

Instituto Universitário da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

**Análise estratégica do sector
automóvel: Venda de viaturas novas
no sector premium após Covid-19
COVID-19**

Fábio Daniel Da Cruz Oliveira

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador: Prof. Doutor Pedro Rodrigues

Junho, 2021

Fábio Daniel Da Cruz Oliveira

A036725

**Análise estratégica do sector
automóvel: Venda de viaturas novas
no sector premium após Covid-19
COVID-19**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do
Prof. Doutor Pedro Rodrigues
Instituto Universitário da Maia

Junho, 2021

Dedicatória:

Dedico esta Tese ao meu querido irmão, pelo seu amor incondicional, pelo seu permanente empenho na minha educação e formação, pelos seus sábios conselhos e pela orientação que sempre me deu mesmo depois de ter perdido o privilégio da sua presença física na minha vida.

À minha esposa por me apoiar desde o primeiro momento desta jornada, pelo seu recorrente incentivo e compreensão durante o percurso.

Agradecimentos:

Ao Senhor Engenheiro Carlos Pinto e ao Senhor Joaquim Ribeiro por depositarem em mim a vossa confiança, por me concederem o privilégio de trabalhar de perto com ambos e por me inspirarem na busca pelo planeamento aprimorado, tantas vezes recomendado pelo Senhor Engenheiro Carlos Pintos, e na procura diária por novas ideias e métodos que no decorrer dos últimos cinco anos partilhei com o Senhor Joaquim Ribeiro.

Aos meus Pais, Afilhado e Cunhada pelo apoio, motivação e compreensão pelo tempo que não passei convosco neste período.

Ao meu amigo Eduardo da Silva Pinto por todo o suporte que me concedeu neste nosso percurso.

Aos meus amigos Telmo Silva e Tiago Marques por estarem sempre presentes.

Por fim, mas não menos importante, ao Professor Doutor Pedro Rodrigues por me orientar no desenvolvimento desta tese.

Apoio financeiro:

Autofinanciado.

Análise estratégica do sector automóvel: Venda de viaturas novas no sector premium após Covid-19 COVID-19

RESUMO

O sector automóvel é um dos sectores económicos de maior relevância em todo o mundo, garante rendimentos às economias de forma direta e indireta, bem como postos de trabalho desde o planeamento de produção até o serviço de após venda do produto. Será abordado neste estudo o planeamento estratégico que os distribuidores (concessionários) de viaturas novas do segmento premium em Portugal vão adotar após a crise gerada pela Covid-19, espera-se perceber quais das medidas implementadas são adequadas, para que os concessionários se adaptem e resistam ao “novo mercado automóvel”. Serão estudados três concessionários de três marcas premium, a atividade económica exercida por ambos é o comércio e reparação de automóveis, eles representam marcas diferentes e com certeza vão adaptar-se de forma diferente a este desafio. Os resultados do estudo de caso serão obtidos através de entrevista e análise de dados fornecidos pelos diretores gerais de cada uma das empresas.

Palavras-chave: Planeamento, Estratégico, Premium, COVID-19.

Código JEL: L1 – Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance

Strategic analysis of the automotive sector: Sale of new cars in the premium sector after Covid-19

COVID-19

ABSTRACT

The automotive sector is one of the most relevant economic sectors in the world, it guarantees income to the economies directly and indirectly, as well as jobs from production planning to the after-sales service of the product. This study will address the strategic planning that distributors (dealers) of new vehicles in the premium segment in Portugal will adopt after the crisis generated by Covid-19. resist the “new car market”. Three dealerships of three premium brands will be studied, the economic activity carried out by both is the trade and repair of cars, they represent different brands and will certainly adapt differently to this challenge. The results of the case study will be obtained through interviews and data analysis provided by the general directors of each company.

Keywords: Planning, Strategic, Premium, COVID-19.

JEL Code: L1 – Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance

Índice

Resumo	IV
1. Introdução.....	1
2. Revisão de literatura	14
2.1 A Estratégia	14
2.2 Análise estratégica do meio envolvente.....	17
2.2.1 Modelo das 5 forças de Porter	18
2.2.2 Análise PESTEL.....	20
2.3 Análise da estrutura organizacional interna.....	20
2.3.1 Modelo VRIO.....	21
2.3.2 Os 7S de MCKinsey	22
2.4 SWOT.....	23
2.5 Estratégia genéricas de negócio.....	24
2.6 Abordagem de Michael Porter	25
2.7 Abordagem de Igor Ansoff	25
2.8 Abordagem de Wheelen e Hunger	26
2.9 Abordagem de Henry Mintzberg.....	28
3. Metodologia.....	29
4. Apresentação e Discussão dos Resultados	49
5. Conclusão	59
6. Contribuições do Estudo.....	66
7. Estudos Futuro	66
8. Limitações do Estudo.....	67
Referências bibliográficas	68

Índice de Tabelas

1. Tabela 1: Análise entrevistas – Caraterísticas e ideologia das empresas	36
2. Tabela 2: Análise entrevistas – Meio envolvente das empresas	37
3. Tabela 3: Análise entrevistas – Contexto organizacional interno, recursos capacidades e competências	40
4. Tabela 4: Análise entrevistas – Estratégias de negócio aplicadas	42
5. Tabela 5: Análise entrevistas – Estratégias corporativas – Shared Services, outsourcing e diversificação	43
6. Tabela 6: Análise entrevistas – Tomada de decisões	45
7. Tabela 7: Análise entrevistas – Dificuldades e oportunidades no contexto de crise pandémica (covid-19)	45
8. Tabela 8: Patamares de valor final da viatura por energia para dedução do IVA	50
9. Tabela 9: Taxas de tributação autónoma	50

Índice de Figuras

1. Venda de Viaturas Ligeiras de Passageiros Portugal	02
2. Produção de viaturas em Portugal	04
3. Veículos Novos Vendidos na Europa e Estados Unidos da América entre 2005 e 2019	05
4. Viaturas Novas Ligeiras de Passageiros Vendidas na Europa e Estados Unidos da América entre 2005 e 2019	06
5. Viaturas Novas Vendidas nos Países Intervencionados pela Troika	07
6. Viaturas Novas Ligeiras de Passageiros Vendidas nos Países Intervencionados pela Troika	08
7. Viaturas Ligeiras de Passageiros Vendidas na União Europeia em 2019 e 2020...	11
8. Modelo de 5 Forças de Porter	19
9. Desempenho das marcas em estudo no mercado português entre 2018 e 2020	36

Lista de abreviaturas, siglas e símbolos

ACAP- Associação do Comércio Automóvel de Portugal

ACEA- Associação Europeia de Fabricantes de Automóveis

EFTA- Associação Europeia de Comércio Livre

E.U.A- Estados Unidos da América

FMI- Fundo Monetário Internacional

SWOT- Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TROIKA-grupo de decisão formado pela Comissão Europeia (CE), o Banco Central Europeu (BCE) e o Fundo Monetário Internacional (FMI).

U.E- União Europeia

VRIO- Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

1. INTRODUÇÃO

Portugal inicia a sua caminhada na indústria automóvel nos anos 60, à época era uma indústria pouco qualificada e tecnologicamente pouco desenvolvida. (INTELI,2005)

Entre as décadas de 1960 e 1970 foram instaladas unidades de montagem de componentes de diversos fabricantes no País, também nessas décadas marcas como Renault, Ford, GM, BMC e Citroen instalaram fábricas em Portugal. (INTELI,2005).

Nas duas décadas seguintes (1980 e 1990) foram dois os marcos importantes para a indústria automóvel em Portugal, o primeiro foi a entrada de Portugal na UE o que possibilitou a abertura da economia ao exterior, fator esse que “forçou” o desenvolvimento do sector. Já na década de 90 a abertura da Autoeuropa, empresa que resulta da parceria efetuada entre dois dos maiores produtores de viaturas à época (FORD e Volkswagen) marcou profundamente o País e o mercado uma vez que gerou um elevado número de postos de trabalho e sobretudo uma evolução enorme no que concerne à capacidade de respostas destas fábricas, para ter perceção clara da inovação que a Autoeuropa trouxe basta verificarmos que onze das vinte e duas empresas produtoras de componentes que forneciam a empresa se instalaram no parque da fábrica para que os componentes não esgotassem nem os stocks se descontrolassem (produção just in time). (INTELI,2005)

Seguiram-se as décadas de 2000 e 2010 com a entrada e saída de fábricas no país, com crises económicas e financeiras a abater-se sobre Portugal e até com um resgate do país pelo FMI, contudo o sector foi acompanhando os tempos com maior ou menor dificuldade, mas acima de tudo foi evoluindo neste período.

Com a chegada de 2020 e já no decorrer da pandemia de Covid-19 os portugueses continuaram a afirmar que o automóvel é o seu meio de transporte favorito, existindo inclusive evidências claras em diversos estudos efetuados neste período de que muitos dos inquiridos ponderam aumentar no futuro o uso do automóvel, dizem fazê-lo em virtude de o mesmo oferecer maior segurança no que concerne a evitar contágio com Covid-19. (ACAP,2020)

Apesar da pandemia se demonstrar altamente penalizadora para o setor automóvel existem dados que indicam um impulso do setor no tão esperado retorno da normalidade, veremos mais à frente neste estudo os impactos da pandemia no sector e o comportamento de diversos mercados. (ACP, 2020).

1.1 MERCADO AUTOMÓVEL EM PORTUGAL

Em Portugal as vendas de automóveis ligeiros de passageiros novos vinham a subir desde 2012, de referir que o ano de 2012 foi o pior dos últimos 15 anos no que concerne à venda de viaturas ligeiras de passageiros novas, as explicações para esse fato encontram-se no impacto que a crise da dívida pública da Zona Euro causou no País. (OICA, 2019).

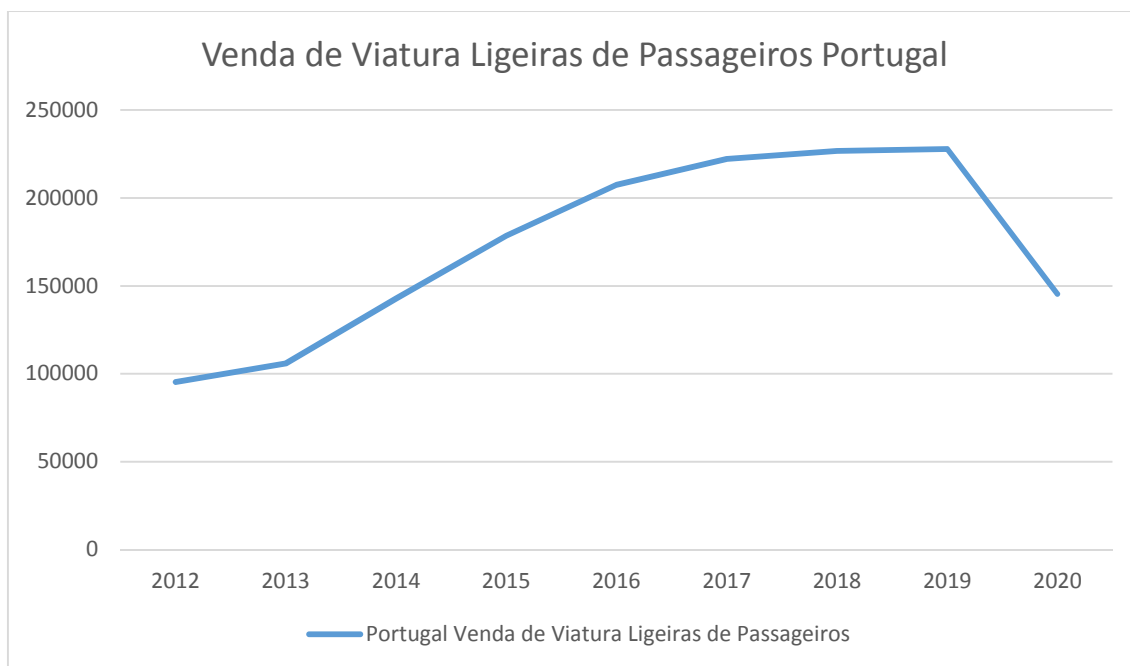


Ilustração 1 – Venda de Viaturas Ligeiras de Passageiros Portugal

Fonte: Elaboração própria, valores consultados em: <https://www.oica.net/category/sales-statistics/>

Apesar dos impactos negativos causados pela pandemia de Covid-19 na venda de viaturas ligeiras de passageiros novas em 2020, devemos ter presente que a indústria automóvel é apelidada de “ indústria das indústrias” não só pelos volumes de vendas que efetua mas também pela capacidade de inovar, de gerar postos de trabalho e efetuar investimento para melhorar a conceção do produto final, assim é relevante

acrescentar que em Portugal no ano de 2019 o peso da indústria de componentes para automóveis na indústria nacional era o seguinte: 240 empresas com um total de 265 fábricas, 59.000 postos de trabalho gerados (corresponde a cerca de 8% do total de postos de trabalho da indústria transformadora do país), volume de negócios equivalente a 6% do PIB (12.0 mil milhões de euros) e cerca de 9.7 mil milhões de euros em exportações. (AFIA, 2019)

Para que se perceçione com maior detalhe a forma como a indústria de componentes para automóveis em Portugal gera volume de negócios a outras indústrias, vejamos como no ano de 2019 os 12 mil milhões de euros do negócio foram “divididos”: 33% metalurgia e metalomecânica; 29% elétrico e eletrónica; 18% plásticos, borrachas e outros compósitos; 11% têxteis e outros revestimentos; 7% montagem de sistemas e 2% em outras atividades.

No que respeita a exportações Portugal tem como principais “clientes” países europeus, sendo que 91,3% das exportações têm como destino a Europa (Espanha 26,8%, Alemanha 21,1%; França 14%; Reino Unido 8,7%; outros países da Europa 20,7%) e apenas 8,7 % o resto do mundo. (AFIA,2019)

Tendo em consideração o acima descrito podemos verificar que cerca de 19% dos constituintes produzidos ficam em Portugal, estes são vendidos diretamente aos fabricantes de automóveis presentes no País. (AFIA, 2019) <https://afia.pt/estatisticas/>

A produção de automóveis em Portugal representou em 2019 cerca 2,2% do produto interno bruto do País (PIB). As cinco fábricas responsáveis pelo volume total do negócio em 2019 (4.859 milhões de euros) são a Volkswagen Autoeuropa (Setúbal), PSA Mangualde (Viseu), Mitsubishi Fuso Truck Europe (Santarém), Toyota Caetano (Aveiro) e Caetano Bus (Porto). (ACAP, 2019)

O ano de 2020 foi também catastrófico para a produção de viaturas em Portugal, foram produzidas em Portugal no ano de 2020 264.236 viaturas, assim a queda face ao ano anterior foi de 23,6%, este resultado quebra um ciclo crescente da produção de 3 anos. (AFIA,2021) <https://afia.pt/producao-automovel-em-portugal-fecha-ano-de-2020-com-queda-de-236-por-cento/>

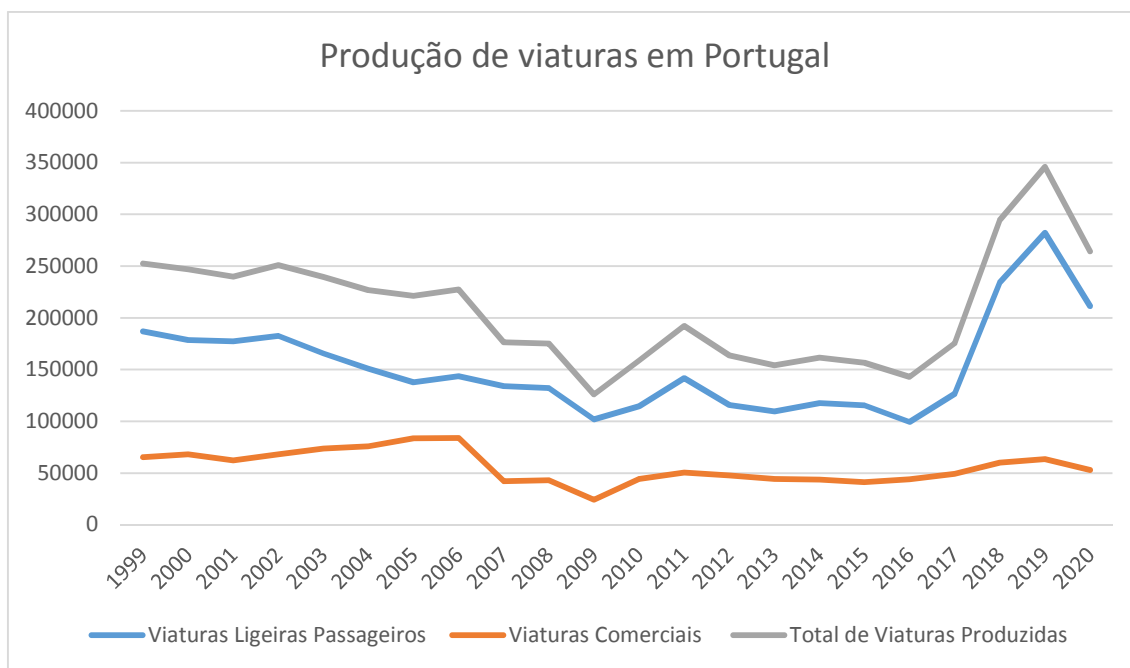


Ilustração 2 – Produção de viaturas em Portugal

Fonte: Elaboração própria, valores consultados em: <https://www.oica.net/production-statistics/>

A maior ou menor produção de automóveis no País está não só relacionada com as crises económicas ou pandémicas que o atingem, mas também diretamente relacionadas com número de modelos que as marcas produzem nas fábricas portuguesas, o ciclo de vendas desses modelos e até mesmo o encerramento de fábricas como aconteceu em 2006 com a saída da Opel Portugal (Azambuja) do País após 42 anos a laborar.

1.2 MERCADO AUTOMÓVEL E AS CRISES DOS E.U.A E ZONA EURO

A indústria automóvel tal como todas as indústrias carece de economias saudáveis para prosperar. As crises financeiras e económicas têm impacto direto sobre as vendas e produção de automóveis, sendo esta uma indústria chave na economia dos países desenvolvidos os governos têm um papel fundamental na sua estimulação, normalmente esses estímulos são efetuados através da conceção de apoios diretos e muitas vezes por acessibilidade a crédito facilitado.

