

Drive

Pandemia, Crise dos "chips", Ruptura na distribuição, preço das matérias primas e Guerra na Europa

Crise Automóvel Mercado sem carros

É o tema do momento, que continua a preocupar a indústria da mobilidade. Não há automóveis para entrega. As encomendas tardam, os preços sobem e o cenário para 2023 não é animador. As causas e as soluções para uma crise sem precedentes.

Canais digitais



LeasePlan

App condutores
My Fleet
My LeasePlan
Oficina Fácil

Já conhece os canais digitais LeasePlan? Esteja onde estiver, na palma da sua mão pode ter acesso a diversos serviços relacionados com o seu automóvel ou frota.

Queremos proporcionar-lhe uma mobilidade mais eficiente e livre de preocupações.

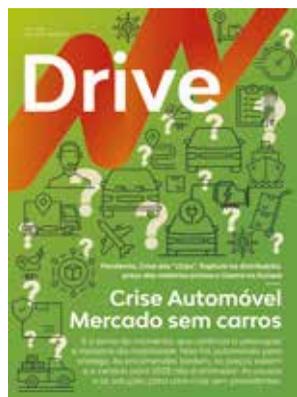
What's next?

leaseplan.com



António Oliveira Martins
Diretor-geral

Apesar do nosso esforço em explicar a natureza sistémica desta crise, que ultrapassa a LeasePlan e as próprias marcas, a indústria como um todo e até os governos nacionais e a própria UE, muitos profissionais com quem contactamos não percebem os seus contornos. Como é óbvio, compreendemos a sua frustração, já que assim não conseguem que as suas frotas e a mobilidade evoluam em linha com os objetivos traçados.



outono . inverno '22
Revista oficial
LeasePlan Portugal

O cenário é de incerteza Mas a LeasePlan está aqui, comprometida com o seu sucesso

Primeiro foi a pandemia por COVID-19 e depois todas as suas consequências. A crise dos *chips*, a disrupção nas cadeias de distribuição e logística internacionais e o aumento do preço das matérias-primas... Mais recentemente, a partir de março, juntou-se a tudo isto a guerra na Europa e a espiral inflacionista que conhecemos. E o resultado, para todos os que trabalham no setor da mobilidade, assim como noutras áreas relacionadas, é preocupante: não há automóveis para entrega no circuito comercial. As encomendas demoram e muitas vezes os valores de aquisição dessas mesmas encomendas têm de ser revistos em alta por indicação dos fabricantes.

Ainda que as causas desta crise sejam conhecidas, não é claro para todos que a falta de automóveis no mercado e os atrasos nas encomendas sejam um problema global, fruto de uma conjuntura que começou a desenhar-se em 2020. Como é natural, o setor do *renting* também se tem ressentido desta situação. E aqui, na LeasePlan, no nosso dia-a-dia de trabalho, somos testemunhas dos constrangimentos que tem provocado. É verdade que estamos comprometidos com o sucesso dos nossos clientes, com uma mobilidade mais eficiente, mas não tem sido fácil garantir esse objetivo. Apesar do nosso esforço em explicar a natureza sistémica desta crise, que ultrapassa a LeasePlan e as próprias marcas, a indústria como um todo e até os governos nacionais e a própria UE, muitos profissionais com quem contactamos não percebem os seus contornos. Como é óbvio, compreendemos a frustração de alguns clientes que assim não conseguem que as suas frotas e a mobilidade evoluam em linha com os seus objetivos.

Essa frustração também é nossa e tudo temos feito para mitigar o impacto desta situação junto dos clientes. As nossas equipas estão mobilizadas para esta realidade, acompanham a sua evolução ao minuto e estão determinadas em encontrar as soluções mais eficientes. Temos sido muito criativos, temos trabalhado com os clientes em diversas soluções e acreditamos em tudo o que estamos a fazer. Prova da nossa preocupação e compromisso, é esta edição da revista *Drive*, um contributo mais para esclarecer este tema e este problema.

I
INTRODUÇÃO

Não há automóveis para entrega. Fique a perceber porquê.

Nos últimos meses, ir a um *stand* para comprar um carro tornou-se uma experiência algo frustrante. É que, a curto e médio prazo, não há automóveis para entrega. Para perceber este problema, que está a ter um enorme impacto económico em Portugal e no mundo, é preciso conjugar e encadear fatores como a pandemia, a crise dos semicondutores, a disrupção nas cadeias de distribuição, o aumento do preço das matérias-primas e a guerra na Ucrânia.

Seja em conversas entre amigos ou em referências nas notícias, já todos ouvimos dizer que não há carros para entrega a quem os queira comprar. Porquê? Porque, pura e simplesmente, as marcas não dispõem de automóveis para entrega. Mas porquê? Aqui a explicação é mais complexa e tem como ponto de partida a pandemia e depois as suas consequências. Referimo-nos à crise dos semicondutores, aos problemas com

as cadeias de abastecimento internacionais, aumento do preço das matérias-primas e mais recentemente à disrupção causada pela guerra na Ucrânia.

Mais adiante, nas páginas desta edição, olhamos em detalhe para cada um destes aspetos. Mas importa salientar desde já que se trata de uma situação com consequências em todo o mundo, já que grande parte da atividade económica que conhecemos assenta na mobilidade automóvel. Por exemplo, no setor do turismo, as empresas de *rent-a-car* têm vindo a sentir dificuldades em prestar os seus serviços habituais. O mesmo acontece na área do *renting*. Não havendo carros para entrega, as empresas do setor têm tido dificuldade em fazer novos contratos, renovação de frotas ou garantir todos os serviços que até ao início desta crise eram prestados com naturalidade.

COVID-19



2020

Fecho de fábricas



2020

Crise dos chips



2021



**Não há outra forma de o dizer:
não há carros para entrega no mercado.**

Trata-se de um problema à escala global, que teve origem na pandemia por COVID-19 e que foi agravado pela crise dos *chips*, pela disrupção nas cadeias de abastecimento internacionais, pela subida dos preços das matérias-primas e, mais recentemente, pela guerra na Europa. Por muito que as marcas queiram vender, por muito que as empresas queiram honrar os seus compromissos para com os clientes, a verdade é esta: não há carros para entrega. Ou pelo menos ao ritmo que seria desejável.

Crise de
abastecimento



2022

Aumento do preço
das matérias-primas



2022

Guerra
na Europa



2022



Car Policy Benchmark 2022

Um estudo essencial para gestores de frota

P. 18

O LeasePlan Car Policy Benchmark 2022 foi apresentado no passado mês de outubro, num evento público que teve lugar em Lisboa, no Espelho de Água. Trata-se de um documento incontornável, que avalia políticas de frota e apresenta as melhores práticas do setor. Não teve a oportunidade de estar presente? Nós contamos-lhe tudo...

B

ÁREA B • DOSSIER

Escassez de automóveis no mercado 2020/23

P. 24



Parte I

A pandemia na origem da crise

P. 26

Parte II

A falta de semicondutores

P. 28

Parte III

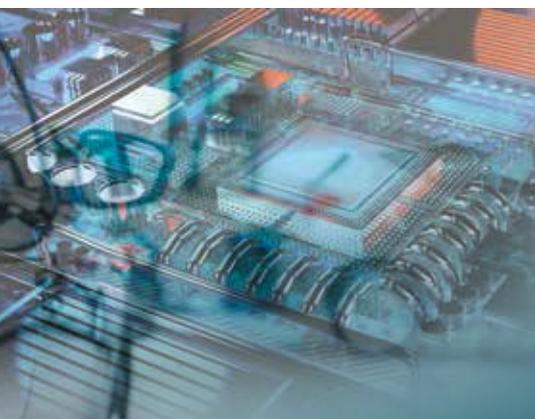
Cadeias de abastecimento e aumento do preço das matérias-primas

P. 32

Parte IV

Guerra na Europa. O último dos problemas

P. 35



Drive Magazine | Propriedade LeasePlan Portugal | Lagoas Park, Ed. 6, 2740-244, Porto Salvo | NIF: 502167610 | **Diretor:** António Oliveira Martins | **Conceito e Conteúdos:** Brandscape, Lifestyle Creativity | **Editor Executivo:** Tiago Silveira Machado | **Redação:** Susana Marvão (colaboradores) | **Design:** Brandscape, Lúcia Antunes | **Colaboradores:** Camilo Lourenço | **Publicidade:** Vera Moser, Tel.: +351 214 440 907, vera.moser@leaseplan.com | **Impressão:** Ondagrafe, Rua da Serra 1, A-das-Lebres, 2660-202 St°. Antão do Tojal | **Tiragem:** 500 exemplares | **Distribuição gratuita** | **Periodicidade:** Semestral

Recolha e Recicle o Papel Usado



Hélder Pedro

Secretário-geral ACAP

Entrevista

P. 40

Fomos ouvir Hélder Barata Pedro, Secretário-geral da ACAP, que nos deixou a perspetiva da Associação e também a das marcas automóveis suas associadas.

Falta de automóveis

Um desafio para os gestores de frota

P. 42

"A necessidade aguça o engenho." Esta expressão não é nova e aplica-se ao esforço e à imaginação dos gestores de frota, no sentido de encontrarem soluções que permitam mitigar a escassez de automóveis no mercado.

Luís Augusto

Presidente ALF

Entrevista

P. 46

Nesta entrevista deixou-nos a sua perspetiva sobre a crise de falta de automóveis, que está a afetar de forma severa muitas das empresas suas associadas.

Ricardo Silva

Entrevista

P. 48

"Estamos a fazer de tudo para atenuar o problema, mas os clientes já perceberam que a escassez de automóveis no mercado é algo que nos ultrapassa por completo."

Gustavo Madeira

Entrevista

P. 55

"Compreendemos a ansiedade dos clientes e temos feito tudo o que está ao nosso alcance para mitigar os efeitos deste problema. Mas é verdade que muitos condutores ainda confundem a LeasePlan com o próprio problema."

Eduardo Rodrigues

Entrevista

P.580

"Temos procurado alternativas de *sourcing* aos modelos de compra tradicionais, assim como carros de marcas que habitualmente não estão no nosso radar de aquisição."



ÁREA C

2023 Mobilidade Elétrica

Portfólio

P. 62

Fruto do sucesso comercial que todos conhecemos, as marcas continuam a reforçar a sua aposta nos SUV e em versões eletrificadas..

Mobilidade Elétrica

10 perguntas para ficar a saber tudo

P.74

Gostava de saber mais sobre temas ligados aos automóveis elétricos? Então está no sítio certo. Reunimos um sortido de temas, em jeito de pergunta e resposta, que podem ajudar a esclarecer as suas dúvidas.



LeasePlan vence Prémio "Gestora de Frota 2022" pela oitava vez.

A LeasePlan Portugal foi distinguida com o Prémio "Gestora de Frota 2022", no âmbito dos Prémios Fleet Magazine. A distinção foi atribuída na 10.ª Conferência Gestão de Frotas Expo & Meeting, que decorreu no dia 24 de novembro, no Centro de Congressos do Estoril.

Novembro terminou com uma boa notícia para toda a equipa LeasePlan. É verdade. Pelo terceiro ano consecutivo e pela oitava vez desde a sua criação a LeasePlan foi reconhecida como "Gestora de Frota 2022". Desta feita, a atribuição do prémio teve a particularidade de atingir a pontuação mais elevada do júri nos critérios fundamentais: **Rapidez de resposta a propostas; Flexibilidade negocial antes da contratação; Flexibilidade negocial após a contratação; Acompanhamento na resolução de questões**

de contrato; Serviços de Consultoria e proposta de melhoria; Ações complementares e oferta de soluções na área da mobilidade e Avaliação global do serviço.

A propósito deste reconhecimento, António Oliveira Martins, Diretor-geral da LeasePlan Portugal, referiu que "receber novamente o prémio de Gestora de Frota é uma ótima recompensa pelo trabalho que temos realizado, principalmente porque são os clientes que atribuem este prémio".

Pedro Miranda, responsável de Business Development da LeasePlan Portugal, falou sobre os "Desafios atuais na política de frotas"



“Receber novamente o prémio de Gestora de Frota é uma ótima recompensa pelo trabalho que temos realizado, principalmente porque são os clientes que atribuem este prémio”.

António Oliveira Martins
Diretor-geral

Sobre o contexto que o setor vive, marcado pela escassez de produto automóvel, acrescentou que “os últimos anos têm sido particularmente atípicos, e o setor automóvel tem enfrentado grandes desafios, mas são os desafios que nos obrigam a pensar mais além e na LeasePlan temos feito de tudo para pensar em alternativas para dar resposta aos prazos de entrega alargados”.

António Oliveira Martins referiu ainda o importante trabalho desenvolvido por todas as equipas da LeasePlan. “Este prémio traduz o empenho de



Ricardo Silva
Diretor Comercial LeasePlan no momento da entrega do prémio..

“Este prémio traduz o empenho de toda a empresa em prestar um serviço de qualidade aos nossos clientes.”

toda a empresa em prestar um serviço de qualidade aos nossos clientes.” Aliás, estas equipas têm estado envolvidas em diversos projetos muito inovadores, o que o Diretor Geral da LeasePlan também sublinhou: “(...) procuramos inovar na criação de soluções de mobilidade no mercado, facilitando simultaneamente o dia-a-dia dos nossos clientes, retirando-lhes preocupações com o automóvel. Para isso disponibilizamos hoje um conjunto de ferramentas digitais que lhes permite estar mais próximos da LeasePlan e, acima de tudo, simplificar a resolução de problemas e necessidades para as quais procuramos sempre encontrar as melhores respostas”.

Importa recordar que os Prémios Fleet Magazine

distinguem os principais operadores e os veículos mais importantes para o setor de gestão de frotas. Para isso, contam com um júri constituído por responsáveis de compra e gestão dos veículos nas empresas que avaliam os veículos a concurso e a presença das gestoras de frota no presente ano. Este ano, os prémios foram atribuídos na 10.ª Conferência Gestão de Frotas Expo & Meeting, que decorreu no dia 24 de novembro, no Centro de Congressos do Estoril.



A LeasePlan esteve presente na 10.ª Conferência Gestão de Frotas Expo & Meeting, da Fleet Magazine.





Car Cost Index LeasePlan Já está disponível

Apesar do aumento dos preços da energia, os custos dos VE são mais competitivos do que nunca.

A LeasePlan acaba de publicar a última edição do seu Car Cost Index, estudo que revela que os Veículos Elétricos (VE), em quase todos os segmentos e países europeus, estão agora ao mesmo preço, ou mais competitivos, do que os automóveis a gasolina ou a diesel, apesar do aumento dos preços do combustível e da eletricidade, numa análise efetuada com base no TCO (custo total de propriedade). O relatório anual Car Cost Index faz uma análise abrangente do custo total de propriedade e utilização de um automóvel em 22 países europeus, desde o segmento do utilitário até ao segmento do grande familiar.

Principais conclusões a ter conta

✔ Apesar da inflação dos preços da energia, os custos de abastecimento continuam a ser significativamente mais baixos para os veículos elétricos do que para os veículos a gasolina e diesel: os custos de energia representam 15% do custo total de propriedade de um VE, enquanto para os condutores a gasolina e diesel o valor é de 23% e 28% respetivamente;

✔ Em quase todos os países da Europa, o TCO dos VE, em quase todos os segmentos, é o mesmo ou mais baixo do que para os veículos a gasolina ou gasóleo.

- Os VE utilitários são competitivos em termos de custos em 18/22 países europeus
- Os VE médio familiar são competitivos em termos de custos em 19/22 países europeus
- Os VE médio familiar premium são competitivos em termos de custos 18/22 países europeus

✔ O custo médio mensal de utilização de um veículo varia muito na Europa – desde 905 euros por mês na Grécia a 1.313 euros na Suíça

✔ Em Portugal os TCO dos veículos elétricos é mais económico, em todos os segmentos analisados, quando comparado com o de veículos a combustão.

✔ Existem mais modelos VE no mercado do que nunca. Recorde-se que, o primeiro Car Cost Index contabilizava-se apenas 11 VE, enquanto a edição deste ano inclui já 33 modelos.

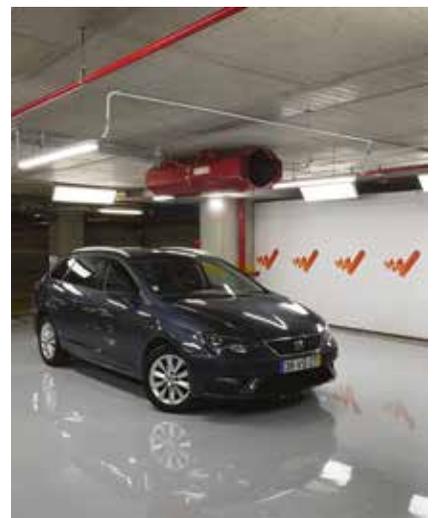
Para o CEO da LeasePlan, Tex Gunning, "Os VE são a melhor forma de proteger os condutores dos custos dos combustíveis que estão a subir em flecha. Infelizmente, os governos estão a abrandar nos incentivos aos VE demasiado cedo, mesmo em países com objetivos ambiciosos de emissões zero. Esta atitude de "proibição sem um plano" terá consequências desastrosas na luta contra as alterações climáticas. Precisamos de políticas consistentes a longo prazo, que garantam que o VE seja a escolha mais acertada para todos os condutores".



LeasePlan inaugura Centro Oriente

É verdade, a LeasePlan abriu um novo espaço, na zona oriental da cidade de Lisboa, dedicado para o receber. Para maior comodidade, os clientes FlexiPlan podem devolver aqui os seus automóveis. É apenas pedido um agendamento prévio junto da linha de apoio ao cliente 800 20 42 98. A vantagem deste agendamento é a redução dos tempos de espera, garantindo o início da verificação à hora da chegada.

Por baixo do Campus da Justiça. Pode encontrar este novo espaço LeasePlan Oriente, na Rua do Polo Norte, N.º 20ª, 1990-018 Lisboa.



