

**Rui Miguel Salvador Gonçalves**

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA**

**JAVR INSPEÇÕES AUTOMÓVEL**

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Direção  
Comercial e Marketing

Orientador: Professor Doutor Victor Tavares

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

**PORTO, ABRIL DE 2024**

## Declaração De Honra

Eu, Rui Miguel Salvador Gonçalves, abaixo-assinado, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 221240022, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 28 / 02 / 2024



---

## **Agradecimentos**

Aqui se consagra o término de um capítulo, após mais uma jornada enriquecedora, sustentando sempre a crença de que a força dos recomeços abre portas para novas descobertas e aprendizagens.

Aos amores da minha vida,

Nani, a tua compreensão e apoio incansável constituem um dos pilares das caminhadas que percorro.

À Camila, que reflete tanto os meus receios quanto as minhas ambições e sonhos. Ao João, a tua capacidade, genuinidade e serenidade, continuam a inspirar-me a ambicionar sempre a melhor versão de mim. Cada conquista será sempre nossa.

Ao meu sogro, José Rodrigues, estendo a minha gratidão por me proporcionar um cenário enriquecedor para o desenvolvimento deste projeto.

Um agradecimento especial ao meu tio, Floripo Salvador, pela sua paciência, sabedoria e apoio inestimável. Ele evoca a alegria que a Maria e o Zé sentiriam em acompanhar este percurso.

Agradeço também ao meu orientador, Professor Doutor Victor Tavares, pela forma perspicaz como me direcionou. A sua influência foi essencial no meu desenvolvimento académico.

A jornada até aqui foi repleta de desafios, mas também de imensas recompensas. A todos os que me apoiaram, a minha gratidão.

## Resumo

Este plano de *marketing* tem o propósito de formular estratégias para a JAVR Lda., empresa que gere Centros de Inspeção Técnica de Veículos (CITV) em Paredes e Viana do Castelo. O objetivo será melhorar a satisfação, retenção e expansão da base de clientes.

Foi adotada uma abordagem mista, que incluiu a análise do ambiente em que opera, através de pesquisa de mercado e *feedback* de clientes, bem como a aplicação de uma análise *SWOT* para avaliar a posição da empresa no setor.

Identificou-se que a qualidade dos serviços e a formação contínua dos colaboradores são fundamentais para a eficiência operacional e satisfação do cliente, sendo a comunicação eficaz, um elemento crucial para influenciar positivamente a perceção do cliente e a competitividade da empresa.

A implementação de práticas de *Customer Relationship Management* (CRM) e investimento em tecnologia emergiram como elementos críticos para o sucesso, pelo que a adoção pela empresa de um *marketing-mix* focado na qualidade e inovação é essencial para que se distinga num mercado competitivo.

Este trabalho tem como principal objetivo propor estratégias, centradas no cliente e na inovação tecnológica e que incrementem o volume de negócios, pretendendo, ainda, que as suas recomendações tenham relevância direta para a gestão estratégica da empresa.

**Palavras-chave:** Centro Inspeção Técnica Veículos, Clientes, Fidelização, Plano de *Marketing*.

## **Abstract**

This marketing plan is designed to formulate strategies for JAVR Ltd., a company managing Vehicle Technical Inspection Centers (VTIC) in Paredes and Viana do Castelo. The aim is to improve customer satisfaction, retention, and expansion of the customer base.

A mixed approach was adopted, which included analyzing the environment in which it operates, through market research and customer feedback, as well as the application of a SWOT analysis to assess the company's position in the sector.

It was identified that the quality of services and continuous training of employees are fundamental for operational efficiency and customer satisfaction, with effective communication being a crucial element to positively influence customer perception and the company's competitiveness.

The implementation of Customer Relationship Management (CRM) practices and investment in emerging technology emerged as critical elements for success, thus the adoption of a quality and innovation-focused marketing mix by the company is essential to stand out in a competitive market.

The main objective of the work is to develop strategies centered on customer and technological innovation that increase business volume, also intending that the recommendations of this study have direct relevance for the strategic management of the company.

**Keywords:** Customers, Loyalty, Marketing Plan, Vehicle Technical Inspection Center.

## Índice

AGRADECIMENTOS .....	iv
RESUMO .....	v
ABSTRACT .....	vi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
ÍNDICE DE TABELAS .....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xii
<b>1 INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>1</b>
1.1 Introdução ao trabalho de projeto.....	1
1.2 Formulação do problema organizacional .....	2
1.3 Descrição do objetivo do trabalho de projeto .....	3
1.4 Metodologia Adotada .....	5
1.5 Estrutura do relatório do trabalho de projeto .....	6
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>8</b>
2.1 Plano de Marketing .....	8
2.1.1 O Marketing de Serviços.....	10
2.1.2 O Marketing Digital.....	11
2.1.3 O Marketing Relacional .....	12
2.1.4 Customer Relationship Management (CRM).....	13
2.2 Diagnóstico da situação.....	14
2.3 Objetivos do Marketing.....	16
2.4 A Análise PESTEL.....	17
2.5 A Análise das 5 Forças de Porter .....	19
2.6 A Análise SWOT .....	21
2.7 Opções Estratégicas .....	23
<b>3 DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJECTIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>25</b>
3.1 Análise Interna .....	25
3.1.1 História e Caracterização.....	25
3.1.2 Dimensão e dados internos .....	26
3.1.3 Marketing-Mix.....	26
3.1.4 Produto.....	26
3.1.5 Preço.....	27
3.1.6 Distribuição (Place).....	29
3.1.7 Promoção .....	30
3.1.8 Pessoas .....	31
3.1.9 Processos .....	32
3.1.10 Evidências Físicas (Physical Evidences).....	33
3.1.11 Missão .....	33
3.1.12 Visão .....	34
3.1.13 Valores.....	34
3.1.14 Serviços.....	34
3.1.15 Segmentação e definição de Público-Alvo.....	35
3.1.16 Posicionamento .....	36
3.1.17 Estrutura e organização funcional .....	37
3.1.18 Gestão Financeira .....	41
3.1.19 Autonomia Financeira .....	42
3.1.20 Solvabilidade .....	43
3.1.21 Endividamento.....	44
3.1.22 Liquidez Geral .....	45
3.1.23 Rendibilidade dos capitais próprios.....	45
3.1.24 Rendibilidade do Ativo .....	46
3.1.25 Rendibilidade Líquida das Vendas .....	46

3.2	Análise Externa .....	48
3.2.1	Análise do Ambiente Externo .....	48
3.2.2	Análise e Caracterização do Setor .....	49
3.2.3	Tamanho e Tendências do Setor .....	55
3.2.4	Análise da Concorrência .....	58
3.3	Objetivos do Plano e Suporte de Marketing .....	60
3.4	Orçamento de Marketing .....	61
4	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>64</b>
4.1	Metodologia .....	64
4.2	Técnica de Recolha de Dados – Inquérito por Entrevista .....	65
4.3	Enquadramento e objetivos da metodologia .....	66
4.4	Interpretação, Análise e Discussão de Resultados .....	67
4.4.1	Seleção dos Entrevistados .....	67
4.4.2	Guião da Entrevista .....	68
4.4.3	Análise das Entrevistas .....	70
4.4.4	Análise dos Resultados .....	70
5	<b>PROJECTO / PROGRAMA DE AÇÃO / RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>87</b>
5.1	Análise SWOT .....	88
5.2	Planeamento Estratégico .....	88
5.3	Definição de Objetivos .....	89
5.4	Objetivos de Comunicação .....	90
5.4.1	Objetivos Específicos .....	90
5.4.2	Objetivos Quantitativos .....	92
5.4.3	Objetivos Qualitativos .....	92
5.4.4	Objetivos Financeiros .....	92
5.4.5	Publico Alvo da Ação .....	92
5.4.6	Avaliação e Controlo .....	93
5.5	Marca e Identidade .....	94
5.6	Logótipo e Cor .....	96
5.7	Promoção .....	97
5.8	Ações Operacionais .....	99
5.8.1	Website .....	99
5.8.2	Redes Sociais .....	100
5.8.3	Email Marketing .....	107
5.8.4	Storytelling .....	107
5.8.5	Jornais e Rádio .....	108
5.9	Customer Relationship Management (CRM) .....	110
5.10	Plano de Ações Operacionais – planeamento e implementação .....	111
6	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>113</b>
7	<b>LIMITAÇÕES .....</b>	<b>115</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>117</b>
	<b>WEBGRAFIA .....</b>	<b>126</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>127</b>

## Lista De Abreviaturas e Siglas

ANCIA - Associação Nacional de Centros de Inspeção Automóvel  
B2B - *Business to business*  
B2C - *Business to consumer*  
CEPRA - Centro de Formação Profissional da Reparação Automóvel  
CITV - Centros de Inspeção Técnica de Veículos  
CRM - *Customer Relationship Management*  
DL - Decreto-Lei  
EN - Norma Europeia  
ENI - Empresário em Nome Individual  
IMT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes I.P.  
JAVR - José Alberto Vaz Rodrigues  
KPI's - *Key Performance Indicators*  
NP - Norma Portuguesa  
NPS - *Net Promoter Score*  
RO - Resultados Operacionais  
ROE - *Return On Equity*  
SEO - *Search Engine Optimization*  
STVH - Sistema de Transformação de Veículos e Homologações  
EU - União Europeia

## Índice De Figuras

<b>Figura 1</b> Organograma .....	38
<b>Figura 2</b> CITV Paredes.....	39
<b>Figura 3</b> CITV Viana Castelo.....	40
<b>Figura 4</b> Número de Empresas por Dimensão .....	56
<b>Figura 5</b> Número de Empresas por Idade .....	57
<b>Figura 6</b> Análise aos Rendimentos das Empresas do Setor .....	58
<b>Figura 7</b> Perfil dos Entrevistados .....	68
<b>Figura 8</b> Análise SWOT.....	88
<b>Figura 9</b> Logótipo .....	97
<b>Figura 10</b> Marca CITV .....	98
<b>Figura 11</b> Website CITV .....	100
<b>Figura 12</b> Página Facebook CITV .....	102
<b>Figura 13</b> Página Instagram CITV .....	103
<b>Figura 14</b> Página X CITV .....	105
<b>Figura 15</b> Página LinkedIn CITV .....	106

## Índice De Tabelas

<b>Tabela 1</b> Análise PESTEL .....	18
<b>Tabela 2</b> Indicadores JAVR e Setor 2023 .....	42
<b>Tabela 3</b> Periodicidade das Inspeções .....	53
<b>Tabela 4</b> Análise dos Concorrentes.....	59
<b>Tabela 5</b> Estrutura do Guião da Entrevista.....	69
<b>Tabela 6</b> Análise da Questão 1 .....	71
<b>Tabela 7</b> Análise da Questão 2 .....	72
<b>Tabela 8</b> Análise da Questão 3 .....	73
<b>Tabela 9</b> Análise da Questão 4 .....	75
<b>Tabela 10</b> Análise da Questão 5 .....	76
<b>Tabela 11</b> Análise da Questão 6 .....	78
<b>Tabela 12</b> Análise da Questão 7 .....	79
<b>Tabela 13</b> Análise da Questão 8 .....	80
<b>Tabela 14</b> Análise da Questão 9 .....	81
<b>Tabela 15</b> Análise da Questão 10 .....	83
<b>Tabela 16</b> Análise da Questão 11 .....	84
<b>Tabela 17</b> Análise da Questão 12 .....	85

## Índice De Anexos

<b>Anexo 1</b> Balanço .....	127
<b>Anexo 2</b> Demonstração Resultados.....	128
<b>Anexo 3</b> Orçamento Branding e Redes Sociais .....	129
<b>Anexo 4</b> Guião da Entrevista.....	130

## 1 INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

### 1.1 Introdução ao trabalho de projeto

Num cenário dinâmico e altamente competitivo como é o setor automóvel, onde a conformidade legal, a satisfação do cliente e a inovação são cruciais, os Centros de Inspeção Técnica de Veículos (CITV) desempenham um papel fundamental na manutenção da integridade e segurança dos veículos.

Face ao rigor das normativas legais que definem parâmetros como os custos de inspeção, impõe-se a necessidade de decifrar a perspetiva do consumidor. Enquanto prestadores de um serviço obrigatório por lei, os CITV encontram-se perante o desafio de, não só assegurar a conformidade normativa, mas, também, exceder as expectativas dos clientes, que se mostram, progressivamente, mais informados e exigentes.

A satisfação do cliente tem vindo a sofrer transformação, adaptando-se às novas exigências e à evolução tecnológica, pelo que entender estas expectativas transcende uma simples análise de mercado, exigindo uma capacidade de adaptação e resposta célere às tendências que surgem, consecutivamente.

As empresas de CITV deparam-se com a tarefa de aperfeiçoar estratégias que ultrapassem a mera observância das normas legais, direcionando-se para a melhoria contínua da experiência do cliente.

Esta abordagem holística deve considerar todos os pontos de interação com o cliente, assim como a perceção dos serviços em termos de qualidade, eficácia e valor acrescentado.

Neste cenário, as empresas enfrentam uma dicotomia: por um lado, a necessidade de garantir a integridade e segurança dos veículos, cumprindo as expectativas regulatórias; por outro, o imperativo de se distinguirem num mercado altamente competitivo, não comprometendo nenhuma das premissas regulatórias.

Como poderão, então, estas entidades formular uma proposta de valor que as diferencie de forma clara perante o consumidor?

É esta a questão intrigante que merece um estudo aprofundado, num mercado em permanente transformação, onde aspetos como a sustentabilidade e a digitalização assumem um papel central.

As empresas que conseguirem inovar na forma como interagem e servem os seus clientes estarão na linha da frente do sector.

Este trabalho procura analisar essas dinâmicas, identificando as lacunas entre a oferta e as expectativas dos consumidores, assim como as oportunidades de inovação que podem ser aproveitadas para construir vantagens competitivas duradouras.

## 1.2 Formulação do problema organizacional

Os CITV são fundamentais, não só como entidades de verificação de conformidade, mas, também, como instituições que sustentam a segurança rodoviária e a confiabilidade dos veículos.

A relevância destes centros transcende a mera aprovação a regulamentos, impactando diretamente na prevenção de acidentes e na confiança que os consumidores consignam, ao mercado.

De acordo com o presidente da Associação Nacional de Centros de Inspeção Automóvel (ANCIA), Areal (2024), verifica-se que o controlo técnico efetuado por meio das inspeções veículos é uma contribuição significativa para a redução da sinistralidade nas estradas. É relevante recordar que as imposições legais das inspeções periódicas a veículos foram estabelecidas em 1992, segundo Sanches (2008) um ano conhecido pela lamentável estatística de 2.372 vítimas fatais em acidentes automobilísticos.

É ainda destacado que veículos submetidos a inspeções técnicas apresentam uma probabilidade mais reduzida de envolvimento em acidentes de trânsito. Adicionalmente, a inspeção periódica implica a necessidade de manutenção e preservação dos veículos, mitigando o risco de avarias graves e falhas mecânicas que podem ser causadoras de acidentes. Neste contexto, os centros de inspeção de veículos desempenham um papel crucial na segurança rodoviária.

Para efetuar inspeções, os centros devem cumprir com os princípios estabelecidos pelo órgão competente e regulador da atividade de inspeção. O Instituto da Mobilidade e dos Transportes. I.P. (IMT), enquanto autoridade nacional responsável por esta atividade, impõe que os CITV possuam uma estrutura organizacional sólida e competência técnica verificável por meio de acreditação.

No âmbito empresarial, particularmente para a JAVR, os CITV representam uma oportunidade de solidificar a sua posição no mercado, não apenas cumprindo com as exigências legais, mas elevando o padrão de qualidade e serviço.

O desafio está em implementar estratégias de marketing inovadoras que realcem a excelência dos serviços prestados, diferenciando a empresa num sector altamente competitivo, sendo o objetivo atrair novos clientes, mas também cultivar a lealdade dos existentes, promovendo uma imagem de marca, sinónimo de qualidade e confiança.

Do ponto de vista académico, esta investigação contribui para o corpo de conhecimento em *marketing* de serviços, especificamente no contexto dos CITV. Explora-se a intersecção entre a conformidade legal e as práticas de *marketing* estratégico, oferecendo *insights* valiosos sobre como as regulamentações podem coexistir com abordagens de *marketing* orientadas para o cliente, pretendendo preencher uma lacuna na literatura atual, analisando como os centros de inspeção podem transcender a sua função básica e tornar-se líderes em serviço ao cliente e inovação.

Através deste trabalho, a JAVR não será apenas vista como um caso de estudo dentro do espectro empresarial português, mas, também, servir como modelo para futuras investigações académicas. Assim, almeja-se que as estratégias e os modelos propostos possam ser testados e aplicados em outros contextos, impulsionando a qualidade e a competitividade no sector de inspeções automóveis a nível nacional e internacional.

### 1.3 Descrição do objetivo do trabalho de projeto

Este trabalho de projeto propõe um plano estratégico de *marketing* para a empresa JAVR, com o objetivo de aprimorar a sua posição no mercado, adaptar-se à evolução e à necessidade do consumidor e maximizar a eficácia operacional.

A relevância deste trabalho reside na adaptação estratégica da empresa num ambiente de negócios em constante mudança.

A originalidade do plano de *marketing* proposto reside na integração de estratégias inovadoras considerando, não apenas a eficiência operacional, mas, também, a experiência do cliente num mercado cada vez mais digital e orientado pelo consumidor.

Este trabalho pretende, não apenas beneficiar os gestores da empresa, mas também os profissionais do setor, os especialistas em *marketing*, bem como reguladores e académicos interessados nas dinâmicas do mercado.

Os resultados direcionam-se a uma audiência diversificada abrangendo, desde tomadores de decisão do setor até estudiosos, que procurem ideias inovadoras.

As implicações práticas deste plano de *marketing* estendem-se além dos limites da empresa, uma vez que ao integrar práticas inovadoras, digitalização e foco na experiência do cliente, este serve como um guia estratégico não apenas para centros de inspeção, mas também para empresas em setores relacionados que pretendam destacar-se num ambiente de mercado em constante evolução.

Esta investigação visa abordar os seguintes objetivos específicos:

- Análise das motivações de escolha e agendamento da inspeção - explorar e compreender as razões que levam os clientes a escolherem um CITV específico e como preferem marcar a inspeção para os seus automóveis. Este aspeto centra-se na identificação dos fatores decisivos que influenciam a seleção de um centro de inspeção e nos métodos preferenciais dos clientes para agendamento.
- Determinantes de fidelização de clientes - investigar os determinantes que contribuem para a fidelização de clientes neste contexto específico. Analisar fatores como a qualidade do serviço, a confiança na precisão das inspeções, a competência no atendimento ao cliente e outros recursos que influenciam a decisão dos clientes em continuar a escolher um determinado CITV ao longo do tempo.
- Desenvolver um modelo de pesquisa amplo que atente às variáveis consideradas como antecedentes da fidelização de clientes em CITV. Este modelo deve incorporar elementos que vão além da escolha inicial, explorando fatores que contribuem para a repetição da escolha ao longo das inspeções periódicas obrigatórias.
- Validar o modelo de pesquisa proposto através de um estudo empírico baseado na recolha de dados. Esta fase da pesquisa envolverá a aplicação prática do modelo em situações reais, garantindo a sua eficácia e relevância na compreensão dos comportamentos dos clientes em relação aos CITV.
- Retirar conclusões significativas que contribuam para a literatura especializada em gestão de serviços deste setor e também oferecer contributos valiosos para o mundo empresarial ligado ao setor de inspeção automóvel. Este objetivo, procura preencher lacunas identificadas, promovendo uma compreensão mais completa dos fatores que moldam as decisões dos consumidores neste contexto específico.

Em suma, esta pesquisa procura não apenas compreender o comportamento dos consumidores na escolha de CITV, mas, também, contribuir para a teoria e prática empresarial, fornecendo uma visão aprofundada que pode orientar estratégias eficazes no setor de inspeção automóvel.

#### 1.4 Metodologia Adotada

Para desenvolver o plano de *marketing*, adotou-se uma abordagem qualitativa, considerada mais adequada para explorar os objetivos específicos deste estudo e, assim, propor estratégias futuras mais eficazes. Esta escolha fundamenta-se na capacidade da metodologia qualitativa de fornecer entendimentos detalhados sobre as percepções, atitudes e comportamentos dos *stakeholders* envolvidos.

Como técnica principal de recolha de dados, optou-se por realizar entrevistas estruturadas de natureza exploratória. Foi constituída uma amostra por conveniência, envolvendo dez indivíduos com papéis significativos no contexto do *marketing* de Centros de Inspeção Técnica de Veículos. Para conduzir estas entrevistas, desenvolveu-se um guião detalhado visando captar informações essenciais para responder às exigências do plano de *marketing*.

Os participantes escolhidos para as entrevistas ocupam cargos relevantes nas áreas de *marketing*, atendimento ao cliente e operações dentro do segmento de inspeção automóvel. Foram selecionados devido ao seu conhecimento profundo e experiência prática, o que pode proporcionar perspetivas valiosas para o estudo. A identidade dos entrevistados foi preservada, utilizando-se codificação alfanumérica para assegurar a confidencialidade.

Através desta metodologia, os objetivos centram-se em identificar diversos aspetos fundamentais para a elaboração do plano de *marketing*, tais como:

- Compreender a dinâmica e o posicionamento dos CITV no mercado;
- Avaliar a influência e o papel do *marketing* e das comunicações no sucesso do negócio e na percepção dos clientes;
- Identificar estratégias para aperfeiçoar o relacionamento da empresa com clientes, fornecedores e outros *stakeholders*, visando a retenção e fidelização dos mesmos.

A metodologia qualitativa, sustentada pelas entrevistas estruturadas é projetada para oferecer uma compreensão aprofundada das necessidades, expectativas e preferências

dos envolvidos, permitindo assim a formulação de um plano de *marketing* robusto e orientado para resultados efetivos.

### 1.5 Estrutura do relatório do trabalho de projeto

Este relatório de projeto está estruturado de forma a proporcionar uma compreensão clara e sistemática da investigação realizada, bem como das estratégias de *marketing* desenvolvidas para a empresa, sendo composto por várias secções que se desdobram da seguinte forma:

**Introdução** – o primeiro capítulo apresenta o contexto no qual o projeto é inserido, delineando os objetivos e a motivação por trás do estudo. Define o propósito da pesquisa e destaca a relevância do tema tanto para o meio empresarial quanto para o académico.

**Revisão da Literatura** - neste capítulo é feita uma análise detalhada da literatura existente relacionada aos CITV, estratégias de *marketing* no sector automóvel e a importância da inovação e satisfação do cliente. Esta secção fundamenta o estudo nas teorias existentes e nos conhecimentos prévios desta área.

**Metodologia** - optou-se por uma metodologia qualitativa, através da realização de um inquérito por entrevista, como instrumento de recolha de dados. Este capítulo detalha as razões para a escolha desse método específico, bem como as metas visadas com a sua aplicação. Proceder-se-á também à interpretação, análise e discussão dos resultados, enriquecidos pela descrição do perfil dos entrevistados e do roteiro utilizado nas entrevistas.

**Apresentação e Análise de Dados** - este capítulo expõe os dados recolhidos durante a pesquisa e procede à sua análise. Discussões detalhadas interpretam os resultados à luz dos objetivos propostos.

**Desenvolvimento de Estratégias** - baseando-se nas análises efetuadas, são propostas estratégias de *marketing* inovadoras e adequadas às necessidades e características da JAVR; discutem-se abordagens práticas com potencial para melhorar a satisfação do cliente e a posição competitiva da empresa.

**Conclusões e Recomendações** - as conclusões sintetizam as descobertas principais do estudo e as recomendações são dirigidas tanto à JAVR quanto ao setor de CITV em geral. Esta secção também reflete sobre as limitações do estudo e sugere direções para pesquisas futuras.

Referências - todas as fontes bibliográficas e documentais citadas no relatório são listadas nesta secção, seguindo as normas académicas pertinentes.

Anexos - documentos de suporte e materiais complementares à compreensão do trabalho são incluídos nesta parte final do relatório.

Esta estrutura foi desenhada para facilitar a navegação através do relatório e para garantir que cada secção contribui significativamente para a compreensão do estudo como um todo.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A pesquisa científica é intrinsecamente fundamentada na análise de estudos anteriores relacionados com o tema em consideração, descrita como Revisão de Literatura.

Essa revisão desempenhará o papel de suporte teórico neste projeto, desempenhando um papel fundamental na facilitação da compreensão e nas decisões estratégicas associadas ao mesmo.

Será exibida uma análise crítica das interpretações teóricas de vários autores, relacionadas com o problema de investigação. Iniciando com uma exploração do tópico central - Plano de *Marketing* - seguida da revisão e delimitação de áreas temáticas específicas, – e, de seguida, procede-se à revisão e definição das temáticas – *Marketing* de Serviços, *Marketing* Digital e *Marketing* Relacional.

### 2.1 Plano de *Marketing*

A expressão '*marketing*', de origem anglo-saxónica, deriva da palavra '*market*' (mercado) acrescida do sufixo '*ing*' (um sufixo em inglês que denota ação), significando, assim, conforme descrevem Ferreira et al. (2021), considerando uma ação voltada para o mercado.

O *marketing* evolui desde há várias décadas, adaptando-se constantemente às transformações tecnológicas e aos padrões de consumo, autores definem também o *marketing* como “*The enigma of marketing is that it is one of man’s oldest activities and yet it is regarded as the most recent of the business disciplines*” (Baker, 1976, p. 4).

A denominação de '*Marketing 1.0*', é um conceito que surge na década de 30 do século XX, com uma forte propensão da gestão para a produção e os seus produtos, sendo posteriormente no '*Marketing 2.0*', a gestão com maior foco no consumidor, como a parte central do mesmo.

O '*Marketing 3.0*', que sucedeu aos anteriores, tem como centro, o ser humano, seguido do '*Marketing 4.0*', que marca a transição para a economia digital.

Atualmente, utilizando a terminologia de '*Marketing 5.0*', Kotler (2021), designa este como, o momento em que as empresas devem acionar o poder das tecnologias a favor da humanidade.

O *marketing* constitui-se como um conjunto intrincado de informações e atividades, onde a eficaz coordenação desempenha um papel fundamental na obtenção dos resultados ambicionados.

É a partir dessa dinâmica que emerge a elaboração do plano de *marketing*. Na descrição de Alvarez (2018) é realizado essencialmente para a execução de um negócio, com o propósito de atrair os clientes certos, mantendo-os satisfeitos.

Em complemento a essa descrição, Falahat et al. (2020), afirmam que também reduz os gastos, aumentando os lucros e auxiliando a gestão do negócio.

Planear, no entendimento de Nunes e Cavique (2004, p. 69) é “Toda a atividade organizada dentro da empresa, que visa definir estratégias, estabelecer objetivos e antecipar decisões, para que no curto, médio ou longo prazo, a organização ou qualquer sector ou função da mesma sejam mais eficazes, coerentes e dinâmicos, tendo normalmente como resultado desta atividade o plano”.

Destacam, também, como o planeamento de *marketing*, ocorrendo como o das restantes áreas e funções é completamente elementar, uma vez que é no mercado e a partir dele mesmo que as empresas realizam os seus objetivos e alcançam os seus resultados operativos.

Outra visão sobre o plano de *marketing* é dada por Okunev et al. (2016), que o referem como a força motora da empresa.

No entendimento de Vanícková e Woszczyzna (2020), um plano de *marketing* deve ser altamente eficaz, então, necessita ser considerado um processo que contribui significativamente para a melhoria das oportunidades, do aumento de vendas de produtos e/ou serviços com uma grande margem de lucro.

Também Kotler e Keller (2012), defendem que um plano de *marketing* assume o papel fundamental de coordenar todas as atividades de *marketing*, comparável a um mapa que orienta a empresa na trajetória a seguir.

Trata-se de um documento conciso que encapsula toda a informação sob posse do responsável de *marketing* sobre o mercado, traçando internamente as ações que a empresa deve adotar e implementar.

A importância intrínseca deste plano para uma empresa reside na garantia de que as competências e aptidões da organização estejam perfiladas de maneira eficaz com o ambiente competitivo, tanto nas circunstâncias atuais quanto em perspectiva para o longo prazo.

Adicionalmente, Fayed (2021, p. 81), salienta que a “superação da concorrência é alcançável por meio do planeamento meticuloso de serviços/produtos capaz de satisfazer integralmente as necessidades dos consumidores”.

Assim, num contexto de planeamento estratégico, o plano de *marketing* pretende definir e clarificar o mercado de referência, com o intuito de implementar a missão, visão e valores; definir o posicionamento; elaborar *personas* que possuam as características do público-alvo pretendido; avaliar a atratividade interna e externa da empresa e dos concorrentes; estabelecer uma estratégia de desenvolvimento, para implementar ao nível de objetivos estratégicos e operacionais e, por fim, concretizar um plano de ação.

### 2.1.1 O *Marketing* de Serviços

Segundo Kotler e Keller (2012), conquistar novos clientes custa entre 5 a 7 vezes mais do que manter os já existentes, então, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas. Esta afirmação reflete a ideia, reconhecida, que é sempre mais económico reter do que captar novos clientes. Na mesma linha de pensamento, Futrell (2012), reforça que é mais fácil manter um cliente, do que encontrar um novo.

O *marketing* de serviços centra-se na promoção, gestão e aperfeiçoamento de serviços intangíveis oferecidos por organizações aos seus clientes, focando nas características únicas dos serviços, enfatizando a natureza da interação, experiência e relacionamento entre prestador e cliente.

No entanto, nem todos os clientes transportam benefício para a empresa. Alguns são difíceis de satisfazer, mostrando-se exigentes em excesso ou não estando propensos e interessados em pagar o preço considerado justo pelo fornecedor.

A intensificação da competitividade que se observa atualmente tem transformado a abordagem operacional das empresas ao mercado, onde operam.

Nesta perspetiva e na tentativa de estudar a relação entre qualidade de serviço e lealdade do cliente, Ali (2020, p. 14), evidencia que "todos os negócios devem adotar uma orientação centrada no cliente, proporcionando serviços de elevada qualidade, como requisito essencial para a sobrevivência e prosperidade num ambiente de mercado cada vez mais competitivo". Destaca ainda que “a qualidade do serviço depende de duas variáveis – serviço esperado e serviço percebido”, destacando que

“os clientes não estão interessados apenas no serviço que recebem, mas também no próprio processo.”

Em síntese, a fidelidade do cliente é construída apenas por meio da satisfação extrema. Exceder, de clientes simplesmente satisfeitos, para clientes plenamente satisfeitos torna-se impreterível.

Segundo Khordheed et al. (2020), os clientes plenamente satisfeitos, demonstram ser mais lucrativos, menos suscetíveis a flutuações de preço, promovem recomendações positivas boca a boca e estabelecem vínculos de longo prazo tanto no contexto *B2C* quanto no *B2B*.

### 2.1.2 O Marketing Digital

Referem Armstrong e Kotler (2003), que o *marketing* permanece adaptável às transformações na sociedade e às implicações que resultam nas atitudes dos consumidores, incorporando continuamente métodos inovadores para alcançar uma eficácia aprimorada.

A evolução da *internet* provocou uma revolução no *marketing*, sendo que a integração estratégica do *marketing* digital emerge como uma componente vital para a otimização da presença *online* e a maximização do alcance junto dos consumidores digitais.

O *marketing* digital, com as suas diversas ferramentas e abordagens, oferece oportunidades únicas para promover serviços de inspeção automável, criar interações significativas com o público-alvo e fortalecer a lealdade do cliente.

A compreensão profunda das dinâmicas do *marketing* digital é essencial para uma implementação eficaz. Neste contexto, Chaffey e Smith (2022), fornecem conselhos valiosos sobre a planificação estratégica e otimização das atividades de *marketing online*, além disso, a obra, explora estratégias práticas para a implementação efetiva do *marketing* digital.

Para uma visão mais prática e acessível, Delss e Henneberry (2020) prestam orientações claras e exemplos práticos, enquanto Kotler (2016) aborda a transição do marketing tradicional para o digital.

Ao integrar essas referências no plano de *marketing* do centro de inspeções é possível construir estratégias digitalmente centradas que não só ampliem a visibilidade da

empresa, mas também proporcionem uma experiência envolvente aos clientes, promovendo, assim, o sucesso a longo prazo no competitivo ambiente *online*.

### 2.1.3 O *Marketing* Relacional

O *marketing* relacional tem emergido como o novo paradigma dominante no cenário atual do marketing, refletindo uma transformação significativa nas práticas tradicionais da área. Carvalho et al. (2020), destacam essa evolução, apontando para a transição de uma abordagem centrada no produto para uma estratégia focada na construção e manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes.

Na mesma linha de pensamento, Figueiredo et al. (2022, p. 292), salientam que a evolução do *marketing* tem seguido decididamente rumo a uma abordagem relacional. O foco desse paradigma estratégico vai muito para além da aquisição de novos consumidores, procurando cimentar um vínculo estável que assegure a lealdade e a fidelização do cliente. Esta mudança de direção no campo do *marketing* não é apenas uma alteração de táticas, mas uma redefinição abrangente de como as empresas se relacionam com o seu público.

A estratégia relacional reconhece que cada cliente é um parceiro valioso na jornada de crescimento da empresa, e que o sucesso a longo prazo depende da capacidade de nutrir esses relacionamentos. Assim, as ações para entregar valor contínuo, garantindo que os clientes não só recebam serviços de alta qualidade, mas também se sintam valorizados e entendidos, através deste foco, a empresa estabelece um diálogo contínuo, fortalece a confiança e constrói uma base sólida para futuras interações.

Neste contexto, o *marketing* relacional não se limita a transações isoladas, uma vez que enfatiza o desenvolvimento de conexões contínuas que beneficiam tanto o cliente quanto a organização. Reconhecendo esta tendência, a empresa deve adotar o *marketing* relacional como uma filosofia empresarial, onde o cliente é o eixo central de todas as atividades de *marketing*.

Enquanto a revolução digital reformulou as abordagens de *marketing*, a importância de construir relações sólidas com os clientes nunca foi tão crucial. Num mercado onde a confiança e a segurança são primordiais é essencial estabelecer uma conexão genuína com os seus clientes, indo além da transação de serviços de inspeção.

A aplicação de um *marketing* relacional eficaz, implica uma série de estratégias e táticas, tais como a personalização do serviço, a comunicação contínua, o relacionamento pós-venda, ou a implementação de sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM).

