

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Mobilidade urbana sustentável: caso de estudo pedagógico Grupo BMW

Margarida Maria da Gama Teixeira

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof.ª Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Associada
ISCTE Business School

Novembro, 2020



**BUSINESS
SCHOOL**

Mobilidade urbana sustentável: caso de estudo pedagógico Grupo BMW

Margarida Maria da Gama Teixeira

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Prof.ª Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, Professora Associada
ISCTE Business School

Novembro, 2020

Agradecimentos

Na elaboração desta dissertação, tenho de deixar um agradecimento sentido à minha Orientadora, Professora Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali, pelos conhecimentos e apoio imprescindíveis à realização deste trabalho, mas também pelos conselhos, disponibilidade e compreensão que sempre existiram.

Resumo

O progresso tecnológico veio revolucionar o setor automóvel e acelerar o ritmo da mudança numa indústria tradicionalmente estável e centrada na produção e comercialização de automóveis. A digitalização e novos modelos de negócio assentes em plataformas digitais, têm impactado o setor, obrigando as empresas a reinventar o seu negócio tendo em vista consolidar a sua posição num mercado ainda mais competitivo.

A inovação tem promovido o aparecimento de novas soluções, evidenciando novas tendências, que estão a redefinir a mobilidade do futuro – por via de carros elétricos e condução autónoma, a par de novos conceitos como mobilidade partilhada – alinhada com os desafios decorrentes das alterações climáticas e demográficas e que colocam a mobilidade sustentável para o transporte individual no cerne destes desenvolvimentos.

O presente caso de estudo pedagógico analisa o realinhamento estratégico do Grupo BMW tendo em vista conciliar o seu *core business* tradicional, de fabricante de veículos automóveis *premium*, com oferta de soluções de mobilidade sustentáveis. Dá-se relevância ao papel decisivo das estratégias corporativas em habilitar a tomada de decisão relativamente ao caminho a seguir, atendendo à volatilidade do contexto e ao objetivo da BMW de se manter uma empresa relevante no mercado global. Destaca-se o papel decisivo das parcerias estratégicas, na concretização da estratégia de transformação da empresa ao alavancarem o segmento de serviços como área complementar do negócio.

Assim, o caso descreve a indústria automóvel perante os desafios do novo paradigma da mobilidade, centrando-se no modo como a BMW reagiu e adaptou a sua estratégia face às mudanças no mercado.

Palavras-chave: Estratégia corporativa, Sustentabilidade, Economia de partilha, BMW

Sistema de Classificação JEL: L10, M10

Abstract

Technological developments are pressing challenge and affecting automotive industry, as traditional vehicle manufacturers and suppliers, to address a global complex context by making select investments as digital is becoming the way of operating across the value chain.

Digitalization and new business models are transforming the automotive industry and require the world's leading automotive players to shift to a software and solutions-focused industry to address a new paradigm toward connected mobility.

This case study aims to analyse the way BMW made a strategic move to address a changing automotive environment by growing beyond the core business to engage technology-driven trends through mobility services. This investigation feature the key role of corporate strategy to inform decision making process by targeting opportunities and threats, and also highlights the importance of leverage partnerships to make the BMW's strategy succeed by increasing services segment to complementary business' sphere.

This case outlines the way BMW addressed the challenging environment of the automotive industry through new mobility trends in order to adapt the industry's evolution.

Keywords: Corporate strategy, Sustainability, Sharing economy, BMW

JEL Classification System: L10, M10

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1. Caso de estudo pedagógico.....	5
1.1. Apresentação do problema	5
1.2. Indústria Automóvel.....	6
1.3. Grupo BMW.....	11
1.3.1. Serviços de mobilidade	13
1.3.1.1. Grupo BMW, o fornecedor de soluções de mobilidade	13
1.3.1.2. Grupo BMW e Daimler AG combinam os serviços de mobilidade	17
Capítulo 2. Nota Pedagógica	23
2.1. Público-alvo do caso	23
2.2. Objetivos Pedagógicos	23
2.3. Revisão da Literatura.....	25
2.3.1. Sustentabilidade.....	25
2.3.2. Economia de Partilha.....	27
2.3.3. Estratégia e Gestão Estratégica	31
2.3.4. Estratégia Corporativa.....	33
2.3.4.1. Integração Vertical	34
2.3.4.2. A Matriz de Produtos x Mercados de Ansoff.....	37
2.3.4.2.1. Diversificação.....	38
2.3.4.3. Fusões e Aquisições	42
2.3.4.4. Alianças Estratégicas.....	45
2.4. Metodologia.....	47
2.5. Plano de Animação.....	48
2.6. Questões de Animação a colocar pelo docente aos alunos.....	50
2.7. Proposta de Resolução.....	51
2.7.1. Questão 1	51
2.7.2. Questão 2.....	56
2.7.3. Questão 3.....	59
Capítulo 3. Conclusões.....	65
3.1. Lições a retirar do presente caso de estudo pedagógico para a Gestão.....	65
Referências Bibliográficas	67
Anexos.....	75
Anexo A – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	75
Anexo B – Slides de resolução do caso de estudo	75

Figuras

Figura 1.1 - Venda global de automóveis nos principais mercados, 2005-2019	9
Figura 1.2 - Modelos MINI, BMW, Rolls-Royce e BMW Motorrad da gama VISION NEXT 100 ...	12
Figura 1.3 - Marcas do Grupo BMW	13
Figura 1.4 - Serviços de mobilidade Daimler e Grupo BMW	18
Figura 1.5 - Serviços de mobilidade YOUR NOW	18
Figura 2.1 - Cadeia de Valor	35
Figura 2.2 - A Matriz de Produtos x Mercados de Ansoff	37
Figura 2.3 - Os 10 objetivos de sustentabilidade do Grupo BMW e o seu potencial impacto nos ODS	62
Figura 3.1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	75

Quadros

Quadro 2.1- Plano de animação	49
-------------------------------------	----

Introdução

Os últimos anos têm vindo a evidenciar uma tendência global de consumo, com impacto na economia, que expressa uma alteração do comportamento de um segmento específico de consumidores – os *Millennials* – relativamente à propriedade: preferem pagar pela experiência de beneficiar temporariamente de um produto em vez de comprá-lo e tê-lo em sua posse (Bardhi e Eckhardt, 2012). Esta nova geração de consumidores, nascida entre 1980 e 1999 (Mulvey, Lever e Elliot, 2019) revela-se mais consciente nas suas escolhas, compara e avalia as diferentes alternativas, e conseqüentemente o seu consumo é mais racional, valorizando a experiência, não a posse, além de que denotam uma grande preocupação ambiental (Hwang e Griffiths, 2017). Como tal, uma mudança na política de consumo está a acontecer, evidenciando uma alteração em que o acesso é valorizado e visto como um modo de consumo mais económico e ecologicamente viável, flexível e livre (Bardhi e Eckhardt, 2012).

Esta tendência de mercado, que está a reinventar o modo de transacionar, define-se como economia de partilha, um modelo económico em que a propriedade e o acesso são partilhados entre empresas, *start-ups* e consumidores, contribuindo para um mercado eficiente, e visando o uso sustentável dos recursos (Owyang, Tran e Silva, 2013). Traduz-se num modelo económico que tem vindo a crescer de forma exponencial desde a recessão originada pela crise financeira de 2008, com uma forte adesão por parte dos consumidores (Ukolov, Solomatin, Solomatin, Chernikov e Ukolov, 2016). Perante a crise, a sociedade foi confrontada com a necessidade de repensar hábitos e valores em comunidade, incluindo a relação entre propriedade e bem-estar, e a indústria viu-se obrigada a identificar os fatores inerentes às decisões de compra para poder responder com eficácia às exigências de uma nova geração de consumidores, com base no que ela valoriza em termos de produtos e serviços (Bardhi e Eckhardt, 2012; Zhang, Kolte, Kettinger e Yoo, 2018). Assim, esta nova economia, denominada “de partilha”, supõe designar a transição de uma indústria baseada em produtos para uma economia orientada para os serviços (Botsman e Rogers, 2011).

Nesta perspetiva, a economia de partilha tem vindo a potenciar novas modalidades de negócio, a partir de plataformas digitais, e a redefinir tendências de consumo, na valorização da partilha em detrimento da aquisição. Tem vindo, por isso, a assumir um papel de agente de mudança que atende aos interesses da nova geração de consumidores, os *Millennials*, mais propensa a novas tecnologias, sendo utilizadores ativos da Internet (Hwang e Griffiths, 2017). Nesse sentido, esta nova economia, assente numa plataforma online, disponibiliza alternativas práticas e flexíveis alinhadas com as necessidades e os interesses do segmento-alvo.

Posto isto, a economia de partilha tem vindo a revolucionar não só a procura, mas também a oferta,

em áreas tão diversas como o retalho, o entretenimento ou os transportes, sendo o setor automóvel uma das atividades em que este impacto é mais visível. Neste caso específico, o surgimento de serviços de partilha de carros veio aumentar a oferta na área da mobilidade, cujo conceito assumiu, entretanto, uma dimensão mais abrangente ao conceptualizar um novo modo integrado de pensar as áreas urbanas. Assim, e tendo em conta a crescente concentração populacional nos centros urbanos e a oferta de transportes existente, os serviços de mobilidade partilhada (como por exemplo, a partilha de automóveis, trotinetes e bicicletas), revelam-se uma alternativa na oferta de soluções acessíveis e convenientes que facilitam a mobilidade das pessoas, promovendo práticas sustentáveis.

Especificamente, o *car-sharing* (partilha de carros) possibilita ao consumidor beneficiar da utilização de um carro particular, sem os custos e a responsabilidade de propriedade do veículo (Shaheen, Sperling e Wagner, 1998). Assim, paralelamente à aquisição de veículos automóveis, uma nova forma de pensar e agir surge no que concerne à mobilidade, originando também novas oportunidades para o crescimento do setor (Fournier, Hinderer, Schmid, Seign e Baumann, 2011).

Observa-se, pois, que o setor automóvel está a sofrer uma mudança de paradigma decorrente do progresso tecnológico, aliado à necessidade de soluções sustentáveis e ao aparecimento de plataformas de partilha (Ferràs-Hernández, Tarrats-Pons e Arimany-Serrat, 2017). A inovação está a alterar o modo de perceber o automóvel, dando origem a novos modelos de negócio construídos em torno de plataformas digitais colaborativas. De facto, a utilização intensiva de *smartphones* veio facilitar a comunicação e potenciar o desenvolvimento de serviços de *ride-hailing*¹ como a Uber, e desencadear a modernização de setores tradicionais, como é o caso do segmento dos táxis com a criação da app móvel MyTaxi, por um lado, permitindo um contato direto entre o cliente e o motorista e, por outro, viabilizando a necessária adaptação dos serviços aos conceitos inovadores que ameaçam o negócio das empresas já estabelecidas.

Face a esta realidade, os grandes grupos do setor automóvel parecem estar a repensar a forma como os bens e serviços são valorizados e trocados. Numa era marcada pela inovação nos serviços e digitalização no consumo, os fabricantes percebem o potencial dos novos modelos de negócio e têm vindo a efetuar um reposicionamento estratégico alinhado com essa tendência e a investir em serviços baseados em acesso. Entre eles, o Grupo Daimler (que inclui marcas como Mercedes-Benz e Smart), o Grupo BMW (proprietário de marcas como BMW e MINI) e o Grupo PSA (no qual se destacam as marcas Peugeot e Citroën), que inicialmente investiram em serviços de *car-sharing* através das

¹ *Ride-hailing* é um modelo de aluguer temporário que permite ao utilizador usufruir de um veículo automóvel com motorista particular para realizar determinada viagem.

plataformas de partilha Car2go, DriveNow e Emov, respetivamente, sendo que atualmente oferecem também outros serviços de mobilidade.

O Grupo BMW, líder na fabricação de automóveis e motociclos, considerou a partilha de carros uma oportunidade de investimento estratégico. Como tal, em 2011 criou a DriveNow numa parceria com a empresa de *rent-a-car* Sixt. Este serviço *premium* de *car-sharing* disponibilizava uma frota de veículos constituída por modelos recentes das marcas BMW e MINI, e num sistema *free floating*, possibilitava ao utilizador, no final da viagem, estacionar o veículo em qualquer lugar dentro da área de operação sem a necessidade de entregá-lo num lugar fixo (Kortum, Schönduwe, Stolte e Bock, 2016). Em março de 2018, a BMW tornou-se a única acionista do serviço DriveNow – uma vez que adquiriu a participação que a Sixt detinha na joint-venture – que passou a ser uma subsidiária integral do Grupo. Desde aí, a empresa tem vindo a diversificar a sua oferta numa vertente direcionada para os serviços de mobilidade.

Entretanto, a BMW articulou os seus serviços de mobilidade com os da Daimler AG de modo a oferecer soluções inovadoras adaptadas às necessidades dos clientes, e que contribuam para uma mobilidade urbana sustentável. Nesse sentido, esta parceria lançou, em fevereiro de 2019, uma nova empresa de soluções de mobilidade no mercado: a YOUR NOW. Os serviços de mobilidade YOUR NOW reúnem cinco joint ventures: SHARE NOW (*car-sharing*), FREE NOW (táxi/*ride-hailing*), PARK NOW (localização, reserva e pagamento de estacionamento), CHARGE NOW (rede de postos de carregamento para veículos elétricos) e REACH NOW (plataforma de transporte multimodal).

Face ao exposto, será elaborado um projeto, especificamente um caso de estudo pedagógico, sobre a estratégia adotada pelo fabricante automóvel BMW relativamente à expansão do negócio para serviços de mobilidade. O caso aborda a situação empresarial desde a entrada no negócio de *car-sharing* até ao portfólio atual de serviços que engloba plataformas de *car-sharing*, *ride-hailing*, estacionamento, carregamento e transporte multimodal. Esta aposta estratégica representa um novo posicionamento da marca com enfoque na área da mobilidade, que é um dos desígnios que orienta as propostas de sustentabilidade nas áreas urbanas. Assim, pretende-se analisar as razões que levaram o Grupo a estabelecer as parcerias entre a *rent-a-car* Sixt e o grupo concorrente Daimler AG, e a forma como as alianças estratégicas impulsionaram o crescimento dos negócios e a adaptação às mudanças no setor.

Dirigido aos estudantes da área de Gestão, este caso procura desenvolver a capacidade de análise dos alunos e levá-los a refletir sobre as decisões tomadas pelo Grupo BMW. Pretende-se que o público-alvo tenha uma aproximação à realidade da indústria automóvel perante os desafios do novo paradigma da mobilidade, e compreenda a importância de fatores relevantes como a agilidade organizacional e a capacidade de adaptação da BMW às exigências dos consumidores, para potenciar uma nova

oportunidade de negócio. Deste modo, este caso de estudo, como ferramenta de aprendizagem, propõe ao aluno aprofundar os conhecimentos de gestão estratégica, com enfoque nas estratégias corporativas de integração vertical, diversificação, fusões e aquisições e alianças estratégicas.

Relativamente à estrutura do projeto, este será dividido em duas partes: o Caso e a Nota Pedagógica. O Caso de estudo versa a complexidade da situação empresarial inerente à aposta estratégica de expansão para serviços de mobilidade. Inclui uma breve introdução histórica sobre a indústria automóvel focando-se posteriormente no fabricante BMW. Esta empresa está a diversificar a sua oferta para os serviços de mobilidade e, nesse sentido, o caso dá especial relevância ao compromisso do Grupo em promover a mobilidade sustentável e melhorar a qualidade de vida urbana.

Segue-se a Nota Pedagógica, onde são definidos o público-alvo e os objetivos, incluindo a Revisão da Literatura sobre o tema, bem como uma descrição dos conteúdos programáticos e ferramentas de análise adequados ao caso. Depois, expõe-se a Metodologia, o plano de animação e as questões a colocar pelos docentes aos alunos, bem como uma proposta de resolução do caso e os respetivos slides de apresentação. A concluir, apresentam-se algumas considerações finais a retirar da análise deste caso e inerentes à problemática da Gestão.

Capítulo 1. Caso de estudo pedagógico

1.1. Apresentação do problema

De origem alemã e com mais de 100 anos de história, o Grupo BMW ocupa uma posição de liderança no setor automóvel, sendo uma empresa vocacionada para o desenvolvimento, produção e comercialização de veículos automóveis e motocicletas, com enfoque no segmento *premium*. Mais do que uma empresa, a insígnia BMW tornou-se um símbolo distintivo cujo valor reputacional atesta a importância da marca enquanto ativo estratégico. Contudo, o Grupo vê-se agora confrontado com os desafios decorrentes de um novo paradigma de mobilidade. O Grupo BMW, inserido num setor tradicionalmente estável, depara-se na atualidade com uma mudança de paradigma potenciada pelo rápido progresso tecnológico que veio introduzir volatilidade no ambiente económico global com a aceleração da mudança a redefinir a indústria automóvel e a promover o aparecimento de novos produtos e serviços na área da mobilidade, como carros elétricos e condução autónoma, a par de novos conceitos como mobilidade partilhada (Sprei, 2018).

Porém, se estes desenvolvimentos tecnológicos significam novas oportunidades para o setor, representam também riscos acrescidos para os fabricantes automóveis. Nesse sentido, os fornecedores e os fabricantes vêem-se obrigados a reinventar a sua estratégia e a explorar novos modelos de negócio, além do seu *core business*, para responder às exigências da indústria. Considerando que empresas não relacionadas ao setor, especialmente as *start-ups* tecnológicas, vêm fomentar a concorrência na indústria devido a mudanças impulsionadas pela digitalização e conectividade, que potenciam acrescidas funcionalidades à condução automóvel e viabilizam novos modelos de negócio assentes em plataformas digitais que terão um papel significativo no futuro da indústria (Ferràs-Hernández, Tarrats-Pons e Arimany-Serrat, 2017).

Perante esta nova realidade, algumas empresas já estabelecidas no setor automóvel estão a adaptar o portfólio de produtos para um modelo orientado para a prestação de serviços, tendo por base a evolução de tendências sociais, designadamente a crescente concentração populacional nas áreas urbanas, uma maior consciencialização ambiental e uma mudança gradual no comportamento dos consumidores relativamente à propriedade, privilegiando a utilização em detrimento da posse (Lang e Mohnen, 2019). Estas tendências representam um desafio para repensar a mobilidade de forma integrada e uma oportunidade para oferecer opções acessíveis à população, sendo que a mobilidade partilhada se afigura um modelo promissor com potencial para responder às necessidades de um segmento em crescimento de clientes que têm necessidades de mobilidade mas não pretendem adquirir um automóvel. Assim, e perante esta eventual mudança nos padrões de propriedade, os fabricantes estão a procurar desenvolver

novas formas de se envolverem com os consumidores, nomeadamente através da disponibilização de serviços de *car-sharing* ou *ride-hailing*, com o intuito de proporcionarem uma abordagem mais flexível em torno da mobilidade individual.

O Grupo BMW é um dos que reconheceu a mudança de paradigma e identificou novas oportunidades de negócio, tentando dar resposta aos desafios da mobilidade do futuro. Longe vão os tempos em que os fabricantes automóveis se limitavam a produzir. Hoje, o ambiente dos negócios tornou-se bastante mais competitivo e a BMW, no seu próprio interesse de sobrevivência e êxito, adequou a estratégia e os meios para reajustar o seu papel tradicional de fabricante de veículos automóveis *premium* para fornecedora de soluções de mobilidade sustentáveis. Para o Grupo, os serviços são uma área complementar do seu negócio. Assim, o presente caso de estudo descreve a indústria automóvel perante os desafios do novo paradigma da mobilidade, centrando-se no modo como a BMW reagiu e adaptou a sua estratégia face a um ambiente de mercado cada vez mais dinâmico. Posto isto, a indústria automóvel é apresentada em seguida.

1.2. Indústria Automóvel

A indústria automóvel é uma indústria global que atualmente atravessa uma fase de grandes mudanças fruto do rápido progresso tecnológico e da inovação, em que os desenvolvimentos promovidos pelo progresso tecnológico e as tecnologias digitais, em particular, estão a redefinir o conceito do veículo e a promover novas tendências, como a mobilidade elétrica, a condução autónoma e a mobilidade partilhada. Segundo Rupert Stadler, antigo Presidente Executivo da AUDI AG, “nunca antes, em quase 130 anos de história automóvel, o nosso setor mudou tão radicalmente quanto agora: como concebemos os nossos veículos, como os produzimos, como apresentamos um novo modelo, onde os vendemos, a quem os vendemos e com quem trabalharemos no futuro”².

Neste contexto de mudança, as empresas já estabelecidas são obrigadas a inovar os seus modelos de negócio de forma a permanecerem competitivas no mercado. Dado que as últimas décadas foram caracterizadas por negócios tradicionalmente vocacionados para a produção e comercialização de veículos automóveis ao consumidor final, em que a vantagem competitiva era alcançada através da excelência em engenharia, na qual os fabricantes evidenciavam as características altamente técnicas dos automóveis. Entretanto, novos conceitos na área da mobilidade estão a surgir e a possibilitar a oferta de novos produtos e serviços.

²<https://www.autonews.com/article/20150526/OEM06/150529909/audi-expects-in-car-electronics-to-become-as-valuable-as-horsepower>, citado em Mocker e Fonstad (2017: 279).

O dinamismo do setor, decorrente do progresso tecnológico, a necessidade de soluções sustentáveis e aparecimento de plataformas de partilha, estão a impulsionar o mercado a desenvolver novas formas de produzir e fornecer mobilidade segundo um novo paradigma. Este paradigma da mobilidade assenta na redução das emissões de gases com efeito de estufa e no uso eficiente de fontes de energia, promovendo novas soluções de mobilidade para o transporte individual mediante a integração de veículos elétricos e conceitos de partilha, aliadas a tendências como a digitalização e a condução autónoma, e orientadas às necessidades da sociedade. A escassez de recursos naturais, questões relacionadas com o aquecimento global e mudanças sociais em virtude da crescente concentração populacional nas áreas urbanas, são alguns dos fatores-chave mobilizadores deste paradigma. Constatase, aliás, uma crescente pressão da sociedade civil em defesa do ambiente.

Atualmente, o setor dos transportes, encarregue pela mobilidade de pessoas e mercadorias, é uma das principais fontes de poluição atmosférica e responsável por cerca de 25% das emissões globais de dióxido de carbono (CO₂) (IEA, 2020). A energia dos motores é maioritariamente gerada a partir de combustíveis fósseis, como o gasóleo e a gasolina, de modo que a sua combustão liberta poluentes prejudiciais para as pessoas, o ambiente, a vegetação e os animais. A acumulação de CO₂ resultante da combustão de combustíveis fósseis é a principal razão para o aumento da temperatura média global nos últimos anos. Nesse sentido, tem havido um esforço conjunto a nível mundial, entre os organismos internacionais e os governos nacionais, visando implementar uma regulação neste âmbito, com reflexos na área da mobilidade e dos transportes, e tendo como objetivo reduzir as emissões e promover um sistema de mobilidade sustentável. Como exemplo, a União Europeia (UE) impõe normas de emissão de CO₂ mais rigorosas para o setor do transporte rodoviário, em relação às que tinham sido primeiramente decretadas no Acordo de Paris³, tendo em vista cumprir os compromissos assumidos no âmbito desse mesmo Acordo. Estas restrições, concebidas de forma complementar às normas do Acordo de Paris, assumem-se como um acelerador da mudança do paradigma da mobilidade, uma vez que orientam o setor automóvel europeu para a produção de veículos menos poluentes e para um aumento do investimento na inovação.

Não obstante, as metas do Acordo de Paris estão longe de serem cumpridas, tornando-se evidente a necessidade de alterar comportamentos individuais e organizacionais. A indústria automóvel tem, por isso, investido em inovação para atenuar o impacto no ambiente. Os fabricantes através de novas abordagens na produção e desenvolvimento de veículos procuram reduzir as emissões de CO₂ dos automóveis e adaptar o seu portfólio de produtos, apostando na mobilidade elétrica, uma alternativa promissora a longo prazo com maior eficiência e menor emissão de gases poluentes. Todavia, os carros

³ O Acordo de Paris é um compromisso internacional, assinado em 2015, com o objetivo de responder à ameaça das alterações climáticas, estabelecendo nomeadamente uma meta a longo prazo para limitar o aquecimento global.

elétricos são recentes no mercado e apresentam desafios ao nível da autonomia, tempo de carregamento e infraestrutura. A autonomia do automóvel é limitada, os carregamentos não oferecem a mesma facilidade e rapidez de abastecimento de um carro convencional, e os postos de carga disponíveis para o efeito são ainda relativamente escassos, comprovando que as cidades ainda não estão preparadas para receber este tipo de veículos e os consumidores não têm incentivos à compra do mesmo.

À luz das desvantagens mencionadas, e com vista a viabilizar a aceleração do ritmo da transição para a mobilidade elétrica, a indústria e as entidades envolvidas na formulação e implementação de políticas (por exemplo, governos nacionais em colaboração com organismos transnacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) ou a UE) têm vindo a colaborar, procurando encontrar sinergias tendentes a promover a inovação e a competitividade do setor e também a oferecer uma alternativa atraente para o cliente. A colaboração tem resultado em iniciativas e ações no sentido de apoiar e fomentar a mudança de comportamentos e estimular as novas formas de mobilidade, face à evidência das melhorias a nível da qualidade do ar, redução de ruído e descarbonização. Incentivos como apoios estatais na aquisição de viaturas elétricas e benefícios fiscais (designadamente, a isenção de pagamento de impostos), acrescidos de vantagens como estacionamento gratuito, são algumas medidas a ser implementadas com o propósito de estimular o crescimento e a opção de compra por veículos ecológicos em busca de uma mobilidade de baixas emissões que reduza os níveis de poluição nos grandes centros urbanos.

Ainda no âmbito do novo paradigma da mobilidade, tem sido também motivo de reflexão a crescente concentração populacional nas áreas urbanas. Segundo o relatório das Nações Unidas prevê-se que cerca de 70% da população mundial esteja localizada em áreas urbanas até 2050, dado que se tem verificado uma deslocação da população rural para as principais cidades (ONU, 2018). Esta crescente concentração populacional tem sido objeto de reflexão estratégica nas diversas dinâmicas que sustentam o desenvolvimento das cidades, entre elas, a área da mobilidade.