Telemóvel ao volante Uma preocupação em Portugal

A utilização do telemóvel durante o ato de condução continua a ser uma preocupação nas estradas portuguesas. Em apenas uma operação de fiscalização, as autoridades registam 15 mil infrações, sendo que quase mil estavam relacionadas com o uso de telemóvel ao volante. Apesar da crescente conectividade, integrada nos novos modelos de automóveis, a verdade é que muitos condutores não utilizam o sistema de mãos livres. Este facto motivou uma campanha - "Ao volante, o telemóvel pode esperar" - que envolveu a Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária (ANSR), a Guarda Nacional Republicana (GNR) e a Polícia de Segurança Pública (PSP). O Objetivo era alertar os condutores para as consequências do uso do telemóvel durante a condução.

Ao todo foram fiscalizados 57.840 veículos e as autoridades referem ter sensibilizado 757 condutores e passageiros,



a quem foram transmitidas mensagens de alerta para os perigos do uso do telemóvel ao volante. Nomeadamente, sobre o aumento do tempo de reação a situações imprevistas - que é superior ao efeito de uma taxa de álcool no sangue de 0,8 g/l. Ao todo foram detetadas cerca de 15 mil infrações, entre as quais 976 relativas ao uso do telemóvel ao volante.



Aston Martin do James Bond a €3,4 milhões

O Aston Martin DB5 ganhou novo protagonismo como o carro do James Bond no último filme da saga do agente secreto 007, "No Time To Die". Agora **uma das oito unidades usadas nas filmagens foi leiloadada e é precisamente aquela que podemos ver na cena de perseguição nas ruas de Matera, em Itália**. As marcas dessa aventura na carroçaria não deixam dúvidas. Ambas as laterais estão riscadas e no interior este DB5 está longe de ser uma réplica exata do original.

Doado pela Aston Martin Lagonda, este DB5 **foi leiloado pela Christie's e o valor arrecadado reverte para caridade**. No total o "The Prince's Trust", o fundo de caridade arrecadou cerca de **3,4 milhões de euros**. Marek Reichman, vice-presidente executivo e diretor de criatividade da Aston Martin, afirmou que a "A Aston Martin está orgulhosa por fazer parte do ADN de James Bond e estamos muito satisfeitos por celebrar este 60.º aniversário com a venda de um modelo verdadeiramente único".



Indústria automóvel vulnerável aos ciberataques



A **digitalização tecnológica da indústria automóvel esta a colocar as empresas e entidades do setor na mira de agentes cibercriminosos**. Esta é uma das conclusões de um estudo da S21sec, um dos principais fornecedores europeus de cibersegurança. Na análise à ciberatividade da indústria automóvel ao longo de 2022, aquela entidade identificou um aumento significativo de incidentes de diferentes naturezas. Segundo a S21sec, a maioria dos ciberataques detetados tiveram como vetor inicial de entrada a exploração de uma vulnerabilidade na infraestruturas das organizações. No entanto também foram identificados ataques de *ransomware*, vendas de acessos, vendas de bases de dados e *data breaches*. Os especialistas não têm dúvidas que a atividade criminosa irá crescer contra as empresas deste setor nos próximos meses.



Novos radares no primeiro trimestre de 2023

A **Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária (ANSR)** vai investir **5,6 milhões de euros na instalação de 50 novos radares** de controlo de velocidade que deverão entrar em funcionamento ao longo de 2023. Os trabalhos de construção civil para a colocação dos 50 novos equipamentos que fazem parte do Sistema Nacional de Controlo de Velocidade (SIN-CRO), gerido pela ANSR, já tiveram início e irão juntar-se aos primeiros que foram introduzidos em 2016. O investimento é de 5,6 milhões de euros. **Destes 50 novos radares, 30 vão ser instalados em locais de controlo de velocidade instantânea e 20 em locais de controlo de velocidade média**, estando previsto que **80% sejam colocados fora das autoestradas**.



BMW Nova fábrica da Hungria também vai produzir baterias.

A BMW vai investir dois mil milhões de euros na fábrica de Debrecen que também terá uma linha de montagem de baterias de alta voltagem. Isto permitirá à marca alemã melhorar a logística para a produção da nova geração de veículos elétricos que utilizarão a plataforma "Neue Klasse". A produção de automóveis e baterias deverá arrancar até ao final de 2025. A fábrica de Debrecen será uma peça chave para a BMW enfrentar a Tesla, que continua a dominar as vendas de veículos elétricos em todo o mundo.

Futuro BMW Série 3 elétrico será produzido na Hungria

Com a nova plataforma a marca de Munique pretende reduzir os custos das células para metade além de aumentar a autonomia e a velocidade de carregamento até 30% em comparação com os modelos atuais. O CEO da BMW Oliver Zipse adiantou que, numa primeira fase, a marca irá utilizar a nova plataforma em modelos elétricos para o segmento *premium* de dimensões médias como o Série 3. A BMW tem três linhas de montagem de baterias, localizadas na Alemanha, Estados Unidos e China. As células das baterias serão fornecidas pelos chineses da CATL e da EVE.

Novas baterias circulares

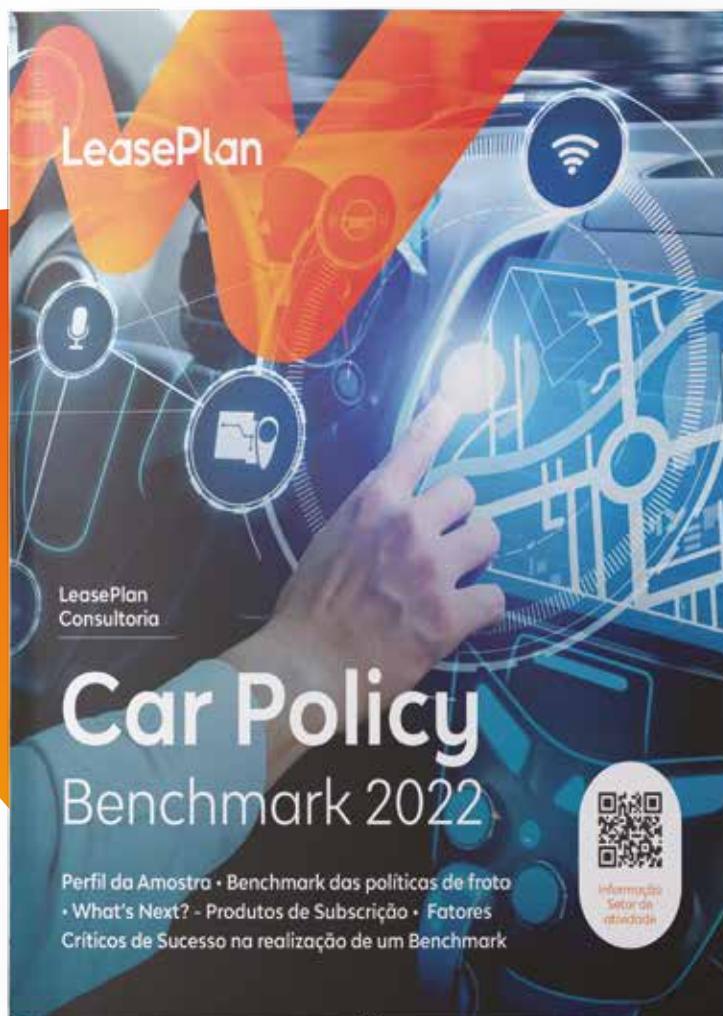


Stellantis reforça aposta na inteligência artificial

A Stellantis N.V. e a aiMotive, *start-up* líder no desenvolvimento de inteligência artificial avançada e de *software* de condução autónoma, anunciaram a assinatura de um contrato de aquisição da aiMotive pela Stellantis. Esta aquisição aumenta o potencial tecnológico da Stellantis nos domínios da inteligência artificial e da condução autónoma, expande a sua base de talentos internacionais e impulsiona o desenvolvimento a médio prazo da nova plataforma STLA AutoDrive. **"A aquisição da tecnologia de inteligência artificial e de condução autónoma, de classe mundial, da aiMotive representa um contributo importante para a nossa transformação numa empresa de tecnologia de mobilidade sustentável"**, disse Yves Bonnefont, Chief Software Officer da Stellantis.



Car Policy Benchmark 2022



Informação
Setor de
atividade



Informação
Setor de
atividade

Um estudo fundamental para decisores e gestores de frota.

Vivemos tempos de incerteza, nos quais a partilha de informação é decisiva. Fruto do trabalho do Departamento de Consultoria LeasePlan, este estudo é uma ferramenta indispensável para qualquer gestor de frota. Fale connosco hoje mesmo e receba o seu exemplar.





Camilo Lourenço
Jornalista

"A indústria automóvel colocou as fichas quase todas em dois ou três produtores, sujeitando-se a um grave problema de fornecimento se houver um conflito geoestratégico (o risco de o mesmo suceder nas baterias para EV merece acompanhamento)."



OPINIÃO

A Europa sem *chips* é uma Europa diminuída

O setor automóvel passa por um momento complicado. As cadeias logísticas que se desarranjaram durante o período da pandemia vão recuperando, mas mantêm-se os atrasos na produção. Razão? O desequilíbrio entre a oferta e a procura de *chips*.

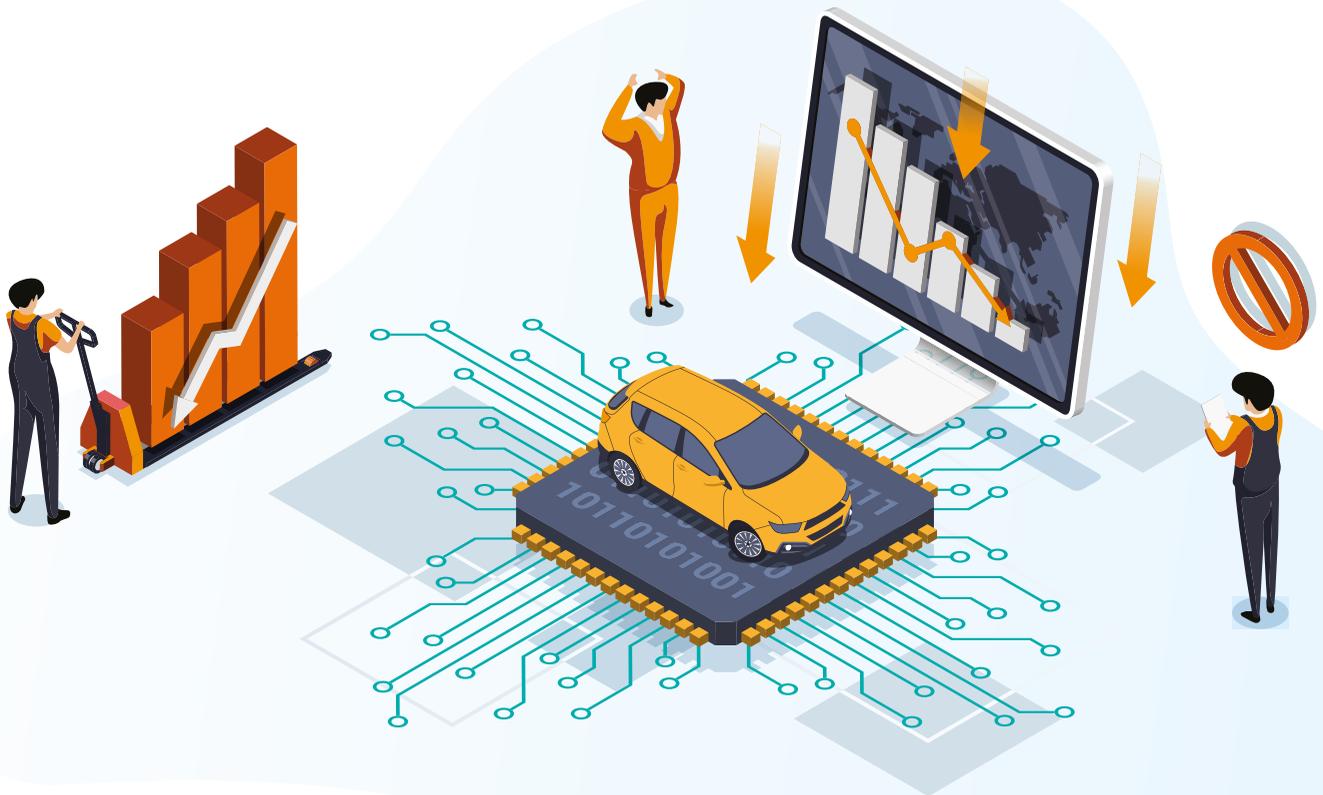
Há 40 anos, a eletrónica tinha um peso reduzido na construção automóvel. A injeção eletrónica dava os primeiros passos para ocupar o lugar dos carburadores na injeção de combustível, otimizando os consumos. Embora se tratasse de um avanço importante (com reflexos na redução dos consumos), a indústria automóvel continuava a ser mais mecânica... do que eletrónica.

Isso mudou nas décadas seguintes, com a eletrónica (*lato sensu*) a ganhar espaço cada vez maior na indústria. Os veículos passaram a ser (quase) computadores sobre rodas. Não só nas funções que controlam a mecânica propriamente dita, como no *software* que controla hoje funções críticas de segurança (não apenas de entreteni-

mento): se um sensor que controla a função de travagem de emergência falhar a perceção de que existe outro veículo perigosamente próximo, o acidente torna-se inevitável...

O consumidor normal (aquele que não é especialista em questões automóveis), provavelmente não se deu conta da progressiva importância da eletrónica no automóvel que conduz. E só percebeu isso nos anos mais recentes, quando sentiu na pele o atraso do veículo que encomendou.

O leitor deste artigo dirá que isso se deve aos problemas de logística, associados à pandemia. É verdade... mas em parte. A evolução das cadeias de logística nos últimos 12 meses mostra precisamente isso: a maior parte des-



sas redes foi reconstituída, mas os atrasos na produção mantêm-se. Porquê? Porque a rutura de fornecimento de certos produtos continua. Quem tiver tido um sinistro, ainda que ligeiro, nos últimos meses, sabe que pode ter de aguardar meses por uma simples peça para o para-choques. Ou para substituir um simples para-brisas...

E os problemas não ficam por aqui. Os preços dos veículos aumentaram consideravelmente nos últimos 18 meses, como consequência direta da redução da procura e do aumento do custo dos componentes. Agravamento de preços que se estendeu também ao mercado de usados.

Mas se estes problemas ainda são geríveis, o que se passa com os componentes automóveis é mais grave. Porque os

chips estão presentes em quase tudo. Voltemos aos exemplos: o simples encomendar de um veículo com abertura elétrica da mala, como sucedeu com o autor destas linhas, pode atrasar a entrega do carro em quatro meses. Porque a função de fecho elétrico inclui um *chip* para controlo da tampa da mala. E ao contrário do que sucede com outras linhas de produção, que estão razoavelmente espalhadas pela Europa, América e Ásia, a produção de *chips* está centrada na Ásia. Com destaque para dois países: Coreia do Sul e Taiwan.

O que é que isto significa? Que a indústria automóvel colocou as fichas quase todas em dois ou três produtores, sujeitando-se a um grave problema de fornecimento se houver um conflito geoestratégico (o risco de o mesmo suceder nas baterias para EV merece

acompanhamento). Veja-se, em reduzida escala, o que sucedeu ao grupo VW quando a Ucrânia entrou em guerra: ficou sem cablagens para boa parte dos veículos que produz... só que cablagens são fáceis de produzir noutros países. Semicondutores não!

É por isso que ganha peso a estratégia para desenhar e produzir *chips* na Europa e América, com patrocínio do poder político, como forma de reduzir a dependência que os fabricantes têm daquela zona do globo... particularmente de Taiwan. Isso garante uma resolução rápida do problema? Não. A reconstituição desta indústria na Europa e EUA vai levar cinco a dez anos. Mas pelo menos os fabricantes europeus deixam de ficar nas mãos de terceiros, particularmente de zonas geográficas onde o escrutínio das decisões deixa muito a desejar. ●

Vivemos tempos de incerteza, nos quais a partilha de informação é decisiva. Fruto do trabalho do Departamento de Consultoria LeasePlan, este estudo é uma ferramenta indispensável para qualquer gestor de frota.

A

ATUALIDADE

LeasePlan

Car Policy Benchmark 2022

Um estudo essencial para gestores de frota

O LeasePlan Car Policy Benchmark 2022 foi apresentado no passado mês de outubro, num evento público que teve lugar em Lisboa, no Espelho de Água. Trata-se de um documento incontornável, que avalia políticas de frota e apresenta as melhores práticas do setor. Não teve a oportunidade de estar presente? Nós contamos-lhe tudo...

Vivemos tempos de incerteza, pelo que a partilha de informação é algo ainda mais precioso. Nesse sentido, a LeasePlan apresentou no passado mês de outubro, em Lisboa, os resultados do Car Policy Benchmark 2022. Este estudo, fruto do trabalho do Departamento de Consultoria, procura informar as empresas sobre as melhores práticas do setor e desafia os gestores a serem inovadores na otimização da *performance* dos seus recursos

e da sua organização, e na satisfação dos seus colaboradores.

Principais conclusões. Este estudo foi preparado pelo Departamento de Consultoria LeasePlan e percebe-se, pelo seu conteúdo, que se trata de uma ferramenta de apoio muito importante a qualquer profissional que precise de tomar decisões em termos de frotas e mobilidade.



António Oliveira Martins
Diretor-geral

Car Policy Benchmark

5 conclusões:

- 1 Desde o último Benchmark de 2019, os *plafonds* de rendas e aquisição aumentaram **9%** e **22%** respetivamente.
- 2 O estudo contou com a participação de 390 gestores de frotas de empresas de dez setores de atividade.
- 3 O Car Policy Benchmark permitiu à LeasePlan avaliar os vários aspetos relacionados com a política de frota de uma empresa, de forma a compará-la com as melhores práticas do setor, seja para se diferenciar dos seus pares, para reduzir custos ou para captar e/ou reter talento. Com a informação recolhida no Benchmark, as empresas poderão estabelecer metas e ambições, identificar *gaps* de melhoria quanto à sua situação atual e definir planos de ação que permitam destacar-se dos seus pares.
- 4 **99%** das empresas da amostra já têm uma política de frota definida.
- 5 As políticas de frota estão a ficar mais completas.