Ao adotar estas práticas, a empresa pode esperar não só a melhoria na retenção de clientes, mas também ampliar a sua base através de referências positivas, elevando a sua reputação.

O *marketing* relacional não é apenas uma estratégia, mas uma filosofia empresarial que se abraça para garantir o sucesso contínuo e a satisfação do cliente.

#### 2.1.4 *Customer Relationship Management* (CRM)

O *Customer Relationship Management* (CRM) é reconhecido por especialistas como Kumar e Reinartz (2018), um pilar fundamental para construir uma vantagem competitiva sustentável. Este sistema não é apenas um agregador de informações. É uma plataforma estratégica que transforma dados em informações valiosas, permitindo uma compreensão profunda das necessidades e preferências dos clientes. Seguindo a visão de Faganel e Constantini (2020), o CRM não é um mero repositório de dados, mas uma ferramenta transformadora que centraliza e concretiza o conhecimento do consumidor, facilitando decisões empresariais inteligentes e centradas no cliente.

Na prática, a implementação eficaz do CRM envolve a identificação criteriosa dos diferentes segmentos de clientes, conforme sugerido por Li et al. (2019). Num cenário onde a concorrência se intensifica nos mercados, torna-se essencial que as organizações invistam na construção e no fortalecimento das relações com os clientes, visando não apenas atender, mas superar as expectativas e solidificar a fidelidade.

O próximo passo estratégico é desenvolver abordagens personalizadas para se conectarem com cada um desses segmentos de maneira expressiva. O foco é tanto reforçar as relações com os clientes mais valiosos quanto realinhar ou reestruturar os relacionamentos com aqueles menos rentáveis.

O objetivo final é maximizar o valor que os clientes trazem para a empresa, tanto no presente quanto no futuro, garantindo que a empresa possa não apenas sobreviver, mas prosperar no mercado competitivo atual.

O CRM é uma ferramenta indispensável que alimenta as estratégias de marketing e vendas, fomentando uma cultura organizacional que valoriza cada interação com o

cliente. Com um CRM, bem utilizado, as empresas ficam preparadas para ir além das expectativas do cliente, proporcionando experiências personalizadas e memoráveis que cultivam fidelidade e promovem a marca.

## 2.2 Diagnóstico da situação

O diagnóstico da situação representa o marco inicial na descoberta das questões fundamentais e dos elementos significativos para a empresa. Refere-se às atividades relacionadas com a análise da situação interna da organização, do mercado onde opera e do ambiente externo que a rodeia.

Abrange as ações associadas à investigação da condição interna da organização, nomeadamente estrutura, saúde financeira e disposição de *marketing*, bem como a avaliação do mercado, do contexto externo e da competição.

Este procedimento de diagnóstico serve como ponto de partida crucial para discernir os fatores preponderantes que configuram o cenário empresarial. Júnior (2022), alude a uma análise da atual situação de *marketing*, que representa uma incursão essencial para descrever a posição ocupada no mercado por produtos ou marcas de uma empresa ao longo de diversos anos e em distintas zonas geográficas. Nesse contexto, a análise situa-se na essência da avaliação da trajetória recente da empresa ou produto, sua posição presente e as projeções futuras, considerando os planos organizacionais e os fatores externos, incluindo as tendências que exercem influência.

A análise situacional, conforme descrita por Brown (1969), caracteriza a identificação organizacional como um elemento condicionado por variáveis situacionais. Por outras palavras, a criação de um vínculo entre um indivíduo e a organização depende crucialmente do sentimento de pertencimento, que, por sua vez, deve assegurar a satisfação das motivações individuais e a consecução dos objetivos pessoais. A capacidade dos indivíduos de se conectarem à estrutura social, sentindo-se parte integrante da organização é de extrema importância - indicando que a organização valida de alguma maneira esse senso de pertencimento.

Dessa forma, a pesquisa de Brown (1969), oferece uma base substancial para orientar futuros desenvolvimentos na análise do fenómeno da identificação organizacional.

A análise interna, conforme destaca Chen (2020) e referida por Barcelos et al. (2023), ultrapassa a auditoria de forças e fraquezas, visando identificar a base sobre a qual a estratégia de desenvolvimento será fundamentada.

Nesse sentido, as forças identificadas são qualidades distintivas percebidas pelos clientes como relevantes, podendo ser valorizadas nas estratégias de posicionamento e comunicação. Além disso, referem-se a fatores operacionais e recursos internos que servem como fundamento para uma competição eficaz no mercado.

Em adição, a análise interna, deve considerar não apenas os recursos, como financeiros, humanos e ativos físicos, mas, também, as competências organizacionais. Enquanto os recursos são ativos acessíveis às organizações, as competências representam as formas eficazes de utilização desses recursos.

Distinguir entre capacidades mínimas, necessárias para a competição no mercado e capacidades distintivas, essenciais para alcançar vantagem competitiva, é crucial na análise.

As organizações sofrem influência de fatores externos que impactam o seu funcionamento e desempenho. Para garantir sua sobrevivência, elas dependem de recursos humanos, financeiros (*inputs*) e produção de produtos ou serviços (*outputs*).

Em termos estratégicos, um dos principais objetivos de qualquer entidade é atingir um equilíbrio financeiro a longo prazo, considerando as suas competências e requisitos específicos.

Este equilíbrio é alcançado mediante análises contínuas do ambiente circundante, avaliando a posição competitiva em relação a outras empresas do setor. Esse equilíbrio capacita a entidade a aproveitar oportunidades e vantagens emergentes, enquanto enfrenta e supera desvantagens internas ou ameaças associadas ao ambiente competitivo.

A análise externa, segundo Hayes et al. (2008), visa discernir as tendências mais relevantes enfrentadas pelas organizações nos mercados e manifestam-se como oportunidades ou ameaças, originadas por fatores que escapam ao controle da organização.

Diversos domínios, como o contexto internacional, ambiente concorrencial, comportamento dos compradores e evolução da distribuição, devem ser minuciosamente analisados para identificar oportunidades e ameaças.

Segundo Tavares (2010) as empresas existem dentro de uma complexa rede de forças ambientais como os sistemas político-legais, económicos, tecnológicos, sociais, ambientais, entre outras.

As forças externas, podem ser classificadas em duas dimensões: macro e micro. As forças macro impactam todas as organizações no mercado em termos das suas capacidades para conduzir as suas atividades, enquanto as forças micro concentram-se predominantemente em aspetos da arena competitiva e implicam um impacto específico na organização, dependente de suas características individuais.

Dentro das forças macro, incluem-se fatores político-legais, influência de leis, regulamentação governamental, questões sociais, fatores económicos e competitivos que afetam as organizações e a disposição dos clientes em comprar.

Tendências ambientais também desempenham um papel fundamental, provocando efeitos no mercado.

Assim, é perentório reconhecer, como destacado por Lambin (2000), nenhum mercado opera em vácuo, ou seja, influenciado exclusivamente por forças presentes na sua área de atuação.

### 2.3 Objetivos do *Marketing*

Na elaboração de um plano de *marketing*, após a diagnóstico da situação e a avaliação cuidada do contexto atual da empresa é essencial estabelecer objetivos claros e concretos que direcionem as ações futuras. Estes objetivos devem ser definidos considerando o horizonte temporal do plano e são essenciais para direcionar e motivar a organização na procura pelos resultados desejados.

Os objetivos de *marketing* representam, não apenas as aspirações da empresa, mas também um compromisso firme da organização na prossecução de metas específicas. Conforme destacado por autores como McDonald (2007), estes objetivos devem ser quantificáveis e bem definidos em termos de propósito e cronograma para permitir uma avaliação efetiva do progresso.

Além disso é importante que os objetivos estabelecidos abranjam diversas dimensões, conforme sugerido por Churchill et al. (2013). Isso inclui, não só metas financeiras, como níveis desejados de rentabilidade, mas também objetivos relacionados com a posição no mercado, a reputação da empresa, o seu compromisso com a responsabilidade social e o padrão de qualidade dos seus produtos ou serviços. Essa abordagem multifacetada garante que o plano de marketing contribua de maneira integral para o crescimento sustentável e para a consolidação da empresa no mercado.

Assim, a definição de objetivos bem estruturados e alinhados com a missão e os valores da empresa é um passo decisivo na elaboração de um plano de *marketing* eficaz, orientando a organização na sua viagem para o sucesso e o reconhecimento no mercado.

## 2.4 A Análise PESTEL

A análise PESTEL é um acrónimo de Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica e Legal que, segundo Walsh (2005) é uma compreensão abrangente do ambiente de negócios, sendo uma ferramenta imprescindível no escrutínio macro ambiental para a estratégia empresarial.

Estas dimensões, apesar de serem externas e não estarem sob o controlo direto das empresas, não devem ser vistas como totalmente exógenas ao seu poder de ação.

É de suma importância que as organizações se adaptem às correntes de mudança do meio externo. A eficácia da análise PESTEL manifesta-se na sua capacidade de alinhar as operações das empresas com as dinâmicas que influenciam o ambiente externo, prevenindo iniciativas destinadas ao fracasso devido a fatores alheios à sua gestão. Esta análise é particularmente preciosa para a concretização de empreendimentos em territórios não familiares.

Segundo Duncan (1972) é essencial na análise PESTEL considerar não apenas o meio empresarial em si, mas todos os elementos físicos e sociais que, estando fora do controlo da organização, têm a capacidade de influenciar as suas decisões.

A análise PESTEL oferece uma perspetiva ampla que permite às empresas compreender e avaliar de maneira mais acurada o seu ambiente externo.

Pereira et al. (2021) salientam a análise PESTEL como um recurso estratégico de grande utilidade para a avaliação dos fatores externos que podem impactar uma organização e que são essenciais nas decisões estratégicas.

Ao ser aplicada aos CITV, a análise PESTEL é essencial para a gestão antecipar e adaptar-se a mudanças regulamentares e económicas que influenciam a procura por serviços de inspeção de automóveis.

A legislação em constante evolução exige uma análise contínua para garantir conformidade e eficácia operacional nos CITV.

Esta necessidade é fundamental devido à importância da conformidade com as regulamentações em constante evolução para garantir a segurança e a qualidade das inspeções automóveis.

**Tabela 1**

*Análise PESTEL*

<u>P</u>	<u>E</u>	<u>S</u>	<u>T</u>	<u>E</u>	<u>L</u>
Fatores Políticos	Fatores Económicos	Fatores Sociais	Fatores Tecnológicos	Fatores Ambientais	Fatores Legais
Regulamentos para centros de inspeção automóvel	Estado da economia nacional e poder de compra dos consumidores	Atitudes sociais em relação à manutenção e segurança dos automóveis	Avanços em tecnologia de inspeção automóvel e diagnóstico	Normas ambientais relacionadas com a operação de CITV	Conformidade com as leis de segurança automóvel e inspeções
Políticas de segurança rodoviária	Tendências de mercado automóvel em Portugal	Consciencialização pública sobre a importância das inspeções regulares	Adoção de sistemas de gestão de informação e CRM	Impacto do setor automóvel no meio ambiente e medidas de mitigação	Legislação sobre privacidade de dados e gestão de informações
Legislação sobre emissões de veículos e padrões ambientais	Impacto de flutuações económicas no número de inspeções	Demografia e padrões de propriedade de veículos	Inovações em segurança e impacto nas inspeções	Políticas de reciclagem e gestão de resíduos para CITV	Normas de trabalho e saúde ocupacional para funcionários
Iniciativas governamentais para inovação e digitalização do setor	Influência das taxas de juros no financiamento de veículos novos e usados	Tendências de mobilidade urbana e uso de veículos particulares	Integração de novas tecnologias, como veículos elétricos, nos processos de inspeção	Iniciativas para reduzir a pegada de carbono dos CITV	Requisitos legais para a certificação e formação contínua dos inspetores

Fonte: Elaboração própria.

No contexto económico, flutuações nas condições financeiras dos consumidores podem afetar a procura por serviços de inspeção, tal como referido por Nwadike et al. (1996).

Por outro lado, Kansongue et al. (2023) referem-se aos elementos sociais que também desempenham um papel significativo nas preferências dos consumidores em relação à sustentabilidade e segurança dos veículos.

A rápida evolução tecnológica é um fator crítico para os centros de inspeção automóvel.

A introdução de tecnologias avançadas nos veículos, refere Sun (2016), exige adaptações nos procedimentos de inspeção.

Além disso, a dimensão ambiental, sobretudo no que reporta às emissões dos veículos, requer uma resposta eficaz dos centros de inspeção para cumprir as crescentes normas ambientais, Tallafus et al. (2017).

Considerando o cenário legal, Kiraci et al. (2017) referem que as implicações jurídicas associadas a falhas de inspeção e as normas de segurança nos veículos moldam as práticas e padrões do setor.

Em resumo, a análise PESTEL oferece uma abordagem estratégica valiosa, permitindo, conforme descrevem Han et al. (2018) uma visão abrangente dos fatores externos que moldam o ambiente operacional.

A integração contínua da análise nas estratégias de negócios é essencial para uma adaptação eficaz a um ambiente dinâmico e em constante evolução.

## 2.5 A Análise das 5 Forças de Porter

Para diferenciar as características reconhecidas de uma organização e elucidar as lacunas dentro de uma indústria, Porter desenvolveu um modelo analítico conhecido como as 5 forças.

Com estas forças pode observar-se numa vertente do microambiente de uma organização, visando desmitificar e identificar o porquê de diferentes setores terem uma maior atratividade do que outros. O ambiente da indústria compreende um conjunto de fatores que afetam diretamente a empresa e as suas soluções competitivas.

As cinco forças competitivas que modelam a estratégia empresarial são destacadas por Porter, (1989, p. 52), notando que qualquer indústria, nacional ou internacional, que produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão personificadas em cinco forças - a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Este modelo, consideram Isabelle et al. (2020), ainda hoje é relevante e permite avaliar o grau de atratividade e a intensidade competitiva de um setor, influenciando assim a capacidade das empresas de sustentar lucros a longo prazo.

Ao compreender estas forças, as organizações podem desenvolver estratégias para melhorar a sua posição no mercado, explorar áreas de crescimento e evitar ou mitigar as ameaças à sua rentabilidade.

Isto é, segundo Porter (1989) o executivo pode utilizar o modelo das cinco forças, para estimar em que medida cada uma delas é importante no sector em apreço e como influencia a rentabilidade. No entanto, importa fazer uma avaliação cuidada e específica para cada tipo de atividade.

A identificação da capacidade de atração do sector avalia-se através de uma agregação de procedimentos fundamentais, avaliando as empresas do mesmo sector e qual o retorno que as mesmas apresentam.

Sob outra perspetiva, no âmbito da organização industrial as cinco forças são encaradas como fatores que influenciam as dinâmicas competitivas da organização.

O conceito de rivalidade expandida, realça que a habilidade de uma empresa em explorar vantagens competitivas no seu mercado não se restringe apenas à concorrência direta. Identifica, ainda, que clientes, fornecedores, potenciais concorrentes e produtos substitutos são forças competitivas, cuja proeminência varia dependendo da indústria. Reconhece as principais barreiras à entrada, como economias de escala na produção, benefícios de escala na procura, custos de mudança para os clientes, requisitos de capital, vantagens de pioneiros independentes do tamanho, acesso desigual aos canais de distribuição e políticas governamentais restritivas.

Assim, forças rivais, como potenciais concorrentes, produtos substitutos, clientes e fornecedores, desempenham, também, papéis cruciais.

Concorrentes e produtos substitutos representam ameaças diretas, enquanto clientes e fornecedores são considerados ameaças indiretas devido ao poder de negociação.

É crucial reconhecer que as forças predominantes no ambiente competitivo variam entre os mercados em Portugal.

A seriedade da ameaça de entrada de concorrentes está intrinsecamente ligada às barreiras existentes e às reações esperadas dos concorrentes estabelecidos, como realçado na investigação de Egbunike e Okereoti, (2018).

Barreiras elevadas à entrada e a perspetiva de retaliação intensa por parte dos concorrentes existentes reduzem significativamente a ameaça representada pelos novos concorrentes.

No cenário português, a ameaça de produtos substitutos é uma preocupação persistente, especialmente quando sujeitos a melhorias na dicotomia preço-desempenho ou produzidos por indústrias lucrativas.

Relativamente aos clientes, a sua capacidade de exercerem poder de negociação elevado em Portugal pode impactar preços, qualidade e serviços, influenciando a rentabilidade das empresas.

Estratégias de seleção de clientes podem ser uma abordagem eficaz para equilibrar o volume de negócios e evitar dependências excessivas de clientes específicos.

A referência que Rodriguez et al. (2018) fazem aos fornecedores e também, como podem representar uma ameaça é complexa, uma vez que podem aumentar preços, reduzir qualidade ou alterar prazos de entrega.

Empresas que adotam estratégias semelhantes para o mesmo mercado-alvo formam grupos estratégicos, definidos por características compartilhadas em termos de projeto das atividades e empenho de recursos, como descrito por Khan et al. (2019).

Esses grupos estratégicos, distintos na sua gama de produtos, cobertura geográfica, canais de distribuição e empenho de recursos, contribuem para a diversidade do cenário competitivo português.

Em resumo, a análise das Cinco Forças, revela uma dinâmica competitiva multifacetada, com a rivalidade entre concorrentes a ser influenciada pela intensidade e bases da competição.

Analisar a concorrência permite identificar pontos fortes e fracos, relacionando-os com a análise interna para sugerir oportunidades de diferenciação e vantagem competitiva.

## 2.6 A Análise SWOT

O nome *SWOT* é um acrónimo, das palavras, *Strengths* (Força), *Weaknesses* (Fraqueza), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Polat et al. (2017), definem *swot* como:

*“The strengths category in SWOT analysis represents the areas in which organizations/institutions are more effective and efficient than competitors. The weaknesses are situations in which the organization/institutions is less efficient and effective than its competitors. By discovering the weaker side will be a step towards resolving problems that will lead to serious difficulties and limitations*

regarding the long-term strategies and plans of the organization”, (Polat et al., 2017, p. 153).

A matriz *SWOT* é amplamente utilizada na definição de estratégias organizacionais e foi desenvolvida na década de 60 pelas mãos de Kenneth Andrews e Roland Christensen, docentes da *Harvard Business School*.

Este método oferece um esquema orientativo que facilita a identificação de estratégias, destacando-se pela sua simplicidade, clareza e coesão, sendo a estrutura *SWOT* fundamental na reflexão e decisão estratégica com base em dados relativos tanto ao ambiente externo quanto ao interno da empresa.

Esta ferramenta de gestão estratégica proporciona uma visão abrangente do ambiente interno e externo de uma organização, pelo que permite tomadas de decisão e formulação de estratégias de forma mais eficaz.

A análise *SWOT* é um exercício de reflexão que envolve a identificação das forças internas, fraquezas, oportunidades e ameaças que afetam a organização.

Ao explorar as forças, a organização procura entender e potenciar os seus recursos internos mais marcantes. Por outro lado, enfrentar as fraquezas é crucial para superar obstáculos internos e melhorar a eficiência operacional.

Identificar oportunidades no ambiente externo permite à organização alinhar as suas estratégias com tendências e desenvolvimentos positivos. Ao mesmo tempo, a avaliação das ameaças ajuda a antecipar desafios e assim preparar-se para enfrentá-los proactivamente.

Os resultados permitem monitorizar e compreender a posição da empresa no mercado. Sendo assim a análise *SWOT*, quando conduzida com precisão, oferece uma base sólida para a tomada de decisões estratégicas.

Zakeri et al. (2019) fazem referência que a análise não destaca, apenas, os pontos fortes e fracos internos, mas também aponta para as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo. Essa abordagem orienta a organização na formulação de estratégias que capitalizam as forças internas, mitigam as fraquezas, exploram as oportunidades e enfrentam as ameaças.

Uma forma estruturada de conduzir a análise *SWOT* é através da matriz *TOWS*.

Esta matriz, consiste em combinar as forças internas e fraquezas com as oportunidades e ameaças externas, segundo Kapoor et al. (2017), ou seja, com base nessa perspectiva,

a fraqueza é a ausência de força, sendo as fraquezas superadas pelo desenvolvimento corporativo e podem tornar-se assim, uma estratégia distinta para a empresa.

Cada célula dessa matriz representa uma combinação única de fatores, permitindo à organização explorar opções estratégicas específicas para cada cenário.

Essa análise orientada para a ação, direciona as discussões estratégicas, facilitando a tomada de decisões informadas sobre o futuro da organização.

Em resumo, a análise *SWOT* é uma ferramenta valiosa que capacita as organizações a compreenderem seu posicionamento estratégico, identificarem áreas de melhoria e explorarem oportunidades promissoras no ambiente externo.

A utilização da matriz *TOWS* proporciona uma abordagem estruturada para traduzir *insights* da análise *SWOT* em estratégias tangíveis e viáveis.

Essa abordagem, quando aplicada de forma consistente, contribui significativamente para o sucesso e a sustentabilidade da organização a longo prazo.

## 2.7 Opções Estratégicas

Na estruturação de uma estratégia de *marketing* eficaz é essencial alinhar os recursos da empresa com as táticas mais eficientes para alcançar os objetivos de *marketing* estabelecidos. Essa estratégia deve identificar oportunidades de mercado a serem adotadas, definir os mercados-alvo específicos e desenvolver vantagens competitivas únicas.

Essencialmente, a estratégia de *marketing* deve desempenhar um papel crucial no direcionamento e implementação das estratégias globais da empresa, focando na identificação precisa das necessidades dos clientes e na criação de um posicionamento competitivo forte. Mesmo operando a um nível funcional, segundo Mangini et al. (2020), o *marketing* contribui significativamente para a formulação das estratégias gerais da empresa, avaliando a atratividade do mercado e determinando os fatores valorizados pelos clientes.

A formulação efetiva da estratégia de *marketing* reflete a direção geral da empresa e integra-se com todas as suas áreas funcionais, abrangendo, não apenas a cobertura de mercado e a diversificação de produtos/serviços, mas, também, considerando as estratégias corporativas correspondentes à agregação de valor.

Dentro deste contexto, opções estratégicas, descrevem Grünig e Kühn (2018), que tal como as apresentadas na matriz de Ansoff, fornecem orientação sobre a direção potencial da estratégia, oferecendo opções como diversificação de produtos, expansão para novos mercados, ou inovação nos produtos e mercados existentes. Estas opções podem ser perseguidas através de métodos variados, incluindo aquisições, alianças estratégicas ou esforços independentes.

Além disso, a estratégia de negócios, conforme sintetizado por Cardoso e Barros (2023), pode focar-se na liderança de custos ou diferenciação. Uma estratégia de liderança de custos procura produzir serviços ao menor custo possível, enquanto a diferenciação procura oferecer valor superior aos clientes através de qualidade, características únicas ou atendimento excepcional, justificando assim um preço *premium*.

O plano de *marketing*, como um documento formal, deve ser lógico, claro e conciso, incluindo todas as informações relevantes sem detalhes exagerados. Deve ser revisto anualmente, adaptando-se às condições específicas da empresa, e deve considerar a importância dos recursos humanos e logísticos necessários para a sua execução.

Não existe um modelo único de plano de *marketing*, mas sim uma estrutura flexível que se adapta às necessidades específicas de cada organização.

### 3 DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

#### 3.1 Análise Interna

##### 3.1.1 História e Caracterização

Fundada em 2019, a JAVR, Lda. é o resultado da transformação empresarial liderada pelo seu fundador e sócio-gerente, cuja experiência anterior como empresário em nome individual (ENI), gerou as bases para esta iniciativa empresarial.

A empresa conseguiu, em pouco tempo, estabelecer-se como uma entidade de destaque na área de inspeções técnicas de veículos, muito devido ao empenho de uma equipa altamente dedicada e à localização estratégica dos seus dois centros, situados nos concelhos de Paredes e Viana do Castelo.

A marca distingue-se pela sua abordagem proativa e pelo compromisso inabalável com a prestação de serviços de alta qualidade, inovação contínua e práticas sustentáveis. Estes valores são o alicerce do seu plano de *marketing*, um documento que transcende a função de guia operacional, servindo como um manifesto de crescimento sustentável e melhoria constante da experiência do cliente.

No atual cenário empresarial, caracterizado pela rápida evolução digital e desafios globais em sustentabilidade, a equipa de gestão reconhece a importância de uma adaptação ágil e determinada, para permanecer na vanguarda. Aspiram, não apenas a liderar nos concelhos onde atuam, mas, também, a redefinir os padrões de excelência no setor, adotando uma abordagem adaptativa e centrada no cliente.

No seguimento desta visão estratégica, a equipa de gestão está agora a planear uma alteração significativa na operacionalização dos serviços: a deslocalização do centro de inspeções de Paredes.

Este passo ambicioso visa posicionar uma localização mais vantajosa, onde a acessibilidade e infraestruturas permitem um potencial de crescimento e aumento do volume de negócios, mas, também, expandir a equipa com a criação de mais postos de trabalho.

Através desta mudança, a equipa de gestão não só espera otimizar a oferta de serviços para os seus clientes, mas também fomentar o desenvolvimento económico local, alavancando oportunidades inexploradas. Com o estabelecimento de novos marcos de

sucesso e sustentabilidade, reforçando compromisso com a inovação e com o bem-estar socioeconómico da comunidade.

Olhando para o futuro, pretende continuar num caminho de expansão e inovação. O plano reflete essa visão, delineando estratégias e ações que não só irão impulsionar o crescimento quantitativo, mas também qualitativo, solidificando o seu legado como sinónimo de confiança e liderança no campo das inspeções automóveis.

### 3.1.2 Dimensão e dados internos

A JAVR distingue-se como uma entidade empresarial estruturada sob a forma de sociedade unipessoal por quotas, com um robusto capital social de 1.056.656,69€. Este valor simboliza, não apenas a solidez financeira da empresa, mas, também, o seu compromisso com o crescimento e a estabilidade.

De acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, do Ministério da Economia e da Inovação, (2007), a empresa é PME – Pequena Empresa – com 725 m€ de volume de negócios e 14 empregados.

### 3.1.3 *Marketing-Mix*

O *marketing* de serviços distingue-se pela sua abordagem estratégica, definida pelos 7 P's: Produto, Preço, Distribuição (*Place*), Promoção, Pessoas, Processos e Evidências Físicas (*Physical Evidences*), cada um deles ajustado para salientar a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e a *percebibilidade* inerentes aos serviços,

Segundo Matos et al. (2018) quando ajustado é essencial para um alinhamento entre estratégia marketing e o maior desempenho das empresas.

### 3.1.4 Produto

O produto é o ponto fulcral de uma estratégia de *marketing*, pois sendo o que a empresa vende e à volta do qual, todas as outras atividades de marketing são erguidas.

Dentro do universo do *marketing-mix*, destaca-se a oferta de serviços, que se distinguem, por serem únicos, fundamentalmente experiências interativas, onde a participação ativa é uma componente chave. Isto, porque esta interação não se limita a uma mera transação comercial, mas mescla uma troca dinâmica e muitas vezes personalizada, onde existe uma série de recursos dinâmicos e fundamentais que contribuem para a experiência total do cliente.

Uma característica distintiva dos serviços é a sua natureza inseparável, onde a produção e o consumo dos mesmos, ocorrem de forma simultânea, significando que os serviços são concebidos e consumidos simultaneamente, permitindo assim uma adaptação e personalização imediatas de acordo com as necessidades e feedback do cliente.

A prestação de serviços segundo Safizadeh et al. (2003) é estruturada em dois domínios principais: o *front-office* e o *back-office*. O *front-office* é a interface direta com o cliente, onde as interações e a entrega do serviço ocorrem. A importância, neste caso, recai na capacidade de responder diretamente às necessidades e expectativas dos clientes, mantendo uma comunicação eficaz e um serviço de qualidade.

Por outro lado, o *back-office* desempenha um papel fundamental, conforme descrevem Legros et al. (2020), embora menos visível, na sustentação e suporte do *front-office*, incluindo planeamento, a gestão, a operacionalização dos processos internos e outras funções essenciais que, embora não sejam diretamente observadas, são essenciais para a competência e eficácia do serviço prestado.

No contexto do *marketing-mix*, compreender a complexidade e a dinâmica dos serviços é vital, reconhecendo que cada interação com o cliente é uma ocasião para transpor valor e gerar uma experiência positiva, sendo indispensável para o sucesso nestes ambientes.

A sinergia entre o *front-office* e o *back-office* é, portanto, fundamental, garantindo que o cliente receba um serviço de qualidade superior, enquanto os processos internos são otimizados para eficiência e eficácia.

### 3.1.5 Preço

A determinação do preço vai muito além do mero cálculo dos custos, uma vez que se conjuga estreitamente com a perceção de valor do cliente, a posição da marca no mercado e os objetivos estratégicos da empresa.

Vários são os fatores que influenciam a estratégia de preço, podendo incluir, mas não estando limitados, à estrutura de custos da empresa: a sensibilidade ao preço dos clientes, as dinâmicas competitivas do mercado e as condições económicas, em geral.

Uma perceção desses fatores é indispensável para determinar um preço que não só cubra os custos, mas também espelhe o valor percebido do produto ou serviço, sendo um poderoso fator do valor percebido. Ou seja, preços mais elevados podem ser

compreendidos como indicador de maior qualidade, enquanto preços mais baixos podem atrair consumidores mais focados no valor.

O desafio é equilibrar o preço de modo que ele alinhe com a percepção desejada da marca e corresponda às expectativas dos clientes, pelo que uma estratégia de preços flexível permite que a empresa possa reagir rapidamente às mudanças no mercado e às necessidades dos compradores.

Em determinadas circunstâncias, uma empresa pode optar por definir preços mais baixos inicialmente, como um investimento no crescimento do mercado. Deste modo pode incluir a introdução de descontos, ofertas especiais, ou preços diferenciados para diferentes segmentos de mercado.

Esta abordagem requer uma análise prudente, para garantir que o preço baixo não arruíne a percepção de longo prazo da marca, uma vez que o preço deve ser consistentemente alinhado com a imagem geral da marca.

Assim, se uma marca se posiciona como premium, deve refletir essa posição, no preço. Por outro lado, se pretende entrar no mercado de valor, deve ponderar bem os preços, para que estes não sejam entendidos como excessivamente elevados.

Ao estabelecer uma estratégia de preço, conforme referem Dominique-Ferreira et al. (2016) são vários os determinantes que afetam a sensibilidade do cliente, pelo que as empresas devem considerar questões como a possibilidade de oferecer diferentes níveis de produto a preços variados, a viabilidade de utilizar promoções como uma ferramenta estratégica e o ponto de equilíbrio ideal, entre preço e qualidade percebida.

Neste setor, a fixação de preços exhibe uma dinâmica única, devido à sua regulamentação, uma vez que, todos são obrigados a seguir uma tabela estipulada anualmente pela Deliberação n 1284-A/2023, da Presidência do Conselho de Ministros (2023), o que elimina a possibilidade de competição baseada em preços entre diferentes prestadores de serviço.

Esta uniformidade garante uma abordagem equitativa para todos os consumidores e assegura um padrão de mercado onde a concorrência se baseia em outros aspetos, como a qualidade do serviço, a eficiência, a localização e o atendimento ao cliente.

Dada esta regulamentação de valores, os CITV devem abordar uma visão diferente, diferenciando-se através de outros fatores. Isso inclui, investimento na excelência do serviço, na rapidez da inspeção, na inovação tecnológica e no fortalecimento da relação

com o cliente conforme refere Fahmi Al-Zyoud (2019). A experiência do cliente torna-se, assim, o principal campo de batalha, onde a criação de valor adicional pode ser um diferencial crucial para atrair e fidelizar clientes, mantendo-se deste modo a sustentabilidade e o crescimento do negócio num mercado com preços regulados.

Em resumo, a estratégia preço é um elemento bastante complexo e dinâmico do *marketing-mix*, essencial não apenas para cobrir os custos e gerar lucro, mas, também, como um indicador fundamental da posição da marca e como um fator influente na decisão de compra pelo consumidor.

### 3.1.6 Distribuição (*Place*)

A escolha dos canais de distribuição é um aspeto chave. É vital, pois influencia diretamente a acessibilidade e a disponibilidade do que é prestado, impactando significativamente na decisão de compra.

Segundo Gunawan e Setiawan (2022), as empresas devem decidir se vão vender diretamente aos consumidores, através de intermediários, ou uma combinação de ambos, sendo que esta decisão depende do tipo de produto, ou serviço, do mercado-alvo e da estratégia geral da empresa.

Quer para produtos físicos, quer serviços, a localização dos pontos de venda é, muitas vezes, crucial, pelo que devem estar em locais de fácil acesso para o público-alvo.

O uso de plataformas digitais para distribuição tem ganhado cada vez mais importância, seja em *Websites*, aplicações móveis e plataformas de *e-commerce*. Todas permitem alcançar um público mais amplo, oferecendo conveniência e acessibilidade imbatíveis.

Uma gestão eficiente do inventário e uma logística bem planeada são essenciais para garantir que os produtos estejam disponíveis onde e quando os clientes precisam deles. Isso é especialmente crítico em ambientes de venda rápida ou de procura elevada.

Mas, independentemente do canal escolhido, é importante manter a consistência na experiência do cliente, pelo que a marca, a mensagem e o nível de serviço devem ser uniformes em todos os pontos de contato com o cliente.

As estratégias de distribuição devem ser flexíveis e capazes de se adaptarem às mudanças nas preferências dos consumidores e nas condições do mercado. Isso pode incluir a expansão para novos canais de distribuição ou a modificação dos existentes.

No setor, o conceito de "Distribuição" assume uma forma distinta, focando-se principalmente na acessibilidade e conveniência do serviço para os clientes.

A distribuição de um serviço de inspeção de veículos está intrinsecamente ligada à localização e à facilidade de acesso dos clientes aos centros de inspeção, sendo por isso mesmo, a localização um fator crítico.

Para maximizar a conveniência para os clientes é importante oferecer horários flexíveis, incluindo a possibilidade de atendimento em horários não comerciais ou durante os fins de semana.

Um sistema de agendamento eficiente, que minimize os tempos de espera e facilite o processo de inspeção é indispensável. Facilitar o acesso à informação sobre os serviços, horários, localização e procedimentos para inspeção é também essencial.

A presença *online* eficaz, incluindo um *website* intuitivo e presença nas redes sociais, pode melhorar significativamente a acessibilidade e a visibilidade do centro de inspeção.