Tendo em consideração que o aumento da densidade populacional tem implicações e cria constrangimentos ao nível das deslocações dos cidadãos, torna-se crucial para as cidades investir na mobilidade sustentável para melhorar a qualidade de vida da população e, simultaneamente, promover as regiões através da melhoria dos acessos e facilidade nas deslocações. Face às circunstâncias, o automóvel particular não será a melhor escolha para os centros urbanos, apesar de ser ainda, na maioria dos mesmos, o modo de transporte dominante.

A Figura 1.1 representa as vendas globais, em milhões de unidades, obtidas pela compra de veículos ligeiros de passageiros e comerciais entre os anos 2005 e 2019.

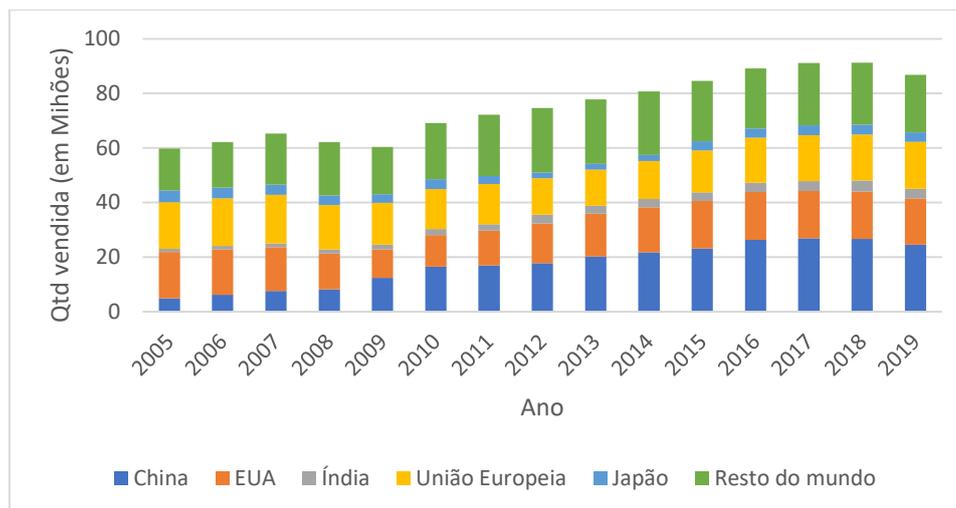


Figura 1.1 - Venda global de automóveis nos principais mercados, 2005-2019 (Fonte: IEA, 2020)

Como se pode observar na Figura 1.1, a quantidade de veículos vendidos nos principais mercados globais, em 2019, foi de 86,9 milhões de unidades, representando uma descida de aproximadamente 5% relativamente ao ano anterior. Este decréscimo foi resultado sobretudo da quebra acentuada (8%) de vendas automóveis na China, o maior mercado mundial, em consequência do abrandamento da economia chinesa, a entrada em vigor de novos limites para as emissões poluentes e as tensões comerciais com os Estados Unidos da América (EUA). Enquanto que o número de automóveis vendidos na Europa aumentou 1,6%.

Para o futuro da mobilidade individual, os serviços de partilha surgem em alternativa aos veículos particulares permitindo descongestionar as cidades, reduzir custos para os utilizadores e diminuir a poluição do ar. Além disso, a adoção de uma mobilidade multimodal, que combine os meios de transporte existentes (ex. transportes públicos, táxis, serviços de partilha de carros, *scooters*, bicicletas e trotinetes) também tem vindo a ser implementada para disponibilizar soluções mais rápidas, económicas e sustentáveis adaptadas às necessidades de cada utilizador. Contudo, incentivar as pessoas a aderir aos novos conceitos de mobilidade é desafiante para as cidades pois implica um reforço de políticas de mobilidade sustentável por parte dos municípios (por exemplo, passeios pedonais, ciclovias, espaços verdes e de lazer). De salientar que uma reestruturação no sistema de transportes pressupõe uma mudança de comportamento por parte da população. E de facto, parece haver uma crescente preocupação em alterar hábitos para os tornar mais sustentáveis, particularmente entre os chamados *Millennials* (Hwang e Griffiths, 2017).

Os *Millennials*, a geração nascida entre 1980 e 1999, são frequentemente caracterizados como fazendo parte de um segmento que privilegia a experiência de usufruir de um bem em detrimento da sua aquisição e, nesse sentido, apresentam uma visão diferente das gerações que os precederam no que

concerne ao automóvel. Esta geração demonstra menos interesse na aquisição do carro, não valorizando o valor simbólico, como o *status*, que advém da mesma (Brandtner e Freudenthaler-Mayrhofer, 2020); sendo uma geração mais predisposta e receptiva a experienciar modos alternativos de transporte que lhes permita a redução de custos, flexibilidade e conveniência para o dia-a-dia. Segundo as precisões da McKinsey & Company (2016), 1 em cada 10 carros novos vendidos em 2030 terá potencial para se tornar um veículo partilhado e, por conseguinte, reduzir as vendas de veículos de uso privado. Novos modelos de negócio em termos de uso partilhado e propriedade automóvel surgirão para satisfazer os interesses da nova geração de consumidores permitindo melhorar os serviços existentes e oferecer novos serviços em direção a uma mobilidade elétrica, autónoma e multimodal.

Perante as oportunidades de crescimento na indústria automóvel, novas empresas com abordagens modernas e inovadoras têm a possibilidade de entrar no mercado, entre as quais, empresas não relacionadas ao setor. A Tesla, empresa automóvel de veículos elétricos de alto desempenho, e a Uber, plataforma digital colaborativa de *ride-hailing*, são exemplos que comprovam que a experiência na indústria não é um fator decisivo para criar uma empresa promissora. Aliás, a maioria das *start-ups* que surgem na indústria são lideradas por pessoas sem experiência no setor, com espírito empreendedor e conhecimentos em engenharia de *software*, capacidades que até agora vinham a ser pouco valorizadas numa indústria maioritariamente mecânica. Assim, a competição no setor vai incidir no domínio do digital, onde os fabricantes enfrentam gigantes tecnológicas e *start-ups* para controlar as principais tecnologias do futuro (Ferràs-Hernández *et al.*, 2017).

A inovação está a desempenhar um papel predominante na mobilidade futura e a permitir o desenvolvimento de novas tecnologias e soluções de *software* no setor, a fim de o tornar mais conectado e focado no cliente. Deste modo, os fornecedores e os fabricantes dedicados exclusivamente à produção e comercialização dos veículos automóveis terão de reinventar a sua estratégia e explorar novos modelos de negócio para responderem às novas exigências da indústria. Novas áreas de negócio, que até ao momento eram maioritariamente exploradas por empresas tecnológicas, como serviços de mobilidade e sistemas de conectividade, são agora negócios em que os fabricantes tradicionais têm interesse em investir, para assim tornarem-se fornecedores de soluções de mobilidade, expandindo a atividade para além do seu *core business* e oferecendo modelos orientados a serviços.

A cooperação com outras entidades e o investimento constante em *start-ups* para o desenvolvimento de novas tecnologias torna-se assim cada vez mais evidente na indústria automóvel. A partilha de conhecimentos permitirá acelerar o processo de investigação e desenvolvimento (I&D) de novas funcionalidades tecnológicas com potencial disruptivo no setor, nomeadamente a condução autónoma. Os carros autónomos envolvem um alto grau de inovação em virtude de ser uma condução inteiramente robótica, realizada por máquinas, sem influência humana. Nesse sentido, ainda há um longo caminho a

percorrer a fim de oferecer uma condução 100% autónoma e segura a circular nas estradas que contribua para minimizar a sinistralidade rodoviária e maximizar a experiência dos passageiros.

Assim, o progresso tecnológico está a promover a mudança nas organizações e a dar azo a novos produtos e serviços que vêm colmatar falhas e necessidade existentes no mercado. Exemplo disso, é a estratégia recentemente adotada pela fabricante automóvel BMW que, presente há mais de 100 anos no mercado, adaptou o seu modelo de negócios e orientou a sua oferta às necessidades atuais da sociedade, a fim de proporcionar soluções de mobilidade flexíveis e sustentáveis ao cliente em alternativa à aquisição de veículos automóveis.

1.3. Grupo BMW

A Bayerische Motoren Werke, empresa vulgarmente conhecida pela sigla BMW, foi fundada em 1916 no estado alemão da Baviera, em Munique. A sua atividade foi inicialmente dedicada à produção de motores para aviões, porém, com a assinatura do Tratado de Versalhes em 1919, que colocou um ponto final na I Guerra Mundial, a Alemanha ficou impedida de fabricar motores para aeronaves militares e a BMW foi obrigada a explorar novas áreas de negócio, acabando por se aventurar na produção de motociclos e, mais tarde, de veículos automóveis.

No início da década de 70, o Grupo BMW começa a investir na expansão internacional, e atualmente é uma empresa líder no mercado global na fabricação de automóveis e motociclos, com instalações de produção, montagem, I&D e rede de vendas em mais de 140 países do mundo. Com quatro marcas de referência – BMW, MINI, Rolls-Royce e BMW Motorrad – a empresa posiciona-se no segmento *premium* de mercado e compete diretamente com marcas automóveis como a Mercedes-Benz, Volvo e Audi. Além do mais, e segundo um estudo de 2019, a BMW é a 3ª marca automóvel mais valiosa do mundo, com um valor aproximado de \$23.326M, tendo o *ranking* sido liderado pela Toyota, seguido da Mercedes-Benz (Kantar Millward Brown, 2019).

A 7 de março de 2016, a BMW completou 100 anos de existência e, para assinalar o centenário, realizou uma cerimónia comemorativa sob o lema “The Next 100 Years” para recordar os momentos mais significativos da história da empresa e apresentar a nova visão do Grupo para o próximo século. Nesse evento, a marca apresentou o conceito revolucionário “VISION NEXT 100”, que dá expressão ao conhecimento adquirido pela organização BMW e visibilidade às tendências do veículo automóvel do futuro próximo: autónomo, conectado e livre de emissões poluentes (ver Figura 1.2).



Figura 1.2 - Modelos MINI, BMW, Rolls-Royce e BMW Motorrad da gama VISION NEXT 100 (Fonte: Grupo BMW, 2020)

O modelo BMW VISION NEXT foi o primeiro veículo no âmbito das 4 marcas do Grupo (BMW, MINI, Rolls-Royce e BMW Motorrad) a ser lançado sob este conceito. Os modelos estão a ser produzidos com materiais reciclados ou originários de recursos renováveis e incorporam tecnologias, como a condução autónoma, que potencia novas modalidades de *design* para o interior do automóvel, em virtude de o veículo passar a assumir maior autonomia e libertar gradualmente o condutor dessa função, passando a dispor de mais tempo para si. Deste modo, as novas possibilidades no que concerne a dispositivos inteligentes terão impacto ao nível de ambientes de entretenimento, relaxamento ou concentração a ser criados num só espaço para proporcionar experiências de conforto aos passageiros, incluindo o condutor.

A VISION NEXT 100 está alinhada com a recente diretriz estratégica da empresa, implementada em 2017, com foco no cliente e na experiência de condução, intitulada NUMBER ONE > NEXT. Esta estratégia, assente sobretudo na mobilidade elétrica e condução autónoma, reforça o compromisso do Grupo com a sustentabilidade e inovação. Neste sentido, o novo modelo BMW VISION iNEXT, com lançamento previsto para o próximo ano, representará um marco importante na estratégia do Grupo BMW em 2021, uma vez que deverá tornar-se o primeiro carro com produção em larga escala a combinar as tecnologias-chave para a mobilidade individual *premium* do futuro: condução autónoma, mobilidade 100% elétrica e total conectividade, acrescido de um *design* moderno. Em termos do futuro da mobilidade individual, o Grupo BMW estima que, em 2021, 25% dos seus veículos novos sejam elétricos (incluindo híbridos *plug-in*) e que até 2023 possa dispor de um portfólio com cerca de 25 modelos elétricos, dos quais 13 totalmente elétricos⁴.

O Grupo BMW possui uma visão a longo prazo e consciência do impacto das suas ações ao longo de toda a cadeia de valor, tanto ao nível local como também nacional e internacional. Como tal, o Grupo BMW prevê investir mais 30 biliões de Euros (€) em I&D até 2025, demonstrando o seu esforço em melhorar continuamente a sua oferta a fim de atender às necessidades dos clientes em todo o mundo,

⁴ <https://www.bmwgroup.com/en/company/strategie.html>

designadamente através de uma ampla gama de serviços complementares de mobilidade. Sendo que, hoje em dia, a BMW já conta com várias marcas de produtos e serviços pois, além do portfólio de produtos automóveis, o Grupo dispõe de serviços financeiros e de mobilidade (Figura 1.3). Os serviços de mobilidade representam para a empresa uma extensão lógica da cadeia de valor para oferecer ao cliente um serviço completo de mobilidade individual, disponível 24 horas por dia.

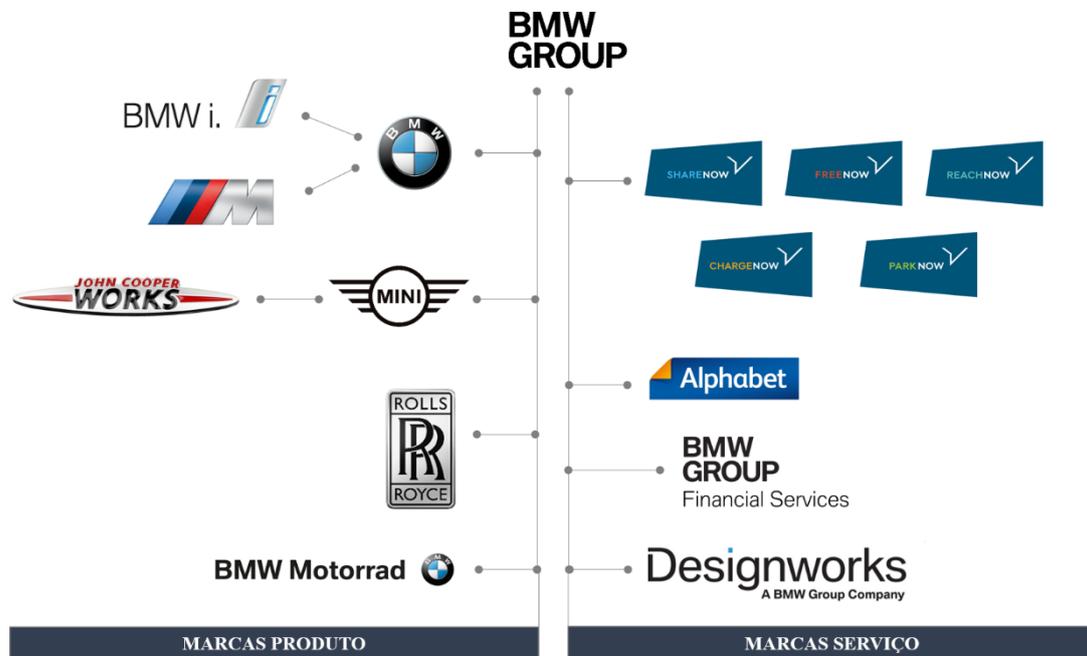


Figura 1.3 - Marcas do Grupo BMW (Fonte: Grupo BMW, 2020)

1.3.1. Serviços de mobilidade

1.3.1.1. Grupo BMW, o fornecedor de soluções de mobilidade

Como fornecedor de serviços de mobilidade, o Grupo BMW reconhece os serviços como uma área complementar importante para o negócio. Peter Schwarzenbauer, membro do Conselho de Administração da BMW AG, prevê, inclusive, que haverá oportunidade para os serviços de mobilidade serem tão lucrativos quanto a venda de veículos automóveis face às mudanças que a indústria automóvel enfrenta. Nessa linha de pensamento, a BMW esforçou-se desde cedo para criar um ecossistema integrado de serviços de mobilidade que se combinam para criar sinergias entre si – desde a partilha de carros até ao estacionamento e estações de carregamento elétrico – a fim de dar resposta aos desafios de mobilidade nos centros urbanos e oferecer um serviço personalizado e disponível a qualquer hora ao cliente.

Nesse âmbito, em 21 de fevereiro de 2011, foi lançada a submarca BMW i, uma marca BMW vocacionada para o desenvolvimento de soluções de mobilidade *premium* sustentáveis, que

gradualmente foi constituindo o seu próprio portfólio de serviços de mobilidade, entre os quais se incluía a plataforma de *car-sharing* DriveNow, um serviço de partilha de carros criado em parceria com a empresa de *rent-a-car* Sixt, em Abril desse mesmo ano, e através da qual a BMW se lançou como fornecedora de serviços de mobilidade.

Considerando que a partilha de carros é uma tendência crescente nos centros urbanos e existe por parte dos consumidores uma maior abertura a novos conceitos de mobilidade, o Grupo BMW identificou no *car-sharing* uma oportunidade de investimento estratégico, especialmente como meio de promover a marca para novos segmentos de consumidores com a expectativa de expandir substancialmente a sua base de clientes, aproveitando os recursos já existentes na organização.

No entanto, e visando colmatar a falta de conhecimento e *know-how* no âmbito de locação de veículos e gestão da frota automóvel, o Grupo estabeleceu uma parceria com a empresa Sixt, líder mundial no setor de aluguer de viaturas, tendo em vista a expansão do negócio. A Sixt possuía experiência neste tipo de serviço, uma vez, que já se tinha aventurado em 2008 no negócio de *car-sharing* através da marca SIXTI Car Club, na cidade de Berlim e, além disso, dispunha de uma ampla base de dados de clientes com potencial para aderirem ao novo conceito de mobilidade conjunta. Desse modo, as empresas alemãs BMW e Sixt AG, com uma participação de 50% cada na DriveNow, começaram a operar o serviço na cidade de Munique, na Alemanha, com o objetivo de apresentarem um conceito moderno de *car-sharing* capaz de proporcionar ao utilizador a possibilidade de usufruir do automóvel, sem os custos inerentes ao carro próprio.

A DriveNow era um serviço disponível 24h por dia, sete dias por semana, que concedia ao utilizador o acesso temporário a uma viatura automóvel para realizar determinada viagem. O serviço de *car-sharing* em sistema *free floating* não exigia um local fixo para levantar ou entregar a viatura, permitindo estacionar em qualquer lugar de estacionamento público dentro da área de operação. O cliente para beneficiar do serviço apenas deveria efetuar *a priori* o registo online no site e descarregar a aplicação móvel (app) para o seu *smartphone*. Os veículos podiam ser utilizados de imediato ou podiam ser objeto de reserva prévia. Através da App DriveNow, bastava reservar a viatura pretendida mediante os veículos disponíveis nas proximidades, deslocar-se ao local e desbloquear o carro. O sistema funcionava sem chave, sendo os veículos abertos e fechados através da app. Todos os carros eram facilmente reconhecíveis com o logótipo DriveNow.

O serviço de *car-sharing* DriveNow estava assim posicionado como uma oferta de mobilidade *premium*, sobrepondo-se a perspetiva de escolha de estilo de vida ao conceito de utilidade. O serviço era cobrado por minuto, sendo que a tarifa variava consoante o modelo do automóvel escolhido e incluía estacionamento, seguro e combustível ou carregamento elétrico, sem custos adicionais. A DriveNow

dispunha de uma frota de veículos constituída por modelos recentes BMW e MINI, incluindo os veículos elétricos BMW i3. O modelo BMW i3 foi introduzido na frota em 2013 propondo representar a visão da empresa em direção a uma mobilidade livre de emissões poluentes para melhorar a qualidade de vida nos centros urbanos.

A DriveNow, composta por uma frota parcialmente elétrica, era uma alternativa de mobilidade desenvolvida com o propósito de dar resposta, ao nível dos transportes, aos desafios que as cidades densamente povoadas enfrentam, designadamente em termos de trânsito, falta de estacionamento e poluição atmosférica. Desse modo, aliado à liberdade e flexibilidade do *car-sharing*, o serviço criado pela BMW e Sixt tinha como objetivo reduzir o número de viaturas particulares a circular nas estradas e contribuir para a diminuição dos problemas de estacionamento e congestionamento do tráfego nas áreas metropolitanas.

Sabendo que, em média, o condutor demora cinco minutos à procura de um lugar para estacionar o carro⁵, o serviço ParkNow foi desenvolvido pelo Grupo BMW como meio de economizar tempo e dinheiro no processo de estacionar o veículo na cidade. O serviço permitia localizar, reservar e pagar o estacionamento através de uma única aplicação móvel, que alertava, em tempo real, os lugares disponíveis, o horário de funcionamento do parque e o preço, conforme a localização pretendida. Na app ParkNow também era possível gerir e personalizar as funcionalidades, como prolongar ou terminar o tempo do parquímetro digital.

Por sua vez, a ChargeNow, lançada em 2013, veio simplificar o processo de carregamento dos veículos elétricos ao disponibilizar, de forma prática e segura, acesso a uma rede pública de estações de carregamento proveniente de diferentes operadores. Esta rede estava sincronizada com os serviços de navegação dos carros elétricos do Grupo BMW, o que permitia aos condutores BMW ou MINI, encontrar um posto de carregamento através do sistema de localização do veículo e carregar o mesmo com um único cartão ChargeNow. A rede de carregamento ChargeNow, aliada à DriveNow, veio impulsionar a mudança para a mobilidade elétrica e garantir uma maior penetração dos veículos elétricos nas cidades. Tony Douglas, responsável pela área de *marketing* da BMW Group Mobility Services, adiantou “se a frota não incluísse veículos elétricos, nenhuma cidade nos deixaria operar o negócio”.

A DriveNow, com origem em Munique, expandiu-se e esteve presente em 13 cidades europeias, entre elas, Berlim, Londres e Portugal. Além disso, sob a marca ReachNow, o serviço de *car-sharing* foi alargado também para localizações fora da Europa como China e EUA. O processo de seleção das cidades a implementar o serviço foi uma etapa exigente e crucial na estratégia da empresa pois ditava

⁵ <https://eu.park-now.com/benefits/>

em grande parte o seu sucesso futuro. Nesse sentido, o Grupo BMW criou o Centro de Competência de Mobilidade Urbana, no início de 2015, com o objetivo de analisar várias cidades do mundo e escolher aquelas com maior potencial para acolher conceitos para a mobilidade futura, segundo critérios de densidade populacional, hábitos e tendências de mobilidade, e atendendo também a fatores como a eventual receptividade da população a novos conceitos como o *car-sharing* e a mobilidade elétrica.

Assim, o Grupo BMW dispõe de uma equipa especializada que estabelece parcerias público-privadas com as cidades e trabalha em paralelo com as partes interessadas (entidades na área da mobilidade que possam alavancar o negócio na sua respetiva cidade, como foi o caso da Brisa em Portugal) com a intenção de, em conjunto, integrarem da melhor forma os serviços nas respetivas cidades consoante as suas necessidades específicas. De salientar que, no caso da DriveNow, a BMW apenas investia na cidade, caso esta se compromettesse em reunir todas as condições necessárias para a implementação do negócio, nomeadamente ao nível da regulamentação, infraestrutura de carregamento elétrico e contratos de estacionamento.

A DriveNow, entre outros serviços que sugeriram posteriormente, como a ChargeNow e a ParkNow, foram alocadas à submarca BMW i e, dessa forma, também apoiadas pela BMW i Ventures, um fundo de capital de risco com o propósito de realizar investimentos em *start-ups* promissoras com potencial disruptivo relativamente ao setor.

A BMW i Ventures, fundada em 2011, investia sobretudo no campo da mobilidade elétrica e serviços de mobilidade, sendo que, atualmente, o seu foco foi alargado para cobrir todo o espectro de inovação do Grupo em todas as áreas da estratégia NUMBER ONE > NEXT, incluindo aquelas fora da tradicional cadeia de valor automóvel. O investimento em *start-ups* presentes em diversas áreas, como condução autónoma e digitalização, permite o acesso a essas mesmas inovações, garantindo à BMW estar na vanguarda da tecnologia e criar valor sustentável para o Grupo; enquanto os parceiros, além de apoio financeiro, beneficiam do conhecimento e *networking* adquiridos pelo Grupo ao longo de mais de 100 anos de experiência no mercado.

No que concerne à estratégia NUMBER ONE > NEXT, esta concentra-se sobretudo em oferecer soluções de mobilidade orientadas para o cliente. Neste sentido, o Grupo BMW, focado em impulsionar o seu portfólio de serviços, adquiriu a participação detida pela Sixt na DriveNow, com o objetivo de dispor de liberdade relativamente à tomada de decisão e desenvolvimento estratégico. Como tal, desde 19 de março de 2018, a DriveNow passou a ser oficialmente uma subsidiária integral do Grupo.

Após a venda da DriveNow, Alexander Sixt, membro do Conselho de Administração da Sixt SE, responsável pela Estratégia do Grupo, afirmou: “o desenvolvimento conjunto da DriveNow demonstra de forma impressionante a força inovadora da Sixt e do Grupo BMW. Gostaríamos de agradecer aos colaboradores da DriveNow e BMW por este sucesso e esperamos continuar a parceria estratégica com o Grupo BMW no que se refere aos contratos de entrega de veículos das marcas BMW e MINI [para a frota da Sixt]”⁶. Além do mais, e posteriormente à venda, a DriveNow continuou a dispor e, portanto, a pagar pela infraestrutura de tecnologias de informação (TI) da plataforma de *car-sharing* que foi desenvolvida pela empresa de *rent-a-car*.

Também nesse período, no início de 2018, começou a surgir interesse numa possível fusão entre as plataformas de *car-sharing* DriveNow (do Grupo BMW) e Car2go (do Grupo Daimler). A fabricante automóvel Daimler, proprietária da Mercedes-Benz e Smart, tinha adquirido recentemente a participação da Europcar na Car2go, o que lhe permitia o controlo total sob a empresa. Contudo, na altura, esta possível cooperação não foi confirmada oficialmente por nenhuma das organizações envolvidas.

1.3.1.2. Grupo BMW e Daimler AG combinam os serviços de mobilidade

No entanto, no final de 2018, a BMW e a Daimler anunciaram oficialmente o interesse em combinar os seus serviços, a fim de criar uma empresa líder nessa esfera da mobilidade. A 18 de dezembro desse mesmo ano, e após a aprovação das entidades competentes no domínio da concorrência da União Europeia e dos Estados Unidos da América, o Grupo BMW obteve a confirmação para iniciar a parceria com a concorrente Daimler AG. Tendo presente que a escala é determinante neste tipo de negócios, esta colaboração permitiria obter massa crítica no mercado e acelerar o crescimento, já que ambas as empresas tinham vindo a consolidar os seus serviços lentamente, contando com uma base alargada de clientes na ordem dos 60 milhões. De salientar que esta cooperação não teria qualquer impacto relativamente às restantes colaborações em curso de ambos os lados, uma vez que, as empresas continuariam a competir entre si no seu *core business*, enquanto fabricantes automóveis.