Ricardo Silva
Director Comercial



Pedro Luz
Product Development
& Consultancy Head

Importa ter presente que este estudo tem por base a experiência diária da LeasePlan em gestão de frotas. Como foi destacado por Ricardo Silva, Diretor Comercial da empresa, “na LeasePlan assumimos a gestão diária de mais de 110 000 veículos, o que nos permite reunir e tratar dados sobre as práticas de mercado da gestão de frota e identificar proativamente as principais tendências do setor. Desde o último Benchmark, em 2019, o mercado foi abalado por grandes disrupções logísticas trazidas pela pandemia e agravadas pela guerra na Ucrânia, apresentando desafios sem precedentes a todas as empresas no que respeita à gestão de frotas.

Estudar e aconselhar. Consciente do seu protagonismo, no mercado de *renting* nacional, a LeasePlan entende que este tipo de estudo faz parte da sua vocação. “Sim, a LeasePlan tem a respon-



Pedro Pessoa
Global Managing Director Flexible
Solutions LeasePlan Corporation N.V.



Durante a apresentação pública, este estudo permitiu uma produtiva troca de *insights* entre a LeasePlan e os convidados presentes.

sabilidade de aconselhar os seus clientes de forma a tornar as suas decisões de gestão de frota cada vez mais eficientes em termos de custos, mais informadas quanto ao futuro da eletrificação e mais conscientes das oportunidades de atração e retenção de talentos”, disse-nos também Ricardo Silva. Sobre o papel do Departamento de Consultoria, acrescentou também que “o papel de consultoria da LeasePlan e os estudos aprofundados do mercado que realiza periodicamente, como é o caso do Car Policy Benchmark, são fundamentais para ajudar os nossos clientes a ajustarem-se às novas realidades e promover melhorias. Isto aplica-se não só nos planos de ação de cada cliente, consoante a estratégia e setor de atividade, mas

também no próprio serviço que a LeasePlan presta, de modo a irmos ao encontro das necessidades e preferências dos nossos clientes”.

Mobilidade elétrica, pois claro. As soluções de automóveis elétricos a incluir nas frotas é um aspeto que é já incontornável. Nesse sentido, esta terceira edição do Car Policy Benchmark surge com uma importante novidade que Ricardo Silva quis sublinhar: “É verdade. Dada a relevância da eletrificação no futuro do mercado automóvel, este ano lançámos uma nova ferramenta, o Índice de Eletrificação de Frotas, que avaliou em que medida é que as empresas estão preparadas para a mobilidade elétrica.”



Este Índice de Eletrificação de Frotas permitiu analisar em que fase da jornada de transição para a mobilidade elétrica é que estão as empresas. E estas são as principais conclusões:

- 1 Mais de **50%** das empresas com frotas inferiores a 200 veículos ainda não sentiram necessidade de encomendar veículos eletrificados, embora **25%** delas já avaliem as oportunidades e os desafios da transição;
- 2 Empresas com frotas acima dos 200 veículos estão mais desenvolvidas no eixo EV Readiness, com procura por veículos *plug-in* e 100% elétricos;
- 3 No que respeita à adaptação da organização, mais de **50%** das empresas já assumiram internamente a sua transição para a mobilidade elétrica;
- 4 O impacto nos condutores é o eixo menos destacado da amostra, com as empresas a cumprirem apenas **28%** das exigências deste eixo, demonstrando que as empresas, no geral, não estão a dar o devido valor ao impacto que os condutores podem ter na transição elétrica;
- 5 As considerações de custos são claramente o fator mais tido em consideração de forma transversal na transição para a mobilidade elétrica.

Considerando os resultados obtidos através deste Índice de Eletrificação de Frotas, torna-se claro que existe ainda um longo caminho a ser percorrido na transição para a mobilidade elétrica.



Um documento incontornável. Para que se tenha uma ideia ainda mais clara sobre a fiabilidade deste estudo, vale a pena recordar que o mesmo contou com a participação de 390 gestores que responderam a um questionário *online*, permitindo recolher informação relevante sobre as frotas de **dez setores de atividade**. A frota total das empresas que participaram neste inquérito corresponde a mais de 24 mil veículos, que percorreram mais de 800 milhões de quilómetros. ●

Há muito para saber em torno das páginas deste Car Policy Benchmark 2022. Sobretudo para os gestores de frotas, trata-se de uma ferramenta de trabalho indispensável.



Informação
Setor de
atividade



Dossier: **Escassez de automóveis no mercado** 2020/23

É o tema que domina o setor da mobilidade e a indústria automóvel: não há carros para entrega no mercado. As causas desta crise, que afeta o mundo inteiro e com consequências ainda imprevisíveis, remontam a 2020 e ao início da pandemia. Revisitamos nestas páginas as razões de uma escassez de produto automóvel e de peças, que não tem fim à vista.

Parte I
A pandemia na origem da crise. Encerramento de fábricas e quebras na produção automóvel.

Parte II
A "Crise dos chips". A falta de semicondutores, um componente essencial.

Parte III
Disrupção nas cadeias de abastecimento e aumento do preço das matérias-primas.

Parte IV
Guerra na Europa. Quebra no fornecimento de componentes e inflação.

Parte I

A pandemia na origem da crise

É incontornável. A primeira grande causa da falta de automóveis novos que temos vindo a sentir foi a pandemia por COVID-19. Ainda que a crise que está a abalar o setor automóvel remonte a 2020, foi sobretudo em 2021 que a indústria automóvel teve de enfrentar uma descida abrupta na procura e no investimento. Analisamos aqui todos os detalhes.





O mercado está confrontado com a escassez de automóveis novos. As entregas de encomendas são sucessivamente adiadas e muitas vezes com alteração do preço de adjudicação. Para se perceber esta crise e as suas consequências é preciso recuar a 2019 e ao início da pandemia. A crise sanitária ditou o encerramento de fábricas e a consequente quebra na produção. Depois, uma sucessão de acontecimentos, que lhe explicamos aqui, acabou por nos trazer até à crise que vivemos hoje.

Como todos nos lembramos, em consequência dos primeiros alertas gerados pela crise pandémica, o setor automóvel teve de lidar com a interrupção repentina e generalizada da sua atividade económica, com as consequências que temos vindo a sentir ao longo dos últimos meses. O encerramento de fábricas na Europa e na América do Norte teve como efeito a eliminação de cerca de 2,5 milhões de veículos de passageiros do planeamento da produção, representando uma perda de receitas de 77,7 mil milhões de dólares para as empresas de produção de automóveis e de peças. – GlobalData, “Coronavirus (COVID-19)”, Executive Briefing report.

Isto teve reflexos muito negativos na economia através de ligações a montante e a jusante, particularmente em países como a África do Sul, Alemanha, Canadá, China, Estados Unidos da América, Índia, Japão, Marrocos, México e República da Coreia, onde a indústria automóvel é um dos principais motores do crescimento económico. As pequenas e médias empresas (PME), que representam a maior parte do emprego no setor e fornecem produtos e serviços intermédios aos fabricantes multinacionais de automóveis, foram severamente afetadas (ligações a montante). Os setores que serão provavelmente os mais atingidos pelo encerramento da indústria automóvel através de ligações a

jusante, são o dos transportes (por exemplo, de mercadorias, de passageiros, aluguer de autocarros) e serviços (por exemplo, aluguer e reparação de automóveis).

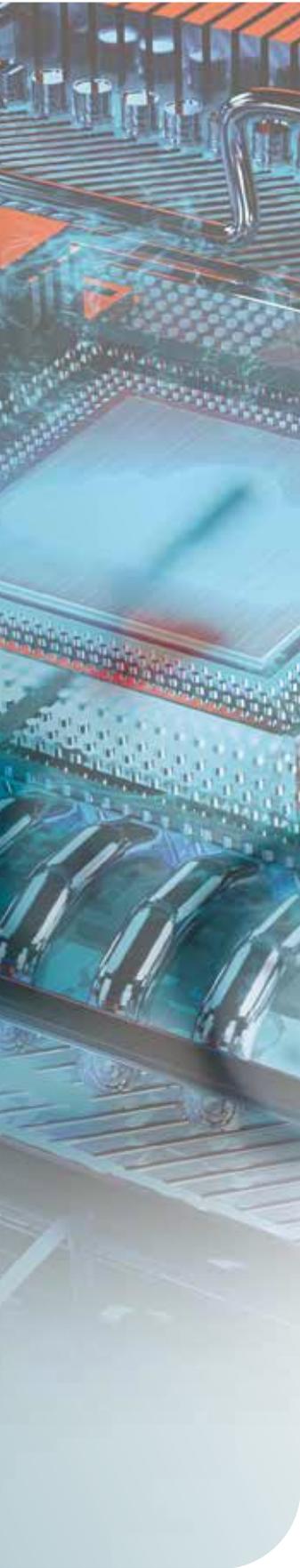
Fábricas paradas, produção atrasada.

Wuhan, a cidade no centro do surto, na China, é conhecida como a «cidade dos motores». As grandes fábricas de automóveis como General Motors, Honda Motor, Nissan Motor, o Grupo Peugeot (PSA), Renault e Toyota Motor encontravam-se ali estabelecidas. Ora, a produção destas fábricas parou completamente e foram comunicados encerramentos de fábricas em toda a Ásia. O epicentro da pandemia deslocou-se rapidamente para a Europa e para os EUA, onde diversas unidades fabris foram também encerradas. Na União Europeia, 1,1 milhões de um total de 2,6 milhões de empregos diretos na indústria automóvel foram afetados pelo encerramento das fábricas em março de 2020. Mais de metade destes empregos são de trabalhadores alemães. Nos EUA, a General Motors, Ford Motor e Fiat Chrysler Automobiles (FCA) encerraram temporariamente todas as fábricas. Os fabricantes de automóveis anunciaram também o encerramento de fábricas na Argentina e no Brasil. Como é normal, este volume de encerramentos teve impacto na produção, que nunca recuperou para os níveis pré-pandemia.

Parte II

A crise dos semicondutores

Devido ao crescimento do teletrabalho e da escola em formato remoto – motivado pela pandemia – a compra de computadores e de outros equipamentos que dependem de semicondutores e microprocessadores disparou. Ou seja, os *chips*, como vulgarmente os designamos, tornaram-se uma raridade e a forte procura acabou por afetar a indústria automóvel. Em poucos meses, os *chips* começaram a não chegar para as encomendas. Resultado: toda a indústria que depende destes componentes ressentiu-se. É o caso da produção automóvel.



A quebra na produção e a canalização de semicondutores para indústrias que durante a pandemia estiveram muito ativas são fatores que contribuíram para a chamada "crise dos chips". Mas há mais...

As razões apontadas para a escassez de semicondutores assentaram em vários fatores: menor capacidade de produção de componentes, aliada a um brutal aumento da procura, crescentes dificuldades de transporte da matéria-prima para as fábricas de componentes eletrónicos, e quer destas fábricas para as construtoras de automóveis, falta de matéria-prima para os produzir (nomeadamente silício, presente em abundância na natureza, mas que precisa de complexos processos de purificação para ser utilizado na indústria eletrónica).

Já não bastava a oferta não ser suficiente para cobrir a procura de semicondutores, quando ainda por cima a maior fábrica produtora mundial destes chips ardeu, deixando o mercado com uma oferta ainda mais deficitária. Os stocks de semicondutores armazenados pelas produtoras de automóveis e equipamentos eletrónicos esgotaram-se maioritariamente, o que levou os grupos de fabricantes, como a Stellantis, a suspender a produção nas fábricas de Espanha e da Alemanha. A BMW reduziu os turnos na Alemanha e Inglaterra; e até a própria Apple reportou cortes na produção e redução de receitas. Para tentar evitar esta grande dependência de poucas fábricas de semicondutores, a Comissão Europeia procurou incentivar a produção de semicondutores e microprocessadores na Europa.

Em Portugal, o problema foi de tal maneira grave que a Autoeuropa viu-se forçada a suspender a produção. Mais a norte, a unidade de produção da Bosch, em Braga, também já foi afetada. Por seu lado, a Fuso Tramagal, fábrica de produção de minicamiões, registou

constrangimentos no fornecimento de componentes, embora tenha conseguido manter o nível de produção. Pouco antes do verão de 2021, Pat Gelsinger, CEO da Intel, um dos maiores fabricantes mundiais de microprocessadores prevenia: "a situação poderá demorar vários anos a resolver-se", concretizando, em entrevista mais recente, que a oferta e a procura destes componentes só deverão estabilizar em 2023.

Como foi possível chegar ao ponto de rutura? O tema nem era novo. Sempre que na Ásia havia problemas de fornecimento de componentes ou que, por qualquer razão de transporte, era interrompida a cadeia de abastecimento, as fábricas de automóveis a ocidente viam-se obrigadas a interromper ou reduzir a produção. Por isso, as razões que desenharam o quadro de dependência já eram conhecidas. Apenas se agravaram com a pandemia.

A par com o aumento da procura por parte da indústria dos jogos eletrónicos, dos computadores ou dos telemóveis, por exemplo, a maioria dos construtores automóveis encontrava-se dependente das poucas fábricas que produzem componentes eletrónicos, sobretudo localizadas em países do Sudeste Asiático. Trata-se de uma região onde subsiste a ameaça da pandemia e que se encontra com a vacinação atrasada, com uma capacidade produtiva intermitente e em risco de enfrentar novas vagas de COVID-19.

Maioritariamente efetuado por via marítima, o escoamento deste componente e de outros produtos para as fábricas automóveis enfrentou também dificuldades de transporte, tema que vamos analisar já a seguir.





A falta de automóveis novos, para entrega no mercado, é um problema mundial e que envolve toda a indústria da mobilidade. Nenhum *player*, sejam as marcas, as fábricas de produção de peças ou as empresas de serviços de *renting*, poderá resolver esta crise sozinho. É possível, isso sim, aplicar algumas medidas de mitigação e tentar reunir as condições para que a situação volte à normalidade, o que nunca acontecerá antes de 2024.

Parte III

Cadeias de abastecimento e aumento do preço das matérias-primas

Outra consequência da pandemia foi a **disrupção nas cadeias de abastecimento internacionais**. Um exemplo, entre os muitos problemas que foram surgindo, foi o aumento dos tempos de espera por mercadorias no abastecimento por via marítima nos portos dos EUA. Ao mesmo tempo, como nos temos apercebido, gerou-se um fenómeno inflacionista que também atingiu os preços de diversas matérias-primas que são críticos para indústria automóvel.



Tanto as empresas que se dedicam à prestação de serviços de *renting* como as de *rent-a-car* estão a sentir dificuldades em satisfazer a procura dos seus próprios clientes ou em manter os compromissos previstos – veículos de substituição ou renovação de frota – nos contratos em vigor.

O aumento dos preços de bens e matérias-primas significa um maior risco de recessão em muitos países, nos quais as taxas de juro permanecem elevadas. Os custos mais altos dos materiais e componentes envolvidos na produção de automóveis novos, juntamente com o aumento da procura de produto automóvel, levaram ao aumento dos preços tanto nos novos como nos usados. No caso de carrinhas ligeiras e veículos de passageiros novos, assistiram já a aumentos de preços na ordem dos 5,71% nos primeiros três meses de 2022. Nas carrinhas maiores, esse valor cresceu para 6,74%.

Havendo aumento do preço das matérias-primas criam-se condições de instabilidade em toda a cadeia de valor associada à produção automóvel. E isto acaba por ter reflexos na disponibilização, em quantidades desejáveis, de novas unidades. Mais, esta volatilidade nos custos de produção, com prazos de espera tão alargados, acabou por afetar o consumidor final. “Também na Volkswagen o preço deixou de ser garantido. O funcionário dá o exemplo de um modelo que levou um ano a entregar e que sofreu três aumentos de custos na fábrica, entre 500 e 600 euros cada”,

reportou mesmo Bruno Faria Lopes, em artigo publicado na revista *Sábado*.

A tempestade perfeita. Aqui chegados, depois de termos percorrido as três causas que nos trouxeram até à situação atual, já é mais fácil perceber porque é que as marcas não conseguem satisfazer com normalidade as encomendas dos seus clientes. E quando nos referimos aos clientes, devemos ir para além dos particulares. Por exemplo, tanto as empresas de *rent-a-car* como as que se dedicam à prestação de serviços de *renting* estão a sentir dificuldades em satisfazer a procura dos seus próprios clientes ou em manter os compromissos previstos – veículos de substituição ou renovação de frota – nos contratos em vigor. Em consequência, qual bola de neve, sem os automóveis de que necessitam, esses clientes não conseguem desenvolver a sua atividade económica. Como se vê, o problema de não haver automóveis para entrega vai muito além do facto de se sair do *stand* de mãos a abanar ou com a promessa de um carro novo lá para 2023. Há toda uma atividade económica em risco que se agravou ainda mais com a guerra na Europa, tema que vamos analisar já de seguida, nas páginas que encerram este *dossier*.



Usados: preços sobem porque faltam carros

Nos primeiros oito meses de 2021, a importação de veículos usados aumentou 17,14% em relação a 2020. Estas quase 44 mil veículos importadas revelam um dado ainda mais significativo: representaram sensivelmente 43% das matrículas realizadas com veículos novos no mesmo período, entre janeiro e agosto de 2021. O Observatório INDICATA, que analisa mensalmente o comportamento do mercado *online* de automóveis usados na Europa, estima que os preços de retalho de veículos usados, com até três anos de matrícula, estejam entre 5% a 6% mais elevados do que em janeiro. E as vendas de automóveis usados nos primeiros nove meses são mesmo mais elevadas do que em 2019, concretiza o relatório.

Mas o mercado de veículos usados com esta maturidade também tem vindo a sofrer com escassez de produto, o que leva à subida de preços. “Os níveis de *stock* de usados *online* em outubro estão 10,3% abaixo do mês anterior e 27,7% abaixo do ano anterior”, referiu nesse momento Miguel Vassalo, Country Manager da Autorola. “Uma possível razão

pode estar relacionada com o sobreaquecimento da procura, ligado ao facto de as necessidades dos consumidores não estarem a ser atendidas pelos novos e, por isso, procurarem veículos usados”, acrescentou.

Duas outras causas concorrem para a redução da oferta de usados: a diminuição acentuada das aquisições das empresas de *rent-a-car* em 2020 e o facto de, no ano passado, a renovação de algumas frotas empresariais ter sido adiada devido às moratórias, à incerteza quanto ao rumo do negócio ou simplesmente porque a obrigação do teletrabalho permitiu estender o tempo previsto para a utilização do veículo. Em condições normais, estas unidades estariam agora a alimentar a venda atual de veículos usados. Por fim, nota para o aumento do preço médio dos veículos usados transacionados: a inversão dos hábitos dos consumidores, que passaram a privilegiar a aquisição de modelos com motor a gasolina, cuja oferta é mais escassa, se comparada com os automóveis usados com motor a gasóleo disponíveis no mercado.