Num mercado onde o serviço é o principal produto, a experiência do cliente no local de prestação do serviço é de capital importância.

Isso inclui garantir que as instalações sejam acolhedoras, bem sinalizadas e que todo o processo de inspeção seja o mais agradável e eficiente possível.

Além da localização física e da eficiência do serviço, é importante que os CITV espelhem os valores e a cultura organizacional na sua forma de interagir com os clientes.

Isso pode fortalecer a relação com o cliente e aumentar a fidelidade à marca.

### 3.1.7 Promoção

A promoção desempenha um papel fundamental na comunicação das valias e benefícios de um serviço ou produto, ao consumidor final.

No âmbito dos serviços, não se restringe à mera divulgação. A promoção é a narrativa que envolve a experiência única que o serviço oferece e destinada a criar e fortalecer relações de confiança com os clientes.

Num contexto de serviços, a promoção deve superar o desafio de materializar o imaterial, isto é, de tornar tangível aos olhos do consumidor aquilo que é, por natureza, intangível. As estratégias eficazes, podem incluir publicidade direcionada, relações públicas, *marketing* digital, ou até eventos e experiências de marca.

Cada uma destas estratégias visa, comunicar e persuadir, mas também seduzir o cliente, criando uma percepção clara do valor que o serviço proporciona, pelo que estas ações promocionais devem, portanto, refletir a essência do serviço, realçando aspetos como a qualidade, a eficiência, a personalização e a competência técnica.

Publicidade, tanto nos meios tradicionais como em plataformas digitais, deve ser projetada para contar a história do serviço, podendo destacar testemunhos de clientes, certificações de qualidade, ou, até, a *expertise* dos profissionais envolvidos. As promoções e campanhas especiais podem ser utilizadas para introduzir novos clientes ao serviço, enquanto os programas de fidelidade e iniciativas de *marketing* de relacionamento procuram manter e aprofundar a relação com a base de clientes, já existente.

As relações públicas eficazes, de acordo com Aronczyk et al. (2017), são também fundamentais, pois permitem construir e manter a imagem da empresa, gerindo a comunicação com os diferentes *stakeholders* e garantindo uma presença positiva na mente dos consumidores. isto pode incluir a gestão de eventos, conferências, patrocínios e atividades comunitárias que reforcem a responsabilidade social da empresa e a sua ligação com o público.

No âmbito digital, a promoção ganha uma dimensão interativa, permitindo uma comunicação bidirecional com os clientes através de redes sociais, marketing de conteúdo e plataformas de avaliação *online*.

Estas ferramentas digitais oferecem a oportunidade de criar uma relação mais intensa com o serviço, uma vez que não são uma via única, prestando atenção aos interesses e aproveitando o *feedback* para oferecer soluções.

### 3.1.8 Pessoas

Este é um componente essencial que tem impacto direto na perceção e na qualidade do serviço prestado envolvidos direta ou indiretamente na execução do mesmo, ou seja, desde a gestão até aos colaboradores de *front-office* que interagem diretamente com os clientes.

O capital humano é decisivo na entrega de um serviço de excelência, pelo que a capacidade e credibilidade dos colaboradores influenciam fortemente a satisfação do cliente, sendo frequentemente denominada o coração da experiência do consumidor. Logo, a seleção, a preparação e formação, associadas à retenção de pessoal qualificado são fundamentais para manter a qualidade e a consistência do serviço.

A cultura organizacional representa um papel importante na forma como os colaboradores interagem, quer entre si, quer com os clientes, pelo que uma cultura centrada no cliente e que valorize o serviço de qualidade ajuda a criar um ambiente em que as pessoas se sentem apoiadas e estimuladas a ir além das expectativas.

Em suma, o elemento "Pessoas" do *marketing-mix* de serviços é fundamental para uma experiência de serviço extraordinária. Além disso, os colaboradores são uma fonte valiosa de *feedback* sobre os processos de serviço e a satisfação do cliente, pelo que encorajar a comunicação aberta e utilizar observações e sugestões podem levar a melhorias significativas nos serviços oferecidos.

### 3.1.9 Processos

Especialmente em setores orientados para serviços, os processos são um pilar fundamental, uma vez que englobam a cadeia completa de atividades pelas quais os serviços são desenvolvidos, geridos e entregues aos clientes.

Assim, um plano eficaz dos processos é crítico para assegurar que o serviço seja prestado de forma consistente e eficaz, incluindo a definição de todos os passos, desde o ponto inicial de contacto com o cliente até à sua conclusão.

Os processos devem ser projetados não só para eficiência operacional, mas também com a flexibilidade de serem ajustados às necessidades individuais dos clientes, sendo uma premissa importante, porque permite que a empresa responda de maneira mais efetiva às solicitações dos clientes.

Segundo Alonso et al. (2021), as condições mecânicas dos veículos podem desempenhar um papel determinante na segurança rodoviária, pelo que a inovação contínua nos processos introduz progressos no serviço sendo que a utilização de ferramentas tecnológicas pode aperfeiçoar a eficiência, reduzir erros e criar uma experiência de serviço mais coesa e agradável para o cliente.

A implementação de processos robustos também está intrinsecamente unida à gestão da qualidade, pelo que monitorizar e avaliar regularmente cada etapa do serviço permite identificar áreas de melhoria, garantindo que os padrões de qualidade sejam mantidos e que qualquer desvio possa ser corrigido prontamente.

É essencial que os colaboradores sejam devidamente formados e estejam capacitados e familiarizados com todos os processos, nomeadamente ser capazes de executar as suas funções com competência e compreender como as suas ações afetam o serviço global.

Por fim, um processo bem definido e gerido é um componente crítico que sustenta a promessa da marca e fortalece a confiança do cliente. Um serviço que é entregue de forma eficiente, consistente e com qualidade não só satisfaz, mas, também, pode fascinar os clientes, fidelizando e construindo uma vantagem competitiva duradoura.

Ou seja, um processo bem estruturado e transparente contribui para a satisfação do cliente, pois as expectativas são geridas e frequentemente superadas.

### 3.1.10 Evidências Físicas (*Physical Evidences*).

Representam as evidências tangíveis que ajudam a moldar a percepção do cliente sobre o serviço, sendo cruciais, pois oferecem ao cliente uma prova concreta da qualidade e credibilidade do serviço, desempenhando um papel importante na decisão de compra, particularmente em indústrias onde o serviço, em si, é intangível.

O ambiente físico em que o serviço é prestado, abrangendo a infraestrutura, a decoração e a atmosfera, no geral, é fundamental para transmitir a imagem da marca e garantir conforto e bem-estar aos clientes.

Brochuras, cartões de visita, relatórios e o próprio *website* da empresa, são também elementos tangíveis que os compradores associam à empresa, pelo que a qualidade e o *design* destes materiais contribuem para a construção da imagem da empresa e para a confiança dos clientes.

Os uniformes e a apresentação pessoal dos colaboradores também são formas de evidências físicas que refletem a marca e os padrões da empresa. Eles devem estar alinhados com a imagem que a empresa pretende projetar, transmitindo profissionalismo e atenção ao detalhe.

As evidências físicas têm um impacto direto na experiência do cliente e, por isso, devem ser cuidadosamente planeadas e geridas, servindo como um reflexo tangível do serviço, tendo a capacidade de influenciar a decisão de compra, a satisfação e a lealdade do cliente.

Em suma, a gestão eficaz das evidências físicas é uma parte integral do *marketing-mix* de serviços, desempenhando um papel crucial na forma como os clientes percebem e avaliam a oferta de serviço.

### 3.1.11 Missão

A prestação de serviço de inspeção de veículos é realizada com imparcialidade e confidencialidade. A consciencialização dos clientes que a inspeção técnica de veículos é um mecanismo de segurança dos condutores, passageiros e terceiros, nas suas vertentes física, económica e ambiental.

### 3.1.12 Visão

Ser reconhecido como uma referência no sector das inspeções técnicas de veículos, que gera retorno, assegura o futuro da empresa e dos seus colaboradores, contribuindo para a segurança rodoviária e o bem-estar dos cidadãos, tendo por base:

- A qualidade nos serviços prestados;
- A eficiência operacional;
- A prestação de serviços de elevada competência técnica;
- A eficiência operacional;
- O cumprimento de toda a legislação em vigor;
- O contínuo avanço tecnológico;
- O forte enfoque no desenvolvimento profissional dos colaboradores;
- A satisfação dos clientes;

### 3.1.13 Valores

Integridade e precisão, assegurando um serviço de confiança e alta qualidade. Valorizamos a sustentabilidade, a inovação contínua e o atendimento excepcional ao cliente, comprometendo-nos com a segurança e o bem-estar da comunidade.

### 3.1.14 Serviços

Os vários tipos de inspeção técnicas de veículos são realizados em CITV aprovados ao abrigo Lei 11 / 2011, de 26 Abril, (2011), alterada pelo Decreto-Lei n.º 26/2013, de 19 de Fevereiro, (2013), cujos requisitos técnicos estão definidos na Portaria n.º 221/2012, de 20 de Julho, (2012), alterada pela Declaração de Retificação n.º 49/2012, de 18 de Setembro, (2012) e pela Portaria n.º 378-A/2013, de 31 de Dezembro, (2013).

Estes centros são fundamentais para manter os padrões de segurança rodoviária e são regulados por legislação específica que assegura que todos os veículos motorizados cumpram com os requisitos técnicos e de segurança antes de serem operados nas vias públicas.

Estes organismos não podem realizar outras atividades, salvo as previstas no contrato ou expressamente autorizadas pelo IMT.

### 3.1.15 Segmentação e definição de Público-Alvo

A segmentação e a definição de públicos-alvo são pilares essenciais para o sucesso de uma organização, proporcionando uma abordagem direcionada e eficaz que considera as diferenciadas necessidades dos clientes.

É dever, neste contexto, compreender as características e expectativas variadas do mercado, garantindo uma prestação de serviços alinhada com as normas em vigor.

A primeira etapa do processo é a segmentação do mercado, dividindo os potenciais clientes em grupos semelhantes com base em critérios relevantes, para que a gestão possa decidir sobre quais deve incidir o foco da organização.

Para um centro de inspeções, fatores como o tipo de veículo, a frequência de utilização, preferências de serviço e localização geográfica sobressaem como categorias-chave. Esta análise estratégica permite identificar padrões comportamentais e necessidades específicas, facilitando uma resposta proativa e eficiente.

Dentro do panorama nacional, a identificação de segmentos-chave é de grande relevância.

Pode incluir desde proprietários de veículos particulares preocupados com a manutenção regular, até empresas de frotas que necessitam de inspeções frequentes para garantir a conformidade legal.

Cada segmento representa uma oportunidade única e adaptar as estratégias de marketing e serviços a essas diferentes necessidades é fundamental.

Com os segmentos claramente definidos, o passo seguinte é a delimitação dos públicos-alvo, fase que envolve a criação de “*personas*” detalhadas, representações fictícias dos clientes ideais, incorporando elementos demográficos, comportamentais e psicográficos. Para um centro de inspeções, uma “*persona*” pode ser o condutor cidadão que valoriza a conveniência, enquanto outra pode ser o gestor de frota que procura eficiência e conformidade.

A compreensão aprofundada dos públicos-alvo permite uma adaptação precisa dos serviços oferecidos e das estratégias de *marketing*.

Para atrair proprietários individuais, pode-se destacar a conveniência, oferecendo agendamentos flexíveis. No caso de gestores de frota, estratégias focadas na eficiência operacional e parcerias de longo prazo podem ser mais eficazes. A personalização é a chave para criar valor percebido e fortalecer a lealdade do cliente.

Uma vez definido o público-alvo, a comunicação deve ser direcionada e envolvente. Utilizar canais específicos, como redes sociais para o público mais jovem e meios mais tradicionais para segmentos mais conservadores, asseguram que a mensagem chegue de maneira eficaz.

Estratégias de comunicação devem destacar os benefícios específicos que cada público mais considera, criando uma conexão mais profunda.

O processo de segmentação e definição de públicos-alvo é dinâmico e a eficácia das estratégias deve ser continuamente monitorizada.

A recolha de *feedback*, análise de dados e a agilidade para ajustar as abordagens conforme as mudanças no mercado, são essenciais para manter a relevância e o sucesso a longo prazo.

Em resumo, a segmentação e definição de públicos-alvo para um Centro de Inspeção Técnica de Veículos, não é apenas uma estratégia, mas sim uma abordagem holística que conecta os serviços oferecidos às necessidades específicas de cada cliente.

Ao compreender profundamente o mercado e os diversos segmentos, o centro pode não apenas atender, mas antecipar e superar as expectativas, consolidando uma posição de destaque no setor, nas regiões onde opera.

### 3.1.16 Posicionamento

O posicionamento no mercado, através de uma oferta que é distintivamente orientada para o cliente é a imagem da empresa, cuidadosamente projetada para ocupar um lugar proeminente na mente dos consumidores, diferenciando-se da concorrência com uma ênfase especial na imparcialidade, precisão e dedicação à segurança e ao meio ambiente.

O objetivo da empresa é transcender as expectativas padrão das inspeções, como referido por Kalafatis et al. (2020), elevando-se como um símbolo de excelência, inovação tecnológica e sustentabilidade e com uma estratégia de marketing desenhada para considerar e superar as necessidades de seus segmentos de mercado alvo, fomentando relacionamentos duradouros com clientes que apreciam a qualidade e o cuidado investidos em cada serviço.

Na perspetiva de Khan et al. (2016), quem procura estabelecer-se como referência no setor, onde os clientes reconhecem e preferem seus serviços pela percepção de alto

valor associado, deve acolher a formação contínua de seus técnicos, refletindo uma filosofia de negócios que não só segue, mas também define tendências.

Adicionalmente, Huertas et al. (2020), referem que o compromisso das empresas com as preocupações ambientais necessita estar alinhado com o seu posicionamento. Destacam a eficácia das estratégias de mobilidade inteligente e a melhoria da infraestrutura urbana para veículos elétricos na redução do uso de veículos com motor de combustão interna e no aumento do mercado de veículos elétricos em todo o mundo.

A visão de futuro da empresa é de constante inovação, assegurando que os clientes tenham plena confiança de que seus veículos foram inspecionados com o mais alto nível de qualidade e segurança e associando o serviço que promove a integridade, a excelência e a responsabilidade ambiental, impulsionando a lealdade dos clientes e consolidando a sua posição no mercado de inspeções automóveis.

### 3.1.17 Estrutura e organização funcional

É relevante considerar que as competências e os recursos humanos da organização são elementos essenciais que suportam e reforçam o seu posicionamento no mercado. Uma avaliação precisa desses recursos é fundamental e a análise SWOT é uma ferramenta estratégica que permite avaliar as forças e fraquezas da empresa, em comparação com as concorrentes.

A empresa é dirigida por um sócio gerente, que desempenha simultaneamente um papel central na liderança e no estabelecimento da visão estratégica da organização, com uma estrutura de gestão complementada por dois diretores técnicos (um em cada centro) responsáveis pela supervisão das operações diárias e pela implementação de estratégias locais. Além disso, um deles, diretor de qualidade, supervisiona ambos os centros, assegurando a conformidade com os padrões de serviço e a melhoria contínua dos processos.

Adicionalmente, a estrutura organizacional, respeita o Decreto-Lei n. 139-E/2023, de 29 de dezembro, (2023), com 9 inspetores. Destes, dois estão habilitados com a licença tipo A, um tipo C e os restantes seis licença do tipo D.

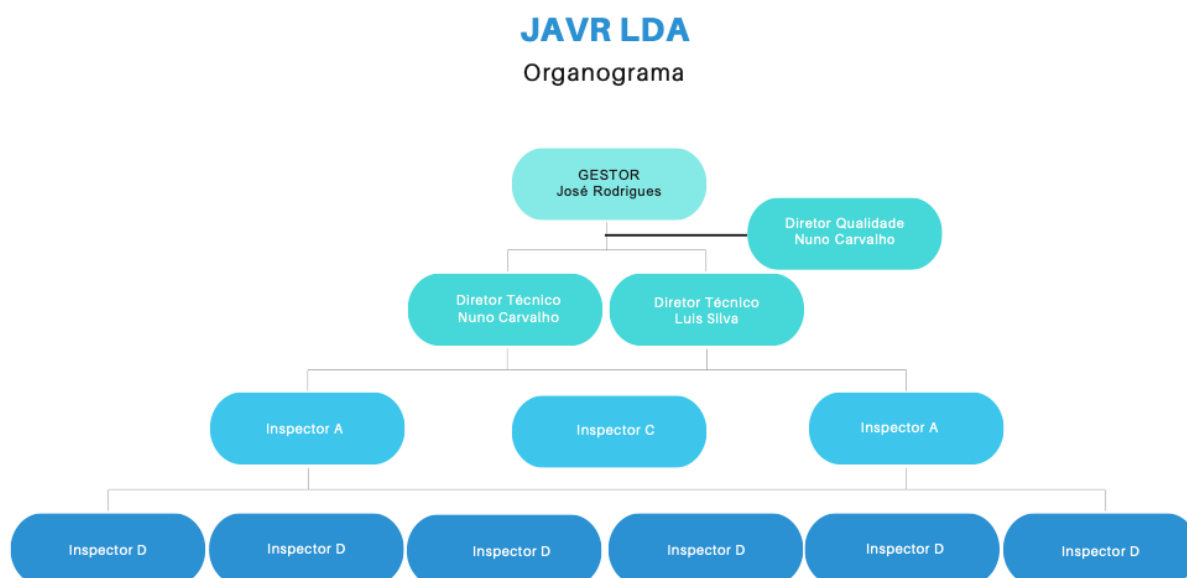
- Licença tipo A - habilita o seu titular a efetuar inspeções periódicas a automóveis ligeiros;
- Licença tipo B - habilita o seu titular a efetuar inspeções periódicas a automóveis ligeiros, pesados e reboques com peso bruto superior a 3.500 kg;

- Licença tipo C - habilita o seu titular a efetuar inspeções periódicas, inspeções extraordinárias e inspeções para atribuição de nova matrícula a automóveis ligeiros;
- Licença tipo D - habilita o seu titular a efetuar inspeções periódicas, inspeções extraordinárias e inspeções para atribuição de nova matrícula a automóveis ligeiros, pesados e reboques com peso bruto superior a 3.500 kg;

A estrutura organizacional da empresa tem como base o organograma que se apresenta:

**Figura 1**

*Organograma*



Fonte: Elaboração própria.

Essa diversificação de competências permite uma abordagem eficiente e adaptável, garantindo a excelência e a conformidade dos serviços prestados.

A forma como é gerida e o tipo de governação atual, pode impactar no sucesso, no futuro, devido a eventuais conflitos de interesse, falhas de direção e limitações pessoais.

Esta estrutura possibilita uma comunicação eficiente e tomada de decisão ágil, permitindo que se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes. A liderança próxima, combinada com uma equipa dedicada e especializada, coloca a empresa numa posição forte para oferecer serviços de inspeção de alta qualidade e para manter um compromisso consistente com a excelência.

A empresa conta com instalações recentes e equipamento de última geração e oferece um conjunto abrangente de serviços de inspeção, conforme define a Portaria n. 221/2012, de 20 de julho (2012).

Em Paredes dispõe de uma linha para a inspeção de veículos ligeiros, uma linha dedicada a veículos pesados e outra exclusiva para motociclos, triciclos e quadriciclos, acrescida de uma área complementar, que representa o Centro B, para inspeção onde se realizam todos os tipos de inspeção a veículos, nomeadamente as inspeções para aprovação do respetivo modelo, para atribuição de matrícula, para aprovação de alteração de características constitutivas ou funcionais, para verificação periódica das suas características e das condições de segurança, tal como descreve o artigo 13º, numero 1 b) da Lei 11 / 2011, de 26 abril, 2011).

## Figura 2

*CITV Paredes*



Fonte: Elaboração própria.

Em Viana do Castelo dispõe de uma linha para a inspeção de veículos ligeiros, uma linha dedicada a veículos pesados e uma exclusiva para motociclos, triciclos e quadriciclos, acrescida de uma área complementar, que representa o Centro B, para inspeção onde se realizam todos os tipos de inspeção a veículos, nomeadamente as inspeções para aprovação do respetivo modelo, para atribuição de matrícula, para aprovação de alteração de características constitutivas ou funcionais, para verificação periódica das suas características e das condições de segurança.

**Figura 3**

*CITV Viana Castelo*



Fonte: Elaboração própria.

A configuração exterior da empresa, reflete a sua modernidade e o compromisso com a excelência é ilustrada nas imagens, proporcionando uma visão clara da estética e funcionalidade das suas instalações.

A empresa tem o propósito de oferecer serviços de alta qualidade e em conformidade com as normativas vigentes que regem os centros de inspeção, contribuindo assim para a manutenção da segurança rodoviária. Para atingir estas metas, a empresa investe na implementação de um robusto sistema de gestão organizacional e de qualidade, fundamentado nos requisitos da norma NP EN ISO/IEC 17020 (2016), garantindo a excelência e a confiabilidade dos seus serviços.

### 3.1.18 Gestão Financeira

Os recursos e a gestão financeira são essenciais para a sustentabilidade e crescimento de uma organização. A administração eficaz de recursos envolve, não apenas a captação de fundos a preços competitivos, mas, também, a alocação eficiente desses recursos para maximizar o retorno sobre o investimento. O planeamento financeiro estratégico, alinhado com a visão da empresa é crucial para antecipar fluxos de caixa, gerir riscos e explorar oportunidades de crescimento. Além disso, a monitorização e a análise contínua da performance financeira permitem ajustes proativos nas estratégias, assegurando a adaptabilidade e resiliência financeira no dinâmico ambiente empresarial.

Em acrescento a uma visão holística, destacando a importância do planeamento da análise contínua na gestão financeira, existem técnicas para análise financeira.

Os rácios financeiros são essenciais para a estudo e comparação da performance financeira das empresas. Estes indicadores permitem simplificar e interpretar grandes volumes de dados, facilitando a avaliação da saúde económica e financeira de uma empresa, tanto no seu desempenho ao longo do tempo, quanto em comparação com outras empresas no mesmo período. A utilização destas métricas é fundamental para a tomada de decisões informadas por parte de gestores e investidores.

Rácios são a relação entre duas grandezas, que pode ser expressa sob a forma de quociente ou sob a forma de percentagem. No entanto existem limitações na sua utilização.

Apesar de serem ferramentas de análise poderosas, os rácios condensam grandes volumes de dados em medidas compreensíveis, permitindo comparações eficazes do desempenho económico-financeiro entre diferentes empresas e ao longo do tempo. Parte das limitações nesta análise, são a distorção dos dados devido a políticas contabilísticas divergentes, a complexidade de interpretar valores como positivos ou negativos que varia consoante o setor e a influência da sazonalidade nas atividades económicas. Assim, é essencial complementar os rácios com outras técnicas e indicadores, incluindo a análise de fluxos financeiros, para obter uma avaliação mais precisa e abrangente da saúde financeira de uma empresa.

Na tabela seguinte temos uma análise à empresa na ótica financeira através do Balanço (ativo, passivo, capital próprio), bem como económica através de Demonstração de Resultados (rendimentos, gastos).

**Tabela 2**
*Indicadores JAVR e Setor 2023*

INDICADORES	JAVR	SETOR
	2023	2023
<b>ESTRUTURA FINANCEIRA</b>		
Autonomia Financeira	0,9	0,59
Solvabilidade	8,8	1,4
Endividamento	0,10	0,4
<b>LIQUIDEZ</b>		
Liquidez Geral	3,07	1,49
<b>RENTABILIDADE</b>		
Rendibilidade Capitais Próprios (%)	6%	13%
Rendibilidade Ativo (%)	4,4%	10,2%
Rendibilidade Líquida Vendas (%)	11,2%	15,2%

Fonte: Elaboração própria tendo por base Informa D&B (2024).

Este tipo de indicadores é essencialmente utilizado com o objetivo de caracterizar a estrutura financeira apresentada pela empresa pois, de uma forma rápida e relativamente fácil, é possível criar uma ideia do peso relativo das massas patrimoniais que integram a estrutura financeira da empresa.

### 3.1.19 Autonomia Financeira

A autonomia financeira, corresponde ao rácio entre o capital próprio e o ativo e espelha a proporção dos ativos de uma empresa, que são financiados por capitais próprios (por exemplo: através de capital social, reservas, resultados transitados ou do resultado líquido do período).

O complementar deste valor indica o nível de endividamento dessa empresa, isto é, a proporção dos ativos que são financiados por capitais alheios (por exemplo: através de empréstimos bancários ou contas a pagar a fornecedores).

Quando uma empresa contrai um empréstimo bancário o seu nível de endividamento aumenta. Mas quando a empresa recebe prestações suplementares de capital por parte dos seus acionistas ou acumula resultados líquidos positivos, a empresa está a reforçar o peso que os seus capitais próprios têm no seu ativo. Trata-se de uma forma de capitalização que, mantendo o valor do ativo, se traduz num aumento da sua autonomia financeira.

A escolha do formato de financiamento entre capitais próprios ou alheios não é indiferente e tem impacto na estrutura financeira da empresa. A estrutura financeira da empresa, por sua vez, pode determinar a capacidade da empresa solver as suas obrigações e, por conseguinte, ter impacto na forma como fornecedores, clientes e acionistas avaliam a empresa.

Maiores níveis de autonomia sugerem maior solidez financeira e menor dependência de recursos alheios. Contudo, uma elevada autonomia financeira pode restringir a rentabilidade da empresa. Assim, este indicador deve ser analisado em conjunto com outros que permitam caracterizar a empresa ou o setor, como é o caso da idade das empresas, tipo de atividade desenvolvida e classe de dimensão em que se inserem e enquadrado na estratégia de gestão adotada pela entidade.

A empresa apresenta uma autonomia financeira com um rácio de 0,9 em 2023, o que se destaca positivamente frente à média do setor de 0,59. Esta medida salienta a capacidade da empresa de financiar seus ativos com recursos próprios, o que é um indicador de solidez financeira. Contudo, é importante que a gestão esteja atenta, pois um rácio de autonomia financeira muito acima da média do setor pode sinalizar um subaproveitamento de alavancagem financeira, o que pode, potencialmente, limitar a rentabilidade da empresa. Equilibrar a solidez com a rentabilidade é crucial para manter a sustentabilidade e a competitividade da empresa a longo prazo.

### 3.1.20 Solvabilidade

O índice de solvabilidade é uma métrica crucial na avaliação financeira de uma empresa, pois evidencia a proporção entre os recursos próprios e as obrigações perante terceiros. Uma solidez financeira robusta é caracterizada por um capital próprio capaz de absorver integralmente o passivo, mantendo a empresa resiliente perante oscilações económicas e assegurando sustentabilidade operacional a longo prazo.

O cálculo do índice de solvabilidade contrasta o capital próprio com o passivo total, fornecendo um panorama da estrutura de capital da entidade. Quando o índice é igual

a um, significa que existe um equilíbrio entre os capitais próprios e alheios. Se inferior a um, o passivo excede o capital próprio, sinalizando uma maior dependência de financiamento externo que pode acarretar maior risco e vulnerabilidade financeira. Por outro lado, um índice superior a um sugere uma preponderância de financiamento próprio, o que geralmente é interpretado como um indicador de estabilidade e autonomia financeira.

No cenário empresarial, a JAVR destaca-se com um índice de solvabilidade de 8,8. Este valor, substancialmente mais elevado do que a média do setor (que se situa em 1,4) sugere uma robustez financeira exemplar. Este índice é indicativo de uma gestão prudente de uma estratégia financeira eficiente, resultando numa posição de destaque no mercado e transmitindo aos *stakeholders* uma forte imagem de estabilidade e confiabilidade. A gestão, com esta capacidade de autofinanciamento, revela uma saúde financeira que pode ser atraente para investidores e tranquilizadora para clientes e parceiros, solidificando a sua posição no mercado.

### 3.1.21 Endividamento

Este índice é um reflexo da proporção em que uma empresa recorre a financiamento externo para sustentar suas operações, avaliando a magnitude da dependência em relação a fontes de capital externas em comparação ao total investido. Um valor elevado neste índice indica um maior nível de endividamento da empresa, o que pode representar um risco aumentado para credores devido à diminuição das garantias disponíveis. O rácio varia tipicamente de 0 (indicando ausência de dívidas externas) até um limite teórico de 1, onde a empresa não possui capital próprio.

Com um rácio de endividamento de 0,10, a JAVR demonstra uma gestão financeira excepcionalmente cautelosa, refletindo uma preferência por financiamento interno e um perfil de risco conservador, bem abaixo da média do setor, que está em 0,41. Este índice sugere que mantém uma alavancagem mínima, privilegiando a segurança financeira e a autonomia operacional, aspetos essenciais para a sustentabilidade de longo prazo no mercado. Contudo, é importante que a gestão considere a otimização do uso de financiamento externo para potencializar a rentabilidade sem comprometer a solidez financeira.

### 3.1.22 Liquidez Geral

A liquidez geral conforme figura é um indicador financeiro que mede a capacidade de uma empresa em cumprir suas obrigações de curto e longo prazo com os ativos disponíveis. Este rácio é calculado dividindo o total de ativos correntes e não correntes pelo total de passivos correntes e não correntes. Um valor mais alto indica que a empresa possui ativos suficientes para cobrir todas as suas dívidas, refletindo uma posição financeira mais estável. Já um valor baixo pode sinalizar possíveis dificuldades em pagar as dívidas facto que pode afetar a solvabilidade da empresa. Este rácio é crucial para avaliar a saúde financeira global de uma organização.

O rácio de liquidez geral da JAVR, situando-se em 3.07, ultrapassa significativamente a média do setor, que é de 1.49. Este valor elevado implica que a empresa detém uma capacidade mais robusta de cobrir as suas obrigações a curto prazo com ativos correntes, refletindo uma posição financeira confortável e uma gestão de tesouraria eficiente. Contudo, é importante que a empresa mantenha uma gestão equilibrada dos seus ativos, evitando uma acumulação excessiva que, apesar de beneficiar a liquidez, pode afetar negativamente a rentabilidade geral.

### 3.1.23 Rendibilidade dos capitais próprios

Os indicadores de rendibilidade possibilitam uma análise do sucesso ou insucesso da gestão da empresa. De uma forma geral, estes exprimem a eficiência na utilização dos vários recursos da empresa, ou seja, os fundos gerados pela empresa após a remuneração dos diversos fatores produtivos e a liquidação de impostos sobre o rendimento.

A rentabilidade dos capitais próprios (*Return on Equity* - ROE) é um indicador chave na avaliação financeira de uma empresa, pois mede a capacidade de gerar lucro a partir dos seus próprios recursos. É calculado dividindo o resultado líquido pelo capital próprio.

Um rácio de 6% sugere uma rentabilidade substancial sobre os investimentos dos proprietários, apesar de ser inferior ao *benchmark* do setor de 13,5%. Esta diferença aponta para uma estratégia conservadora ou para uma estrutura de capital distinta que merece uma análise cuidada para garantir que a rentabilidade seja otimizada sem comprometer a solidez financeira. A gestão deve equilibrar a procura por lucros com o risco associado a uma maior alavancagem, mantendo sempre a rendibilidade em linha com as expectativas dos investidores e as dinâmicas do mercado.

### 3.1.24 Rendibilidade do Ativo

O indicador de rendibilidade do ativo desempenha um papel fundamental ao fornecer *insights* sobre a eficácia com que os ativos de uma empresa são utilizados para gerar lucros em relação ao investimento neles aplicado. Esse indicador pode ser avaliado de duas formas principais: a rendibilidade operacional do ativo, calculada antes da consideração dos encargos financeiros e impactos fiscais e a rendibilidade líquida do ativo, que leva em conta tais deduções.

Este indicador revela-se extremamente valioso para monitorizar a trajetória de desempenho de uma empresa ao longo do tempo. A sua elaboração, análise e comparação oferecem vantagens significativas, permitindo avaliar a eficiência com que os investimentos em ativos estão a contribuir para a rentabilidade da empresa. Através dele é possível discernir o impacto dos ativos nos resultados financeiros da empresa, identificando casos em que os ativos não estão a gerar o retorno esperado.

É importante que os analistas, ao compararem este indicador entre diferentes empresas, prestem atenção meticulosa aos ativos considerados no cálculo. Existe uma diversidade de opiniões entre os especialistas sobre qual ativo deve ser utilizado. Alguns argumentam a favor do uso do ativo económico, definido como a soma do ativo fixo com as necessidades de fundo de maneio, enquanto outros defendem a preferência pelo ativo líquido contabilizado no balanço da empresa.

Este debate sublinha a importância de uma análise cuidadosa e contextualizada, especialmente para considerar que a rendibilidade do ativo pode variar significativamente de acordo com o setor. Por exemplo, um índice JAVR de 4,38% pode ser contrastado com uma média setorial de 10,2%, evidenciando a relevância de interpretar esses números dentro do contexto apropriado e da estratégia de investimento da empresa.

### 3.1.25 Rendibilidade Líquida das Vendas

A rendibilidade líquida das vendas, serve como um barómetro eficaz para medir a capacidade de uma empresa em converter o seu volume de negócios em resultados líquidos, um indicador vital da saúde financeira. Esse indicador pode ser calculado em diferentes estágios, seja antes de deduzir gastos financeiros e fiscais para uma visão operacional, ou após essas deduções, para uma visão líquida do desempenho. A fórmula é direta: Resultado Líquido dividido pelo Volume de Negócios.

Avaliar a rentabilidade líquida das vendas é crucial para compreender como as vendas impulsionam os resultados. Tal análise capacita os analistas a terem uma visão holística da contribuição das vendas para a lucratividade geral e, conseqüentemente, permite à gestão identificar e implementar ações corretivas. Isso pode acentuar o foco reajustando a estratégia e estrutura de custos.

Com base nos dados a empresa regista uma rentabilidade líquida das vendas de 11,2%, o que deve ser contextualizado em relação ao setor, que marca uma média de 15,2%. Esta discrepância indica uma oportunidade para a JAVR otimizar sua política ou estratégias de custos, visando alinhar ou superar a média do setor. Pode ser necessário um enfoque em aumentar o volume de vendas ou uma revisão da estratégia para maximizar a rentabilidade.