Considerando o descrito é relevante verificar o comportamento dos mercados nos últimos quinze anos, neste espaço temporal (2005-2020) teve lugar a crise financeira dos Estados Unidos da América (2007-2008), esta crise rapidamente se espalhou pelo

Globo com impactos sentidos na Europa no início de 2010. A Europa quando atingida pela crise evidenciou a sua debilidade bancária bem como profundo desequilíbrio nas finanças públicas com o Estado, famílias e empresas muito endividadas. As fragilidades foram mais evidentes em cinco países: Grécia, Irlanda, Portugal, Espanha e Chipre, estes países foram inclusive intervencionados pela troika (União Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional) entre 2010 e 2013, de referir que neste processo a Espanha apenas foi intervencionada no que diz respeito à banca, não sendo no processo o FMI credor, esta crise ficou conhecida como a crise da dívida pública da Zona Euro.

O seguinte gráfico evidencia a venda de veículos na Europa e Estados Unidos da América entre 2005 e 2019:

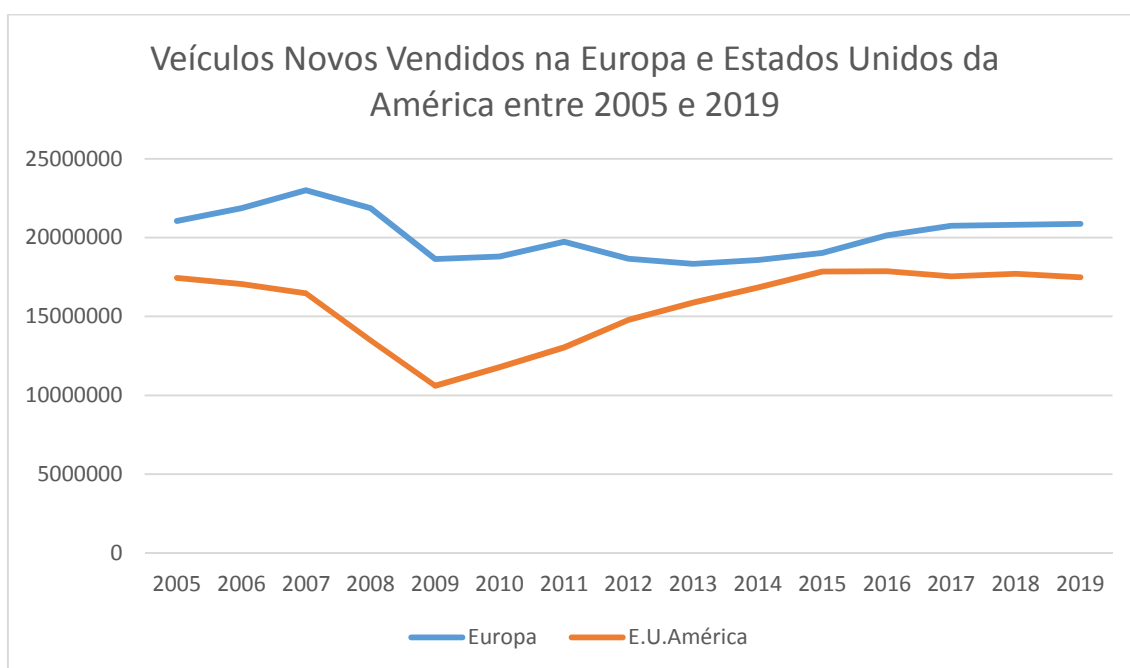


Ilustração 3 – Veículos Novos Vendidos na Europa e Estados Unidos da América entre 2005 e 2019

Fonte: Elaboração própria, valores consultados em: <https://www.oica.net/category/sales-statistics/>

O seguinte gráfico evidencia a venda de automóveis ligeiros de passageiros na Europa e Estados Unidos da América entre 2005 e 2019:

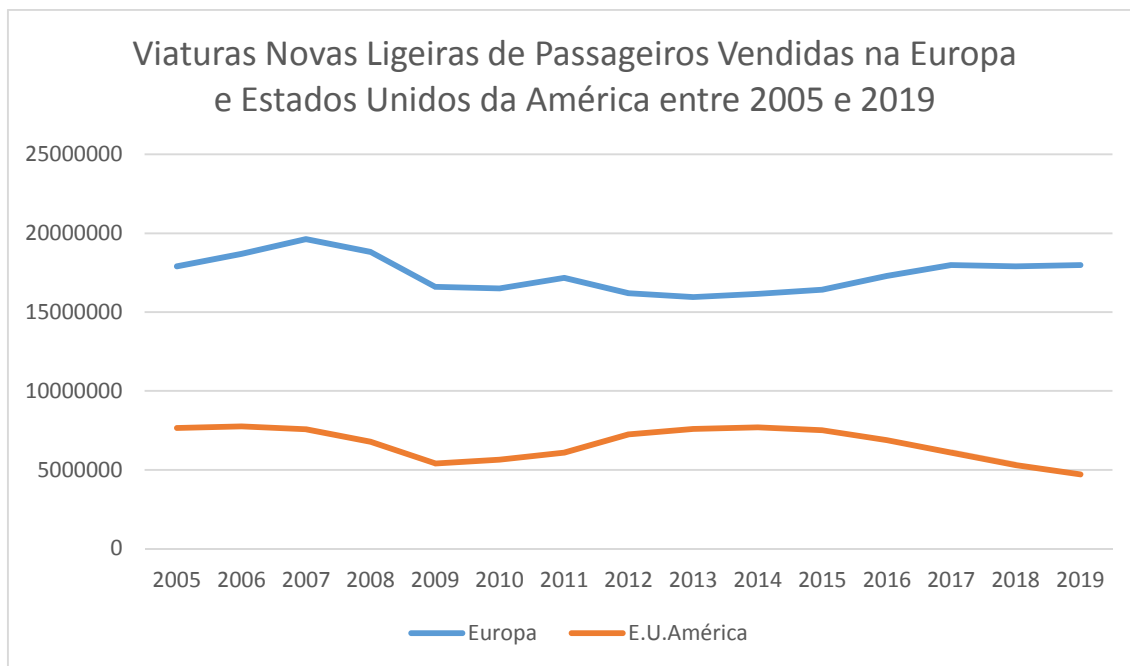


Ilustração 4 – Viaturas Novas Ligeiras de Passageiros Vendidas na Europa e Estados Unidos da América entre 2005 e 2019

Fonte: Elaboração própria, valores consultados em: <https://www.oica.net/category/sales-statistics/>

Importa ressaltar que no que respeita a vendas totais de viaturas novas, os Estados Unidos da América conseguiram desde 2015 até 2019 superar o volume de vendas que apresentaram nos anos que antecederam a crise (2005 a 2007), por sua vez a Europa não conseguiu até então ultrapassar os resultados obtidos entre 2005 e 2008. Não podemos ficar indiferentes ao que ocorre no mercado de viaturas novas ligeiras de passageiros, aqui o mercado europeu está no sentido oposto ao mercado dos E.U.A apresentado crescimento consolidado nos últimos 3 anos.

Tendo em consideração a crise da dívida pública da Zona Euro os seguintes gráficos demonstram o comportamento das vendas nos países intervencionados pela troika no período compreendido entre 2005 e 2019:

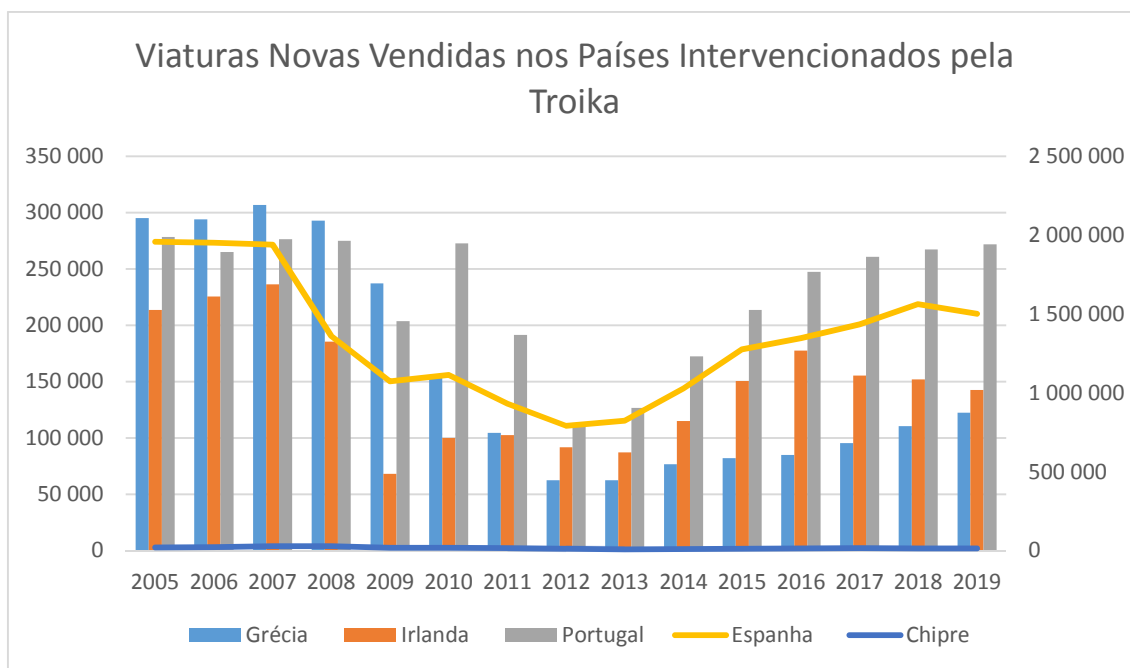


Ilustração 5 – Viaturas Novas Vendidas nos Países Intervencionados pela Troika

Fonte: Elaboração própria, consultado em: <https://www.oica.net/category/sales-statistics/>

É claro que nenhum dos Países em estudo no quadro em cima voltou a obter o volume de vendas que efetuou nos anos que antecederam as crises, de todo o modo é conveniente verificar que Portugal é o País que mais se aproxima dos seus registo pré-crise e que mantém tal como a Grécia uma tendência de crescimento nos últimos sete anos, por sua vez Irlanda e Chipre apresentam uma queda nos resultados dos três últimos anos em estudo.

Embora Espanha apresente um volume de vendas muito superior aos demais Países em estudo, é de salientar a existência de um padrão de oscilações com Portugal apenas interrompido pelo resultado de 2019.

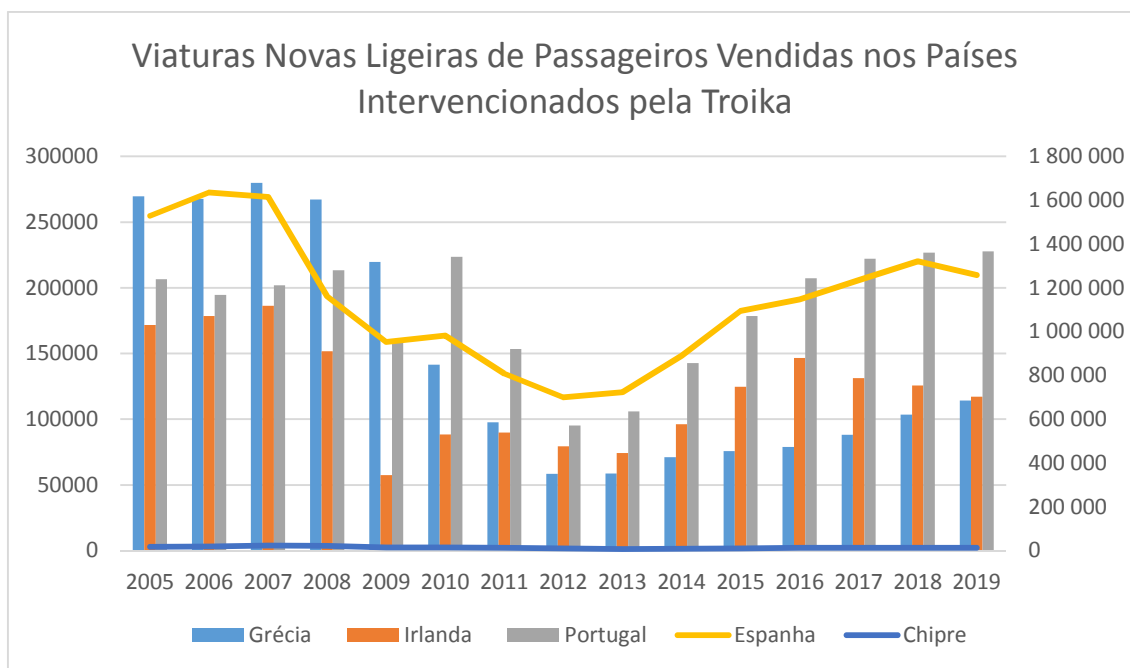


Ilustração 6 – Viaturas Novas Ligeiras de Passageiros Vendidas nos Países Intervencionados pela Troika

Fonte: Elaboração própria, consultado em: <https://www.oica.net/category/sales-statistics/>

É claro nos gráficos em cima que à exceção de Portugal nenhum dos Países intervencionados pela troika recuperou o volume de vendas de viaturas ligeiras de passageiros novas que suportava antes do pico da crise. Portugal conseguiu obter em 2018 e 2019 resultados superiores (venda de viaturas novas ligeiras de passageiros) aos que apresentou entre 2005 e 2008 sendo o único dos países em estudo a fazê-lo.

1.3 MERCADO AUTOMÓVEL: VENDAS DE LIGEIRAS DE PASSAGEIROS NO MUNDO EM 2020

A propagação do vírus COVID-19 e os esforços associados para conter a pandemia influenciariam significativamente na procura global de automóveis de passageiros em 2020. O número de carros vendidos no mundo caiu 15,3%, de 74,9 milhões de unidades em 2019 para 63,4 milhões no ano passado. (ACEA,2021)

Ao longo de 2020, o mercado europeu de automóveis de passageiros registou uma queda fortíssima (-20,6%), novamente devido principalmente ao surto de COVID-19 na primavera de 2020. Os resultados da região foram influenciados por fortes perdas na

União Europeia (-23,7%), Reino Unido (-29,4%) e países da EFTA (-16,7%). O impacto do COVID-19 na Europa Oriental foi mínimo, com a Rússia (-8,1%) e a Ucrânia (-4,8%) a registarem quedas mais modestas, enquanto as vendas de automóveis de passageiros tiveram uma recuperação massiva na Turquia (+ 57,5%). (ACEA,2021)

A América do Norte percebeu um ligeiro aumento na procura de automóveis durante o último trimestre de 2020, essa procura direcionou a região para um total anual de 13,2 milhões de unidades, apesar desse crescimento na procura sentido no último trimestre o número de vendas foi mesmo assim 18% inferior ao registado em 2019. Os resultados dos EUA ficaram em linha com o desempenho da região, queda de 16,6% para 11,2 milhões de unidades vendidas no ano passado. (ACEA,2021)

A América do Sul foi uma das regiões mais afetadas pela disseminação da COVID-19, os bloqueios foram severos e a procura por automóveis de passageiros na região diminuiu 29,2%, o que corresponde a 2,5 milhões de unidades em 2020. O mercado brasileiro enfrentou perdas semelhantes, com uma contração de 28,6% em relação ao ano anterior. (ACEA,2021)

O Japão registou um forte crescimento nas vendas de automóveis de passageiros no último trimestre do ano, este aumento acompanha a tendência de recuperação das condições macroeconômicas do país, no entanto, foi insuficiente para compensar as quedas sentidas nos três primeiros trimestres de 2020, com os volumes do ano a sofrerem quebra de 11%. Em contraste, o desempenho da Coreia do Sul em todo o ano de 2020 terminou em território positivo, com um aumento de 9,0% em relação ao ano anterior. (ACEA,2021)

O mercado chinês melhorou visivelmente durante o segundo semestre de 2020, a contenção efetiva da pandemia promoveu uma recuperação impressionante da procura na China, com dezembro a consagrar o oitavo mês consecutivo de crescimento, assim, as vendas de carros chegaram a 19,7 milhões de unidades em 2020, um recuo de apenas 6,8% em relação ao total de 2019. De ressaltar que o “peso” da China nas vendas globais aumentou para 31,1% o que representa um aumento de 2,9% face ao ano de 2019. (ACEA,2021)

Na Índia foram sentidos sinais de efetivo aumento na procura de automóveis ligeiros de passageiros no terceiro e quarto trimestre de 2020, contudo a quebra sentida foi de 18,9% em 2020, o que representa um decréscimo nas vendas de 0,6 milhões de unidades no mesmo face ao mesmo período de 2019. (ACEA,2021)

1.4 MERCADO AUTOMÓVEL: VENDAS DE LIGEIRO DE PASSAGEIROS NA UE 2020

O ano de 2020 é marcado pelo aparecimento da pandemia de Covid-19 na UE, a pandemia e as medidas tomadas para controlar a doença como são exemplo os confinamentos em massa tiveram um enorme impacto nas vendas de automóveis. O mercado de automóveis ligeiros de passageiros fechou com uma queda das vendas de 23,7% na UE. (ACEA,2021)

Todos os mercados da UE fecharam com quedas de vendas de viaturas ligeiras de passageiros superiores a dois dígitos, sendo que os principais mercados da Zona Euro como Espanha, Itália, França e Alemanha apresentam quebras de -32,3%, -27,9%, -25,5% e -19,1% respetivamente. (ACEA, 2021)

O mercado português em particular caiu 35%, em conjunto com a Croácia (-42,8%) e Bulgária (-36,8%) foram os três mercados que mais vendas perderam nesta região. (ACEA,2021)