Parte IV

Guerra na Europa. O último dos problemas

A invasão da Ucrânia por parte da Federação Russa foi a última ocorrência que ditou o agravamento desta crise. Para além da grave crise humanitária, a guerra na Europa veio provocar novos problemas à indústria automóvel. A incerteza económica, o clima de perplexidade e as quebras na produção de gás néon são tópicos a ter em conta.

As quebras de produção na indústria de peças e cablagens na Ucrânia, assim como nos países limítrofes, e a inflação que se abateu sobre o preço das matérias-primas ajudam a explicar a demora na entrega de automóveis novos ao mercado.

A invasão da Ucrânia pela Federação Russa veio acrescentar novas variáveis a uma crise que já parecia ser difícil de ultrapassar. As sanções económicas internacionais, o clima de incerteza económica e política em que nos mergulhou, assim como a pressão inflacionista e alguma disrupção no setor da energia são factos conhecidos e que só vieram agravar um cenário já de si muito negativo. Mas logo no início do conflito houve um aspeto que ajudou a complicar ainda mais a crise dos semicondutores, que já vinha de trás. É que a sua produção necessita de néon, gás oriundo a 90% da Ucrânia e cuja atividade ficou comprometida.

Falta de néon ucraniano complicou “crise de chips”. A crise dos semicondutores, que já vinha a prolongar-se há vários meses, prejudicou muito a indústria automóvel. É que estes componentes dependem do néon, gás que tinha vindo a ser fornecido – em 90% – pela Ucrânia e cujo abastecimento foi interrompido. Importa lembrar que o néon é um gás nobre, quase inerte e necessário ao fabrico de chips. Logo, a sua escassez veio afetar ainda mais as necessidades da indústria automóvel. Sem semicondutores, as marcas não conseguem finalizar a produção e colocar no mercado os seus automóveis novos. Os governos dos EUA e japonês exigiram que os seus fabricantes de chips reagissem à falta do gás, encontrando novas fontes de abastecimento. Curiosamente, o néon é um subproduto da produção de aço, que os russos produzem em quantidade. Enviavam depois esse gás para a Ucrânia, onde era processado e purificado, para se obter o néon.

Mas esta não é a primeira vez que o abastecimento de néon ucraniano se vê envolto em problemas. Já em 2014, aquando da anexação da Crimeia, o valor do néon subiu 600%. Isto numa fase em que os ucranianos forneciam apenas 70% deste gás aos fabricantes de chips. Hoje, com 90% desse fornecimento, o problema revelou-se muito mais grave.

Quebras na produção. À suspensão da produção em diversas fábricas de componentes ucranianas juntaram-se os problemas políticos associados às sanções económicas impostas à Rússia e à rutura das cadeias de abastecimento. E os exemplos são diversos. A produção da carrinha Caddy na fábrica da VW em Poznan, na Polónia, foi suspensa devido à falta de peças. Esta escassez provocou também o aumento do preço de matérias-primas como o níquel ou o paládio. A subida dos custos de energia também começou a comprometer as linhas de abastecimento e de produção. A Volkswagen chegou a suspender a produção em duas fábricas na Polónia. Outra unidade do Grupo VW, a Skoda, que é a maior exportadora da República Checa, interrompeu a produção do SUV elétrico Enyaq e alertou que outros modelos também estavam em risco devido à indisponibilidade dos chips vindos da Ucrânia.

As interrupções nas unidades de produção também tiveram um preço elevado na República Checa, onde a indústria automóvel é responsável por cerca de um quarto da produção industrial e das exportações do país. Na Hungria, o setor representa 28% das exportações industriais. Christian Wietoska, analista do Deutsche Bank, estimou em 11 de março que cada semana de interrupções completas na produção automóvel representaram uma quebra de 0,1 ponto percentual do PIB na República Checa e na Hungria.

Previsões muito conservadoras. Como já referimos, embora seja prematuro fazer previsões sobre o impacto total deste conflito no setor automóvel, os sinais de disrupção são claros e as vozes que lançam alertas também. É um facto que a guerra prejudicará as economias à medida que a produção industrial for sendo afetada e a inflação refrear o consumo dos consumidores e o investimento das empresas. O presidente do Banco Nacional Checo, Jiri Rusnok, referia já em 9 de março



Cablagens da Ucrânia

Um problema para toda a indústria

Injeção, transmissão, controlo de tração, central multimédia, carregador *wireless*... Num automóvel, para que tudo isto funcione, a informação tem de ser bem recebida e encaminhada. Isso passa por metros de cablagens – o “chicote” elétrico –, responsáveis por gerir o fornecimento de energia elétrica e por fazer “correr” os dados entre os diferentes sistemas de um automóvel moderno.

Num automóvel mais sofisticado facilmente se atinge a quantidade de um milhão de cabos. Muitos destes cabos elétricos eram produzidos na Ucrânia, que por razões óbvias teve de baixar a sua capacidade de produção. Isso afetou marcas como a Volkswa-

gen ou a Audi. Há uma série de automóveis elétricos assentes na arquitetura MEB da Volkswagen que eram equipados com cablagens provenientes da Ucrânia. Os ID.3, 4 e 5, bem como os Audi Q4 e-tron e Q4 e-tron Sportback e o Cupra Born viram a sua produção suspensa.

De recordar que, há um ano, as contas apontavam para a produção diária de 1400 carros por dia só em Zwickau, ou seja, uma meta de 40 mil veículos por mês e mais de 510 mil unidades/ano, só para os ID.3 e ID.4. Agora são seis os modelos a sair das duas linhas de produção desta fábrica em cuja reconversão a Volkswagen investiu 1,2 mil milhões de euros.



que "sem dúvida" haveria uma desaceleração. O banco previu anteriormente um aumento de 3% do PIB este ano, em comparação com 3,3% em 2021. O vice-presidente do banco central da Hungria, Barnabas Virag, disse também que a guerra na Ucrânia criou riscos negativos para o crescimento económico. O órgão da indústria Checa AutoSAP acrescentou que um terço das empresas do país já relatam falta de materiais ou componentes devido à situação de guerra. A empresa havia previsto um regresso ao crescimento ainda este ano, mas o diretor executivo da AutoSAP, Zdenek Petzl, afirmou que atingir níveis de produção de 1,1 milhão de carros em 2021 já seria um sucesso. "O impacto será enorme", disse à Reuters. "É incrível que as empresas tenham sobrevivido à tempestade dos últimos dois anos. Mas agora não sabemos o que vai acontecer", continuou.

Na Roménia, o ministro da Economia criou uma *task-force* para se preparar para as consequências em segmentos industriais importantes, como o setor automóvel – que também enfrenta dificuldades com a escassez de algumas peças. Peter Virovacz, economista do ING em Budapeste, disse que as quebras na produção húngara podem ser apenas metade das observadas em 2020, mas a recuperação será muito mais lenta. "O setor automobilístico não estará em condições de impulsionar o cresci-

mento económico na medida que teríamos visto sem a guerra", garantiu.

Por seu lado, o CEO do Grupo Volkswagen, Herbert Diess, alertou que uma guerra prolongada na Ucrânia poderia ser "muito pior" para a economia das regiões europeias do que a pandemia de coronavírus. A interrupção das cadeias de abastecimento globais "pode levar a enormes aumentos de preços, escassez de energia e inflação", acrescentou Diess ao *Financial Times*. Diess disse ainda que a Europa enfrenta uma enorme ameaça de inflação devido ao prolongado conflito na Ucrânia.

Impacto nas marcas. As consequências da guerra na indústria de componentes ucraniana, assim como as sanções impostas à Rússia, também tiveram impacto nas marcas automóveis, que também começaram a posicionar-se. Mais adiante – ver caixa – referimo-nos ao caso da Volkswagen, mas os exemplos multiplicaram-se. Sobretudo na fase inicial do conflito. A Porsche, enfrentou dificuldades, nomeadamente no fabrico do Panamera e, mais relevante ainda do ponto de vista comercial, do *bestseller* Macan. A produção parou em Leipzig, na Alemanha, por falhas de fornecimento. Dos 301 915 veículos entregues a clientes em todo o mundo em 2021, foi o Macan a liderar a procura, com 88 362 novas matrículas.

As fábricas europeias do Grupo BMW também

se ressentiram. E a explicação assenta, uma vez mais, na origem distinta dos fornecedores. Na Europa, verificou-se também a falta de componentes para abastecer a fábrica da Mini (Oxford, Inglaterra) e as fábricas alemãs de Munique e de Dingolfing. Esta empresa emprega 17 mil pessoas, sendo a maior unidade de produção do BMW Group na Europa. É daí que saem os Séries 4, 5, 6, 7 e 8 e o elétrico BMW iX. Em 2021, foram fabricados em Dingolfing 232 000 BMW. A marca referiu ainda dificuldades na fábrica da Áustria – em Steyr – que produz cerca de metade dos motores que equipam os novos modelos do grupo – um milhão de motores/ano.

A Volvo, a Jaguar Land Rover, a General Motors e a Daimler Truck suspenderam as vendas dos seus modelos na Rússia, mercado onde a Volvo havia entregue 9000 veículos 2021. A Honda e a BMW deixaram igualmente de exportar carros para a Federação Russa. Estas decisões decorrem, naturalmente, do facto de o país ter sido expulso da Sociedade para as Telecomunicações Financeiras Interbancárias Mundiais (SWIFT, na sigla em inglês). Com os pagamentos SWIFT, Visa, Mastercard, ApplePay e PayPal bloqueados, fazer negócios com a Rússia passou a ser uma miragem. A Mazda também tomou posição, anunciando a suspensão da sua relação com o parceiro russo.

A marca tem uma *joint-venture* com um construtor russo – fábrica Vladivostok –, para onde exporta componentes a partir do Japão. Por seu lado, a Stellantis decidiu reequacionar os seus planos para ampliar a fábrica russa de Kaluga, onde produz veículos comerciais. Toyota e Hyundai são outros dos atores da indústria automóvel com fábricas em São Petersburgo. A produção do gigante japonês foi suspensa na fábrica que a Toyota tem em atividade na Rússia desde 2007, em Shushary. Destaque para o facto de a Toyota Motor Manufacturing Russia (TMMR) ser uma das principais bases europeias de produção da marca, de onde anualmente saem 100 mil veículos – o Camry, desde 2007, e o RAV4, desde 2016. A Hyundai, o terceiro maior fabricante de automóveis na Rússia, depois da russa AvtoVAZ e da sul-coreana Kia, optou por fechar a fábrica no Báltico. Tal como a Toyota, a suspensão da produção na Rússia por parte da Hyundai não se deveu à invasão da Ucrânia, nem às sanções impostas à Federação Russa, mas à “escassez global de componentes”.

A falta de *chips* foi a explicação dada pela Renault para justificar a paragem da fábrica de Togliatti, nas margens do rio Volga. Esta unidade fabril, que produz os Lada e os modelos da Renault, é uma das maiores do mundo – produção anual de 650 mil veículos. A Ford também reagiu e suspendeu a colaboração com os russos da Sollers. ●

Impacto na mobilidade elétrica

Como é natural, a escassez de automóveis elétricos desacelerou a transição elétrica de muitas frotas. O Grupo Volkswagen, por exemplo, viu a sua aposta nos veículos elétricos ser condicionada por esta guerra. As fábricas alemãs de Zwickau e Dresden, focadas na produção de modelos elétricos, ressentiram-se com a falta de cablagem e vidros, o que atrasou a entrega de encomendas.



E

ENTREVISTA

“Estou otimista quanto à resolução deste problema. Tudo vai depender da conjuntura internacional que estamos a viver”

Se o tema desta edição é a crise relacionada com a escassez de automóveis no mercado, impunha-se uma entrevista à ACAP. Fomos ouvir Hélder Barata Pedro, o seu Secretário-geral, que nos deixou a perspetiva da Associação e também a das marcas automóveis suas associadas.

“Acredito que a mensagem tem passado e que o consumidor já tem hoje uma noção mais clara das causas e consequências da falta de automóveis novos no mercado”.

Enquanto Associação que representa as marcas automóveis em Portugal, Hélder Barata Pedro tem estado muito perto de todos os problemas relacionados com a falta de automóveis novos nos stands de norte a sul do país. Nesta breve conversa, na ACAP, no Restelo, tocámos os temas que se impunham.

Como é que a ACAP e os seus associados estão a encarar este problema?

Hélder Barata Pedro: Com muita preocupação, naturalmente. Repare que o setor automóvel, sendo um dos mais afetados pela pandemia, foi o único que ainda não recuperou. Em finais de outubro deste ano estávamos 33,7% abaixo, quando comparado com o mesmo período em 2019. Portanto, o nosso mercado perdeu muito volume. É praticamente um terço, o que tem consequências graves.

Que consequências são essas?

H.B.P.: Desde logo em toda a cadeia de valor do automóvel, que envolve os fabricantes, distribuidores e concessionários. Mas também as empresas gestoras de frota, de *rent-a-car*, os comerciantes de usados e o próprio consumidor que está a ver-se confrontado com períodos de espera muito mais alargados do que antes.

Enquanto Associação, pela vossa observação, este problema tem solução à vista?

H.B.P.: Nós esperamos que se resolva o mais depressa possível. Trata-se de um problema global, muito complexo e com causas muito diversas. Daí, o re-

gresso à normalidade estar a ser tão difícil. Mas acreditamos que o problema vai ser resolvido. Há planos para o fazer e dinheiro da União Europeia para os implementar. Será uma questão de tempo. Há quem defenda que quando este plano for implementado, a Europa vai ficar até com capacidade a mais na produção de semicondutores.

Este problema, as suas causas e consequências, parece estar muito distante da compreensão do consumidor final, que não entende esta demora na chegada de carros ao mercado e a consequente satisfação da sua necessidade. Enquanto ACAP, concorda com esta leitura?

H.B.P.: Sem dúvida que sim. A ACAP tem feito um grande esforço nos meios de comunicação social para ajudar a esclarecer a opinião pública e o consumidor final, que é o nosso cliente. Temos procurado explicar as causas deste problema, que tem uma dimensão tal que a própria Comissão Europeia já lançou um plano para o resolver. Refiro-me ao pacote de apoio para acelerar a produção de *chips* na Europa, componente que é hoje crítico para a indústria automóvel.

O problema não é de uma marca ou empresa e muitas vezes o consumidor final não o entende...

H.B.P.: Exatamente. O problema não é de uma empresa ou de um concessionário específico. O problema começa a montante e a ACAP, por sua iniciativa ou nos fóruns onde é convidada, tem procurado explicar todas as dimensões. Acredito que a mensagem tem passado e que o consumidor já tem

hoje uma noção mais clara das causas e consequências da falta de automóveis novos no mercado.

Enquanto Associação, que medidas implementaram para atenuar os efeitos desta crise?

H.B.P.: Por enquanto tanto a Associação como as próprias marcas foram tomando medidas para lidar com esta crise. Nalguns casos, os clientes receberam o automóvel e foram convidados a regressar mais tarde à assistência técnica da marca para que fosse colocada a peça em falta, desde que esta não seja crítica para a segurança do condutor. Há fábricas que, para não pararem a sua atividade, produzem para *stock*. Depois, quando o carro chega, volta à linha de montagem para receber essas peças. Estes exemplos mostram que os construtores automóveis, como empresas globais que são, tentaram adaptar-se ao máximo a esta realidade, que não deixa de ser muito penalizadora.

Estamos a entrar no ano 2023, apontado por alguns especialistas como o ano em que vamos começar a ver este problema a resolver-se. Partilha do mesmo otimismo?

H.B.P.: Sim, estou otimista quanto à resolução deste problema. Mas tudo vai depender da conjuntura internacional e macroeconómica que estamos a viver. Se a guerra na Europa não se agravar, se a inflação e as cadeias de distribuição logística seguirem um caminho de estabilização, acredito que temos condições para o desanuviamento do problema. ●



Falta de automóveis

Um desafio para os gestores de frota

"A necessidade aguça o engenho." Esta expressão não é nova e aplica-se ao esforço e à imaginação dos gestores de frota, no sentido de encontrarem soluções que permitam mitigar a escassez de automóveis no mercado. Visitamos aqui algumas medidas que tiveram de ser implementadas ao longo dos últimos meses.

O facto de não haver automóveis para entrega no mercado tem obrigado a um esforço de cooperação entre os gestores de frota e as empresas fornecedoras. Sem dúvida, um desafio que só tem sido superado graças ao entendimento de que esta crise é internacional e impossível de ultrapassar sem um esforço conjunto.

Mais importante do que o problema são as soluções que os gestores de frota têm procurado encontrar para mitigar o impacto desta crise. Ao longo dos últimos meses foi possível identificar um conjunto de estratégias – que envolveram também os parceiros fornecedores de automóveis – e que permitiram atenuar os efeitos desta escassez.

1

Prolongar contratos de *renting*

Com o tempo de entrega dos carros a poder chegar – em alguns casos – aos 12 meses (ou mais), as empresas adiaram o *remarketing* dos seus carros. Trabalharam em conjunto com os seus fornecedores de soluções de mobilidade para estenderem os contratos até à chegada dos novos carros. O facto de se estenderem os contratos implicou uma redução na renda mensal.

2

Gerir custos de manutenção

É claro, manter veículos por períodos mais longos e aumentar as suas quilometragens implicou maior atenção a custos de serviço, manutenção, reparação e até pneus. Isto tem obrigado a um reforço no controlo sobre as despesas, à medida que os carros vão ficando com mais quilómetros e menos fiáveis.

3

Encomendas antecipadas

Tem havido um esforço para os gestores de frotas das empresas anteciparem as suas necessidades de aquisição. Em muitos casos, isso foi feito mais de nove meses antes do momento da substituição do carro.

6

Flexibilidade quanto a especificações

Tem sido importante a flexibilidade no que respeita às especificações que esperam ver nos carros encomendados. É que, devido à crise dos *chips*, eliminar certos “extras” foi importante.