Num setor onde os preços são tabelados, a rentabilidade líquida das vendas torna-se um indicador ainda mais crítico, pois reflete diretamente a eficiência operacional e a gestão de custos de uma empresa. Com uma rentabilidade líquida das vendas de 11,2%, comparada à média do setor de 15,2%, a JAVR precisa adotar estratégias não focadas em alterações de preços, mas em otimizações internas e na gestão de custos para melhorar sua margem de lucro.

Em resumo, a análise dos indicadores demonstra uma posição financeira sólida e robusta, comparativamente à média do setor. Com uma autonomia financeira de 0,9, a empresa tem uma maior independência de capitais alheios em relação à média do setor, o que indica uma gestão prudente e autossuficiente. O índice de solvabilidade de 8,8 reflete uma excelente capacidade de cobrir obrigações a longo prazo. O baixo nível de endividamento de 0,10 mostra uma reduzida dependência de dívidas externas. A liquidez geral de 3,07 sugere uma capacidade superior para responder a obrigações de curto prazo sem dificuldades financeiras.

No entanto, a rentabilidade dos capitais próprios e do ativo, embora positiva, está abaixo da média do setor, com 6% e 4,4%, respetivamente, sugerindo espaço para melhoria na eficiência da empresa em gerar lucro com os recursos disponíveis. A rentabilidade líquida das vendas de 11,2%, embora inferior à média do setor, ainda reflete uma boa capacidade de conversão de receitas em lucro líquido. Em resumo, a empresa exhibe uma base financeira estável e conservadora, porém, pode haver oportunidades para otimizar ainda mais sua rentabilidade operacional e estratégica.

## 3.2 Análise Externa

### 3.2.1 Análise do Ambiente Externo

Foram vários os desafios que a economia portuguesa passou nos últimos anos, desde a crise financeira de 2008, à crise da dívida soberana na Zona euro em 2010 e, mais recentemente, o período da pandemia, que veio novamente alimentar preocupações.

O tecido empresarial português, ao longo dos anos, tem enfrentado diversos desafios e mudanças significativas, moldando-se em resposta às dinâmicas económicas globais, políticas internas e eventos externos, como conflitos armados, tais como a guerra na Ucrânia ou o recente conflito no Médio Oriente, entre Israel e a Palestina.

A economia portuguesa tem estado praticamente estagnada nos últimos anos, ilustrando a dificuldade que o setor privado tem em produzir riqueza. A carga fiscal desencoraja o empreendedorismo e os empresários também não escalam os seus negócios, contribuindo ainda para o aumento da economia paralela cujo valor atual, é difícil de quantificar.

Curiosamente, os únicos momentos ao longo dos últimos anos onde a economia portuguesa registou períodos de maior crescimento, deveram-se a efeitos base das crises económicas e financeiras anteriores. Segundo Afonso (2019), a crise levou a mais poder para o estado, em vez do contrário.

Os resultados obtidos no estudo de Mendes, (2021), comprovam a elevada dependência de Portugal face aos fundos comunitários, sendo esta maior que os nossos parceiros europeus, sobretudo aqueles que entraram na União Europeia após, Portugal.

Assim, no atual contexto competitivo, caracterizado pela dinâmica e inovação contínua, estes inúmeros desafios enfrentados são também múltiplas oportunidades, sendo a transformação digital, os desafios globais de sustentabilidade que moldam a realidade dessas organizações, exigindo uma abordagem estratégica para otimizar processos e aumentar a competitividade.

O setor dos centros de inspeção técnica de veículos é vital para garantir a segurança rodoviária e a conformidade dos veículos. No entanto, dada a natureza fortemente regulamentada do serviço, a constante evolução das paisagens geopolíticas e os desafios globais de sustentabilidade, a adaptação é essencial.

Em Portugal, tal como noutros países da União Europeia, as últimas décadas foram marcadas por desafios económicos significativos, pelo que a realização de estudos de

mercado torna-se essencial para mitigar riscos e antecipar padrões que impactam a procura por serviços de inspeção, mas a atual conjuntura, com inflação e eventos geopolíticos, tais como a guerra na Ucrânia, o conflito no médio oriente, intensificam a complexidade empresarial.

Segundo o gestor de Recursos Humanos do Grupo Rangel, Leão, (2022, p. 6), “a competitividade passa pela inovação e pela qualidade, e esta deriva da capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos nas empresas”. Assim é indispensável que as empresas adotem uma estratégia robusta de gestão de talentos que não só identifique e atraia indivíduos de elevado calibre, mas que também fomente um ambiente de desenvolvimento contínuo e ofereça incentivos que promovam a retenção de talentos a longo prazo.

Este foco no talento implica um investimento em formação e desenvolvimento profissional, criando oportunidades para que os colaboradores expandam as suas competências e contribuam de forma mais significativa para a inovação dentro da empresa. Além disso, um ambiente de trabalho que valoriza e reconhece a contribuição individual pode aumentar o envolvimento dos empregados, levando a uma maior produtividade e a um serviço de maior qualidade.

A gestão de talentos eficaz também requer uma avaliação constante e ajustes às estratégias de Recursos Humanos, assegurando que estas estejam alinhadas com as mudanças nas dinâmicas do mercado e com as expectativas dos colaboradores. Portanto, a capacidade de uma organização de nutrir um círculo virtuoso de atração, desenvolvimento e retenção de talentos pode ser considerada um dos ativos mais valiosos na procura pela competitividade e pelo crescimento sustentável.

A eficiência e o sucesso das empresas são maximizados ao incorporarem ferramentas de *marketing* nas suas operações. Para alcançar resultados duradouros é essencial combinar os elementos de forma a responder de maneira eficaz às necessidades do cliente, pelo que o desenvolvimento de aplicações estratégicas deve ser cuidadosamente orientado por estudos de mercado que antecipem uma abordagem alinhada com objetivos a longo prazo.

### 3.2.2 Análise e Caracterização do Setor

O setor dos centros de inspeção técnica de veículos, categorizado com o código de atividade económica (CAE) 71200, de acordo com a Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Revisão 3, disponibilizado pelo Instituto Nacional de Estatística

(INE 2024), desempenha um papel essencial na garantia da segurança rodoviária e na conformidade dos veículos com os regulamentos e normas ambientais.

Uma análise abrangente deste setor pode ser dividida em várias dimensões, incluindo a regulamentação, a concorrência, a tecnologia, os desafios e as oportunidades.

O setor está sujeito a uma imposição legal e os prestadores devem reger-se por regras e normas legais devidamente publicadas, como é exemplo a atribuição de licenças para abertura, ou até o custo monetário da inspeção, igual para todos, entre outras normas rigorosas, para garantir a segurança dos veículos e a proteção ambiental.

Um CITV é uma entidade composta por instalações específicas, como edifícios e áreas de estacionamento, assim como por equipamentos e recursos técnicos dedicados à execução de inspeções técnicas em veículos aprovadas ao abrigo da Lei n.º 11/2011, de 26 de abril, alterada pelo DL 26/2013, de 19 de fevereiro, cujo requisitos técnicos estão definidos na Portaria 221/2012, de 20 de julho, alterada pela Declaração de retificação n.º 49/2012, de 18 de setembro, e pela Portaria 378-E/2013, de 31 de dezembro.

Esta entidade tem a função de realizar avaliações e conformidade, garantindo que os veículos e seus reboques estejam de acordo com os padrões técnicos e de segurança exigidos por lei. A Lei 11 / 2011, de 26 Abril, (2011) regula o acesso e a permanência na atividade de inspeção automóvel, bem como a operacionalização dos centros de inspeção, de forma a garantir uma equilibrada distribuição geográfica, em função da procura existente e da expectável.

O artigo 8º desta lei impõe como obrigação à entidade gestora manter a acreditação da atividade de inspeção realizada num centro de inspeção, a qual deve ser validada pelo Instituto Português de Acreditação (IPAC). Assim, a realização de inspeções automóveis está reservada a entidades gestoras que estabeleçam um contrato administrativo de gestão com o Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT).

Para a execução efetiva das atividades de inspeção, a entidade gestora necessita da aprovação do IMT, dependendo especialmente dos seguintes elementos, conforme estipulado nos artigos 30 e 140 da Lei 11 / 2011, de 26 Abril, (2011):

- Vistoria realizada pelo IMT para verificar a capacidade técnica baseada nos recursos tecnológicos e equipamentos disponíveis, assim como a adequação das instalações, acessibilidade, organização e recursos humanos do centro de inspeção;

- Apresentação de prova, emitida pelo IPAC, que confirme o cumprimento de todas as condições documentais necessárias para prosseguir com as etapas subsequentes do processo de acreditação;

Os vários tipos de inspeção técnica de veículos são realizados em locais aprovados ao abrigo da referida Lei e das alterações seguintes, estando divididos, por categorias.

Segundo o IMT existem atualmente 221 CITV em Portugal Continental da categoria A e 121 da categoria B.

Categoria A: este tipo de centro é especializado na realização de inspeções regulares para a verificação das características e condições de segurança dos veículos. O foco está em assegurar que os veículos estejam em conformidade com as normas de segurança estabelecidas, garantindo assim a segurança dos ocupantes do veículo e dos outros utentes da estrada.

Categoria B: centros de inspeção desta categoria são mais abrangentes, realizando todos os tipos de inspeções. Isso inclui inspeções para a aprovação de novos modelos de veículos, atribuição de matrículas a veículos novos, aprovação de alterações significativas nas características originais ou funcionais dos veículos e a inspeção regular para a verificação e manutenção das condições de segurança dos veículos.

Os dois centros operados pela empresa, pertencem à categoria B.

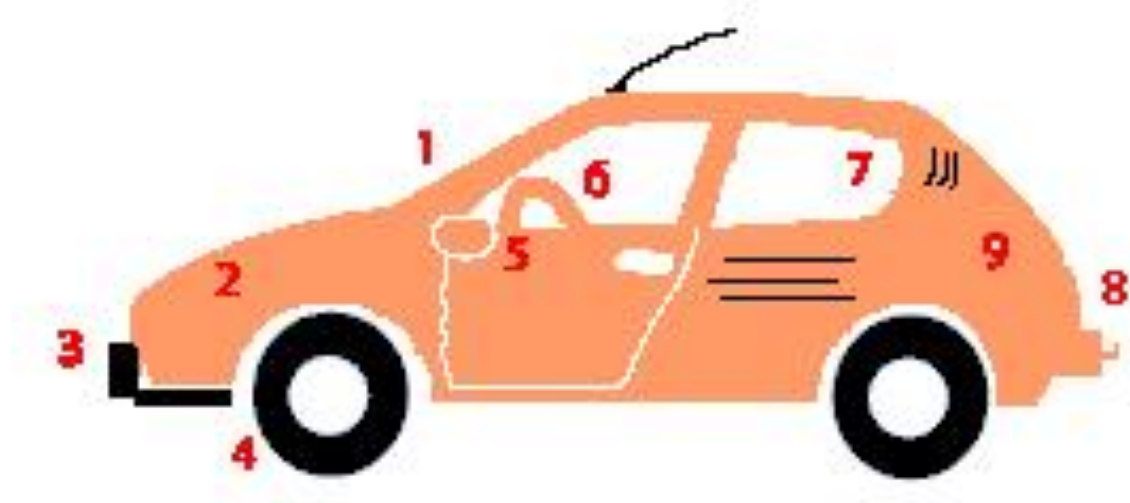
A monitorização técnica dos veículos constitui uma exigência legal ao nível nacional e comunitário, visando promover a melhoria das condições de circulação automóvel. Esta tarefa é efetuada por meio de inspeções periódicas que avaliam as especificações técnicas e as condições de segurança dos veículos, sendo de extrema relevância para garantir a segurança rodoviária.

Há um conjunto de averiguações básicas que podem e devem ser realizadas periodicamente pela pessoa que conduz o veículo, especialmente, antes de o levar a um CITV.

Para além de uma averiguação sumária das condições de manutenção da carroçaria e dos interiores, da verificação de eventuais perdas de fluídos e da presença de triângulo de pré-sinalização, homologado e em funcionamento e do colete retrorrefletor, pode ainda verificar, conforme figura:

**Figura 11**

*Veículo a Inspeccionar*



Fonte: Elaboração própria.

- 1 - Eficiência dos limpadores para-brisas e de vidros partidos;
- 2 - Sinalização luminosa: mudança de direção, chapa de matrícula, nevoeiro;
- 8 - Sinalização luminosa: mudança de direção, travagem, marcha atrás, chapa de matrícula, nevoeiro;
- 9 - Sinalização luminosa: mudança de direção, perigo, travagem;
- 3 - Luzes de presença, médios e máximos;
- 4 - Pneus: relevo do piso com pelo menos 1,6 mm;
- 5 - Espelhos retrovisores: superfície refletora, fixação e regulação;
- 6 e 7 - Funcionamento correto dos cintos de segurança.

Neste contexto, as inspeções são obrigatórias, conforme regulamentadas pelo Decreto Lei nº 144/2017 (2017) e os CITV devem seguir padrões específicos definidos pelas autoridades competentes, para os seguintes veículos, e na periodicidade regulamentada, conforme se verifica na tabela seguinte:

**Tabela 3**

*Periodicidade das Inspeções*

VEICULOS	PERIODICIDADE	VEICULOS	PERIODICIDADE
1 - Automóveis pesados de passageiros (M2 e M3).	Um ano após a data da primeira matrícula e, em seguida, anualmente, até perfazerem sete anos; no 8.º ano e seguintes, semestralmente.	7 - Automóveis utilizados no transporte escolar e automóveis ligeiros licenciados para a instrução.	Um ano após a data da primeira matrícula e, em seguida, anualmente, até perfazerem sete anos; no 8.º ano e seguintes, semestralmente.
2 - Automóveis pesados de mercadorias (N2 e N3).	Um ano após a data da primeira matrícula e, em seguida, anualmente.	8 – Tratores de rodas (T5), com exceção dos tratores agrícolas, utilizados principalmente na via pública, para efeitos de transporte rodoviário comercial de mercadorias, com velocidade máxima de projeto superior a 40Km/h.	Quatro anos após a data da primeira matrícula e, de seguida, de dois em dois anos.
3.1 - Reboques e semirreboques com peso bruto igual ou superior a 750 Kg e não superior a 3500 Kg, com exceção dos reboques agrícolas (O2).	Dois anos após a data da primeira matrícula e, em seguida, anualmente.	9 - Reboques e semirreboques com peso bruto igual ou superior a 750 kg e não superior a 3500kg utilizados por associações humanitárias e corpos de bombeiros.	Dois anos após a data da primeira matrícula, e em seguida, de dois em dois anos, até perfazerem oito anos e, depois, anualmente.
3.2 - Reboques e semirreboques com peso bruto superior a 3500 Kg, com exceção dos reboques agrícolas (O3 e O4).	Um ano após a data da primeira matrícula e, em seguida, anualmente.	9.1 — Reboques e semirreboques com peso bruto igual ou superior a 750 kg e não superior a 3500kg, que raramente utilizam a via pública, designadamente os destinados a transporte de material de circo ou de feira, conforme reconhecido pelo IMT.	Dois anos após a data da primeira matrícula, e em seguida, de dois em dois anos.
4 - Automóveis ligeiros licenciados para transporte público de passageiros e ambulâncias.	Um ano após a data da primeira matrícula e, em seguida, anualmente, até perfazerem sete anos; no 8.º ano e seguintes, semestralmente.	10 - Motociclos (L3e e L4e), com cilindrada superior a 250 cm3.	Quatro anos após a data da primeira matrícula e, em seguida, de dois em dois anos, até perfazerem oito anos, e, depois, anualmente.
5 - Automóveis ligeiros de mercadorias (N1).	Dois anos após a data da primeira matrícula e, em seguida, anualmente.	11 - Triciclos (L5e), com cilindrada superior a 250 cm3.	Quatro anos após a data da primeira matrícula e, em seguida, de dois em dois anos, até perfazerem oito anos, e, depois, anualmente.
6 - Automóveis ligeiros de passageiros (M1).	Quatro anos após a data da primeira matrícula e, em seguida, de dois em dois anos, até perfazerem oito anos, e, depois, anualmente.	12 - Quadriciclos (L6e e L7e), com cilindrada superior a 250 cm3.	Quatro anos após a data da primeira matrícula e, em seguida, de dois em dois anos, até perfazerem oito anos, e, depois, anualmente.

Fonte: Elaboração própria.

O setor é caracterizado por uma concorrência considerável, com forte pressão para se manterem atualizados devido às alterações tecnológicas permanentes nos veículos, conforme descreve Williamson (2001).

Com a rápida evolução tecnológica, incluindo sistemas avançados de assistência ao condutor (*ADAS*), veículos elétricos, conectividade, refere Zhao et al. (2020) que existe necessidade permanente de atualizar os equipamentos e formar técnicos, para lidar com essas tecnologias emergentes.

Assim, a qualidade do serviço, a eficiência nas inspeções e a localização são fatores-chave que afetam a competitividade, mas, além disso, a reputação e a confiança dos consumidores desempenham um papel vital na escolha do centro de inspeção.

A introdução e implementação de inovações tecnológicas pode ser um elemento diferenciador, melhorar a eficiência e a precisão dos processos, no entanto, pode exigir investimentos significativos em equipamentos e treino dos colaboradores.

Há oportunidades significativas para crescimento neste setor, especialmente com o aumento da consciencialização de segurança rodoviária e a necessidade de reduzir as emissões poluentes, pelo que a diversificação de serviços, como um leque de inspeções mais especializadas ou serviços relacionados com a eficiência energética, pode ser uma estratégia para expandir a base de clientes.

Os proprietários de veículos e as empresas de transporte procuram serviços eficientes e rápidos, colocando pressão para realizar as verificações de forma eficaz sem comprometer a qualidade Genzlinger et al. (2020), referem que no setor automóvel a gestão eficiente do tempo é difícil para responder à crescente procura.

Com um aumento na consciência ambiental, os centros de inspeção são desafiados a incorporar práticas mais sustentáveis, também, nos seus serviços, onde se pode incluir a gestão adequada de resíduos.

A concorrência entre os centros de inspeção é intensa, pelo que, diferenciar-se pela qualidade do serviço, atendimento ao cliente e, pela manutenção de padrões rigorosos de qualidade é fundamental para a confiança dos clientes.

Garantir que todas as inspeções sejam realizadas de maneira consistente e de acordo com as normas é um desafio ininterrupto que requer formação contínua dos técnicos, que desempenham um papel vital na manutenção da segurança e conformidade dos veículos.

A evolução das regulamentações, a concorrência acérrima e a adoção de tecnologias inovadoras são fatores-chave que moldarão o futuro deste setor, oferecendo tanto desafios quanto oportunidades, sendo a capacidade de adaptação a mudanças e a antecipação de tendências emergentes cruciais para o sucesso contínuo neste campo.

Manter-se atualizado com as melhores práticas e inovações no setor é essencial, em oposição à falta de inovação, que pode resultar em obsolescência e perda de competitividade.

Em suma, os CITV, enfrentam um cenário desafiador, marcado por regulamentações rigorosas, dinâmicas económicas complexas e a necessidade constante de inovação, sendo a análise estratégica, estudos de mercado e a adoção de tecnologias emergentes, essenciais para a sustentabilidade e competitividade a longo prazo neste setor essencial para a segurança rodoviária e a conformidade dos veículos.

### 3.2.3 Tamanho e Tendências do Setor

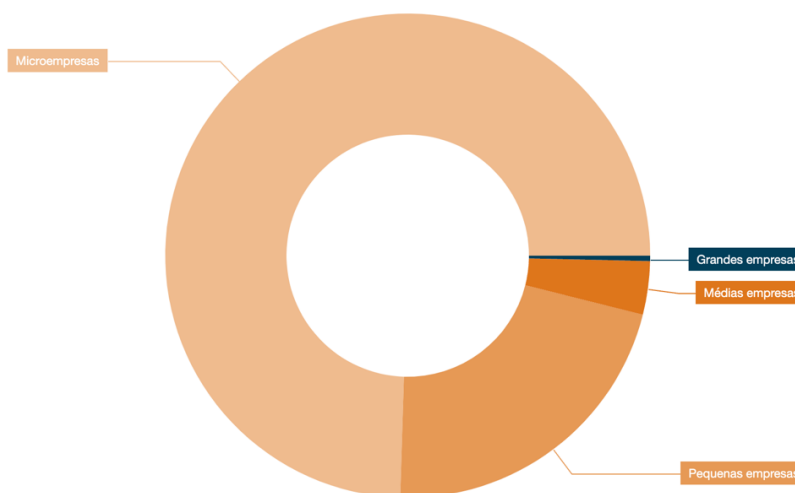
O sector revela uma realidade bastante peculiar, com uma composição diversificada, tanto em termos de dimensão das empresas quanto à sua antiguidade no mercado. Maioritariamente operaram neste ramo microempresas, que constituem 74,51% do total. Este elevado número aponta para um sector bastante fragmentado, dominado por operadores de pequena dimensão que, provavelmente, marcam uma forte presença a nível local ou regional. No entanto, estas microempresas podem deparar-se com diversos desafios, nomeadamente ao nível da escala económica, da capacidade de acesso a novas tecnologias e da possibilidade de investimento em inovação e expansão.

Conforme figura 4, outra parte significativa das empresas é classificada como pequena, evidenciando que, para além da predominância das microempresas, existe um conjunto de operadores com capacidades de investimento e potencial de crescimento superiores. Estas, a par das poucas médias empresas e de apenas duas grandes empresas existentes no sector, demonstram que, apesar da fragmentação observada, existe margem para operadores que conseguem a expansão das suas atividades. As médias e grandes empresas, embora representem uma minoria, desempenham um papel significativo no mercado, beneficiando de economias de escala e uma capacidade de investimento mais robusto.

**Figura 4**

*Número de Empresas por Dimensão*

Número de empresas por dimensão



Fonte: Banco de Portugal (2024).

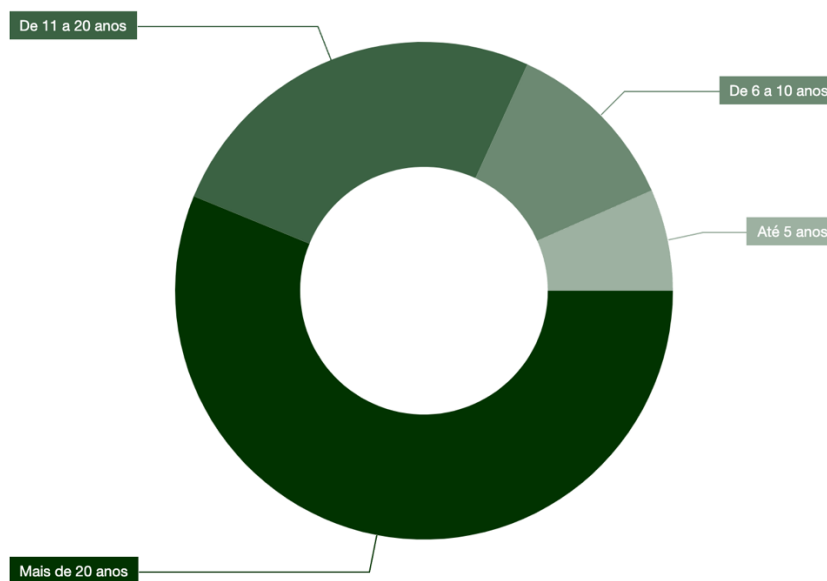
Relativamente à maturidade das empresas no mercado, pela análise à figura 5 constata-se que a maioria tem mais de vinte anos de atividade, refletindo uma base de experiência considerável, estabilidade e uma carteira de clientes já estabelecida. As empresas com tal longevidade tendem a possuir práticas operacionais eficientes e um conhecimento profundo das regulamentações e necessidades do mercado. Cerca de um quarto das empresas opera há entre 11 a 20 anos, o que indica a presença de um número significativo de empresas igualmente maduras, mas potencialmente mais ágeis e abertas à inovação do que as mais antigas. O segmento menos representado é o das empresas com menos de 10 anos, uma vez que a entrada de novos operadores no mercado é limitada, devido a regulamentações legais, bem como elevados custos de instalação.

Em resumo, o sector caracteriza-se por uma predominância de operadores de pequena dimensão, coexistindo com um número significativo de empresas com décadas de operação, o que indica um mercado maduro. A mistura de inúmeras microempresas com algumas médias e grandes empresas sugere um panorama de mercado diversificado, onde os operadores de maior dimensão detêm uma influência considerável.

**Figura 5**

*Número de Empresas por Idade*

Número de empresas por idade



Fonte: Banco de Portugal (2024).

Olhando para o número de pessoas ao serviço, verificamos que o volume de emprego gerado pelo setor é considerável. Empresas mais antigas, com mais de vinte anos, representam uma parcela significativa do setor, indicando uma base sólida de experiência e um estabelecimento de relações de confiança com os clientes. Estas empresas também tendem a ser mais resilientes às flutuações do mercado.

Empresas com uma antiguidade de 11 a 20 anos representam uma fatia significativa do mercado. Estas podem ser empresas que já consolidaram a sua posição no mercado, mas que ainda têm um potencial de crescimento e inovação considerável.

Por fim, as empresas com menos de 10 anos de atividade que ocupam o menor segmento do setor. Isto reflete as barreiras à entrada, pela ausência de concursos para adjudicação de novas localizações, ou seja, a regulamentação rigorosa.

O setor mostra uma mistura de estabilidade com a presença de muitas empresas estabelecidas e ao mesmo tempo, uma dinâmica de crescimento limitada, devido às barreiras descritas. A experiência acumulada pelas empresas mais antigas e o número de pessoas que empregam são indicadores de um setor maduro e essencial, mas que pode precisar de inovação para manter a sua relevância e competitividade.

## Figura 6

### Análise aos Rendimentos das Empresas do Setor

 BANCO DE PORTUGAL EUROSISTEMA	Quadros do Setor
Ano: 2022	
Setor da Atividade Económica: 71200 - Atividades de ensaios e análises técnicas	
Classe de Dimensão: Pequenas empresas	

Demonstração dos Resultados (Cont.) (milhares de euros)					
Outros detalhes:	2018	2019	2020	2021	2022
Rendimentos	148 826	158 866	155 680	158 782	172 985
Gastos	131 649	140 952	134 535	141 030	153 740
Valor acrescentado bruto (VAB)	88 621	88 815	94 392	96 029	101 293
Consumo intermédio	57 004	67 481	58 872	59 693	68 081
Produção	145 625	156 296	153 264	155 721	169 374
Compras de bens e serviços no mercado externo	6 924	7 325	5 224	4 126	7 477
Vendas e serviços prestados no mercado externo	12 423	18 377	18 786	8 884	12 612
Autofinanciamento	26 219	26 844	30 864	27 090	29 179
Autofinanciamento operacional	31 955	32 379	37 092	34 116	36 626

Fonte: Banco de Portugal (2024).

A evolução dos rendimentos é considerável, verificando-se de forma crescente e consistente ao longo do período observado. Este aumento sugere que o setor está em expansão e possivelmente a beneficiar de uma procura crescente pelos seus serviços.

Por outro lado, os gastos também aumentaram, mas de forma menos acentuada do que os rendimentos, o que pode indicar um aperfeiçoamento na eficiência operacional e uma gestão de custos mais efetiva.

O valor acrescentado bruto (VAB), que é uma medida da contribuição económica do setor, subiu no período analisado, o que reforça a ideia de um setor em crescimento e com uma contribuição económica cada vez mais significativa.

Em conclusão, a análise dos dados financeiros revela uma tendência do setor para expansão, com aumento dos rendimentos, valor acrescentado bruto, indicando saúde financeira e um potencial para continuação deste crescimento.

#### 3.2.4 Análise da Concorrência

A análise da concorrência é um componente importante no planeamento estratégico de qualquer empresa, ainda para mais, num *player* recente e que se pretende destacar no mercado de Centros de Inspeção Técnica a Veículos, operando em concelhos chave, como Paredes e Viana do Castelo. Neste setor altamente competitivo, a empresa enfrenta concorrência direta, respetivamente da “INSPAREDES” e da “INSPECENTRO” pertencente ao grupo “CIMA”.

Uma análise pormenorizada desses principais concorrentes revelou aspetos importantes. A “INSPAREDES” sobressai devido à sua excecional localização e superior estrutura do seu *website*. Conseguem apresentar informações de maneira muito completa e acessível, além de terem uma presença *online* mais robusta. Isso é evidente através da sua atividade em diversas redes sociais, onde mantêm uma frequência de publicações mais constante e, em alguns casos, uma oferta de conteúdo diferenciado. Além disso, ambas investem significativamente em publicidade *online*, espalhando sua presença por várias páginas de forma eficaz e abrangente.

Outra estratégia de destaque desses concorrentes é o uso do *e-mail marketing*, incentivando clientes e interessados a inscreverem-se em *newsletters*. Essa abordagem não só reforça a sua presença no mercado, marcando presença em diferentes regiões do país. Tais estratégias contribuem para a construção de uma marca forte e a manutenção de uma relação próxima com o público, aspetos nos quais a JAVR pode procurar inspiração para retocar a sua competitividade e visibilidade no setor.

**Tabela 4**

*Análise dos Concorrentes*

EMPRESA	INICIO DE ATIVIDADE	TOTAL CIVT	ZONA GEOGRÁFICA ATUAÇÃO	CANAIS UTILIZADOS
INSPAREDES	1994	2	Paredes e Braga	<i>Website, Facebook, X, LinkedIn. MUPI</i>
INSPECENTRO (Grupo TavFer)	1994	+40	Viana do Castelo (2 centros)	<i>Website, Existência de número Azul</i>

Fonte: Elaboração própria.

Comparando a JAVR com os concorrentes, notam-se algumas diferenças consideráveis e áreas potenciais para desenvolvimento estratégico. A JAVR, estabelecida mais recentemente, está numa fase inicial de crescimento quando comparada com empresas estabelecidas em 1994. A presença digital da JAVR é atualmente limitada apenas ao seu *website*. Esta presença digital menos expressiva pode ser uma desvantagem competitiva num mercado onde a visibilidade online e a interação com o cliente são cada vez mais importantes. A “INSPECENTRO”, apesar de também parecer depender fortemente do seu *website* e de um número de contacto “Azul”, tem, no entanto, uma vasta presença física, com mais de 40 centros, o que pode compensar a sua estratégia

de *marketing* digital mais limitada. Por outro lado, a “INSPAREDES” está a utilizar uma variedade de canais de comunicação, incluindo as redes sociais e incluindo *MUPI*’s, o que provavelmente aumenta o seu alcance e a sua capacidade de atrair e reter clientes.

Para a JAVR, adotar uma estratégia de *marketing* digital mais diversificada poderia ser uma forma eficaz de construir a sua marca e aumentar a sua quota de mercado. Isso inclui a presença em plataformas de redes sociais como *Facebook* e *LinkedIn*, onde poderia promover serviços, compartilhar informações úteis e envolver-se com os clientes. Além disso, a exploração de publicidade online e o marketing de conteúdo podem ser métodos valiosos para melhorar o reconhecimento da marca e atrair novos clientes.

Adicionalmente, a JAVR pode considerar estratégias de *marketing offline*, como parcerias locais e publicidade em *MUPI*’s, que podem ser particularmente eficazes em áreas geográficas onde a empresa já tem presença física. A criação de uma estratégia de *marketing* integrada, que combine a presença *online* e *offline*, pode posicionar a JAVR de forma mais competitiva frente aos seus concorrentes estabelecidos há mais anos e com excepcionais localizações e maior presença no mercado.

### 3.3 Objetivos do Plano e Suporte de *Marketing*

No contexto dos CITV, a adoção de uma filosofia de negócios voltada para a satisfação do cliente e para o lucro revela-se de pedra e cal na estratégia de longo prazo.

A empresa pretende adotar essa abordagem, reconhecendo que uma comunicação eficaz e variada é essencial para a formação de laços fortes e duradouros com os clientes, compromisso evidenciado através do *marketing* de relacionamento, que visa estabelecer, nutrir e fortalecer relações individuais com clientes, num processo contínuo e benéfico para ambas as partes.

Para efetivar esta estratégia, segue várias etapas essenciais:

- Identificação dos clientes chave - concentrando-se em reconhecer aqueles clientes que são mais críticos para o negócio, garantindo que recebem atenção personalizada e serviços adaptados às suas necessidades específicas.
- Estratégias de relacionamento personalizado - desenvolvendo abordagens de relacionamento sob medida, projetadas para atender de forma exclusiva a cada cliente, com o objetivo de exceder suas expectativas e reforçar a fidelidade.

- Definição de objetivos claros - estabelecendo metas específicas e tangíveis para o marketing de relacionamento, focando-se em iniciativas que promovam interações significativas e construam confiança a longo prazo.
- Plano de relacionamento de longo prazo - elaborando e executando uma estratégia de relacionamento sólido com os clientes visando, não apenas a satisfação imediata, mas, também, a lealdade duradoura.

O principal objetivo de *marketing* para os próximos anos centra-se na fidelização dos clientes atuais e na atração de novos. Para isso, compromete-se a investir continuamente em ações de marketing comprovadas e a explorar novas estratégias que acompanhem a evolução do mercado e as preferências dos consumidores.

As atividades de marketing serão adaptadas para refletir a missão da empresa, garantindo que cada cliente se sinta valorizado e que os serviços prestados estejam alinhados com os mais altos padrões de qualidade e eficiência que os clientes esperam.

### 3.4 Orçamento de *Marketing*

A estratégia delineada serve como bússola orientadora, necessitando ser concretizada por meio de um programa de ação e um orçamento.

Este processo implica a tradução efetiva da estratégia em ações específicas, abrangendo cada elemento do *marketing-mix* e na alocação de recursos financeiros que permitam a execução destas ações.

Esta estratégia, ao fornecer uma visão abrangente, requer uma materialização tangível através do plano de ação e orçamento, delineando as etapas a seguir e os recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos.

A elaboração de um plano de *marketing* abrangente e de um orçamento estrategicamente planeado é essencial para impulsionar a visibilidade e a eficácia operacional de um Centros de Inspeção Técnica de Veículos, rumo à excelência e sustentabilidade.

Este plano delineará as estratégias para atingir metas específicas, mas, também, garantirá a alocação eficiente de recursos financeiros para maximizar o impacto num mercado dinâmico e competitivo.

Segundo Dash e Sharma (2019), o ponto de partida para o plano de *marketing* é uma análise profunda do ambiente de negócios, concorrência e a evolução das normas e

tendências do sector, pelo que a compreensão do público-alvo e a identificação das necessidades específicas dos clientes são cruciais.