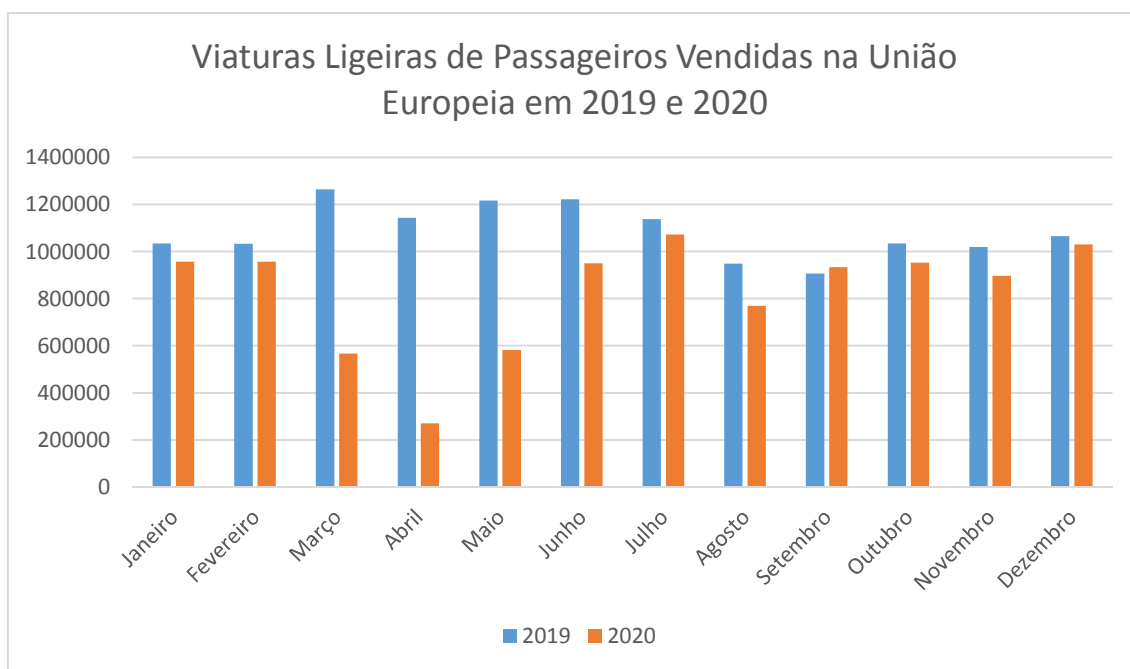


Ilustração 7 – Viaturas Ligeiras de Passageiros Vendidas na União Europeia em 2019 e 2020

Fonte: Elaboração própria, consultado em: <https://www.acea.be/press-releases/article/passenger-car-registrations-23.7-in-2020-3.3-in-december>

1.5 MERCADO AUTOMÓVEL: VENDAS DE LIGEIOS DE PASSAGEIROS EM PORTUGAL 2020

Como já referido neste estudo o mercado automóvel em Portugal fechou o ano de 2020 com uma quebra de 35% no que concerne as vendas de viaturas ligeiras de passageiros. (ACAP,2020)

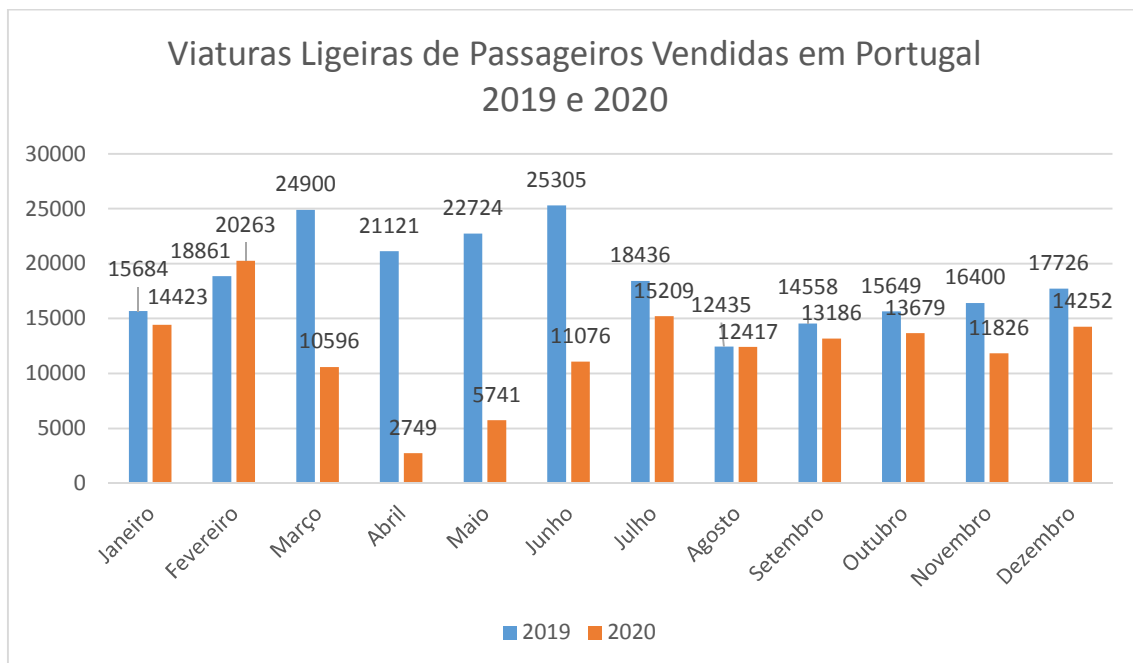


Ilustração 8 – Viaturas Ligeiras de Passageiros Vendidas em Portugal 2019 e 2020

Fonte: Elaboração própria, consultado em: <https://www.acea.be/press-releases/article/passenger-car-registrations-23.7-in-2020-3.3-in-december>

Não obstante dessa quebra nas vendas face a 2019 é objetivo deste estudo perceber o comportamento em concreto do segmento premium neste mercado, como tal passamos a definir o segmento premium como o segmento onde se incluem marcas de luxo na venda de viaturas ligeiras de passageiros, este é composto pelas seguintes

marcas: Mercedes- Benz, BMW, Audi, Tesla, Porsche, Land Rover, Jaguar, Lexus, Ferrari, Bentley, Lamborghini, Maserati e Aston Martin.

Neste segmento verifica-se que apenas três marcas automóveis tiveram quebras superiores à quebra geral do mercado (35%) em 2020, sendo elas a Lexus (-38,3%), Jaguar (-49,8%) e Maserati (-56,3%). (ACAP,2021)

A salientar que as marcas com maior volume de vendas neste segmento, a Mercedes-Benz e a BMW tiveram quedas de 17,0% e 24,5% respetivamente, devemos considerar que as duas marcas se encontram em terceiro e quarto lugar no que respeita a volume de vendas no mercado Português, assim é de salientar que as marcas generalistas que as antecedem nesta matéria Renault e Peugeot obtiveram resultados similares à quebra geral do mercado sendo que a Renault registou um volume de vendas de -35,8% e a Peugeot -33% face a 2019, o top cinco no que respeita a volume de vendas é fechado por outra marca generalista, a Citroen que por sua vez viu as suas vendas caírem 41,1% face ao ano anterior. (ACAP,2021)

Dentro das vinte marcas que maior volume de negócios apresenta em Portugal ainda encontramos mais duas marcas premium, a Audi e Tesla que perderam face ao ano anterior 18,3% e 28,6% das suas vendas respetivamente. (ACAP,2021)

A Land Rover viu o seu volume de vendas descer 2,6% face a 2019 ao registar 567 unidades vendidas (menos 15 unidades), por sua vez a Bentley manteve um registo igual ao do ano anterior com 21 viaturas vendidas em solo português. (ACAP,2021)

As marcas que subiram as suas vendas face a 2019 encontram-se somente neste segmento, Aston Martin, Ferrari e Porsche registaram crescimento de 16,7 %, 15,4% e 10,9% por esta ordem. (ACAP,2021)

1.6 PERSPETIVA ECONÓMICAS DA EU

A economia da UE terminou 2020 em recessão profunda, esta foi mesmo a mais profunda desde a Segunda Guerra Mundial, com uma contração recorde do PIB de 6,3%. Após o primeiro confinamento geral que ocorreu entre março e abril, houve lugar a um relaxamento das restrições imposto em resposta à pandemia COVID-19, esse aliviar nas

medidas de confinamento foi amplamente revertido durante o último trimestre de 2020, a fim de conter uma nova vaga de infecções.

Espera-se que ocorra um retorno aos níveis de atividade econômica pré-pandêmica até o final de 2021 ou início de 2022, tendo em conta que a vacinação contra a COVID-19 continua a acelerar em toda a região durante o segundo trimestre de 2021. A Comissão Europeia prevê um crescimento do PIB na UE de 3,7% em 2021 e 3,9% em 2022.

Em 2020 a inflação manteve-se moderada (0,7%), devido principalmente a quedas significativas nos preços da energia e dos serviços, contudo, de acordo com as últimas previsões da Comissão Europeia, um fortalecimento da atividade económica no segundo semestre de 2021 deverá resultar em taxas de inflação homólogas de 1,5% durante este e no próximo ano.

O desemprego atingiu a região no primeiro semestre de 2020 de uma forma sem precedentes, não obstante disso é um fato que teve impacto bem inferior ao que foi sentido na atividade económica. Este fator justifica-se em parte pela implementação bem-sucedida de instrumentos extraordinários de apoio em todos os Estados-Membros da UE. A taxa de desemprego da UE deve aumentar para 8,6% em 2021 registando uma subida de 0,9% em relação a 2020, prevê-se uma queda para 8,0% em 2022.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A ESTRATÉGIA

A estratégia é um método de criação de valor para uma empresa, criado pela necessidade de chegar aos resultados com o menor esforço possível. (Lopes da Costa, 2012).

Surgem no século V A.C. as primeiras noções de estratégia, nessa época foi escrito um tratado sobre estratégia militar pelo estrategista Sun Tzu (2006) denominado a arte da guerra, o sábio afirmava que o objetivo da estratégia era derrotar o inimigo no menor número de batalhas possível, acreditava que a essência da estratégia estava relacionada com uma liderança capaz de utilizar a inteligência com clareza, pois toda a força depende de cada movimento feito.

Sun Tzu estudava o seu inimigo antes de qualquer batalha, procurava conhecer todos os seus pontos fortes e fracos, aliando-os às suas ameaças e oportunidades, construindo assim a sua estratégia para a batalha, isto é, a gestão da informação está intimamente ligada, pelo que quanto menos se souber sobre o inimigo e sobre o ambiente (envolvente), menores serão as possibilidades de sucesso. Em suma, para Sun Tzu, a estratégia correta para vencer qualquer situação de conflito leva em consideração os seguintes cinco fatores imprescindíveis:

1. Lei Moral: o que faz o povo estar em pleno acordo com o seu governante sem temer intempéries, ou seja, a causa legítima que sustenta a liderança de acordo com a cultura. No mundo dos negócios este fator está em linha com a Visão, Missão e Objetivos.
2. Céu (Clima), abrange as condições climáticas, todas as estações do ano e a noção do tempo.
3. Terra (Espaço): compreende as condições geografias e a noção de espaço e distâncias (onde podem surgir ameaças ou oportunidades de vida ou morte através de possíveis emboscadas).

4. Chefe (Liderança): compreende as virtudes pessoais para que o general possa exercer a arte de liderar e planejar.

5. Método e Disciplina (Organização e Processos): lógica dos processos pela qual se deve planejar, agir, mobilizar, aprimorar e manter em bom estado e prontidão os seus recursos de forma organizada e eficiente (sob baixos custos e desgastes).

Para além destes 5 fatores acima mencionados, Sun Tzu identifica quatro habilidades (skills) fundamentais do General: Conhecimento, Ação, Visão e Posicionamento.

Para Andrews (1980, p. 28), a estratégia do ponto de vista empresarial é como “o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Von Neumann e Morgenstern (1947) concluem que a estratégia é uma sequência de ações das empresas que são tomadas de acordo com a situação que se enfrenta no momento. Drucker (1954) defende que a estratégia surge como tentativa de organização de informações qualitativas e quantitativas permitindo a tomada de decisões em períodos de incerteza, afirma que as estratégias a adotar não devem ter em conta experiências e instintos, devem atender sim a critérios e análises dos objetivos.

Ansoff definia a estratégia como uma regra para a tomada de decisões determinada pelo objetivo do produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia. “As estratégias (...) são expressões operacionais de políticas, no sentido de que, dentro de um sistema de administração, elas definem critérios operacionais sobre os quais os ‘programas estratégicos’ são concebidos, relacionados e implantados. Esses programas podem dizer respeito tanto ao leque de atividades (‘estratégias externas’) como também às ‘estratégias internas’, que tratam da estrutura organizacional e das atividades de controlo social.” Ansoff (1990).

Segundo Cannon (1968) as estratégias são um conjunto de ações direcionais requeridas competitivamente com o intuito de atingir objetivos propostos pela empresa.

Mintzberg (1987), afirma que a estratégia não é um conceito único e acabado e partindo desse raciocínio, adotou, então, cinco definições formais de estratégia: Os 5P's da Estratégia (Grant, 2006): Plan, sequência ordenada e coerente de ações; Pattern, consistência de comportamentos e tomadas de decisão; Positioning, ajustamento entre as capacidades e ações e as condições de competição no meio envolvente; Perspective, modo como a empresa vê o mundo e nele quer agir; Ploy, artimanhas a usar para obter vantagens sobre os concorrentes no jogo (táticas).

Apesar das divergências dos autores em cima citados em definir estratégia todos partilham que a estratégia passa por perceber o que sucedeu, o que acontece no presente e o que acontecerá no futuro das organizações, assim remeto para o modelo de Wheelen & Hunger (2008) que sugere enquadrar e conduzir o pensamento estratégico em quatro fases distintas:

1. A primeira fase consiste na elaboração de uma análise da envolvente externa e do ambiente interno que condicionam e determinam a vida da empresa, é determinante as informações recolhidas nesta primeira etapa que são os fundamentos da formulação estratégica proposta no passo seguinte.
2. Numa segunda fase, é feita a formulação estratégica, ou planeamento a longo prazo, considera a determinação e missão da empresa, de políticas e objetivos e onde pode haver desenvolvimento de alternativas.
3. Na terceira fase, trata-se da implementação da fase anterior, onde esta compreende a definição de programas de atividades, planeamento, staff, direção, a determinação de orçamentos e de procedimentos.
4. Por fim, a última fase consiste na utilização de ferramentas de avaliação e controlo da performance da estratégia implementada. Esta última etapa tem uma enorme importância porque a organização deve recolher constantemente informação do exterior de forma a efetuar correções à estratégia definida e implementada.

De uma forma mais simplificada, podemos transformar estas quatro fases acima referidas em quatro questões que devemos responder:

1. Onde Estamos?
2. Para onde queremos ir?
3. Como vamos lá chegar e qual o melhor caminho?
4. Como podemos assegurar que chegámos ao destino?

Numa primeira fase, os autores acima referidos, sugerem que seja elaborada a análise envolvente/externa. Nesta análise devem ser considerados dois níveis, o enquadramento da envolvente global e o enquadramento da indústria em que a empresa se insere. Deste modo, o enquadramento da envolvente global, pode ser efetuado, através da análise PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico e Legal).

Porter (1980; 1996) também aborda o tema, introduzindo o posicionamento estratégico, que é basicamente fazer o mesmo que a concorrência, mas de um modo diferente, criando uma diferenciação que a organização consiga preservar, para que a mesma não seja copiada. O mesmo diz que uma empresa pode superar os concorrentes apenas se puder criar um maior valor para a empresa, através da cobrança de preços médios unitários mais elevados, e da obtenção de melhores resultados de eficiência na redução dos custos médios unitários.

Por fim Porter (1996) apresenta os três princípios fundamentais do posicionamento estratégico, o primeiro indica que a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa (posicionamento), envolvendo um conjunto diferente de atividades, o segundo diz que a estratégia requer que se faça trade-off escolhendo o que fazer ou não fazer, e por fim o terceiro menciona que a estratégia cria um bom “fit” entre as atividades da empresa (sinergia).

2.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA DO MEIO ENVOLVENTE

Carvalho e Filipe (2008) focam que no contexto da indústria a análise externa tem um carácter fundamental, porque identifica a natureza dos negócios e compara o meio

envolvente da empresa, com todas as empresas que trabalham com produtos/serviços similares, e que procuram os mesmos nichos de mercado.

Por sua vez Serra et al. (2015 p. 100) acredita que: “Entender o ambiente externo é essencial para a formulação da estratégia. As empresas não atuam num mundo isolado; antes mantêm relações com diferentes agentes que influenciam e por quem são influenciadas. Mas, mais genericamente, são influenciadas por um conjunto alargado de fatores do ambiente externo. O ambiente externo configura-se em diferentes dimensões: a do macro ambiente, do ambiente da indústria e do seu domínio ambiental mais restrito – o do grupo estratégico onde efetivamente atua e onde encontra as suas rivais mais diretas”. Conseguir a longo prazo um equilíbrio entre as capacidades e as competências de uma empresa face às exigências do meio ambiente em que se insere é seguramente um dos maiores desafios da sua estratégia.

2.2.1 MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER

O modelo das cinco forças foi criado por Michael Porter (1980) medindo assim a atratividade da indústria, admitindo que com uma indústria atrativa mais facilmente uma organização cria valor. A atratividade da indústria é medida assim com a análise da ameaça de entrada de novos competidores no mercado, do poder negocial dos clientes, do poder negocial dos fornecedores, dos potenciais produtos substitutos, e da rivalidade entre concorrentes.

O ambiente da indústria consiste no conjunto de fatores que influenciam diretamente a empresa e as suas ações e respostas competitivas. Segundo Michael Porter (1990, p. 52) “Em qualquer indústria, nacional ou internacional, que produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão personificadas em cinco forças: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores, e a rivalidade entre os concorrentes existentes.”

O modelo das cinco forças permite fazer a análise do grau de atratividade da indústria. Isto é, o executivo pode usar o modelo das cinco forças para avaliar em que medida cada uma das forças é importante na indústria e como influencia a rentabilidade dessa

indústria. O poder conjunto destas cinco forças determina o potencial de lucro da indústria, mas importa fazer uma avaliação cuidada e específica para cada indústria.

Na figura abaixo, a ilustração do modelo das cinco forças:

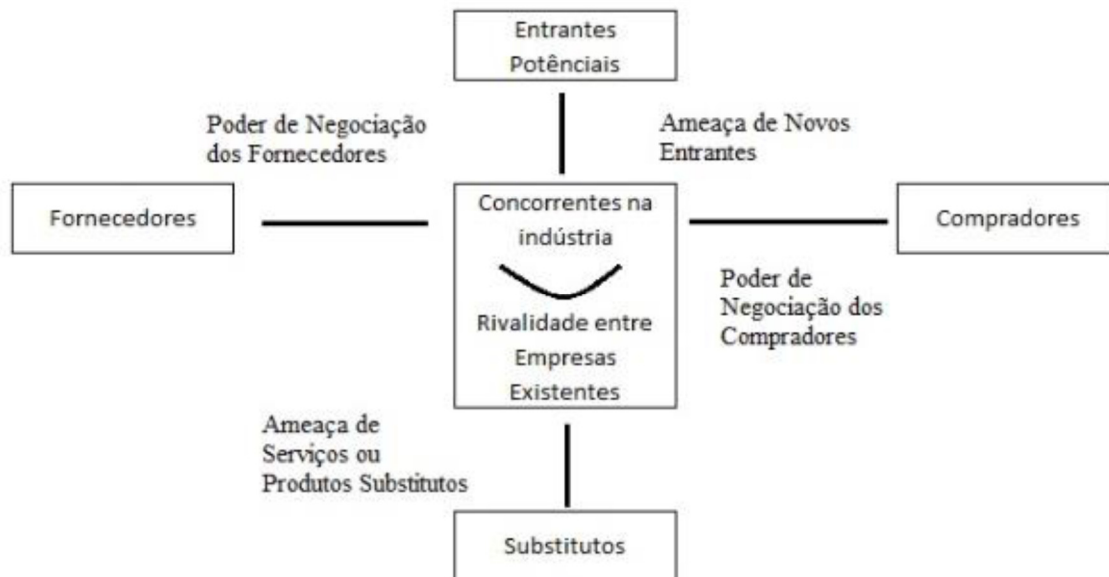


Ilustração 9 - Modelo de 5 Forças de Porter

Fonte: Porter (1980)

A ameaça de entrada de novos concorrentes ou potenciais entrantes, é afetada pelo custo em tempo e dinheiro despendido na entrada no setor de indústria. Quanto mais fácil for a entrada no mercado mais fraca é a posição competitiva da empresa.