A concretização do negócio implicou um investimento de aproximadamente 1 bilhão de euros, com a BMW e a Daimler a deterem participações iguais sob a empresa YOUR NOW. Este novo *player* no mercado propunha-se, aglutinando a experiência das suas 15 marcas de sucesso, oferecer soluções de mobilidade atrativas e sustentáveis nas áreas de *car-sharing*, *ride-hailing*, estacionamento, carregamento elétrico e transporte multimodal, vocacionando-se para apoiar as cidades ao trabalhar em

⁶<https://www.press.bmwgroup.com/global/article/detail/T0278280EN/drivenow-becomes-wholly-owned-subsidiary-of-bmw-group?language=en>

simultâneo com o Governo, entidades reguladoras e Câmaras Municipais, de forma a tornar a mobilidade mais flexível (ver Figura 1.4).



Figura 1.4 - Serviços de mobilidade Daimler e Grupo BMW (Fonte: Grupo BMWa, 2019)

Assim, e tal como planeado, a organização de mobilidade YOUR NOW foi lançada em fevereiro de 2019 com um portfólio de serviços composto por todas as marcas pertencentes à BMW e Daimler, tendo esses serviços sido agrupados, posteriormente, em cinco empresas: REACH NOW (plataforma de transporte multimodal), FREE NOW (táxi/ride-hailing), SHARE NOW (car-sharing), CHARGE NOW (rede de postos de carregamento para veículos elétricos) e PARK NOW (localização, reserva e pagamento de estacionamento) (ver Figura 1.5). Até ao presente, as cinco empresas mantêm-se entidades independentes, mas interligadas, em que o Presidente Executivo de cada unidade de negócio tem liberdade de decisão na gestão da sua própria empresa e os acionistas não interferem nesse âmbito dos negócios.

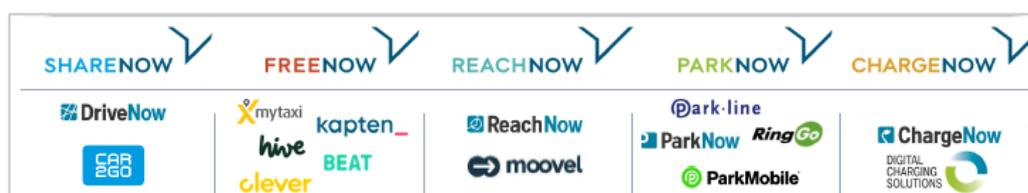


Figura 1.5 - Serviços de mobilidade YOUR NOW (Fonte: Grupo BMWa, 2019)

No que concerne ao portfólio de serviços, a REACH NOW é a nova marca que resultou da união entre as antigas empresas moovel (plataforma de transporte multimodal) e ReachNow (plataforma de ride-hailing e car-sharing). Este serviço disponibiliza, por meio de uma única plataforma, acesso a uma ampla gama de alternativas de mobilidade como o ride-hailing FREE NOW, o car-sharing SHARE NOW, e incluindo ainda outros serviços fora do universo YOUR NOW como os transportes públicos. Sabendo que, em média, 50% da rede de transportes nas cidades europeias é constituída pelos transportes públicos, esta integração acaba por ser fundamental para a criação de uma visão holística do panorama

da mobilidade, nas respetivas cidades. Além do mais, a app REACH NOW conjuga os meios de transporte disponíveis para projetar o trajeto mais adequado às necessidades do cliente até ao destino final pretendido com base no tempo, custo e conveniência da viagem, permitindo ao utilizador também efetuar a reserva e o pagamento na app.

Por sua vez, a FREE NOW é uma plataforma que reúne múltiplos serviços, entre eles, de *ride-hailing* (Kapten e Beat), táxi (MyTaxi e Clever) e bicicletas e trotinetes elétricas (Hive). Todos esses serviços faziam parte do portfólio de serviços de mobilidade da Daimler, tendo sido a MyTaxi, a plataforma de reserva e pagamento dedicada aos táxis, a primeira desse portfólio a ser criada e que captou o interesse do Grupo BMW.

A MyTaxi surgiu em 2009, mas foi em 2014 que se tornou uma subsidiária integral do Grupo Daimler, por parte da moovel GmbH. A empresa teve boa aceitação no mercado e obteve um enorme sucesso, sobretudo na Europa. Desde então, a MyTaxi alargou o seu portfólio e adquiriu, em 2017, a Beat, que opera maioritariamente na América Latina, e a Clever, que está presente na Roménia. As empresas cresceram substancialmente ao longo dos anos e é de evidenciar que, em 2018, obtiveram um crescimento de 80% face ao ano anterior e, em 150 milhões de viagens realizadas, 45% foram na América Latina. Desse ponto de vista, a MyTaxi é um dos principais ativos do Grupo e, nesse sentido, foi a primeira marca a efetuar o *rebranding* para FREE NOW em 2019, sendo que os outros serviços procederão à implementação da mudança de identidade de forma faseada nos próximos dois a três anos. Para o Grupo FREE NOW, esta decisão foi meramente estratégica porque uma rápida reformulação da marca, implica obstáculos ao crescimento, como por exemplo, ao nível de reconhecimento do próprio serviço por parte dos consumidores.

No que se refere à SHARE NOW, esta resultou da combinação dos dois líderes mundiais no âmbito de serviços de partilha de carros em modalidade *free-float*, a DriveNow e a Car2go, de forma a agilizar o recurso a veículos automóveis, nomeadamente das marcas BMW, MINI, Mercedes-Benz e Smart, consoante as necessidades de mobilidade dos utilizadores. Tal união dos serviços foi sinónimo de uma maior disponibilidade de veículos nas cidades para os clientes, pois o número de carros ao serviço duplicou face ao que existia no passado. No que respeita ao *rebranding*, os serviços continuaram a operar, numa fase inicial, sob as respetivas marcas e apps de origem, em que cada app apresentava a frota completa, incluindo todos os modelos automóveis disponíveis. No entanto, desde novembro de 2019, passaram a estar sob a mesma marca e a funcionar através da app SHARE NOW, que disponibilizava mais de 20.000 veículos, dos quais 3.200 totalmente elétricos, na Europa e América do Norte. Olivier Reppert, Presidente Executivo da SHARE NOW, afirmou no início de 2019 que “o nosso objetivo é que um quarto da nossa frota na Europa seja 100% elétrica até ao final do ano. Estamos

totalmente convencidos: o futuro do *car-sharing* é elétrico”⁷. Porventura, no início de 2020, a SHARE NOW descontinuou o serviço no Canadá e nos EUA, por o conceito não ter sido bem recebido junto dos norte americanos, e restringiu a sua operação à Europa, estando atualmente presente em apenas 8 países (Áustria, Dinamarca, França, Alemanha, Hungria, Itália, Holanda e Espanha).

No que diz respeito à mobilidade elétrica, a CHARGE NOW é um serviço desenvolvido pela Digital Charging Solutions GmbH (DCS), antiga subsidiária do Grupo BMW, que tem a missão de minimizar a ansiedade do condutor perante a possibilidade de ficar sem bateria no automóvel. A Digital Charging Solutions GmbH estabelece parcerias com os fabricantes automóveis e operadores de serviços *on-demand* para que qualquer veículo, independentemente da marca, possa aceder à infraestrutura de carregamento elétrico. A CHARGE NOW opera sobretudo na Europa, mas tendo em consideração que se trata de um segmento em crescimento, prevê-se uma evolução positiva em função do aumento de carros elétricos a circular nas estradas impactar o crescimento da rede e das infraestruturas de carregamento disponibilizadas nas cidades.

De salientar que, desde 1 de julho de 2020, a ChargeNow passou a designar-se BMW Charging e MINI Charging, apenas para os proprietários de veículos BMW e MINI, com a finalidade de disponibilizar ao cliente soluções de carregamento personalizadas e adequadas ao modelo específico do seu automóvel. Dessa forma, a rede BMW Charging ou MINI Charging estará integrada no sistema de navegação do carro, de acordo com o modelo respetivo. Esta alteração de nome não afeta a filiação da DCS e não tem qualquer influência com o serviço CHARGE NOW.

Por fim, a PARK NOW resultou da junção das marcas ParkNow, ParkMobile, RingGo e Park-line, serviços líderes no mercado europeu e norte americano, com o propósito de fornecer uma visão geral atualizada da situação de estacionamento nas cidades. A CHARGE NOW, juntamente com a PARK NOW, são uma parte essencial do ecossistema da mobilidade, na medida em que são plataformas que permitem complementar os restantes serviços YOUR NOW. Além disso, são soluções determinantes para a implementação de novos conceitos de mobilidade, como a condução autónoma.

Com vista a estabelecerem uma parceria estratégica de longo prazo, os Grupos BMW e Daimler orientam esta cooperação por uma visão clara em relação ao futuro da empresa, nomeadamente a ambição de oferecerem um portfólio constituído por uma frota de veículos elétricos e autónomos, integrado com outros meios de transporte. Nesse prisma, a BMW acredita que a união das forças organizacionais poderá acelerar e agilizar o desenvolvimento de novas tecnologias importantes para a mobilidade futura e, por intermédio da YOUR NOW, torná-las disponíveis e acessíveis para as pessoas

⁷ <http://fleetmagazine.pt/2019/04/02/share-now-frota-electrica/>

até meados da próxima década. A transformação da cultura organizacional para acolher a digitalização é um desafio para ambos os parceiros, porém prevê-se que com o desenvolvimento da entidade conjunta, esse processo seja facilitado, dado que a organização explora oportunidades nesse âmbito. Por exemplo, o *car-sharing* acaba por funcionar também como um canal direto com o cliente final, possibilitando ao Grupo testar os seus novos veículos e tecnologias e obter *feedback* constante de potenciais clientes para eventuais melhorias nos seus produtos e serviços.

Todavia, a BMW e a Daimler são constantemente questionadas sobre a sua entrada neste mercado vocacionado para o segmento de massas, em que a maioria dos consumidores pertence à classe média. Relativamente a esta interrogação, os fabricantes justificam: “atualmente, *premium* não significa exclusividade” e, por esse motivo, a YOUR NOW é diferenciadora ao incluir uma gama de serviços e produtos *premium* no seu portfólio com a finalidade de oferecer uma solução completa de mobilidade aos clientes. Acresce o facto da experiência de condução e maior visibilidade das marcas, poder eventualmente influenciar o utilizador na aquisição de um automóvel da marca no futuro. Aliás, 85% dos clientes BMW e MINI tiveram o seu primeiro contacto com a marca BMW através da DriveNow⁸. Importa sublinhar que a DriveNow oferecia a maior frota elétrica de *car-sharing* na Europa.

Em suma, o Grupo BMW considera o modelo de negócios orientado para a prestação de serviços um mercado atraente com potencial para redefinir padrões de mobilidade e, por conseguinte, a indústria automóvel. Assim, juntamente com a Daimler, a BMW tem a convicção de potenciar o seu crescimento neste domínio e contribuir para um sistema integrado e sustentável de transportes com especial enfoque nas áreas metropolitanas.

Apesar destas intenções, os mercados sofrem constantes alterações e, nesse sentido, é importante expor a atual situação de incerteza vivida no panorama internacional com reflexos também na área da mobilidade – a pandemia COVID-19.

Este novo coronavírus SARS-CoV-2, inicialmente identificado na cidade chinesa de Wuhan no final de 2019, representa um desafio complexo de Saúde Pública pelo elevado risco de contágio. Como ainda não há uma vacina ou tratamento que possa prevenir a doença, a Organização Mundial da Saúde (OMS) alertou para a importância de controlar a propagação do coronavírus e adotar medidas de prevenção individual e social para evitar o contágio, como o distanciamento físico, o uso máscara de proteção individual e a higienização frequente das mãos.

⁸ <https://www.bmwgroup.com/en/company/bmw-group-news/artikel/mobility-services.html>

Esta crise global de saúde pública exigiu a implementação de medidas de controlo da pandemia, obrigou à paragem forçada de vários setores de atividade, implicou um abrandamento da produção, das deslocações e do consumo. Isto gerou resultados positivos imediatos em termos ambientais, com uma diminuição da poluição e das emissões de gases com efeito de estufa, nomeadamente de CO₂, e, em contrapartida, gerou uma crise económica sem precedentes num curto espaço de tempo. Não obstante, o carro particular tornou-se o modo de transporte preferencial em detrimento de outras opções coletivas devido ao risco percebido de infeção permanecer alto. Face ao panorama atual, a sociedade foi obrigada a alterar drasticamente hábitos e rotinas, e adaptar o seu comportamento à nova realidade.

De acordo com um estudo realizado pela Boston Consulting Group (BCG), é previsível que, no curto prazo, ocorram quebras acentuadas no que diz respeito à procura de serviços de transporte público e mobilidade partilhada, no entanto, estas preocupações irão provavelmente desaparecer com o tempo (Bert *et al.*, 2020). Caso tal tendência permaneça, haverá a necessidade de uma nova reflexão sobre potenciais medidas a implementar para prevenir um retrocesso no caminho já percorrido para uma mobilidade urbana que se quer cada vez mais sustentável.

A pandemia implicou, também para as empresas, a necessidade de mudança rápida e adaptação contra-relógio à nova realidade COVID, designadamente para atenderem aos requisitos de confiança dos consumidores. Desse ponto de vista, as organizações, na finalidade de garantirem a sua própria sobrevivência, terão de ajustar o modelo de negócios para se adaptarem a esta nova realidade mais complexa e exigente que está a ter um impacto significativo na economia mundial.

Capítulo 2. Nota Pedagógica

2.1. Público-alvo do caso

O presente caso de estudo procura descrever o modo como o Grupo BMW está a reajustar o seu negócio, de fabricante de veículos automóveis *premium*, para fornecedor de soluções de mobilidade sustentáveis; sendo que os serviços de mobilidade já representam uma área complementar importante ao negócio principal da BMW, de acordo com o realinhamento estratégico do Grupo.

Este caso de estudo destina-se assim a estudantes de grau de Licenciatura ou Mestrado das áreas de Gestão, ou similares, nas quais se lecionem unidades curriculares com enfoque no âmbito da Estratégia, uma vez que as questões pedagógicas se relacionam com temáticas da estratégia empresarial, em especial ao nível da estratégia corporativa, devendo os alunos estar dotados dos conhecimentos necessários à compreensão, discussão e resolução do mesmo.

O caso pedagógico retrata uma situação empresarial real, em que é proposto ao aluno aplicar instrumentos de análise e avaliar as estratégias implementadas pela empresa face ao ambiente em que está inserida. Tratando-se de uma aproximação à realidade, este caso poderá também ser incluído em processos de recrutamento de empresas ligadas à área de consultoria estratégica, em que é frequente o recurso a casos de estudo na aferição dos conhecimentos dos candidatos.

2.2. Objetivos Pedagógicos

Sendo o projeto um caso de estudo pedagógico, deve servir como uma ferramenta de aprendizagem com o objetivo de desenvolver a capacidade de análise do aluno, bem como auxiliar o docente na sua função de ensino. Desse modo, o caso deverá ser utilizado como uma ferramenta de compreensão e consolidação dos conhecimentos adquiridos no campo da gestão estratégica, de forma a estimular o pensamento crítico do discente e ajudá-lo a desenvolver competências de análise e resolução de problemas para que, no final, possa extrapolar os principais resultados de aprendizagem para outros problemas e contextos no âmbito empresarial.

Assim, com a elaboração deste caso de estudo sobre o Grupo BMW, pretende-se que os alunos sejam capazes de aplicar os seguintes conhecimentos:

- Analisar a indústria automóvel e identificar as tendências e os mercados decisivos para o seu crescimento no futuro;

- Compreender as razões que levaram o Grupo BMW a posicionar-se como fornecedor de soluções de mobilidade;
- Identificar as estratégias corporativas implementadas pelo Grupo e compreender os impactos na estrutura da empresa e nas suas operações;
- Identificar as parcerias estratégicas estabelecidas pelo Grupo para a prestação de serviços na área da mobilidade;
- Compreender a integração da sustentabilidade na estratégia da BMW.

2.3. Revisão da Literatura

Neste capítulo são apresentados os conceitos essenciais a saber pelos alunos, de modo a analisarem corretamente o caso de estudo. Do mesmo modo que são abordadas várias alternativas estratégicas, que podem ser implementadas ao nível corporativo da organização, com o objetivo de disponibilizar aos alunos ferramentas capazes de ultrapassar os desafios propostos pelo caso.

2.3.1. Sustentabilidade

O termo Sustentabilidade, originalmente circunscrito ao domínio da ecologia, foi evoluindo e começou a ganhar relevância a partir do relatório Brundtland, tendo sido posteriormente assumido em três dimensões: ambiente, economia e sociedade, consideradas os principais pilares da sustentabilidade (Carter e Rogers, 2008; Gibson, 2006; Kadir e Jamaludin, 2013).

A Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento (CMAD), um organismo criado no âmbito da Organização das Nações Unidas que visa dar resposta à crescente preocupação relativa ao impacto da atividade humana no meio ambiente e a uma maior consciencialização da questão, divulgou em 1987 o relatório “O nosso futuro comum”, em que refere o Desenvolvimento Sustentável como sendo um modelo de desenvolvimento que “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (CMAD, 1987: 41). Este documento, também conhecido como Relatório Brundtland, expressa através dessa definição a importância de preservar o ambiente para garantir recursos para as gerações vindouras, assumindo este desafio como sendo de interesse para todas as nações do mundo por estar em causa a sobrevivência humana.

O relatório Brundtland ganha importância e visibilidade por apresentar uma formulação capaz de conciliar o desenvolvimento económico com a proteção ambiental (Linnenluecke e Griffiths, 2010). Anteriormente, os programas de desenvolvimento focavam-se muitas vezes na vertente económica sem ter em conta as questões ambientais; no entanto, a partir do Relatório Brundtland, em que a palavra “desenvolvimento” foi adicionada ao termo “sustentabilidade”, houve uma mudança na leitura dessa realidade e conseqüentemente “os debates sobre a sustentabilidade deixaram de se centrar apenas na preocupação ambiental e passaram a contemplar também as dimensões económica e social” (Dempsey, Bramley, Power e Brown, 2011: 289). Nesse sentido, o desenvolvimento sustentável visa minimizar possíveis *trade-offs* entre o ambiente e o crescimento económico, assumindo que ambos estão inter-relacionados (Jabareen, 2008).

O conceito de “Desenvolvimento Sustentável” proposto pela Comissão foi pioneiro no contexto político internacional e tornou-se amplamente aceite, sendo considerado aquele que melhor capta a essência do conceito de sustentabilidade (Johnston, Everard, Santillo e Robèrt, 2007; Pope, Annandale e Morrison-Saunders, 2004; Redclift, 2005), apesar de ter sido alvo de críticas por ser considerado “vago” (Purvis, Mao e Robinson, 2019). De facto, esta definição suscita múltiplas interpretações, com ênfases diferentes em “o que deve ser desenvolvido, o que deve ser sustentado” (Verma e Raghubanshi, 2018), de modo que, nos anos que se seguiram à publicação do relatório, a literatura neste campo cresceu exponencialmente, tendo surgido novas perspetivas sobre a sustentabilidade.

Na discussão desta temática, ganhou notoriedade o conceito de “*Triple Bottom Line*” (TBL), desenvolvido por Elkington (1994, 1997), que comporta uma visão holística da sustentabilidade no âmbito empresarial, ao considerar o impacto social, ambiental e económico das atividades de uma empresa. Este modelo pretende orientar a tomada de decisão das organizações nas três dimensões do desenvolvimento sustentável, intituladas pelo autor como “Pessoas, Planeta e Lucro”.

- **Pessoas:** compreende a interação entre a empresa e a sociedade, com enfoque no capital humano. As empresas devem promover o bem-estar dos seus *stakeholders* (como colaboradores, parceiros, acionistas ou qualquer parte interessada ou influenciada pela organização) e desenvolver ações que reforcem a sua preocupação com a responsabilidade social, contribuindo simultaneamente para o desenvolvimento pessoal e coletivo das partes envolvidas;
- **Planeta:** as empresas, de forma a minimizar o impacto das suas operações, deverão adotar práticas sustentáveis como, por exemplo, a utilização eficiente de recursos, a redução da emissão de gases poluentes e o investimento em energias renováveis, reforçando assim o seu compromisso com o ambiente;
- **Lucro:** as organizações, para além de se concentrarem no desempenho financeiro da empresa, devem estar conscientes do valor que agregam à sociedade pelo facto de serem motor de crescimento económico, de emprego e também fonte de tecnologia e inovação.

No entanto, segundo o próprio autor do modelo, este *framework* não tem sido corretamente interpretado e aplicado nas empresas, pois, apesar do TBL ser considerado uma ferramenta útil na elaboração de relatórios contabilísticos no interior das organizações, o modelo não foi desenvolvido para esse fim (Elkington, 2018). O objetivo do modelo é proporcionar uma visão integrada da empresa nas três dimensões da sustentabilidade, e não apenas no lucro. Por esse motivo, 25 anos após a sua elaboração, Elkington (2018) reforçou a ideia original do TBL vocacionada para uma empresa sustentável, em equilíbrio com a economia, sociedade e ambiente.

Na Conferência das Nações Unidas sobre Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida por Cimeira da Terra, realizada em Joanesburgo em 2002, foi reforçada a necessidade de “promover a

integração das três dimensões do desenvolvimento sustentável – desenvolvimento económico, desenvolvimento social e proteção ambiental – como pilares interdependentes e que se reforçam mutuamente” (ONU, 2002: 8). Posteriormente, em 2012, foi reconhecida a importância da formulação de metas de desenvolvimento sustentável como ferramenta útil na construção de um futuro mais sustentável.

Em 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas estabeleceu a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável mediante 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que visam orientar os Estados-membros na definição das suas agendas e políticas até 2030 (ver Anexo A). Estes objetivos universais procuram criar uma visão comum para a humanidade no sentido de promover o desenvolvimento sustentável em direção a uma vida com dignidade e oportunidades para todos, dentro das possibilidades do planeta. (ONU, 2015).

No contexto empresarial, a sustentabilidade tem vindo a estar cada vez mais presente, não só por questões éticas ou de imagem, mas também por permitir às empresas reduzir os custos através de uma melhor gestão dos recursos. Desse ponto de vista, pode revelar-se uma situação *win-win*: benéfica para a empresa e benéfica para a sociedade e ambiente. Neste sentido, pretende-se que as empresas implementem os ODS e que o seu compromisso com a sustentabilidade esteja alinhado e integrado na estratégia corporativa, a fim de alcançarem vantagem competitiva e contribuam para uma mudança de comportamento compatível com o novo modelo de desenvolvimento (Bansal e Song, 2017; Teixeira e Canciglieri Junior, 2019; Tsalis, Malamateniou, Koulouriotis e Nikolaou, 2020). O desenvolvimento sustentável deve ser assumido como "uma fonte de sucesso, inovação e rentabilidade para as empresas" (Baumgartner, 2014: 258). Desse modo, as organizações devem repensar o seu modelo de negócios, de forma a conciliar os objetivos económicos, sociais e ambientais, nomeadamente através de conceitos que surgiram ao longo das últimas décadas e que contribuem para formar visões e estratégias sustentáveis, designadamente, a “economia circular”, a “economia verde” e a “economia de partilha” (D’Amato, Korhonen e Toppinen, 2019).

2.3.2. Economia de Partilha

A sociedade tem demonstrado uma crescente preocupação com a problemática da sustentabilidade, sendo esta uma das razões que fundamentam o envolvimento dos indivíduos em práticas de partilha (Cherry e Pidgeon, 2018; Gullstrand Edbring, Lehner e Mont, 2016; Hamari, Sjöklint e Ukkonen, 2016). No entanto, Hamari *et al.* (2016: 2055) sublinham que “a sustentabilidade percebida é um fator importante na formação de atitudes positivas relativamente ao consumo colaborativo, mas os benefícios económicos são a alavanca que mobiliza a adesão a essa forma de consumo”.

De acordo com Böcker e Meelen (2017), a economia de partilha consiste na prática em que consumidores (ou empresas) disponibilizam o acesso temporário a ativos subaproveitados, motivados possivelmente por interesses económicos. A economia de partilha, suportada por modelos de consumo colaborativo, pode promover uma economia mais sustentável, capaz de gerar benefícios para a sociedade e meio ambiente e garantir um uso mais eficiente e criterioso dos recursos (Barbu, Bratu e Sîrbu, 2018). Ela reduz a necessidade de produção induzida pelo consumo, através da exploração de ativos subutilizados, estimula as interações entre as pessoas e cria novas oportunidades económicas, indo ao encontro das diretrizes propostas pelo “*Triple Bottom Line*” (Botsman e Rogers, 2011; Fraanje e Spaargaren, 2019).

No entanto, embora o acesso e uso eficiente dos recursos possam ser facilmente compreendidos do ponto de vista da sustentabilidade, há uma mudança na forma como a economia de partilha é operacionalizada, que pode ter implicações na sua conotação de sustentabilidade (Geissinger, Laurell, Öberg e Sandström, 2019). Atualmente, as plataformas de partilha são utilizadas para fins de consumo, em que o fator económico é determinante. Desse modo, é dada menor ênfase a aspetos de cariz sustentável; sendo que esta não constitui, assim, uma das prioridades desta nova economia (ibid.). Aliás, é questionado até se os efeitos negativos podem superar os positivos; ou seja, se o consumo baseado em acesso pode resultar numa utilização intensiva de um bem e, por conseguinte, levar a mais uso e maiores impactos ambientais (Verboven e Vanherck, 2016). Nesse sentido, e antes de mais, é importante sublinhar que esta “nova economia”, também denominada “de partilha”, está a reinventar não apenas o que consumimos, mas como consumimos.

