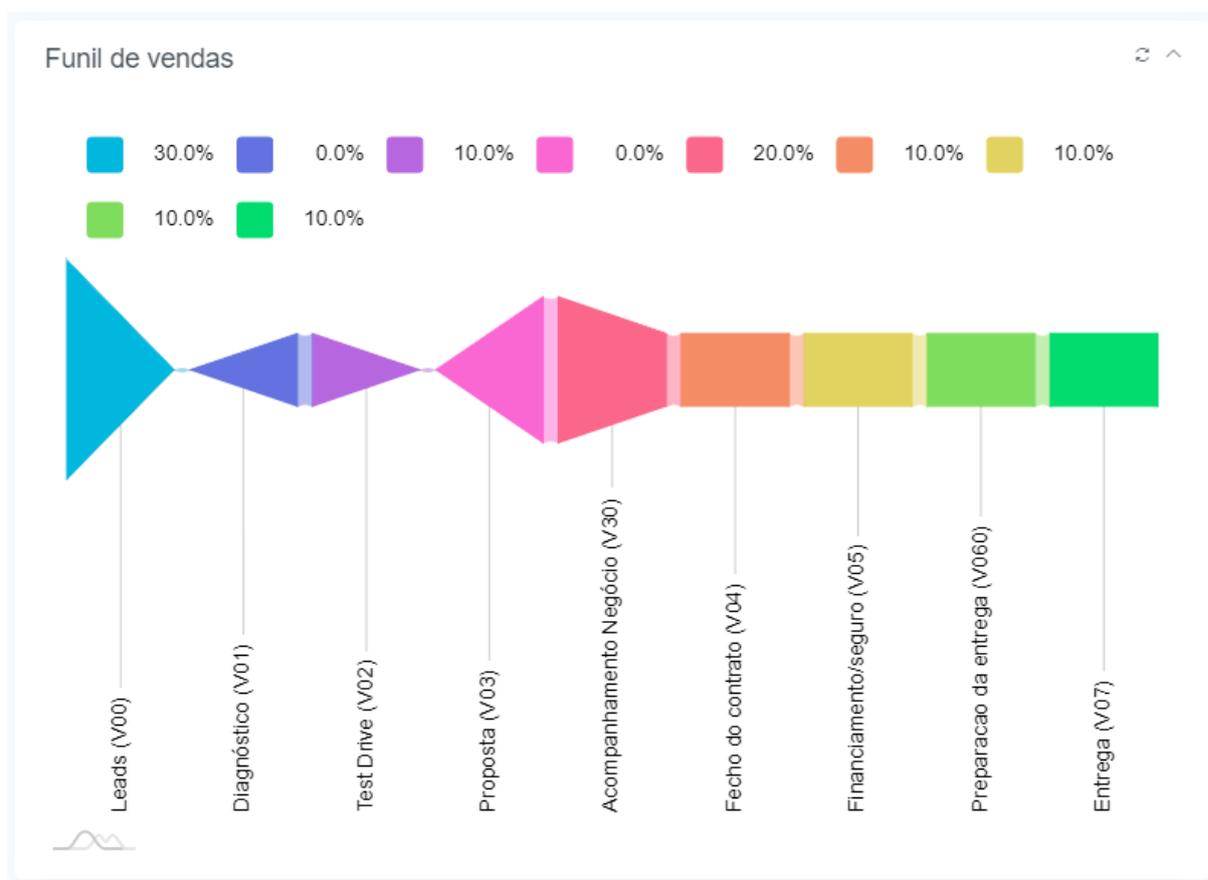


Figura 17 - Figura 3 – Exemplo Funil Vendas Digital SIDIS

¹⁴ Sidis® CRM é um Sistema de Gestão de Vendas e CRM orientado por IA, destinado a pessoas que querem tornar o seu negócio simples e eficiente.

¹⁵ Sidis® AI é uma Inteligência Artificial centrada em vendas e Marketing: análise de sentimentos, previsão de compra, conversão de leads, ganho de oportunidades.

Apesar de não encontrar referencia na literatura, existe uma ferramenta utilizada que considero muito útil na obtenção de nova informação, o Google Alerts, esta permite uma monitorização à WEB em busca de conteúdos relacionados com as marcas e localidades da área de atuação, mas também para monitorização das próprias marcas do GASM, sendo uma mais valia na obtenção de referências negativas e positivas e possibilitando uma reação célere às mesmas.

10.4. Cronograma de Ações

O cronograma seguinte é produzido para as ações apresentadas neste estudo, dado que existem várias ações que derivam de cada uma das apresentadas, que necessitam de informações das Marcas representadas, que habitualmente são apresentadas à equipa de Marketing no início de cada ano.