O poder negocial dos clientes, traduz-se na capacidade que os clientes têm em baixar os preços, isto é, podem reduzir a rentabilidade de uma indústria ao exigir concessões nos preços (reclamando preços menores) ou aumentos de qualidade.

O poder negocial dos fornecedores, é impulsionado pelos fornecedores chave existentes em cada negócio, quanto mais uma empresa depender de um determinado fornecedor, mais poder lhe oferece e mais risco corre a organização.

A ameaça de produtos substitutos e complementares, traduz-se na capacidade de os clientes encontrarem um produto ou serviço similar. Se essa substituição for fácil, o poder das empresas é afetado.

A rivalidade entre as empresas concorrentes, tem como base o número e a capacidade dos concorrentes, se existem muitos a oferecer a mesma proposta de valor aos clientes, a rivalidade vai ser elevada, porém, também a diversidade e grau de diferenciação também são fatores importantes. As dificuldades nas barreiras à entrada é outro ponto crucial.

2.2.2 ANÁLISE PESTEL

A análise PESTEL foi aprimorada por Wheelen e Hunger (2006) sendo que os autores, pretenderam enquadrar o estudo das empresas face a um determinado ambiente, considerando as dimensões (P) Política / Legal / Fiscal, (E) Económicas/Demográfica, (S) Social/Cultural e (T) Tecnológica, (E) Ecológica e (L) Legal. Através desta análise os gestores conseguem perceber quais os fatores que afetam a empresa de um modo positivo e negativo, sabendo que de que forma estes afetam a empresa e todas as outras que se inserem no mesmo meio envolvente. Todos estes fatores macros ambientais são usados como uma ferramenta na gestão estratégica das empresas. Embora estes fatores sejam exógenos à empresa, não precisam de ser vistos como algo que é incontrolável. É de extrema importância, as empresas adaptarem-se às tendências e evoluções que ocorrem no ambiente externo.

Quando bem executada, a análise PESTEL assegura que a atividade da empresa se coaduna com as alterações que estão a afetar o ambiente externo, permitindo ainda evitar ações condenadas a falhar por razões que escapam ao nosso controlo. Adicionalmente, é uma ferramenta essencial para quem deseja implementar um negócio ou empresa numa zona ou região que conhece pouco. Assim, segundo Duncan (1972), deve ser levado em conta nesta análise, não apenas o ambiente de negócio em si, como todos os fatores físicos e sociais externos à organização e, conseqüentemente, fora do seu controlo, mas com capacidade de influenciar o processo de decisão da mesma (Guo Chao & Nunes, 2007). Esta análise serve como uma fotografia panorâmica que ajuda a empresa a compreender e avaliar melhor todo o seu ambiente externo.

2.3 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL INTERNA

Capacidade é a subdivisão dos recursos da organização que são definidas como ativos tangíveis ou intangíveis que ajudam a empresa a retirar o máximo proveito dos recursos que controla (Barney e Hesterly, 2006).

Analisar o ambiente externo é importante, mas não é suficiente. Os executivos precisam de conhecer as suas forças e fraquezas da empresa, e avaliar a dotação de recursos de que dispõem e quais os que precisam desenvolver – isto é, precisam de analisar internamente a sua empresa. Quando analisamos o ambiente interno, devemos considerar variáveis ou fatores que a organização tem controlo, sempre envolvendo recursos, capacidades e processos, onde estão claramente presentes os colaboradores, especialização, tecnologia, marcas, patentes, recursos financeiros, experiência dos seus gestores, processos organizacionais e produtivos, informações sobre o mercado, valores ou cultura, agilidade ou capacidade de mudança, entre outros. Wright et al. (2000), salientam que para esse passo do processo estratégico – a análise do ambiente interno – exige que a administração determine a orientação que a empresa deve tomar dentro do seu ambiente externo. Para Tavares (2005), a análise do ambiente interno é o instrumento que propicia a organização conhecer as suas competências e habilidades atuais e potenciais para dar direção e significado ao cumprimento da sua missão e visão.

2.3.1 MODELO VRIO

Barney e Hesterly (2006) criaram um modelo denominado VRIO framework (Valuable, Rare, Inimitable, Organization). Com este modelo assume-se que com organização interna a empresa consegue transformar os recursos em vantagens competitivas, como tal uma empresa que tenha recursos valiosos, raros, de difícil imitação, mas não tenha organização para otimizar todo o potencial dos mesmos, não alcançará vantagem competitiva.

Pode este modelo ser colocado em quatro perguntas chave para que se consiga entender o potencial competitivo:

1- A questão do valor: o recurso permitirá uma empresa para explorar uma oportunidade ambiental e/ou neutralizar uma ameaça ambiental?

2- A questão da raridade: é um recurso atualmente controlado por apenas um pequeno número de empresas concorrentes? [são os recursos usados para fazer os produtos/serviços ou os produtos/serviços em si raro?]

3- A questão da imitabilidade: que empresas sem recursos enfrentam uma desvantagem de custo na obtenção ou desenvolvê-lo? [o que a empresa faz difícil de imitar?]

4- A questão da organização: são outras políticas e procedimentos de uma empresa organizada para apoiar a exploração dos seus recursos valiosos, raros e custosos de imitar?

De acordo com o quadro VRIO, uma resposta favorável a cada uma dessas perguntas em relação à empresa que está a ser analisada, indica que a empresa pode sustentar uma vantagem competitiva. As empresas podem criar uma vantagem competitiva quando detém e afetam recursos que são: valiosos, porque permitem explorar oportunidades ambientais e criar valor para os clientes; raros, na medida em que não são suficientes para todos os competidores, mas também não são exclusivos a apenas uma empresa; difícil de imitar, porque os competidores não os conseguem duplicar (pelo menos facilmente), e não substituíveis, porque a função e valor não podem ser substituídos por outros recursos semelhantes.

2.3.2 OS 7S DE MCKINSEY

O modelo 7s de McKinsey foi criado pela própria empresa consultora, através de Peters e Waterman em 1980. O modelo demonstra a importância dos objetivos estratégicos colocando no centro o S que desencadeia todos os outros (denominado de Shared Values ou Superordinate Goal).

Este modelo analisa qual o tipo de estrutura (structure) utilizada pela empresa, e como a mesma se divide pelas diversas atividades, que estratégia (strategy) está a ser aplicada de modo a cumprir os seus objetivos, quais os sistemas (system) próprios de funcionamento da empresa, quais os principais skills da empresa e se estão estes inseridos na cultura da organização, quais os trabalhadores (staff) da empresa em termos quantitativos e qualitativos, qual a identidade e cultura da empresa são também

apurados e enunciados no estilo da empresa (Style), e por fim o Super ordinate Goal que enumera os valores mais importantes para a empresa tendo em conta todos os “S” atrás mencionados.

2.4 SWOT

A principal ferramenta para juntar as análises interna e externa é a análise SWOT, sendo esta constituída por 4 variáveis, as Strengths (Forças), as Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Esta análise sintetiza as análises anteriores relativas ao meio envolventes e as capacidades da organização. Freire (1997) diz que um bom estratega vê nas ameaças boas oportunidades latentes, sabendo aproveitar essas ameaças para as transformar em oportunidades no tempo apropriado, em vez de simplesmente dizer que estamos em época de crise.

A análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na formulação da estratégia das empresas. A análise SWOT foi desenvolvida nos anos 60 por Kenneth Andrews (1980) e Roland Christensen, ambos professores da Harvard Business School. Este instrumento é um quadro de referência que propicia uma orientação para a procura de soluções, é simples, fácil de entender e consistente. A matriz ajuda a pensar e a tomar decisões sobre a informação disponível quer referente ao meio externo, quer ao meio interno.

Esta análise consiste em relacionar sistematizadamente, numa tabela (designada por matriz SWOT) quais as forças e as fraquezas, as oportunidades e as ameaças a que a empresa está sujeita. O nome SWOT é um acrónimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats. Segundo Polat et al. (2017, p. 153) “The strengths category in SWOT analysis represents the areas in which organizations/institutions are more effective and efficient than competitors. The weaknesses are situations in which the organization/institutions are less efficient and effective than its competitors. By discovering the weaker side will be a step towards resolving problems that will lead to serious difficulties and limitations regarding the long-term strategies and plans of the organization”. A sua função primordial é sistematizar a análise e, assim, possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – face aos condicionalismos impostos pelo ambiente (interno e externo), mas também pelas

oportunidades emergentes e forças da empresa – para que consiga atingir os objetivos a que se propõe.

As informações referidas abaixo, devem ser enquadradas nas categorias da matriz acima referida para a análise de cenários da empresa:

- Strengths, vantagens internas da empresa em relação às concorrentes, exemplos disso são as competências ou know-how, ativos físicos, recursos humanos de que a empresa dispõe.

- Weaknesses, desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes, algo que a empresa não tem, que execute mal ou que a coloque numa situação de desvantagem relativamente aos concorrentes, exemplos disso pode ser um fraco know-how, canais de distribuição pouco desenvolvidos e/ou de competências.

- Opportunities, aspetos externos positivos que podem potenciar a vantagem competitiva da empresa, estas podem ser oriundas de mudanças tecnológicas, de alterações de comportamento dos consumidores, alteração de políticas governamentais em matéria de ambiente, fiscal ou monetário.

- Threats, aspetos externos negativos que podem colocar em risco a vantagem competitiva da empresa, caso disso pode ser, novos competidores, perda de trabalhadores fundamentais.

Para Kotler (2000) a análise SWOT é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro da organização e é através dela que identificamos onde devem ser alteradas as estratégias para melhorar os processos ou manter caso esteja a ter um resultado positivo.

2.5 ESTRATÉGIA GENÉRICAS DE NEGÓCIO

As organizações devem ter bem claros os seus objetivos, só assim podem trabalhar no dia-a-dia com foco no alcance dessa meta, cabe aos administradores delinear as estratégias (visão), para que a organização cumpra a sua missão.

Traçar um caminho para a organização é crucial, assim é aconselhável a leitura de abordagens genéricas de estratégias de negócio antes de o fazer, como tal serão de seguida abordados pontos de vista de diferentes autores.

2.6 ABORDAGEM DE MICHAEL PORTER

Porter (1980) propõe duas estratégias competitivas genéricas para superar outras empresas numa indústria em particular, denominando-as de estratégias de baixo-custo e de diferenciação. As estratégias são denominadas genéricas porque podem ser aplicadas por qualquer tipo de empresa. A estratégia de baixo-custo é a habilidade da empresa ou de uma unidade de negócio de desenhar, produzir, ou vender um produto mais eficientemente que os seus concorrentes. A estratégia por diferenciação é a habilidade de uma empresa fornecer ao comprador um produto com um valor superior em termos de qualidade, condições especiais, ou serviço pós-venda. Porter (1980) pressupõe ainda a vertente da focalização que é vista como uma estratégia híbrida face às anteriores, ou seja, obtém-se simultaneamente baixo custo e diferenciação, focalizando apenas a um segmento ou nicho de mercado específico, colocando de parte algum segmento que mostre ser rentável no futuro.

2.7 ABORDAGEM DE IGOR ANSOFF

Ansoff (1965) utiliza dois tipos de estratégias para saber qual o melhor caminho a seguir por parte da empresa. A primeira é a corporativa questionando-se quais as áreas de negócio em que a empresa deverá participar, e como as mesmas são geridas, estabelecendo a forma de como a empresa irá competir no mercado. Para tal é necessário ter em conta o crescimento geográfico que rodeia a empresa. As sinergias medem a capacidade de a empresa retirar proveito da entrada num novo mercado, estas podem ser divididas em defensivas quando a empresa necessitar de capacidades e competências para entrar no novo mercado/produto, agressivas se a empresa usar as suas próprias capacidades e competências, ou ambas. Por fim a vantagem competitiva existente na empresa, ou seja, características isoladas da empresa que podem ser utilizadas como oportunidades únicas na abordagem a um novo mercado ou produto.

A segunda é chamada de competitiva, verificando o modo como a empresa lida com as oportunidades existentes para o crescimento do negócio, e para isso é utilizada a matriz de Ansoff, também denominada matriz produto/mercado, uma vez que confronta o eixo do mercado (existentes/novos) com o eixo dos produtos/serviços (existentes/novos), criando assim quatro quadrantes. O primeiro quadrante é denominado por penetração de mercado e corresponde à reunião de um mercado já existente com um produto também existente, explicando que o crescimento é obtido através do aumento da participação da empresa no mercado para os atuais produtos e mercados. O segundo quadrante pressupõe o desenvolvimento de produtos, correspondendo à reunião de um mercado existente com um produto novo, sendo implementado quando a empresa cria novos produtos para substituir os utilizados atualmente. O terceiro quadrante tem por nome desenvolvimento de mercado, pois surge a partir da aplicação de um produto utilizado atualmente num mercado completamente novo, procurando novas missões para os produtos existentes. Por fim o Quarto quadrante pressupõe uma estratégia de diversificação, sendo distinto pelo facto de tanto os produtos como o mercado são novos.

2.8 ABORDAGEM DE WHEELEN E HUNGER

Wheelen e Hunger (2006) utilizam estratégias denominadas de direcionais de modo a entender que caminho toma a empresa e qual deveria ser tomado. Esta estratégia é composta por três orientações, crescimento, estabilidade e defensiva. A estratégia de crescimento é a mais procurada pelas empresas porque grande parte delas necessitam de se expandir para sobreviver. Estas estratégias de crescimento fazem-se por concentração ou diversificação.

A concentração é utilizada se os produtos da empresa forem vistos como um grande potencial de crescimento, e pode ser dividida em crescimento vertical ou horizontal, sendo a primeira a acumulação de funções que anteriormente eram feitas por um fornecedor ou distribuidor da empresa, e a segunda, a expansão dos seus produtos para outras localizações geográficas e/ou o aumento do leque de produtos e serviços oferecidos atualmente. A diversificação é aplicada quando uma indústria é considerada

madura, e a maior parte das empresas chegou ao seu limite de crescimento usando as estratégias de crescimento horizontal e vertical, sendo esta dividida em diversificação concêntrica (quando numa indústria relacionada a empresa tem uma posição competitiva forte mas a indústria tem uma atratividade baixa, focando-se assim no seu core business), ou conglomerada (quando os gestores identificam que a indústria não é atrativa e a empresa carece de skills que poderiam ser facilmente transferidas para produtos relacionados de outras indústrias, ou seja, é preferível diversificar para uma indústria não relacionada com a atual, fora do seu core business).

A Estratégia de estabilidade é muitas das vezes utilizada quando a empresa continua as suas atividades e funções sem nenhuma mudança significativa de direção, como exemplo disso existem estratégias de pausa/cautela, não mudar, e estratégia focalizada nos resultados. Na estratégia de pausa/cautela a empresa tem a oportunidade de descansar antes de continuar a sua estratégia de crescimento ou de defesa, e é vista como uma situação temporária até o ambiente se tornar propício para a empresa crescer. Na estratégia de não mudar, a decisão da empresa corresponde como o nome indica ao não fazer nada de novo, e assim continuar as suas funções atuais. E por fim, a estratégia de resultados é uma tentativa de ajuda para recuperar os resultados da empresa quando as suas vendas estão em situação de declínio. Esta estratégia é apenas utilizada em situações de dificuldade por um determinado tempo.

A estratégia defensiva é procurada por empresas que tenham uma fraca posição competitiva na sua linha de produtos, resultando em fracas performances, esta estratégia tenta eliminar as fraquezas da empresa, através de estratégias de turnaround, venda/desinvestimento, falência/liquidação. No turnaround existem duas fases estratégicas, a contração que é um esforço inicial para reduzir custos, e a consolidação que implementa um programa de estabilização. A estratégia de venda/desinvestimento é aplicada quando uma empresa com uma fraca posição competitiva na indústria não consegue crescer pelo seu próprio esforço, sendo a venda o possível destino da mesma. Se a empresa tiver várias linhas de negócios pode escolher a venda daqueles que detenham um potencial de crescimento mais baixo, a isto chama-se desinvestimento. A estratégia de falência/liquidação é vista como a pior das

situações, a gestão tem muito poucas alternativas para ajudar a empresa a sobreviver e todas de fraca eficiência. Como ninguém está interessado na compra de uma empresa fraca numa indústria não atrativa, as empresas tendem a entrar em falência ou liquidação.

2.9 ABORDAGEM DE HENRY MINTZBERG

Segundo Mintzberg (1985) podemos definir as estratégias considerando o padrão de decisões, para que essa definição seja fidedigna devemos tomar em consideração a hierarquia/liderança da empresa. Nesse contexto o autor identifica dois tipos de estratégia, a estratégia deliberada que se foca no planeamento a longo prazo baseada em previsões (racional, planeada), e a estratégia emergente que se pode definir como uma estratégia de avaliação e reação, o autor considera que ambas formam a plenitude da estratégia (espontânea, intuição).

METODOLOGIA

A definição metodológica da investigação é um dos pontos-chave da sua execução, é a partir desta definição que planeamos o percurso do trabalho, que se tomam as decisões cruciais com o intuito de atingir a fiabilidade e finalidade do estudo.

O método científico consiste na intervenção do pesquisador, cuja atividade mental consciente realiza a tarefa cognitiva da teoria (Vergara, 2005), tratando-se de “um processo dinâmico de avaliação e revisão” (Richardson, 1999).