A economia de partilha é um conceito abrangente e difuso, não estando ainda totalmente esclarecido na literatura (Barbu, Bratu e Sîrbu, 2018), sendo que para essa falta de consenso contribuem as múltiplas designações apresentados pelos diversos autores para expressarem essa mesma prática, tais como “*collaborative consumption*” (Botsman e Rogers, 2010), “*the mesh*” (Gansky, 2010), “*commercial sharing systems*” (Lamberton e Rose, 2012), “*co-creation*” (Lanier e Schau, 2007), “*co-production*” (Humphreys e Grayson, 2008), “*presumption*” (Ritzer e Jurgenson, 2010) e “*access-based consumption*” (Bardhi e Eckhardt, 2012). Acresce à multiplicidade de termos existente, o facto de não existir uma definição amplamente aceite pela comunidade de estudiosos (Botsman, 2013).

De acordo com Eckhardt e Bardhi (2016), a economia de partilha é um modelo de consumo que consiste no acesso temporário a bens e serviços de forma gratuita ou mediante o pagamento de uma taxa, sem haver lugar a transferência de propriedade, constituindo-se como um processo que propicia o consumo colaborativo. O consumo colaborativo é uma atividade estabelecida entre pares (*peer-to-peer*) – indivíduos ou empresas – para “obter, dar ou partilhar o acesso a bens e serviços, articulada por meio

de serviços online baseados na comunidade” (Hamari *et al.*, 2016: 2049). Este termo, originalmente desenvolvido por Botsman e Rogers (2010), foi distinguido em três sistemas:

- “Sistemas de serviços ao produto”: os utilizadores pagam para aceder aos benefícios de um determinado produto sem necessitarem de adquiri-lo, como acontece com o serviço de *ride-hailing* Uber;
- “Mercados de redistribuição”: esta forma de consumo está associada à redistribuição de bens não utilizados para onde são desejados. Por exemplo, a plataforma de classificados OLX;
- “Estilos de vida colaborativos”: indivíduos com interesses semelhantes trocam e partilham recursos menos tangíveis, como tempo, espaço e competências. A plataforma de reserva de alojamento local Airbnb é um dos negócios que se enquadra tanto em estilos de vida colaborativos como em sistemas de serviços ao produto.

Importa salientar que a economia de partilha e, conseqüentemente, o consumo colaborativo foram impulsionados pelos avanços tecnológicos. A utilização intensiva de *smartphones* juntamente com a Internet, e sobretudo a Web 2.0, fomentou o surgimento de novos modelos de negócio, em que o contacto entre indivíduos e organizações é mediado por plataformas digitais que facilitam o acesso a bens e serviços para um leque mais alargado de consumidores (Barbu *et al.*, 2018; Belk, 2014b; Hamari *et al.*, 2016). Esta nova economia foi ainda potenciada pela crise económica de 2008 e a instabilidade gerada nessa altura, que obrigou os consumidores a procurarem modos alternativos de consumo em virtude de estarem mais vulneráveis em termos de rendimentos (Belk, 2014b).

Relativamente ao conceito propriamente dito e no que se refere à existência humana, esta nova economia questiona o original significado de “partilha” (por exemplo, Cockayne, 2016). A partilha corresponde a um comportamento altruísta, enraizado na sociedade, definido por Belk (2007: 127) como “o ato e processo de distribuir o que é nosso para os outros para seu usufruto e/ou o ato e processo de receber algo dos outros para nossa utilização”; em contraste com as atividades, que embora englobadas no domínio de partilha, são maioritariamente motivadas por interesses económicos. Por esse motivo, Belk (2014a) considera “pseudo-partilha” as atividades com fins lucrativos que envolvem troca de mercado e expectativa de reciprocidade.

Segundo o estudo realizado por Balck e Cracau (2015), a redução de custos é considerado o principal impulsionador para o envolvimento na economia de partilha. No entanto, também existem outros fatores que sustentam a escolha do consumidor por modelos de consumo colaborativo, designadamente a experiência social, o sentido de comunidade e partilha (Fitzmaurice *et al.*, 2020). Além do mais, o acesso é um modo de consumo transitório que oferece soluções flexíveis, convenientes e úteis capaz de responder eficazmente aos interesses de certos segmentos, como por exemplo os

Millennials, recetivos a experienciar modos alternativos de desfrutar de bens e serviços sob o paradigma do acesso (Hwang e Griffiths, 2017).

Millennials é a designação utilizada para caracterizar o grupo de pessoas nascidas entre 1980 e 1999, e corresponde a um segmento mais propenso a novas tecnologias, sendo utilizadores ativos da Internet e que, por norma, recorrem a soluções digitais para as situações do dia-a-dia (Mulvey, Lever e Elliot, 2019). Relativamente a padrões de consumo, preferem menos compromisso e menor fidelização às marcas, valorizando serviços adequados às suas necessidades. Além disso, são sensíveis a causas sociais e conscientes do impacto ambiental das suas escolhas de consumo (Hwang e Griffiths, 2017). Assim, a geração *Millennials* é o segmento-alvo para práticas de partilha, podendo desempenhar um papel importante no estímulo ao crescimento desta tendência (Barbu *et al.*, 2018).

Neste âmbito, e além da posse, têm vindo a surgir modalidades alternativas de aquisição e consumo consentâneas com a ideia de os consumidores preferirem pagar para beneficiarem temporariamente de um bem, ao invés de comprarem e possuírem os direitos de propriedade do objeto (Bardhi e Eckhardt, 2012). A este propósito, Belk (2014) reconhece que o modo de pensar do consumidor está a transitar de “tu és aquilo que tens” para “tu és aquilo a que podes aceder”. Perante esta tendência, a economia de partilha tem vindo a alterar a dinâmica dos negócios, assumindo um papel relevante e promissor na economia global, atendendo ao facto de muitas das transações que ocorrem no mercado privilegiarem o acesso em detrimento da posse (Belk, 2014b).

Em virtude da mudança no comportamento do consumidor, a economia de partilha tem vindo a afirmar a sua posição e a alterar a dinâmica de vários setores, entre eles, o dos transportes (ex. serviço de aluguer de trotinetes elétricas LIME), do retalho (ex. plataforma *e-commerce* de artigos de moda de luxo Farfetch) e do entretenimento (ex. serviço de *streaming* Spotify). Face a esta nova realidade, Zhang, Kolte, Kettinger e Yoo (2018: 23) constataam que "as plataformas assentes em modelos de partilha ameaçam a forma como as empresas estabelecidas atuam no mercado, exigindo, da parte destas, respostas estratégicas para fazer face a estas ameaças".

A economia de partilha veio desafiar as empresas tradicionais já estabelecidas e com um forte posicionamento no mercado, a redefinir a estratégia e questionar o seu modelo de negócio (Kathan, Matzler e Veider, 2016; Xie e Kwok, 2017). Nesse sentido, as empresas devem promover a flexibilidade organizacional e implementar uma visão estratégica de futuro desenvolvendo dinâmicas da economia de partilha e integrando inovações tecnológicas no seu modelo de negócios, de forma a beneficiarem das oportunidades que esta nova economia oferece (Barbu *et al.*, 2018). Em suma, a economia de partilha veio aumentar o nível de atratividade do mercado, tornando-se fundamental analisar os concorrentes, e

em especial as plataformas que, devido ao perfil dinâmico, multidirecional e imprevisível, conseguem responder melhor às preferências dos consumidores (Zhang *et al.*, 2018).

2.3.3. Estratégia e Gestão Estratégica

A gestão estratégica está centrada no conceito de estratégia e estima-se que a sua origem, enquanto disciplina académica, tenha ocorrido por volta de 1960 (Stonehouse e Pemberton, 2002).

Inicialmente utilizada em contexto militar, Estratégia é uma palavra de origem grega que deriva do termo *Strategos*, que tem como significado etimológico “qualidades e habilidades do general”. A palavra “*strategos*” resulta da combinação das palavras gregas “*stratos*”, que significa exército, e “*agein*”, que se traduz em liderança. Bracker (1980) adiantou ainda que o verbo grego “*stratego*” significa um plano de destruição do inimigo por intermédio do uso efetivo de recursos. No entanto, foi após a Segunda Guerra Mundial, que o termo “estratégia” começou a surgir no âmbito dos negócios. O ambiente instável e as rápidas mudanças no mercado levaram as empresas a formular e a implementar estratégias de modo a enfrentar os desafios e a atingir os objetivos de curto, médio e longo prazo (Dess, Lumpkin e Eisner, 2007).

Entre as várias definições existentes sobre o conceito de estratégia, destaca-se a tradicional definição de Chandler, proposta em 1962. Chandler (1962: 13) definiu estratégia como “a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, e a adoção de ações e a alocação dos recursos necessários para atingir essas metas”. Não obstante, na literatura há divergências entre os académicos sobre o que é efetivamente a estratégia no campo da gestão (Markides, 2004). Os diversos teóricos apresentam as suas próprias definições de estratégia consoante o que consideram ser a essência do conceito, e não há uma definição consensual do termo. Segundo um estudo de Nag, Hambrick e Chen (2007), a dificuldade em definir o conceito de gestão estratégica deriva da sua natureza ambígua. Contudo, estes autores consideram que essa ambiguidade, decorrente da utilização do conceito em inúmeras disciplinas (por exemplo, economia, *marketing*, sociologia, etc.), potencia uma multiplicidade de definições que promove o desenvolvimento do campo.

De acordo com Cox *et al.* (2012: 27), “a gestão estratégica é o processo através do qual os gestores da empresa analisam os ambientes, interno e externo, visando formular estratégias e alocar recursos para desenvolver uma vantagem competitiva no setor de forma a atingir os objetivos organizacionais”.

No ambiente atual, as mudanças competitivas e de mercado tornam-se desafios complexos, mas também potencialmente oportunidades interessantes, que exigem respostas estratégicas por parte das empresas. Como tal, a gestão estratégica empenha-se em tornar uma organização “mais proativa, em

vez de reativa”, além de ter um papel essencial na procura de soluções para adaptar a organização ao ambiente dinâmico em que está inserida (Athapaththu, 2016: 126). Segundo Thomas, Bowman e Singh (2002), a gestão estratégica procura criar e sustentar vantagem competitiva para a empresa, possibilitando explorar as oportunidades e minimizar as ameaças ambientais. Para uma empresa alcançar vantagem competitiva, Barney (1991) argumenta que a estratégia implementada deve ter como principal objetivo a criação de valor.

Na gestão estratégica, o modo como as empresas alcançam um desempenho superior no mercado é objeto de duas perspetivas dominantes: a teoria industrial baseada na competitividade da indústria (Palepu, 1985; Porter, 1980; Shepherd, 1972); e a visão baseada nos recursos da empresa (Barney, 1991; Rumelt, 1974; Wernerfelt, 1984).

A teoria Industrial é centrada na relação da empresa com o seu ambiente (Porter, 1981). Os defensores desta teoria consideram a estrutura da indústria, um elemento-chave para a competitividade e afirmam que um posicionamento superior da empresa relativamente aos concorrentes no mercado é um fator determinante de lucratividade (Oster, 1982; Porter, 1981). Nesta linha de pensamento, destaca-se a contribuição de Porter (1980) que no âmbito da sua investigação, desenvolveu o modelo das Cinco Forças, uma ferramenta analítica para avaliar a atratividade da indústria e averiguar o potencial de lucratividade da mesma.

Alternativamente, a visão baseada nos recursos (VBR) corresponde a uma abordagem da gestão estratégica “de dentro para fora”, cuja unidade de análise é a própria empresa. Segundo a VBR, as capacidades e os recursos distintivos da organização são fonte de vantagem competitiva e que permitem à empresa obter lucros de longo prazo (Barney, 1991; Eisenhardt e Martin, 2000; Rumelt, 1974). Assim, Barney (1991) realça a importância de alavancar forças internas para alcançar um desempenho superior no mercado.

Estas duas abordagens da gestão estratégica, a teoria industrial e a visão baseada nos recursos, representam duas formas distintas de análise e fornecem a base para a formulação de estratégias. Apesar de serem perspetivas diferentes, há muitos autores da VBR, como Conner (1991), Mahoney e Pandian, (1992), Peteraf e Barney (2003) e Wernerfelt (1984), que as consideram complementares. De facto, Mintzberg, Quinn e Ghoshal (1995: 28) referem que as visões da gestão estratégica se complementam no sentido que foram pensadas para “melhorar a qualidade do pensamento e análise estratégicos”. Todavia, importa sublinhar que as teorias, embora complementares, são passíveis de conclusões diferentes.

Nesse contexto, a gestão estratégica deve englobar no seu processo um conjunto de ações e ferramentas de gestão que permitam alinhar as capacidades e os recursos organizacionais com as oportunidades do mercado, a fim de criar e sustentar vantagem competitiva, uma vez que, para alcançar os objetivos estratégicos, a empresa deve assegurar a viabilidade interna para obter um posicionamento competitivo e impulsionar o desempenho do negócio.

2.3.4. Estratégia Corporativa

A estratégia pode ser formulada em vários níveis organizacionais. Como tal, diferentes níveis estratégicos são identificados no interior das empresas. Vancil e Lorange (1975) e Mintzberg e Quinn (1996) são alguns dos autores que classificam a estratégia em três níveis hierárquicos: o nível mais baixo, estratégia ao nível funcional; em seguida o nível intermédio, estratégia ao nível do negócio; e no topo, o mais abrangente, estratégia ao nível corporativo. Perante essa hierarquia, os níveis interagem entre si de cima para baixo e vice-versa, no sentido em que, se a estratégia de negócio não se adequar ao ambiente dinâmico do mercado, ou as estratégias da área funcional não suportarem as metas e objetivos competitivos, não é expectável que a estratégia ao nível corporativo tenha sucesso (Watts, Kim e Hahn, 1995).

Porter (1987) fez a distinção entre estratégia ao nível de negócio e corporativo. Segundo o autor, a estratégia de negócio, também designada de estratégia competitiva, baseia-se em criar vantagem competitiva em cada unidade de negócio da empresa e a estratégia ao nível corporativo concentra-se na empresa como um todo, ao agrupar os vários negócios sob uma propriedade comum, focando-se em duas questões fundamentais: 1) os negócios em que a empresa deve competir; e 2) como gerir o conjunto de unidades de negócios. Desse modo, Porter (1987: 43) definiu a estratégia corporativa como o “plano geral para uma empresa diversificada”. Diante disso, a estrutura corporativa deve ser adaptada às necessidades estratégicas de uma empresa que atue em diversos setores, devendo existir estratégias para cada um dos seus negócios a par de uma estratégia para a empresa como um todo.

Também Hofer e Schendel (1978) ressaltam que, além da escolha dos negócios em que a empresa pretende atuar, também é da responsabilidade da estratégia corporativa avaliar a atratividade desses mesmos negócios no portfólio da empresa. Dado que a estratégia corporativa se concentra no portfólio de negócios da empresa com o objetivo, ao realizar a diversificação, de agregar valor ao acionista.

Ao nível corporativo, as decisões relacionam-se com uma visão geral da empresa e as suas unidades de negócio a fim de alcançar objetivos específicos e melhorar o desempenho da empresa, visando criar e agregar valor em todas as dimensões do negócio (D’Aveni, Ravenscraft e Anderson, 2004). Nesse sentido, a gestão de topo através da sua influência e suporte aos negócios, nomeadamente através de

planos, decisões, diretrizes, aconselhamento e definição de metas para a empresa em geral e para os negócios individuais (Bowman e Helfat, 2001), concentra-se em explorar sinergias entre toda a empresa de forma que as unidades de negócio criem mais valor em conjunto do que individualmente (Bowman e Ambrosini, 2007).

Glueck e Jauch (1984) apresentam alternativas estratégicas que podem ser adotadas, ao nível corporativo, por uma empresa: estratégia de estabilidade, crescimento ou defensiva. A estratégia de estabilidade concentra-se no conjunto atual de negócios com o objetivo de consolidar o seu posicionamento competitivo; a estratégia de crescimento é considerada uma opção quando a empresa dispõe de recursos ou tem oportunidades no mercado que possibilitem expandir as suas atividades, aumentando a quota de mercado e o valor da empresa; e a estratégia defensiva pode resultar de um desempenho das unidades de negócio inferior ao esperado e nesse caso, para reverter o fraco desempenho organizacional, a empresa reduz a escala de operações através do desinvestimento dessas mesmas unidades, por exemplo.

As estratégias corporativas apresentadas não são mutuamente exclusivas, como tal a empresa, ao longo do tempo, pode combinar estratégias de estabilidade, crescimento e defensiva para a mesma unidade de negócio consoante a que melhor se adequar à situação atual. É de salientar que, após a escolha estratégica é necessário coordenar a estratégia de negócio e a estratégia funcional de modo a assegurar que toda a empresa está em sintonia com a estratégia corporativa delineada.

Com vista ao crescimento, as organizações podem optar pelo desenvolvimento interno, através de um crescimento orgânico, em que a empresa investe o seu próprio capital no desenvolvimento de novos produtos, mercados, competências e conhecimentos; ou pelo crescimento externo, designadamente por meio de alianças estratégicas ou fusões e aquisições, em que a cooperação com outras entidades potencia a rápida expansão. Assim, seguidamente, são abordadas em detalhe as estratégias corporativas de integração vertical, diversificação, posteriormente, fusões e aquisições, e por fim, alianças estratégicas.

2.3.4.1. Integração Vertical

Autores, como Coase (1937) e Williamson (1971), debruçaram-se sobre a problemática central da integração vertical, em que as empresas são confrontadas com a questão “*make or buy*”, para o desenvolvimento dos seus negócios. Nestes trabalhos, a decisão da empresa é circunscrita a duas opções distintas: recorrer à integração vertical, e desenvolver a atividade no interior da sua organização; ou contratar ao mercado, e comprar os *inputs* a fornecedores independentes, pressupondo dessa forma um *trade-off* entre o controlo interno da organização e o incentivo de mercado.

A integração vertical tem lugar quando uma empresa passa a controlar operações de produção e/ou distribuição, assumindo o controlo total ou parcial das atividades da sua cadeia de valor (Barney e Hesterly, 2015). A cadeia de valor é um conceito que se refere ao conjunto de atividades⁹ que contribuem para o desenvolvimento de um produto ou serviço, desde a matéria-prima até ao consumidor final. Nesse contexto, Porter (1985) desenvolveu um modelo que engloba uma cadeia de atividades, comum a todos os negócios, que permite analisar a capacidade dessas atividades em agregar valor para o cliente e criar vantagem competitiva para a empresa, mediante a reconfiguração e melhor coordenação entre todas as operações da cadeia de valor, a fim de aumentar a margem de lucro (Figura 2.1). A margem é “a diferença entre o valor total e o custo combinado de realização das atividades de valor”, ou seja, a diferença entre o valor que o cliente está disposto a pagar pelo produto e/ou serviço e os custos relativos ao processo de transformar os *inputs* em *outputs* (Porter, 1985: 38).

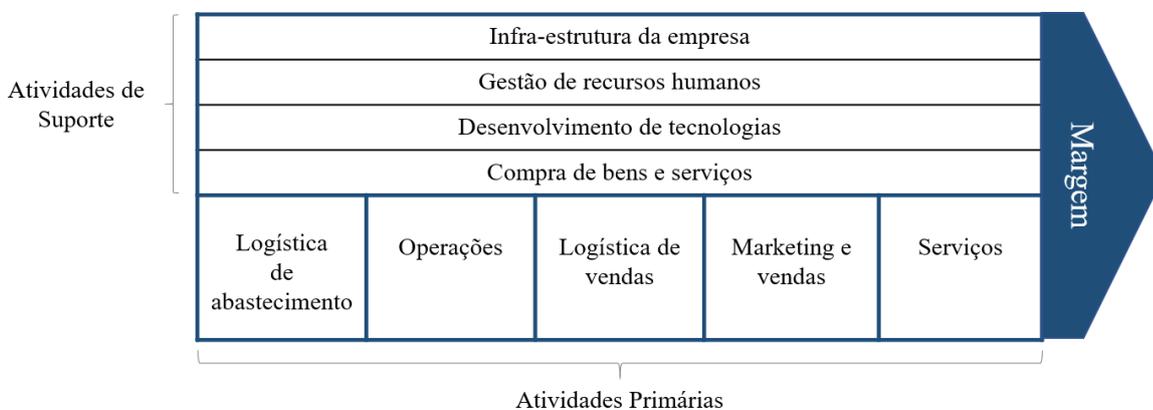


Figura 2.1 - Cadeia de Valor (Fonte: Porter, 1985)

Porter (1980: 300) define a integração vertical como uma estratégia corporativa que consiste na execução de duas ou mais atividades da cadeia de valor no âmbito de uma só entidade. Assim, e no que se refere à escolha entre desenvolver a atividade internamente (*in-house*) ou contratar ao exterior (*outsourcing*), compete à empresa a responsabilidade de decidir a alternativa que melhor serve a satisfação das necessidades estratégicas da organização (Harrigan, 1983). Quanto mais etapas da cadeia de valor a empresa incluir nas suas operações, maior é o seu nível de integração vertical.

A integração vertical pode realizar-se a montante e/ou a jusante. A integração vertical a montante ocorre quando a empresa expande os seus negócios para atividades posicionadas no início da cadeia de valor, próximas do acesso à matéria-prima, como é o caso, por exemplo, da aquisição de um fornecedor. A empresa ao integrar a unidade de produção adquire o controlo sob os *inputs*, aumentando assim, o seu

⁹ De acordo com a cadeia de valor de Porter (1985), as atividades de uma organização distinguem-se em atividades primárias e suporte. As atividades primárias (logística de abastecimento, operações, logística de vendas, marketing e vendas, e serviços) são aquelas que estão diretamente relacionadas à produção e distribuição do produto e/ou serviço ao cliente. As atividades de suporte (infra-estrutura da empresa, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologias e compra de bens e serviços) auxiliam as atividades primárias, mas não agregam valor diretamente.

poder negocial face a outros fornecedores. No que se refere à integração vertical a jusante, esta compreende a assimilação das etapas da cadeia de valor direcionadas ao cliente final, aproximando a empresa ao consumidor através de um contacto direto potencialmente mais eficaz. Este tipo de integração pode verificar-se mediante, por exemplo, a aquisição de distribuidores ou retalhistas. O contacto direto com o consumidor permite o acesso a informações críticas do mercado que possibilitam prever detalhadamente a procura, evitando excedentes ou ruturas de *stock*, além de que a empresa ao possuir lojas próprias consegue oferecer um serviço e atendimento personalizado, com o propósito de acrescentar valor para o cliente. Já no que concerne à integração vertical nos dois sentidos, a montante e a jusante, ela acontece quando a empresa procura controlar as atividades ao longo da cadeia de valor, ampliando assim o relacionamento entre fornecedor e cliente (Adeleke, Onodugo, Akintimehin e Ike, 2019; Barney e Hesterly, 2015).

A estratégia de integração vertical diminui a dependência de fatores externos ao longo dos processos de produção e distribuição, permitindo à empresa obter maior controlo interno e poder negocial perante fornecedores e clientes. As economias de controlo interno e coordenação permitem reduzir a incerteza e o risco associados a eventuais imprevistos de comprar no mercado, garantindo a estabilidade da procura e/ou oferta. A coordenação das unidades integradas com o *core business* da empresa pode levar ainda à criação de sinergias entre as atividades da cadeia de valor, como economias de escala. Esta estratégia compreende também outros benefícios como a oportunidade de diferenciação dos produtos e/ou serviços; economias de relacionamento estável, que promovem o desenvolvimento de procedimentos eficientes e especializados, a montante e/ou jusante, que não seriam viáveis com fornecedores ou clientes independentes; aumento das barreiras à entrada para novos e potenciais concorrentes; e a entrada em negócios de elevada atratividade (Harrigan, 1984; Porter, 1980).

Por outro lado, o aumento da complexidade organizacional resulta em riscos e custos acrescidos, nomeadamente, o aumento do risco operacional; perda de acesso a tecnologias e *know-how* externo; aumento dos custos fixos e conseqüente necessidade acrescida de recursos financeiros; e maiores barreiras à saída. Assim, ao integrarem-se verticalmente, as empresas deverão possuir ou adquirir as competências e os mecanismos de gestão adequados para enfrentar o crescimento, caso contrário irão perdurar as ineficiências (Harrigan, 1984; Porter, 1980). A integração vertical altera a sequência das atividades da cadeia de valor e, nesse sentido, as atividades de suporte, ou secundárias, terão de apoiar o crescimento da empresa, para que a mesma beneficie internamente da realização da nova atividade, a fim de alcançar vantagem competitiva sustentável (Porter, 1985). Além disso, a estratégia global da empresa deverá ser adaptada, devendo a organização redefinir a sua missão.

Na eventualidade de a integração vertical não produzir benefícios económicos ou estratégicos significativos, Harrigan (1986) sugere que a empresa recorra à estratégia de *outsourcing*. Kouvelis e

Milner (2002: 718) afirmam que “maior incerteza na oferta aumenta a necessidade de integração vertical, enquanto uma maior incerteza na procura aumenta a dependência de *outsourcing*”.

Ao contrário da integração vertical, a estratégia de *outsourcing* consiste na contratação de uma empresa externa para a realização de uma atividade específica da cadeia de valor da empresa (Dolgui e Proth, 2013), resultando numa opção que favorece a organização, no sentido, de permitir-lhe focar-se nas suas atividades primárias, a fim de alcançar vantagem competitiva (Awe, Kulangara e Henderson, 2018). Acresce o facto de poder possibilitar a redução de custos e maior flexibilidade, além de que a empresa contratada estará mais capacitada do que a organização para a realização da atividade, devido ao conhecimento e *know-how* especializado. Como tal, a organização deverá avaliar os prós e os contras de ambas opções de forma a compreender entre as duas, qual a mais adequada para a respetiva atividade da empresa.

De salientar que as estratégias corporativas passíveis de implementação no interior das organizações deverão ter por base um planeamento estratégico. No tópico seguinte, será abordada uma das ferramentas nesse âmbito, com vista ao crescimento do negócio, a Matriz de Produtos x Mercados de Ansoff.

2.3.4.2. A Matriz de Produtos x Mercados de Ansoff

Ansoff (1957) desenvolveu uma das principais ferramentas de planeamento estratégico, na forma de uma matriz 2 x 2, que relaciona dois elementos-chave: os produtos e serviços da empresa (existentes ou novos¹⁰) e os mercados disponíveis (existentes ou novos¹¹). Esta matriz permite estabelecer, através do cruzamento dessas variáveis, quatro alternativas estratégicas de crescimento: “penetração no mercado”, “desenvolvimento do produto”, “desenvolvimento do mercado” e “diversificação” (ver Figura 2.2).