Os objetivos devem ser claramente definidos, desde aumentar a quota de mercado até aperfeiçoar a satisfação do cliente e a eficiência operacional.

O *marketing-mix*, adaptado às características únicas de um Centro de Inspeção Técnica de Veículos, abrange: o Produto (serviços de inspeção), Preço (estratégias), Posicionamento (localização e alcance geográfico) e Promoção (campanhas publicitárias e *marketing* de conteúdo). Estratégias inovadoras serão desenvolvidas para destacar o centro no mercado, garantindo que a qualidade dos serviços oferecidos seja comunicada de maneira eficaz.

O orçamento de *marketing*, por sua vez, transforma essas estratégias em números tangíveis. Cada componente do *marketing-mix* deverá ser alocado com recursos financeiros de maneira realista. Isto acontece desde a promoção *online* e *offline* até a formação de pessoal especializado e investimentos em tecnologia de inspeção. Cada euro investido deve ser estrategicamente planeado para alcançar os objetivos estabelecidos.

Dentro do orçamento é fundamental reservar recursos significativos para investimentos em tecnologia e em formação contínua do pessoal técnico. O uso de tecnologias avançadas de inspeção e a atualização constante para lidar com as inovações nos veículos, irão garantir serviços de alta qualidade e a conformidade com as normas mais recentes.

Dada a natureza localizada do serviço de inspeção automóvel, campanhas de *marketing* direcionadas à comunidade local são essenciais. Estratégias específicas, como parcerias com concessionários locais do setor automóvel, podem ser incorporadas no orçamento para fortalecer a presença do Centro de Inspeções na região.

O plano de *marketing* e o orçamento devem ser vistos como guias dinâmicos. Mecanismos de acompanhamento devem ser implementados para avaliar a eficácia das estratégias e o retorno do investimento. A capacidade de adaptar o plano em resposta a mudanças no ambiente de negócios, regulamentações ou *feedback* do cliente é fundamental para o sucesso a longo prazo.

Em suma, um plano de *marketing* e um orçamento bem estruturado é a espinha dorsal para se destacar num mercado desafiante. Ao equilibrar estratégias inovadoras com uma alocação eficiente de recursos, a empresa não apenas fortalece sua presença,

mas, também, estabelece as bases para um serviço de excelência, sustentabilidade e crescimento contínuo nos Centros de Inspeção Técnica a Veículos.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Metodologia

Para elaborar um trabalho de projeto é essencial começar pela definição e exploração de uma problemática, recorrendo à análise de diversos autores e fontes, bem como, pela reflexão sobre possíveis soluções. Esta abordagem assegura uma base teórica sólida para estabelecer objetivos claros, delineando uma visão organizada do trabalho. A fase inicial deve-se focar na recolha meticulosa de informações, fundamentando a proposta de valor do tema abordado. A revisão bibliográfica, alinhada com as atividades previstas, deve incorporar teorias relevantes que direcionem para metodologias de investigação eficazes. Para tal, utilizaram-se recursos como bibliotecas e plataformas digitais, incluindo RCAAP, *Abinform*, *Google Scholar* e *Mendeley*, garantindo um espectro abrangente e atualizado de conhecimento.

A definição do objetivo da pesquisa conduz a novas questões, que orientam até aos resultados. Existem dois métodos que podem ser utilizados na pesquisa: as metodologias qualitativas e as quantitativas. O investigador deve explorar o seu tema para determinar a abordagem mais eficaz, procurando dados que considerem as necessidades de qualidade e quantidade necessárias para alcançar os seus objetivos.

Portanto, a decisão será baseada no tema específico em análise. Foi escolhida a abordagem qualitativa, utilizando-se como ferramenta para recolha de dados o inquérito por entrevista, enquadrado num contexto exploratório, visando captar informações que contribuam para a formulação do plano. Esta abordagem envolve a consulta a especialistas com conhecimento detalhado sobre o assunto em questão. As entrevistas serão estruturadas, seguindo um roteiro minuciosamente preparado, limitando ao máximo qualquer desvio por parte do entrevistador.

A metodologia qualitativa, segundo Apóstolo (2017), pretende desvendar e compreender fenómenos pouco conhecidos através de uma abordagem descritiva e interpretativa.

Ainda segundo Kelly et al. (2022), prioriza-se o entendimento das experiências, intenções e significados atribuídos pelos sujeitos em contextos naturais. O pesquisador desempenha papel ativo e imersivo na recolha de dados, que são predominantemente narrativos e descritivos, como entrevistas, sejam elas estruturadas, não estruturadas, semiestruturadas ou informais.

Apontando a representatividade social, despontam princípios que assumem formas diferentes de acordo com a postura da pesquisa; - Exploratória; - Analítica, - Expressiva / Comunicacional.

As amostras tendem a ser pequenas e específicas, selecionadas para explorar profundamente o fenómeno em questão. A análise é indutiva, procurando compreensões mais amplas dos dados recolhidos, sem o objetivo de provar hipóteses pré-estabelecidas. O processo da investigação é flexível, construindo-se à medida que os dados são reunidos e visa uma compreensão abrangente, projetando compreensões particulares para contextos mais gerais.

Pesquisas qualitativas, particularmente aquelas com uma abordagem indutiva, visam examinar um fenómeno em íntima conexão com o seu ambiente específico. Optar por essa metodologia traz benefícios significativos, como a capacidade de compreender as interações entre fenómenos e os seus ambientes. Contudo, esta abordagem tem também desvantagens, incluindo desafios associados à generalização dos resultados.

#### 4.2 Técnica de Recolha de Dados – Inquérito por Entrevista

A técnica de recolha de dados através de inquérito por entrevista é um método essencial na pesquisa qualitativa, permitindo uma compreensão profunda e detalhada dos fenómenos estudados. Através desta abordagem, o investigador conduz entrevistas estruturadas ou semiestruturadas, formulando perguntas que são desenhadas para explorar as perspetivas dos entrevistados sobre o tema em questão. Esta técnica possibilita uma interação direta entre o entrevistador e o entrevistado, permitindo um aprofundar nas experiências, sentimentos e opiniões do sujeito, e proporcionando um espaço para que nuances e contextos complexos sejam revelados. O inquérito por entrevista é altamente adaptável, podendo ser ajustado conforme o desenvolvimento da pesquisa e é particularmente valioso para captar a diversidade de experiências humanas e a forma como as pessoas atribuem significado aos seus mundos.

O investigador deve diligenciar uma apreciação criteriosa do seu projeto de estudo para identificar a estratégia mais pertinente que irá fornecer dados essenciais para alcançar os seus objetivos. Sob o prisma da metodologia qualitativa, optou-se pela utilização do inquérito por entrevista como ferramenta para recolha de informações. Este método é exploratório, visando a aquisição de dados que fundamentam o desenvolvimento de um plano estratégico e é implementado por meio de entrevistas. As mesmas são

conduzidas de maneira sistemática, seguindo um roteiro minuciosamente preparado, garantindo que a conversa se mantenha focada e dentro dos limites estabelecidos.

Apesar de alguns setores terem uma tendência a favorecer pesquisas quantitativas, é indiscutível que métodos qualitativos também desempenham um papel vital. As questões mais iminentes podem ser profundamente compreendidas através de pesquisas que empregam técnicas qualitativas. Claro está que, para que a pesquisa qualitativa seja considerada confiável e meticulosa, a escolha de uma amostra apropriada é essencial para a sua validade.

Numa pesquisa que visa explorar as percepções e experiências, numa área como os CITV, o foco incide sobre a profundidade e qualidade das informações obtidas. Com dez entrevistados é possível que se atinja uma compreensão profunda e multifacetada das dinâmicas em questão, desde que os dados sejam apresentados e discutidos com transparência. A inclusão de um número maior de entrevistas não é intrinsecamente valiosa a menos que contribua com novas perspectivas ou nuances ao entendimento do tema. Portanto, pretende-se demonstrar como os dados recolhidos estão a ser analisados e como contribuem para a construção do conhecimento sobre um setor, tão pouco investigado.

#### 4.3 Enquadramento e objetivos da metodologia

No contexto de um centro de inspeções, a metodologia a ser adotada deve focar-se em objetivos claros que ambicionem o aperfeiçoamento organizacional e a qualidade dos serviços prestados. Assim, os objetivos principais da entrevista incluem: a) examinar as estratégias de crescimento organizacional propostas pela gestão, b) discernir as interações entre os colaboradores e a influência destas na eficácia operacional, c) avaliar mudanças nas práticas de inspeção decorrentes de novas regulamentações, d) entender os fatores que impulsionam a melhoria contínua e a competência técnica dos inspetores, e e) investigar as diferentes abordagens para a gestão de atendimento ao cliente.

As dimensões a serem consideradas no guião devem incluir, num primeiro nível, os desafios enfrentados, a liderança da gestão e a estrutura operacional. Relativamente aos aspetos técnicos e de serviço, considerar o impacto das avaliações externas sobre o processo de melhoria contínua, o desempenho em termos de segurança dos veículos e a satisfação do cliente, bem como as implicações destas para o desenvolvimento profissional dos técnicos.

Os objetivos metodológicos da interação, no contexto da recolha de dados, focam-se em alcançar uma compreensão aprofundada dos seguintes aspetos:

- Compreender o papel dos CITV e a sua posição competitiva no mercado;
- Avaliar a relevância e o efeito das estratégias de marketing e comunicação na promoção dos serviços do centro de inspeções e na influência sobre as decisões dos clientes;
- Identificar e analisar as práticas de interação da empresa com clientes, fornecedores e outros parceiros relevantes, visando estabelecer e fortalecer relações duradouras e a lealdade à marca.

Estes objetivos são projetados para se alinharem com as operações específicas, focando aspetos críticos do negócio, como a competitividade no mercado, o *marketing* e a gestão de relacionamentos.

#### 4.4 Interpretação, Análise e Discussão de Resultados

##### 4.4.1 Seleção dos Entrevistados

A escolha dos entrevistados para este inquérito por entrevista baseia-se numa amostra por conveniência, constituída por dez (10) participantes, todos com experiência no setor de inspeções automóveis, variando em idade dos 30 aos 60 anos. Os critérios específicos para sua inclusão no estudo são:

- Ocupar cargos relevantes nas operações de centros de inspeções automóveis, com foco na qualidade e conformidade;
- Ter pelo menos 5 anos de experiência contínua no setor;
- Representar uma amostra diversificada de centros de inspeções automóveis, incluindo quatro empresa pequenas, quatro de tamanho médio e duas grandes;

Para garantir a confidencialidade e o anonimato dos participantes, cada um foi designado com um identificador único – E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10 – onde E corresponde a “Entrevistado(a)”. Desta forma, assegura-se que a privacidade dos entrevistados seja mantida e que as suas respostas não influenciem a sua posição ou reputação profissional.

**Figura 7**

*Perfil dos Entrevistados*

	Idade	Sexo	Habilitações Literárias	Cargo na Empresa	Antiguidade no setor (anos)
E1	46	Masculino	Licenciatura	Diretor Qualidade	19
E2	54	Masculino	Secundário	Diretor Técnico	25
E3	31	Feminino	Licenciatura	Diretor Marketing	6
E4	42	Feminino	Licenciatura	Diretor Técnico	18
E5	54	Masculino	Licenciatura	Diretor Qualidade	25
E6	59	Masculino	Secundário	Gestor	30
E7	51	Masculino	Bacharelato	Diretor Técnico	20
E8	58	Masculino	Secundário	Gestor	30
E9	47	Feminino	Licenciatura	Diretor Qualidade	20
E10	48	Masculino	Mestrado	Gestor	10

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.4.2 Guião da Entrevista

Para o cumprimento dos objetivos propostos, tanto gerais e específicos, foi criado um guião detalhado de entrevista. A elaboração do guião precedeu um meticuloso planeamento das perguntas, fundamentado numa análise da literatura existente e nos objetivos detalhados. Este processo resultou num conjunto de 12 perguntas, predominantemente abertas e diretas, visando obter respostas que oferecessem informações valiosas e precisas.

O agendamento das entrevistas foi estabelecido previamente através do contacto telefónico e posteriormente por correio eletrónico, com a data e uma breve explicação do objetivo e tema do contexto de estudo.

Algumas das questões incorporadas no questionário foram inspiradas nos trabalhos de Costa (2021), bem como Rocha (2023), sendo as restantes de elaboração própria.

Para assegurar a integração de diversas perspetivas e o nível de conhecimento teórico e prático dos participantes, o guião foi estruturado de maneira:

**Tabela 5**

*Estrutura do Guião da Entrevista*

Estrutura do Guião da Entrevista			
Introdução do inquérito por Entrevista:			
<p>Esta entrevista é conduzida como parte do Trabalho de Projeto para a obtenção do Grau de Mestre de Rui Miguel Salvador Gonçalves no âmbito do Mestrado em Direção Comercial e Marketing no ISAG – <i>European Business School</i>. A presente entrevista visa obter um conhecimento detalhado sobre a importância das estratégias de Marketing nas empresas de Centros de Inspeção Técnica de Veículos.</p> <p>O objetivo é entender melhor as práticas de gestão, qualidade de serviço e estratégias de relacionamento com o cliente utilizadas pelos centros de inspeção. A sua participação é voluntária e todas as informações serão mantidas em confidencialidade, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos.</p> <p>É solicitado que responda com franqueza e sem inquietações em dar respostas certas pois, não está a ser avaliado e, por isso, deverá dizer o que pensa sem constrangimento, pretendendo-se a obtenção de respostas que se enquadrem na realidade da sua empresa.</p> <p>O tempo estimado da entrevista é de 30 a 45 minutos.</p> <p>Obrigado pela sua participação.</p>			
Secção	Questões	Objetivo de Resposta	Suporte teórico
1 – Informação Geral do Entrevistado	Nome: Idade: Formação Académica: Cargo no CITV: Anos de Experiência no Setor:	Identificar os dados sociodemográficos do perfil dos entrevistados	
2 – Conhecimento do Negócio e Posicionamento de Mercado	1. Que características distinguem o seu serviço dos outros Centros de Inspeção Técnica de Veículos (CITV)?	Compreender de que forma as empresas se distingue e se diferenciam	
	2. Na sua opinião, quais são os principais fatores que os clientes consideram ao escolher um CITV?	Identificar critério principal na escolha de um CITV	
	3. Existe um esforço contínuo para a formação e desenvolvimento dos colaboradores?	Identificar a importância da formação para os colaboradores	
	4. Quais as suas expectativas em relação à empresa e ao seu futuro no seio desta?	Compreender a relação colaborador e empresa	Baseado em Rocha (2023)
3 – Estratégias de Marketing e Comunicação	5. De que forma o marketing é implementado na sua empresa?	Identificar a existência de um plano de marketing	Baseado em Rocha (2023)
	6. A sua empresa explora o marketing digital? Está presente em canais online? Se sim, quais?	Compreender o tipo de ações efetuadas e que canais utiliza	Baseado em Rocha (2023)
	7. Com que frequência a sua empresa publica nas redes sociais? Quais as mais importantes e porquê?	Identificar quais as redes sociais mais importantes e a frequência com que se publica	Baseado em Rocha (2023)
	8. Acredita que as estratégias de marketing Digital aumentam o valor da sua empresa na mente do consumidor?	Identificar quais as redes sociais mais importantes e a frequência com que se publica	
4 – Relacionamento com o Cliente	9. Como são construídas e mantidas relações de confiança com os clientes e parceiros?	Compreender se as empresas mantêm relação próxima e de confiança com os clientes e parceiros	Baseado em Costa (2021)
	10. Qual a relevância da proximidade com o cliente para o negócio?	Compreender o hábito de empresa de relacionar com os clientes	
	11. De que forma a fidelidade dos clientes é cultivada e medida?	Compreender se existe algum acompanhamento adicional ao serviço	Baseado em Costa (2021)
	12. Utilizam algum sistema de CRM (Customer Relationship Management) ou outra ferramenta para gerir a relação com os clientes?	Identificar de que forma as empresas registam o historial do cliente	Baseado em Costa (2021)

Fonte: Elaboração própria.

Os participantes escolhidos para o inquérito por entrevista foram cuidadosamente esclarecidos sobre o tema em análise e o seu respetivo contexto, além de serem avisados de que a sessão seria gravada (com o seu consentimento prévio), a previsão

de duração e a importância de fornecerem respostas sinceras e livres de qualquer inibição. Expressamos a nossa gratidão a todos os que contribuíram, pela sua disponibilidade e conhecimento. A duração prevista da entrevista variou entre 30 a 45 minutos. É importante sublinhar que a entrevista abrange questões relevantes e detalhadas que serão extremamente úteis para o desenvolvimento do plano de *marketing* que será implementado pela empresa. Este plano é inédito e é essencial destacar todos esses aspetos para a sua formulação adequada.

#### 4.4.3 Análise das Entrevistas

O processo de envolvimento dos participantes foi estabelecido inicialmente por contato telefónico, seguido de uma demonstração de interesse e disponibilidade para colaborar com o trabalho através de uma entrevista. Para prepará-los foi enviado o guião (Anexo 1), para que tivessem a oportunidade de se familiarizar com o conteúdo a ser abordado.

A marcação das entrevistas foi feita através do contato telefónico, tendo sido efetuadas entre os dias 19 a 24 de fevereiro de 2024.

Apenas as entrevistas aos entrevistados E2 e E6 foram presenciais, nas instalações das empresas, tendo as restantes sido efetuadas de forma remota, através da plataforma *Microsoft Teams*.

Durante todo o processo a prioridade foi assegurar o conforto e a confiança dos entrevistados, estabelecendo um ambiente seguro para que se sentissem à vontade para partilhar as suas experiências sem receios ou restrições.

Conforme mencionado anteriormente, a transcrição das entrevistas utilizou um sistema de siglas e números para identificar os entrevistados (Figura 4), preservando assim a confidencialidade e anonimato dos participantes.

#### 4.4.4 Análise dos Resultados

O objetivo da análise dos resultados é discernir padrões recorrentes nos dados recolhidos, visando alcançar uma compreensão focada que ilustre as tendências subjacentes a certas iniciativas.

Para aprimorar a análise das entrevistas, foi efetuada a edição do conteúdo textual, formando a base da pesquisa. Este processo envolveu a condensação dos dados - selecionando partes específicas das respostas - para maximizar a relevância e utilidade das informações extraídas.

De seguida é apresentada a análise detalhada e a interpretação dos dados recolhidos de forma individualizada:

## Tabela 6

### Análise da Questão 1

Q1. - Que características distingue o seu serviço dos outros Centros de Inspeção Técnica de Veículos?	
E1	“A nossa precisão técnica e atenção aos detalhes no decorrer da inspeção são incomparáveis.”
E2	“Investimos em equipamentos de última geração para garantir que cada inspeção seja realizada com o máximo rigor e precisão.”
E3	“Temos uma equipa altamente qualificada e experiente, o que proporciona um serviço de inspeção de confiança.”
E4	“A conveniência é um grande diferencial nosso. Temos várias localizações e um sistema de agendamento fácil de usar, permitindo que os clientes escolham o horário e o local que melhor lhes convier.”
E5	“Oferecemos um atendimento ao cliente excepcional, e desde o momento em que entram em contato connosco até à conclusão da inspeção, garantimos que os clientes se sintam valorizados e bem informados.”
E6	“Temos uma equipa competente e muito experiente.”
E7	“Realizamos as inspeções com alto rigor e precisão, garantindo a segurança do veículo e dos seus ocupantes.”
E8	“Temos um bom sistema de agendamento, minimizando tempos de espera.”
E9	“O nosso staff é experiente, competente, e as máquinas de última geração.”
E10	“Estabelecemo-nos como uma empresa confiável e com o rigor necessário para realizar uma inspeção precisa e segura.”

Fonte: Elaboração própria.

Cada entrevistado destaca uma série de características que distingue o seu serviço dos restantes CITV, tecendo um cenário que evidencia uma abordagem multifacetada à qualidade e satisfação do cliente. Em primeiro é notável a confiança que depositam na precisão e no rigor técnico das inspeções, uma característica que não só assegura a confiabilidade dos resultados, mas também reflete um compromisso com a excelência operacional. A importância dada ao equipamento é outra faceta que chama a atenção, sugerindo um alinhamento com as inovações tecnológicas e um desejo de oferecer um serviço que se destaca não só na execução, mas também na vanguarda dos recursos técnicos.

Não menos importante é o foco na qualificação e na experiência da equipa, elementos essenciais que reforçam o serviço prestado. A competência dos colaboradores, moldada pela experiência e pela formação contínua, parece ser um pilar central na fundação da confiança e da qualidade percebida pelos utilizadores do serviço.

Além da robustez técnica e profissional, também chama a atenção a conveniência e a eficiência do serviço, aspetos que se manifestam através da facilidade de agendamento e da presença de múltiplas localizações, fatores estes que denotam uma atenção cuidada às necessidades práticas e ao tempo valioso dos clientes. O destaque à experiência do utilizador é ainda mais acentuado pelo atendimento ao cliente excepcional que é proporcionado. Um serviço que não só prioriza a comunicação eficaz e transparente, mas também uma interação que faz com que cada cliente se sinta valorizado e bem atendido.

Ao integrar a precisão técnica com a inovação tecnológica, aliando estas à *expertise* humana e à eficiência logística, complementados por um atendimento que coloca as necessidades e a satisfação dos clientes em primeiro lugar, cada CITV consegue criar uma proposição de valor única e distintiva. É essa combinação harmoniosa de elementos que parece ser a chave para o reconhecimento no mercado como um serviço de inspeção de veículos de elevada qualidade.

## Tabela 7

### Análise da Questão 2

Q2. - Na sua opinião, quais são os principais fatores que os clientes consideram ao escolher um CITV	
E1	“Os clientes geralmente procuram credibilidade e confiança. Eles querem ter a certeza de que o centro de inspeções segue todas as normas regulamentares e tem um histórico comprovado de fiabilidade.”
E2	“Serviços adicionais, como lembretes de inspeção e assistência na manutenção do veículo podem ser um fator decisivo no processo de decisão.”
E3	“A reputação do centro de inspeções muitas vezes influencia a decisão do cliente. Comentários positivos e referências de conhecidos podem ser decisivos.”
E4	“Os clientes olham para a facilidade de agendamento. Centros que proporcionam um processo de reserva simples, online ou por telefone, têm uma vantagem.”
E5	“O atendimento ao cliente é decisivo. Centros que tratam os seus clientes com respeito, fornecem informações claras e oferecem um excelente serviço ao cliente tendem a reter e atrair mais inspeções.”
E6	“A localização do centro de inspeções é fundamental.”
E7	“O atendimento ao cliente e potenciais filas para realizar a inspeção são essenciais na escolha do cliente.”
E8	“Processos de marcação e agendamento de inspeções simples são muito importantes para captar e reter o cliente.”
E9	“O cliente procura um centro de inspeções que transmita confiabilidade e precisão no processo da inspeção.”
E10	“É importante o centro de inspeções localizar-se perto de casa ou trabalho do cliente, de modo a não implicar deslocações longas para realizar a inspeção.”

Fonte: Elaboração própria.

A opinião dos entrevistados, relativamente à escolha de um CITV é a valorização que os clientes atribuem à credibilidade e confiança do estabelecimento. É importante para eles que a empresa siga todas as normas regulamentares e tenha um histórico sólido de confiabilidade. Além disso, serviços adicionais como lembretes de inspeção e assistência na manutenção do veículo podem influenciar significativamente a decisão. A reputação, muitas vezes avaliada através de comentários positivos e referências de conhecidos, também é um componente terminante na escolha.

A facilidade com que os clientes podem agendar as inspeções, seja online ou por telefone, sem complicações é um atributo altamente valorizado, assim como um atendimento ao cliente de qualidade. Os clientes querem ser tratados com respeito e receber informações claras, esperando um excelente serviço. A localização também é fundamental, pois a proximidade a casa ou ao trabalho minimiza as deslocações e o incómodo.

Por fim, a eficiência no serviço, como a ausência de longas filas e um processo de inspeção que transmita confiabilidade e precisão, são fatores que complementam a experiência do cliente e contribuem para sua satisfação e fidelidade.

## Tabela 8

### Análise da Questão 3

Q3. - Existe um esforço contínuo para a formação e desenvolvimento dos colaboradores?	
E1	“Sim, nós temos um programa de formação contínua para garantir que os nossos colaboradores estejam sempre atualizados com as mais recentes normas de segurança e tecnologias de inspeção.”
E2	“Sim, os nossos colaboradores recebem formação regularmente, tanto interna como através de formações externas.”
E3	“Investimos em desenvolvimento profissional constante, oferecendo oportunidades de avanço na carreira e aprendizagem contínua.”
E4	“Sim, através de cursos e formações os nossos colaboradores estão em constante desenvolvimento.”
E5	“Nós incentivamos e financiamos a formação contínua dos nossos colaboradores, reconhecendo que isso não só melhora o serviço, mas também a satisfação no trabalho.”
E6	“Oferecemos não só formação técnica, mas também formação relacionada com liderança e atendimento ao cliente para certos colaboradores.”
E7	“Cada colaborador tem um plano de desenvolvimento individual que é revisto e atualizado regularmente, mantendo-os alinhados com as metas da empresa.”
E8	“Oferecemos aos nossos colaboradores a possibilidade de tirar os vários níveis de inspetor.”
E9	“Financiamos as formações e cursos dos nossos colaboradores, de modo a melhorar o serviço e o próprio bem-estar dos mesmos.”
E10	“Investimos no desenvolvimento dos nossos trabalhadores através de formações externas e cursos.”

Fonte: Elaboração própria.

As respostas à questão, - relativamente ao esforço contínuo para a formação e desenvolvimento dos colaboradores - revelam um compromisso geral das empresas com a capacitação dos seus trabalhadores.

Vários entrevistados relatam a existência de um programa de formação contínua que garantem, está sempre a par das últimas normas de segurança e tecnologias de inspeção. Os colaboradores relatam que recebem formação recorrente, tanto internamente quanto em formações externas, permitindo assim o desenvolvimento profissional contínuo e oferecendo oportunidades de progressão na carreira e aprendizagem constante.

Um dos entrevistados refere a importância do desenvolvimento individual, revisto regularmente, estando assim alinhado com os objetivos da empresa.

Assim, através de cursos e formações, mantêm-se em constante evolução, com o incentivo e financiamento da empresa, reconhecendo que isso melhora tanto o serviço prestado como a satisfação no trabalho.

A formação não se limita a aspetos técnicos, abrangendo também liderança e atendimento ao cliente para determinados colaboradores. Cada um tem um plano de desenvolvimento individual que é revisto e atualizado com regularidade, mantendo o alinhamento com as metas empresariais.

Os colaboradores podem obter diferentes níveis de qualificação como inspetor, com a empresa a financiar as formações e cursos necessários, o que contribui tanto para a melhoria do serviço como para o bem-estar dos colaboradores.

Por fim, mas não menos importante, o fator de investimento no desenvolvimento dos trabalhadores através de formações externas e cursos diversificados, não apenas da sua área de atuação, são considerados essenciais, para a qualidade do serviço prestado e também para o bem-estar.

Em resumo, a formação e desenvolvimento dos colaboradores são percebidos não apenas como fundamentais para a manutenção da competitividade e segurança, mas também como elementos essenciais para a satisfação no trabalho e a melhoria contínua do serviço ao cliente.

**Tabela 9**

*Análise da Questão 4*

Q4. - Quais as suas expectativas em relação à empresa e ao seu futuro no seio desta?	
<b>E1</b>	“Espero que a empresa continue a ser um líder de mercado, mantendo o compromisso com a inovação e a excelência no serviço ao cliente.”
<b>E2</b>	“Tenho a expectativa de que a empresa se expanda para novos mercados/localizações, oferecendo oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional para mim e para os meus colegas.”
<b>E3</b>	“Espero que a empresa continue a investir em tecnologia de ponta e formações, o que me permitirá trabalhar com as mais recentes inovações no nosso sector.”
<b>E4</b>	“Espero que a empresa continue o rumo que tem seguido, continuando o seu excelente serviço e melhoria contínua dos trabalhadores.”
<b>E5</b>	“Espero que a empresa mantenha a sua cultura de apoio e desenvolvimento de colaboradores, o que acredito ser crucial para o meu crescimento pessoal e profissional.”
<b>E6</b>	“A minha expectativa é que a empresa se mantenha financeiramente robusta, o que proporciona estabilidade para os colaboradores e confiança para os clientes.”
<b>E7</b>	“Tenho a ambição de evoluir na minha carreira dentro da empresa, contribuindo para o seu sucesso e beneficiando das oportunidades de formação e progressão que ela oferece.”
<b>E8</b>	“Espero que a empresa mantenha o compromisso com a precisão e rigor nas inspeções e no bom serviço ao cliente que presta.”
<b>E9</b>	“Espero que a empresa fortaleça a sua posição através da qualidade e segurança dos seus serviços, o que me orgulha enquanto membro da equipa.”
<b>E10</b>	“A minha expectativa é que a empresa continue a crescer e a aumentar o número de inspeções anuais e a investir nos seus colaboradores.”

Fonte: Elaboração própria.

Os entrevistados têm expectativas elevadas em relação ao futuro das suas empresas, ambicionando que elas mantenham ou até reforcem nalguns casos a posição de liderança no mercado.

Expressam um forte desejo de continuar a inovar e a oferecer um serviço de excelência, o que consideram fundamental para manter a empresa na vanguarda do setor. Há também uma esperança compartilhada de que a empresa se expanda para novos mercados e localizações, o que não só aumentaria a sua presença no mercado, mas também proporcionaria mais oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional para os colaboradores.

Adicionalmente, os entrevistados valorizam o investimento contínuo em tecnologia e formação, pois isto capacita-os a trabalhar com as mais recentes inovações e contribuir ativamente para o sucesso da empresa.

A cultura organizacional é também um ponto de destaque, com os funcionários a esperar que a empresa continue a nutrir um ambiente de apoio que favoreça o

crescimento pessoal e profissional. A robustez financeira da empresa é vista como uma base para a estabilidade do emprego e a confiança dos clientes.

Por fim, há uma forte conexão emocional com a qualidade e segurança dos serviços prestados, sugerindo que os colaboradores têm orgulho na sua associação com a empresa e estão comprometidos com a sua missão e valores.

As respostas refletem um otimismo cauteloso, com os colaboradores a mostrarem-se disponíveis por contribuir para o crescimento, se isso transportar retorno para os próprios.

A consistência nas expectativas sugere uma cultura empresarial alinhada, onde os valores de inovação, qualidade e desenvolvimento profissional são compartilhados entre os entrevistados. A vontade de crescimento profissional, alinhada com a expansão da empresa, indica uma força de trabalho motivada e pronta para abraçar desafios e oportunidades futuras.

O setor parece ter estabelecido uma base sólida de confiança e satisfação entre os funcionários, o que pode ser um indicador positivo para a retenção de talentos e a sustentabilidade de longo prazo.

## Tabela 10

### Análise da Questão 5

Q5. - De que forma o marketing é Implementado na sua empresa?	
E1	“Usamos principalmente marketing digital e redes sociais.”
E2	“Focamo-nos no marketing de relacionamento e fidelização de clientes.”
E3	“Trabalhamos com marketing digital.”
E4	“Personalizamos campanhas baseadas em dados dos clientes.”
E5	“Orientamos o nosso marketing por análise de dados dos clientes.”
E6	“Investimos em publicidade tradicional (jornais, revistas e rádio).”
E7	“Formamos parcerias para marketing e expansão de alcance.”
E8	“Trabalhamos com redes sociais.”
E9	“Fazemos campanhas tendo em conta dados dos clientes.”
E10	“Fazemos publicidade na rádio.”

Fonte: Elaboração própria.

As respostas às questões revelam uma diversidade de abordagens ao *marketing* dentro das empresas representadas. Uma tendência notável é o foco robusto em *marketing* digital e redes sociais, citado por metade dos entrevistados (E1, E3, E4, E5 e E8).

Isso sugere uma predileção por plataformas online para alcançar o público, com especial ênfase na personalização e na análise de dados dos clientes para direcionar as campanhas. Três entrevistados (E4, E5 e E9) destacam explicitamente a importância da análise de dados na personalização das suas estratégias de *marketing*, baseadas em bases de dados de clientes. E1 e E3 enfatizam o uso do marketing digital e das redes sociais como principais ferramentas.

Esta tendência reflete a importância da presença online e a capacidade de alcançar consumidores numa era digital.

Por outro lado, ainda há uma apreciação, apesar de baixa, interessante, pelo *marketing* tradicional, com dois entrevistados (E6 e E10) a investir em publicidade em canais como jornais, revistas e rádio.

Estes métodos, embora considerados mais antigos, ainda são vistos como valiosos por algumas empresas para alcançar determinados segmentos de mercado ou para aumentar a visibilidade da marca em um contexto mais amplo.

Além disso, há uma menção ao *marketing* de relacionamento pelo entrevistado E2, realçando a fidelização de clientes como um pilar central de sua estratégia. Esta abordagem realça o valor de criar conexões duradouras e confiança com os consumidores.

Por fim, o entrevistado E7 destaca a utilização de *marketing* em parcerias estratégicas como um meio para ampliar o alcance de suas campanhas. Isso indica uma estratégia de colaboração, onde a união de forças com outras entidades pode potenciar os esforços de *marketing*.

Em resumo, as empresas parecem adotar uma combinação de novas e tradicionais estratégias de *marketing*, com um forte destaque pela utilização de tecnologias para personalização e análise de dados, mantendo ainda um espaço para métodos consagrados como a publicidade tradicional e a construção de relacionamentos duradouros com os clientes.

**Tabela 11**
*Análise da Questão 6*

Q6. - A sua empresa explora o marketing digital? Está presente em canais online? Se sim, quais?	
<b>E1</b>	“Sim, a nossa empresa utiliza marketing digital e está presente em canais de redes sociais como Facebook, Instagram e LinkedIn.”
<b>E2</b>	“Sim, a nossa empresa investe em marketing digital e utiliza o Google Ads para aumentar visibilidade online.”
<b>E3</b>	“Sim, usamos o Facebook e Instagram.”
<b>E4</b>	“Sim, criamos vídeos relacionados com o processo da inspeção que publicamos em plataformas como Facebook e Youtube.”
<b>E5</b>	“Usamos Google Ads e publicidade online.”
<b>E6</b>	“Estamos no Facebook, LinkedIn e Instagram.”
<b>E7</b>	“Sim, estamos nas principais redes sociais e em fóruns do setor.”
<b>E8</b>	“Temos uma página de Facebook.”
<b>E9</b>	“Sim, promovemos a empresa através de anúncios como Google Ads.”
<b>E10</b>	“Sim, exploramos plataformas de avaliação e usamos o Google <i>Reviews</i> para construir a nossa reputação online.”