Será adotado como método de investigação o estudo de caso, esta estratégia de investigação é aplicada por estudantes e investigadores que procuram executar um projeto de pesquisa baseado no seu local de trabalho ou na comparação de um número limitado de organizações. (Rowley,2002)

O estudo de caso rege-se dentro da lógica que guia as sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, com a particularidade de que o propósito da investigação é o estudo intensivo de um ou poucos casos (Latorre, 2003)

Assim, neste tipo de investigação qualitativa, como referem os autores Bodgan e Biklen (1994), os investigadores procuram locais ou pessoas que possam ser objeto do estudo ou fonte de dados. Depois de encontrados, avaliam o interesse do terreno ou das fontes de dados para os seus objetivos. Procuram encontrar a forma como deverão proceder e qual a possibilidade de o estudo se realizar. Deste modo, começam pela recolha de dados, revendo-os e explorando-os para, posteriormente, tomar decisões acerca do objetivo do trabalho. Organizam o seu tempo, escolhem as pessoas que irão entrevistar e quais os aspetos a aprofundar. A área de trabalho é delimitada e a recolha de dados são canalizadas para terrenos, sujeitos, materiais, assuntos e temas.

O estudo de caso tem como propósito explicar o “como” e o “porquê” de situações bem definidas, este método ocorre quando o investigador não tem como prever ou manipular as causas potenciais que justificam o comportamento dos participantes, nem controlar os acontecimentos. (Yin, 1994).

O estudo que se pretende realizar é de uma natureza qualitativa, dará foco a procedimentos interpretativos e heurísticos de análise e interpretação. A reter que os dados de análise qualitativa podem ser tratados quantitativamente.

Investigações qualitativas fazem parte do paradigma naturalista ou interpretativo, pretendem dar significado aquilo que o fenómeno estudado reveste. Cabe ao investigador escolher o fenómeno a estudar bem como ligar várias ideias para construir nova realidade. (Fortin, 2009)

Esta tese iniciou-se com a revisão de literatura baseada em estratégia e gestão. A revisão foi efetuada de modo que se seguisse uma análise detalhada de cada empresa no âmbito do seu posicionamento estratégico, com a finalidade de compreender as dificuldades existentes em cada uma das organizações no contexto Covid-19.

Estabeleceu-se contato com três concessionários de diferentes marcas premium (BMW; Audi, Porsche) que exercem a sua atividade em diferentes regiões do País, foi solicitada a participação do diretor geral de cada um dos concessionários para responder a um questionário. A escolha de três concessionários de marcas premium diferentes deriva da necessidade de perceber se as estratégias utilizadas por cada uma das organizações influencia aquilo que foi a performance em Portugal da marca que representa.

Serão utilizados dois tipos de dados, os primários provenientes dos elementos relativos a atividade do setor automóvel no segmento premium de 2020 em Portugal, e os elementos de cada concessão em estudo fornecidos pelos seus diretores gerais, infelizmente o número de concessões em estudo leva a que exista uma limitação ao mesmo devido ao tamanho da amostra (pequena), assim as conclusões retiradas desta tese devem ter esse fator em consideração.

As entrevistas foram efetuadas de forma estruturada com dois tipos de perguntas (abertas e fechadas), estas perguntas têm como propósito a análise tendo em conta todo o estudo bibliográfico efetuado bem como a comparação com a teoria em estudo.

As metodologias usadas na conceção da tese são de teor interpretativo, quer no que respeita à análise interpretativa dos dados, quer no que respeita as entrevistas com cada um dos diretores gerais das organizações da amostra.

1. DADOS

Neste ponto, pretende-se expor todas as decisões que foram tomadas quanto às fontes utilizadas para recolher os dados necessários para levar a cabo a investigação em causa.

2. FONTES MULTIPLAS

A evidência para o estudo de caso pode ter origem em documentos, registos de arquivo, entrevistas, observação directa, observação participativa ou em artefactos físicos (Yin, 1994). Associada a cada uma destas fontes verifica-se uma série de vantagens e de desvantagens, sendo de realçar que todas as fontes são altamente complementares entre si.

De acordo com Yin (1994), um dos princípios que deve ser posto em prática para que a validade e confiança da metodologia de estudo de caso fique assegurada, consiste na utilização de múltiplas fontes de evidência. Eisenhardt (1989) reforça esta ideia ao argumentar que a utilização de múltiplas fontes permite uma substanciação mais profunda das “edificações”.

Estes são os motivos que me levaram a optar por uma recolha múltipla de evidência na investigação empírica que foi desenvolvida e que se traduziu, por um lado, na recolha de dados primários através de entrevistas e, por outro lado, na recolha de dados secundários através de informação e de documentação adicional.

3. DADOS SECUNDÁRIOS

Como fonte de dados secundários, recorreu-se à recolha de documentação e de informação, de carácter interno e externo. Estes dados adicionais foram utilizados sobretudo com o objetivo de possibilitar a denominada triangulação, que consiste “no processo de utilizar múltiplas perceções para clarificar significado, verificando a repetibilidade de uma observação ou interpretação” (Stake, 1994). Assegura-se desta forma a validade e a confiança da investigação na medida em que “qualquer descoberta

ou conclusão de um estudo de caso será provavelmente mais convincente e precisa se se basear em várias fontes de informação” (Yin, 1994, p. 92).

4. ENTREVISTAS

As entrevistas realizadas são do tipo semiestruturado com questões abertas. Optou-se por este modelo de entrevista com o objetivo de dar alguma liberdade de resposta ao entrevistado, de forma a evitar a perda de qualquer informação adicional e relevante que o entrevistado pudesse trazer para a investigação, utilizando-se simultaneamente um guião de entrevista para que todas as questões de investigação fossem abordadas.

5. CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

5.1 BMW

A concessão BMW em estudo é uma das várias empresas de um grande grupo económico cujo core business é a venda e reparação de automóveis, este concessionário dispõe de 3 localizações na zona norte do país onde se dedica à venda de viaturas novas e usadas, serviços de após venda e venda de peças da marca BMW.

No mercado desde 1987 a empresa foi comprada pelo atual proprietário em 2009, desde então tem vindo a aumentar a sua faturação e notoriedade na marca BMW.

A empresa partilha a política de gestão e sustentabilidade do grupo económico que a detém, assim os resultados da atividade são por sua vez sempre reinvestidos para potenciar o negócio e criar novos postos de trabalho. A missão é servir cada vez melhor o cliente, promover o crescimento do grupo e o bem-estar do pessoal. O público-alvo é fundamentalmente a classe média alta e o tecido empresarial, os seus clientes são tratados com elevada distinção o que faz desta empresa uma referência para o cliente mais exigente.

No que respeita à constituição da sua estrutura organizacional a empresa apresenta uma estrutura vertical relativamente curta, a mesma é constituída pelo presidente do conselho de administração, diretor geral, gestores de concessão, gestor de após venda. A proximidade do diretor geral e dos gestores de concessão às equipas faz com que as

decisões sejam tomadas com rapidez e eficácia, os gestores de concessão assumem o papel de diretor de vendas e lideram equipas de vendas no terreno.

O diretor geral e os gerentes de concessão realizam reuniões para tomar decisões em conjunto, as decisões consideram sempre os objetivos e imposições da marca. Cada um dos gerentes de concessão tem responsabilidade nas decisões e objetivos para cumprir de acordo com o estruturado. As estratégias são debatidas de forma profunda para que as mesmas sejam fatores de sucesso, logicamente que essa análise nem sempre é garantia de atingimento do sucesso esperado.

A empresa é auxiliada pelas estruturas centrais do grupo, assim os seus departamentos financeiros, jurídico, secretaria comercial, compras, marketing e controlo de gestão são partilhados com as diversas empresas que constituem o grupo, esta forma de trabalhar baseada num conceito de Shared Services.

O concessionário faturou cerca de 50 milhões de euros em 2019 e cerca de 42 milhões de euros em 2020.

5.2 Audi

A concessão Audi em estudo é uma das várias empresas de um grande grupo económico cujo core business é a venda e reparação de automóveis, este concessionário dispõe de 2 localizações, uma na zona norte do país e outra na zona sul, nestas concessões dedicam-se à venda de viaturas novas e usadas, serviços de após venda e venda de peças da marca Audi.

No mercado desde 2015 a norte e 2016 a sul do país a empresa tem vindo a aumentar a sua faturação e notoriedade na marca Audi em Portugal.

A empresa partilha a política de gestão e sustentabilidade do grupo económico que a detém, assim os resultados da atividade são por sua vez sempre reinvestidos para potenciar o negócio e criar novos postos de trabalho. A missão é servir cada vez melhor o cliente, promover o crescimento do grupo e o bem-estar do pessoal. O público-alvo é fundamentalmente a classe média alta a o tecido empresarial.

No que respeita à constituição da sua estrutura organizacional a empresa apresenta uma estrutura vertical relativamente curta, a mesma é constituída pelo presidente do conselho de administração, diretor geral, gestores de concessão, gestor de após venda. A proximidade do diretor geral e dos gestores de concessão às equipas faz com que as decisões sejam tomadas com rapidez e eficácia, os gestores de concessão assumem o papel de diretor de vendas e lideram equipas de vendas no terreno.

O diretor geral e os gerentes de concessão realizam reuniões para tomar decisões em conjunto, as decisões consideram sempre os objetivos e imposições da marca. Cada um dos gerentes de concessão tem responsabilidade nas decisões e objetivos para cumprir de acordo com o estruturado. As estratégias são debatidas de forma profunda para que as mesmas sejam fatores de sucesso, logicamente que essa análise nem sempre é garantia de atingimento do sucesso esperado.

A empresa é auxiliada pelas estruturas centrais do grupo, assim os seus departamentos financeiros, jurídico, secretaria comercial, compras, marketing e controlo de gestão são partilhados com as diversas empresas que constituem o grupo, esta forma de trabalhar baseada num conceito de Shared Services.

O concessionário faturou cerca de 28 milhões de euros em 2019 e cerca de 23 milhões de euros em 2020.

5.3 PORSCHE

A concessão Porsche em estudo é uma das várias empresas de um grande grupo económico cujo core business é a venda e reparação de automóveis, este grupo económico possui negócios em diversas áreas de negócio em Portugal e no estrangeiro. Este concessionário em particular localiza-se na zona centro do país, nesta concessão dedicam-se à venda de viaturas novas e usadas, serviços de após venda e venda de peças da marca Porsche.

No mercado desde 1993 a empresa tem vindo a aumentar a sua faturação e notoriedade na marca Porsche em Portugal.

A empresa partilha a política de gestão e sustentabilidade do grupo económico que a detém.

No que respeita à constituição da sua estrutura organizacional a empresa apresenta uma estrutura vertical curta, o gestor de marca reporta à administração do grupo, esta toma as decisões em conformidade com o seu entendimento e mediante validação da administração, é o responsável pela concessão, pelas vendas e pelo negócio em geral, sendo que no que concerne a após venda é auxiliado por um gestor da função. A proximidade do gestor de marca à equipa de vendas faz com que as decisões sejam tomadas com rapidez e eficácia e com que os resultados das estratégias adotadas sejam bem percecionados.

A empresa é auxiliada pelas estruturas centrais do grupo, assim os seus departamentos financeiros, jurídico, compras, marketing e controlo de gestão são partilhados com as diversas empresas que constituem o grupo, esta forma de trabalhar baseada num conceito de Shared Services. De referir que a secretaria comercial é própria e que o negócio de reparação de colisão funciona com serviço de outsourcing.

O concessionário faturou cerca de 24 milhões de euros em 2019 e cerca de 31 milhões de euros em 2020.

Desempenho das marcas em estudo no mercado português entre 2016 e 2020

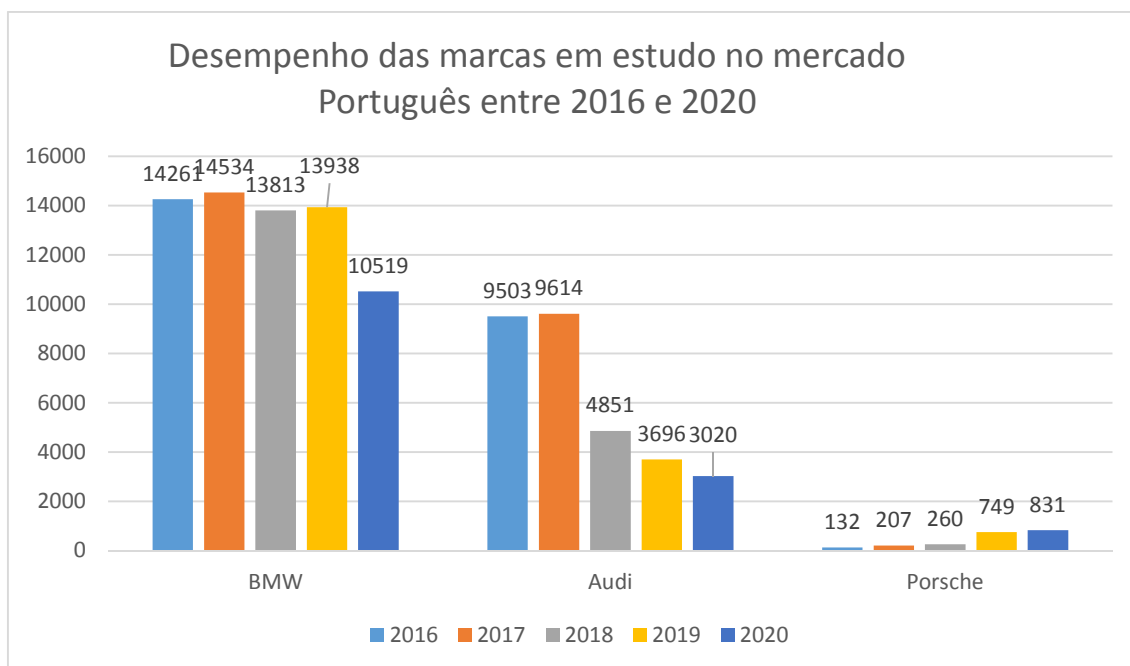


Ilustração 9 – Desempenho das marcas em estudo no mercado português entre 2018 e 2020

Fonte: Elaboração própria, consultado em: <https://www.acap.pt/index.php?route=base/pt/estatisticas>

6. RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Tabela 1: Análise entrevistas – Características e ideologia das empresas

Empresa Entrevistada	Resposta obtida sobre a matéria
BMW	A nossa empresa está inserida num grupo empresarial que tem como cultura altamente direcionada para a obtenção de resultados (rentabilidade), resultados esses que são por sua vez sempre reinvestidos para potenciar o negócio e criar novos postos de trabalho. A missão é servir cada vez melhor o cliente, a melhoria da rentabilidade que sustenta o crescimento do grupo e a promoção do bem-estar do pessoal. O público-alvo é fundamentalmente a classe média alta a o tecido empresarial.

AUDI	A nossa empresa está inserida num grupo empresarial que tem como cultura altamente direcionado para a obtenção de resultados (rentabilidade), resultados esses que são por sua vez sempre reinvestidos para potenciar o negócio e criar novos postos de trabalho. A missão é servir cada vez melhor o cliente, a melhoria da rentabilidade que sustenta o crescimento do grupo e a promoção do bem-estar do pessoal. O público-alvo é fundamentalmente a classe média alta e o tecido empresarial.
PORSCHE	Somos um concessionário cujo principal objetivo é superar as expectativas dos clientes em todos os serviços que prestamos, o nosso público-alvo são clientes apaixonados por automóveis com capacidade financeira.

Tabela 2: Análise entrevistas – Meio envolvente das empresas

Empresa Entrevistada	Resposta obtida sobre a matéria
BMW	<p>A BMW apresenta regras claras no funcionamento e áreas de intervenção de cada concessionário, assim o negócio BMW está regulamentado e as concessões são inibidas de ações que não sejam validadas pela marca (fator que inibe muito a ação do concessionário). No que concerne a produto a BMW não tem tido problemas uma vez que existe produção de viaturas em timing aceitável e a gama disponibilizada é basta.</p> <p>A marca tem apostado em eletrificar a sua gama de automóveis o que se tem revelado excelente uma vez que o mercado das viaturas elétricas e híbrid plug in está a ganhar cada vez mais espaço, nesta matéria a nossa marca disponibiliza viaturas plug-in com enquadramento fiscal no que respeita a obtenção de incentivos por parte do estado Português para aquisição destas viaturas (dedução do</p>

	<p>IVA na sua totalidade e Tributação autónoma reduzida para viaturas cujo valor final sem IVA não ultrapasse os 49.999,99€).</p> <p>Não obstante da situação pandémica a marca apostou em marketing, sendo que no pico da pandemia a mensagem passada era de esperança num regresso breve, posteriormente (após desconfinamento) em campanhas promocionais.</p> <p>A concorrência das outras marcas premium é tradicionalmente forte, destaca-se nomeadamente a Mercedes-Benz que nos últimos anos tem tido um excelente ciclo de produto, oferece aos seus clientes produtos financeiros diferenciados e competitivos para a aquisição de viaturas bem como um serviço de excelência no após venda.</p> <p>A nossa concorrência (outros concessionários BMW) é desafiante e agressiva, fator que faz com que a nossa organização evolua. Atualmente existem concessões concorrentes que praticam a “divisão da fatura do automóvel” das viaturas elétricas plug in, assim o cliente final passa a usufruir dos benefícios fiscais mesmo quando pretende apetrechar o seu novo automóvel com um valor de opcionais que o faz ultrapassar os 49.999,99€ sem IVA, este fator faz com que se percam alguns negócios pois a nossa empresa não pratica essa irregularidade.</p> <p>No ano de 2020 a nossa concorrência evoluiu digitalmente, criaram sites de venda 100% on-line, disponibilizaram mais e melhores conteúdos nas redes sociais muitas das vezes com recurso a influencers.</p>
AUDI	<p>A Audi tem vivido tempos complicados, o “dieselgate” de 2015 fez com que a falência do seu anterior importador em Portugal (SIVA) fosse inevitável, a SIVA já não estava bem desde a crise da dívida pública (2011), assim o importador deixou a marca à deriva durante os últimos anos. A 15 de Outubro de 2019 a Porsche Holding Salzbrug (PHS) comprou a SIVA e afirmou que a intenção passava por aumentar as vendas em Portugal.</p>

Enquanto marca a Audi apresenta regras claras no funcionamento e áreas de intervenção de cada concessionário, assim o negócio Audi está regulamentado e as concessões são inibidas de ações que não sejam validadas pela marca (fator que inibe muito a ação do concessionário). No que concerne a produto a Audi tem tido problemas, não existe produção de viaturas em timing aceitável e a gama disponibilizada é basta curta.