		PRODUTOS	
		Existente	Novo
MERCADOS	Existente	Penetração no Mercado	Desenvolvimento do Produto
	Novo	Desenvolvimento do Mercado	Diversificação

Figura 2.2 – A Matriz de Produtos x Mercados de Ansoff (Fonte: Ansoff, 1965)

¹⁰ Os produtos e serviços da empresa são considerados “novos” em relação ao portfólio existente da empresa.

¹¹ Os mercados são considerados “novos” em relação aos mercados em que empresa atua.

A Matriz de Produtos x Mercados de Ansoff apresenta quatro estratégias com diferentes níveis de risco, a que correspondem possibilidades distintas de uma organização poder seguir uma estratégia de crescimento futuro. Esta ferramenta sugere que quanto mais afastada a empresa se encontrar dos produtos e mercados existentes, maior será o desafio para a empresa.

A “penetração do mercado”, por norma, é a estratégia de crescimento inicial seguida por uma empresa. Esta estratégia consiste em vender os produtos e/ou serviços atuais mediante capacidades já desenvolvidas, visando aumentar a sua participação nos mercados-alvo. Assim, trata-se de uma boa opção estratégica caso o mercado não esteja saturado (Loredana, 2017).

Relativamente ao “desenvolvimento do mercado”, este refere-se à identificação e criação de novos segmentos de mercado (por exemplo, novos segmentos de clientes ou área geográfica) em conformidade com a oferta atual da empresa. Por sua vez, o “desenvolvimento do produto” remete para a melhoria significativa do produto e/ou serviço através de soluções inovadoras, para atender as necessidades do mercado existente. Já no que respeita à “diversificação”, trata-se da estratégia de expansão mais arriscada porque se baseia no desenvolvimento de novos produtos em novos mercados, aumentando assim consideravelmente o âmbito de atuação da organização (Ansoff, 1965). De seguida, a estratégia de diversificação será abordada com maior detalhe.

2.3.4.2.1. Diversificação

Num ambiente de negócios dinâmico, volátil e altamente competitivo, as empresas são levadas a repensar as suas estratégias para melhor responderem às necessidades dos *stakeholders*. Nesse contexto, e tendo em vista o crescimento, a estratégia de diversificação surge como uma alternativa para as empresas expandirem os seus negócios, minimizando os riscos e incertezas, e melhorarem o desempenho (Boz, Yiğit e Anıl, 2013).

De acordo com Sahni e Juhari (2019: 3), a diversificação corresponde “à entrada da empresa ou de unidades de negócio em novas linhas de atividade, seja por processos de desenvolvimento interno ou aquisição”, sendo uma estratégia corporativa vocacionada para a expansão dos negócios e operações para novos produtos e mercados, a fim de alcançar vantagem competitiva sustentável (Wang, Ning e Chen, 2014; Yang, Cao e Yang, 2017). Mas para melhor compreender o efeito da diversificação no desempenho da empresa é importante entender o modo como os negócios do portfólio se relacionam, uma vez que esta pode possuir um portfólio de negócios relacionados e não relacionados.

A diversificação relacionada ocorre quando os negócios no portfólio da empresa são semelhantes, na medida em que as capacidades e os recursos (como *know-how* e canais de distribuição) possam ser

partilhados. Rumelt (1974: 11) descreveu estes negócios como “tangivelmente relacionados às capacidades e forças coletivas originalmente possuídas pela empresa”, sugerindo que as organizações, de um modo geral, diversificam inicialmente para setores relacionados, pela facilidade de partilha de recursos, avançando depois gradualmente para a diversificação não relacionada. Na diversificação para negócios não relacionados à atividade principal da empresa, não há o benefício da partilha de capacidades e recursos distintivos, tratando-se de um processo mais complexo, arriscado e dispendioso para a organização face à diversificação para os setores relacionados (Ali, 2017).

A diversificação consiste, por isso, numa estratégia orientada para a maximização do lucro que, além de reduzir o risco, possibilita à empresa explorar sinergias e beneficiar de um mercado interno de capital (Purkayastha, Manolova e Edelman, 2012). Por outro lado, a diversificação envolve custos adicionais para a empresa, maioritariamente associados ao aumento da complexidade da gestão das operações dos negócios (Grant e Jammine, 1988; Jones e Hill, 1988), bem como custos relativos ao aumento da burocracia, possibilidade de ineficiências na alocação interna de capital (Nayyar, 1992) e custos de agência¹² (Jensen, 1986).

Entre os diferentes motivos que têm sido propostos para explicar a diversificação da empresa, Montgomery (1994) distingue três perspetivas para explicar as razões que levam as empresas a diversificar: a visão baseada no poder de mercado (*The Market-Power View*); a visão dos Recursos (*The Resource View*); e a visão da Agência (*The Agency View*).

A visão baseada no poder de mercado defende que as empresas diversificadas estão em vantagem relativamente às empresas não diversificadas, não porque sejam mais eficientes, mas porque beneficiam do poder de conglomerado (Hill, 1985). Todavia, Gribbin (1976) afirma que o poder de conglomerado apenas poderá ser alcançado se a empresa dispuser de uma posição dominante nos mercados individuais. Assim, a estratégia de diversificação é implementada por uma empresa com a intenção de aproveitar os benefícios suscitados pelo poder de mercado com vista a atingir uma posição de superioridade face aos concorrentes (Caves, 1981; Scherer, 1980; Sobel, 1984).

Além disso, esta perspetiva enfatiza três estratégias extremamente agressivas (e potencialmente ilegais) que as empresas diversificadas podem explorar para aumentar ainda mais o seu poder de mercado: preços predatórios, nomeadamente por via de subsídio cruzada, em que a empresa oferece preços mais baixos em determinado mercado, compensado pela receita gerada em outros setores; *mutual forbearance*, em que se restringe a concorrência mediante acordos de interesses e/ou ligações com outros grupos concorrentes; e compras recíprocas, em que o poder coletivo das empresas diversificadas limita

¹² Custos relacionados à teoria da agência, em que os gestores agem de acordo com os seus interesses.

a entrada de novas empresas no mercado através da compra preferencial de bens e/ou serviços a empresas-clientes (Montgomery, 1994). Contudo, intervenção regulatória tem vindo a ser implementada para reduzir práticas desleais no mercado e denunciar comportamentos anticompetitivos, como os mencionados anteriormente, que levam a uma maior concentração da indústria, como por exemplo, a legislação anti-*dumping*¹³. A União Europeia aplica multas a empresas de países terceiros, caso estas recorram a práticas anti-*dumping* na Europa.

Relativamente à visão dos Recursos, o nível de diversificação e o desempenho de uma empresa são significativamente influenciados pelos recursos e capacidades da organização, sendo esses recursos e capacidades exclusivos da empresa que vão limitar o potencial de crescimento e determinar os negócios em que esta deve atuar (Penrose, 2003; Wan, Hoskisson, Short e Yiu, 2011). Neste sentido, a diversificação é o caminho pelo qual as empresas, tendo em vista tirar proveito dos recursos subaproveitados da sua atividade, expandem e diversificam para negócios relacionados como forma de aproveitar sinergias entre as atividades, diminuindo os custos operacionais e criando economias de gama (Wan *et al.*, 2011).

As economias de gama representam ganhos que a empresa obtém a partir de sinergias entre as diferentes linhas de negócio da empresa, pelo que o valor dos negócios combinados é superior aos negócios individuais. Estas economias podem ocorrer ao nível operacional (partilha de atividades e competências), financeiro (alocação interna de capital, redução de risco), anticompetitivo (poder de mercado), e também através de incentivos aos colaboradores de forma a estimular o interesse destes no crescimento e sucesso da empresa (Barney e Hesterly, 2015). Posto isto, de acordo com a visão dos recursos, a existência de economias de gama que possibilitem à empresa utilizar recursos e capacidades em vários negócios, fornece a motivação para a empresa diversificar para negócios relacionados, dado que quanto mais complexos forem os relacionamentos, mais difícil será para as empresas concorrentes replicar.

Por último, a teoria da Agência enfatiza os benefícios que os gestores de uma empresa podem obter por via dos seus acionistas (Montgomery, 1994). A complexidade decorrente do desenvolvimento das empresas, por meio da expansão dos negócios e criação de novas unidades organizacionais, exigiu a separação entre propriedade e controlo no interior das organizações. De um lado, os acionistas – os principais – e que possuem a propriedade da empresa e, do outro lado, os gestores contratados – os agentes – responsáveis pela gestão da empresa, de modo que a separação entre propriedade e controlo

¹³ *Dumping* é uma prática comercial que ocorre quando os produtos são vendidos a um preço inferior ao seu valor normal. Por valor normal considera-se o preço do produto vendido no mercado interno da empresa ou um preço baseado no custo de produção (Comissão Europeia, 2020).

poderá resultar na apropriação da empresa por esses agentes para seu próprio benefício (Berle e Means, 1932; Morck, Shleifer e Vishny, 1988).

Considerando que o bem-estar económico do acionista depende da atuação do gestor, por vezes há lugar a conflitos de interesses entre as partes, em termos de interesses divergentes, que geram custos, mais propriamente custos de agência, e que reduzem o valor da empresa (Amihud e Lev, 1999; Jensen e Meckling, 1976). Morck *et al.* (1988: 293) argumentam que "quando os gestores detêm uma participação pouco significativa na empresa e os acionistas estão dispersos demais para impor a maximização de valor, os ativos corporativos podem ser utilizados para beneficiar gestores em vez de acionistas".

Os gestores, por inerência do cargo que exercem na organização, tomam conhecimento de informações que são totalmente desconhecidas dos acionistas. Essa assimetria de informação beneficia os gestores relativamente aos proprietários da empresa, uma vez que os acionistas não têm capacidade de controlar e avaliar todas as ações praticadas por esses gestores das unidades de negócio com impacto no desempenho (Oxley e Pandher, 2016).

Nessa ordem de ideias, a teoria da agência explora a possibilidade de a diversificação poder ser motivada pelos gestores em seu próprio benefício, motivados por mais poder e prestígio, e também melhor remuneração (Ali, Haider Hashmi e Mehmood, 2016; Montgomery, 1994). Por norma, os gestores de uma empresa diversificada beneficiam de maior estabilidade ao nível profissional, porque o risco geral da empresa é reduzido, bem como de um aumento da remuneração, por esta estar positivamente relacionada com o tamanho da empresa, embora esses níveis mais altos de diversificação possam não resultar necessariamente em maior lucratividade (Murphy, 1985).

Mediante essa teoria, é expectável uma relação negativa entre diversificação e desempenho da empresa a partir de um determinado ponto, em que o custo marginal ultrapassa o benefício marginal de diversificar para outra área de negócio, uma vez que a estratégia de diversificação se afigura ineficiente, ao ser induzida pelo interesse pessoal, podendo os gestores investir além do nível de maximização do valor sem que as partes interessadas da empresa sejam beneficiadas (Montgomery, 1994; Singh, Gaur e Schmid, 2010). Dessa forma, a teoria da agência sugere uma relação principal-agente baseada no compromisso de garantir os interesses dos acionistas, ultrapassando os obstáculos da assimetria de informação e desenvolvendo mecanismos que alinhem os interesses dos gestores com os dos acionistas, como por exemplo, comissões ou participação nos lucros.

No âmbito da gestão estratégica, compreender as diferenças de desempenho entre as empresas e identificar os determinantes de uma vantagem competitiva sustentada são questões que captam a atenção dos académicos. Nesse contexto, a relação entre diversificação e desempenho tem sido alvo de estudo.

Os economistas analisaram a relação entre diversificação e poder de mercado (por exemplo, Berry, 1971; Gort, 1962; Utton, 1979), e a teoria sugere que a diversificação reforça o posicionamento da empresa no mercado, aumentando a sua participação e, resultando num melhor desempenho (por exemplo, Caves, 1981; Miller, 1973). Por sua vez, numa vertente estratégica, os académicos também foram atraídos para o estudo da diversificação, mais concretamente, para averiguarem se a diversificação relacionada beneficia o desempenho da empresa. Assente na VBR, a diversificação relacionada gera maior eficiência na alocação dos recursos e permite explorar sinergias, como economias de escala e economias de gama entre os negócios, de modo que, quanto mais relacionados forem, maior o seu potencial de sinergia organizacional. Nesse sentido, vários estudos empíricos demonstraram que as empresas que seguem uma estratégia de diversificação relacionada apresentam um desempenho superior relativamente às que diversificam para negócios não relacionados (por exemplo, Rumelt, 1974; Jung e Chan-Olmsted, 2005; Lizares, 2019; Palepu, 1985).

No entanto, apesar da relação entre diversificação e desempenho ser um dos temas mais debatidos na literatura de gestão estratégica, os resultados são inconclusivos, uma vez, que os estudos não apresentam resultados consensuais. Enquanto uns consideram uma relação positiva entre diversificação e desempenho da empresa (Chen e Yu, 2012; Grant, Jammine e Thomas, 1988; Lizares, 2019), outros identificam uma relação negativa (Phung e Mishra, 2016), nenhuma relação (Montgomery, 1985; Palepu, 1985), ou uma relação curvilínea na forma de U invertido (Anil e Yiğit, 2011; Jung e Chan-Olmsted, 2005; Kang, Lee e Yang, 2011). De notar que a diversificação pode ter um efeito curvilíneo no desempenho: o benefício marginal de diversificar para outra área é maior que o custo marginal até um certo nível, após o qual os custos ultrapassam os benefícios. Ou seja, numa fase inicial, a empresa explora sinergias, no entanto, após um certo nível de diversificação, os custos adicionais referentes a ineficiências internas e problemas de agência, resultam num desempenho inferior (Ali *et al.*, 2016).

2.3.4.3. Fusões e Aquisições

Fusões e aquisições, frequentemente abreviadas como F&A, são uma opção de crescimento adotada pelas empresas para obterem vantagens adicionais provenientes do crescimento e diversificação. Esta estratégia corporativa envolve “a compra, a venda, a divisão e a combinação de entidades diferentes ou similares”, com o objetivo de possibilitar à organização crescer rapidamente, adquirindo forças e competências complementares, para manter ou aumentar a competitividade de um negócio (Rompotis, 2015: 34).

O termo F&A é frequentemente usado, de forma generalizada, para descrever fusões e aquisições. Porém, não são sinónimos (Barney e Hesterly, 2015), apesar de, em ambos os casos, as empresas passarem a estar sob uma entidade comum (Sherman, 2011). Segundo Moskovicz (2018), uma fusão corresponde a uma colaboração mútua entre duas ou mais entidades para se tornar uma única empresa, envolvendo geralmente organizações de dimensões idênticas, sendo por isso designada por “*merger of equals*” (Rompotis, 2015); enquanto que numa aquisição, uma organização compra outra, sendo que por norma, são as grandes empresas a adquirir as menores. Assim, o autor considera que a principal diferença entre a fusão e a aquisição está no modo como as empresas se combinam.

Gaughan (2015) e Van Horne e Wachowicz (2008) definem fusão, e distinguem-na ainda de uma consolidação. Os autores argumentam que a concretização de uma fusão pode efetuar-se: (1) por incorporação – a fusão surge da agregação de duas ou mais empresas, em que apenas uma delas sobrevive como entidade legal, pelo que o ativo e o passivo das empresas incorporadas são assumidos pela empresa sobrevivente; (2) por consolidação – a combinação dos negócios resulta em uma nova entidade, em que as empresas envolvidas deixam de existir e os seus acionistas tornam-se parte integrante da nova organização. Como exemplo, a empresa A e a empresa B atuam individualmente no mercado, mas decidem atuar em conjunto. No caso de uma fusão ($A+B=A$), a empresa B funde-se na empresa A, e somente a empresa A continua a existir. Numa consolidação ($A+B=C$), as empresas A e B unem-se e constituem uma nova empresa, a empresa C. Porém, apesar de serem conceitos diferentes, o termo “fusão” é abrangente e tipicamente utilizado em sentido amplo (ibid.). Nesse horizonte estratégico, as entidades em questão concordam que a fusão servirá melhor o interesse comum e contribuirá para aumentar a eficácia e maximizar o lucro.

Por sua vez, uma aquisição ocorre quando uma empresa compra as ações ou os ativos de outra empresa, podendo adquirir uma parte ou a totalidade da empresa-alvo. Nesse sentido, e no caso de a aquisição ser integral, a empresa adquirida deixa de existir legalmente, sendo “absorvida” pela empresa que assume a gestão e o controlo. Mas se porventura, a aquisição for parcial, a empresa deverá comprar a maioria dos ativos (mais de 51%) ou uma parte dominante, para gerir e tomar decisões estratégicas sob a respetiva empresa (Rompotis, 2015).

As F&A podem assumir diferentes tipologias, consoante o nível de relacionamento existente entre as empresas envolvidas, (Moskovicz, 2018):

- Horizontais: realizam-se entre empresas concorrentes que atuam no mesmo ramo de atividade para aumentarem a participação de mercado;
- Verticais: referem-se à integração de empresas ao longo da cadeia de abastecimento, como um fornecedor (por exemplo, para garantir a continuidade do abastecimento de matérias-primas) ou

canais de distribuição, tendo em vista o consumidor final. Há uma relação comercial, vendedor-comprador;

- Conglomerados: ocorrem entre empresas que atuam em áreas de negócio não relacionadas, não sendo por isso concorrentes nem existindo ligação vendedor-comprador. Este tipo de integração visa geralmente minimizar o risco. No entanto, isso nem sempre acontece porque a organização está a entrar em mercados desconhecidos.

Desse modo, a fusão e aquisição são estratégias corporativas adotadas pelas organizações para a expansão dos negócios. O crescimento, através da combinação com outras empresas, permite às organizações alcançar os objetivos estratégicos de forma mais rápida e com menos risco face ao desenvolvimento orgânico, como é o caso da entrada de uma empresa em novo mercado poder ser facilitada pela aquisição de uma entidade que já atue nesse sector (Rompotis, 2015). Assim, a opção por F&A tem diretamente a ver com o potencial de criação de valor proveniente de sinergias entre as empresas envolvidas (Gupta, 2012; Ofili, 2014). Sinergias que podem advir de diferentes fatores, principalmente operacionais e financeiros (DePamphilis, 2010; Gaughan, 2015). A sinergia operacional está relacionada com a melhoria da eficiência operacional da empresa, traduzindo-se em benefícios como economias de escala e economias de gama, em que as partes envolvidas esperam reduzir os custos e aumentar as receitas. Este tipo de sinergia manifesta-se essencialmente quando as empresas atuam em indústrias relacionadas (Andrade, Mitchell e Stafford, 2001; Comment e Jarrell, 1995). A sinergia financeira refere-se à possibilidade de o custo de capital da empresa diminuir em linha com a redução do risco do negócio (Gaughan, 2015).

Além do crescimento e de sinergias, existem outras motivações subjacentes à decisão das empresas por F&A, nomeadamente a necessidade de capital financeiro que conduz à fusão com outras entidades mais bem sucedidas ou à aquisição de pequenas empresas promissoras no mercado (Moskovicz, 2018); as mutações constantes no mercado fruto do aumento da concorrência, alterações regulatórias, inovações e avanços tecnológicos (Cassiman e Colombo, 2006); a obtenção de uma nova base de clientes (Kreitl e Oberndorfer, 2004); e o acesso a capacidades e recursos exclusivos, tais como matérias-primas, patentes, tecnologias, etc. (Duksaitė e Tamošiūnienė, 2009).

No entanto, face ao nível de risco envolvido neste tipo de processos, os resultados podem não ser os esperados. As diferenças culturais entre as empresas, a disparidade de valores e crenças (principalmente em regiões geográficas diferentes), e os previsíveis conflitos entre administrações, são alguns dos obstáculos ao sucesso de F&A e ao atraso na sua consolidação (Rompotis, 2015). Por outro lado, convém também considerar fatores complementares, como por exemplo, o sentimento de insegurança dos colaboradores relativamente ao seu futuro na organização, designadamente o receio de perda de benefícios ou até mesmo, do próprio posto de trabalho (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper e

Jobin, 2000). Segundo Soundarya, Lavanya e Hemalatha (2018), uma cultura organizacional flexível que integre os indivíduos na organização e que crie um ambiente propício para os colaboradores é um fator relevante que tem vindo a assumir um papel determinante no desempenho das F&A.

Nesse sentido, uma empresa para alcançar os objetivos pretendidos deverá elaborar *a priori* um plano estratégico adequado, baseado em previsões racionais, onde são identificados e analisados os meios estratégicos alternativos disponíveis, o risco envolvido, os pontos críticos, os ganhos sinérgicos, como também os resultados esperados, de forma a garantir que o acordo, neste caso F&A, será benéfico para a organização e criará valor sustentado para todas as partes interessadas, e não apenas para satisfazer os interesses da gestão de topo (Ofili, 2014; Rompotis, 2015).

2.3.4.4. Alianças Estratégicas

Drucker (1996), citado em Elmuti e Kathawala (2001: 205), afirma que: "a maior mudança na cultura corporativa e na forma como os negócios estão a ser conduzidos pode ser o crescimento acelerado de relacionamentos baseados, não na propriedade, mas em parcerias". A colaboração com os diferentes tipos de *players*, como clientes, fornecedores, concorrentes e complementares (Brandenburger e Nalebuff, 1996), permite às organizações alavancar o seu potencial de crescimento através das oportunidades que essas parcerias podem oferecer. De modo que, em contexto de globalização, as alianças estratégicas são uma parte integrante do mundo atual dos negócios para gerar e sustentar vantagem competitiva em ambientes dinâmicos e complexos (Uddin e Akhter, 2011; Vattikoti e Razak, 2018).

Segundo Barney e Hesterly (2015: 270), uma aliança estratégica ocorre quando “duas ou mais organizações independentes cooperam no desenvolvimento, produção ou venda de produtos ou serviços”. Tratando-se, por isso, de um acordo voluntário entre duas ou mais entidades que, permanecendo independentes, se unem com o propósito de alcançar um conjunto de metas mutuamente estabelecidas em sintonia com as necessidades críticas do negócio, para que as partes beneficiem da colaboração e que os resultados visem o interesse comum (Işoraité, 2009).

As alianças estratégicas podem ser agrupadas em três categorias, (Barney e Hesterly, 2015):

- Alianças sem participação de capital: esta estratégia tem lugar em relações de cooperação entre as empresas, geridas por meio de contratos, para a partilha de recursos e capacidades. Por exemplo, contratos de licenciamento, fornecimento ou distribuição;
- Alianças com participação de capital: este tipo de aliança ocorre quando uma empresa investe o seu capital em outra entidade, adquirindo direitos de titularidade. Por vezes, esses investimentos são recíprocos entre as partes;

- Joint ventures (JV): Numa JV, as empresas formam uma nova entidade juridicamente independente com o propósito de desenvolverem uma atividade específica ou concretizarem determinados objetivos. Perante esta forma de investimento, o risco do negócio, o lucro e o respetivo património são partilhados entre os investidores.

Para uma organização se envolver em alianças estratégicas é conveniente proceder, antes de mais, a uma avaliação da oportunidade e à análise da sua viabilidade. De salientar, porém, que os objetivos da aliança deverão estar alinhados com a estratégia da empresa, uma vez que a aliança ao ser implementada deverá enquadrar-se na visão, missão e estratégia de longo prazo da organização (Işoraitè, 2009). As empresas devem estar cientes do seu contributo na parceria, devendo definir claramente o valor que pretendem criar dentro e fora desse relacionamento (Smith e Kumar, 2012). Sendo que, para tal, deverão refletir sobre o que deve ser retido no interior da organização para fins estratégicos, e o que pode ser desenvolvido, neste caso, por via de alianças (Serrat, 2017), tendo em consideração que as alianças estratégicas têm o potencial de combinar as forças das entidades-parceiras para a concretização de objetivos estratégicos difíceis de serem alcançados pelas empresas individualmente.

As organizações ao recorrerem a este tipo de estratégia pretendem entrar em novos mercados ou explorar novas oportunidades de negócio (por exemplo, através de uma aliança entre empresas estabelecidas em países diferentes é possível aceder rapidamente ao mercado internacional, e superar as barreiras à entrada); partilhar o risco e os custos, que são uma mais-valia principalmente em ambientes de incerteza e instabilidade, em áreas como desenvolvimento de novos produtos e tecnologias; e obter acesso imediato a recursos críticos, uma vez que cada parceiro concentrar-se-á nas atividades que melhor correspondam às suas capacidades, podendo simultaneamente, partilhar conhecimentos e desenvolver novas competências que poderão ser úteis noutras circunstâncias (Elmuti e Kathawala, 2001; Işoraitè, 2009; Smith e Kumar, 2012).

No entanto, como existem incentivos para cooperar em alianças estratégicas, também existem riscos, nomeadamente ao nível da assimetria de informação, como a *adverse selection*, *moral hazard* ou *hold up* (Barney e Hesterly, 2015). A *adverse selection* ocorre quando a organização assume que o seu parceiro tem determinadas competências e recursos que na realidade não possui, sendo que, por vezes, é difícil avaliar a veracidade dessas informações, sobretudo se os recursos forem intangíveis. O *moral hazard* surge quando os parceiros de negócio possuem capacidades e recursos relevantes e com valor considerável para a aliança, mas não os disponibilizam aos parceiros (por exemplo, uma empresa que atue no setor energético compromete-se a disponibilizar os seus engenheiros especializados para a aliança, no entanto, envia pessoal sem experiência que pouco contribui para o relacionamento. Esses colaboradores aprendem com os engenheiros altamente qualificados, pertencentes às empresas parceiras, e transferem o conhecimento adquirido para a sua empresa). Por último, o *hold up* manifesta-

se quando uma das partes realiza investimentos significativos, que só têm valor (ou têm mais valor) no contexto dessa aliança; e, posteriormente, os parceiros exigem retornos acima dos acordados no contrato, acontecendo que, por vezes, a empresa vê-se obrigada a aceitar a nova negociação porque o custo de oportunidade de desistir da aliança, após o investimento realizado, é superior (ibid.).

Outra das desvantagens a considerar diz respeito ao risco dos parceiros se tornarem dependentes uns dos outros, devido à partilha de recursos críticos, para atingirem os objetivos comuns e individuais, podendo desencadear, nomeadamente, aquisições ou comportamentos oportunistas, em que as empresas tentam maximizar o seu próprio ganho (Barringer e Harrison, 2000). Além disso, as diferenças culturais, os objetivos incompatíveis e os ganhos desiguais entre parceiros, são outros motivos passíveis de pôr fim às alianças, afetando a reputação das entidades (ibid.).