Fonte: Elaboração própria.

Os entrevistados revelam diversas abordagens ao *marketing* dentro das suas empresas. A estratégia mais comum mencionada é o *marketing* digital, com destaque para o uso de redes sociais, referido por E1, E3 e E8. E1 destaca o uso de *marketing* digital e redes sociais sem especificar quais, enquanto E3 e E8 mencionam especificamente o trabalho com redes sociais.

O *marketing* baseado em relacionamento e a fidelização de clientes é uma estratégia específica destacada por E2. Personalização e a utilização de dados dos clientes para moldar campanhas de *marketing* são abordagens enfatizadas por E4, E5 e E9, indicando uma tendência para estratégias orientadas por dados e personalização.

Enquanto a maioria parece inclinada para métodos modernos de *marketing* digital, E6 ainda investe em publicidade tradicional, como jornal e rádio, sugerindo uma abordagem mais clássica ou uma demografia-alvo que ainda responde bem a esses meios. Por outro lado, E10 também menciona publicidade em rádio.

O entrevistado E7 menciona uma estratégia de *marketing* em parcerias, sendo o único com essa resposta e indica uma abordagem colaborativa. Esta variedade de estratégias reflete uma compreensão de que diferentes abordagens são necessárias para

diferentes tipos de negócios e públicos-alvo, variando desde métodos tradicionais até técnicas avançadas de análise de dados e personalização de campanhas.

## Tabela 12

### Análise da Questão 7

Q7. - Com que frequência a sua empresa publica nas redes sociais? Quais as mais importantes e porquê?	
E1	“Publicamos semanalmente, com foco principalmente no Facebook e Instagram, pois é onde a maioria de nossos clientes está presente.”
E2	“Fazemos publicações semanais nas redes sociais Facebook e Instagram.”
E3	“Publicamos nas redes sociais várias vezes por semana, principalmente no Facebook, para o cliente estar constantemente conectado com a empresa.”
E4	“Cerca de três vezes por semana, de maneira a manter o público com a lembrança da marca, para quando pensar em inspeção, pensar em nós.”
E5	“Usamos Google Ads- Fazemos poucas publicações, mantendo o foco no Google Ads constante de publicidade à empresa.”
E6	“A frequência varia, mas semanalmente publicamos sempre um lembrete de inspeção para os clientes.”
E7	“Fazemos publicações mensais com lembretes de inspeção e vídeos sobre as mesmas.”
E8	“Publicações ocasionais para relembrar a inspeção.”
E9	“Os anúncios estão constantemente ativos de maneira a lembrar o cliente da inspeção. “
E10	“Fazemos publicações recorrentes a incentivar o cliente a dar <i>reviews</i> ao serviço prestado e a relembrar a inspeção.”

Fonte: Elaboração própria.

As respostas dos entrevistados à questão sobre a frequência e importância das publicações nas redes sociais revelam uma preferência clara pelo *Facebook* e *Instagram* como plataformas de escolha, com destaque na manutenção da presença da marca e lembretes de serviços de inspeção para os clientes.

E1 e E2 relatam publicações semanais, salientam a importância do *Facebook* e *Instagram* por serem os canais onde os seus clientes estão mais presentes. E3 também publica várias vezes por semana, particularmente no *Facebook*, visando manter o cliente constantemente recordado da marca. E4 mantém uma frequência de aproximadamente três vezes por semana, com o objetivo de manter a marca na mente dos clientes para que se lembrem dela quando precisarem de serviços de inspeção. E5 destaca-se por usar o *Google Ads* e fazer poucas publicações em redes sociais, indicando uma estratégia mais focada em publicidade paga no *Google* em vez de conteúdo orgânico nas redes sociais. E6 e E10 mencionam uma frequência semanal de publicações, mas com um foco em lembretes de inspeção e incentivo para que os

clientes deixem avaliações sobre o serviço. E7 opta por publicações mensais, também com lembretes de inspeção e vídeos instrutivos sobre o serviço, enquanto E8 faz publicações ocasionais com o mesmo objetivo.

Através dessas respostas, nota-se que, para essas empresas, as redes sociais são utilizadas principalmente como um meio de manter a comunicação constante com os clientes e reforçar a lembrança da marca, com a maioria privilegiando o *Facebook* e *Instagram* por serem onde os clientes estão mais presentes. A frequência das publicações varia de semanal a mensal, com algumas empresas optando por manter anúncios ativos continuamente. A generalidade distingue lembretes de serviços, reforço da presença da marca e, em alguns casos, na geração de avaliações de clientes.

**Tabela 13**

*Análise da Questão 8*

Q8. - Acredita que as estratégias de Marketing Digital aumentam o valor da sua empresa na mente do consumidor?	
E1	“Sim, acreditamos firmemente que as estratégias de marketing digital são essenciais para aumentar o valor percebido de nossa empresa pelos consumidores.”
E2	“Sim, estas estratégias permitem alcançar o nosso público-alvo de maneira mais eficaz e construir uma imagem de marca sólida.”
E3	“Sim, permitem-nos criar uma ligação de proximidade com o cliente.”
E4	“Definitivamente, acreditamos que investir em marketing digital é essencial para aumentar a percepção de valor da nossa empresa entre os consumidores, por permitir-nos comunicar e transmitir a mensagem de forma clara direta e personalizada.”
E5	“Sim, e são uma parte essencial de nossa abordagem para aumentar o valor da nossa empresa e o contacto com o cliente.”
E6	“Sim, até porque a ligação do cliente à empresa é fundamental para aumentar o valor desta.”
E7	“Sim, temos visto evidências claras de que as estratégias de marketing digital contribuem significativamente para aumentar o valor percebido da nossa empresa pelos consumidores, pois ajudam-nos a criar uma presença online sólida e relevante em relação à concorrência.”
E8	“Sem dúvida, pois aumenta o número de potenciais clientes e cria uma ligação com os mesmos.”
E9	“Sim, pois permite comunicar e relembrar dos nossos serviços de uma maneira bastante eficaz e confiável. “
E10	“Sim, até porque com a interação com os clientes podemos verificar a constante evolução do público-alvo e desenvolver estratégias de evolução e contacto com o público.”

Fonte: Elaboração própria.

As respostas dos entrevistados, são consistentemente positivas sobre o impacto do *marketing* digital no valor da sua empresa na mente do consumidor. Todos eles acreditam que as estratégias digitais são elementares para o aumento do valor percebido de suas marcas. Relatam ainda diferentes aspetos do *marketing* digital.

Alguns apontam para a eficácia em alcançar e comunicar com o público-alvo, construindo uma imagem de marca forte (E2) e criando uma relação próxima com o cliente (E3). Outros destacam a importância da comunicação clara, direta e personalizada (E4), bem como a relevância de estar em contato contínuo com o cliente (E5). Além disso, há uma certeza, o *marketing* digital não só fortalece a presença *online* em comparação com a concorrência, segundo E7, mas também intensifica o número de potenciais clientes e estabelece um vínculo com eles, refere E8. Isso também se traduz numa capacidade de comunicar eficazmente os serviços prestados (E9) e uma oportunidade para compreender e adaptar-se à evolução do público-alvo (E10).

Em suma, há um consenso entre os entrevistados de que o *marketing* digital é um elemento essencial e influente para erguer a importância da empresa na mente dos consumidores. Eles reconhecem que a adoção de estratégias digitais é fundamental, não apenas para se destacar da concorrência, mas também para manter uma relação dinâmica e de evolução constante com os clientes, o que é considerado essencial para o crescimento e sucesso empresarial no mercado atual.

**Tabela 14**

*Análise da Questão 9*

Q9. - Qual a relevância da proximidade com o cliente para o negócio?	
<b>E1</b>	“É fundamental para o sucesso da empresa, pois permite-nos entender melhor suas necessidades e expectativas sobre a inspeção.”
<b>E2</b>	“É extremamente relevante, pois a proximidade com o cliente permite construir relacionamentos mais fortes e duradouros, o que, por sua vez, aumenta a fidelidade do cliente e impulsiona o crescimento sustentável do negócio.”
<b>E3</b>	“É essencial para identificar rapidamente as mudanças nas preferências e comportamentos do cliente no que toca a inspeções.”
<b>E4</b>	“A proximidade com o cliente ajuda-nos a obter feedback valioso em tempo real, permitindo-nos melhorar continuamente nossos produtos, serviços.”
<b>E5</b>	“É essencial para obter feedback sobre o processo da inspeção e sobre os colaboradores da empresa.”
<b>E6</b>	“A proximidade é muito importante, de maneira a manter uma relação estável e de confiança com o cliente.”
<b>E7</b>	“É importante para construir uma base de clientes leal e fidelizada, que confia no serviço prestado pela empresa.”
<b>E8</b>	“É muito importante para ter feedback sobre o serviço prestado e para o cliente sentir que a sua opinião é ouvida.”
<b>E9</b>	“Tendo uma relação de proximidade, este vai confiar mais no trabalho realizado pela empresa e sentir-se mais conectado à empresa.”
<b>E10</b>	“Desenvolvendo a proximidade empresa/cliente, é mais natural que se crie uma relação mais forte entre estes, facilitando a melhoria contínua da empresa e a fidelização do cliente.”

Fonte: Elaboração própria.

Na próxima tabela, constam as respostas dos entrevistados à pergunta sobre - a relevância da proximidade com o cliente para o negócio - destacam a sua importância para o sucesso empresarial, nomeadamente num contexto que envolve inspeções a veículos.

E1 vê a proximidade como fundamental para entender as necessidades, expectativas e para satisfazer o cliente. E2 realça que essa proximidade cria relacionamentos mais fortes e duradouros, que por sua vez, reforçam a fidelidade do cliente e impulsionam o crescimento sustentável do negócio.

E3 e E4 abordam a importância da proximidade para a agilidade nos negócios, permitindo identificar rapidamente mudanças nas preferências dos clientes e obter testemunhos valiosos. Essa opinião em tempo real é importante para a melhoria contínua dos produtos e serviços.

E5 e E8 reiteram a importância do *feedback*, mas com um foco mais específico no processo de inspeção e na valorização da opinião do cliente. Isso sugere que a proximidade não é apenas sobre “vender o serviço”, mas também sobre ouvir e adaptar-se às opiniões dos clientes.

E6, E7 e E9 falam da confiança e da lealdade que a proximidade pode construir, destacando que um cliente que confia é mais provável que seja leal e vice-versa.

A confiança é vista como um componente vital na relação entre empresas e clientes, especialmente em serviços que requerem credibilidade, como inspeções.

E10 refere a relação empresa-cliente como um facilitador de melhoria contínua e fidelização, indicando que a proximidade não é um objetivo em si, mas uma ferramenta para alcançar outros objetivos estratégicos importantes.

Em resumo, todos os entrevistados reconhecem que manter uma proximidade com o cliente é essencial para o negócio, não apenas por questões de *feedback* e confiança, mas também como um elemento chave para a fidelização e o crescimento a longo prazo. A proximidade é vista como um diferencial competitivo que permite às empresas entender melhor e responder às necessidades dos clientes, o que é particularmente importante num setor onde a qualidade do serviço e a confiança são fundamentais.

**Tabela 15**
*Análise da Questão 10*

Q10. - Como são construídas e mantidas relações de confiança com os clientes e parceiros?	
<b>E1</b>	“Através de transparência e comunicação aberta acerca do processo da inspeção.”
<b>E2</b>	“Prestando um bom serviço ao cliente, deixando-o satisfeito com a inspeção realizada e com vontade de voltar na próxima inspeção obrigatória.”
<b>E3</b>	“Através de transparência no ato da inspeção e prestando um serviço de qualidade.”
<b>E4</b>	“Fazendo um compromisso entre a transparência e rigor que uma inspeção exige e a satisfação do cliente no que toca a tempos de espera e agendamento da inspeção.”
<b>E5</b>	“Através dos nossos profissionais experientes, prestamos o melhor serviço possível, mantendo o cliente satisfeito.”
<b>E6</b>	“A nossa ênfase na comunicação através das redes sociais e o bom serviço prestado pelos colaboradores transmite confiança e fiabilidade dos nossos serviços.”
<b>E7</b>	“Com uma inspeção rigorosa, o cliente sai do centro de inspeções satisfeito com a inspeção e com uma sensação de confiança com o inspetor.”
<b>E8</b>	“Mantendo contacto através das redes sociais, mantemos uma relação de confiança próxima com o cliente.”
<b>E9</b>	“Prestando um excelente serviço ao cliente, tendo esta confiança que o seu veículo está nas devidas condições. “
<b>E10</b>	“Considero que é importante explicar ao cliente o que foi visto e realizado na inspeção, de maneira a este sentir que o rigor pedido foi cumprido.”

Fonte: Elaboração própria.

As respostas sobre a construção e manutenção de relações de confiança com clientes e parceiros revelam a transparência e a qualidade do serviço como elementos chave. E1 e E3 referem a transparência sobre os processos de inspeção. E2 e E9 destacam a importância de deixar o cliente satisfeito com o serviço prestado. E4 e E10 sublinham o compromisso com a satisfação do cliente, equilibrando transparência, rigor e eficiência. E5 aponta para a competência dos profissionais como fundamental para manter a satisfação do cliente. E6 e E8 mencionam a comunicação, principalmente através das redes sociais, como um meio de transmitir confiança e fiabilidade. E7 vê a satisfação do cliente com a inspeção e a confiança no inspetor como fatores que reforçam a relação. Em geral, uma combinação de serviço de alta qualidade, comunicação eficaz e transparência nas operações é vista como fundamental para estabelecer e manter a confiança.

**Tabela 16**
*Análise da Questão 11*

Q11. - De que forma a fidelidade dos clientes é cultivada e medida?	
<b>E1</b>	“A fidelidade é cultivada por meio da oferta de um excelente atendimento ao cliente, garantindo que cada interação seja positiva e satisfatória. A medida da fidelidade pode ser feita através da taxa de retenção de clientes.”
<b>E2</b>	“A fidelidade é cultivada através da comunicação constante e eficaz entre a empresa e o cliente, fundamental para criar uma relação duradoura, e é medida pela frequência que o cliente faz a inspeção na empresa.”
<b>E3</b>	“É importante manter uma comunicação transparente e com mecanismos de feedback para o cliente se sentir ouvido, e que na próxima inspeção qualquer melhoria proposta possa ser aplicada.”
<b>E4</b>	“A taxa de retenção de clientes é uma ferramenta fundamental para avaliar a fidelização de clientes, que pode ser aumentada fornecendo um excelente serviço que deixe o cliente satisfeito.”
<b>E5</b>	“Dado ser um negócio com preços tabelados, a empresa tem de apostar na fidelização fornecendo um excelente atendimento e serviço, de maneira a reter o cliente na empresa.”
<b>E6</b>	“É importante transmitir uma sensação de qualidade e rigor na cultura da empresa de maneira a fidelizar os clientes e tentar com que estes realizem as próximas inspeções com a nossa empresa.”
<b>E7</b>	“A fidelidade é cultivada promovendo mecanismos de comunicação (redes sociais), para manter o cliente ligado à empresa todo o ano, e prestar um bom serviço aquando da inspeção, com o objetivo de reter o mesmo o máximo de tempo possível.”
<b>E8</b>	“É importante prestar um serviço rigoroso e excelente que nos diferencie da concorrência, dado o preço da inspeção ser tabelado, fazendo com que o cliente sinta que somos a melhor empresa capaz de fornecer este serviço.”
<b>E9</b>	“Devermos fornecer o melhor serviço possível e ouvir a opinião do cliente, de maneira que este sinta que a sua voz é ouvida e que na próxima inspeção será ainda mais bem servido.”
<b>E10</b>	“Devemos reforçar a nossa presença nas redes sociais e fomentar o contacto recorrente com o cliente, para que este sinta que somos a melhor empresa para ele levar o seu veículo(s) à inspeção recorrentemente.”

Fonte: Elaboração própria.

A resposta dos entrevistados reflete a importância de um atendimento de qualidade e a manutenção de uma comunicação eficaz e constante. Vários entrevistados destacam a taxa de retenção como um indicador elementar para medir a fidelidade, sugerindo que quando os clientes continuam a escolher a empresa para serviços recorrentes é um sinal claro de sua fidelidade. Além disso, realçam a necessidade de criar uma experiência positiva e satisfatória em cada interação com o cliente, garantindo que o serviço oferecido seja excelente e que qualquer opinião do cliente seja ouvida e eventualmente implementada.

Outro tema recorrente nas respostas é o papel da comunicação, não apenas na prestação do serviço, mas ao longo de todo o ano, através de mecanismos como as redes sociais, para manter o cliente comprometido com a empresa. A qualidade e o rigor dos serviços prestados são vistos como diferenciadores e essenciais, especialmente num mercado onde os preços são tabelados. Isso sugere que as empresas devem dar

atenção, para sobressair em áreas, que vão para além do preço, como o serviço ao cliente e a comunicação, para cultivar e manter a fidelidade dos clientes. A presença nas redes sociais e o contato recorrente também são vistos como estratégias essenciais para reforçar a perceção do cliente de que a empresa é a melhor opção.

**Tabela 17**

*Análise da Questão 12*

Q12. - Existe algum sistema de CRM (Customer Relationship Management) ou outra ferramenta para gerir a relação com os clientes?	
E1	"Sim, utilizamos um sistema de CRM personalizado, desenvolvido especificamente para as nossas necessidades. Ele nos permite acompanhar o histórico de inspeções de cada veículo e comunicar-nos eficazmente com os clientes."
E2	"Atualmente, não usamos um sistema de CRM tradicional. No entanto, temos uma base de dados interna e utilizamos e-mail marketing para manter contato com os nossos clientes, informando-os sobre promoções e lembretes de inspeção."
E3	"Nós adotamos o <i>Salesforce</i> como nosso sistema de CRM. Ele nos oferece uma visão 360 graus dos nossos clientes, desde o agendamento de inspeções até o acompanhamento pós-visita."
E4	"Usamos um mix de ferramentas para gerir a relação com os clientes. Além de um CRM básico para gestão de contatos, temos um aplicativo móvel que permite aos clientes agendar inspeções e receber alertas."
E5	"Ainda estamos no processo de implementar um sistema de CRM. Por enquanto, confiamos em planilhas e comunicação direta por telefone e e-mail."
E6	"Não usamos um CRM propriamente dito. A nossa gestão de clientes é feita através de um software de agendamento online, que nos ajuda a manter um registo das visitas e a comunicar automaticamente datas e horários disponíveis."
E7	"Optamos por um sistema de CRM <i>open source</i> que adaptamos às nossas necessidades. Isso nos dá flexibilidade para ajustar as funcionalidades conforme o nosso negócio evolui."
E8	"Para nós, o relacionamento com o cliente é gerido de maneira mais tradicional, com foco no atendimento personalizado. Ainda avaliamos a necessidade de um sistema de CRM."
E9	"Sim, usamos um CRM específico para o setor automotivo. Ele nos ajuda a gerir não só a relação com os clientes, mas também peças, serviços e históricos de inspeção."
E10	"Implementamos recentemente um CRM conhecido no mercado que integra gestão de clientes, marketing e vendas. Isso tem nos ajudado a melhorar significativamente o atendimento ao cliente."

Fonte: Elaboração própria.

O conjunto de respostas ao questionário revela uma variedade de abordagens à gestão do relacionamento com o cliente (CRM) entre os entrevistados. A partir das informações fornecidas, alguns entrevistados optaram por soluções personalizadas ou específicas para o setor, enquanto outros ainda estão na fase de avaliação ou implementação de um sistema de CRM.

Se por um lado, temos exemplos de personalização e especialização, como o entrevistado E1 que utiliza um CRM desenvolvido especificamente para as suas necessidades, permitindo um acompanhamento detalhado do histórico dos veículos, o

E9 utiliza um sistema específico para o setor, que gere não apenas o relacionamento com os clientes, mas também o serviço. De outra forma entrevistados como E2 e E8 ainda dependem de métodos mais tradicionais ou ferramentas básicas para a gestão da relação com o cliente, como bases de dados internas e um forte foco no atendimento, respetivamente.

Alguns entrevistados estão em transição para sistemas mais robustos, como E5 que está no processo de implementar um CRM e E10 que recentemente implementou um conhecido sistema que integra gestão de clientes, *marketing* e vendas. Outros encontraram soluções alternativas, como E6 que usa um *software* de agendamento *online* em vez de um CRM tradicional, e E7 que optou por um sistema de *open source* que pode ser adaptado conforme o negócio evolui. O *Salesforce* é mencionado por E3 como uma ferramenta que oferece uma visão completa do cliente, enquanto E4 destaca o uso de um *mix* de ferramentas, incluindo um aplicativo móvel para agendar inspeções e também receber alertas. Na generalidade, as respostas indicam uma tendência para a digitalização na gestão do relacionamento com os clientes, embora o grau e o tipo de implementação variem significativamente.

## 5 PROJECTO / PROGRAMA DE AÇÃO / RECOMENDAÇÕES

Este capítulo é um marco essencial no desenvolvimento do Plano de *Marketing*. Pretende-se abordar e solucionar uma importante carência observada até o momento – a ausência de um Plano de *Marketing* estruturado. Empregando uma análise *SWOT* detalhada, que identifica as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, além de estabelecer objetivos estratégicos, a metodologia selecionada procura recolher informações pertinentes e precisas, essenciais para fundamentar decisões estratégicas.

A intenção é superar a mera acumulação de dados, propondo um leque de soluções inovadoras e recomendações pragmáticas que promoverão o avanço e o desenvolvimento contínuo. A realização de ações específicas, derivadas desta análise e planeamento, pretende garantir avanços significativos em várias frentes operacionais e de gestão da empresa.

Além disso, este plano visa oferecer um valor agregado único, beneficiando não apenas a equipa interna, mas também clientes, fornecedores e demais partes interessadas. O objetivo é criar uma proposta de valor que reforce a posição de mercado, elevando a sua competitividade e, por consequência, o seu lucro e sustentabilidade no longo prazo.

Um dos investimentos propostos ao nível de *marketing* deve incidir sobre a comunicação. Seria benéfico investir anualmente uma percentagem da faturação, a sugestão é iniciar com 1% e a definir anualmente através de um orçamento.

Propõe-se dar destaque às redes sociais - *Facebook*, *Instagram*, *X* e *LinkedIn* e ao *Email Marketing*;

Além disso, um dos fatores negativos mencionados na análise foi a inconsistência da comunicação. Desta forma, a linguagem a adotar na comunicação deve ser informal, dinâmica, interativa e mais descontraída no *Facebook* e *Instagram* e, no *Website* e *LinkedIn* um tipo de comunicação mais formal, informativa, empresarial e mais especializada tendo em conta o perfil de cliente que se pretende atingir e precisamente por não serem redes de entretenimento.

Desta forma, este capítulo não somente traça o caminho para uma estratégia de *marketing* eficaz, mas também atua como um impulsionador para a transformação e inovação dentro da JAVR.

## 5.1 Análise SWOT

A análise *SWOT* apresentada é uma ferramenta estratégica que destaca as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças externas, permitindo marcar um panorama claro para otimizar as futuras ações no mercado. Essencial para a tomada de decisões informadas, permite identificar com precisão onde a gestão deve concentrar recursos, desenvolver ou corrigir vulnerabilidades para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que surgem no horizonte empresarial.

**Figura 8**

*Análise SWOT*



Fonte: Elaboração própria.

## 5.2 Planeamento Estratégico

No contexto do CITV, o planeamento estratégico serve como um instrumento fundamental para delinear os objetivos e as metas que a empresa pretende alcançar, através da elaboração e implementação do plano de *marketing*. Este processo de organização não só estabelece as aspirações e os patamares que a empresa deseja atingir, mas também reflete a sua missão, fornecendo uma orientação para todas as suas iniciativas e decisões.

Dentro deste planeamento, os objetivos são definidos como os fins que a empresa se esforça para atingir, sendo fundamentais, pois representam as referências para a elaboração das estratégias e táticas que serão implementadas. Eles são desenhados

para serem ambiciosos, mas realizáveis e estão intrinsecamente ligados ao propósito e à essência da empresa.

As metas, por sua vez, são a tradução quantitativa e temporal desses objetivos, sendo indicadores mensuráveis, com prazos estipulados, que permitem à organização avaliar o seu progresso e eficácia das estratégias adotadas. As metas são estabelecidas em diversos níveis, abrangendo desde o aumento do número de inspeções realizadas até a expansão para novos mercados ou a melhoria nos índices de satisfação do cliente.

A integração do planeamento estratégico no plano de *marketing* garante que a empresa mantenha o foco nas suas prioridades enquanto se adapta às dinâmicas do mercado. Permite também que a empresa antecipe tendências, se ajuste a mudanças regulatórias e tecnológicas e reaja proactivamente a desafios competitivos. Em última análise, o planeamento estratégico é essencial para a JAVR, pois assegura que a empresa permaneça alinhada com sua visão a longo prazo e se posicione de forma competitiva na indústria de inspeções automóveis.

### 5.3 Definição de Objetivos

A orientação para o cliente é um pilar central para qualquer empresa que ambicione excelência em *marketing*, especialmente no setor de serviços. Esta filosofia deve atravessar toda a organização e focar-se em compreender profundamente as necessidades e expectativas dos clientes. A definição de objetivos é, portanto, um passo crucial para assegurar que a estratégia de *marketing* esteja alinhada com os princípios e a direção geral da empresa.

Objetivos claros e bem definidos são fundamentais tanto para a estratégia global quanto para as operações do dia a dia, direcionando a empresa para os resultados desejados. Eles estabelecem as metas a serem alcançadas, enquanto as estratégias esboçam o percurso para essas conquistas. É prática recomendável estabelecer objetivos que representem um desafio, mas que sejam alcançáveis, para manter a motivação da estrutura.

Os objetivos de *marketing* devem ser especificados, mensuráveis e coerentes ao contexto da empresa, garantindo que todos os membros da equipa estejam em harmonia e empenhados em alcançá-los. Eles devem estimular a participação e garantir que as ações individuais contribuam para a missão mais ampla da organização.

A segmentação de mercado é uma componente dessa estratégia, permitindo uma compreensão aprofundada de partes específicas de clientes. Ao segmentar o mercado, a empresa pode personalizar as suas abordagens e alocar recursos de forma mais eficaz, aumentando as oportunidades de atingir os seus objetivos de *marketing*.

## 5.4 Objetivos de Comunicação

Geral: medir e aumentar a notoriedade da marca

### 5.4.1 Objetivos Específicos

A definição dos objetivos é baseada na análise *SWOT*.

Os objetivos foram estabelecidos tendo em conta quatro eixos estratégicos essenciais para a expansão e crescimento do negócio.

- Clientes, fornecedores e outros *Stakeholders*;
- Mercado;
- *Rebranding e Marketing*;
- Gestão de talentos;

Considerando uma estratégia de expansão, a trajetória de crescimento da organização necessita uma monitorização contínua no curto e médio prazo.

Assim, as metas definidas foram as seguintes:

#### **Clientes, fornecedores e outros *Stakeholders*;**

- Construir relações fortes, duradouras e baseadas na confiança;
- Captação de novos clientes e incrementar a lealdade dos atuais;
- Estimular uma colaboração efetiva na prestação dos serviços;
- Elevar os benefícios mútuos entre a organização e os *stakeholders*;
- Intensificar a comunicação com as partes interessadas;
- Adotar um sistema de CRM para otimizar a gestão de relacionamentos;
- Obter um NPS de 90%;

#### **Mercado**

- Garantir a expansão contínua e responsável da empresa;
- Deslocalização do CITV de Paredes

- Aumentar a quota mercado em 15% no prazo de um ano, impulsionado pelo incremento nas inspeções;
- Manter-se atualizado com as inovações tecnológicas;

### **Rebranding e Marketing;**

- Consolidar a identidade da marca;
- Aumentar a notoriedade da empresa;
- Aumentar o *Brand Equity* (Capital de Marca) através da diferenciação;
- Incentivar o “*Word-Of-Mouth*”;
- Implementação de planos de *marketing* estratégico e de marketing digital;
- Integração das atividades de *marketing online* e *offline*;
- Criação de campanhas de *email-marketing* específicas;
- Organizar e unificar a comunicação interna e externa;
- Fortalecer a presença digital;
- Introdução do *Storytelling* na estratégia de *marketing*;
- Implementar o envio de *newsletters* como ferramenta de *marketing*;
- Produzir elementos visuais e de comunicação para as redes sociais;
- Expandir a base de seguidores no *Facebook* – 2 mil em 12 meses;
- Aumentar o número de seguidores no *Instagram* – 2 mil em 12 meses;
- Potencializar o número de visitas ao *Website* – atingir um crescimento de 100% num período de 6 meses;
- Alocar uma percentagem da faturação para a definir um orçamento anual;

### **Gestão de talentos.**

- Desenvolvimento Profissional Contínuo;
- *Feedback* Construtivo e Regular;
- Programas de Reconhecimento;
- Plano Benefícios e Incentivos;
- Comunicação Transparente;
- Planos de Carreira;
- Sessões de *Brainstorming* e Inovação;
- Promover evento de *Team Building*;

#### 5.4.2 Objetivos Quantitativos

- Crescer a base de clientes mais 12 % ao longo do ano;
- Incrementar o volume de inspeções em 15% comparativamente ao ano anterior;

#### 5.4.3 Objetivos Qualitativos

- Rejuvenescer a marca em termos de *layout*;
- Aumentar a notoriedade e reputação da marca nos concelhos onde opera;
- Aumentar o reconhecimento no público alvo;

#### 5.4.4 Objetivos Financeiros

- Aumentar o volume de negócios em 10% em 2024;
- Crescer 10 % ao ano nos próximos 3 anos;

#### 5.4.5 Público Alvo da Ação

No contexto do CITV, a definição do público-alvo é decisiva e deve ser desenvolvida como uma das pedras basilares do plano de *marketing*. Uma compreensão aprofundada facilita a elaboração de estratégias de comunicação mais eficazes e direcionadas.

O público-alvo pode ser diversificado, abrangendo tanto proprietários de veículos particulares como empresas que possuem frotas. A segmentação necessita deste público sendo determinado considerando diversos critérios:

##### **Critérios Demográficos:**

Género: Masculino e feminino, sem distinção.

Faixa Etária: Adultos entre 18 e 75 anos

Composição Familiar: Indivíduos e famílias, com ou sem filhos, visto que a necessidade de inspeção automóvel é universal para todos os proprietários de veículos.

##### **Critérios Geográficos:**

Foco na região norte de Portugal, onde se situam os centros de inspeção de Paredes e Viana do Castelo.

##### **Critérios Socioeconómicos:**

Rendimento - abrangendo todos os níveis de rendimento, uma vez que a inspeção de veículos é uma exigência legal independente da capacidade financeira.

Nível de educação - diversificado, pois a utilização de veículos e a consequente necessidade de inspeção é transversal a todos os níveis educacionais.

Critérios psicográficos e de estilo de vida - proprietários de veículos que valorizam a segurança rodoviária, a manutenção preventiva e a responsabilidade ambiental. Indivíduos com um estilo de vida ativo que dependem de veículos para o trabalho, lazer ou outras atividades diárias.

Além destes segmentos pode também focar-se em nichos específicos, como entusiastas de automóveis que procuram serviços de inspeção detalhados e de alta qualidade, ou empresas que procuram eficiência e confiabilidade para a inspeção das suas frotas. Ao identificar e compreender os diversos segmentos do seu público-alvo, pode desenvolver mensagens de marketing personalizadas que repercutam com cada grupo, maximizando o impacto das suas comunicações e fortalecendo a sua posição no mercado.

#### 5.4.6 Avaliação e Controlo

Na avaliação e controlo pretende-se estabelecer *timings* específicos para a medição dos *KPIs*, de modo a garantir que a empresa se mantém alinhada com os seus objetivos estratégicos e é capaz de reagir atempadamente a quaisquer afastamentos ou oportunidades que se apresentem.

A taxa de retenção de clientes deve ser medida semestralmente, sendo a proposta para que ocorra em janeiro e julho, para refletir mudanças e tendências no comportamento do cliente ao longo do tempo. Esta abordagem permite ao diretor técnico, em parceria com o diretor de qualidade, avaliar periodicamente a eficácia das iniciativas de fidelização e a satisfação do cliente, utilizando ferramentas como o *Net Promoter Score (NPS)*.

Para a taxa de conversão de *leads*, o gestor deve realizar uma análise trimestral, permitindo assim um acompanhamento regular do impacto das campanhas de e a possibilidade de ajustar rapidamente as estratégias para melhorar os resultados.

A satisfação dos *stakeholders* é outro *KPI* que deve ser monitorizado com uma frequência semestral, sob a supervisão do diretor de qualidade, através de inquéritos e feedback direto. Isto assegura que a empresa esteja sempre atenta às necessidades e perceções dos clientes, fornecedores e colaboradores.

Relativamente à quota de mercado e ao crescimento das receitas, avaliações trimestrais fornecidas pelo diretor técnico, oferecem uma compreensão regular do desempenho da empresa e do seu posicionamento no mercado.

O gestor terá também a responsabilidade de analisar a taxa de crescimento de novos clientes de forma trimestral para manter um controlo efetivo sobre a eficácia das estratégias de atração de clientes e a consolidação da marca.

O gestor deve ainda avaliar o retorno sobre o investimento (*ROI*) em marketing, de forma trimestral para ajustar o planeamento financeiro conforme necessário.

A satisfação do cliente, um indicador-chave de retenção e lealdade, deve ser monitorizada semestralmente pelo diretor de qualidade, com base no *NPS*.

Finalmente a retenção de clientes, um reflexo direto da qualidade do serviço prestado, deve ser medida semestralmente para permitir a implementação de melhorias e estratégias de retenção de forma proativa. A gestão de pessoas, por outro lado, será efetuada em forma de avaliação anual, com acompanhamento semestral pelo diretor técnico, para garantir que a empresa continue a ser um local atrativo para trabalhar, mantendo e atraindo talentos.

Estabelecendo estes *timings* para a avaliação dos *KPIs*, a empresa assegura um processo de controlo e avaliação contínuo e dinâmico, permitindo ajustes estratégicos em tempo útil para responder às exigências do mercado e às necessidades internas.