4

Leque de escolha mais alargado

Ao proporcionar aos seus condutores um leque mais abrangente de marcas, as empresas conseguiram trabalhar com fornecedores que tinham prazos de entrega menos dilatados.

5

Mais comunicação dentro da empresa

Verificou-se uma maior necessidade de comunicação entre os departamentos de frotas e de recursos humanos, para que os colaboradores/condutores pudessem estar atualizados quanto ao *status* do processo de compra do automóvel que vão conduzir.

7

Não dar baixa de veículos acidentados

Tem-se verificado um diálogo intenso entre os gestores de frota e as seguradoras, que anulam, em vez de reparar, veículos acidentados. Devido à falta de componentes mecânicos, as seguradoras argumentam que há muitas reparações que não são economicamente viáveis. Mas as frotas precisam de carros e é melhor esperar semanas ou poucos meses por uma reparação do que 12 meses por um automóvel novo.



8

Manter automóveis em fim de contrato

Em frotas de grandes dimensões optou-se por manter as unidades em fim de contrato, em vez de as devolver às gestoras de frota – mesmo quando chegam os novos carros. Os carros em fim de contrato podem ser usados em *sistema de pool*, substituindo outros que estejam parados em manutenção ou reparação. Serviram ainda como solução de mobilidade para novos colaboradores até chegarem os carros novos.

9

Planear períodos de trabalho intenso

Isto tem levado as empresas a reservar carros de aluguer de curto prazo e a alterar o tipo e dimensão dos veículos que utilizam. Isto tem ajudado a manter os colaboradores e mercadorias em circulação em momentos de maior trabalho.

O sucesso destas medidas tem dependido de um maior diálogo dentro da própria organização, assim como com os outros *players* ligados à mobilidade, como são as marcas, as seguradoras, os serviços de assistência técnica e as empresas de *renting*.



ENTREVISTA

"As empresas de *renting* continuam com a atividade em pleno e a fazerem o seu papel de parceiros de mobilidade."

Luís Augusto é o Presidente da Associação Portuguesa de Leasing, Factoring e *renting* (ALF). Nesta entrevista deixou-nos a sua perspetiva sobre a crise de falta de automóveis, que está a afetar de forma severa muitas das empresas suas associadas.

Como todos sabemos, a escassez de produto automóvel tem sido muito evidente. De que forma é que esta crise afeta o setor do *renting* e as empresas que operam neste segmento de negócio?

Luís Augusto: Desde o início da pandemia que o setor do *renting* se depara com o problema da crise dos semicondutores, devido ao abrandamento da atividade económica e a uma corrida a produtos que precisam destes componentes, durante os meses em que tudo se fazia à distância. A guerra na Ucrânia e as consequentes quebras nas cadeias de abastecimento e aumento dos preços das matérias-primas vieram adicionar ainda mais desafios para as empresas no setor automóvel. As empresas de *renting* associadas da ALF têm demonstrado uma grande resiliência e capacidade de adaptabilidade face a estes constrangimentos, procurando soluções alternativas e aproveitando as economias de escala que possuem, gerindo mais de 120 mil veículos ligeiros, para encontrar soluções para os seus clientes e ajudar a colmatar as consequências deste contexto. Os clientes que recorrem ao *renting* estarão

certamente mais confortáveis e apoiados nas suas necessidades de mobilidade do que se não recorressem ao *renting*.

Consegue antever uma solução para esta crise? Em 2023 ou 2024 a situação estará regularizada?

L.A.: Com a guerra da Ucrânia sem fim à vista, a crise energética na Europa, a inflação ainda crescente e as cadeias de produção afetadas, ainda não existem previsões para regularização no curto prazo. Apenas a partir de 2024 será possível termos previsões para o retorno ao "normal", dependentes sempre também da evolução da guerra na Ucrânia e da pandemia, que neste momento são as variáveis que causam pressão negativa nas cadeias de abastecimento e distribuição. A abertura de novas fábricas de semicondutores e a normalização das rotas logísticas poderão contribuir para aliviar parte dos constrangimentos.

Quais são as maiores preocupações dos seus associados de *renting*?

L.A.: Ao nível da atividade, as maiores preocupações são o acesso a veículos novos e o aumento dos custos de manu-

tenção, que tem impacto direto no negócio dos associados. Ao nível mais técnico, temos naturalmente preocupações que giram em torno de serviços prestados por entidades públicas, nomeadamente com o IMT, IRN, questões fiscais junto da Autoridade Tributária e de alguns ministérios do governo, entre outras, para as quais a ALF contribui como interlocutor junto dessas entidades. Outra grande preocupação é assegurar que as políticas públicas contemplam o *renting*, como por exemplo, zonas de emissões reduzidas ou de limitação de acesso automóvel, em que a ALF também se coloca em ação no terreno para assegurar que não se geram entropias.

De que forma a ALF tem atuado por forma a apoiar os seus associados, nomeadamente do *renting*?

L.A.: A ALF tem reunido com membros do governo para apresentar várias propostas que consideramos benéficas para os nossos associados e para a economia nacional. Na proposta de Orçamento do Estado para 2023, vimos uma dessas propostas ser contemplada, introduzindo a equidade de tratamento da loca-




“A ALF tem reunido com o governo para apresentar propostas que considera benéficas para os nossos associados e para a economia. Para o OE de 2023, vimos uma dessas propostas ser contemplada, introduzindo a equidade de tratamento da locação operacional em sede dos benefícios concedidos pelo código do ISV. ”

ção operacional em sede dos benefícios concedidos pelo código do ISV. Esta alteração, a ser aprovada, vai permitir que diversas entidades possam passar a considerar também o *renting* e, desta forma, aumentar a concorrência e a diversificação de produtos ao seu dispor. Também a redução das taxas de tributação autónoma em veículos cumpridoras das normas EURO mais recentes tem sido muito preconizada pela ALF como medida de incentivo à renovação da frota automóvel das empresas portuguesas, numa lógica de transição gradual e sustentável. Para além de atuar como porta-voz de medidas junto das entidades oficiais, a ALF promove espaços de encontro e reflexão conjuntos para os seus associados, ações de formação e divulgação de novidades ao setor. Existe um trabalho muito próximo dos associados para que a Associação esteja efetivamente ao serviço das suas necessidades mais prementes e ajustada à realidade.

Olhando já para 2023 e para o contexto económico adverso que se prevê,

como é que o *renting* pode ajudar os clientes a lidar com uma situação de crise económica?

L.A.: O *renting* permite aos seus clientes, sejam eles empresas, entidades públicas ou particulares, fazer uma previsão do custo mensal da utilização dos seus veículos e externalizar todos os custos com a gestão da frota automóvel, transformando os custos variáveis em custos fixos. Num cenário de grande volatilidade é extremamente importante. O *renting* é também um dos principais meios de acesso a veículos elétricas e híbridas, responsável pela renovação das frotas automóveis em Portugal, contribuindo assim para a redução da idade média do parque automóvel nacional e aumento da utilização de veículos mais eficientes e, conseqüentemente, mais económicas. Para além de todos os serviços disponibilizados, existe ainda o aconselhamento especializado quer nos aspetos técnico-operacionais dos veículos mais adequadas para as necessidades da empresa, quer também do ponto de vista fiscal,

o que é extremamente útil em Portugal com as alterações constantes que se implementam. No ano de 2023, em que provavelmente vamos continuar a contar com grandes incertezas, o *renting* permite trazer certezas e custos fixos e certos aos seus clientes, e trazer certeza num momento destes tem um elevado valor.

As empresas do setor estão algo inquietas com esta crise. Enquanto Associação, que mensagem é que gostavam de deixar?

L.A.: O setor do *renting* tem uma grande resiliência e capacidade de adaptabilidade, tal como já frisámos. Nos últimos 15 anos já passámos por duas grandes crises e, em ambas, o *renting* continuou a apoiar as necessidades das empresas e dos particulares, nos veículos ligeiros, e este contexto pelo qual atravessamos não será diferente. As empresas de *renting* continuam com a atividade em pleno e a fazerem o seu papel de parceiros de mobilidade e a encontrarem soluções para as necessidades dos seus clientes. ●



“Ainda durante a pandemia, como todos observámos, a produção automóvel caiu e os *stocks* de componentes, como os semicondutores, também começaram a ser canalizados para indústrias que estavam mais ativas. Isto, naturalmente, começou a gerar escassez de produto na indústria automóvel.”

Ricardo Silva
Diretor Comercial

E

ENTREVISTA

“Estamos a fazer de tudo para atenuar o problema, mas os clientes já perceberam que a escassez de automóveis no mercado é algo que nos ultrapassa por completo.”

É o tema do momento: não há automóveis para entrega e a LeasePlan tem feito de tudo para mitigar o impacto deste problema na mobilidade e na operação dos seus clientes. Ricardo Silva, enquanto Diretor Comercial, tem estado na linha da frente desta crise, na apresentação das soluções possíveis e no esclarecimento de todos os detalhes de uma situação que ultrapassa por completo a própria LeasePlan.

Os dias têm sido muito desafiantes para Ricardo Silva e para toda a equipa. O mercado desespera por carros novos, pelo regresso à normalidade, mas a escassez de produto parece estar para durar. As palavras do Diretor Comercial da LeasePlan, que ouvimos na primeira pessoa, revelam alguma preocupação, mas também uma forte determinação em continuar a fazer de tudo para garantir os níveis de serviço a que o mercado se habituou.

O tema central desta entrevista é a falta de automóveis novos no mercado. Mas já lá vamos. Para contextualizar quem nos lê, estamos de acordo que este problema está relacionado com a pandemia, com a crise dos semicondutores, disrupção nas cadeias de distribuição, subida do preço das matérias-primas e desde março com a guerra na Ucrânia e a consequente tendência inflacionista que se gerou...

Ricardo Silva: Sim, sem dúvida. Tínhamos a expectativa de que seria um problema circunstancial, relacionado com a pandemia, mas acabou por se agravar. Ainda durante a pandemia, como todos observámos, a produção automóvel caiu e os *stocks* de componentes, como os semicondutores, também começaram a ser canalizados para indústrias que estavam mais ativas. Isto, naturalmente, começou a gerar escassez de produto na indústria automóvel. Já este ano, a guerra na Europa e a inflação vieram agravar o problema.

Quando é que começaram a sentir os primeiros sinais deste problema?

R.S.: Ainda durante a pandemia já se sentia a escassez. No entanto, como já referi, tínhamos a expectativa de que uma vez ultrapassada a crise sanitária que estávamos a viver, poderíamos voltar progressivamente à normalidade. Isso não só não aconteceu, como a situação ainda se agravou.

Essa expectativa de recuperação é comum a todas as subsidiárias LeasePlan?

R.S.: Há algumas diferenças, que condicionam

um país como Portugal. Os nossos colegas do Norte da Europa estão um pouco mais otimistas, mas nós não sentimos sinais muito positivos. Importa ter em conta que vivemos num país pequeno, com um mercado periférico, de pequena escala e de margens baixas. Por isso, é um mercado pouco interessante para a indústria automóvel, pelo que estaremos sempre no fim da linha em termos de distribuição de automóveis.

...é preocupante. Em vez de recuperar, a situação tem-se agravado...

R.S.: É verdade. Nós não só não vemos desanuviamento, como somos testemunhas de algum agravamento. Por exemplo, setembro deste ano foi mesmo o mês com mais adiamentos de entregas de veículos que já estavam com data prevista de entrega para esse mês..

Para o curto e médio prazo, qual a informação que têm recebido por parte das marcas?

R.S.: Temos recebido informação de que no início de 2023 terão condições para entregar mais produto. Mas isto não quer dizer que haverá mais carros disponíveis, pois trata-se de automóveis que já estão vendidos. E vai ser assim nos próximos meses, porque todo o produto que vier já está vendido. Mas sim, acreditamos que serão entregues mais carros. Isto será importante para quem já está há algum tempo à espera do automóvel que encomendou. Mas para quem vai precisar de um carro e o quiser comprar em 2023, não vai mudar nada. Vai ter de continuar a esperar em média seis meses.

O atual cenário de inflação poderá permitir algum equilíbrio entre a oferta e a procura...

R.S.: É uma possibilidade, mas não podemos esquecer que levamos já três anos de escassez de automóveis no mercado. Portanto, ainda assim, vamos levar algum tempo a recuperar. A situação pode mudar, mas acreditamos que 2023 vai ser muito semelhante a 2022 em termos de escassez na chegada de automóveis novos ao nosso mercado.



“(...) vivemos num país pequeno, com um mercado periférico, de pequena escala e de margens baixas. Por isso, é um mercado pouco interessante para a indústria automóvel, pelo que estaremos sempre no fim da linha em termos de distribuição de automóveis”.

Este problema vai além dos atrasos nas encomendas. Envolve também as peças, reparações e veículos de substituição... Pode explicar-nos todas as implicações desta crise?

R.S.: Sem dúvida. Para além da falta de automóveis há outras situações que contribuem para transformar esta crise numa bola de neve. Por exemplo, a disrupção nas cadeias de logística tem um enorme impacto na entrega de peças. Por sua vez, a escassez de peças leva a períodos de imobilização de automóveis para reparação mais alargados. E esses períodos de imobilização mais dilatados exigem veículos de substituição, que as empresas de *rent-a-car* não dispõem. Também não os conseguem adquirir ou não têm disponibilidade devido à enorme procura relacionada com a recuperação do turismo no nosso país. Julgo que o que acabei de explicar ilustra bem como este problema tem inúmeras ramificações.

...e os vossos clientes têm a noção da dimensão desta crise? Percebem que se trata de algo

que está a afetar o mundo inteiro? Que por si só a LeasePlan não tem como a resolver?

R.S.: Sim, é cada vez mais claro para os nossos clientes que estamos a viver uma crise à escala global. Nem sempre foi assim, demorou algum tempo até terem a noção exata do impacto do problema e da extensão da sua duração. Apesar do nosso trabalho de informação permanente, alguns dos nossos clientes estavam convencidos de que o problema ia resolver-se com rapidez. Julgo que hoje já perceberam que não vai ser assim e há também uma maior consciência para todas as ramificações desta crise. Como já vimos, o problema não é só não haver carros novos para entregar. São as implicações em toda a cadeia de serviço. Um cliente pode não compreender porque é que um carro demorava seis dias a ser reparado e agora leva 15 dias. Também pode ter dificuldade em compreender por que razão precisa de marcar um carro de substituição com muitos dias de antecedência, quando antes o podia fazer de véspera.



"Acreditamos que em 2023 serão entregues mais carros. Isto será importante para quem já está há algum tempo à espera do carro que encomendou. Mas para quem vai precisar de um carro e o quiser comprar em 2023, não vai mudar nada. Vai ter de continuar a esperar pelo menos seis meses."

Sente, então, que a vossa comunicação com os clientes tem sido eficaz...

R.S.: Temos apostado muito na comunicação, para conseguir explicar aos nossos clientes e em detalhe o que se está a passar. Além dos clientes, também queremos chegar aos seus *stakeholders* internos. É que muitas vezes, num cliente fro-

"Temos apostado muito na comunicação, para conseguir explicar aos nossos clientes e em detalhe o que se está a passar. Além dos clientes, também queremos chegar aos seus *stakeholders*."

ta, o gestor até está informado. Mas o condutor não. É por isso que delineamos um plano de comunicação, capaz de fazer chegar a informação com a regularidade necessária a todas as partes interessadas. Acredito que a mensagem está a passar. Ninguém está satisfeito com este problema e com esta situação, mas os clientes vão percebendo que se trata de uma crise muito vasta e que ultrapassa a LeasePlan por completo.

Em concreto, de que forma é que este problema penaliza a operação da LeasePlan?

R.S.: Desde logo, penaliza-nos na cadeia de valor, pois não conseguimos entregar carros novos. Depois, exige-nos períodos mais alargados de imobilização - para reparações - e a consequente necessidade de veículos de substituição por um tempo mais prolongado.

Quais as medidas que têm implementado para conseguir mitigar o impacto desta crise?

R.S.: Ao longo dos últimos meses implementamos várias medidas que foram sendo muito úteis para os nossos clientes. A mais óbvia foi prolongar os contratos de *renting*, o que teve duas virtudes. Primeiro, permitiu às empresas ter carros para circular. Depois, como os carros novos estão mais caros, permitiu alguma flexibilidade em termos de orçamento. Nos casos em que os clientes não têm carro, temos trabalhado com eles no sentido de se anteciparem as encomendas dos automóveis que necessitam. E enquanto esses carros não chegam, temos disponibilizado a frota LeasePlan, que criámos para este efeito. Também oferecemos o FlexiPlan, um produto de curta duração ou para momentos de incerteza, que permite o alugar até dois anos. Temos ainda no nosso *showroom*, especialmente dirigido para PME e particulares, com carros que já comprámos há algum tempo e que estão disponíveis para entrega imediata. Estamos ainda a dinamizar o *renting* de usados, um produto relativamente novo. São carros que temos em carteira e que em vez de os vendermos, porque estão em condições para isso, voltamos a alugar.

Também procuraram inovar, com a entrega de vouchers TVDE...

R.S.: Sim. Para além das medidas circunstanciais que referi, temos algumas iniciativas que se destinam a garantir a mobilidade dos nossos clientes. Uma delas, relacionada com os veículos de substituição, é a atribuição de vouchers TVDE. Alargámos também a nossa rede de parceiros de *rent-a-car*, o que nos tem ajudado a aumentar a capacidade de resposta. Temos aconselhado também os clientes a evitar os períodos de

verão, para fazer intervenções nos automóveis. São momentos de maior procura nas empresas de *rent-a-car* – devido ao turismo – e nos quais a escassez automóvel se agrava.

Consegue antever uma solução para esta crise? Há sinais de que em 2023 ou 2024 a situação estará regularizada?

R.S.: Com a informação de que dispomos, esta escassez de automóveis vai manter-se. O ano de 2023 vai ser muito semelhante ao de 2022. No

ano seguinte, em 2024, já será melhor, mas tudo depende das circunstâncias e da evolução dos indicadores macroeconómicos. Mas, como já testemunhámos nos últimos anos, é tudo muito relativo. Vivemos um tempo de grande instabilidade e incerteza, em que os cenários podem alterar-se rapidamente.

A LeasePlan está comprometida com a sua qualidade de serviço e com o sucesso dos seus clientes.