A marca tem apostado em eletrificar a sua gama de automóveis o que se tem revelado excelente uma vez que o mercado das viaturas elétricas e híbrid plug in está a ganhar cada vez mais espaço, a marca está muito bem lançada no que concerne a viaturas 100% elétricas e viaturas plug-in, as últimas com enquadramento fiscal no que respeita a obtenção de incentivos por parte do estado Português para aquisição destas viaturas (dedução do IVA na sua totalidade e Tributação autónoma reduzida para viaturas cujo valor final sem IVA não ultrapasse os 49.999,99€).

A marca não apostou em marketing, sendo que no pico da pandemia a concorrência mais direta passou mensagens de esperança num regresso breve, posteriormente (após desconfinamento) a marca também não reagiu, algo que tem sido normal nos últimos anos (falta de posicionamento no mercado).

A concorrência das outras marcas premium é muito forte, destacam-se Mercedes-Benz e BMW que nos últimos anos tem tido uns excelentes ciclos de produto, oferece aos seus clientes produtos financeiros diferenciados e competitivos para a aquisição de viaturas bem como um serviço de excelência no após venda.

A nossa concorrência (outros concessionários Audi) não é tao agressiva como a concorrência das outras marcas premium. Atualmente existem concessões Audi que praticam a “divisão da fatura do automóvel” das viaturas elétricas plug in, assim o cliente final passa a usufruir dos

	<p>benefícios fiscais mesmo quando pretende apetrechar o seu novo automóvel com um valor de opcionais que o faz ultrapassar os 49.999,99€ sem IVA, este fator faz com que se percam alguns negócios pois a nossa empresa não pratica essa irregularidade.</p>
PORSCHE	<p>A Porsche apresenta regras claras no funcionamento e áreas de intervenção de cada concessionário, assim o negócio está regulamentado e as concessões são inibidas de ações que não sejam validadas pela marca (fator que inibe muito a ação do concessionário).</p> <p>No que concerne a produto a Porsche não tem tido problemas (2020 foi prova disso) uma vez que existe produção de viaturas em timing aceitável e a gama disponibilizada é basta, caso a produção fosse maior as vendas também aumentavam.</p> <p>A marca tem apostado em eletrificar a sua gama de automóveis o que se tem revelado excelente uma vez que o mercado das viaturas elétricas e hibrid plug in está a ganhar cada vez mais espaço.</p> <p>A concorrência de marcas como a Mercedes-Benz e BMW que nos últimos anos tem tido um excelente ciclo de produto, é sentida com maior incidência nas viaturas não desportivas, nesses segmentos são extremamente competitivos e a Porsche tem muitas dificuldades.</p> <p>A nossa concorrência (outros concessionários Porsche) é agressiva, os negócios cruzados de viaturas desportivas são muito disputados, no que respeita à restante gama de viaturas as concessionárias concorrentes têm menos agressividade na negociação.</p>

Tabela 3: Análise entrevistas – Contexto organizacional interno, recursos capacidades e competências

Empresa	Resposta obtida sobre a matéria
Entrevistada	

BMW	<p>As nossas equipas de vendas são lideradas pelos gestores de concessão, cada gestor conta com uma equipa de 5/6 vendedores (média), estes vendedores são formados pela marca BMW no que concerne a conhecimento e experiência de produto, técnicas de prospecção e vendas. O concessionário também dá formação sobre técnicas e boas práticas para o negócio do dia-a-dia.</p> <p>Neste período de pandemia as equipas de vendas (vendedores) ficaram em layoff, nas fases mais críticas da pandemia (obrigatoriedade de encerrar stands de vendas) o layoff foi de 100% para cerca de 90% dos vendedores, posteriormente (conforme eram levantadas medidas restritivas) o layoff foi reduzido para o regime de 50%, o teletrabalho foi também utilizado neste período.</p> <p>As nossas equipas desenvolveram ainda mais capacidades durante este período, nomeadamente no seguimento de contatos provenientes da via on-line (site da concessão, site da marca e stand virtual) e na execução de vídeos de apresentação (pessoal e produto) com recurso a ferramenta própria par o efeito.</p> <p>O departamento de marketing (Shared Services) teve papel fundamental no ano de 2020, efetuou a comunicação on-line necessária para nos mantermos “visíveis” no mercado, encaminhou os clientes que nos contataram via on-line para os nossos comerciais e publicou muitos dos vídeos que a equipa comercial efetuou.</p>
AUDI	<p>As nossas equipas comerciais (11 vendedores) são formadas pela marca AUDI no que respeita a conhecimento e experiência de produto, técnicas de prospecção e vendas, essa formação é reforçada pelo concessionário conforme as necessidades.</p> <p>Recorremos ao Layoff durante o ano de 2020, na fase mais crítica (Stands de vendas obrigados a encerrar) os vendedores ficaram praticamente todos em regime de layoff total, conforme a regressão</p>

	<p>da pandemia fomos reduzindo para 50%, o teletrabalho foi utilizado neste período.</p> <p>No sentido de comunicar com os nossos clientes e com novos clientes, as nossas equipas desenvolveram mais competências de trabalho on-line, execução de vídeos e até um canal no Youtube.</p> <p>O departamento de marketing (Shared Services) editou e publicou nas redes sociais muitos dos vídeos desenvolvidos pela equipa de vendas neste período.</p>
PORSCHE	<p>A nossa equipa comercial é constituída por 5 vendedores e liderada pelo gestor de concessão, durante o ano de 2020 recorreremos ao layoff e ao regime de teletrabalho.</p> <p>As nossas equipas aprimoraram o atendimento à distância com recurso à vídeo chamada e configuração Porsche on-line. A realização de vídeos de apresentação dos colaboradores e dos produtos também foi melhorada (uso de ferramenta própria para o efeito).</p>

Tabela 4: Análise entrevistas – Estratégias de negócio aplicadas

Empresa Entrevista da	Resposta obtida sobre a matéria
BMW	<p>Uma vez que não podemos ser disruptivos no que ao produto diz respeito (BMW é igual em toda a parte do mundo), temos de marcar a diferença na forma diferenciada como atendemos os nossos clientes, temos de criar relações e ir de encontro ao que o nosso cliente pretende com o intuito de lhe prestar um serviço que exceda as suas expectativas. Oferecemos uma serie de produtos financeiros e seguros (vida e auto) que mantem o cliente fidelizado à marca.</p>
AUDI	<p>A nossa estratégia passa por acender a “chama” da marca no cliente, colocar os produtos exóticos em foco e criar a necessidade e vontade de</p>

	ter um AUDI. O fator preço foi secundário pois a estratégia passou pela emoção. Oferecemos produtos financeiros similares aos da concorrência.
PORSCHE	A nossa estratégia passa pela diferenciação e superação das expectativas do cliente, só desta forma podemos ganhar os negócios (pela relação e valor acrescentado). Exploramos produtos financeiros diferenciadores (produto secundários), pois o cliente tem muita capacidade financeira junto da banca.

Tabela 5: Análise entrevistas – Estratégias corporativas – Shared Services, outsourcing e diversificação

Empresa Entrevistada	Resposta obtida sobre a matéria
BMW	<p>A nossa empresa utiliza a dinâmica do Shared Services no que respeita a serviços de pintura e reparação de colisão automóvel, a mesma dinâmica é utilizada nos serviços administrativos como a secretaria comercial, departamento de legalizações automóvel, departamento de compras, departamento de marketing, departamento jurídico e Compliance, departamento financeiro, departamento fiscal e controlo de crédito.</p> <p>No que respeita à nossa atividade de vendas a nossa estratégia é de diferenciação e superação das expectativas do cliente, como tal contamos com serviço de após venda próprio, estes serviços adaptaram-se ao contexto covid-19 e passaram a realizar serviços de pick-up and delivery de viaturas durante as fases mais críticas da pandemia (nunca foram encerradas as oficinas durante o ano 2020), oferecemos serviços de desinfeção das viaturas por ozono e adotamos as regras de segurança necessárias para garantir a segurança dos</p>

	nossos colaboradores e clientes com recurso a equipamentos de proteção individual e coletivos.
AUDI	<p>A nossa empresa utiliza a dinâmica do Shared Services no que respeita a serviços de pintura e reparação de colisão automóvel, a mesma dinâmica é utilizada nos serviços administrativos como a secretaria comercial, departamento de legalizações automóvel, departamento de compras, departamento de marketing, departamento jurídico e Compliance, departamento financeiro, departamento fiscal e controlo de crédito.</p> <p>Durante 2020 os nossos serviços de após venda ofereceram serviços adequados aos tempos, desde desinfecções por ozono as viaturas até serviço de pick-up and delivery das mesmas.</p>
PORSCHE	<p>A nossa empresa utiliza a dinâmica do Shared Services no que respeita a serviços de pintura e reparação de colisão automóvel, a mesma dinâmica é utilizada nos serviços administrativos como o departamento de compras, departamento de marketing, departamento jurídico e Compliance, departamento financeiro, departamento fiscal e controlo de crédito.</p> <p>Na venda de viaturas a nossa estratégia passa pela diversificação e superação das expetativas do cliente de forma a ganhar os negócios pela relação, assim os nossos serviços de após venda são próprios, durante ano de 2020 as nossas vendas de automóveis subiram 28%, a venda de peças 3,4% e o nosso serviço de após venda 1,7%, não obstante deste crescimento e de forma a corresponder as necessidades dos clientes criamos um serviço de pick-up and delivery de viaturas que precisavam de reparação, este serviço foi efetuado com recurso a camião próprio para transportar a viaturas dos clientes, os clientes com mais de 65 anos apenas pagaram 50% do serviço.</p>

Tabela 6: Análise entrevistas – Tomada de decisões

Empresa Entrevistada	Resposta obtida sobre a matéria
BMW	<p>O diretor geral partilha com os seus 4 gestores de concessão a necessidade de tomar decisões, escuta as suas opiniões e em conjunto determinam o que julgam ser a decisão/ estratégia mais adequada para fazer face aos desafios que se instalam. O diretor geral coloca a a decisão à administração e obtém ou não a sua validação.</p> <p>Não obstante das decisões serem pensadas pelas 5 pessoas responsáveis pelo negócio, naturalmente que nem sempre são as melhores decisões a tomar, mas são com certeza aquelas que pareceram mais plausíveis tendo em consideração o contexto e conhecimento no momento.</p> <p>Durante o confinamento foram partilhadas as decisões do encerramento parcial das concessões e do reforço do trabalho digital pelos elementos em teletrabalho por exemplo.</p>
AUDI	<p>O diretor geral quando tem de tomar decisões sobre o negócio consulta os seus dois gestores de concessão, debatem o tema e definem aquela que acham ser a solução ideal no momento.</p>
PORSCHE	<p>O gestor do negócio toma as decisões e coloca as mesmas à aprovação da sua administração, conforme a sua validação ou invalidação pode ter de repensar as mesmas.</p>

Tabela 7: Análise entrevistas – Dificuldades e oportunidades no contexto de crise pandémica (covid-19)

Empresa Entrevistada	Resposta obtida sobre a matéria

BMW	<p>A maior dificuldade foi a queda do negócio por consequência do confinamento e da incerteza quanto ao futuro de muitas empresas, é também difícil perceber com exatidão quando se dará a retoma da economia.</p> <p>A oportunidade é estar preparado para agarrar o mercado quando este despertar tendo em consideração que de um modo geral a concorrência estará mais fraca.</p>
AUDI	<p>Com as medidas de confinamento adotadas pelo governo a queda do negócio foi inevitável. A AUDI pouco ou nada fez para ganhar notoriedade, tem falta de agressividade de marca e falta de produto fiscal para fazer face ao mercado elétrico.</p> <p>Os automóveis elétricos são a oportunidade para 2021, fiscalmente interessantes se a AUDI colocar esses automóveis nesse enquadramento.</p> <p>Tendo em conta o diesel gate (2015) a marca teve de ser reestruturar, hoje em 2020 acredito que essa reestruturação levou a marca para o rumo certo, neste momento produzimos excelentes viaturas elétrica e elétricas plug-in, por esse motivo acredito que essa seja a nossa maior oportunidade no mercado após a crise pandémica.</p>
PORSCHE	<p>As maiores dificuldades foram as que o confinamento nos impôs, contudo o grau de exigência que a marca impõe ao concessionário é também uma forte dificuldade sobretudo porque muitas vezes a marca não olha a dimensão de cada concessionário para traçar objetivos e retails standard.</p> <p>Em 2020 a PORSCHE foi fantástica, existiu produto, o produto tem tecnologia fantástica e querida pelo público.</p> <p>A maior oportunidade é manter a dinâmica atual e aproveitar o ciclo de produto para fazer de 2021 um ano histórico (2020 foi o melhor ano da marca em solo Português).</p>

	<p>A Porsche tem traçado o seu caminho com muita assertividade e visão nos últimos 30 anos, em 1998 quando todos questionavam o aparecimento do Boxster a marca confirmou a sua importância nos anos seguintes, em 2004 questionaram os motores a diesel e o aparecimento de um SUV e mais uma vez a marca ganhou a aposta, mais tarde aparece o Panamera e hoje esse produto representa parte importante das nossas vendas, em 2019 o 100% elétrico Taycan que chegou e de imediato se afirmou, assim resta dizer que somos disruptivos e isso tem feito a diferença.</p>
--	--

A primeira questão do questionário permite perceber como a empresa se revê e como classifica o meio ambiente, a questão seguinte tem como objetivo a percepção do conceito organizacional interno.

A Terceira questão remetemos para a análise da estrutura interna das organizações, aqui a comparação com o 7S de McKinsey pode ser efetuada uma vez que são identificados elementos hard-s (Structure, strategy, system) e são ainda perceptíveis alguns elementos soft-s (skills, staff, Style, Superordinate goals).

Pode também o modelo VRIO (Barney (1991)), ser posto em prática de forma a perceber a raridade das estratégias, imitabilidade, e perceber se as empresas estão organizadas para trabalhar nesse valor.

A quarta questão é direcionada para Porter (1980) e Ansoff (1965), no que respeita a Porter existe a identificação da estratégia (baixo preço, diversificação ou focalização). Por sua vez pode ser feita referência a Ansoff (1965) tendo em conta a identificação de áreas de negócio, onde a empresa opera, onde pretende operar e conteúdo da estratégia corporativa.

A quinta questão remete para estratégias corporativas, exemplo disso é a utilização de serviços de outsourcing para responder a serviços “secundários” que as empresas usufruem ou oferecem. A forma como as empresas direcionam as suas estratégias (estratégias direcionais compostas por três orientações, crescimento, estabilidade e

defesa) são um indicador que permite perceber com transparência a forma como tomam as suas opções nesta matéria e de como as deveriam tomar, tendo em consideração o descrito é possível enquadrar Wheelen e Hunger (2006).

A sexta questão colocada tem que ver com o fato de como são decididas as estratégias a seguir nas organizações o que nos pode remeter para Mintzberg (1985), este autor divide as estratégias de decisão em dois tipos, decisões deliberadas e decisões emergentes.

A sétima questão ganha mais relevância tendo em conta o contexto COVID-19 em que foi feita, pretendia-se resposta concretas sobre a visão de cada gestor para o futuro.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em consideração que a resposta obtida à primeira questão foi praticamente transversal aos três entrevistados, que o principal foco de todos está no cliente (cliente esse que todos têm bem definido) e na superação das suas expectativas, devemos verificar que esta estratégia é segundo Vasilash (2002) uma estratégia de sucesso e talvez por isso seja seguida por todos os concessionários premium, o autor acredita que todas as empresas que preservam este foco acabam por triunfar, não obstante disso também se questiona sobre o porquê de muitas empresas encontrarem o insucesso no seu percurso, conclui que satisfazer ou até superar as expectativas/necessidades do cliente é deveras complicado.

Outro fator em comum nas respostas dos gestores entrevistados é a prioridade em manter os seus clientes fidelizados, todos acreditam que o cliente fidelizado acaba por trazer novos clientes, segundo Raphael e Raphael (1995) fidelizar um novo cliente é de 5 a 9 vezes mais dispendioso do que o custo de manter um cliente fidelizado, e se a fidelização de clientes subir cerca de 5% a organização poderá obter um lucro de 25% a 85%.

Conhecer o meio envolvente é sem dúvida uma mais-valia para qualquer empresa, assim julgo importante e pertinente aplicar neste contexto a análise do Modelo das 5 Forças de Porter. No que respeita ao poder de negociação dos fornecedores os concessionários em entrevista estão vinculados a um único fornecedor (importador da marca em Portugal), assim o poder do fornecedor é alto pois este acaba por “regular o negócio”.

A ameaça de novos concorrentes é existente do ponto de vista de que podem aparecer novas marcas premium no mercado (exemplo a Tesla em 2017), já sobre o ponto de vista de poderem surgir novos concessionários da mesma marca essa ameaça está controlada, pois, o importador determina uma área de intervenção geográfica para o concessionário e não aprova a partilha dessa área geográfica sem que se justifique.

O poder negocial dos clientes é cada vez maior, cada vez existe mais informação e cada vez mais essa informação está on-line, por esse motivo o cliente percebe com relativa facilidade os valores de mercado.

Os produtos substitutos ao automóvel não são uma ameaça, contudo o mercado emergente dos automóveis elétricos e híbridos plug-in pode ser um problema para as marcas que não acompanham esta tendência, no caso das marcas em estudo todas acompanham esta tendência e têm realizado bons resultados.

O fato de existir uma concorrência forte e agressiva entre concessionários leva a que o cliente perceba o limite do negócio e muitas vezes tenha percepção clara das políticas de atuação comercial da marca, este fator leva a uma quebra da rentabilidade do concessionário.

Ainda sobre a análise do meio envolvente é importante efetuar uma análise PESTE, no que concerne á sua primeira rúbrica Política/legal/fiscal é possível identificar nas entrevistas efetuadas que existem problemas neste âmbito, nomeadamente com as viaturas elétricas e híbridos plug-in, está prevista a isenção para os elétricos e a redução significativa para os híbridos plug-in de Imposto sobre Veículos (ISV) e Imposto Único de Circulação (IUC), a amortização fiscal dedutível em sede de IRC sobre o custo de aquisição por parte das empresas até um limite de 62.500,00€ para automóveis elétricos e 50.000,00€ no caso dos veículos híbridos plug-in ou a dedução do IVA nos casos em que o custo de aquisição relevante para efeitos de IRC não exceda os referidos limites (em ambos os casos, IVA excluído) e os automóveis estejam conexos com uma atividade empresarial que permita a recuperação de IVA das despesas incorridas.