Nesse sentido, a escolha do parceiro estratégico é um elemento crucial para o bom funcionamento da aliança. A seleção de potenciais parceiros deverá privilegiar atributos como o nível de sinergia e a capacidade de as entidades trabalharem em conjunto (Serrat, 2017), tendo presente que, a relação entre os parceiros deverá ser baseada na confiança e transparência (Smith e Kumar, 2012).

Assim termina o enquadramento teórico necessário à correta resolução do caso de estudo pedagógico. No próximo capítulo será apresentada a metodologia seguida neste projeto.

2.4. Metodologia

De acordo com Christensen e Hansen (1987), o caso de estudo pretende retratar acontecimentos, o mais aproximado à realidade, que protagonizem situações que levantem questões ou problemas que possam ser analisados para uma melhor compreensão da respetiva temática em estudo; sendo que não há uma solução ideal para o problema neste tipo de abordagens. Estes autores sublinham ainda que o caso, no âmbito do ensino, é uma base teórica relevante para os alunos desenvolverem as suas capacidades analíticas, uma vez que permite-lhes identificar a problemática em análise e chegar a conclusões lógicas por si mesmos (ibid.).

O presente trabalho refere-se assim a um caso de estudo pedagógico, exigindo por isso uma investigação ao desempenho de uma entidade específica, o Grupo BMW, com o objetivo de aplicar os conceitos programáticos da temática escolhida. Pretende-se que, a partir da análise e resolução do caso, os alunos possam aplicar os conhecimentos teóricos lecionadas no âmbito das estratégias corporativas através da situação empresarial do Grupo BMW associada à sua aposta estratégica para os serviços de mobilidade. Desse modo, o caso de estudo vem estabelecer a ponte entre a teoria e a prática.

A recolha de informação no âmbito deste projeto foi circunscrita a artigos científicos, especialmente para a revisão da literatura. Já no que concerne à elaboração do caso de estudo foi necessário recorrer a várias fontes secundárias para a recolha de informações relevantes para o desenvolvimento do mesmo, de forma a torná-lo o mais rigoroso relativamente à situação empresarial que pretende retratar. Assim, fontes de informação como artigos de revistas académicas, sites especializados na área automóvel, site oficial da empresa BMW, comunicados de imprensa, bem como o relatório de sustentabilidade da organização foram meios utilizados, após uma rigorosa avaliação da informação recolhida.

2.5. Plano de Animação

Para maximizar o proveito educativo dos conteúdos programáticos abordados no caso de estudo são apresentados alguns procedimentos e orientações que deverão ser adotados pelos docentes para uma correta análise e resolução do caso na sala de aula.

Numa fase inicial, sugere-se a constituição de grupos de trabalho, compostos por 4 a 5 elementos. Cada grupo deverá analisar o caso para posteriormente ser discutido em sala de aula, onde os alunos poderão partilhar com a restante turma, o seu ponto de vista sobre as possíveis perspetivas que o caso possa suscitar, de modo a fomentar o enriquecimento da discussão e o aprofundamento de conhecimentos dos alunos.

O docente, como parte da unidade curricular e das atividades na sala de aula, terá um papel importante nas atividades, sugerindo-se que proceda à adequação do caso de estudo alinhando com as matérias lecionadas e, nesse sentido, retirando ou adicionando questões que julgue pertinentes na apresentação da questão. Por outro lado, sugere-se que o professor dê liberdade aos alunos na abordagem do tema, tendo em vista fomentar o debate de ideias, estabelecendo pontualmente a relação entre a teoria e os modelos teóricos assumidos no caso de estudo, e estimulando os alunos a relacionarem conceitos e perspetivá-los na sua aplicação prática. Igualmente se sugere que coloque questões no sentido de orientar a discussão e ajudar a organizar reflexão sobre o tema, tendo em vista uma discussão produtiva para todas as partes.

Para introduzir a temática do caso, são sugeridas algumas questões que podem ser proferidas aos alunos pelo docente, de forma a gerar maior interação entre os estudantes e cativar o seu interesse, como por exemplo:

- Têm interesse na indústria automóvel?
- No curto-prazo, pretendem adquirir o vosso próprio automóvel? E a longo prazo?
- São utilizadores ativos de serviços de mobilidade partilhada?

- Conheçam o serviço de *car-sharing* DriveNow? Já experimentaram o serviço?
- Consideram que os serviços de mobilidade partilhada terão potencial para resolver os desafios de mobilidade nas áreas metropolitanas?

E após análise do caso, o educador poderá também questionar sobre:

- Como interpretam a alteração na estratégia dos fabricantes automóveis vocacionada para a prestação de serviços na área da mobilidade?
- Se fossem o gestor do Grupo BMW, apostariam nos serviços de mobilidade? Se sim, quais as mudanças que fariam relativamente às decisões que o Grupo BMW tomou?

O Quadro 2.1 apresenta o plano de trabalho delineado para o caso de estudo.

Quadro 2.1- Plano de animação (Fonte: autor)

Etapa 1 – Preparação (realizada antes da aula)
Tempo: consoante as necessidades do aluno/grupo. Tarefas: leitura individual do caso de estudo; pesquisa de conteúdos adicionais para a resolução do caso; discussão das principais ideias do caso entre o grupo.
Etapa 2 – Discussão geral e apresentação dos conteúdos teóricos
Tempo: 30 minutos Tarefas: esclarecimento de eventuais dúvidas dos alunos relacionadas à resolução do caso e explicação dos conteúdos programáticos que serão abordados no mesmo; por fim, uma apresentação e breve discussão sobre a problemática em estudo.
Etapa 3 – Resolução da Questão 1
Tempo: 45 minutos Tarefas: realizar uma análise ao ambiente que a empresa se insere e entender o impacto de fatores externos na atividade da organização. Identificar e avaliar as estratégias corporativas seguidas pela entidade, bem como avaliar o impacto dessas decisões na sua atividade.
Etapa 4 – Resolução da Questão 2
Tempo: 30 minutos Tarefas: identificar a estratégia corporativa seguida pela empresa e compreender a expansão para as novas unidades de negócios, avaliando o modo como esses negócios se relacionam com o negócio existente.
Etapa 5 – Resolução da Questão 3
Tempo: 30 minutos

Tarefa: identificar a parceria estratégica estabelecida pela empresa e compreender os benefícios e riscos para a organização; e avaliar a integração da organização com o desenvolvimento sustentável.
Etapa 6 – Discussão geral e apresentação das propostas de resolução
Tempo: 90 minutos Apresentação final da resolução do caso de estudo proposta pelos grupos. Cada grupo terá 15 minutos para a apresentação oral e, após terminar, deverá entregar a resolução do caso por escrito ao docente. No final, o docente apresenta os slides de resolução do mesmo, destacando as principais temáticas a reter para o campo da gestão.

2.6. Questões de Animação a colocar pelo docente aos alunos

Tendo em consideração que o caso apresentado está alinhado com os objetivos pedagógicos propostos, o aluno é desafiado a responder às seguintes questões com a finalidade de consolidar as temáticas lecionadas em aula nesse âmbito teórico e aprimorar o sentido crítico face à situação empresarial em causa.

Questão 1.

1. Em 2011, o Grupo BMW, juntamente com a Sixt, criou o serviço DriveNow.
 - 1.1. O que motivou o Grupo BMW a apostar no mercado de *car-sharing*?
 - 1.2. Identifique o tipo de parceria e justifique a escolha da empresa de *rent-a-car* Sixt como parceira de negócio na DriveNow.

Em 2018, a DriveNow passou a ser uma subsidiária integral do Grupo BMW.

- 1.3. Descreva as razões que levaram à aquisição da participação detida pela Sixt. Quais são os riscos associados a essa decisão?

Questão 2.

2. O Grupo BMW expandiu a sua atividade de produção e comercialização de veículos automóveis para a prestação de serviços na área da mobilidade.
 - 2.1. Identifique a(s) estratégia(s) corporativa subjacente aos serviços de mobilidade ParkNow e ChargeNow em relação à DriveNow. Considera estes serviços uma mais-valia para a empresa? Enumere vantagens e riscos.

Questão 3.

3. No início de 2019, o Grupo BMW e a Daimler AG combinaram os seus serviços de mobilidade e criaram uma nova solução de “mobilidade urbana e sustentável” no mercado, a YOUR NOW.

- 3.1. Identifique o tipo de parceria e apresente vantagens e riscos desta cooperação entre concorrentes.
- 3.2. Descreva em que medida os serviços promovem a sustentabilidade e refira as vantagens, para o Grupo BMW, em transparecer essa mesma imagem.

2.7. Proposta de Resolução

Neste capítulo é apresentada uma proposta de resolução às questões do caso. Importa referir que as respostas apresentadas devem ser vistas como uma possibilidade de resposta, havendo abertura para outras perspetivas, sendo a discussão e troca de ideias uma parte fundamental da aprendizagem através de casos de estudo. Durante a preparação individual do caso, é esperado que os alunos procurem informação complementar em fontes adicionais, dado que esta resolução pode conter informação que não esteja presente no caso.

2.7.1. Questão 1

Q 1.1 – O que motivou o Grupo BMW a apostar no mercado de *car-sharing*?

Esta primeira questão remete para uma breve análise da indústria automóvel, de forma a permitir contextualizar o ambiente em que o Grupo BMW atua e, por conseguinte, a identificar os motivos que suscitaram a entrada da empresa no negócio de *car-sharing*.

Resposta sugerida:

O Grupo BMW, fabricante de veículos automóveis *premium*, começou a equacionar a possibilidade de entrar no negócio de *car-sharing* por força das mudanças na envolvente externa, que estão a ter um enorme impacto na dinâmica de toda a indústria e, conseqüentemente, na atividade da empresa. Essas mudanças, de enfoque político, ambiental, social, tecnológico e legal, estão a impulsionar a indústria automóvel a explorar novas abordagens na conceção e produção de veículos, bem como a fornecer mobilidade segundo um novo paradigma, assente em parte no desenvolvimento sustentável.

A crescente preocupação ambiental com as alterações climáticas, em que parte das emissões globais de CO₂ são geradas pela indústria automóvel, impõe regulação específica nesse âmbito para o setor, a fim de promover uma mobilidade urbana mais sustentável. Desse modo, a indústria automóvel tem vindo a integrar a tecnologia e a inovação nos seus modelos de negócio, apostando em tendências como a mobilidade elétrica, condução autónoma e a mobilidade de partilhada, com a finalidade de responder às novas exigências do mercado. Além do mais, a crescente concentração populacional nas áreas urbanas

desincentiva o uso do automóvel particular perante os desafios, como o trânsito e falta de estacionamento nas cidades. De seguida, estes fatores serão explorados com maior detalhe.

Nas últimas décadas, tem-se verificado um incremento dos esforços globais, ao nível dos indivíduos e das organizações, relativamente à defesa do ambiente. Tal preocupação é maioritariamente motivada pelas alterações climáticas que representam uma das principais ameaças ambientais, sociais e económicas ao planeta e à qualidade de vida futura, e são sobretudo resultado da atividade humana. É o caso do setor dos transportes, responsável por cerca de 25% das emissões globais de CO₂ e no qual se impõe, por isso, a necessidade urgente de novas soluções de mobilidade sustentáveis que forneçam uma mobilidade de baixas emissões que reduza os níveis de poluição nas cidades.

Nesse sentido, regulação nesse âmbito tem vindo a ser implementada com o objetivo de acelerar o processo de descarbonização e promover um sistema de mobilidade sustentável. Esta regulação vem de diferentes níveis, como por exemplo, o Acordo de Paris, que estabelece metas a longo prazo para limitar o aquecimento global; a UE, que impõe normas de emissão de CO₂ rigorosas para o setor do transporte rodoviário; e as cidades, como Munique e Bruxelas, que estão a restringir a circulação de veículos movidos a diesel nos centros urbanos. Face a estas restrições, a indústria tem investido em inovação para manter a rentabilidade e atenuar o impacto no ambiente.

Outro fator de grande impacto na indústria prende-se com os desenvolvimentos tecnológicos, os quais estão a criar alguma instabilidade na indústria automóvel (tradicionalmente mecânica), ao mesmo tempo que potenciam o desenvolvimento de soluções inovadoras e mais eficientes para o futuro da mobilidade.

As organizações pertencentes ao setor estão a ser incentivadas a investir continuamente em I&D para ir ao encontro de novas tendências no mercado, a apostar em colaboradores altamente qualificados na área de TI, como também, a estabelecer parcerias com outras entidades, especialmente com empresas de cariz tecnológico, a fim de expandir o seu negócio e aproveitar as oportunidades que as novas tecnologias têm para oferecer.

Neste contexto, a digitalização está a ter um papel determinante no setor, tanto ao nível de otimização de processos, como para instituir novas formas de mobilidade, uma vez que esta tecnologia permite (mediante ligação à internet) criar um ecossistema automóvel conectado, que facilita o papel do condutor por intermédio de alertas de aviso de acidentes ou radares de velocidade, com vista a uma eventual condução totalmente autónoma no futuro. A utilização intensiva de *smartphones* e o acesso generalizado à Internet potenciou também o surgimento de novos modelos de negócio assentes em plataformas digitais, como o *car-sharing*.

As atividades no âmbito da economia de partilha têm vindo a suscitar uma forte adesão por parte dos consumidores desde a recessão originada pela crise financeira de 2008, em que as pessoas procuravam modos alternativos de consumo em virtude de estarem mais suscetíveis em termos de rendimentos. Não obstante, hoje em dia, essa predisposição é motivada também pela flexibilidade, conveniência e utilidade que essas soluções oferecem. Os consumidores, sobretudo os *Millennials*, têm vindo a privilegiar a experiência de beneficiar temporariamente de um bem em detrimento da sua aquisição, principalmente devido a esses estímulos.

Ainda em relação a fatores demográficos, observa-se uma crescente concentração populacional nas áreas urbanas, resultante da deslocação da população rural para as principais cidades. O aumento da densidade populacional traz implicações ao nível da mobilidade, sobretudo pelo facto do meio de transporte tipicamente mais utilizado nas cidades ser o automóvel particular. O constrangimento ao nível das deslocações, devido ao elevado número de carros nas estradas, diminui a qualidade de vida da população e impacta negativamente a região envolvida.

Assim, este ambiente volátil, marcado pela rapidez das mudanças que estão a ocorrer, fez aumentar a competitividade no mercado em função das oportunidades que o progresso tecnológico tem vindo a suscitar. As tecnologias digitais estão a promover o desenvolvimento de novas soluções de mobilidade que vêm colmatar os problemas enfrentados pelas cidades densamente povoadas, como o trânsito e falta de estacionamento. Os consumidores, especialmente os *Millennials*, estão recetivos a novos conceitos de mobilidade que ofereçam maior flexibilidade e conveniência para o seu dia-a-dia. Assim, perante as oportunidades no mercado, *start-ups* tecnológicas desenvolvem plataformas de *ride-hailing* e *car-sharing*, em alternativa ao uso do carro particular. Contudo, a ameaça de novos concorrentes tem vindo a incentivar alguns fabricantes automóveis, incluindo a BMW, a investir nesse negócio, a fim de não ficarem para trás e aproveitarem o conceito inovador com potencial disruptivo relativamente ao setor. Acresce que o *car-sharing* pode potenciar o desenvolvimento de outras soluções de transporte baseadas na prestação de serviços.

Nesse sentido, o Grupo BMW identificou no *car-sharing* uma área complementar importante para o seu negócio, visto tratar-se de um modelo vocacionado para a prestação de serviços mas, simultaneamente, capaz de se afirmar como veículo de promoção da marca junto de um potencial segmento de clientes, que não tendo interesse em possuir um carro no curto-prazo, pode eventualmente ter esse interesse no futuro. Ao disponibilizar os seus próprios veículos para o serviço de partilha, a BMW enquanto fabricante automóvel, permite ao utilizador usufruir temporariamente dos seus automóveis e beneficiar da experiência de condução da marca, antecipando a possibilidade de criar fidelização através dessa utilização.

A plataforma de *car-sharing* permite ainda à empresa testar os seus novos veículos e tecnologias, e obter *feedback* constante dos seus produtos e serviços mediante o contacto direto que a plataforma providencia com o cliente final. De salientar que a presença recorrente dos carros DriveNow a circular no centro das cidades – veículos das marcas BMW e MINI – serve efetivamente como publicidade atraindo a atenção de potenciais compradores.

Por último, mas não menos importante, está o aumento da reputação da marca através do reforço do compromisso com a sustentabilidade, uma vez que o *car-sharing* é percecionado como uma atividade benéfica para o ambiente, ao reduzir o número de veículos particulares a circular nas estradas. Em suma, o reforço do posicionamento do Grupo BMW passa, além da produção automóvel, por procurar oportunidades de negócio que correspondam às novas exigências e padrões de consumo, de modo a permitir à organização responder de forma flexível às mudanças no mercado e consolidar a sua posição competitiva, uma vez que, dessa forma, a sua capacidade de adaptação à nova realidade da indústria automóvel será superior.

Q 1.2 – Identifique o tipo de parceria e justifique a escolha da empresa de *rent-a-car* Sixt como parceira de negócio na DriveNow.

Resposta sugerida:

Tendo como objetivo o crescimento do negócio e atento às oportunidades do mercado, o Grupo BMW decidiu diversificar para novas áreas, investindo na partilha de carros através de uma parceria com a empresa Sixt. Para a concretização do negócio, as empresas estabeleceram uma aliança estratégica que resultou, mais concretamente, na joint venture DriveNow, uma entidade juridicamente independente criada unicamente para a atividade de *car-sharing*, em que cada empresa detinha uma participação de 50%.

A empresa de *rent-a-car* Sixt era líder no seu *core business* e, além disso, já cooperava com a BMW nesse âmbito para os contratos de aluguer de veículos dos modelos BMW e MINI para a sua frota automóvel. Essa colaboração permitiu que houvesse uma relação de confiança entre as empresas, possibilitando à BMW uma perceção (positiva) do modo como a Sixt operacionalizava o negócio para os contratos de *rent-a-car*.

Ao equacionar a aliança estratégica, a BMW antecipou que a parceria com a Sixt poderia impulsionar os objetivos estratégicos de forma mais rápida e com menor risco, uma vez que, tratando-se de uma empresa de *rent-a-car*, dispunha de competências úteis para o serviço DriveNow, nomeadamente o *know-how* de locação de veículos e gestão da frota automóvel. Para a BMW, o acesso

imediatamente a esses recursos era um dos principais motivos para a escolha da Sixt como parceira de negócio, acrescido ao facto de a empresa possuir conhecimentos na área de TI, relevantes para o desenvolvimento da plataforma digital de *car-sharing*, e ainda a sua experiência nesse negócio por anteriormente ter operado o seu próprio serviço de partilha de carros através da marca SIXTI Car Club. Adicionalmente, a Sixt dispunha de uma ampla base de clientes que poderia ser uma mais-valia para a joint venture, visto que eram consumidores interessados em alugar veículos automóveis por tempo limitado e, consequentemente, um público-alvo atrativo para o serviço de *car-sharing* DriveNow.

Além de todas essas razões que motivaram o Grupo BMW a criar a joint venture com a Sixt, é importante referir também que a aliança estratégica possibilitava a partilha do risco e dos custos do negócio entre os membros, ou seja, seria uma mais-valia face à incerteza do mesmo e da receptividade do mercado perante a economia de partilha, especialmente nos países onde havia um sentido de propriedade forte relativamente ao automóvel enraizado na sociedade.

Q 1.3 – Descreva as razões que levaram à aquisição da participação detida pela Sixt. Quais são os riscos associados a essa decisão?

Resposta sugerida:

De acordo com a estratégia corporativa NUMBER ONE > NEXT, implementada em 2017, o Grupo BMW reforçou o seu compromisso em oferecer soluções de mobilidade orientadas ao cliente, demonstrando o interesse em melhorar continuamente a sua oferta através do desenvolvimento de serviços complementares de mobilidade. O modelo de negócios vocacionado para a prestação de serviços tinha vindo assim a ser implementado pela empresa face às perspectivas promissoras que apresentava para o futuro da indústria. Soluções de *car-sharing* (DriveNow), estacionamento (ParkNow) e carregamento elétrico (ChargeNow) compunham o portfólio de serviços de mobilidade BMW, realçando também o foco do Grupo em incorporar as tecnologias digitais na sua atividade, como um fator importante para o sucesso da organização.

Nesse seguimento, o Grupo BMW estava focado em impulsionar o seu portfólio de serviços e alinhar os respetivos objetivos estratégicos de cada negócio com a estratégia corporativa. Porém, como a BMW não dispunha da liberdade total na tomada de decisão e desenvolvimento estratégico da DriveNow, por a empresa de *rent-a-car* Sixt também ser proprietária do serviço, o Grupo foi incentivado a adquirir a participação detida pela Sixt na DriveNow em 2018, a fim de gerir e obter o controlo total sobre a empresa. Tal decisão surgiu da necessidade da BMW ganhar autonomia para alavancar a DriveNow, da mesma forma que fazia com os seus outros serviços de mobilidade, com o propósito de obter a gestão do portfólio completo, uma vez que esta era uma das áreas estratégicas do Grupo.

No entanto, a aquisição da participação detida pela Sixt também acarretou alguns riscos, nomeadamente em relação à estrutura operacional do serviço e gestão da frota automóvel, uma vez que essas funções eram desempenhadas pela empresa de *rent-a-car*, com base na sua experiência nessa área. Todavia, ao longo dos sete anos de parceria, houve partilha de conhecimentos entre as empresas e a BMW teve a oportunidade de desenvolver competências nesse âmbito, as quais por fim, a tornaram auto-suficiente na gestão da frota automóvel. Contudo, para continuar a usufruir da infraestrutura de TI da plataforma de *car-sharing* DriveNow, a BMW teve de pagar pela sua utilização à Sixt, por ter sido esta a desenvolvê-la.

O término da aliança, e o interesse que a BMW já demonstrava em criar uma parceria com a Daimler para o negócio do *car-sharing* poderiam ter comprometido a relação entre as empresas; no entanto, a aquisição foi pacífica e a Sixt reforçou o seu agradecimento à BMW, referindo que continuaria a parceria com a mesma em outras áreas, incluindo os contratos de *rent-a-car* para os veículos BMW.

2.7.2. Questão 2

Q 2.1 – Identifique a(s) estratégia(s) corporativa subjacente aos serviços de mobilidade ParkNow e ChargeNow em relação à DriveNow. Considera estes serviços uma mais-valia para a empresa? Enumere vantagens e riscos.

Resposta sugerida:

Em linha com a estratégia de crescimento adotada ao nível corporativo, o Grupo BMW alargou a sua oferta numa vertente direcionada para os serviços de mobilidade através das marcas DriveNow, ParkNow e ChargeNow. De acordo com a matriz de Produtos x Mercados de Ansoff, a empresa seguiu assim uma estratégia de diversificação, ou seja, uma estratégia baseada no desenvolvimento de novos serviços para novos mercados.

A DriveNow foi o primeiro modelo de negócios da BMW orientado à prestação de serviços. Este serviço, assente no modelo de partilha de carros, era vocacionado para um segmento de consumidores que tinha necessidades de mobilidade e privilegiava a flexibilidade que este tipo de serviço oferecia. Nesse sentido, e com o propósito de responder às necessidades desse segmento em particular, a BMW identificou potencial de negócio na disponibilização de veículos das marcas BMW e MINI para a frota automóvel do serviço DriveNow como forma de rentabilizar os recursos disponíveis e distintivos da organização. Acresce o facto de que não se tratava de vender apenas um automóvel, mas sim, de vender o mesmo carro várias vezes como se de um “*test drive* pago” se tratasse. Assim, o produto final do seu

negócio principal, enquanto fabricante automóvel, servia de *input* para o serviço de *car-sharing* DriveNow.

Após dois anos a operar o serviço de partilha de carros, o Grupo BMW acrescentou ao portfólio de mobilidade, a ParkNow e a ChargeNow. A ParkNow era um serviço dirigido a todos os condutores de veículos automóveis com o objetivo de descomplicar o processo de estacionar o carro nas cidades ao permitir localizar, reservar e pagar o estacionamento através de uma única app; já a ChargeNow veio simplificar o processo de carregamento dos veículos elétricos na cidade, ao facultar aos seus clientes (proprietários e/ou utilizadores de veículos elétricos BMW e MINI) o acesso a uma rede pública de estações de carregamento elétrico proveniente de diferentes operadores de eletricidade.

Com a criação de ambos os serviços, o Grupo diversificou para negócios relacionados à atividade da DriveNow – estratégia de diversificação relacionada – por reconhecer os ganhos sinérgicos que poderiam resultar entre a empresa de *car-sharing* e estas novas empresas de mobilidade, dado que, tanto o processo de estacionar o automóvel como o de carregar veículos elétricos, representavam atividades correlacionadas à DriveNow, e que permitiriam torná-la numa solução ainda mais eficiente.

A DriveNow funcionava em sistema *free-floating* e, nesse sentido, quando o utilizador fosse estacionar o automóvel na área de operação do serviço para terminar a viagem, beneficiaria das funcionalidades da aplicação ParkNow na procura de vaga de estacionamento. Isto implicava, para o cliente, poupar tempo e dinheiro, sendo que em simultâneo, o serviço contribuía para a redução do tráfego rodoviário e de todas as suas condicionantes envolvidas, como a poluição atmosférica.

Em linha com a mobilidade sustentável, o Grupo BMW tinha a oportunidade de tornar o *car-sharing* um negócio mais atrativo relativamente aos outros *players* porque, enquanto fabricante automóvel, podia assegurar a afetação dos seus veículos *premium* para o serviço, incluindo os elétricos. Desse modo, a DriveNow estaria em condições de oferecer a maior frota elétrica de *car-sharing* na Europa. Por outro lado, e atendendo ao facto de a sociedade estar ainda pouco familiarizada com a mobilidade elétrica, a DriveNow poderia contribuir para promover este tipo de veículos, ao possibilitar ao utilizador usufruir da experiência de condução do automóvel BMW i3. A ChargeNow veio complementar a DriveNow, visto que a acessibilidade às infraestruturas de carregamento nas cidades era crucial para o sucesso da mobilidade elétrica e, conseqüentemente, para o uso adequado dos seus modelos.