A fechar esta entrevista, neste contexto tão difícil,

que mensagem é que gostaria de deixar?

R.S.: Aproveito a oportunidade para dizer aos nossos clientes que temos a noção do padrão de excelência de serviço a que os habituámos e que não estamos satisfeitos nem confortáveis com esta situação. Mas temos um sentido de missão em relação ao serviço que queremos prestar e isso não vai mudar. Enquanto especialistas, também queremos continuar a aconselhar os nossos clientes e isso também não se vai alterar. Portanto, aquilo que é o ADN da LeasePlan não vai mudar. Hoje como ontem, estaremos sempre aqui para os ajudar a ultrapassar os desafios que tivermos pela frente. ●

"Com a informação de que dispomos, esta escassez de automóveis vai manter-se. O ano de 2023 vai ser muito semelhante ao de 2022."



ENTREVISTA

"Compreendemos a ansiedade dos clientes e temos feito tudo o que está ao nosso alcance para mitigar os efeitos deste problema.

Mas é verdade que muitos condutores ainda confundem a LeasePlan com o próprio problema."

Gustavo Madeira é o Diretor de Qualidade e Serviço ao Cliente LeasePlan.

Num momento sensível, no qual a gestão de expectativas dos clientes é muito exigente, quisemos saber tudo o que está a ser feito para atenuar os efeitos desta crise.

Gustavo Madeira e a sua equipa, não têm mãos a medir. Todos os dias é preciso gerir a relação com os clientes LeasePlan, o que, num momento sensível como aquele que estamos a viver, é um desafio permanente. Numa pausa para um café, o próprio Gustavo Madeira ajudou-nos a perceber tudo o que se está a passar e como é que a LeasePlan está a conseguir ultrapassar esta crise.

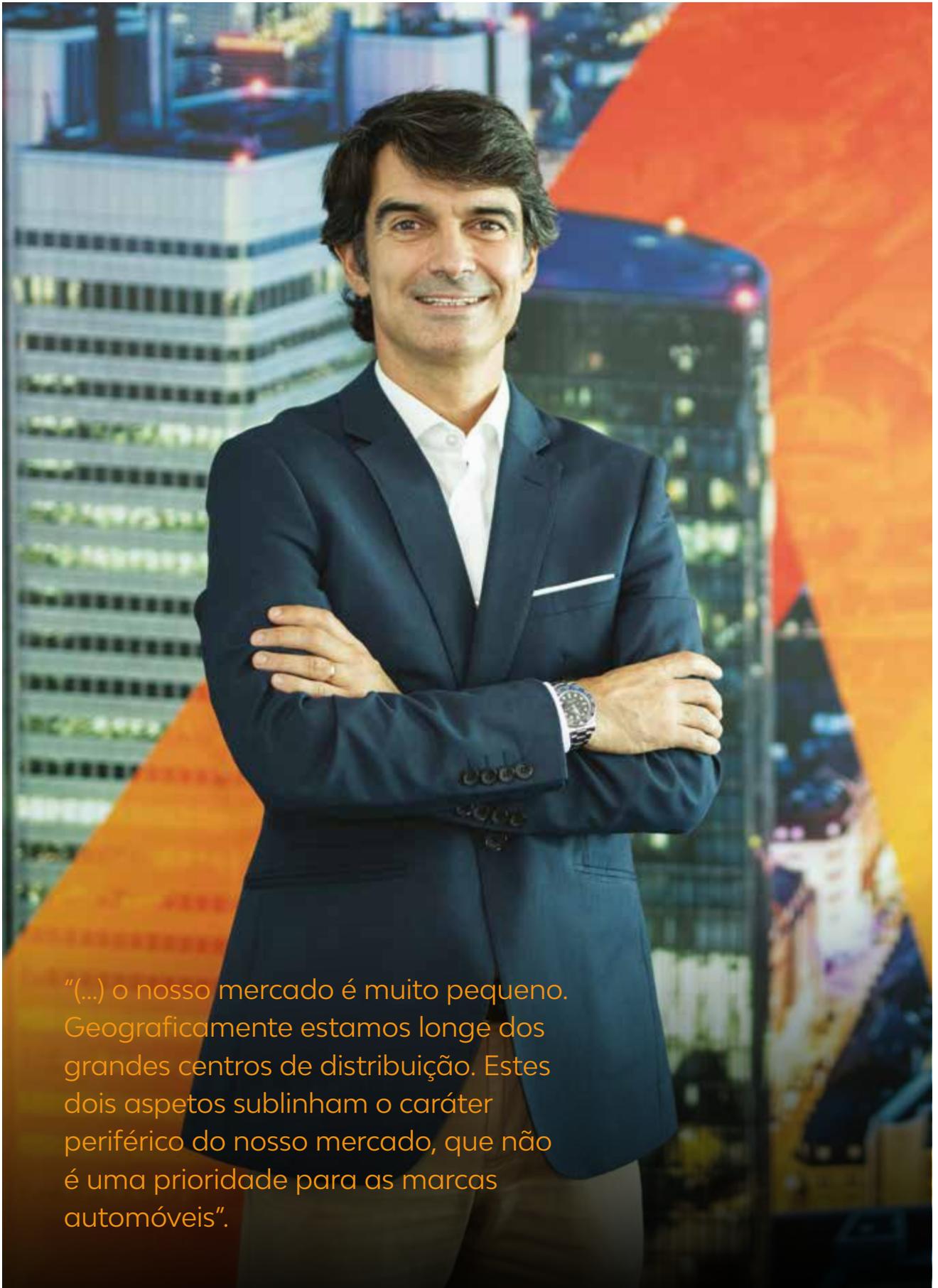
Como temos vindo a referir ao longo desta edição, a situação de escassez de automóveis teve origem na pandemia e nos constrangimentos que esta gerou. Na sua perspetiva, porque é que o mercado português está a ressentir-se tanto desta escassez?

Gustavo Madeira: Julgo que é importante referir que quando esperávamos algum desanuiamento da situação, depois da fase aguda da pandemia, fomos surpreendidos pelo começo da guerra na Europa. Para além de todos os outros problemas, que já vinham de trás, a guerra afetou de imediato a indústria ucraniana das cablagens para automóveis. Afetou os países limítrofes, que eram fundamentais para muitas marcas da indústria automóvel. Isto levou a um agravamento do problema e as consequências para um país como Portugal têm sido muito duras.

...porque é que em Portugal estamos a sentir esta crise de uma forma pronunciada?

G.M.: Devido a dois aspetos que me parecem fundamentais. Primeiro porque o nosso mercado é muito pequeno. Geograficamente periférico. Depois, porque geograficamente estamos longe dos grandes centros de distribuição. Quando conjugados, estes dois aspetos sublinham o carácter periférico do nosso mercado, que não é uma prioridade para as marcas automóveis. Logo, numa situação de escassez, acabamos por estar no fim da linha em termos de disponibilidade de automóveis para entrega.

Na perspetiva do serviço ao cliente, de que modo é que esta situação tem complicado a atividade da LeasePlan?



"(...) o nosso mercado é muito pequeno. Geograficamente estamos longe dos grandes centros de distribuição. Estes dois aspetos sublinham o caráter periférico do nosso mercado, que não é uma prioridade para as marcas automóveis".

"Este problema tem gerado muita ansiedade junto dos clientes, que não sabem quando vão receber os automóveis que encomendaram. Naturalmente, ligam-nos a manifestar essa ansiedade e preocupação, pois o facto de não terem os automóveis que pretendem tem impacto nos seus negócios."

G.M.: Tem complicado muito. Este problema tem gerado muita ansiedade junto dos clientes, que não sabem quando vão receber os automóveis que encomendaram. Naturalmente, ligam-nos a manifestar essa ansiedade e preocupação, pois o facto de não terem os automóveis que pretendem tem impacto nos seus negócios.

É uma ansiedade que se compreende. Mas os clientes têm a noção de que esta crise ultrapassa a própria LeasePlan?

G.M.: Nós compreendemos perfeitamente a ansiedade dos clientes e temos feito tudo o que está ao nosso alcance para mitigar os efeitos deste problema. Mas é verdade que muitos condutores ainda confundem a LeasePlan com o próprio problema. Confundem a LeasePlan com os fabricantes e acabam por ver em nós o rosto de uma expectativa que não está a ser cumprida. Isso gera um sentimento de decepção, que temos procurado gerir da melhor forma.

...será também algo frustrante para vocês, pois esta situação vai muito além de qualquer coisa que a LeasePlan possa fazer...

G.M.: Sem dúvida. Estamos habituados a entregar um serviço de excelência, que os próprios clientes e condutores reconhecem, mas que nesta conjuntura é impossível de garantir. Ainda assim, enquanto especialistas, temos procurado explicar aos clientes o que se está a passar e temos implementado diversas medidas que têm contribuído para mitigar o impacto desta crise.

...e o problema não se limita à incapacidade de entrega de veículos novos. Também não há peças, o que acaba por afetar a qualidade do vosso serviço...

G.M.: É verdade. Essa é outra dimensão desta crise. Não sendo possível entregar veículos novos, o parque automóvel circulante começa a ficar mais envelhecido. Em consequência, esses automóveis pedem intervenções para manutenção mais regulares. Ora, não havendo peças, esses períodos de imobilização dos automóveis acabam por ser mais prolongados, o que também desagrada ao condutor, que se vê privado do seu automóvel por mais tempo. Antes da pandemia, o tempo médio de imobilização era de seis dias e agora passou para 16. É mais do dobro.

...isto impacta a necessidade de veículos de substituição, que as empresas de rent-a-car também não têm...

G.M.: Sim. Pelas mesmas razões de escassez, os nossos parceiros de rent-a-car também não dispõem de veículos em número suficiente. E este ano o cenário ainda se agravou mais, porque o setor do turismo recuperou e a procura de veículos para aluguer disparou.

Na área da sua responsabilidade, de serviço ao cliente, quais são as principais medidas que implementaram nos últimos meses?

G.M.: Antes de mais, importa voltar a sublinhar que esta crise é vasta e que tem uma escala global. Nesse sentido, procurámos ser muito pragmáticos. Concentrámo-nos naquilo que domi-

namos e no que pode estar ao nosso alcance. Focámo-nos em encontrar medidas que permitissem mitigar os efeitos desta crise nos nossos clientes e condutores. Desde logo, muito cedo, começámos a alargar a nossa base de fornecedores preferenciais para veículos de substituição – empresas de rent-a-car. Outra medida, em que fomos pioneiros, foi o recurso às soluções digitais de TVDE. Estamos já a disponibilizar centenas de vouchers por mês, o que nos mostra que estamos a conseguir solucionar as necessidades de mobilidade de muitos condutores. Ao mesmo tempo, por cada voucher que entregamos libertamos pressão sobre a disponibilidade de veículos de substituição. Também alargámos o número de automóveis da nossa própria frota, destinada a fazer face a estas situações, o que nos tem permitido resolver casos mais extremos em que não podemos mesmo deixar de ter um veículo para disponibilizar.

Qual foi a resposta dos clientes a estas medidas e de que forma é que se têm organizado para dar um melhor acompanhamento?

G.M.: Estamos a falar de medidas de contingência. Nem nós nem os clientes estamos satisfeitos com esta situação. Mas vamos sentindo que os clientes percebem o esforço que estamos a fazer e que estamos determinados a dar o melhor acompanhamento à situação. Aliás, ao longo dos últimos meses, sentimos a necessidade de alargar a nossa equipa, para conseguirmos dar resposta às necessidades dos clientes. Ainda do ponto de vista da nossa organização interna, agilizámos os processos relacionados



com imobilizações de veículos e criamos melhores rotinas de partilha de informação com os condutores. Passámos a enviar informação de forma mais contínua, com pontos de situação sobre a imobilização do veículo. Ou seja, fomos mais proativos para gerar conforto pela informação. Criámos ainda uma unidade – liderada pelo Pedro Alves – cuja função é fazer a monitorização destas imobilizações de veículos. Por seu lado, as oficinas que trabalham connosco também sentem mais proximidade e uma relação ainda mais eficiente.

Estão satisfeitos com o que têm vindo a fazer para atenuar o impacto desta crise junto dos clientes?

G.M.: Satisfação é uma expressão que não consigo usar. Como sempre, estamos a dar o nosso melhor. Apesar do sucesso da estratégia que estamos a seguir, continuamos inconformados e sempre à procura de novas soluções. É normal, portanto, que fruto do nosso empenho, *know-how* e capacidade

criativa possam vir a surgir novas medidas e novas soluções que ajudem a enfrentar esta crise, melhorando a experiência dos nossos clientes e condutores.

Sem solução à vista e na perspetiva de um ano 2023 em que o problema vai manter-se, o que é que será importante fazer no trabalho diário de relação com os clientes?

G.M.: Primeiro, vai ser importante que haja muita flexibilidade. Só assim será possível encontrar e implementar soluções que permitam garantir a mobilidade dos nossos clientes. Depois, quero reafirmar o nosso compromisso com uma qualidade de serviço que nos caracteriza. Estaremos sempre inconformados e empenhados para conseguir manter e elevar o nosso padrão de qualidade de serviço. Por isso, mesmo com expectativas muito conservadoras quanto à solução desta crise, os nossos clientes e condutores podem contar com a dedicação e foco da LeasePlan. ●

“(...) não havendo peças, esses períodos de imobilização dos automóveis acabam por ser mais prolongados, o que também desagrada ao condutor, que se vê privado do seu automóvel por mais tempo. Antes da pandemia, o tempo médio de imobilização era de seis dias e agora passou para 16. É mais do dobro”.



“É verdade. A disrupção nas cadeias de fornecimento tem contribuído para uma quebra acentuada da produção automóvel, o que tem criado esta situação inédita que estamos a viver de escassez de veículos no mercado”.



ENTREVISTA

“Temos procurado alternativas de *sourcing* aos modelos de compra tradicionais, assim como veículos de marcas que habitualmente não estão no nosso radar de aquisição”.

Eduardo Rodrigues é o responsável pela área de *procurement* da LeasePlan. Conhecedor dos múltiplos problemas que esta crise tem gerado, explicou-nos nesta entrevista o impacto na empresa, o que está a ser feito pelo seu departamento e quais as perspectivas para 2023.



“Continuamos a apostar numa relação de cooperação com as marcas. Mas é verdade que estas têm alterado as suas políticas comerciais de forma unilateral. Nomeadamente, com redução de descontos, o que por vezes cria alguma fricção connosco e depois com os nossos clientes”.

Invariavelmente, começámos a nossa conversa com Eduardo Rodrigues olhando para os primeiros dias da pandemia, para a crise dos semicondutores, para a disrupção nas cadeias de distribuição, subida do preço das matérias primas e desde março para a guerra na Ucrânia e a consequente inflação. Um conjunto de fatores que desencadearam uma crise de escassez de automóveis, que o diretor da área de *procurement LeasePlan* tão bem conhece...

Eduardo Rodrigues: Sim, este é o enquadramento para a situação que estamos a viver. A pandemia criou uma crise na indústria dos semicondutores. A produção foi reduzida substancialmente, devido ao confinamento e encerramento de fábricas. Com o teletrabalho, os semicondutores acabaram por ser canalizados para as indústrias tecnológicas, cuja procura disparou. Com o atenuar da pandemia era expectável alguma reto-

ma do mercado, mas o conflito na Ucrânia veio agravar ainda mais a situação.

Como é que o conflito na Europa complicou a situação?

E.R.: O impacto da guerra na Ucrânia já não teve tanto que ver com os semicondutores, mas com outro tipo de componentes. Refiro-me às cablagens, peças de eletrónica e mais recentemente aos vidros. Temos de juntar a isto a escassez global de matérias primas como o lítio, níquel e magnésio, que são fundamentais à produção automóvel.

Mas a rede de distribuição de bens e serviços, também tarda em voltar ao normal...

E.R.: É verdade. A disrupção nas cadeias de fornecimento tem contribuído para uma quebra acentuada da produção automóvel, o que tem criado esta situação inédita que estamos a viver de escassez de veículos no mercado. Depois,

o aumento dos custos de produção, das matérias primas e da logística envolvida tem levado a sucessivos aumentos no preço dos veículos.

Quando é que começaram a sentir os primeiros sinais deste problema?

E.R.: Sentimos os primeiros sinais logo no final do primeiro trimestre de 2021. Sobre tudo com o aumento notório dos prazos de entrega de veículos, o que indicava grandes dificuldades de produção.

Este problema vai além dos atrasos nas encomendas. Toca também as peças de substituição, reparações, veículos de substituição, seguros... Pode explicar-nos todas as implicações desta crise?

E.R.: É certo que este problema vai muito para além dos atrasos nas encomendas, este problema impacta também com gravidade ao nível do pós-venda, de-

signadamente com aumentos de preço muito consideráveis, com a frequente falta de peças e com o agravamento dos tempos de imobilização dos veículos em oficina. O nosso serviço de veículo de substituição tem sido igualmente prejudicado, na medida em que os nossos parceiros de *rent-a-car* são igualmente afetados pela escassez de veículos no mercado e não conseguem por vezes responder à procura. Também a assistência em viagem está a sentir alguma dificuldade em assegurar os habituais níveis de serviço por menor capacidade da rede de parceiros rebocadores, sobretudo fora das zonas urbanas.

Em concreto, do ponto de vista do *procurement*, a sua área de responsabilidade, de que forma é que este problema vem penalizando a atividade da LeasePlan?

E.R.: Por um lado, a escassez de veículos novas compromete a renovação das frotas dos nossos Clientes, e, conseqüentemente impacta negativamente no volume de compras e no poder negocial da LeasePlan. Face ao atraso verificado nos prazos de entrega, a solução encontrada tem passado sobretudo pelo prolongamento dos prazos dos contratos com os Clientes, que vem originar um envelhecimento da frota e um aumento considerável dos custos de manutenção. Por outro lado, o aumento dos custos de produção tem gerado aumentos de preços dos veículos e redução de descontos por parte das marcas automóveis, que se tem traduzido num ambiente de grande instabilidade e imprevisibilidade.

Enquanto responsável pelo *Procurement*, quais as iniciativas que desencadearam para tentar atenuar o impacto desta crise?