## 5.5 Marca e Identidade

A criação de uma marca corporativa é um processo estratégico que vai além da simples conceção de um nome, logótipo ou cores representativas. Segundo Aaker (2022), uma marca corporativa eficaz encapsula os valores, a cultura e a personalidade de uma organização, oferecendo um reflexo tangível da sua essência no mercado refere ainda que o *branding*, com os seus conceitos e ferramentas, executa um papel extremamente importante no desenvolvimento de uma estratégia para o sucesso.

Segundo Mohan et al. (2018), a marca corporativa deve ser forjada com uma compreensão clara das crenças e expectativas dos consumidores, o que implica uma gestão atenta e estratégica da notoriedade, estima e qualidade percebida da marca.

A construção de imagem de marca é um processo contínuo e multifacetado que envolve a criação de uma identidade distinta e memorável no mercado. Segundo Kim e Chao

(2019), tanto a percepção racional quanto os sentimentos emocionais dos consumidores desempenham papéis importantes no processo de construção de marca.

Esta identidade não se constrói apenas através de elementos visuais como logótipos ou *slogans*, mas também através das experiências que a marca proporciona aos seus consumidores e da narrativa que comunica. Uma imagem de marca sólida e coerente é essencial para gerar confiança e lealdade do cliente, diferenciar-se da concorrência e estabelecer uma presença significativa no mercado. No cerne da construção de imagem de marca, segundo Raji et al. (2019) está o alinhamento entre o que a marca promete e o que realmente entrega, garantindo que as percepções dos consumidores estejam em harmonia com os valores e a visão da empresa.

A marca e a identidade corporativa são vitais para o posicionamento e a percepção de uma empresa no mercado. A marca não é apenas um logo ou *slogan*, mas um complexo de elementos tangíveis e intangíveis que comunicam a missão, os valores e a personalidade da empresa. A identidade de marca é a manifestação visual e conceitual dessa mensagem, diferenciando-a da concorrência e criando uma relação duradoura com o público. É um reflexo das expectativas e experiências dos clientes, moldadas ao longo do tempo pelas interações e comunicações da empresa. Uma marca forte alinha-se estrategicamente com os seus objetivos de negócio e repercute no seu público-alvo, construindo fidelidade e reconhecimento no mercado.

Numa era definida pelo domínio tecnológico, segundo Kegel (2017), a conexão emerge como um elemento central, gerando uma malha informativa saturada de dados que influenciam como as marcas se percebem e se posicionam. Este contexto evolui para uma troca contínua entre utilizadores e marcas, segundo Eysenck e Keane (2020), o impulso para a inovação tecnológica a evolução constante dos hábitos dos consumidores e a velocidade com que a informação circula são fatores essenciais que as empresas devem considerar ao adaptar as suas estratégias para atrair e fidelizar clientes.

Segundo Tavares (2004), tem-se verificado igualmente uma tendência saliente no pensamento sobre a gestão da marca no sentido de se enfatizar a importância da marca corporativa por oposição aos nomes de marca individual.

A identidade de uma marca já não é exclusiva das grandes empresas e dos produtos voltados ao consumidor final. Atualmente, observa-se um crescente número de pequenas e médias empresas (PMEs) que apostam na construção das suas próprias

marcas. Isso decorre do reconhecimento de que, num mercado repleto de concorrência, a marca pode ser o fator diferenciador.

Para construir uma imagem de marca robusta e distintiva no mercado, é essencial que as empresas desenvolvam uma identidade de marca coesa e alinhada com os seus valores e visão. Através do prisma de identidade de marca de Kapferer, as organizações podem definir a essência da sua marca, desde a sua fisionomia e personalidade até à cultura e relacionamento com o consumidor. Marcas fortes estabelecem uma conexão profunda com os seus clientes, cultivando lealdade e associações positivas que transcendem a simples consciência da marca. Ao adotar uma abordagem estratégica, a marca não só solidifica a sua posição no mercado, mas também fomenta um diálogo genuíno com o público, fundamentado em experiências autênticas e valores compartilhados.

O nome da empresa, JAVR, representa as iniciais de José Alberto Vaz Rodrigues, o seu sócio e gerente. Pretendem criar uma identidade da marca, sendo a escolha o acrónimo CITV, que destaca a natureza técnica e verificativa da empresa, comunicando confiabilidade e modernidade, refletindo uma abordagem profissional e inovadora.

## 5.6 Logótipo e Cor

O logotipo é a representação gráfica da identidade da marca é um sinal gráfico que identifica e representa uma empresa, um produto, ou serviço. Ele é parte fundamental da identidade visual, funcionando como um elemento reconhecível que transmite a essência da marca e a diferencia de outras no mercado. O logótipo pode incluir imagens, texto ou uma combinação de ambos e é projetado para ser memorável e fácil de reconhecer. Segundo Ha et al. (2020), um bom logótipo comunica a mensagem da marca de forma clara e eficaz, criando uma impressão duradoura nos consumidores.

A escolha de um *checkmark* verde sobreposto à sigla "CIT" comunica de forma imediata a ideia de verificação, aprovação e positividade, elementos fundamentais no contexto de inspeções técnicas de veículos.

O contraste do verde vibrante com o preto proporciona um alto impacto visual e facilita a memorização da marca. A fonte robusta e direta do nome "CENTRO DE INSPEÇÕES" sugere solidez e autoridade. Em conjunto, estes elementos visuais não só garantem distinção e reconhecimento no mercado como também evocam os valores de eficiência e segurança que a empresa se esforça por representar

**Figura 9**

*Logótipo*



**CENTRO DE INSPEÇÕES**

Fonte: Elaboração própria.

## 5.7 Promoção

A análise de um logotipo e cor para fins de promoção considera vários elementos. O logotipo serve como a face da marca, criando uma primeira impressão e comunicando a identidade da empresa de forma visual. As cores escolhidas têm significados psicológicos e culturais, podendo evocar emoções e associações específicas. Uma cor vibrante como o verde pode sugerir crescimento, frescor e positividade. A tipografia, o estilo e a composição do logotipo contribuem para a narrativa visual da marca, reforçando a mensagem que deseja transmitir ao seu público-alvo. Para a promoção eficaz, segundo Song et al. (2022) é fundamental que o logotipo e a cor sejam aplicados consistentemente em todos os materiais de *marketing*, assegurando o reconhecimento e a memorabilidade da marca.

**Figura 10**

*Marca CITV*



Fonte: Elaboração própria.

A empresa deverá utilizar as seguintes estratégias:

- *Website;*
- Tráfego e SEO;
- Redes Sociais - *Facebook, Instagram, X e LinkedIn;*
- *Email marketing;*
- Proximidade;
- Publicidade tradicional;

Estas ações de promoção devem ser coordenadas e consistentes com a imagem da empresa, assegurando que a mensagem da marca seja clara e efetivamente transmitida ao seu público-alvo. É importante também medir e avaliar o impacto de cada ferramenta promocional, ajustando a estratégia conforme necessário para otimizar os resultados.

## 5.8 Ações Operacionais

### 5.8.1 Website

#### Reformulação do *website* [www.citvs.pt](http://www.citvs.pt)

Num ambiente de negócios onde a digitalização assumiu um papel preponderante, a presença online através de um *website* tornou-se um elemento fundamental para qualquer empresa que pretenda difundir a sua visibilidade e alcançar uma maior fatia do mercado. O *website* não é apenas um canal de comunicação, mas a representação virtual da sua identidade corporativa, proporcionando informações essenciais e acessibilidade aos seus serviços.

Um *website* bem estruturado e intuitivo serve como um ponto central de encontro entre a empresa e os seus clientes. Ao oferecer uma experiência de utilizador refinada, segundo Tsao et al. (2016), o *site* pode aumentar a satisfação do cliente, facilitando o acesso a serviços essenciais, como o agendamento *online* de inspeções, consulta de requisitos legais e dicas de manutenção. Este portal digital deve ser otimizado para refletir a imagem da empresa: profissional, confiável e comprometida com a segurança e a satisfação do cliente.

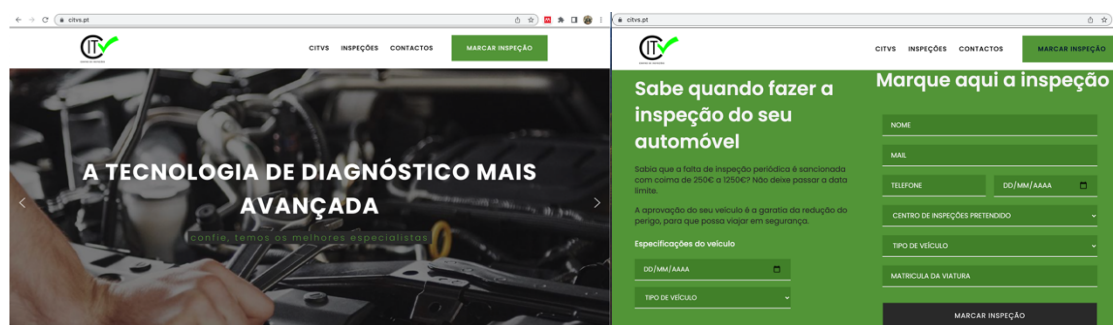
Além disso, um *site* funcional e informativo amplia o alcance da marca, permitindo que clientes em potencial descubram facilmente os serviços oferecidos, independentemente da sua localização. Funciona também como uma ferramenta de *marketing*, destacando as vantagens competitivas da empresa, como a eficiência do serviço, a expertise técnica e a dedicação à segurança rodoviária.

Investir no desenvolvimento e manutenção de um *site* de qualidade não só reforça a presença da marca no mercado digital como também abre portas para a interação e *feedback* dos clientes, essencial para a melhoria contínua. Adicionalmente, um *site* otimizado para motores de busca aumenta a probabilidade de a empresa ser encontrada por clientes que procuram serviços de inspeção de confiança, transformando visitas virtuais em leads e convertendo as mesmas em inspeções reais.

Por fim, ao integrar funcionalidades como agendamento *online*, proporciona uma comodidade adicional aos seus clientes, permitindo-lhes programar as suas inspeções com facilidade e eficácia, adaptando-se às suas rotinas. Através destas iniciativas digitais, a empresa não só cumpre com as expectativas modernas de acessibilidade e conveniência, mas estabelece-se como inovador no mercado de inspeções automóveis.

**Figura 11**

Website CITV



Fonte Elaboração própria.

## 5.8.2 Redes Sociais

As redes sociais transformaram-se em pilares fundamentais para a comunicação e interação no mundo atual. Segundo Schivinski e Dabrowski (2015) desempenham um papel essencial, não apenas na ligação entre pessoas, mas também na forma como as marcas se relacionam com o seu público-alvo. No ambiente digital de hoje, plataformas como *Facebook*, *Instagram*, *X* e *LinkedIn* são essenciais para as empresas construírem a sua presença *online*, conforme referem Esqueda-Walle et al. (2020) e para se relacionarem com clientes e expandirem o seu alcance de mercado. Através destes canais, as marcas têm a oportunidade de criar uma narrativa envolvente, impulsionar a visibilidade e fortalecer relações, aproveitando as distintas características e públicos de cada rede.

Neste contexto, cada rede social oferece benefícios distintos que podem ser capitalizados para fortalecer a estratégia de *marketing* e comunicação, focadas em temas de segurança, dicas de manutenção e bastidores dos centros de inspeção.

### 5.8.2.1 FACEBOOK

A ascensão do social media, com o *Facebook* à frente, transformou profundamente os modos de comunicação na era digital. Lançado em 2004 por Mark Zuckerberg, esta rede social, tem desempenhado um papel essencial na conexão de pessoas em todo o mundo, conforme referem Appel et al. (2020), oferecendo um espaço para partilha, interação e construção de comunidades. Com uma missão de tornar o mundo mais

aberto e conectado, a plataforma evoluiu para além de um simples meio de comunicação, tornando-se uma ferramenta essencial para negócios, entretenimento e relacionamento social.

Em 2023, a relevância do *Facebook* permanece incontestável, com a plataforma a alcançar três mil milhões de utilizadores, conforme relatado na *Pplware* (2023). Segundo Beling (2024) o número de utilizadores, reflete o alcance e a penetração do Facebook em diferentes culturas e sociedades. A distribuição demográfica revela uma predominância de utilizadores masculinos, mas com uma base ativa diversificada que abrange várias faixas etárias, especialmente jovens e adultos entre 18 e 34 anos, indicando a capacidade desta plataforma em captar diferentes gerações.

A interação com a plataforma mostra uma preferência pelo acesso móvel, com a maioria dos utilizadores a ligar-se através de *smartphones*, evidenciando a importância de adaptar conteúdos e estratégias de comunicação para este formato. Além disso, o relacionamento dos utilizadores com conteúdos de vídeo, muitas vezes com o som desligado, salienta a necessidade de inovação nas formas de apresentar e promover conteúdos no ambiente digital.

A utilização desta rede social por empresas e profissionais de *marketing* para promover conteúdos e produtos sublinha a sua importância como canal de *marketing* digital. A capacidade de alcançar uma audiência ampla e diversificada, juntamente com ferramentas de segmentação e análise, faz desta plataforma um poderoso aliado para estratégias de marketing e comunicação.

O *Facebook* oferece um terreno fértil para construir e alimentar uma comunidade de clientes e interessados. Possibilita a partilha de atualizações detalhadas, bem como a interação direta com o cliente através de mensagens e comentários. Campanhas de anúncios direcionados podem aumentar a visibilidade e direcionar o tráfego para o *website*, além de permitir a segmentação precisa do público-alvo para mensagens mais personalizadas.

Neste contexto de transformação digital a empresa tem oportunidade de se conectar com os seus clientes de uma forma mais direta e personalizada, aproveitando o alcance e as capacidades de segmentação desta rede social.

A proposta é de criação de uma página de *Facebook* para cada centro, que emerge como uma estratégia inovadora e eficaz de comunicação. Essas páginas permitem não apenas a divulgação de informações importantes e atualizações de serviço, mas também a partilha de fotos que ilustram o dia-a-dia dos centros e os serviços oferecidos.

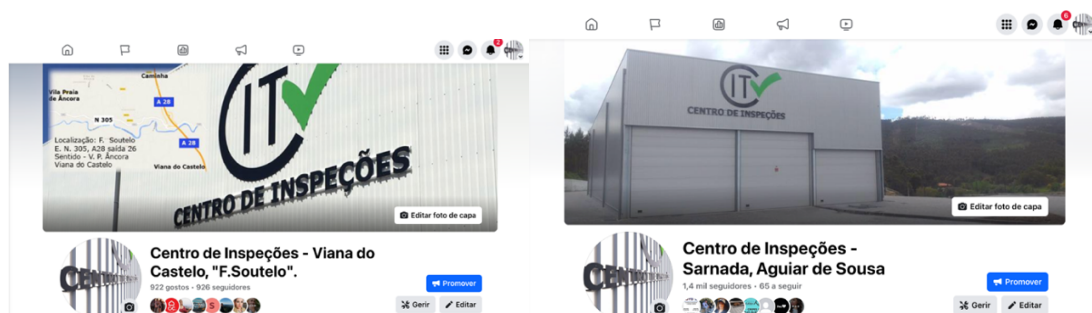
Esta abordagem visual, enriquecida pelo uso de fotografias, torna a comunicação mais pessoal e acessível, permitindo que os clientes vejam por si mesmos a qualidade e o profissionalismo dos serviços prestados. As fotos podem variar desde imagens das instalações, equipamentos, equipas técnicas em ação, até momentos de interação com os clientes, oferecendo uma perspetiva abrangente e autêntica da experiência que cada centro oferece.

Além disso, a interatividade oferecida possibilita um diálogo aberto com os clientes, onde estes podem deixar comentários, avaliações e partilhar as suas próprias experiências. Esta comunicação bidirecional não só aumenta a confiança e a fidelidade dos clientes, mas também fornece *insights* valiosos para a melhoria contínua dos serviços. Através de atualizações regulares e conteúdo visual cativante, cada centro pode construir uma comunidade online vibrante, aumentando sua visibilidade e reforçando sua imagem institucional no ambiente digital.

Implementar uma página de *Facebook* para cada centro de inspeções representa, portanto, uma estratégia de comunicação moderna e eficiente, alinhada com as expectativas dos consumidores digitais de hoje. Facilita não só a disseminação de informações relevantes e o fortalecimento da presença online, mas também estabelece um canal direto de comunicação e relacionamento com o público, essencial para a construção de uma marca forte e fidedigna no setor.

**Figura 12**

*Página Facebook CITV*



Fonte Elaboração própria.

### 5.8.2.2 INSTAGRAM

O Instagram é uma plataforma de rede social baseada em partilha de fotos e vídeos, lançada em outubro de 2010. É uma das mais populares do mundo, permitindo que utilizadores postem conteúdo visual, se sigam uns aos outros, através de gostos, comentários e mensagens diretas. Além de ser uma ferramenta para expressão pessoal e artística, o Instagram evoluiu para um espaço vital para marcas e empresas promoverem os seus produtos e serviços, influenciadores digitais construírem audiências e até mesmo veículos de notícias compartilharem atualizações em tempo real. Com funcionalidades como *Stories* e *Reels*, o Instagram continua a inovar e expandir as maneiras de se conectar com pessoas em todo o mundo, refletindo a dinâmica evolução das redes sociais na era digital.

O Instagram é uma vitrine visual que permite destacar a qualidade e a precisão dos seus serviços. Através de fotos e vídeos atraentes, pode mostrar os bastidores das inspeções, partilhar dicas de manutenção de veículos e promover a consciência sobre segurança dos veículos. A funcionalidade de *stories* oferece uma forma dinâmica de manter os seguidores conectados com conteúdo atual e relevante. Além disso, o uso de *hashtags* específicas pode aumentar o alcance das publicações.

#### Figura 13

*Página Instagram CITV*



Fonte Elaboração própria.

### 5.8.2.3 X (Twitter)

O X (anteriormente conhecido como *Twitter*) é uma rede social, considerado um *microblog* que permite o envio de textos pequenos com o máximo de 280 caracteres, ou 25 mil para utilizadores X *Premium*.

Fundado em 2006 e era bem conhecido pelo seu pequeno logótipo de um pássaro azul, o que significava que, em vez de "publicar" conteúdo, os utilizadores iriam "*tweeta*" – uma palavra associada à plataforma que mantém o seu lugar na cultura pop. Em abril de 2022, o empresário e empreendedor Elon Musk anunciou os seus planos de adquirir a empresa cotada em bolsa, completando a transação em outubro de 2022. Em abril de 2023, o *Twitter* passou a chamar-se *X Corp.*, seguindo a decisão do novo proprietário e CEO de fundir o *Twitter* com a *X Holdings*, sendo o serviço referido simplesmente por X. Desde a nova propriedade, a empresa sofreu muitas alterações e já não é negociada publicamente.

Para comunicações rápidas e atualizações frequentes, o X é o canal ideal. Pode usar-se esta plataforma para partilhar notícias do setor, alertas de segurança e mudanças regulamentares importantes. Também é uma ferramenta útil para monitorizar conversas sobre a marca e responder prontamente a qualquer dúvida ou preocupação dos clientes, mantendo uma presença ativa e responsiva.

Cada uma destas plataformas contribui para um portfólio de comunicação diversificado e robusto, permitindo atingir diferentes segmentos do público-alvo, construir uma presença online sólida e gerar maior conexão com a marca. A estratégia eficaz nas redes sociais, combinada com conteúdo relevante e autêntico, fortalece a imagem da marca como confiável e inovador no setor de inspeções automóveis.

Pode ser uma ferramenta valiosa para um centro de inspeções de várias maneiras, ajudando tanto na promoção dos serviços como na melhoria da comunicação com os clientes. A estratégia proposta passa por:

Utilizar o X para promover seus serviços e partilhar informações importantes sobre inspeções. Isso pode incluir dicas de manutenção de veículos, lembretes sobre a importância da inspeção regular e atualizações sobre a legislação relevante.

A plataforma permite uma comunicação rápida e direta com os clientes. Podem utilizar o X para responder a perguntas, agendar inspeções e/ou fornecer atualizações sobre o *status* dos serviços. Isso melhora a experiência do cliente ao proporcionar um canal de comunicação aberto e acessível.

Através da plataforma pretende-se construir uma comunidade de clientes fiéis. Compartilhando conteúdo valioso e interagindo com os seguidores, estabelecendo uma relação de confiança na área de inspeções de veículos.

A plataforma deverá ser utilizada para recolher *feedback* dos clientes sobre os serviços prestados. Isso não só ajuda a melhorar a qualidade do serviço, mas também pode atrair novos clientes quando veem avaliações positivas e *feedback* construtivo online.

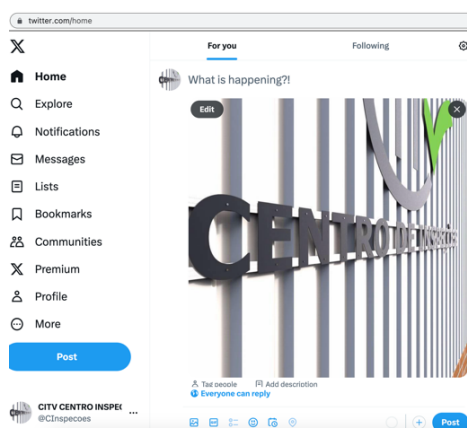
O X permite ainda educar o público sobre a importância das inspeções regulares para a segurança dos veículos. Serão partilhados vídeos, infográficos e artigos que destacam os benefícios das inspeções e os riscos de negligenciá-las.

Em caso de mudanças nos horários de funcionamento, novos requisitos de inspeção ou eventos especiais, deverá ser utilizado para informar rapidamente os seus seguidores, garantindo que a informação importante seja disseminada eficientemente.

Ao aproveitar essas estratégias, um centro de inspeções pode utilizar o X não apenas para promover os seus serviços, mas também para estabelecer uma comunicação eficaz com os seus clientes, construir uma comunidade *online* e reforçar a sua posição como um centro de confiança e conhecimento na área de inspeções de veículos.

#### Figura 14

Página X CITV



Fonte Elaboração própria.

#### 5.8.2.4 LinkedIn

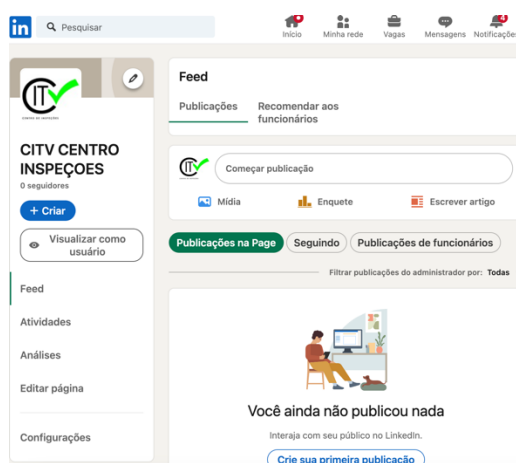
O *LinkedIn* constitui-se como uma rede social profissional, fundada em maio de 2003, cujo propósito primordial reside na criação de redes de contacto profissionais e no

desenvolvimento de carreiras. Distinto das demais plataformas, que primam pelo entretenimento ou partilha de momentos pessoais, o *LinkedIn* possibilita aos seus utilizadores a criação de perfis que refletem a sua trajetória profissional, habilitações académicas e competências, facilitando assim a interação entre profissionais, empresas e potenciais empregadores. Serve como um palco essencial para a procura de emprego, recrutamento, divulgação de conteúdo de índole profissional e estabelecimento de parcerias empresariais. Adicionalmente, oferece funcionalidades como grupos de discussão, publicações de liderança de pensamento e cursos de formação online, sublinhando o seu papel insubstituível no apoio ao desenvolvimento e manutenção de uma presença profissional na internet.

A utilização do *LinkedIn* pela JAVR oferece vantagens distintas no contexto empresarial e profissional. Esta plataforma permite à empresa não apenas ampliar a sua rede de contactos profissionais, mas também posicionar-se estrategicamente no mercado, atraindo potenciais clientes e talentos para a sua equipa. Ao partilhar conteúdos relevantes sobre segurança automóvel, inovações no sector e serviços oferecidos, a empresa pode estabelecer-se como uma referência no seu domínio, gerando confiança e reconhecimento da marca. Assim, o *LinkedIn* não é apenas uma ferramenta de *networking*, mas um canal estratégico de *marketing* e desenvolvimento de negócios, essencial para ampliar a sua visibilidade e fortalecer a sua posição no mercado.

## Figura 15

*Página LinkedIn CITV*



Fonte Elaboração própria.

### 5.8.3 Email Marketing

O *email marketing* representa uma ferramenta essencial e a estratégia de escolha entre os profissionais do setor, sendo igualmente vital para a JAVR.

Contudo, diante da ausência de uma plataforma de CRM, torna-se essencial o uso do formulário de inscrição na *newsletter* disponibilizado no *website*. Esta etapa inicial é determinante para estabelecer uma base de contatos sólida, permitindo que as comunicações alcancem o público-alvo desejado.

Com o envio de *newsletters* mensais, pretende:

- Abordar temas pertinentes ao universo das inspeções;
- Manter um contato frequente com os clientes, reforçando a presença constante da empresa;
- Incentivar a fidelidade dos clientes, através do contacto com as plataformas;
- Atualizar os assinantes sobre novidades ou informações importantes relacionadas ao centro;
- Oferecer conteúdos exclusivos que agreguem valor. Essas iniciativas são fundamentais para ampliar a visibilidade da empresa, construindo uma imagem de credibilidade e proximidade com seu público.

Neste contexto, a *newsletter* não apenas serve como um catalisador para o *email marketing*, graças ao banco de dados construído a partir das inscrições de clientes e potenciais clientes, mas também estabelece uma fundação para uma comunicação mais estratégica. Embora as *newsletters* compartilhem características com o *email marketing*, é imprescindível que se explore essa estratégia de forma aprofundada. O *email marketing* possibilita um diálogo mais personalizado, direto e segmentado com consumidores interessados, permitindo uma interação mais efetiva e alinhada às expectativas e necessidades específicas dos clientes relacionadas tanto ao centro quanto ao setor de inspeções de veículos em geral.

### 5.8.4 Storytelling

O poder do *storytelling* reside na sua capacidade de invocar emoções e criar uma ligação profunda entre os consumidores e as marcas. Como tal é uma ferramenta de comunicação indispensável, frequentemente empregada em campanhas publicitárias para enriquecer o vínculo emocional entre o cliente e a empresa.

O objetivo do *storytelling* para a empresa JAVR passa por:

- Tecer narrativas que refletem as experiências e expectativas dos clientes, inspirando-se tanto em personas meticulosamente construídas quanto em histórias autênticas que acontecem todos os dias;
- Definir claramente os objetivos desejados com a campanha, assegurando que cada história transmita a mensagem pretendida e gere o impacto ambicionado nos espectadores;
- Utilizar eventos e experiências reais como exemplos poderosos para repercutir no público, proporcionando uma janela para o mundo dos serviços;
- Compartilhar contos que não só captam a atenção, mas também permanecem na memória dos clientes, fomentando um laço duradouro e cheio de significado.
- Além disso, a utilização de *storytelling* não se limita a um único formato ou contexto. Seguindo a abordagem que a JAVR adota, aplica esta técnica em todas as comunicações, desde vídeos institucionais até anúncios de novos serviços e atualizações operacionais.

Assim, é vital que a JAVR continue a cultivar o hábito de contar histórias que criem ligação, tanto no online como no *offline*.

#### 5.8.5 Jornais e Rádio

Publicidade em jornais e revistas locais, bem como *spots* publicitários para rádio, com o objetivo de aumentar a visibilidade nos mercados de Viana do Castelo e Paredes. Continua a ser um elemento influente e estratégico no mix de comunicação de uma empresa. Apesar da ascensão da publicidade digital, a presença em meios impressos continua a oferecer vantagens distintas e complementares às plataformas *online*. As publicações impressas, como fontes confiáveis de informação, conferem um nível de prestígio e credibilidade que pode reforçar a imagem de confiança e solidez.

A publicidade em jornais e revistas, uma prática comprovada e ainda influente no universo do *marketing*, oferece uma plataforma tangível para cimentar a presença no mercado. Mesmo na era digital, a publicidade impressa traz um toque de tangibilidade e autenticidade que repercute com os consumidores que valorizam a essência e a tradicionalidade.

Ao escolher publicações locais e regionais no Vale do Sousa e em Viana do Castelo, não só comunica diretamente com os mercados-alvo, mas também alinha a sua

mensagem às peculiaridades e à cultura local. Esta proximidade com o público local favorece um compromisso mais profundo e personalizado, criando uma sensação de familiaridade e confiança.

A integração da publicidade impressa com as campanhas digitais pode proporcionar um efeito sinérgico, onde a mensagem de cada canal reforça a outra, criando uma experiência de marca coesa. Além disso, *QR Codes* e chamadas para ação podem ser incluídos em anúncios impressos, criando um caminho fluido para os canais digitais.

A publicidade impressa proporciona espaço para detalhar os benefícios dos seus serviços, educar os consumidores sobre a importância da inspeção ao veículo.

Apesar de ser mais desafiante medir a eficácia da publicidade impressa em comparação com os canais digitais, técnicas como números de telefone dedicados podem ajudar a JAVR a rastrear a resposta do cliente e calcular o retorno sobre o investimento.

A complementaridade entre rádio, impressos e digitais permite criar uma abordagem multicanal robusta. A mensagem pode ser disseminada através de múltiplas plataformas, garantindo que a marca permaneça na mente dos consumidores, independentemente do meio de comunicação preferido.

A participação e patrocínio de eventos locais, divulgados através de publicidade impressa e rádio, podem aumentar o reconhecimento da marca e demonstrar o compromisso com as comunidades locais.

A seleção criteriosa de publicações para publicidade será baseada na relevância e notoriedade, nas comunidades locais, garantindo que a mensagem da empresa alcance eficazmente o público-alvo desejado, enquanto se constrói uma imagem de marca robusta e confiável.

A publicidade em rádios locais, complementada com a presença em jornais e revistas, constitui uma estratégia de comunicação poderosa, ampliando significativamente o seu alcance reforçando a sua presença tanto no concelho de Paredes e todo Vale do Sousa, quanto em Viana do Castelo. A rádio, com a sua capacidade de criar uma conexão direta e pessoal com os ouvintes é também um meio ideal para transmitir a mensagem da empresa a uma audiência regional.

Estas ações serão detalhadas no plano de marketing com cronogramas específicos, orçamentos e responsáveis pela implementação, assegurando que cada ação seja monitorizada e avaliada em termos de eficácia e retorno sobre o investimento.

## 5.9 Customer Relationship Management (CRM)

Com base em análises de mercado e pela revisão de literatura estudada é evidente que a implementação de uma estratégia de *Customer Relationship Management (CRM)* é crucial para estabelecer vantagens competitivas duradouras, proporcionando valor e satisfação aos clientes.

A empresa reconhece a necessidade de enfrentar os desafios destacados pela sua análise *SWOT*. Um ponto crítico é a falta de um planeamento estratégico eficiente, principalmente devido à inexistência de um sistema de CRM adequado.

Comprometida com a melhoria contínua, a empresa está determinada a implementar uma abordagem que seja mais holística e focada no cliente. Isso incluirá a integração de um sistema de CRM eficaz que atenda às necessidades tanto da empresa quanto de seus clientes.

Isso inclui o abandono de métodos limitados de interação, como *newsletters* isoladas, através de um sistema robusto que facilite uma compreensão profunda das necessidades e preferências dos clientes.

A estratégia de CRM será centrada em várias ações chave para fomentar uma relação duradoura e de confiança com os clientes:

- Compreensão dos Clientes - identificar claramente quem são os clientes e quais são suas expectativas em relação aos serviços de inspeção automóvel.
- Gestão de Informações - registar e organizar meticulosamente todas as interações e dados dos clientes, assegurando uma base de conhecimento rica e acessível.
- Atendimento Personalizado - alocar cada cliente a um membro da equipa que estará inteiramente familiarizado com suas necessidades específicas, garantindo um serviço personalizado e atento.
- Análise de Necessidades - identificar as principais necessidades e potenciais desafios enfrentados pelos clientes, permitindo a oferta de soluções.
- Histórico de Serviços - manter um registo detalhado do histórico de serviços de cada cliente, possibilitando uma análise de tendências.
- Celebração de Momentos Especiais - reconhecer datas importantes para os clientes, como o dia de anos ou aniversário da primeira inspeção, fortalecendo o vínculo emocional com a marca.

Ao implementar essas estratégias, a JAVR não só ambiciona aprimorar a qualidade e eficiência de seus serviços de inspeção automóvel, mas também aspira a construir uma base sólida de clientes leais, através de relações genuínas e de confiança mútua. A adoção de um sistema CRM avançado permitirá que a empresa não apenas atenda, mas exceda as expectativas dos clientes, promovendo a retenção e a fidelização a longo prazo.

#### 5.10 Plano de Ações Operacionais – planeamento e implementação

A fase de implementação do plano é essencial para transformar a estratégia e as intenções do Plano de *Marketing* em ações concretas e mensuráveis. Pretende-se delinear esta etapa com precisão, atribuindo responsabilidades claras e estabelecendo um cronograma rigoroso para assegurar que cada componente do *marketing-mix* seja eficazmente operacionalizado.

Cada ação prevista deve ser acompanhada de uma proposta de implementação detalhado, incluindo descrições específicas das atividades, os recursos necessários, os prazos e as metas a atingir.

É fundamental identificar quem será responsável por cada ação. Isso assegurará o compromisso e a clareza de responsabilidades, facilitando a comunicação e a coordenação entre os diferentes departamentos e equipas.

A implementação deve seguir um cronograma estruturado, com metas bem definidas e prazos realistas, permitindo assim monitorizar o progresso e assegurar que o plano se sustenta no caminho correto.

Contudo, o plano deve ser suficientemente flexível para permitir ajustes em resposta a mudanças no ambiente de mercado ou na resposta dos clientes. Esta adaptabilidade assegura que possa responder prontamente a desafios inesperados.

Uma gestão eficaz dos recursos é crucial, sendo assim deve estipular a alocação de recursos financeiros, humanos e materiais necessários para a execução das ações.

O plano deve incluir um sistema de controlo para monitorizar o desempenho e avaliar os resultados das estratégias de *marketing* implementadas. Indicadores-chave de desempenho (*KPI's*) devem ser estabelecidos para medir o sucesso em relação aos objetivos e metas.