Tabela 8: Patamares de valor final da viatura por energia para dedução do IVA

Dedutibilidade do IVA	
Energia do Veículo	Valor total máximo (sem IVA)
Elétrico	62.500,00€
Híbridos Plug-in	50.000,00€

Fonte: Lei nº2/2020 de 31 de março. Diário da República nº64/202, Serie 1.

Tabela 9: Taxas de tributação autónoma

Taxas de tributação autónoma			
Custo de aquisição	Elétricos	Híbridos plug-in	Outros
Inferior a 27.500,00€	0%	5%	10%

Entre 27.500,00€ e 35.000,00€	0%	10%	27,5%
Superior a 35.000,00€	0%	17,5%	35%

Fonte: Lei nº2/2020 de 31 de março. Diário da República nº64/202, Serie 1.

Foi possível apurar nas entrevistas três pontos-chave sobre esta matéria, o primeiro e principal diz respeito á divisão de faturas do automóvel, segundo os entrevistados (BMW e Audi) existem concessionários concorrentes que efetuam a ilegalidade da “divisão da fatura” para que o valor final do automóvel sem IVA se posicione abaixo dos valores que permitem deduzir esse mesmo imposto, esta situação acontece porque as empresas que compram este automóveis pretendem que os mesmos contem com um elevado nível de equipamento opcional, esse incremento de opcionais faz com que muitas vezes o preço do veículo ultrapasse os limites estabelecidos para usufruir do benefício fiscal, assim alguns concessionários faturam à parte equipamentos opcionais o que permite que a “fatura principal” tenha um valor final dentro dos limites estabelecidos.

O segundo ponto diz respeito à forma como as marcas em estudo se posicionam em termos de oferta de produto tendo em conta os benefícios fiscais em vigor, nesse campo a BMW é a marca que melhor se posiciona, oferece 16 viaturas “desenhadas” para o efeito (4 modelos a diesel, 1 modelo a gasolina, 10 modelos híbridos plug-in e 1 modelo elétrico), não obstante da BMW oferecer uma gama mais alargada de viaturas a Audi e Porsche também têm modelos que se enquadram neste regime embora o gestor da Audi entrevistado tenha referido uma lacuna da marca neste sentido.

O terceiro ponto-chave identificado refere-se as alterações efetuadas sobre a fiscalidade automóvel no ano de 2021, foram efetuadas alterações que levaram a que BMW no final do ano de 2020 se apressasse a matricular híbridos plug-in com autonomia elétrica inferior a 50 km e emissões de CO2 superiores a 50 g/km, pois de acordo com a Lei nº75-B/2020 de 31 de dezembro esses automóveis deixariam de beneficiar da dedução de ISV de 25%. Dar nota que de acordo com a Lei nº75-B/2020 de 31 de dezembro apenas as viaturas ligeiras de passageiros híbridas plug-in com uma autonomia mínima, no modo

elétrico, de 50 km e emissões oficiais inferiores a 50 gCO₂/km, podem ter os respetivos encargos tributados autonomamente a 5%, 10% e 17,5% (consoante o escalão de Tributação Autónoma, definido pelo seu preço de aquisição deduzido do montante do IVA). Assim, a partir de 2021, só as viaturas híbridas plug-in que cumpram estes requisitos beneficiam de taxas reduzidas de Tributação Autónoma, independentemente de terem sido adquiridas em 2020 ou em anos anteriores.

A rúbrica Económica/Demográfica tem de remeter logicamente para o fato da economia da UE ter terminado 2020 em recessão profunda devido à pandemia de COVID-19, o PIB contraiu 6,3%, e a inflação manteve-se estável (0,7%) muito devido queda do preço da energia e serviços.

A rúbrica Social/Cultural acaba por se relacionar também com a pandemia de COVID-19 pois existe uma crise social criada pela pandemia, não obstante desse fator o mercado automóvel deu sinais de recuperação no final de 2020 o que demonstra que os Portugueses dão elevado valor ao automóvel.

Tecnologicamente emergem as viaturas elétrica e híbridas plug-in, a tecnologia dá sinais de evolução e fiabilidade com as viaturas movidas por estas energias a apresentarem garantias muito abrangentes e duradouras, também a legislação em vigor “direciona” os consumidores para a aquisição destas viaturas. As viaturas movidas a Hidrogénio começam a despertar cada vez mais o interesse dos consumidores, as marcas estão a desenvolver projetos no sentido de tornar essas viaturas viáveis. Também os concessionários evoluíram tecnologicamente em 2020, de forma a não encerrarem a sua atividade por completo durante os períodos de confinamento obrigatório, procederam à criação de plataformas on-line de vendas/promoção e utilizaram as redes sociais como nunca visto até então.

Na vertente ecológica é de referir as alterações efetuadas em 2019, o regulamento de execução (UE) 2019/1840 da comissão de 31 de outubro de 2019 altera o Regulamento de Execução (UE) 2017/1153 no respeitante à comunicação de valores de CO₂ WLTP para determinadas categorias de automóveis novos de passageiros e à adaptação dos dados de entrada da ferramenta de correlação. A reter que o regulamento (UE)

2019/631 do Parlamento Europeu e do Conselho estabelece que os objetivos de redução das emissões de CO2 para 2025 e 2030 a nível da frota da União de automóveis novos de passageiros sejam calculados com base nas emissões de CO2 de automóveis novos de passageiros matriculados em 2020, medidas de acordo com o Regulamento (UE) 2017/1151 da Comissão. Nos documentos em cima mencionados é evidente que a UE pretende atingir metas ambiciosas no que respeita às emissões de CO2 até 2030.

A terceira pergunta do questionário remete para uma análise do contexto organizacional interno, recursos capacidades e competências de cada uma das empresas em estudo, assim faz sentido a realização de uma análise VRIO e adaptação do modelo 7S de McKinsey para melhor percebermos o contexto de cada uma das três empresas, realçar que ambas têm negócios similares (atuam no mesmo mercado) o que deverá fazer com que as análises sejam também elas idênticas.

A análise VRIO evidencia semelhanças entre as concessões em estudo, estas semelhanças são expetáveis pois o método de criação de valor é também ele similar, a representação de uma marca automóvel, a oferta da gama completa dos seus produtos e o atendimento de excelência são a forma como estas empresas criam o seu valor.

No que respeita a raridade ambas as empresas detêm um negócio e oferta de serviço raro, devemos efetuar esta consideração tendo por fundamento basilar que os concessionários oficiais de uma marca são limitados geograficamente pelas marcas ou pelos importadores que as representam no país.

Tendo em consideração a dificuldade de imitação é evidente que as representações oficiais de uma marca automóvel são de imitação difícil e altamente dispendiosa. Para a obtenção de uma concessão oficial de marca automóvel tem de existir elevada capacidade financeira para a construção de estruturas físicas que cumpram com os retails standard da marca, cumprir com políticas de stocks, cumprir com políticas de recursos humanos, encontrar uma área geográfica que ainda não tenha representação ou onde a representação existente seja incapaz de dar resposta as necessidades dos clientes, entre outros fatores relevantes.

O contexto organizacional destes concessionários é extremamente capaz e coordenado, existe um foco enorme para obter os resultados esperados bem como liderança de proximidade dos gestores para manter esse foco no negócio de forma consistente. Ambas as empresas em estudo apresentam capacidade para explorar o negócio, apresentando evolução e inovação na forma de trabalhar durante o ano de 2020 (COVID-19).

Ainda em análise ao contexto organizacional interno aplicamos o modelo 7S McKinsey:

Strategy: as empresas em estudo têm a percepção que o seu produto está disponível em qualquer concessão da mesma marca, assim a estratégia está completamente concentrada no cliente e na superação das suas expectativas em toda a dimensão da sua interação.

Structure: A concessionária BMW em estudo dispõe de três concessões no norte de Portugal, cada concessão é composta por um showroom (ponto de venda) e uma oficina (ponto após venda). Na BMW a estrutura hierárquica é composta pela administração, diretor geral e três gestores de concessão. A Audi dispõe de duas concessões, uma no Norte e a outra no sul de Portugal, ambas as concessões são compostas por um showroom (ponto de venda) e uma oficina (ponto após venda). A estrutura hierárquica é composta pela administração, diretor geral e dois gestores de concessão.

A Porsche em estudo dispõe de um showroom e uma oficina na região centro de Portugal, a sua estrutura hierárquica é mais simples do que a das demais concessões em estudo sendo esta constituída pela administração e pelo diretor geral que acumula a função de gestor de concessão.

System: Os três concessionários em estudo comercializam automóveis ligeiros de passageiros da marca que representam, todos dispõem/prestam serviços de após venda (reparação) e têm departamento de marketing próprio ou em Shared Services.

Skills: Os concessionários em estudo marcam a diferença no mercado pelo acompanhamento de excelência que prestam aos seus clientes desde a venda até ao após venda.

Staff: Nesta matéria os concessionários em estudo dispõem de consultores comerciais em grande número, esses elementos representam a classe mais significativa da organização no que diz respeito à estrutura de vendas, em todos os concessionários estes elementos da organização ficaram em layoff ou teletrabalho durante o ano de 2020 devido à pandemia de COVID-19.

Style: A gestão das empresas em estudo é centralizada, existe partilha de conhecimento e tomadas de decisões partilhadas com os quadros de primeira linha, apenas a Porsche não o faz, pois, o gestor toma decisões em acordo exclusivo com a administração. Todas as empresas estão inseridas em um grupo económico que tem políticas de grupo bem definidas e efetua o Shared Services com as atividades de acessória ao negócio.

Superordinate Goals (Shared Values): todas as empresas em estudo são detidas por um grande grupo económico, essa característica será uma das maiores vantagens de cada uma destas empresas, pois existem sinergias do grupo que acabam por trazer negócio e oportunidades a cada uma delas. Do ponto de vista da gestão verifica-se que existe capacidade de usufruir de uma serie de serviços acessórios ao core business em Shared Services, esse fator é deveras positivo visto que para além de tornarem a empresa mais competitiva têm custos de gestão controlados. A capacidade de criar relações com os clientes e a preocupação constante com a evolução e inovação são também características importante e transversais as três empresas em estudo.

As três representantes de marca automóvel em estudo respondem à quarta questão de forma clara sobre a estratégia de negócio, ambas apresentam respostas que vão de encontro à estratégia de Porter, neste caso a estratégia de diferenciação e focalização está em grande destaque, por sua vez a estratégia de baixo custo não está muito presente pois os concessionários não competem pelo preço uma vez que o preço entre concessões representantes da mesma marca não tem grandes flutuações. Todos competem para proporcionar ao cliente uma experiência única em todas as dimensões do negócio que o cliente valoriza. Posicionam-se de acordo com as características da marca que representam e tentam justificar o seu preço premium com a superação das expectativas do cliente e naturalmente pela qualidade do seu produto.

Ainda sobre estratégias de negócio é possível analisar as empresas à luz da estratégia de Ansoff, tendo em conta que as concessões não podem alterar os produtos que vendem podemos enquadrar a Matriz de Ansoff nas seguintes estratégias:

Penetração no mercado: Uma vez que todas as empresas em estudo vendem automóveis de marcas premium sabem que a qualidade dos seus produtos é acima da média e que a notoriedade da marca que representam é imensa, assim se os seus automóveis forem devidamente promovidos e demonstrados podem ganhar mercado aos seus concorrentes.

Desenvolvimento de mercado: todos os concessionários têm necessidade de aumentar as suas vendas, para tal muitas vezes saem da sua área de intervenção geográfica definida para efetuar prospeção e vendas em áreas envolventes, os gestores do negócio devem ter em conta um KPI muito importante CAC (custo de aquisição do cliente), pois nem sempre é rentável entrar em “novos mercados”.

Acrescentar que as três empresas em estudo pertencem a grandes grupos económicos, segundo Ansoff essa é uma grande vantagem pois, estas empresas usufruem de uma estratégia corporativa, essa estratégia permite às empresas agir com maior discernimento e conhecimento quando confrontadas sobre as áreas de negócio em que devem participar, perceber com maior rigor a forma mais eficaz para a sua gestão e a forma como estabelecem competir no mercado. Devido à dimensão destes grupos e ao seu know-how eles conseguem perceber o crescimento geográfico que rodeia a empresa, aproveitam as sinergias do grupo e medem essas sinergias tendo em conta a capacidade de a empresa retirar proveito da entrada num novo mercado, estas podem ser divididas em defensivas quando a empresa necessitar de capacidades e competências para entrar no novo mercado/produto e agressivas se a empresa usar as suas próprias capacidades e competências, ou ambas.

No contexto das estratégias corporativas as empresas em estudo usufruem de Shared Services em todas as vertentes periféricas ao negócio principal, esses serviços são prestados por empresas “centrais” (criadas para o efeito dentro do grupo que detém as empresas em estudo). De destacar que para além de serviços partilhados como controlo

de crédito, jurídico, recursos humanos, entre outros, existe um serviço partilhado muito importante para o negócio principal das concessões, o serviço de reparação de colisão. A Porsche é a única das empresas em estudo que possui uma secretaria comercial própria o que pode ser uma mais-valia na organização e gestão de processos burocráticos.

No contexto COVID-19 em que as empresas foram entrevistadas e à luz dos autores Wheelen e Hunger podemos definir que a estratégia atual das três concessões é uma estratégia de pausa/cautela focada nos resultados, esta estratégia é vista como uma fase temporária de descanso onde as empresas analisam o meio para posteriormente crescerem ou se defenderem, este é um efeito da incerteza causada na economia pela pandemia de COVID-19.

Considerando a forma como as decisões são tomadas pelas empresas e tendo em conta as estratégias de Mintzberg, analisamos se as decisões são deliberadas ou espontâneas. A Audi e BMW tomam maioritariamente decisões deliberadas tendo por base a participação da administração, do diretor geral e gestores do negócio, não obstante disso o seu dia-a-dia apresenta desafios que devem ser correspondidos com celeridade surgindo assim decisões emergentes tendo por base a intuição dos gestores de negócio ou do diretor geral. A Porsche apenas toma decisões deliberadas pois o contexto do negócio permite que existam reuniões para o efeito e as mesmas sejam decididas entre o gestor de negócio e a administração.

Em resposta á última questão colocada no questionário e considerando que os resultados das três empresas durante o ano de 2020 no contexto COVID-19 foram diferentes, tendo a BMW e Audi obtido quebras de faturação total do negócio a rondar os 16% e 18% respetivamente e a Porsche um aumento de faturação de cerca de 27%, recebemos as seguintes respostas de acordo com as expetativas de cada diretor geral para 2021.

A BMW acredita que as medidas de inovação que tomou durante o ano de 2020 tornaram a empresa mais forte e mais preparada para enfrentar novas crises pandémicas que obriguem a confinamentos sociais em massa, a evolução ocorreu

maioritariamente ao nível digital com o aparecimento de plataformas de venda on-line, atendimento on-line e apresentação/demonstração de produto por via digital. A BMW acredita que a formação dada aos seus colaboradores para que se adaptassem a esta nova forma de trabalhar será uma ferramenta importante para que doravante sejam mais capazes digitalmente e acompanhem a mudança que com certeza o perfil do comprador sofrerá. Estão altamente convictos de que a concorrência sairá da crise pandémica mais fraca e que essas são as suas maiores oportunidades para o futuro.

A Audi mostra-se reticente quanto ao futuro, afirma que a marca atravessa um momento complicado e que a sua maior esperança passa pela afirmação dos seus automóveis elétricos, espera também que a capacidade de produção dos mesmos acompanhe a demanda esperada. No que diz respeito aos métodos de trabalho que foram obrigados a adotar no contexto COVID-19 diz que serão para manter no futuro uma vez que considera que as redes sociais e o canal de Youtube são mais-valias para o negócio. A Audi está convicta de que o paradigma das vendas se alterou por completo e que a formação dos seus comerciais para enfrentar os “novos tempos” é crucial.

Por sua vez a Porsche afirma ter encontrado métodos de trabalho durante a crise pandémica que manterá no futuro, transmitiu que o teletrabalho teve resultados muito positivos e que será para manter (para os funcionários cuja atividade o permita), revelou ainda que a plataforma de configuração de viaturas on-line (partilhada entre o vendedor e cliente) será utilizada daqui em diante pela comodidade que proporciona ao cliente. A Porsche ao contrário das outras marcas teve um excelente ano em 2020, assim o concessionário acredita que o próximo ano será ainda melhor e que o futuro da Porsche passa por “dar o salto” para outro nível no que concerne a volume de vendas. De ressaltar que o concessionário em estudo transmite elevada confiança no fabricante, deu inclusive exemplos concretos sobre tomadas de decisão disruptivas efetuadas num passado recente por parte da Porsche, que se vieram a demonstrar acertadas no que concerne à construção de viaturas esteticamente “diferentes” e movidas a energias alternativas à tradicional combustão a gasolina que definia até então a marca. A Porsche afirmar ter atualmente uma excelente oferta de produto, acredita que as suas viaturas elétricas são de “outro nível” e que vão com certeza ter cada vez mais aceitação, termina

por dizer que os seus clientes passam ao lado das crises e que as suas quotas de produção para modelos mais desportivos disponíveis para 2021 já se encontram todas vendidas.

CONCLUSÃO

Esta tese teve como ponto de partida o conhecimento e a análise do comportamento do mercado automóvel durante as recentes crises económicas e financeiras, foram também efetuados esse enquadramento com a atual crise pandémica causada pela COVID-19.

Foram investigados conceitos e definições de estratégia bem como de gestão estratégica.

Uma vez que o foco está nas vendas de automóveis novos do segmento premium, foram entrevistados três concessionários representantes de marcas premium (BMW, Audi e Porsche) que atuam no mercado português. Posteriormente tentou-se perceber quais as estratégias utilizadas pelas empresas para fazer face à crise do COVID-19 e às limitações impostas no que concerne à circulação de pessoas.

Assim foram efetuadas as questões de investigação de forma a perceber as alterações criadas ao negócio pela pandemia: as empresas em estudo seguiam antes da crise um planeamento estratégico capaz de enfrentar este período? Como reagiram as empresas no que respeita a posicionamento estratégico? Analisar se os resultados provenientes do posicionamento estratégico foram os esperados e se estes se adequam aos tempos que se avizinham.

Para encontrar as respostas que se procuravam foi preciso conhecer em profundidade as empresas em estudo, derivado desse conhecimento foi possível comparar a teoria presente na revisão bibliográfica com as práticas profissionais de cada uma das empresas.