E.R.: Temos vindo a adoptar um conjunto de medidas para mitigar o impacto desta crise. Desde logo, nos veículos novos, temos procurado alternativas de *sourcing* aos modelos de compra tradi-

cionais, assim como veículos de marcas que habitualmente não estão no nosso radar de aquisição. O aumento dos prazos de entrega obrigou-nos a rever também o acompanhamento das datas estimadas, por forma a podermos prestar informação atualizada aos nossos clientes. No pós-venda, temos promovido uma maior proximidade

“Não havendo automóveis novos, ficamos impedidos de proceder à renovação das frotas dos clientes. Isto impacta o volume de compras e o poder negocial da LeasePlan. Face aos atrasos nas entregas de encomendas os contratos foram sendo prolongados, o que implica o envelhecimento das frotas. Isto tem gerado, naturalmente, um aumento muito considerável dos custos de manutenção”.

junto da rede de prestadores de serviços. Queremos dar o suporte necessário para garantir os níveis de serviço habituais LeasePlan. Em alguns casos, reforçamos a rede de prestadores, justamente para assegurarmos os níveis de serviço que o mercado espera de nós.

Esta situação tem gerado problemas na vossa relação com as marcas?

E.R.: Continuamos a apostar numa relação de cooperação com as marcas. Mas é verdade que estas têm alterado as suas políticas comerciais de forma unilateral. Nomeadamente, com redução de descontos, o que por vezes cria alguma fricção conosco e depois com os nossos clientes. É que, no fundo, as mar-

cas estão a desvincular-se de compromissos assumidos meses antes, quanto às condições comerciais. Mas temos trabalhado em conjunto para encontrar as melhores soluções, pois como sabemos a LeasePlan não produz automóveis e depende das marcas.

Pensando já em 2023, como estão a trabalhar com as marcas para atender a todas as necessidades?

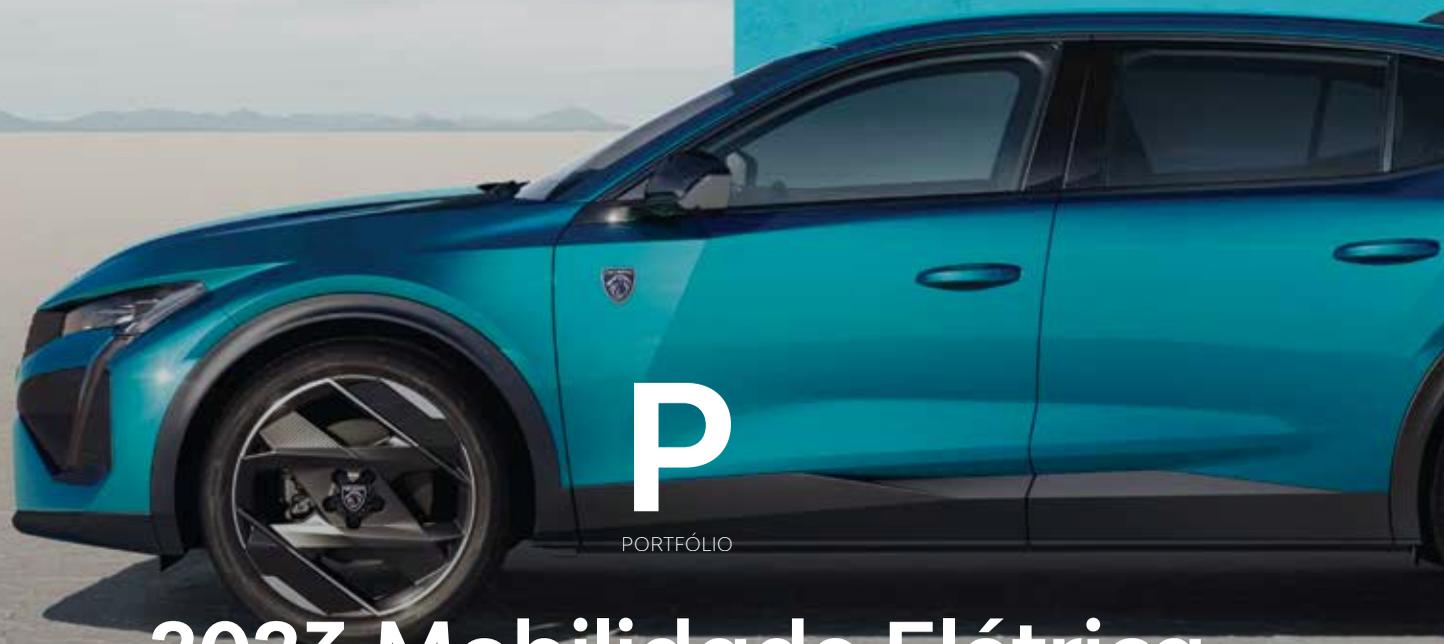
E.R.: Apesar do clima de incerteza que marca o próximo ano, temos procurado antecipar o planeamento de encomendas. Ou seja, estamos a assegurar produções para os nossos clientes o que é um aspecto chave neste momento.

Consegue antever uma solução para esta crise? Tem sinais que permitam acreditar que em 2023 ou 2024 a situação estará regularizada?

E.R.: Pelo contacto que temos com as marcas e pela informação que temos reunido, não nos parece que esta crise venha a resolver-se no curto ou médio prazo. O ano de 2023 não vai ser muito diferente daquilo que já conhecemos. As fabricas vão estar a produzir sobretudo para satisfazer as carteiras de encomendas. Por outro lado, a guerra na Europa e a ameaça de uma crise energética são aspectos que a qualquer momento podem baralhar ainda mais a situação.

A LeasePlan está comprometida com o sucesso dos seus clientes, o que naturalmente também passa pela mobilidade. A fechar esta entrevista, que mensagem é que gostaria de lhes deixar?

E.R.: Os nossos Clientes podem continuar a contar com a LeasePlan, como até agora! A LeasePlan continua focada em encontrar as melhores soluções de mobilidade adequadas a cada Cliente e a oferecer os níveis de serviço habituais. Apesar do contexto adverso que vivemos, continuamos igualmente empenhados para suportar os nossos Clientes no desafio que representa a transição para a eletrificação das suas frotas. ●



PORTFÓLIO

2023 Mobilidade Elétrica

O ano de todos os SUV

Fruto do sucesso comercial que todos conhecemos, as marcas continuam a reforçar a sua aposta nos SUV e em versões eletrificadas. Olhamos aqui algumas das novidades que prometem marcar o mercado no primeiro semestre de 2023.

texto Susana Marvão

Peugeot 408

O design do novo Peugeot 408, que deverá chegar ao mercado no início de 2023, está em linha com o dos seus irmãos mais velhos, 208 e 308, embora este modelo venha equipado de série com jantes de 20 polegadas. Tem 4,69 m de comprimento, 2,7 m de distância entre eixos e 1,48 m de altura. O tamanho da bagageira é generoso e oferece 536 litros, sendo que com bancos rebatidos chega aos 1611.

Quanto a motores, o novo 408 terá uma versão 100% elétrica, que só chegará depois do seu lançamento no mercado. Primeiro, o 408 estará disponível em três versões: duas híbridas recarregáveis de 180 e 225 cv de potência e uma versão a gasolina de 130 cv. As três estarão acopladas a uma caixa automática de EAT8 de oito velocidades.





“O modelo, que deverá chegar ao mercado nacional em março de 2023, é o maior Smart de sempre. Um elétrico puro que mede 4,27 m de comprimento.”



Smart #1

Será no primeiro trimestre de 2023, que o Smart terá o seu SUV. Compacto, elétrico, sofisticado no *design* e na tecnologia digital, chama-se #1, tem cinco lugares e mede tanto como um Mini Countryman, além de ser a base de uma nova gama Smart. O modelo, que deverá chegar ao mercado nacional em março de 2023, é o maior Smart de sempre. Um elétrico puro que mede 4,27 m de comprimento e que promete uma utilização não só facilitada, mas apaixonante, graças às maravilhas da conectividade digital.

O modelo deverá apresentar uma bateria de 66 kWh de capacidade com carregador de 22 kW de série, que permitirá recargas em cerca de três horas para até 440 km de autonomia. Também estará disponível com recarga rápida em corrente contínua (CC) a 150 kW, nesse caso demorando apenas meia hora a recuperar de 10 a 80% da autonomia.



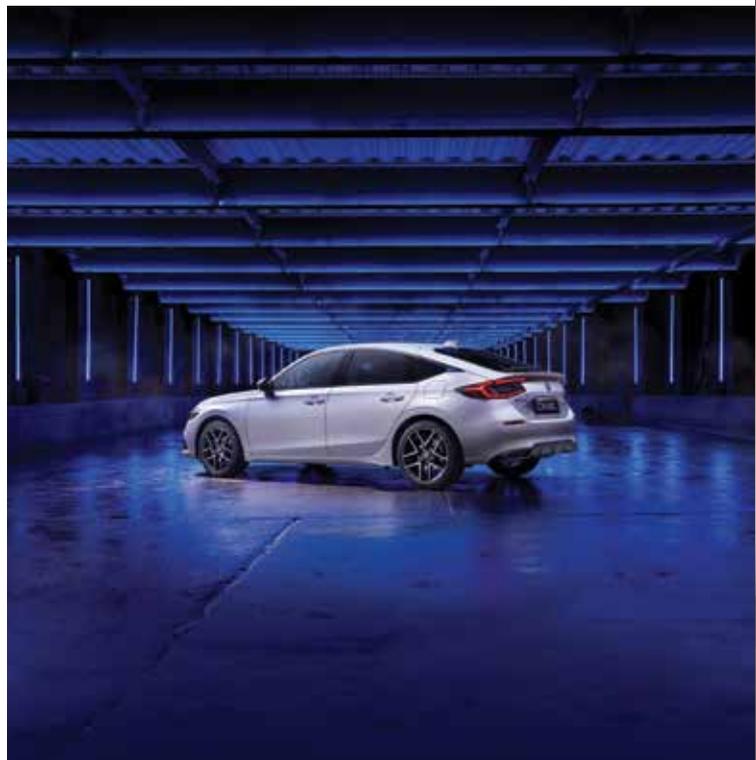


“O Honda e:HEV foi concebido para assegurar que o seu sistema híbrido e:HEV, em conjunto com a direção, chassis e suspensão, proporcionem os níveis envolventes de desempenho.”

Honda e:HEV

Com chegada prevista para o início de 2023, o Honda Civic e:HEV é o mais recente modelo da marca a ser eletrificado, o que representa a eletrificação de toda a gama, garantindo a *performance* e desempenho eficiente, assumindo o novo posicionamento na gama Honda.

A sua forma coupé confere-lhe uma silhueta elegante e desportiva associada aos 184 cv disponíveis do seu motor elétrico. Foi concebido para assegurar que o seu sistema híbrido e:HEV, em conjunto com a direção, chassis e suspensão, proporcionem os níveis envolventes de desempenho. Já o *design* inclui uma grelha dianteira desportiva redesenhada em forma de favos de mel, com um padrão igualmente presente no painel de instrumentos no interior. A estética do habitáculo obedece a uma abordagem minimalista, focada na experiência de condução do condutor através do painel de instrumentos digital e o ecrã digital de 9" com navegação.



Toyota Corolla Cross

Poucos modelos poderiam ter uma base de sucesso melhor do que o Toyota Corolla. Com mais de meio século de existência, desde 1966 que tem acompanhado sempre os tempos e as necessidades e preferências dos automobilistas. Foi assim que em 12 gerações estabeleceu o recorde de vendas com o impressionante número de vendas mundiais de mais de 50 milhões de unidades. Há “um Corolla para todos” com versões do compacto – Hatchback, da carrinha – Touring Sport e do executivo – Sedan. A estes juntar-se-á um SUV – Corolla Cross – que chegará em 2023.

Com base na plataforma TNGA-C da Toyota, o Corolla Cross é o primeiro modelo da marca nipónica a beneficiar do novo sistema híbrido de quinta geração, que a marca japonesa diz ter uma “resposta mais linear, previsível e controlável em aceleração, com a velocidade do veículo a corresponder mais às rotações do motor, proporcionando uma experiência de condução mais intuitiva e natural”. Na base de todo o sistema está um motor a gasolina de 2.0 litros de capacidade com quatro cilindros que surge associado a uma motorização elétrica e a uma bateria de iões de lítio.

A marca realça que o Corolla também mantém uma vantagem competitiva ao ser a única gama de modelos no seu segmento a oferecer eletrificação do referencial sistema “Full-Hybrid”, uma tecnologia que proporciona superior eficiência de combustível e mais tempo de condução com emissões zero.



“Com base na plataforma TNGA-C da Toyota, o Corolla Cross é o primeiro modelo da marca nipónica a beneficiar do novo sistema híbrido de quinta geração, que a marca japonesa diz ter uma “resposta mais linear, previsível e controlável em aceleração.”



Jeep

Compass e-Hybrid

A Jeep reforça a sua oferta eletrificada em Portugal, com o lançamento dos novos Renegade e Compass e-Hybrid. De nova iluminação até Alexa in-vehicle, o Compass 2023 traz novidades em todas as versões com novos itens de série e pacotes opcionais. A marca revelou que o modelo mostra dimensões compactas semelhantes às do Renegade, num estilo mais moderno, musculado e arredondado. Na frente continua a grelha com sete barras, icónica da Jeep.

Para tornar os carros mais atrativos ainda, a Jeep integrou nos modelos do Compass e do Renegade uma série de tecnologias, como o *e-boosting*, o *e-creeping* e o *e-parking*. Em termos práticos, o que elas possibilitam é que o arranque do veículo seja feito sempre a partir do modo elétrico. Além disso, as tecnologias em questão abrem a possibilidade de que ele possa permanecer dessa forma em outros cenários, como é o caso da desaceleração e dos engarramentos. O que deve ser um fator diferenciador, pois não só permite uma redução na emissão de poluentes, como também favorece o bolso, com a redução do gasto de combustível.



“A Jeep integrou nos modelos do Compass e do Renegade uma série de tecnologias, como o *e-boosting*, o *e-creeping* e o *e-parking*”.



Mitsubishi ASX

A Mitsubishi começou a levantar a ponta do véu sobre a nova geração do ASX, o seu SUV compacto, no início deste ano, ao mostrar um primeiro *teaser* e indicar a sua comercialização para a primavera de 2023. O modelo vai apostar forte nas motorizações eletrificadas, integrando uma motorização híbrida e outra híbrida *plug-in*.

Apesar das origens japonesas, o novo ASX terá muito mais de europeu que japonês, devido ao reforço das sinergias encetado pela Aliança Renault-Nissan-Mitsubishi. Segundo informações veiculadas pela imprensa, assim, o novo B-SUV será produzido na Europa, na fábrica da Renault em Valladolid, juntamente com o Renault Captur, com o qual partilhará a plataforma CMF-B e também a larga maioria das motorizações, justificando a familiaridade das mesmas. Como motorização de entrada, quando chegar em 2023, contará com um turbo de três cilindros com 1,0 l de capacidade, designado de 1.0 L MPI-T, com 91 cv e emissões de CO₂ entre as 132 g/km e as 136 g/km. Associado a este motor estará uma caixa manual de seis velocidades.



“O quarto SUV 100% elétrico da marca de Estugarda posiciona-se, tal como o nome sugere, ao lado do EQS no topo da oferta elétrica da Mercedes-Benz.”

EQS SUV

Já disponível para encomenda, a Mercedes-Benz vai presentear o mercado com o EQS SUV, que se assume como o topo de gama dos SUV elétricos da marca da estrela. O quarto SUV 100% elétrico da marca de Estugarda posiciona-se, tal como o nome sugere, ao lado do EQS no topo da oferta elétrica da Mercedes-Benz e deverá chegar a Portugal em três versões — EQS 450+, EQS 450 4MATIC e EQS 580 4MATIC.

No EQS 450+ temos 265 kW (360 cv) e 568 Nm; já o EQS 450 4MATIC mantém os 265 kW (360 cv) de potência, mas o binário sobe até aos 800 Nm. Por fim, no EQS 580 4MATIC contamos com 400 kW (544 cv) e 858 Nm.

Comum a todos é a bateria de 107,8 kWh que promete uma autonomia máxima de 660 km. A carga da bateria pode ser reposta através de um carregador de bordo de 11 kW (de série) ou 22 kW (opcional) em corrente alternada (AC) ou através do sistema carga rápida em corrente contínua (DC) com uma potência de até 200 kW.



Hyundai Ioniq 6

O **Hyundai Ioniq 6 2023**, o segundo EV da gama Ioniq, é esperado com configurações de motor único e duplo com tração traseira e nas quatro rodas.

Com 4,86 metros de comprimento por 1,88 de largura e 1,50 de altura, são os 2,95 metros de distância entre eixos que maximizam o espaço a bordo.

É apresentado como tendo maçanetas eletrônicas para reduzir a resistência ao vento e, portanto, aumentar a autonomia, e uma secção do para-choques dianteiro que se revela pronto para produção com a sua superfície lisa para ajudar na aerodinâmica.

Aliás, em 2023, a Hyundai deverá expandir o seu portfólio Ioniq com um SUV de três linhas em tamanho real, previsto pelo Seven Concept.



“Com 4,86 metros de comprimento por 1,88 de largura e 1,50 de altura, são os 2,95 metros de distância entre eixos que maximizam o espaço a bordo.”





“Para nós, o futuro é elétrico - independentemente do tamanho ou do propósito de um veículo. A mais recente prova desta direção estratégica é o novo EQT, com tração totalmente elétrica. Com o Módulo Marco Polo, temos também uma primeira e prática solução para viagens de campismo totalmente elétricas, num futuro próximo”.

Klaus Rehkugler,
Responsável de Vendas da Mercedes-Benz Vans.

EQT

A versão da série deverá ser apresentada no segundo semestre de 2023. O Mercedes-Benz EQT (consumo de energia combinado (WLTP): 18,99 kWh/100 km; emissões combinadas de CO₂ (WLTP): 0 g/km^{1,2}), é também uma inovação por si só.

Em breve estará disponível para encomenda, é um monovolume compacto premium que combina a versatilidade e o nível de equipamento de alta qualidade do Classe T – o seu modelo irmão com motor a combustão – com as vantagens de um veículo totalmente elétrico. Num futuro próximo, estará disponível o Módulo Marco Polo³, uma primeira solução de autocaravana prática para viagens curtas totalmente elétricas com o EQT.