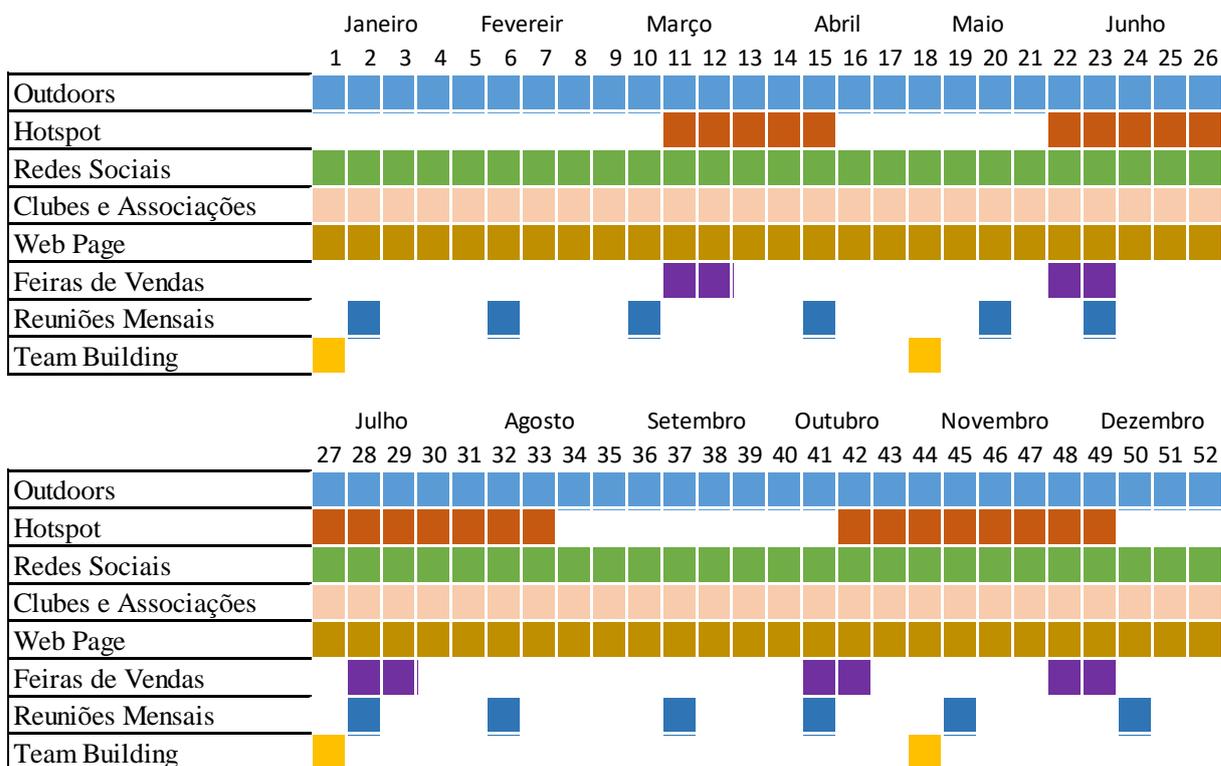


Figura 18 - Cronograma

Ações como Outdoors, Redes Sociais e WebPages, são contínuas no tempo, pois a sua manutenção, substituição e acompanhamento são processos de verificação ou contribuição semanal; por outro lado Clubes e Associações estão com um processo contínuo, dado que a soma das diferentes entidades constrói um linha de tempo interrupta, por exemplo o Futebol decorre de Outubro a Maio, enquanto que o Ciclismo de Janeiro a Outubro; o Hotspot tem as suas ativações em determinados períodos específicos do ano; enquanto que as feiras de vendas

são momentos já realizados com regularidade e cuja análise continua permite uma definição de datas com segurança na garantia do sucesso.

As dinâmicas apresentadas têm possibilidade de serem desdobradas em “ações-filhas”, como se exemplifica na figura seguinte.