A mobilidade elétrica é uma das grandes tendências para o futuro do setor automóvel, principalmente, por ser uma mobilidade de baixas emissões que propicia a redução dos níveis de poluição do ar. Nesse sentido, a BMW dedicou-se à infraestrutura de carregamento elétrico para apoiar a adesão a estes veículos nas cidades. A ChargeNow possibilita, nomeadamente:

- Contribui para reduzir a ansiedade do condutor relativamente à autonomia do automóvel: reduz a ansiedade dos condutores em relação à duração da bateria automóvel e falta de infraestrutura de carregamento, o que transmite segurança e estabilidade aos condutores e clientes BMW relativamente à autonomia dos seus veículos;
- Oferta de um serviço diferenciado e personalizado: a rede ChargeNow está sincronizada com o sistema de navegação dos veículos elétricos da marca BMW e MINI. Além disso, também é possível ao utilizador localizar uma estação de carregamento disponível na área pretendida e efetuar o respetivo pagamento por via da app móvel;
- Viabilidade do serviço DriveNow: a DriveNow dispõe de uma frota parcialmente elétrica, necessitando por isso de infraestrutura adequada e acessível nas cidades para a implementação e bom funcionamento do serviço;
- Incentivo à mobilidade elétrica e, conseqüentemente, à compra de veículos BMW;
- Entrada em negócios de elevada atratividade: o futuro elétrico é cada vez mais uma realidade na indústria automóvel. No entanto, há ainda obstáculos à aceitação generalizada deste tipo de veículos, relacionados principalmente com o nível da autonomia, tempo de carregamento e a infraestrutura. Assim, existem oportunidades nesse mercado para explorar e o serviço ChargeNow surge nesse âmbito.

Todavia, também resultam riscos e custos acrescidos com a criação do serviço ChargeNow, como:

- Aumento do risco operacional: sendo uma nova unidade de negócio há maior probabilidade de eventuais ineficiências e riscos resultantes de processos inadequados;
- Maiores barreiras à saída do mercado, devido ao investimento elevado e forte compromisso intrínsecos à natureza dos negócios em que a BMW opera;
- Dependência do crescimento da rede ChargeNow face ao nível de aceitação da mobilidade elétrica pelos consumidores: o aumento da rede ChargeNow dependerá da adesão à mobilidade elétrica, isto é, quanto mais carros elétricos forem vendidos, mais carros elétricos haverá a circular nas estradas e, por conseguinte, maior será a área de atuação do serviço. Assim, os consumidores são os agentes de mudança e terão papel determinante no sucesso do negócio.

Face ao exposto, a oferta dos serviços de mobilidade DriveNow, ParkNow e ChargeNow são uma mais-valia para o Grupo BMW, destacando-se as seguintes vantagens:

- Reduz o risco financeiro devido à partilha de risco entre os diferentes negócios;
- Alarga o âmbito de atuação da organização para novos segmentos de mercado: o público-alvo dos serviços de mobilidade abrange consumidores que não pretendem adquirir veículos automóveis, com destaque para a faixa etária dos *Millennials*;
- Explora sinergias entre as atividades, diminuindo os custos operacionais;

- A partilha de recursos e capacidades gera maior eficiência na alocação dos recursos;
- Acesso a informações críticas do mercado: o Grupo BMW poderá testar as novas tecnologias dos seus veículos e obter *feedback* constante dos utilizadores através do serviço de *car-sharing* DriveNow. Além disso, as plataformas digitais são um canal direto com os clientes que permite aos utilizadores efetuarem comentários e avaliações do serviço, possibilitando à BMW, dessa forma, ficar a par das opiniões e críticas construtivas para o seu negócio;
- Promove a marca e os veículos BMW;
- Promove a BMW como uma marca ecológica: o serviço DriveNow, no âmbito da economia de partilha, e a aposta clara na mobilidade elétrica qualificam a empresa BMW como uma marca “verde” e responsável.

No entanto, alguns riscos deverão ser levados em conta, nomeadamente:

- Aumento da complexidade da gestão das operações do negócio;
- Aumento da estrutura de custos: os custos fixos são mais elevados e, conseqüente, há uma necessidade acrescida de recursos financeiros. Também há maior risco de ineficiências na alocação interna de capital;
- Investimento elevado, sobretudo numa fase inicial, devido ao capital humano especializado, I&D, estudos de mercado, etc.;
- Conflito de interesses entre a fabricação automóvel e a partilha de carros: possibilidade de a venda de automóveis poder diminuir caso se verifique maior adesão ao serviço de *car-sharing*, visto que ambos são fornecedores de mobilidade.

2.7.3. Questão 3

Q 3.1 – Identifique o tipo de parceria estabelecida com a Daimler e apresente as vantagens e riscos desta cooperação entre concorrentes.

Resposta sugerida:

O Grupo BMW e a Daimler detinham portfólios próprios de serviços de mobilidade, no entanto, decidiram estrategicamente que seria mais vantajoso para ambos estabelecer uma aliança e combinar os seus serviços. Em parceria, as empresas criaram assim a YOUR NOW que resulta de cinco joint ventures: SHARE NOW, FREE NOW, PARK NOW, CHARGE NOW e REACH NOW. Enquanto fornecedores de mobilidade detêm uma participação igualitária em cada uma das joint ventures e, dessa forma, continuam entidades independentes e concorrentes no seu *core business*.

Cada JV corresponde a uma área de negócio distinta, incluindo o *car-sharing*, o *ride-hailing*, o estacionamento, o carregamento elétrico e o transporte multimodal. Todos os serviços de mobilidade da BMW e Daimler foram agrupados por essas áreas e tornaram-se patrimônio de ambas para que em conjunto pudessem providenciar uma solução de mobilidade completa para os seus clientes. Posto isto, esta aliança estratégica apresenta vantagens para as empresas BMW e Daimler, nomeadamente permite obter massa crítica no mercado, beneficiar da notoriedade das marcas, disponibilizar um serviço completo de mobilidade ao cliente, efetuar a partilha de recursos e competências, partilhar riscos e custos, e beneficiar de sinergias entre as unidades de negócio YOUR NOW.

Face ao ambiente dinâmico, a aliança estratégica tem como principal objetivo alavancar o crescimento e ampliar a escala dos negócios, de forma a aumentar consideravelmente o poder de mercado para competir com concorrentes como a Uber, dado que a escala neste tipo de serviços é crucial para alcançar o sucesso. Sendo que a BMW, juntamente com a Daimler, reúne uma ampla base de clientes na ordem dos 60 milhões.

Relativamente à notoriedade das marcas, a BMW e a Daimler são dois grupos automóveis de prestígio, com uma longa experiência no mercado, que contam com marcas *premium* no seu portfólio. A título de exemplo, a BMW e a Mercedes-Benz foram incluídas no top 3 das marcas automóveis mais valiosas do mundo em 2019, sendo marcas que farão parte do portfólio YOUR NOW através do serviço SHARENOW como elemento diferenciador face a outros serviços de *car-sharing* presentes no mercado. Também as marcas de mobilidade da BMW e Daimler, por si só, são poderosas pela qualidade reconhecida do serviço e boa aceitação no mercado.

A solução de mobilidade YOUR NOW, atuando em 5 áreas de negócio (*car-sharing*, *ride-hailing*, estacionamento, carregamento elétrico e transporte multimodal), oferece um serviço completo de mobilidade ao dispor do cliente. A BMW não possuía serviços de *ride-hailing* no seu portfólio, porém tinha especial interesse nesse mercado e, mais concretamente, no serviço MyTaxi da Daimler, pois este tinha consolidado a sua presença no mercado internacional e seria um motor de crescimento para a organização. A Daimler, por sua vez, reconhecia nos serviços da BMW, ParkNow e ChargeNow, potencial para auxiliar a implementação de conceitos para a mobilidade futura como a condução autónoma. A ParkNow e ChargeNow possivelmente teriam a capacidade de garantir funcionalidades relativas à localização de vagas de estacionamento e postos de carga disponíveis para o automóvel autonomamente se dirigir até ao respetivo local.

Considerando que as empresas têm o objetivo de possuir um portfólio YOUR NOW com uma frota composta por veículos elétricos e autónomos, a BMW e a Daimler podem partilhar recursos e competências no desenvolvimento da próxima geração de novas tecnologias no âmbito da condução

autónoma, a fim de assegurar uma condução segura a circular nas estradas. Além disso, o risco e custos podem ser partilhados, nomeadamente os custos operacionais e de I&D.

De referir também que as unidades de negócio YOUR NOW beneficiam de sinergias entre si, em que os recursos e as capacidades podem ser partilhados entre as diferentes joint ventures; a frota parcialmente elétrica SHARENOW beneficia da rede CHARGE NOW; a SHARE NOW e todos os serviços de *ride-hailing* FREE NOW estão incluídos na REACH NOW; além do mais, a PARK NOW e a SHARE NOW complementam os restantes negócios, permitindo a criação de um ecossistema holístico de mobilidade nas áreas urbanas.

Com a concretização da aliança estratégica há também riscos a considerar, e que se relacionam designadamente com o processo de *rebranding*, interesses divergentes, possibilidade de partilha de recursos críticos entre os concorrentes, e ainda ao facto de ambas as empresas neste negócio estarem a atender segmentos de massas o que contraria a ideia de prestígio, elemento distintivo das duas marcas.

O *rebranding* será determinante para afirmar o novo posicionamento da marca junto das partes interessadas. De realçar, no entanto, a importância da fase de transição para a nova marca, pois o consumidor deverá aperceber-se da mudança, antes que esta efetivamente aconteça, para que possa reconhecer a nova marca e associá-la à original.

Tendo em consideração que as empresas são rivais na sua atividade principal de fabricação automóvel, poderá haver conflitos de interesses entre as partes, que poderão influenciar negativamente a parceria. Além do mais, a aliança poderá suggestionar a partilha de recursos críticos e *know-how*, contudo, caso isso aconteça, as empresas devem filtrar os conhecimentos que trocam entre si, visto que poderá interferir na atividade principal em que ambas atuam e são concorrentes. Assim, a BMW e a Daimler devem definir *a priori* o que poderão partilhar entre si, a fim de garantir a estabilidade da aliança.

Para finalizar, os produtos e serviços das marcas BMW e Daimler estarão acessíveis a outros segmentos de consumidores por via dos serviços de mobilidade, o que poderá ter repercussões ao nível do valor das marcas, considerando que atuais e potenciais clientes poderão privilegiar a exclusividade que a marca representa.

Q 3.2 – Descreva em que medida os serviços de mobilidade YOUR NOW promovem a sustentabilidade e refira as vantagens, para o Grupo BMW, em transparecer essa mesma imagem.

Para responder a esta pergunta, é esperado que os alunos recorram a fontes adicionais, nomeadamente ao mais recente Relatório de Sustentabilidade do Grupo BMW disponível, para acesso a informação complementar ao caso de estudo e útil para a resolução da questão.

Resposta sugerida:

Em 2012, o Grupo BMW implementou 10 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas na atividade da empresa, com base nos quais estabeleceu metas para 2020 centradas essencialmente em três áreas de atuação: produtos e serviços; produção e criação de valor; colaboradores e sociedade (ver Figura 2.3). Posteriormente e através da estratégia NUMBER ONE > NEXT, focada sobretudo na mobilidade elétrica, condução autónoma e digitalização, a empresa reforçou esse compromisso do Grupo em integrar objetivos de sustentabilidade, de forma transversal, em todos os níveis e funções da organização. Assim, e de acordo com os ODS, a BMW promove iniciativas ao longo da sua cadeia de valor e integra as metas nas suas tomadas de decisão visando agregar valor ao negócio e simultaneamente benefícios para a sociedade e o ambiente.



Figura 2.3 - Os 10 objetivos de Sustentabilidade do Grupo BMW e o seu potencial impacto nos ODS (Fonte: Grupo BMWb, 2019)

Especificamente, os serviços de mobilidade YOUR NOW estão alinhados com os ODS: nº 9 – Indústria, inovação e infraestrutura, nº 11 – Cidades e comunidades sustentáveis e nº 13 – Combate às alterações climáticas. As alterações climáticas e a elevada concentração populacional nos centros

urbanos representam ameaças e desafios mundiais que estão a impulsionar o Grupo BMW a explorar novas abordagens na conceção, produção e desenvolvimento dos seus produtos e serviços. Desse modo, a BMW, através de um modelo de negócio baseado na prestação de serviços, pretende contribuir para essa causa e construir um ecossistema integrado de mobilidade que permita reduzir as emissões de CO₂ e melhorar a qualidade de vida urbana nas cidades.

A YOUR NOW é constituída por cinco serviços distintos, mas interligados, que se destinam a promover uma mobilidade mais sustentável. O serviço de *car-sharing* SHARE NOW dispõe de uma frota automóvel parcialmente elétrica, composta por veículos eficientes e de baixas emissões, que tem por objetivo reduzir significativamente os veículos a circular nas estradas através de um modelo assente na economia de partilha, e estimular o uso consciente do automóvel. A FREE NOW, aliada à PARK NOW, contribui para minimizar os problemas de estacionamento e congestionamento do tráfego nas áreas metropolitanas. A CHARGE NOW incentiva à mobilidade elétrica ao disponibilizar infraestruturas de carregamento em várias cidades e a REACH NOW oferece uma visão holística da mobilidade ao abranger uma rede de transporte multimodal que assegura ao utilizador o meio de transporte mais adequado às suas necessidades. De referir que os novos veículos da gama VISION NEXT estão a ser produzidos com materiais reciclados ou originários de recursos renováveis.

Posto isto, o Grupo BMW adota práticas sustentáveis ao longo da sua cadeia de abastecimento que contribuem de forma proativa para o sucesso futuro dos seus negócios, tendo presente que o desenvolvimento sustentável é um fator de competitividade e diferenciação para a organização em relação às empresas concorrentes, que melhora o posicionamento da marca BMW no mercado e potencia processos de produção eficientes e de baixo custo. Além do mais, a sustentabilidade intrínseca à natureza dos negócios BMW sugere uma aceitação generalizada da sociedade face à sua atividade, ao mesmo tempo que cria empatia junto dos consumidores mais exigentes nesta matéria. Assim, esta marca automóvel agrega valor e ganha credibilidade ao contribuir, por intermédio da inovação, para um futuro mais sustentável da indústria e da humanidade.

De salientar que nesta temática, a satisfação e o envolvimento dos colaboradores é evidente, além de que importa sublinhar que a promoção da BMW como uma marca ecológica valoriza as ações da empresa, tornando-a mais atrativa para os investidores. Como tal, a oferta de soluções de mobilidade voltadas para o futuro são uma mais-valia para o Grupo e fortalece as relações com os *stakeholders* nas três dimensões do desenvolvimento sustentável: desenvolvimento económico, desenvolvimento social e proteção ambiental.

Os slides propostos para apoio à resolução, e que se destinam a ser usados pelos docentes nas aulas, de modo a facilitar a exposição do caso aos alunos, encontram-se no Anexo B. No capítulo seguinte, são apresentadas as conclusões do presente caso de estudo pedagógico.

Capítulo 3. Conclusões

3.1. Lições a retirar do presente caso de estudo pedagógico para a Gestão

O progresso tecnológico, aliado à necessidade de soluções sustentáveis e aparecimento de plataformas de partilha, está a acelerar o ritmo de mudança na indústria automóvel e a obrigá-la a responder à exigência de transformação. O contexto está a promover novas oportunidades no mercado que suscitam a entrada de empresas não relacionadas ao setor, especialmente *start-ups* tecnológicas, tornando-o altamente competitivo. Baseando-se na indústria automóvel, este caso de estudo teve por objetivo analisar o realinhamento estratégico do Grupo BMW, evidenciando a estratégia da empresa de acompanhar as novas tendências que estão a configurar o futuro da mobilidade, como a mobilidade elétrica, a condução autónoma e a mobilidade partilhada, e a redefinir a dinâmica de todo o setor.

Atento às mudanças que estão a ocorrer na indústria e com o propósito de manter-se um *player* global relevante no mercado, o fabricante automóvel BMW procedeu a um realinhamento estratégico para consolidar o seu novo posicionamento, enquanto fornecedor de soluções de mobilidade, ajustando o negócio para um modelo orientado para a prestação de serviços. O Grupo BMW antecipou as novas tendências de consumo baseadas em acesso, e potenciadas pela digitalização e conectividade, reconhecendo a importância da transformação digital nas suas áreas de negócio e valorizando a importância de integrar a tecnologia nos seus veículos automóveis. Além disso, a empresa identificou os serviços de mobilidade, como o *car-sharing*, um mercado atraente para explorar, face aos recursos e capacidades de que já dispunha em função da sua atividade principal. Relevante foi também a circunstância de se tratar de serviços assentes em plataformas digitais que permitiriam ao Grupo explorar novas abordagens ao mercado e atingir novos segmentos de clientes. Deste modo, e atendendo ao contexto, a BMW reconheceu os serviços de mobilidade como uma oportunidade de negócio, e não uma ameaça, para colmatar falhas ou necessidades no mercado.

Face ao exposto, o caso de estudo pedagógico procurou abordar as estratégias corporativas implementadas pelo Grupo no que se refere à oferta de serviços de mobilidade, em que as parcerias estratégicas tiveram um papel determinante. A BMW estabeleceu as alianças estratégicas com vista ao crescimento dos seus negócios, numa fase inicial para o serviço DriveNow e, mais recentemente, para a empresa de soluções de mobilidade YOUR NOW. Em 2011, a parceria com a empresa de *rent-a-car* Sixt possibilitou a criação da joint venture DriveNow e a entrada no negócio de *car-sharing*, um mercado, na altura, ainda desconhecido pelo Grupo e sujeito à recetividade do conceito por parte da população; já no que concerne à YOUR NOW, esta foi resultado da parceria com a empresa concorrente Daimler em 2019, e traduziu-se na criação de cinco joint ventures YOUR NOW face ao interesse de ambas as empresas em obter ganhos de escala para os seus serviços e oferecer uma solução completa de

mobilidade em cinco áreas distintas (*car-sharing*, *ride-hailing*, estacionamento, carregamento elétrico e transporte multimodal).

Deste caso de estudo relativo ao Grupo BMW, importa sublinhar que as organizações, no seu próprio interesse de sobrevivência e sucesso, devem aproveitar as oportunidades e explorar novos serviços e/ou mercados, salientando-se que a estratégia de crescimento poderá ser uma alternativa viável, quer seja realizada por meio de desenvolvimento orgânico, alianças estratégicas, fusões ou aquisições. A gestão estratégica auxilia a empresa na adaptação a ambientes voláteis mediante um conjunto de ações e ferramentas de gestão que permitem alinhar objetivos e estabelecer orientações relativamente ao desenvolvimento organizacional no futuro. Nesse sentido, as empresas devem alinhar as oportunidades de mercado com os recursos e capacidades organizacionais, a fim de alcançar vantagem competitiva sustentável. De salientar a importância do planeamento estratégico que se propõe definir prioridades, estabelecer objetivos e os meios para alcançá-los a curto, médio e longo prazo. Ao fazer projeções e prever cenários alternativos, habilita a tomada de decisão relativamente à atuação a seguir.

Relativamente ao ambiente em que a empresa se insere, há fatores que devem ser considerados face ao seu impacto na atividade da organização, nomeadamente: os aspetos ambientais como a crescente preocupação com as alterações climáticas; os fatores políticos relacionados com as relações existentes entre o governo e a economia local e global, como também no que se refere à legislação; o conjunto de comportamentos adotados por uma empresa para com os seus *stakeholders*, por exemplo, as expectativas e atitudes relativamente aos seus produtos e serviços; e o desenvolvimento tecnológico ligado à inovação e eficiência, a fim de beneficiar a empresa. Além do mais, a empresa deve alavancar os seus pontos fortes e apostar na melhoria contínua, minimizando as ameaças ambientais.

A concluir, podemos assumir que a expansão do Grupo BMW para os serviços de mobilidade foi uma boa decisão para a empresa, na medida em que esta tendência, com uma forte componente tecnológica, vem dar resposta aos desafios de mobilidade sustentável nos centros urbanos. O automóvel particular nas áreas metropolitanas nem sempre é a solução mais conveniente devido aos constrangimentos associados à falta de estacionamento e trânsito. Não obstante, é importante referir que a propriedade automóvel permanecerá e, nesse sentido, os serviços de mobilidade são uma área complementar à produção e comercialização de automóveis, e representam atualmente uma das áreas estratégicas do Grupo. De salientar que a sustentabilidade intrínseca aos serviços de mobilidade do Grupo está alinhada com os ODS implementados na atividade da BMW, em 2012, com um conjunto de metas a ser concretizadas até ao final do ano de 2020.

Referências Bibliográficas

- Adeleke, B. S., Onodugo, V. A., Akintimehin, O. O., & Ike, R. N. (2019). Effect of Forward Integration Strategy on Organizational Growth: Evidence From Selected Insurance and Banking Organizations in Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1–14.
- Ali, M. (2017). Determinants of Related and Unrelated Export Diversification. *Economies*, 5(50), 1–21.
- Ali, S., Haider Hashmi, S., & Mehmood, T. (2016). Corporate diversification and firm performance: An inverted U-shaped hypothesis. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(4), 393–410.
- Amihud, Y., & Lev, B. (1999). Does corporate ownership structure affect its strategy towards diversification? *Strategic Management Journal*, 20(11), 1063–1069.
- Andrade, G., Mitchell, M., & Stafford, E. (2001). New evidence and perspectives on mergers. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 103–120.
- Anil, I., & Yiğit, I. (2011). The relation between diversification strategy and organizational performance: A research on companies registered to the Istanbul stock exchange market. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1494–1509.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35, 113–125.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages. In *Management Decision* (Vol. 38).
- Athapaththu, H. (2016). An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management. *International Journal Os Scientific and Research Publications*, 6(2), 124–127.
- Awe, O. A., Kulangara, N., & Henderson, D. F. (2018). Outsourcing and firm performance: a meta-analysis. *Journal of Strategy and Management*, 11(3).
- Balck, B., & Cracau, D. (2015). *Empirical analysis of customer motives in the shareconomy: a cross-sectoral comparison*.
- Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105–149.
- Barbu, Cătălin Mihail, Bratu, R. Ş., & Sîrbu, E. M. (2018). Business Models of the Sharing Economy. *Review of International Comparative Management*, 19(2), 154–166.
- Barbu, Catalin Mihail, Florea, D. L., Ogarcă, R. F., & Răzvan Barbu, M. C. (2018). From ownership to access: How the sharing economy is changing the consumer behavior. *Amfiteatru Economic*, 20(48), 373–387.
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881–898.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). *Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*. 26(3), 367–403.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271.
- Belk, R. (2007). Why Not Share Rather Than Own? *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 611(1), 126–140.
- Belk, R. (2014a). Sharing versus pseudo-sharing in web 2.0. *Anthropologist*, 18(1), 7–23.
- Belk, R. (2014b). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan.
- Berry, C. H. (1971). Corporate growth and diversification. *Journal of Law and Economics*, 14, 371–

- Bert, J., Schellong, D., Hagenmaier, M., Hornstein, D., Wegscheider, A. K., & Palme, T. (2020). *How COVID-19 Will Shape Urban Mobility | BCG*.
- Böcker, L., & Meelen, T. (2017). Sharing for people, planet or profit? Analysing motivations for intended sharing economy participation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 28–39.
- Botsman, R. (2013). The Sharing Economy Lacks A Shared Definition. Retrieved June 25, 2020, from Fast Company website: <https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. New York: Harper Business.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *What's Mine Is Yours: How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live*. London: HarperCollins publishers.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2007). Firm value creation and levels of strategy. *Management Decision*, 45(3), 360–371.
- Bowman, E. H., & Helfat, C. E. (2001). Does corporate strategy matter? *Strategic Management Journal*, 22(1), 1–23.
- Boz, İ., Yiğit, İ., & Aml, İ. (2013). The Relationship between Diversification Strategy and Organizational Performance: A Research Intended for Comparing Belgium and Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219–224.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday.
- Brandtner, P., & Freudenthaler-Mayrhofer, D. (2020). Business Model Innovation in the Automotive Industry - Socio-cultural Trends in Generation Y & Z. *LUT Scientific and Expertise Publications*, (June), 1–17.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(5), 360–387.
- Cassiman, B., & Colombo, M. G. (2006). *Mergers & acquisitions : the innovation impact*. Edward Elgar.
- Caves, R. E. (1981). Diversification and Seller Concentration: Evidence From Changes, 1963-72. *The Review of Economics and Statistics*, 63(2), 289–293.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. MA: MIT Press.
- Chen, C.-J., & Yu, C.-M. J. (2012). Managerial ownership, diversification, and firm performance: Evidence from an emerging market. *International Business Review*, 21, 518–534.
- Cherry, C. E., & Pidgeon, N. F. (2018). Is sharing the solution? Exploring public acceptability of the sharing economy. *Journal of Cleaner Production*, 195, 939–948.
- Christensen, C. R., & Hansen, A. (1987). Teaching and the Case Method. *Harvard Business Review Press*.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Cockayne, D. G. (2016). Sharing and neoliberal discourse: The economic function of sharing in the digital on-demand economy. *Geoforum*, 77, 73–82.
- Comissão Europeia (2020) https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/pt/anti-dumping#Dumping_PT
- Comment, R., & Jarrell, G. A. (1995). Corporate focus and stock returns. *Journal of Financial Economics*, 37(1), 67–87.
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
- Cox, M., Daspit, J., McLaughlin, E., & Jones III, R. J. (2012). Strategic Management: Is It an Academic Discipline? *Journal of Business Strategies*, 29(1), 25.
- D'Amato, D., Korhonen, J., & Toppinen, A. (2019). Circular, Green, and Bio Economy: How Do Companies in Land-Use Intensive Sectors Align with Sustainability Concepts? *Ecological Economics*, 158, 116–133.
- D'Aveni, R. A., Ravenscraft, D. J., & Anderson, P. (2004). From corporate strategy to business-level