Mobilidade Elétrica

10 perguntas para ficar a saber tudo

Gostava de saber mais sobre temas ligados aos automóveis elétricos? Então está no sítio certo. Reunimos um sortido de temas, em jeito de pergunta e resposta, que pode ajudar a esclarecer as suas dúvidas.



1

Posso montar um carregador para o meu veículo elétrico (EV) no meu condomínio?

Resposta: Sim. Se viver num prédio em que partilha a área comum da garagem, pode montar um carregador. Há, no entanto, alguns passos a dar, mas a legislação já prevê tudo: Decreto-Lei n.º 90/2014, que altera o Decreto-Lei n.º 39/2010. É permitida a instalação, por qualquer condómino, arrendatário ou ocupante legal, de pontos de carregamento de baterias de veículos elétricos ou de tomadas elétricas. As despesas terão de ser assumidas pelo próprio e a instalação deve cumprir os requisitos técnicos definidos pela Direção-Geral de Energia e Geologia (DGEG). Sim, há regras que regulam o carregamento de baterias de veículos elétricos, destinados a uso exclusivo ou partilhado, nos locais de estacionamento de veículos dos edifícios já existentes.



2

A administração do condomínio pode impedir a montagem do carregador?

Resposta: Sim, mas apenas em determinadas circunstâncias. A instalação exige sempre a comunicação escrita prévia dirigida à administração do condomínio e, quando aplicável, ao proprietário, com uma antecedência de, pelo menos, 30 dias sobre a data pretendida para a instalação. Só não poderá instalar nos seguintes casos:

a) Quando, após comunicação da intenção de instalação por parte de um condómino, arrendatário ou ocupante legal, procederem, no prazo de 90 dias, à instalação de um ponto de carregamento de baterias de

veículos elétricos para uso partilhado que permita assegurar os mesmos serviços, a mesma tecnologia e as necessidades de todos os seus potenciais utilizadores;

b) Quando o edifício já disponha de um ponto de carregamento de baterias de veículos elétricos ou tomada elétrica para uso partilhado que permita assegurar os mesmos serviços e a mesma tecnologia;

c) Quando a instalação do ponto de carregamento ou tomada elétrica coloque em risco efetivo a segurança de pessoas ou bens ou prejudique a linha arquitetónica do edifício.

3

Qual a diferença entre um carro convencional e o Veículo Elétrico (EV)?

Resposta: A principal diferença está no seu motor. Este último utiliza o motor elétrico, enquanto o carro convencional utiliza o motor de combustão interna, que transforma a energia da queima de combustíveis em energia térmica. Nessa combustão, os gases originados são libertados para a atmosfera, com impacto para o meio ambiente e para a saúde humana. Nesse sentido, a diferença entre os motores faz que o automóvel convencional seja poluente, enquanto o veículo elétrico é uma opção limpa. O veículo elétrico (VE) é um automóvel acionado por um motor elétrico. Não emite gases poluentes, gases com efeito estufa, nem ruído.



4

O que devemos considerar como um Veículo Elétrico (EV)?

Resposta: O veículo elétrico – em inglês *electric vehicle* (EV) – é um tipo de automóvel movido por um motor elétrico. Para funcionar, este motor utiliza a energia química armazenada em baterias recarregáveis, que é convertida em energia elétrica. A eletricidade produzida converte-se em energia mecânica e cinética. Assim, o carro movimenta-se e apresenta outras funcionalidades. Os EV divi-

dem-se em vários tipos, nomeadamente:

- **BEV (Battery Electric Vehicle):** veículo 100% elétrico, que não utiliza nenhum outro combustível.
- **HEV (Hybrid Electric Vehicle):** veículos híbridos, que utilizam as baterias e outros combustíveis, como a gasolina.
- **PHEV (Plug-in Hybrid):** pode ser abastecido com gasolina e diretamente por energia elétrica.

5

O que é veículo elétrico híbrido *plug-in* (PHEV)?

Resposta: Trata-se de um automóvel que, para funcionar, precisa de ser recarregado numa estação de recarga ou na corrente elétrica. O veículo elétrico híbrido *plug-in* (PHEV) funciona com um motor a combustão interna e outro elétrico. No entanto, apesar de contar com o motor a combustão como apoio, sai da fábrica com um cabo de recarga. Portanto, pode ser recarregado em qualquer estação de recarga ou através da corrente elétrica.

6

Qual a diferença entre um Veículo Elétrico Híbrido Plug-in (PHEV) e o Veículo Elétrico Híbrido Leve (MHEV)?

Resposta: São ambos veículos híbridos. Portanto, possuem os motores a combustão interna e elétrico instalados nos seus sistemas. A principal diferença entre ambos está no facto de que o veículo elétrico híbrido *plug-in* (PHEV) pode ser recarregado numa estação de recarga. Já o veículo elétrico híbrido leve (MHEV) não tem esta funcionalidade. Para utilizar o motor elétrico, ele envia a energia cinética gerada nos travões e na aceleração do propulsor a combustão para a bateria. Logo, o MHEV é muito mais dependente da combustão do que o PHEV, uma vez que não possui formas alternativas de carregar a sua bateria que não pelo próprio funcionamento.

7

Quais as vantagens do Veículo Elétrico Híbrido Plug-in (PHEV)?

Resposta: O Veículo Elétrico Híbrido Plug-in (PHEV) apresenta as seguintes vantagens:

- O condutor pode utilizar apenas o motor elétrico, o que contribui para a redução dos gastos com combustíveis e para a diminuição da emissão de gases com efeito estufa (GEE).
- A condução é praticamente silenciosa, o que contribui para a redução da poluição sonora.
- Os PHEV possuem baterias maiores e com maior capacidade do que outros veículos híbridos. Isto permite percorrer distâncias maiores apenas com o motor elétrico.
- Possuem capacidade de movimentar motores mais potentes, uma vez que a bateria é maior.

8

Onde são colocadas as baterias dos carros elétricos?

Resposta: Na maioria dos modelos, as baterias são instaladas na base e na zona central do automóvel. Por isso, são um componente que não é facilmente visível. Mesmo que não a veja, fique a saber que a bateria é responsável por armazenar energia e transmiti-la ao motor.

9

É verdade que as baterias dos carros elétricos são compostas sobretudo por minerais?

Resposta: Sim. As baterias são essencialmente constituídas por minerais. Lítio, níquel, manganês e cobalto são os quatro principais minerais que constituem o coração do VE. Depois de extraídos, são tratados por um processo químico para se obter o material ativo, cujas reações permitem que a energia seja armazenada e disponibilizada. Este material ativo é utilizado para criar os eletrodos, ou seja, os elementos que armazenam a energia, que estão encapsulados nas células.

10

Carregamento rápido e ultrarrápido. Qual é a diferença?

Resposta: A diferença entre estes diferentes tipos de carregamento reside na potência de cada um. E ambos estão apenas disponíveis nos designados Postos de Carregamento Rápido (PCR).

O carregamento rápido utiliza uma potência superior a 22 kW (valor considerado semirrápido), normalmente a rondar os 50 kW. O tempo de carregamento depende sempre do veículo, da capacidade da sua bateria e da capacidade do carregador. Mas tem o potencial de ser bastante mais rápido que o carregamento normal ou abaixo de 22 kW.

O carregamento ultrarrápido, também chamado de super-rápido ou ultrarrápido, tem uma potência bastante superior aos restantes. Normalmente, postos que oferecem este tipo de carregamento têm uma potência de 120 kW a 160 kW. Novamente, o tempo de carga dependerá do veículo, da sua bateria, e do carregador. Mas este carregamento tem potencial para ser muito mais rápido do que até o carregamento rápido.

Portugal na estrada Vamos acabar com estes erros?

Todos os dias vemos erros de condução, que põem em risco quem anda na estrada. Porque vamos a tempo de fazer mais pela nossa segurança rodoviária, identificamos aqui os erros mais comuns cometidos pelos portugueses.

1

Conduzir e enviar mensagens no telemóvel.

Pode parecer-lhe bizarro, mas é verdade. Muitos condutores, seja em estrada livre ou no trânsito, usam o telemóvel para *texting* no WhatsApp ou noutras plataformas. Nem é preciso pensar muito para se perceber que este hábito é perigoso, já que reduz drasticamente a atenção do condutor para o ato de condução. Há vários estudos que o comprovam, mas vale a pena citar um inquérito a 3000 condutores realizado pela RAC Foundation, na rede social Facebook, no Reino Unido. Quase 50% dos jovens entre os 18 e os 24 anos admitiu trocar SMS durante a condução. Os resultados dos testes de condução efetuados pelo Laboratório de Pesquisas do Trânsito (TRL, na sigla em inglês) revelam que o tempo médio de reação dos condutores diminuiu 35% e a capacidade de controlar o volante caiu 91% enquanto trocavam mensagens SMS. Estudos anteriores tinham demonstrado que as reações dos condutores que escrevem e leem mensagens no telemóvel são 21% mais lentas do que aqueles que tinham consumido *cannabis* e 12% mais lentas face aos que tinham bebido além do limite legal.



2

Velocidade a mais dentro das localidades.

Não é possível querer conduzir dentro das localidades à mesma velocidade que conduzimos numa estrada nacional, numa via rápida ou numa autoestrada. Parece-lhe óbvio? Atenção, pois os números da sinistralidade no nosso país mostram que os acidentes dentro das localidades, nas ruas perto de nossas casas, têm-se mantido com níveis muito elevados. Não apenas no número de ocorrências, mas também na sua gravidade. Sobretudo perto de escolas, hospitais, lojas ou supermercados é importante baixar a velocidade e redobrar a atenção.

3

Ignorar os peões.

Muitos condutores não respeitam as zonas assinaladas para a passagem de peões. O resultado são atropelamentos, alguns com consequências graves. Quando estiver a aproximar-se de uma escola, de um parque desportivo, de uma zona comercial ou de um jardim, concentre-se e veja bem se não há peões em movimento.

4

Condução defensiva.

Talvez sejam as características dos povos do Sul da Europa, mas o facto é que os condutores portugueses não se preocupam muito com os outros condutores que circulam na mesma estrada. São individualistas e projetam esse comportamento na sua condução. Além de não anteciparem o comportamento de outros condutores ou peões, adotam ainda uma condução agressiva que muitas vezes provoca *stress* nos outros condutores. Quem é que nunca teve um carro colado à nossa traseira? Quem é que nunca ouviu buzinas completamente desnecessárias?

5

Conduzir com "os copos".

Usamos esta expressão propositadamente, porque ainda há muita gente que gosta de facilitar. "Ah... é só um copinho e o meu destino é já ali." "Eu aguento bem o álcool..." Já todos ouvimos expressões como estas, certo? A condução sob efeito de bebidas alcoólicas é um flagelo no nosso país e está entre as principais causas de acidentes. Não há que facilitar. Não é só um copinho, uma simples imperial ou apenas um *gin*. Não há super-homens. Se vai conduzir, não toca em álcool. Ponto final!

6

Sinalização não é para enfeitar as ruas.

É para regular o trânsito e para ajudar os condutores a fazer uma condução mais segura. Respeite os sinais que limitam a velocidade e não passe nos semáforos "à queima". O sinal cor de laranja é bem diferente do verde e deve servir para reduzir a velocidade e parar, pois o vermelho vem logo a seguir. Nas rotundas e cruzamentos, para além de abrandar, respeite a prioridade e não force a passagem.

Somos nós que andamos na estrada. Por isso, só vamos ter estradas mais seguras quando cada um de nós tiver absoluta consciência de que a segurança depende da nossa atitude. Na próxima vez que entrar no carro e colocar o cinto de segurança, pense nisto!

FlexiPlan

Quando o futuro é incerto,
a flexibilidade é o melhor plano.



LeasePlan

Tempos desafiadores pedem respostas ágeis. Como o FlexiPlan: o aluguer de curta duração da LeasePlan. A solução para ter carro sempre que precisar - e deixar de ter quando entender, **sem qualquer custo**.

São contratos a partir de um mês, **com quilómetros ilimitados** e todos os serviços incluídos. Vá a leaseplan.com e veja como ter carro pelo tempo que precisar, **sem custos de rescisão** e com a flexibilidade que os novos tempos exigem. Se preferir, envie um e-mail para servico.cliente@leaseplan.com.

What's next?

leaseplan.com



António Gil Machado
Diretor revista *Vida Imobiliária*

De que forma é que a nova mobilidade – feita com a atual interdependência de diversos meios de transporte – está a influenciar as pessoas e as empresas nas suas escolhas de imobiliário?

A mobilidade sempre foi um dos fatores essenciais no desenvolvimento das cidades. Não é por acaso que as maiores cidades da Europa se desenvolveram à volta dos portos, fossem de mar ou fluviais. As cidades americanas surgiram à velocidade da ferrovia e já no século XX foram as autoestradas a determinar a expansão das cidades.

A disponibilidade de bons acessos e a proximidade de modos de transporte sempre foi um fator de valorização imobiliária. Em concreto, a expansão de infraestruturas pesadas, como comboio ou metro, é determinante na procura por habitação e determinante na urbanização circundante.

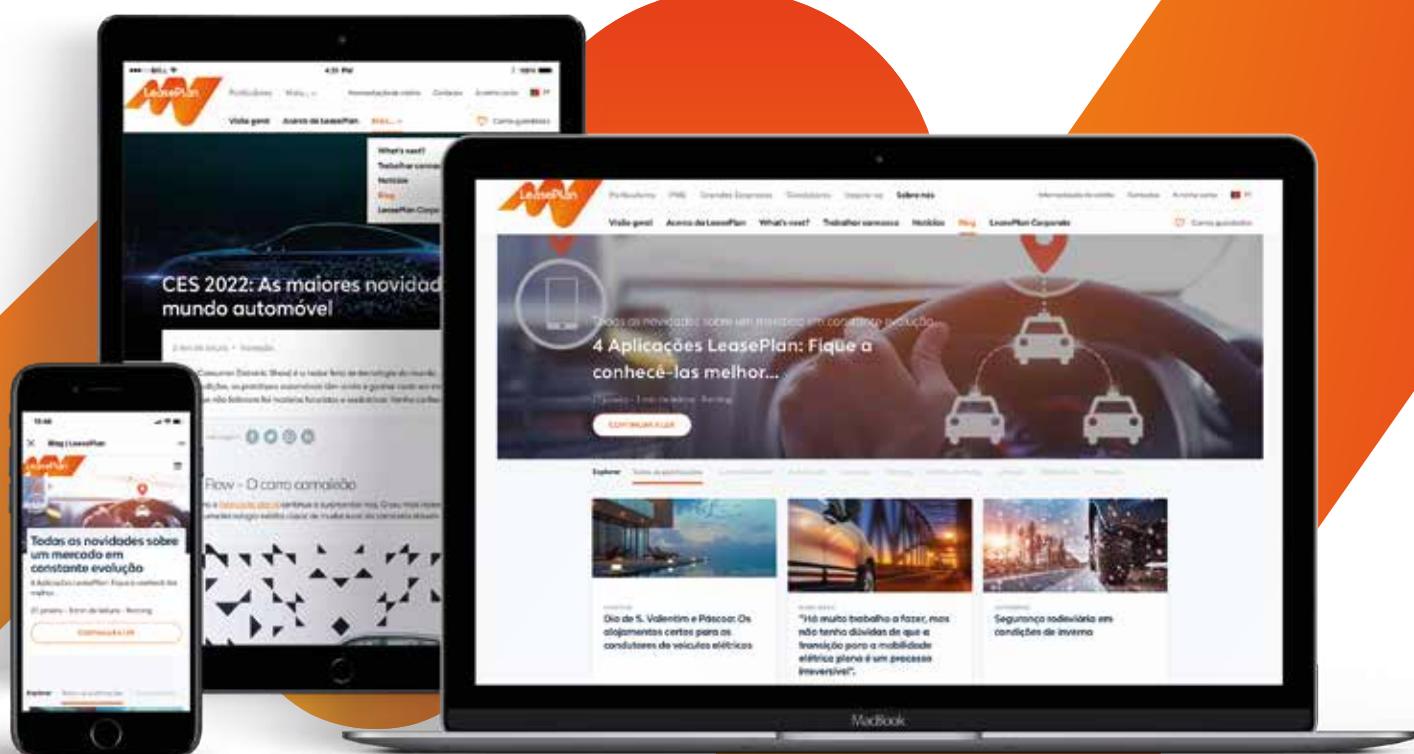
Hoje em dia, o maior desafio é a mobilidade elétrica e a forma como está a condicionar os edifícios, sejam habitações, escritórios ou áreas comerciais.

O veículo elétrico e a casa serão cada vez mais complementares, podendo inclusive viver de forma simbiótica, com o veículo a poder funcionar como bateria da habitação!

Com consumidores cada vez mais conscientes, encontrar uma solução de mobilidade sustentável que tenha uma tradução nos espaços em que vivemos é uma realidade que lança novos desafios. Como assegurar uma rede de abastecimento para a mobilidade elétrica que sobreviva a prazo ao *boom* a que se assiste? Como é que as nossas casas, os nossos condomínios, edifícios de escritórios, espaços comerciais, nos asseguram uma malha de mobilidade elétrica que justifique a adesão em massa a uma mobilidade mais sustentável?

A mobilidade sempre foi determinante para a evolução do mercado imobiliário e hoje mais do que nunca! ●

Tudo pela mobilidade



Encontre tudo isto e muito mais, em leaseplan.com

A mobilidade é a nossa paixão e na LeasePlan sabemos bem como é importante estar bem informado. O que há de novo na indústria automóvel, as soluções tecnológicas e a mobilidade elétrica, eficiência e economia, conselhos de manutenção auto e atualidade sobre documentação e fiscalidade, segurança rodoviária, as viagens e o prazer da condução.



Gestora de Frota Ano 2022

Fleet
Magazine



Sim. A LeasePlan foi **premiada pela oitava vez** Gestora de Frota do Ano. **Inovação, qualidade e foco no cliente** são palavras que ajudam a explicar este sucesso. Mas não dizem tudo.

Temos de acrescentar 'talento' e 'equipa'.

Esta é a **essência da nossa liderança** e é com esta atitude que damos tudo pelo sucesso dos nossos clientes.

Obrigado

A todos os clientes e parceiros que uma vez mais contribuíram para este prémio.

LeasePlan