As empresas em estudo transmitiram com clareza a forma como a crise as afetou, de todo o modo durante as entrevistas não foi colocada de parte a possibilidade de algum destes concessionários apresentar resultados diferentes daqueles que a marca que

representa registou durante o ano de 2020 em Portugal, essa possibilidade não se confirmou uma vez que os concessionários BMW e Audi tiveram fortes quebras na sua atividade e o concessionário Porsche efetuou o seu melhor ano de sempre tal como a marca que representa, de ressaltar que foram levados em consideração para esta análise os dados da ACAP.

As empresas em estudo permitiram perceber como funciona o mercado de viaturas novas do segmento premium em Portugal, foi perceptível que os concessionários têm bastantes limitações na sua ação, limitações que vão desde a aprovação por parte da marca de qualquer conteúdo que o marketing próprio do concessionário entenda promover, bem como os meios por onde é difundida essa informação, também existem limitações de promoção do produto no contexto geográfico (não podem efetuar ações de promoção de viaturas sem consentimento da marca e não o podem fazer fora da sua área de ação). Ficou claro que todos os concessionários estão altamente dependentes de um bom posicionamento estratégico por parte da marca que representam (imagem de marca) para que os seus resultados sejam influenciados positivamente. O ciclo do produto foi apontado como sendo um fator deveras importante, pois quando um ou vários modelos da marca estão em fim de produção e aguardaram o modelo substituto as vendas caem radicalmente, assim é possível acrescentar que os concessionários sentem mais confiança e capacidade de vender quando a gama de automóveis que oferecem ao cliente é “novidade”. Considerando o descrito podemos afirmar que as marcas direcionam os concessionários que as representam num sentido de evolução contínua, esse fator permitiu que os concessionários estivessem mais preparados para se adaptarem e enfrentarem a pandemia, de qualquer forma devo realçar que no que respeita a gestão estratégica os concessionários em estudo demonstraram elevada capacidade de resistir à crise, sendo que a principal justificação para tal está ligada ao fato de todos os concessionários em estudo serem detidos por um grande grupo económico com posicionamento estratégico forte e preciso, elevado poder financeiro, gestão corporativa enraizada e que explora/fomenta as sinergias de grupo a favor das suas empresas.

O estudo permitiu perceber que as empresas não reagiram ao aparecimento do vírus até que este chegasse a solo português, em abril de 2020 e só após o Estado Português tomar medidas as empresas foram reagindo. É claro e evidente que nenhuma empresa tinha o seu modelo de negócio preparado para uma situação semelhante, prova disso mesmo é a aposta nas ferramentas on-line que as empresas fizeram após aparecimento do Covid-19, também fica claro que não existia qualquer plano de contingência para fazer face a esta situação em nenhuma das empresas entrevistadas.

É evidente a existência de uma igualdade no que concerne a medidas tomadas para fazer face à crise pandémica, todos os concessionários diminuíram o número de colaboradores das suas oficinas e criaram turnos de trabalho de forma a minimizar os contatos e baixar assim a possibilidade de um surto dentro da organização, esta medida foi tomada em virtude da atividade de após venda não ter sido em momento algum impedida de laborar. No que respeita à atividade de vendas as empresas foram praticamente obrigadas a colocar a maior parte dos seus vendedores em layoff entre março e maio de 2020 (uma vez que os showrooms estavam proibidos de abrir portas), mantendo no ativo em teletrabalho os vendedores suficientes para dar resposta às solicitações que chegavam via on-line.

Independentemente dos resultados obtidos por cada um dos concessionários, todos percebem que o caminho passa pela permanente inovação e evolução tecnológica que doravante fará toda a diferença na realização das vendas, todos os concessionários apostaram nas redes sociais para estarem mais próximos dos seus clientes, criaram formas de interação digital (videochamada, vídeos de apresentação dos vendedores e do produto, configuradores automóvel on-line em partilha com o vendedor, plataformas de vendas digitais e canais no Youtube), e serviços de pick-up and delivery na atividade de após venda (manutenção/reparação), em suma todos esses serviço devem ser promovidos daqui para a frente de forma a evoluírem e estarem mais refinados não só para uma utilização no dia-a-dia como para utilizações futuras em contextos de confinamento populacional em massa.

Não obstante da intenção das empresas em estudo se posicionarem conforme descrito no último parágrafo, devem ter em atenção que a Tesla, a marca automóvel tecnologicamente mais evoluída do ponto de vista das vendas on-line e cujo processo de venda 100% digital está disponível desde 2017 para os seus clientes, caiu mais do que BMW e Audi no mercado português no ano de 2020. Por esse motivo devem continuar as marcas premium a manter os seus locais de atendimento presencial com a diferenciação que lhe é característica.

SUGESTÕES AOS CONCESSIONÁRIOS EM ESTUDO

BMW

Este concessionário é detido por um grande grupo económico, esse fator confere consistência à empresa e elevada capacidade de enfrentar as crises devido à maior eficácia na gestão, ao elevado know-how e às sinergias de grupo.

Deve o concessionário manter as suas transações legais e não ceder à tentação de “dividir faturas” para acompanhar a concorrência e efetuar vendas de viaturas elétricas e plug-in.

Deve manter uma estratégia de diferenciação e focalização tendo em conta o seu público-alvo.

A empresa deve optar em situações de incerteza criadas por crises como a gerada pela pandemia por manter a estratégia de pausa/cautela focada nos resultados, tendo em vista que estas fases podem ser temporárias a empresa deve analisar o meio para posteriormente definir se deve defender-se ou optar por uma estratégia de crescimento.

Assim que a marca permitir devem adaptar o layout dos seus showrooms, adaptá-los da melhor forma possível para um atendimento presencial em contexto de pandemia.

Devem apostar em plataformas de vendas on-line e melhorar a sua capacidade de interação digital com o cliente, caso surja uma nova vaga da atual pandemia ou até outra

doença que obrigue a população a confinar, devem estar preparados para colocar os seus colaboradores em teletrabalho e manter um volume de vendas similar.

Tendo em consideração os apoios do estado durante esta crise pandémica de COVID-19 é aconselhável que a empresa crie um fundo para situações similares que possa valer aos colaboradores e á própria empresa no caso de o estado (segurança social) colapsar e não conseguir suportar os custos dos lay-offs, esse será um fator diferenciador da empresa no mercado de recrutamento e ajudará a captar melhores quadros para a organização.

Apostar na formação do seu marketing e dos seus colaboradores ligados às vendas de forma a se adaptarem e se munirem de competências para a nova forma de efetuar vendas, pois de agora em diante vão “enfrentar um novo cliente”, mais digital e mais conhecedor e que provavelmente vai pretender minimizar os contatos físicos.

Não descorar o atendimento presencial de excelência que a empresa oferece aos seus clientes, o cliente premium pode até reduzir as suas visitas presenciais ao ponto de venda, mas vai certamente continuar a crer visitar, ver, sentir e tocar o automóvel.

AUDI

Este concessionário é detido por um grande grupo económico, esse fator confere consistência à empresa e elevada capacidade de enfrentar as crises devido á maior eficácia na gestão, ao elevado know-how e às sinergias de grupo.

Deve o concessionário manter as suas transações legais e não ceder à tentação de “dividir faturas” para acompanhar a concorrência e efetuar vendas de viaturas elétricas e plug-in.

Deve manter uma estratégia de diferenciação e focalização tendo em conta o seu público-alvo.

A empresa deve optar em situações de incerteza criadas por crises como a gerada pela pandemia por manter a estratégia de pausa/cautela focada nos resultados, tendo em vista que estas fases podem ser temporárias a empresa deve analisar o meio para

posteriormente definir se deve defender-se ou optar por uma estratégia de crescimento.

Assim que a marca permitir devem adaptar o layout dos seus showrooms, adaptá-los da melhor forma possível para um atendimento presencial em contexto de pandemia.

Devem apostar em plataformas de vendas on-line e melhorar a sua capacidade de interação digital com o cliente, caso surja uma nova vaga da atual pandemia ou até outra doença que obrigue a população a confinar, devem estar preparados para colocar os seus colaboradores em teletrabalho e manter um volume de vendas similar.

Tendo em consideração os apoios do estado durante esta crise pandémica de COVID-19 é aconselhável que a empresa crie um fundo para situações similares que possa valer aos colaboradores e á própria empresa no caso de o estado (segurança social) colapsar e não conseguir suportar os custos dos lay-offs, esse será um fator diferenciador da empresa no mercado de recrutamento e ajudará a captar melhores quadros para a organização.

Apostar na formação do seu marketing e dos seus colaboradores ligados às vendas de forma a se adaptarem e se munirem de competências para a nova forma de efetuar vendas, pois de agora em diante vão “enfrentar um novo cliente”, mais digital e mais conhecedor e que provavelmente vai pretender minimizar os contatos físicos.

Uma vez que o marketing da marca não corresponde às expetativas e necessidades do concessionário, deve o departamento de marketing do concessionário aprovar junto da marca a sua comunicação própria, esta deve considerar os insights que vão de acordo com o que o cliente procura.

Não descorar o atendimento presencial de excelência que a empresa oferece aos seus clientes, o cliente premium pode até reduzir as suas visitas presenciais ao ponto de venda, mas vai certamente continuar a crer visitar, ver, sentir e tocar o automóvel.

PORSCHE

Este concessionário é detido por um grande grupo económico, esse fator confere consistência à empresa e elevada capacidade de enfrentar as crises devido à maior eficácia na gestão, ao elevado know-how e às sinergias de grupo.

Deve o concessionário manter as suas transações legais e não ceder à tentação de “dividir faturas” para acompanhar a concorrência e efetuar vendas de viaturas elétricas e plug-in.

Deve manter uma estratégia de diferenciação e focalização tendo em conta o seu público-alvo.

A empresa deve optar em situações de incerteza criadas por crises como a gerada pela pandemia por manter a estratégia de pausa/cautela focada nos resultados, tendo em vista que estas fases podem ser temporárias a empresa deve analisar o meio para posteriormente definir se deve defender-se ou optar por uma estratégia de crescimento.

Assim que a marca permitir devem adaptar o layout dos seus showrooms, adaptá-los da melhor forma possível para um atendimento presencial em contexto de pandemia.

Devem apostar em plataformas de vendas on-line e melhorar a sua capacidade de interação digital com o cliente, caso surja uma nova vaga da atual pandemia ou até outra doença que obrigue a população a confinar, devem estar preparados para colocar os seus colaboradores em teletrabalho e manter um volume de vendas similar.

Deve o concessionário ter em consideração que o possível aumento no volume de negócios vai catapultar a empresa para um mercado mais agitado, assim deve existir em um futuro próximo capacidade para decisões emergentes, pois com certeza o dia-a-dia de um negócio mais movimentado assim o vai exigir.

Tendo em consideração os apoios do estado durante esta crise pandémica de COVID-19 é aconselhável que a empresa crie um fundo para situações similares que possa valer aos colaboradores e à própria empresa no caso de o estado (segurança social) colapsar

e não conseguir suportar os custos dos lay-offs, esse será um fator diferenciador da empresa no mercado de recrutamento e ajudará a captar melhores quadros para a organização.

Apostar na formação do seu marketing e dos seus colaboradores ligados às vendas de forma a se adaptarem e se munirem de competências para a nova forma de efetuar vendas, pois de agora em diante vão “enfrentar um novo cliente”, mais digital e mais conhecedor e que provavelmente vai pretender minimizar os contatos físicos.

Não descorar o atendimento presencial de excelência que a empresa oferece aos seus clientes, o cliente premium pode até reduzir as suas visitas presenciais ao ponto de venda, mas vai certamente continuar a crer visitar, ver, sentir e tocar o automóvel.

CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Este trabalho pode contribuir com uma serie de medidas de planeamento estratégico consideradas imprescindíveis a adotar neste cenário económico e de crise pandémica pelas concessões de automóveis. São aqui divulgadas e analisadas estratégias que muito provavelmente garantem o sucesso, se colocadas em prática em um contexto similar ao das empresas estudadas neste trabalho.

ESTUDOS FUTUROS

Tendo em consideração fatores como o ponto de situação da economia portuguesa a 31/3/2021 e a especulação existente quanto à forma como os apoios provenientes da U.E serão canalizados na economia nacional, ficam no meu entender em aberto várias hipóteses de investigação a partir deste trabalho. Após a retoma plena da economia creio ser possível a realização de um estudo com o fundamento de perceber se o segmento premium recupera o volume de vendas que tinha antes da crise pandémica de forma mais rápida ou mais lenta que o segmento generalista, dessa forma acredito ser possível perceber em que medida os apoios provenientes da U.E influenciaram essa recuperação (isto porque como sabemos o público alvo das marcas premium são maioritariamente as empresas e empresários que provavelmente receberão parte

desses apoios). Também investigações com o intuito de medir os índices de confiança e poder de compra após a pandemia podem ser desenvolvidas.

Por fim poderão existir novas vagas da pandemia de Covid-19 ou mesmo o aparecimento de outras doenças, caso aconteça vamos experienciar uma nova queda e espera-se, retoma da atividade económica, na qual poderemos avaliar o planeamento e método utilizado pelas organizações, este estudo poderá ser altamente conclusivo quanto à aprendizagem dos concessionários automóveis representantes de marcas do segmento premium durante o primeiro ano da pandemia de COVID-19.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo foi limitado pela falta de literatura científica sobre estratégias de negócio a implementar em situação de crise pandémica.

O tamanho da amostra foi também limitador, apenas foi possível realizar entrevistas a três concessionários representantes de três marcas premium diferentes, ficaram por entrevistar dez marcas premium.

O facto de todos os concessionários em estudo serem detidos por grupos económicos também limitou o estudo, essa limitação declina da ausência da percepção de como reagiram à crise pandémica empresas que atuam no mercado por “conta própria”.

A confidencialidade devida às empresas que participaram neste estudo não permite expor com elevado rigor os resultados da atividade obtidos no ano de 2020.

REFERÊNCIAS

ACAP. (2020). Comunicados de Imprensa. Obtido de Associação Automóvel de Portugal: <https://www.acap.pt/pt/home/>

Acea, E. A. (30 de maio de 2020). Obtido de ACEA, European Automobile Manufacturers Association: <https://www.acea.be/&prev=search>

Andrews, Kenneth Richmond (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, 3.^a Edition, Pennsylvania, R. D. Irwin

Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill.

Ansoff, Igor (1990). *A Nova Estratégia Empresarial*, São Paulo, Altas Editora

Barney, J. e Hesterly, S. (2006), *Strategic Management and Competitive Advantage*, Upper Saddle River: Prentice Hall.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.

Cannon, T. (1968), *Business Strategy and Policy*, Harcourt, Brace & World.

Carvalho, J. e Filipe, J. (2008), *Estratégia- Conceitos, Prática e Roteiro*, Edições Sílabo: Lisboa.

Despacho n.º 6033-B72020. Diário da República n.º 108/2020, 2º Suplemento, Série II de 2020-06-03. Presidência do Conselho de Ministros, Economia e Transição Digital e Planeamento - Gabinetes do Primeiro-Ministro, do Ministro de Estado, da Economia e da Transição Digital e do Ministro do Planeamento.

Carvalho, José Crespo de & Filipe, José Cruz (2006). Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro, 4ª Edição, Lisboa, Sílabo

Certo, Samuel C. & PETER, J. Paul (1993). Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia, São Paulo, Makron Books

Certo, Samuel C. & PETER, J. Paul (2005). Administração Estratégica, 2.ª Edição, São Paulo, Prentice Hall Brasil

Decreto Lei nº2/2020 de 31 de março. Diário da República nº64/202, Serie 1. Assembleia da República, Lisboa.

Decreto Lei nº 75-B/2020 de 31 de dezembro. Diário da República nº253/2020, Serie 1. Assembleia da República, Lisboa.

Drucker, P. (1954), The Practice of Management, Oxford University Press.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. Administrative Science Quarterly, 17(3), 313-327. doi: 10.2307/2392145

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

Grant, Robert M. (2013). Contemporary Strategy Analysis, 8.ª Edition, Chichester, John Wiley & Sons

Guo Chao, (Alex) Peng & NUNES, Miguel Baptista (2007), Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research. 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, pp. 229-236, Lisbon, Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=1417274>

Hunger, D. e Wheelen, T. (2006), *Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases*, Upper Saddle River.

Kotler, Philip (2000). *Administração de Marketing*, 10.ª Edição, São Paulo, Prentice Hall

Lopes da Costa (2012), *Estratégia Organizacional e “Outsourcing” Os Recursos Estratégicos De Competitividade Empresarial*, Grupo Almedina.

Latorre, A. (2003). *La Investigación-Acción*. Barcelona: Editorial Graó.

Mintzberg, H. e Waters, J. (1985), *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, *Strategic Management Journal*, 6: 257-272.

Mintzberg, Henry (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*. *California Management Review*, 30(1), 11-24. Doi: 10.2307/41165263

Morgenstern, O. e Von Neumann (1947), *O. Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press.

Polat , Z. A.; Alkan, M. & Sürmenell, H. G. (2017). *Determining strategies for the cadaster 2034 vision using an AHP-Based SWOT analysis: A case study for the Turkish cadastral and land administration system*. *Land Use Policy*, 67, 151-166. Doi: 10.1016/j.landusepol.2017.05.004

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

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press

Porter, M. (1990). *Vantagem Competitiva*, Rio de Janeiro, Campus

Porter, M. (1996), *What is Strategy?* *Harvard Business Review*, 86(1): 78-93.

Raphael, N. e Raphael, M. (1995), *Loyalty Ladder*, Harper Collins Publisher.

Richardson, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

Rowley, J. (2002), *Using Case Studies in Research*, *Management Research News*, 25(1): 16-27.

Serra, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Candida & TORRES, Alexandre Pavan (2015). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*, Lisboa, Lidel

Tzu, S., *The Art of War*, São Paulo: Record (2006).

Vergara, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

Vasilash, G. (2002), *No Secrets*, EBSCO Publishing.

Waterman, R., Peters, T. e Phillips, J. (1980), *Structure is Not Organization*, Business Horizon.

Wright, Peter; KROLL, Mark J. & PARNELL, John (2000). *Administração Estratégica: Conceitos*, 2.ª Edição, São Paulo, Atlas Editora

Yin, R. (1994), *Case Study Research Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks.

TESES:

Caetano, C. (2014), *Análise estratégica do sector automóvel de usados no contexto de crise atual: estudo de casos*, Instituto Universitário de Lisboa

WEBSITES:

<https://www.acap.pt/index.php?route=base/pt/estatisticas>

<http://www.acea.be>

<http://www.oica.net/>

ANEXOS

(se existirem)