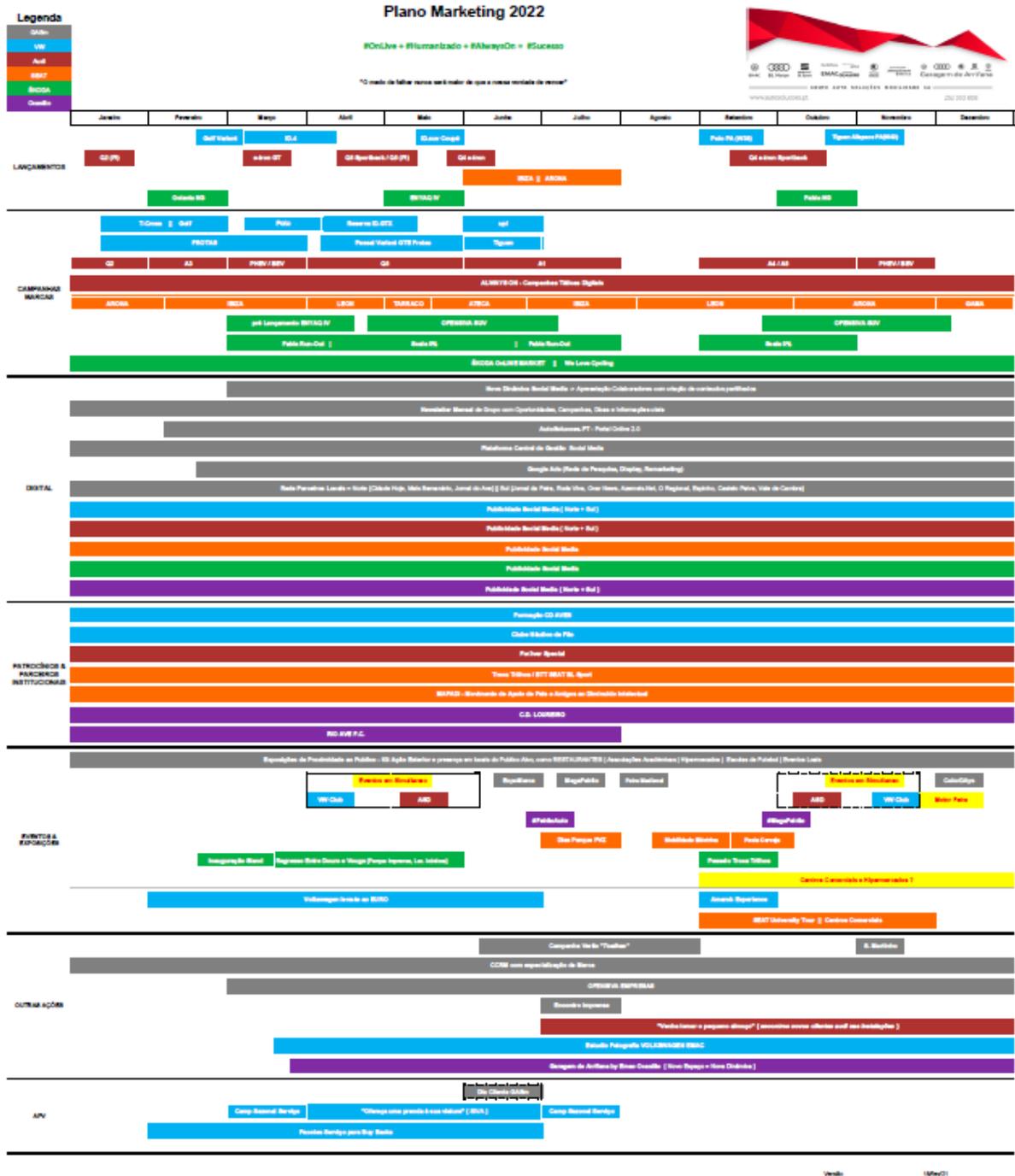


Figura 19 - Cronograma detalhado – Exemplo

11. Conclusão

Este plano, detalhado, surge com a necessidade de marcar uma assinatura de mudança ao mercado local, na região de Entre Douro e Vouga, mantendo a traça original da marca Garagem de Arrifana, moldada pelos valores que a nova gerência, através da origem EMAC representa.

A **Garagem de Arrifana by EMAC** no ano que perfaz 75 anos de existência tem todas as condições que permitem implementar o plano com sucesso e obter os resultados esperados. A envolvente externa é favorável, o setor é atrativo na região contratualizada, as estratégias de marketing são diferenciadas e permitem posicionar a empresa de forma exclusiva em cada um dos segmentos de mercado estratégicos, técnicos, os meios tecnológicos e humanos são adequados. Os meios financeiros acompanham o ciclo de exploração sem limitações. O caminho estratégico está definido e tem indicadores de monitorização que asseguram que está a ser percorrido. À priori não existe nenhum fator constrangedor, mas temos de implementar o plano passo a passo.

12.Referências bibliográficas

- [1] NUNES, J. C., & CAVIQUE, L. (2008). Plano de Marketing Estratégia em Ação: Um instrumento prático para a atividade empresarial. Portugal: Editora Alfragide Publicações Dom Quixote.
- [2] Páscoa, António, 2018, Auto Soluções: As melhores marcas, garantidas. Plano de Negócio , Madrid MBA
- [3] Freire, Adriano (2008), Estratégia - Sucesso em Portugal, Verbo, Lisboa. Gestão.
- [4] Sousa, André M. (2021), Métricas de marketing e roi, Cognos, Porto. MBA.
- [5] Sousa, André M. (2021), Como criar um plano de Marketing, Cognos, Porto. MBA.
- [6] Kotler, Philip, Marketing Management, Prentice Hall, 8.ª Edição, 1994.
- [7] Westwood, John, 30 Minutos Para Redigir um Plano de Marketing, Editora Replicação, Lda. 1.ª Edição, 2000.
- [8] Westwood, John, Como Redigir um Plano de Marketing, Publicações Europa-América, 1.ª Edição, 1996.
- [9] Kotler, P. (2000) Marketing para o Século XXI, Editorial Presença. Lisboa.
- [10] Lindon, D. et al (2004), Mercator XXI — Teoria e Prática do Marketing, 10ª Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.