- advantage: Relatedness as resource congruence. *Managerial and Decision Economics*, 25(6–7), 365–381.
- Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289–300.
- DePamphilis, D. M. (2010). *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*.
- Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T., Eisner, A. (2007). *Strategic Management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dolgui, A., & Proth, J.-M. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51, 6769–6777.
- Duksaitė, E., & Tamošiūnienė, R. (2009). Why companies decide to participate in mergers and acquisition transactions. *Mokslas- Lietuvos Ateitis*, 1(3), 21–25.
- Eckhardt, G. M., & Bardhi, F. (2016). The Relationship between Access Practices and Economic Systems. *Journal of the Association for Consumer Research*, 1(2), 210–225.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- Elkington, John. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100.
- Elkington, John. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2001). An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205–218.
- Ferràs-Hernández, X., Tarrats-Pons, E., & Arimany-Serrat, N. (2017). Disruption in the automotive industry: A Cambrian moment. *Business Horizons*, 60(6), 855–863.
- Fitzmaurice, C. J., Ladegaard, I., Attwood-Charles, W., Cansoy, M., Carfagna, L. B., Schor, J. B., & Wengronowitz, R. (2020). Domesticating the market: moral exchange and the sharing economy. *Socio-Economic Review*, 18(1), 81–102.
- Fournier, G., Hinderer, H., Schmid, D., Seign, R., & Baumann, M. (2011). The new mobility paradigm: Transformation of value chain and business models. In *Enterprise and Work Innovation Studies* (Vol. 8).
- Fraanje, W., & Spaargaren, G. (2019). What future for collaborative consumption? A practice theoretical account. *Journal of Cleaner Production*, 208, 499–508.
- Gansky, L. (2010). *The Mesh: Why the Future of Business is Sharing*. New York: Penguin.
- Gaughan. (2015). *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring* (6th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Geissinger, A., Laurell, C., Öberg, C., & Sandström, C. (2019). How sustainable is the sharing economy? On the sustainability connotations of sharing economy platforms. *Journal of Cleaner Production*, 206, 419–429.
- Gibson, R. B. (2006). Beyond the pillars: sustainability assessment as a framework for effective integration of social, economic and ecological considerations in significant decision-making. In *Journal of Environmental Assessment Policy and Management* (Vol. 8).
- Glueck, W. F., & Jauch, L. R. (1984). *Business Policy and Strategic Management*. McGraw-Hill.
- Gort, M. (1962). Diversification and integration in American industry. In *Princeton University Press*.
- Grant, R. M., Jammine, A. P., & Thomas, H. (1988). Diversity, diversification, and profitability among british manufacturing companies 1972-84. *Academy of Management Journal*, 31(4), 771–801.
- Grant, Robert M., & Jammine, A. P. (1988). Performance differences between the wrigley/rumelt strategic categories. *Strategic Management Journal*, 9(4), 333–346.
- Gribbin, J. D. (1976). The conglomerate merger. *Applied Economics*, 8(1), 19–35.
- Grupo BMW. (2019a). *Investor Presentation Bmw Group*.
- Grupo BMW. (2019b). *Sustainable Value Report 2019*.
- Grupo BMW. (2020) <https://www.bmwgroup.com/en.html>
- Gullstrand Edbring, E., Lehner, M., & Mont, O. (2016). Exploring consumer attitudes to alternative models of consumption: Motivations and barriers. *Journal of Cleaner Production*, 123, 5–15.
- Gupta, P. K. (2012). Mergers and Acquisitions (M&a): the Strategic Concepts for the Nuptials of

- Corporate Sector. *Innovative Journal of Business and Management*, 1(4), 60–68.
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(9), 2047–2059.
- Harrigan, K. R. (1983). *Strategies for vertical integration*. Lexington: Lexington Books.
- Harrigan, K. R. (1984). Formulating Vertical Integration Strategies. *Academy of Management Review*, 9(4), 638–652.
- Harrigan, K. R. (1986). Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions. *Strategic Management Journal*, 7(6), 535–555.
- Hill, C. W. L. (1985). Diversified growth and competition: The experience of twelve large UK firms. *Applied Economics*, 17(5), 827–847.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West: St. Paul: MN.
- Humphreys, A., & Grayson, K. (2008). The Intersecting Roles of Consumer and Producer: A Critical Perspective on Co-production, Co-creation and Prosumption. *Sociology Compass*, 2(3), 963–980.
- Hwang, J., & Griffiths, M. A. (2017). Share more, drive less: Millennials value perception and behavioral intent in using collaborative consumption services. *Journal of Consumer Marketing*, 34(2), 132–146.
- International Energy Agency. (2020). CO2 Emissions from Fuel Combustion: Overview – Analysis - IEA. Retrieved October 7, 2020, from <https://www.iea.org/reports/co2-emissions-from-fuel-combustion-overview>
- International Energy Agency. (2020). Global car sales by key markets, 2005-2020. Retrieved from <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/global-car-sales-by-key-markets-2005-2020>
- Išoraitė, M. (2009). Importance of strategic alliances in company's activity. *Intellectual Economics*, 1(5), 39–46.
- Jabareen, Y. (2008). A new conceptual framework for sustainable development. *Environment, Development and Sustainability*, 10(2), 179–192.
- Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economic Review*, 76(2), 323–329.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Johnston, P., Everard, M., Santillo, D., & Robèrt, K. H. (2007). Reclaiming the definition of sustainability. *Environmental Science and Pollution Research*, 14(1), 60–66.
- Jones, G. R., & Hill, C. W. L. (1988). Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*, 9(2), 159–172.
- Jung, J., & Chan-Olmsted, S. M. (2005). Impacts of media conglomerates' dual diversification on financial performance. *Journal of Media Economics*, Vol. 18, pp. 183–202.
- Kadir, S. A., & Jamaludin, M. (2013). Universal Design as a Significant Component for Sustainable Life and Social Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 85, 179–190.
- Kang, K. H., Lee, S., & Yang, H. (2011). The effects of product diversification on firm performance and complementarities between products: A study of US casinos. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 409–421.
- Kantar Millward Brown. (2019). *BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2019*. Retrieved from <http://online.pubhtml5.com/bydd/ksdy/>
- Kathan, W., Matzler, K., & Veider, V. (2016). The sharing economy: Your business model's friend or foe? *Business Horizons*, 59(6), 663–672.
- Kortum, K., Schönduwe, R., Stolte, B., & Bock, B. (2016). Free-Floating Carsharing: City-Specific Growth Rates and Success Factors. *Transportation Research Procedia*, 19, 328–340.
- Kouvelis, P., & Milner, J. M. (2002). Supply chain capacity and outsourcing decisions: the dynamic interplay of demand and supply uncertainty. *IIE Transactions*, 34(8), 717–728.
- Kreidl, G., & Oberndorfer, W. J. (2004). Motives for acquisitions among engineering consulting firms. *Construction Management and Economics*, 22(7), 691–700.
- Lamberton, C. P., & Rose, R. L. (2012). When is Ours Better than Mine? A Framework for Understanding and Altering Participation in Commercial Sharing Systems. *Journal of Marketing*, 76(4), 109–125.
- Lang, L., & Mohnen, A. (2019). An organizational view on transport transitions involving new mobility

- concepts and changing customer behavior. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, 54–63.
- Lanier, C. D., & Schau, H. J. (2007). Culture and co-creation: Exploring consumers' inspirations and aspirations for writing and posting on-line fan fiction. *Research in Consumer Behavior*, 11, 321–342.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366.
- Lizares, R. M. (2019). The Impact of Corporate Diversification on Firm Performance. In *Philippine Management Review* (Vol. 26).
- Loredana, E. M. (2017). The use of Ansoff Matrix in the field of business. In *Academica Brâncuși Publisher*.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380.
- Markides, C. (2004). What is strategy and how do you know if you have one? *Business Strategy Review*, 15(2), 5–12.
- McKinsey & Company. (2016). *Automotive revolution-perspective towards 2030. How the convergence of disruptive technology-driven trends could transform the auto industry*.
- Miller, R. A. (1973). Concentration and marginal concentration, advertising, and diversity: three issues in structure-performance tests. *Industrial Organization Review*, 1, 15–24.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (1995). *The strategy process: Concepts, contexts and cases*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry, & Quinn, J. B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Context and Cases* (3rd Editio). Pearson.
- Mocker, M., & Fonstad, N. O. (2017). How AUDI AG is Driving Toward the Sharing Economy. *MIS Quarterly Executive*, 16(4), 279–293.
- Montgomery, C. A. (1985). PRODUCT-MARKET DIVERSIFICATION AND MARKET POWER. *Academy of Management Journal*, 28(4), 789–798. <https://doi.org/10.2307/256237>
- Montgomery, Cynthia A. (1994). Corporate Diversification. *Journal of Economic Perspectives*, 8(3), 163–178.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation. An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20, 293–315.
- Moskovicz, A. (2018). Mergers and Acquisitions: A Complete and Updated Overview. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 07(4), 1–8.
- Mulvey, M. S., Lever, M. W., & Elliot, S. (2019). A Cross-National Comparison of Intragenerational Variability in Social Media Sharing. *Journal of Travel Research*, 1–17.
- Murphy, K. J. (1985). Corporate performance and managerial remuneration : An empirical analysis. *Journal of Accounting and Economics*, 7(1–3), 11–42.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28, 935–955.
- Nayyar, P. R. (1992). On the measurement of corporate diversification strategy: Evidence from large U.S. service firms. *Strategic Management Journal*, 13(3), 219–235.
- Ofili, O. U. (2014). *Review of risk management techniques in Mergers & Acquisition*. 3(6), 1–11.
- Oster, S. M. (1982). Intraindustry Structure and the Ease of Strategic Change. *The Review of Economics and Statistics*, 64(3), 376–383.
- Owyang, J., Tran, C., & Silva, C. (2013). *The Collaborative Economy*. United States.
- Oxley, J., & Pandher, G. (2016). EQUITY-BASED INCENTIVES AND COLLABORATION IN THE MODERN MULTIBUSINESS FIRM. *Strategic Management Journal*, 37, 1379–1394.
- Palepu, K. (1985). Diversification strategy, profit performance and the entropy measure. *Strategic Management Journal*, 6(3), 239–255.
- Penrose, E. (2003). The Theory of the Growth of the Firm. In *The Theory of the Growth of the Firm*.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323.
- Phung, D. N., & Mishra, A. V. (2016). Corporation Diversification and Firm Performance: Evidence from Vietnamese Listed Firms. *Australian Economic Papers*, 55(4), 386–408.
- Pope, J., Annandale, D., & Morrison-Saunders, A. (2004). Conceptualising sustainability assessment.

- Environmental Impact Assessment Review*, 24(6), 595–616.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609–620.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 43–59.
- Purkayastha, S., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2012). Diversification and Performance in Developed and Emerging Market Contexts: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 18–38.
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695.
- Redclift, M. (2005). Sustainable development (1987-2005): An oxymoron comes of age. *Sustainable Development*, 13(4), 212–227.
- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2010). Production, Consumption, Prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital ‘prosumer.’ *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13–36.
- Rompotis, G. G. (2015). Mergers and Acquisitions: Types, principles, historical information and empirical evidence from the Greek banking sector. *AESTIMATIO, THE IEB International Journal of Finance*, 10(2015), 32–65.
- Rumelt, R. (1974). Strategy, structure, and economic performance. *Harvard University Press*.
- Sahni, J., & Juhari, A. S. (2019). Corporate diversification: A fundamental exploration of general business environments, industry environments and firm characteristics. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1–14.
- Scherer, F. M. (1980). Industrial market structure and economic performance. *The Bell Journal of Economics & Management Science*, 2(2), 683–687.
- Serrat, O. (2017). Learning in Strategic Alliances. In *Knowledge Solutions* (pp. 639–647). https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_71
- Shaheen, S., Sperling, D., & Wagner, C. (1998). Carsharing in Europe and North America: Past, present, and future. *Transportation Quarterly*, 52(3), 35–52.
- Shepherd, W. G. (1972). The Elements of Market Structure. *The Review of Economics and Statistics*, 54(1), 25.
- Sherman, A. J. (2011). *Mergers & Acquisitions Third Edition From a To Z* (3rd ed.). Amacom.
- Singh, D. A., Gaur, A. S., & Schmid, F. P. (2010). Corporate diversification, TMT experience, and performance: Evidence from German SMEs. *Management International Review*, 50(1), 35–56.
- Smith, D. M., & Kumar, T. (2012). Collaborative Strategy—The Way Forward in Alliances and Joint Ventures: A Concept Note. *Journal of Business Strategy*, 12(2), 31–44.
- Sobel, R. (1984). *The rise and fall of the conglomerate kings*. New York: Stein and Day.
- Soundarya, M. B., Lavanya, S. M., & Hemalatha, S. (2018). Merger and Acquisition of Business Organization and its Impact on Human Resources. *Journal of Business Strategy, Finance and Management*, 01(1), 69–72.
- Sprei, F. (2018). Disrupting mobility. *Energy Research and Social Science*, 37, 238–242.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs: Some empirical findings. *Management Decision*, 40, 853–861.
- Teixeira, G. F. G., & Cancigliieri Junior, O. (2019). How to make strategic planning for corporate sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 230, 1421–1431.
- Thomas, H., Bowman, E. H., & Singh, H. (2002). *The Domain of Strategic Management: History and Evolution*. Sage.
- Tsalis, T. A., Malamateniou, K. E., Koulouriotis, D., & Nikolaou, I. E. (2020). New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations’ 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1–13.
- Uddin, M., & Akhter, B. (2011). Strategic Alliance and Competitiveness: Theoretical Framework. *Journal of Arts Science & Commerce*, 2(January 2011), 43–54.

- Ukolov, V. F., Solomatin, A. V., Solomatin, Y. V., Chernikov, S. U., & Ukolov, A. V. (2016). Food-Sharing Economy Pattern Comparison in UK and Russian Markets. *International Business Management*, 10(18), 4268–4282.
- United Nations. (2002). *Report of the World Summit on Sustainable Development*. Retrieved from <https://digitallibrary.un.org/record/478154#record-files-collapse-header>
- United Nations. (2015). *A/RES/70/1 - Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- United Nations. (2018). *World Urbanization Prospects: The 2018 Revision*.
- Utton, M. A. (1979). Diversification and Competition. *National Institute Economic Review*, 89(1), 53–55.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2008). Fundamentals of Financial Management. In Prentice-Hall (Ed.), *Professional Housing Management Practices in Hong Kong* (13th ed.).
- Vancil, R. F., & Lorange, P. (1975). Strategic Planning in Diversified Companies. *Harvard Business Review*, 53(1), 81–90.
- Vattikoti, K., & Razak, A. (2018). An empirical study on strategic alliances of multi-national companies in the modern Global Era-A select case study. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1–14.
- Verboven, H., & Vanherck, L. (2016). The sustainability paradox of the sharing economy. *Uwf UmweltWirtschaftsForum*, 24(4), 303–314.
- Verma, P., & Raghubanshi, A. S. (2018). Urban sustainability indicators: Challenges and opportunities. *Ecological Indicators*, 93(May), 282–291.
- Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C., & Yiu, D. W. (2011). Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of Management*, 37(5), 1335–1368.
- Wang, Y., Ning, L., & Chen, J. (2014). Product diversification through licensing: Empirical evidence from Chinese firms. *European Management Journal*.
- Watts, C. A., Kim, K. Y., & Hahn, C. K. (1995). Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 31(1), 2–8.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Williamson, O. E. (1971). The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations. *American Economic Review*, 61(2), 112–123.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*.
- Xie, K. L., & Kwok, L. (2017). The effects of Airbnb's price positioning on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 174–184.
- Yang, Y., Cao, Y., & Yang, L. T. (Grace). (2017). Product diversification and property performance in the urban lodging market: The relationship and its moderators. *Tourism Management*, 59, 363–375.
- Zhang, C., Kolte, P., Kettinger, W. J., & Yoo, S. (2018). Established Companies' Strategic Responses to Sharing Economy Threats. *Miss Quarterly Executive*, 17(1), 23–40.

Anexos

Anexo A – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Figura 3.1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2020)

Anexo B – Slides de resolução do caso de estudo

MOBILIDADE URBANA SUSTENTÁVEL:
CASO DE ESTUDO PEDAGÓGICO GRUPO BMW

Resolução do Caso de estudo

iscte INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

QUESTÃO 1

1. Em 2011, o Grupo BMW, juntamente com a Sixt, criou o serviço DriveNow.
 - 1.1. O que motivou o Grupo BMW a apostar no mercado de *car-sharing*?
 - 1.2. Identifique o tipo de parceria e justifique a escolha da empresa de *rent-a-car* Sixt como parceira de negócio na DriveNow.

Em 2018, a DriveNow passou a ser uma subsidiária integral do Grupo BMW.

- 1.3. Descreva as razões que levaram à aquisição da participação detida pela Sixt. Quais são os riscos associados a essa decisão?

2/11

QUESTÃO 1

1.1. O que motivou o Grupo BMW a apostar no mercado de *car-sharing*?

ANÁLISE AO AMBIENTE EXTERNO:

- A maior consciencialização ambiental por parte da sociedade, perante a ameaça das alterações climáticas, em que o setor dos transportes é responsável por 25% das emissões globais de CO₂;
- A regulação adotada para promover a mobilidade sustentável (como a imposição de limites de emissão de CO₂ nos automóveis e desincentivos à compra de veículos a diesel);
- Os desenvolvimentos tecnológicos, como as tecnologias digitais, estão a promover novas tendências para a mobilidade sustentável – mobilidade elétrica, condução autónoma e mobilidade partilhada.
- A mudança gradual no comportamento dos consumidores em relação à propriedade, que têm vindo a privilegiar o acesso em detrimento da aquisição;
- A crescente concentração populacional nas áreas urbanas que contribui para o desafio de mobilidade nas cidades (como congestionamento do tráfego, falta de estacionamento e poluição do ar).

OPORTUNIDADES PARA O GRUPO BMW:

- Veículo de promoção da marca junto de um potencial segmento de clientes;
- Potenciar a fidelização dos utilizadores do serviço à marca;
- Canal para testar os novos veículos e tecnologias BMW, e obter *feedback* constante dos seus produtos e serviços;
- Promover a mobilidade urbana sustentável;
- Consolidar o seu posicionamento num mercado cada vez mais dinâmico.

3/11

QUESTÃO 1

1.2. Identifique o tipo de parceria e justifique a escolha da empresa de *rent-a-car* Sixt como parceira de negócio na DriveNow.

Estratégia corporativa: **JOINT VENTURE** (cada empresa detinha uma participação de 50%)

- A Sixt era uma empresa líder no aluguer de veículos automóveis, e dispunha de *know-how* especializado na locação de veículos e gestão da frota automóvel;
- Possuía experiência no mercado de *car-sharing*, por anteriormente ter operado o seu próprio de serviço de partilha de carros;
- Dispunha de conhecimentos na área de IT, relevantes para o desenvolvimento da plataforma digital do serviço;
- Dispunha de uma ampla base de clientes com potencial para aderirem ao serviço de *car-sharing*;
- Mantinha uma relação de confiança com a BMW, uma vez que os modelos BMW e MINI eram disponibilizados para a frota automóvel de *rent-a-car*;
- A aliança impulsiona o crescimento do negócio;
- A aliança possibilita a partilha de custos e do risco do negócio entre as entidades, uma mais valia face à incerteza e recetividade do mercado perante a economia de partilha.

4/11

QUESTÃO 1

1.3. Descreva as razões que levaram à aquisição da participação detida pela Sixt.

Quais são os riscos associados a essa decisão?

Motivações:

- Os serviços de mobilidade partilhada são uma das tendências promissoras para o futuro da indústria, sendo uma das áreas estratégicas do Grupo, de acordo com a estratégia NUMBER ONE > NEXT, implementada em 2017;
- Liberdade de tomada de decisão e controlo total sobre a DriveNow, a fim de alavancar o negócio;
- Obter um portfólio de serviços de mobilidade da exclusividade da marca, dos quais se incluíam a ChargeNow e a ParkNow.

Riscos:

- A estrutura operacional do serviço e a gestão da frota automóvel eram atividades relacionadas à atividade principal da Sixt e, por isso, eram da sua responsabilidade;
- O fim da aliança possivelmente poderia comprometer a relação profissional que a BMW mantinha com a Sixt para os contratos de *rent-a-car* ou futuras parcerias, porque a BMW tinha vindo a demonstrar o seu interesse em combinar o serviço DriveNow com o serviço de *car-sharing* Car2go da Daimler;
- A infraestrutura de TI da plataforma DriveNow foi desenvolvida pela Sixt, no entanto, a empresa de *rent-a-car* disponibilizou-a mediante um determinado pagamento pela sua utilização.

5/11

QUESTÃO 2

2. O Grupo BMW expandiu a sua atividade de produção e comercialização de veículos automóveis para a prestação de serviços na área da mobilidade.

2.1. Identifique a(s) estratégia(s) corporativa subjacente aos serviços de mobilidade ParkNow e ChargeNow em relação à DriveNow. Considera estes serviços uma mais-valia para a empresa? Enumere vantagens e riscos.

6/11

QUESTÃO 2

2.1. Identifique a(s) estratégia(s) corporativa subjacente aos serviços de mobilidade ParkNow e ChargeNow em relação à DriveNow. Considera estes serviços uma mais-valia para a empresa? Enumere vantagens e riscos.

Estratégia corporativa: **DIVERSIFICAÇÃO RELACIONADA**



- Colmatar os problemas de estacionamento e congestionamento do tráfego nas áreas metropolitanas, ao permitir localizar, reservar e pagar o estacionamento através de uma app;
- Era relacionado à atividade da DriveNow porque quando o utilizador fosse estacionar o automóvel na área de operação do serviço para terminar a viagem, beneficiaria das funcionalidades da aplicação ParkNow na procura de vaga de estacionamento;

Solução de mobilidade flexível nas cidades.
Rentabiliza os recursos disponíveis e distintivos da marca BMW, os automóveis.

Funcionava em sistema free-floating;

Disponha da maior frota elétrica de car-sharing na Europa

- Simplificar o processo de carregamento elétrico e torná-lo acessível nas cidades;
- Promover a mobilidade elétrica e contribuir para a aceitação generalizada deste tipo de veículos pela sociedade;
- Era relacionado à atividade da DriveNow, na medida, em que os utilizadores de *car-sharing* poderiam carregar os veículos elétricos da marca nos postos de carregamento ChargeNow.

7/11

QUESTÃO 2

2.1. Identifique a(s) estratégia(s) corporativa subjacente aos serviços de mobilidade ParkNow e ChargeNow em relação à DriveNow. Considera estes serviços uma mais-valia para a empresa? Enumere vantagens e riscos.

VANTAGENS:

- Reduz o risco financeiro devido à partilha de risco entre os diferentes negócios;
- Alarga o âmbito de atuação da organização para novos segmentos de mercado: os consumidores que não valorizam a aquisição automóvel; e outros que privilegiam a flexibilidade dos serviços;
- Explora sinergias entre as atividades, diminuindo os custos operacionais;
- A partilha de recursos e capacidades gera maior eficiência na alocação dos recursos;
- Acesso a informações críticas do mercado: testar produtos e/ou serviços e obter *feedback* imediato;
- Promove a marca e os veículos BMW;
- Promove a BMW como uma marca ecológica: o serviço de partilha DriveNow e a aposta clara na mobilidade elétrica qualificam a empresa BMW como uma marca “verde” e responsável.

RISCOS:

- Aumento da complexidade da gestão das operações do negócio;
- Aumento da estrutura de custos;
- Investimento elevado, sobretudo numa fase inicial, devido ao capital humano especializado, I&D, estudos de mercado.
- Conflito de interesses entre a fabricação automóvel e a partilha de carros: possibilidade de a venda de automóveis poder diminuir, caso se verifique maior adesão ao serviço de *car-sharing*, visto que ambos são fornecedores de mobilidade.

8/11

QUESTÃO 3

3. No início de 2019, o Grupo BMW e a Daimler AG combinaram os seus serviços de mobilidade e criaram uma nova solução de “mobilidade urbana e sustentável” no mercado, a YOUR NOW.

3.1. Identifique o tipo de parceria e apresente vantagens e riscos desta cooperação entre concorrentes.

3.2. Descreva em que medida os serviços promovem a sustentabilidade e refira as vantagens, para o Grupo BMW, em transparecer essa mesma imagem.

9/11

QUESTÃO 3

3.1. Identifique o tipo de parceria estabelecida com a Daimler e apresente vantagens e riscos desta cooperação entre concorrentes.

Aliança estratégica: **JOINT VENTURE** (cada empresa detinha uma participação de 50%)

VANTAGENS:

- Obter massa crítica no mercado e ampliar a escala dos seus serviços;
- beneficiar da notoriedade das marcas do Grupo BMW e Daimler;
- Disponibilizar um serviço completo de mobilidade ao cliente, nas áreas de *car-sharing*, *ride-hailing*, estacionamento, carregamento elétrico e transporte multimodal;
- Partilha de recursos e competências;
- Partilha do risco e custos;
- Beneficiar de sinergias entre as unidades de negócio YOUR NOW.

RISCOS:

- Processo de *rebranding*: fase de transição da marca é determinante, para que o consumidor possa reconhecer a nova marca e associá-la à original;
- Interesses divergentes, sobretudo por serem empresas concorrentes na produção e comercialização automóvel;
- Partilha de recursos críticos entre os concorrentes;
- Serviço *premium* mais acessível: em oposição à imagem de exclusividade que representava.

10/11

QUESTÃO 3

3.2. Descreva em que medida os serviços promovem a sustentabilidade e refira as vantagens, para o Grupo BMW, em transparecer essa mesma imagem.

Os serviços de mobilidade YOUR NOW estão alinhados com seguintes ODS:

Nº 9 – Indústria, inovação e infraestrutura

Nº 11 – Cidades e comunidades sustentáveis

Nº 13 – Combate às alterações climáticas.



Melhora o posicionamento da marca BMW no mercado
Fator de competitividade e diferenciação
Marca ecológica e responsabilidade
Aceitação generalizada da sociedade face à sua atividade

A YOUR NOW é constituída por 5 serviços distintos, mas interligados, que se destinam a promover uma mobilidade mais sustentável:

- A SHARE NOW dispõe de uma frota automóvel parcialmente elétrica e o *car-sharing* estimula o uso consciente do automóvel;
- A FREE NOW, aliada à PARK NOW, contribui para minimizar os problemas de estacionamento e congestionamento do tráfego;
- A CHARGE NOW incentiva à mobilidade elétrica;
- A REACH NOW oferece uma visão holística da mobilidade ao abranger uma rede de transporte multimodal;
- Os novos veículos da gama VISION NEXT estão a ser produzidos com materiais reciclados ou originários de recursos renováveis.

11/11