Para medir, avaliar e acompanhar as métricas sugere-se adotar ferramentas como o *Google Ads*, *Instagram Ads*, *Facebook Ads* para que seja possível avaliar o alcance, ajudando assim para o incremento da notoriedade da empresa.

Deve ser mantida uma comunicação constante e eficiente em toda a organização para garantir que todos os membros da equipa estejam informados sobre o seu papel na implementação das ações.

Documentar o processo de implementação é fundamental para aprender com as experiências e para o aperfeiçoamento contínuo. Além disso, um sistema de *feedback* que permita recolher informações tanto de clientes quanto da equipa pode fornecer *insights* valiosos para futuras ações.

Implementar com sucesso o Plano de *Marketing* da JAVR requer uma abordagem metódica e disciplinada, garantindo que cada passo, desde o conceito até a conclusão, seja executado com atenção aos detalhes, foco em resultados e um compromisso inabalável com a excelência operacional.

## 6 CONCLUSÕES

Ao término deste estudo sobre a JAVR é possível afirmar que a empresa se posicionou de maneira estratégica e inovadora no setor de inspeções automóveis. Através da análise detalhada e do planeamento meticuloso apresentado, estabeleceu um plano de *marketing* que alia a tradição e confiabilidade dos serviços de inspeção à vanguarda das práticas de comunicação e *marketing* digital.

Com a implementação do plano, iniciando em fevereiro de 2024 até o final de 2025, não reforça apenas sua presença no Vale do Sousa, Paredes e em Viana do Castelo, mas também solidifica a sua imagem como uma entidade comprometida com a segurança rodoviária e a satisfação do cliente.

As estratégias delineadas – abrangendo desde a publicidade em jornais e rádios locais até a presença ativa nas redes sociais e o desenvolvimento de um *site* intuitivo – demonstraram uma compreensão clara das necessidades e expectativas dos consumidores atuais.

Este trabalho também sublinhou a importância da flexibilidade e da capacidade de adaptação face às mudanças do mercado, uma qualidade que permitirá à empresa manter-se resiliente e competitiva. A dedicação à qualidade do serviço, ao atendimento ao cliente e à inovação emergiram como pilares fundamentais que sustentam a sua visão de futuro.

O orçamento detalhado (anexo 3), que foi apresentado, reflete a eficiência na alocação dos recursos às diversas áreas do marketing digital, do marketing relacional e da gestão do *Customer Relationship Management* (CRM). Destaca-se um investimento substancial em desenvolvimento *Web* e motores de busca (*SEO*), realçando a valorização de uma forte presença *online* e aperfeiçoando a procura orgânica, fundamentos essenciais para o *marketing* digital. Em paralelo a aposta na produção de conteúdos para plataformas digitais e para *SEO* é acentuada, refletindo um foco em conteúdo pertinente e cativante para o público definido. A atribuição de verbas para a implementação de sistema de *email marketing* conjuga a estratégia integrada, que abraça o marketing relacional com o intuito de promover um diálogo direto e adaptado com o consumidor. Esta tática é reforçada pelo CRM, com investimentos direcionados para sistemas que favorecem uma administração eficiente das relações com clientes, potencializando interações e fortalecendo a lealdade e o valor percebido dos clientes a

prazo. Portanto, este orçamento espelha um plano estratégico meticulosamente elaborado, visando garantir que cada euro aplicado fortaleça e una as ações de marketing, com a finalidade de promover um crescimento consistente e um retorno do investimento concreto.

Em síntese, a JAVR está bem posicionada para continuar a sua trajetória de crescimento e excelência no serviço. O plano de marketing aqui concluído é mais do que um documento estratégico; é uma declaração de intenções que reflete o compromisso da empresa com um futuro onde a segurança, a eficiência e a responsabilidade ambiental são tão fundamentais quanto a saúde e a integridade dos veículos que inspeciona.

Através da concretização das ações propostas e do acompanhamento contínuo do seu impacto, a empresa afirma-se como uma referência no mercado de inspeções automóveis, pronta para enfrentar os desafios futuros e exceder as expectativas dos seus clientes, contribuindo assim para um trânsito mais seguro e uma sociedade mais consciente.

## 7 LIMITAÇÕES

Ao concluir este projeto é importante reconhecer o contributo significativo que este pode trazer para a JAVR, bem como para outras empresas que se relacionem com este sector.

No entanto, este trabalho tem algumas limitações, desde logo a necessidade de estudo detalhado sobre a empresa, dado que nunca tinha existido preocupação com este tema.

Neste contexto, o facto de não existir muito conhecimento disponível para a recolha de informações, implicou a necessidade de estruturar os objetivos de *Marketing* de acordo com os objetivos estratégicos, ainda por conhecer na data de início deste trabalho.

A implementação deste projeto revela-se pertinente na redefinição das estratégias comerciais e na promoção de uma imagem corporativa fortalecida, evidenciando o compromisso da empresa com a inovação e a satisfação do cliente. No entanto, foi igualmente evidenciado que o sucesso contínuo depende da superação de várias limitações estruturais e operacionais identificadas durante o desenvolvimento do plano.

A ausência de um sistema CRM integrado, a carência de profissionais especializados em *marketing*, a limitação orçamental para ações de *marketing* estratégico, a escassez de estudos atualizados relacionados no setor de centros de inspeção, associado à falta de um orçamento anual dedicado são obstáculos que necessitam de atenção imediata. Estes fatores não só restringem a capacidade de implementação de estratégias eficazes, mas, também, limitam a capacidade de resposta da empresa às dinâmicas de mercado em constante evolução.

Para superar estas barreiras e potenciar os resultados futuros, recomenda-se a adoção de medidas específicas, incluindo a integração de um sistema CRM para aperfeiçoar o relacionamento com os clientes, o investimento em formação na área de *marketing*, a alocação de recursos financeiros para o desenvolvimento de estratégias bem fundamentadas, a realização de estudos de mercado periódicos focados no setor e a incorporação de práticas de responsabilidade social e ambiental nas operações da empresa. Estas ações permitirão não apenas fortalecer as relações com os clientes e melhorar a posição competitiva da empresa, mas também contribuir para o desenvolvimento sustentável do setor.

Assim, este plano não só destaca o importante papel das estratégias de *marketing* na melhoria contínua dos serviços oferecidos pela JAVR e outras empresas do setor, mas, também, serve de guia para futuras investigações e implementações estratégicas.

O caminho para a excelência é contínuo e requer uma abordagem adaptativa e inovadora para enfrentar os desafios emergentes, garantindo assim um crescimento sustentável e uma vantagem competitiva duradoura no mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. (2022). *The Future of Purpose-Driven Branding*. Morgan James Publishing LLC.

Afonso, A. (2019). State-led wage devaluation in Southern Europe in the wake of the Eurozone crisis. *European Journal of Political Research*, 58(3), 938–959. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12317>

Ali, O. M. (2020). The Roles of Relationships and Service Quality as Drivers of Customer Loyalty: An Empirical Study. *Open Journal of Social Sciences*, 08(04), 14–32. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.84002>

Alonso, F., Useche, S. A., Gene-Morales, J., & Esteban, C. (2021). Compliance, practices, and attitudes towards VTIs (Vehicle Technical Inspections) in Spain: What prevents Spanish drivers from checking up their cars? *Plos one*, 16(7), e0254823. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0254823>

Alvarez, A., Felix, R., Rauschnabel, P., & Hinsch, C. (2018). Strategic customer engagement marketing: A decision making framework. *Journal of Business Research*, 92, 61–70. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.017>

Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 79–95. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00695-1>

Armstrong, G., Opresnik, M., & Kotler, P. (2003). *Marketing: An Introduction Global Edition* (P. Education, Ed.; 14.a ed.). Pearson Education.

Aronczyk, M., Edwards, L., & Kantola, A. (2017). Apprehending public relations as a promotional industry. *Public Relations Inquiry*, 6(2), 139–155. <https://doi.org/10.1177/2046147X17706411>

Baker, M. (1976). *Evolution of the marketing concept*. *Marketing: Theory and Practice*, 3–14.

Barcelos, R., Rossetto, C., & Magnago, R. (2023). *Modelos mentais rotinas Organizacionais: uma discussão sobre capacidade absorptiva e sustentabilidade*. *Mix Sustentável*, 9(4), 125–141. <https://doi.org/10.29183/2447-3073.MIX2023.v9.n4.125-141>

Brown, M. (1969). *Identification and Some Conditions of Organizational Involvement*. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346. <https://doi.org/10.2307/2391129>

Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Pereira, J., & Rodrigues, M. (2021). *Fundamentos de Marketing* (Edições Silabo, Ed.; 4.ª ed.).

Cardoso, L. & Barros, L. (2023). Para além das estratégias genéricas: uma proposta de metodologia de operacionalização do posicionamento competitivo de Michael Porter. *Revista de Gestão e Secretariado -Management and Administrative Professional Review*, 14(3), 2757–2777. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1746>

Carvalho, A.; Esteves, P.; Sousa, B.; & Catarino, A. (2020). A conciliadora do Marketing Relacional e Digital: um olhar no contexto organizacional. *European Journal of Applied Business Management*, 6–65.

Chaffey, D.; & Smith, P. (2022). *Digital marketing excellence: planning, optimizing, and integrating online marketing*. Taylor & Francis.

Churchill, J.; Gilbert, A.; & Peter, J. (2013). *Marketing criando valor para os clientes* (Saraiva, Ed.). <https://www.fnac.pt/mp8773245/Marketing-Criando-Valor-Para-Os-Clientes>

Costa, B. (2021). *Desenvolvimento de Ações de Marketing e Elaboração de Plano de Comunicação Interna para a Empresa Ambar - Passion, S.A.* [Dissertação de mestrado, ISAG-European Business School, Repositório Comum] <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/37810>

Dash, M., & Sharma, K. (2019). Marketing Response Modelling: Impact of Digital Marketing for a Luxury Car Brand. *Journal of Creative Communications*, 14(3), 254–270. <https://doi.org/10.1177/0973258619878077>

Declaração de Retificação n. 49/2012, de 18 de setembro, Diário da República n.º 181/2012, Série I de 2012-09-18, páginas 5244 - 5244 (2012). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/declaracao-retificacao/49-2012-176281>

Decreto Lei n.º 144/2017. (2017). Em <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2017/11/23000/0623906466.pdf> (pp. 6239–6245). Diário da República.

Decreto-Lei n. 26/2013, de 19 de fevereiro, Diário da República n. 35/2013, Série I de 2013-02-19, páginas 1058 - 1061 (2013). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/26-2013-258531>

Decreto-Lei n. 139-E/2023, de 29 de dezembro, Diário da República n. 250/2023, 4º Suplemento, Série I de 2023-12-29, páginas 54 - 65 (2023).  
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/139-e-2023-835994081>

Decreto-Lei n. 372/2007, de 6 de novembro do Ministério da Economia e da Inovação, Diário da República n. 213/2007, Série I de 2007-11-06, páginas 8080 - 8084 (2007).

Deliberação n. 1284-A/2023, da Presidência do conselho de Ministros, Diário da República, série 2 de 2023-12-2024, (2023).

Delss, R., & Henneberry, R. (2020). *Digital Marketing For Dummies* (For Dummies, Ed.; 2ª).

Dominique-Ferreira, S., Vasconcelos, H., & Proença, J. F. (2016). Determinants of customer price sensitivity: an empirical analysis. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 327–340. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2014-0409>

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313. <https://doi.org/10.2307/2392145>

Egbunike, C. F., & Okerekeoti, C. U. (2018). Macroeconomic factors, firm characteristics, and financial performance. *Asian Journal of Accounting Research*, 3(2), 142–168. <https://doi.org/10.1108/AJAR-09-2018-0029>

Esqueda-Walle, R., Jesus, & Karla. (2020). Digital Marketing: A Conceptual Framework, Review, and Case Study Mixed Approach. *International Journal of Economics and Business Administration*, VIII (Issue 3), 256–279. <https://doi.org/10.35808/ijeba/514>

Eysenck, M. W., & Keane, M. T. (2020). *Cognitive Psychology*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781351058513>

Faganel, A., & Constantini, M. (2020). CRM adoption factors in the gaming industry. *Management*, 25(1), 1–23. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.1>

Fahmi Al-Zyoud, M. (2019). Employing marketing mix to increase the efficiency of CRM within organic products marketers in Jordan. *Innovative Marketing*, 15(2), 84–95. [https://doi.org/10.21511/im.15\(2\).2019.07](https://doi.org/10.21511/im.15(2).2019.07)

Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., & Lee, Y.-Y. (2020). SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing, and

marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119908. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119908>

Fayed, A. E. (2021). Artificial Intelligence for marketing plan: the case for e-marketing companies. *Marketing and Management Of Innovations*, 81–95.

Futrell, C. M. (2012). *Vendas - fundamentos e novas práticas de gestão* (Saraiva Uni, Ed.; 2<sup>a</sup>).

Genzlinger, F., Zejnilovic, L., & Bustinza, O. F. (2020). *Servitization* in the automotive industry: How car manufacturers become mobility service providers. *Strategic Change*, 29(2), 215–226. <https://doi.org/10.1002/jsc.2322>

Grünig, R., & Kühn, R. (2018). *The Strategy Planning Process*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56221-5>

Gunawan, I. N. D., & Setiawan, P. Y. (2022). Inventory Management with EOQ Method at “Nitra Jaya” Fashion-Making Company in Badung. *European Journal of Business and Management Research*, 7(3), 347–351. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.3.1444>

Ha, H., Han, H., & Lee, K. (2020). A Visualization System for Exploring Logo Trend and Design Shape Patterns. *Applied Sciences*, 10(13), 4579. <https://doi.org/10.3390/app10134579>

Han, M., Lu, Y., & Ma, H. (2018). Calculation for Hard Measured Loads on the Travelling Mechanism of Bridge Inspection Vehicle. *Matec Web of Conferences*, 153, 07003. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201815307003>

Hayes, R. H., Upton, D., & Pisano, G. (2008). *Produção, Estratégia e Tecnologia: Em Busca da Vantagem Competitiva*. Bookman. [https://books.google.pt/books?id=OoiDX5lo\\_RYC](https://books.google.pt/books?id=OoiDX5lo_RYC)

Huertas, J. I., Mogro, A. E., Mendoza, A., Huertas, M. E., & Ibarra, R. (2020). Assessment of the Reduction in Vehicles Emissions by Implementing Inspection and Maintenance Programs. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4730. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134730>

IPAC. (2016). NP EN ISO/IEC 17020.

Isabelle, D., Horak, K., McKinnon, S., & Palumbo, C. (2020). Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via

- mining and IT industries. *Technology Innovation Management Review*, 10(6), 28–41. <https://doi.org/10.22215/timreview/1366>
- Junior, O. F. da S. (2022). Mercado de vizinhança e acumulação ampliada do capital na metrópole de São Paulo [Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/T.8.2022.tde-30012023-181001>
- Kalafatis, S. P., Tsogas, M. H., & Blankson, C. (2020). Positioning strategies in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(6), 416–437. <https://doi.org/10.1108/08858620010349501>
- Kansongue, N., Njuguna, J., & Vertigans, S. (2023). A PESTEL and SWOT impact analysis on renewable energy development in Togo. *Frontiers in Sustainability*, 3. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.990173>
- Kapoor, S., & Kaur, M. (2017). Basel III Norms: A SWOT and TOWS Approach. Vision: *The Journal of Business Perspective*, 21(3), 250–258. <https://doi.org/10.1177/0972262917716759>
- Kegel, P. (2017). The impact of the physical work environment on organizational outcomes: a structured review of the literature. *Journal of Facility Management Education and Research*, 1(1), 19–29. <https://doi.org/10.22361/jfmer/76637>
- Khan, I., Rahman, Z., & Fatima, M. (2016). The role of customer brand engagement and brand experience in online banking. *International Journal of Bank Marketing*, 34(7), 1025–1041. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2015-0110>
- Khan, K. A., Çera, G., & Netek, V. (2019). Perception of the Selected Business Environment Aspects by Service Firms. *Journal of Tourism and Services*, 10(19), 111–127. <https://doi.org/10.29036/jots.v10i19.115>
- Khorsheed, R., Abdulla, D., Othman, B., Mohammed, H., & Sadq, Z. (2020). The Role of Services Marketing Mix 7P's on Achieving Competitive Advantages (The Case of Paitaxt Technical Institute in Kurdistan Region of Iraq). *Test Engineering and Management*, 83.
- Kim, R. B., & Chao, Y. (2019). Effects of brand experience, brand image and brand trust on brand building process: The case of Chinese millennial generation consumers. *Journal of International Studies*, 12(3), 9–21. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2019/12-3/1>
- Kiraci, E., Franciosa, P., Turley, G. A., Olifent, A., Attridge, A., & Williams, M. A. (2017). Moving towards in-line metrology: evaluation of a Laser Radar system for

in-line dimensional inspection for automotive assembly systems. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 91(1–4), 69–78. <https://doi.org/10.1007/s00170-016-9696-8>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: moving from Traditional to Digital*. John Wiley & Sons.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0*. Leya.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing* (P. Hall, Ed.; 14<sup>a</sup>).

Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). Applications of CRM in B2B and B2C Scenarios Part I (pp. 329–362). [https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7_16)

Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico* (M. Hill, Ed.; 4<sup>a</sup>).

Legros, B., Jouini, O., Akşin, O. Z., & Koole, G. (2020). Front-office multitasking between service encounters and back-office tasks. *European Journal of Operational Research*, 287(3), 946–963. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.04.048>

Lei 11 / 2011, de 26 abril, Diário da República n° 80/2011, Série I de 2011-04-26 (2011). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/11-2011-287123>

Li, Y., Huang, J., & Song, T. (2019). Examining business value of customer relationship management systems: IT usage and two-stage model perspectives. *Information & Management*, 56(3), 392–402. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.07.012>

Mangini, E. R., Mangini, A. F. C., & Barros, T. F. (2020). Desenvolvimento de plano de comunicação integrada de marketing para um salão de beleza. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 9(2), 139. <https://doi.org/10.18316/desenv.v9i2.6781>

Marketing relacional em bibliotecas universitárias: uma revisão da literatura (2022).

Matos, C. A. de, Martins, F. E., Da Rosa, M. B., & Bernardon, R. (2018). Os Efeitos do Alinhamento entre Práticas de Marketing e Estratégia de Negócios no Desempenho das Empresas. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(6), 849–865. <https://doi.org/10.5585/bmj.v17i6.3774>

Mcdonald, M. (2007). *On Marketing Planning* (K. Page Ltd, Ed.).

Mendes, I. de O. (2021, Dezembro 30). Coesão comunitária: o caso de Portugal e dos seus resultados na última década. *Revista FAE*.

- Mohan, M., Voss, K. E., Jiménez, F. R., & Gammoh, B. S. (2018). Corporate brands as brand allies. *Journal of Product & Brand Management*, 27(1), 41–56. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2016-1080>
- Nunes, J. C., & Cavique, L. (2004). Plano de marketing: estratégia em acção (D. Quixote, Ed.). Leya. <https://books.google.pt/books?id=F8tjOd8qRSUC>
- Nwadike, G., Abuba, S., & Wokoma, D. (1996). Strategic management: Concepts and cases. *Long Range Planning*, 29(6), 907–908. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)82835-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)82835-X)
- Okunev, D. V., Maykova, S. E., Korokoshko, J. V., Leonenko, E. A., & Gvozdetskaya, I. V. (2016). Russian Engineering Services Market: Theory and Practice of Modern High-Tech Business. *European Research Studies Journal*, XIX (Issue 3A), 123–149. <https://doi.org/10.35808/ersj/553>
- Polat, Z. A., Alkan, M., & Sürmeneli, H. G. (2017). Determining strategies for the cadastre 2034 vision using an AHP-Based SWOT analysis: A case study for the turkish cadastral and land administration system. *Land Use Policy*, 67, 151–166. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.05.004>
- Portaria n. 221/2012, de 20 de julho, Diário da República n. 140/2012, Série I de 2012-07-20, páginas 3835 - 3846 (2012). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/221-2012-179503>
- Portaria n. 221/2012, de 20 de julho, Diário da República n. 140/2012, Série I de 2012-07-20, páginas 3835 - 3846 (2012). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/221-2012-179503>
- Portaria n. 378-A/2013, de 31 de dezembro, Diário da República n. 253/2013, 3º Suplemento, Série I de 2013-12-31, páginas 347 - 348 (2013). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/378-a-2013-164418>
- Porter, M. E. (1989a). How Competitive Forces Shape Strategy. Em *Readings in Strategic Management* (pp. 133–143). Macmillan Education UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8\\_10](https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10)
- Porter, M. E. (1989b). *Vantagem Competitiva* (E. Campus, Ed.; Vol. 1).
- Raji, R. A., Rashid, S., & Ishak, S. (2019). The mediating effect of brand image on the relationships between social media advertising content, sales promotion content and behavioural intention. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(3), 302–330. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2018-0004>

- Rocha, C. (2023). *Plano de Marketing Para a Empresa Transportes Torres & Oliveira*. |Dissertação de mestrado, ISAG-European Business School, Repositório Comum| <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/44793>
- Rodríguez, M. R. G., Caballero, J. L. J., Köseoglu, M. A., Okumus, F., & Samper, R. C. M. (2018). Revisiting the link between business strategy and performance: Evidence from hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.008>
- Safizadeh, M. H., Field, J. M., & Ritzman, L. P. (2003). An empirical analysis of financial services processes with a front-office or back-office orientation. *Journal of Operations Management*, 21(5), 557–576. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.03.001>
- Schivinski, B., & Dabrowski, D. (2015). The impact of brand communication on brand equity through Facebook. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 9(1), 31–53. <https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-0007>
- Song, M., Xu, J., & Chen, Y. (2022). Food Interactive Packaging Design Method Based on User Emotional Experience. *Scientific Programming*, 2022, 1–7. <https://doi.org/10.1155/2022/7395678>
- Sun, J., Li, B., Jiang, Y., & Wen, C. (2016). A Camera-Based Target Detection and Positioning UAV System for Search and Rescue (SAR) Purposes. *Sensors*, 16(11), 1778. <https://doi.org/10.3390/s16111778>
- Tallafuss, P. J., Rosochowski, A., & Campbell, S. (2017). A feasibility study on different NDT techniques used for testing bond quality in cold roll bonded Al-Sn alloy/steel bimetal strips. *Manufacturing Review*, 4, 4. <https://doi.org/10.1051/mfreview/2017002>
- Tavares, M. C. (2010). *Gestão Estratégica* (E. Atlas, Ed.; 3<sup>a</sup>).
- Tavares, V. (2004). *Gestão da Marca no Contexto da PME: Uma Conceptualização das Diferenças Suportada em Estudos de Caso do Sector do Calçado Português*, |Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia, Universidade do Porto. | [https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/10386/2/5719\\_TD\\_01\\_C.pdf](https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/10386/2/5719_TD_01_C.pdf)
- Tsao, W.-C., Hsieh, M.-T., & Lin, T. M. Y. (2016). Intensifying online loyalty! The power of *website* quality and the perceived value of consumer/seller relationship. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1987–2010. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0293>

Vanicková, R., & Woszczyzna, K. S. (2020). Innovation of business and marketing plan of growth strategy and competitive advantage in exhibition industry. *Polish Journal of Management Studies*, 21(2), 425–445. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.2.30>

Walsh, P. R. (2005). Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation. *Management Decision*, 43(1), 113–122. <https://doi.org/10.1108/00251740510572524>

Williamson, R. (2001). Exchange rate exposure and competition: evidence from the automotive industry. *Journal of Financial Economics*, 59(3), 441–475. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00093-3](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00093-3)

Zakeri, S., Yang, Y., & Hashemi, M. (2019). Grey strategies interaction model. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 30–60. <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2018-0055>

Zhao, F., Chen, K., Hao, H., & Liu, Z. (2020). Challenges, Potential and Opportunities for Internal Combustion Engines in China. *Sustainability*, 12(12), 4955. <https://doi.org/10.3390/su12124955>

## WEBGRAFIA

Areal, P. (2024). O desafio da sustentabilidade. <https://ancia.pt/wp-content/uploads/2022/12/ancia-revista-anual2022-1.pdf>

Banco de Portugal. (2024). “Análise das empresas de atividades de ensaios e análises técnicas” BPStat. Consultado a 22 de fevereiro, disponível em <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

Beling, F. (2024, Janeiro 5). As 10 redes sociais mais usadas em 2024. *Oficina da Net*. <https://www.oficinadanet.com.br/post/16064-quais-sao-as-dez-maiores-redes-sociais>

INE, IP. (2024). Instituto Nacional Estatística. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main)

Informa D&B. (2024, Fevereiro 11). Informa D&B. <https://www.informadb.pt/pt/>

Leão, P. (2022). Desenvolver e reter talentos. *Futuro dos transportes & logística*, 6.

Pplware. (2023, Julho 28). Facebook tem 3 mil milhões de utilizadores e é a rede social mais popular da Internet. [https://pplware.sapo.pt/redes\\_sociais/facebook-chega-aos-3-mil-milhoes-de-utilizadores-e-torna-se-a-rede-social-mais-popular-da-internet/](https://pplware.sapo.pt/redes_sociais/facebook-chega-aos-3-mil-milhoes-de-utilizadores-e-torna-se-a-rede-social-mais-popular-da-internet/)

Sanches, A. (2008). Mortos na A1 diminuíram 52 por cento em 13 anos. *Publico*, 22. <https://www.publico.pt/2006/09/13/jornal/mortos-na-a1-diminuiram-52-por-cento-em-13-anos-97433>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Balanço

#### JOSÉ ALBERTO VAZ RODRIGUES, UNIPessoal LDA

Contribuinte: 515210994

Moeda: EUR

#### BALANÇO (Modelo Reduzido) em 15 de 2023

Rubricas	Notas	2023	2022
<b>ATIVO</b>			
Ativo não corrente			
Ativos fixos tangíveis		1.199.744,55	1.140.925,52
Outros Investimentos financeiros		5.893,52	5456,12
Créditos a receber		0,00	0,00
Subtotal		1.205.638,07	1.146.381,64
Ativo corrente			
Clientes		14.204,25	11.370,64
Estado e outros entes públicos		11.591,55	6.783,55
Outros créditos a receber		5.778,00	11.709,77
Diferimentos		3.769,06	1.832,04
Caixa e depósitos bancários		402.855,08	358.152,11
Subtotal		438.197,94	389.848,11
<b>Total do ativo</b>		1.643.836,01	1.536.229,75
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>			
Capital Próprio			
Capital subscrito		1.056.656,69	1.056.656,69
Reservas legais		16.910,75	16.910,75
Outras reservas		321.304,47	321.304,47
Subtotal		1.394.871,91	1.394.871,91
Resultado líquido do período		81.236,74	26.417,54
<b>Total do capital próprio</b>		1.476.108,65	1.421.289,45
Passivo			
Passivo não corrente			
Provisões		25.000,00	25.000,00
Financiamentos obtidos			
Subtotal		25.000,00	25.000,00
Passivo corrente			
Fornecedores		28.010,72	15.006,33
Estado e outros entes públicos		24.630,58	29.794,33
Financiamentos obtidos		0,00	8.856,23
Outros passivos correntes		90.086,06	36.283,41
Subtotal		142.727,36	89.940,30
<b>Total do Passivo</b>		167.727,36	114.940,30
<b>Total do capital próprio e do passivo</b>		1.643.836,01	1.536.229,75

Contabilidade - (c) Primavera BSS

Fonte Elaboração própria.

## Anexo 2

### Demonstração Resultados

JOSÉ ALBERTO VAZ RODRIGUES, UNIPessoal LDA					
				Moeda:	EUR
				Contribuinte:	515210994
Demonstração dos resultados por naturezas em 13 de 2023					
(modelo reduzido)					
Conta	Rendimentos e Gastos		Notas	2023	2022
Pos	Neg				
71/72		Vendas e serviços prestados		725.849,53	682.653,60
75		Subsídios à exploração		0,00	168,00
73		Variação de Inventários na produção		0,00	0,00
74		Trabalhos para a própria entidade		0,00	0,00
	61	Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		0,00	0,00
	62	Fornecimentos e serviços externos		-146.699,10	-154.827,37
	63	Gastos com pessoal		-298.875,76	-266.424,88
7622	652	Imparidade de inventários (perdas/reversões)		0,00	0,00
7621	651	Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		0,00	0,00
763	67	Provisões (aumentos/reduções)		0,00	0,00
7623;7627/8	653;657/8	Outras imparidades (perdas/reversões)		0,00	0,00
	77	Aumentos / reduções de justo valor		0,00	0,00
	78	Outros rendimentos		0,39	0,31
	68	Outros gastos		-90.215,68	-103.881,00
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos				190.059,38	157.688,66
761	64	Gastos / reversões de depreciação e de amortização		-117.964,55	-117.964,55
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)				72.094,83	39.724,11
7915		Juros e rendimentos similares obtidos		0,00	0,00
	6911/21/81	Juros e gastos similares suportados		0,00	-185,12
Resultado antes de impostos				72.094,83	39.538,99
	812	Impostos sobre o rendimento do período		9.141,91	-13.121,45
Resultado líquido do período				81.236,74	26.417,54

Contabilidade - (c) Primavera BSS

Fonte Elaboração própria.

## Anexo 3

### Orçamento Branding e Redes Sociais



**Orçamento** ORC BEP24/1

**Data** 2024-02-25

Original

#### Toperf, Lda

Rua da Pedreira, N.º 48

Chaves

5400-580 Chaves

N.º Contrib.: 516534890

Tel.:

(Chamada para a rede fixa nacional)

933263611

(Chamada para rede móvel nacional)

Email: info@toperf.com

IBAN: PT50 0269 0359 00207524628 63

ATCUD:JJ5FZY4F-1



José Alberto Vaz Rodrigues, Unipessoal Lda

Rua de Sá Reis, N.º 12

Chaves

5400-509

Portugal

Cliente	N.º Contribuinte	Cond. Pag.	Doc. válido até	Comercial	Moeda
61	515210994	Pronto Pagamento	26/03/2024	Comercial 1	EUR

Artigo	Descrição	Qtd	Preço Uni.	IVA	%Desc.	Total
50004	Branding Empresarial , Identidade e estacionário	1,00 UN	4.065,041	23%	0	4.065,04
101	Alojamento Web	1,00 UN	162,602	23%	0	162,60
100	Domínio Web	1,00 UN	52,846	23%	0	52,85
105	Certificado AlphaSSL Wildcard	1,00 UN	100,000	23%	0	100,00
102	Desenvolvimento Web	1,00 UN	4.308,943	23%	0	4.308,94
50029	Motores de Busca (SEO)	1,00 UN	3.617,886	23%	0	3.617,89
107	Criação de Conteúdos para redes digitais e motores de busca	1,00 UN	3.658,537	23%	0	3.658,54
50025	Serviço de Fotografia e Video	1,00 UN	5.121,951	23%	0	5.121,95
DIV	DIV instalação e configuração de sistema de email marketing, integrado com website	1,00 UN	1.951,220	23%	0	1.951,22

**Este documento não serve de fatura**

IgtP-Processado por programa certificado n.º2330/AT

Software online [www.OfficeGest.com](http://www.OfficeGest.com)

Taxa	Incidência	Valor	Desc.	Desc.2	Retenção
23%	23.039,02€	5.298,98€	0%	0%	0%



Total ilíquido	23.039,02 €
Desconto Linhas	0,00 €
Desconto	0,00 €
Total Líquido	23.039,02 €
IVA	5.298,98 €

**Total 28.338,00 €**

Capital Social: 5.000,00 €

Sociedade: Sociedade por quotas  
Página 1/1

Matrícula:

Fonte: Toperf.

## **Anexo 4**

### *Guião da Entrevista*

Esta entrevista é conduzida como parte do Trabalho Final de Projeto para a obtenção do Grau de Mestre de Rui Miguel Salvador Gonçalves no âmbito do Mestrado em Direção Comercial e Marketing no ISAG – European Business School, a presente entrevista visa obter um conhecimento detalhado sobre a importância das estratégias de Marketing nas empresas de Centros de Inspeção Técnica de Veículos.

O objetivo é entender melhor as práticas de gestão, qualidade de serviço e estratégias de relacionamento com o cliente utilizadas pelos centros de inspeção. A sua participação é voluntária e todas as informações serão mantidas em confidencialidade, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos.

É solicitado que responda com franqueza e sem inquietações em dar respostas certas pois, não está a ser avaliado e, por isso, deverá dizer o que pensa sem constrangimento, pretendendo-se a obtenção de respostas que se enquadrem na realidade da sua empresa.

O tempo estimado da entrevista é de 30 a 45 minutos.

Obrigado pela sua participação.

Questões para a entrevista

### **Secção 1 – Informação Geral do Entrevistado**

Nome (opcional):

Idade:

Formação Académica:

Cargo no Centro de Inspeções:

Anos de Experiência no Setor:

### **Secção 2 – Conhecimento do Negócio e Posicionamento de Mercado**

1. Que características distinguem o seu serviço dos outros centros de inspeção?

2. Quais são, na sua opinião, os principais fatores que os clientes consideram ao escolher um centro de inspeções?
3. Existe um esforço contínuo para a formação e desenvolvimento dos colaboradores?
4. Quais as suas expectativas em relação à empresa e ao seu futuro no seio desta?

### **Secção 3 – Estratégias de Marketing e Comunicação**

5. De que forma o marketing é implementado na sua empresa?
6. A sua empresa explora o marketing digital? Está presente em canais online? Se sim, quais?
7. Com que frequência a sua empresa publica nas redes sociais? Quais as mais importantes e porquê?
8. Acredita que as estratégias de marketing Digital aumentam o valor da sua empresa na mente do consumidor?

### **Secção 4 – Relacionamento com o Cliente**

9. Como são construídas e mantidas relações de confiança com os clientes e parceiros?
10. Qual a relevância da proximidade com o cliente para o negócio?
11. De que forma a fidelidade dos clientes é cultivada e medida?
12. Utilizam algum sistema de CRM ou outra ferramenta para gerir a relação com os clientes?

#### **Conclusão da Entrevista**

"Quero agradecer-lhe novamente pelo seu tempo e pelas informações valiosas que partilhou. Se tiver mais alguma coisa que queira acrescentar ou considerar relevante para o estudo, por favor, sinta-se à vontade para discutir agora."