

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DO SETOR AUTOMÓVEL  
DE USADOS NO CONTEXTO DE CRISE ATUAL:  
ESTUDO DE CASOS**

Cláudio José Botelho Caetano

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Renato Lopes da Costa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Outubro 2014

## **Agradecimentos**

Agradeço aos representantes de cada uma das empresas abordadas nesta tese (Sr. Ricardo Ferreira - MBM mobile; Sr. Nuno Silva - Consilcar; Sr. Gonçalo Guerra - Leaseplan) pela colaboração nesta tese e pelo tempo despendido.

Ao meu orientador Renato Lopes da Costa pelas sugestões dadas.

À minha família, em especial aos meus pais e irmão, pela educação que me proporcionaram, pelo apoio, incentivo, compreensão e ânimo em todos os momentos, principalmente os mais difíceis.

À minha namorada Salomé de Moura pela ajuda dada na revisão da tese, e pelo seu apoio incondicional.

Aos meus colegas de Mestrado, em especial Francisco Peres e João Martins pela amizade, apoio e ajuda na pesquisa de literatura e revisão das temáticas abordadas.

## **Índice**

Agradecimentos.....	I
Índice de Figuras .....	III
Índice de Tabelas.....	IV
Resumo.....	V
Abstract .....	VI
Capítulo 1 - Enquadramento introdutório .....	1
1.1 Estudo das práticas variadas no setor automóvel .....	1
1.1.1 O Setor Automóvel.....	1
1.1.2 O mercado automóvel em Portugal .....	4
1.1.3 O mercado de automóveis usados .....	5
1.2 Enquadramento e contribuição do estudo para o estudo da arte .....	7
1.3 Tema e problema de investigação .....	8
1.4 Objetivos do Estudo .....	9
Capítulo 2 - Fundamentação teórica dos temas abordados .....	11
2.1 A Estratégia.....	11
2.2 Análise Estratégica.....	14
2.3 Análise do Meio Envolvente .....	15
2.3.1 Análise PESTE.....	16
2.3.2 Modelo das Cinco Forças de Porter .....	17
2.4 Análise da estrutura organizacional interna .....	19
2.4.1 Os 7S de McKinsey.....	20
2.4.2 Modelo VRIO.....	21
2.5 A Análise SWOT .....	23
2.6 Análise das Estratégias Genéricas de Negócio.....	24
2.6.1 A Abordagem de Michael Porter.....	25
2.6.2 A Abordagem de Igor Ansoff.....	25
2.6.3 A Abordagem de Henry Mintzberg.....	26
2.6.4 A Abordagem de Kim e Maubourgne .....	27
2.6.5 A Abordagem de Wheelen e Hunger .....	28
2.7 Análise Corporativa.....	29
2.7.1 Diversificação.....	29
2.7.2 Outsourcing .....	30
Capítulo 3 - Metodologia e caracterização da amostra .....	33
3.1 Modelo de Investigação .....	33
3.2 Caracterização da amostra.....	35

3.2.1 MBM mobile .....	35
3.2.2 Consilcar .....	41
3.2.3 Leaseplan.....	44
Capítulo 4 - Investigação empírica.....	50
4.1Apresentação dos resultados das entrevistas .....	50
4.1.1 Conclusões e análise de resultados.....	59
Capítulo 5 - Considerações Finais.....	72
Referências Bibliográficas .....	78
Anexos.....	83
Anexo A – Guião de Entrevista.....	83

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Circulo da análise da envolvente .....	16
Figura 2: Modelo das Cinco Forças de Porter .....	18
Figura 3: 7S de McKinsey.....	21
Figura 4: Modelo de VRIO .....	22
Figura 5: Análise SWOT sistémica.....	24
Figura 6: Matriz de Ansoff.....	26
Figura 7:Estratégia de Mintzberg .....	27
Figura 8: Criação de valor MBM mobile .....	38
Figura 9: Alvos Diretos .....	39
Figura 10: Alvos Indiretos.....	39
Figura 11: Organograma MBM mobile .....	40
Figura 12: Organograma Leaseplan .....	48
Figura 13: Análise de VRIO para a empresa MBM mobile.....	65
Figura 14: Análise de VRIO para a empresa Consilcar .....	66
Figura 15: Análise de VRIO para a empresa Leaseplan (Carnext) .....	67
Figura 16: Análise SWOT tipo de uma empresa do mercado de automóveis usados .....	74

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Total de vendas de automóveis entre 2005 e 2012.....	3
Tabela 2: Objetivos teóricos e empíricos .....	10
Tabela 3: Análise de conteúdo: À volta das ideologias e características das empresas .....	51
Tabela 4: Análise de conteúdo – O meio envolvente das empresas.....	52
Tabela 5: Análise de conteúdo – Contexto organizacional interno ao nível dos recursos, competências e capacidades internas .....	53
Tabela 6: Análise de conteúdo – Que estratégias de negócio são aplicadas na empresa. Porquê? .....	54
Tabela 7: Análise de conteúdo - Estratégias corporativas- Outsourcing e diversificação? Onde seria proveitoso utilizar estas estratégias.....	55
Tabela 8: Análises de conteúdo - Órgãos de gestão da empresa- As decisões da empresa são centralizadas apenas no gestor chefe? Decisões espontâneas ou calculadas? .....	57
Tabela 9: Análise de conteúdo - Quais as principais dificuldades esperadas e oportunidades de mercado que estão a equacionar no futuro tendo em conta a crise .....	58

## **Resumo**

O setor automóvel é um dos setores mais importantes na criação de receitas e crescimento económico dos países desenvolvidos, assumindo um papel determinante em todas as economias mundiais. Na mesma medida, em Portugal, é um dos sectores mais importantes para o país pois opera ao nível da produção e da distribuição, acabando por influenciar mais do que um ponto específico da cadeia de valor.

Esta investigação enfatiza a parte da distribuição automóvel, mais propriamente o mercado de automóveis usados, sendo este caracterizado por índices de concorrência elevados, desde concessionários a independentes, ambos na procura da maximização do lucro de venda de automóveis e da aplicação de serviços pós-venda.

Portugal enfrenta atualmente uma época de crise, época esta que gerou numerosas dificuldades para toda a economia, e o mercado automóvel não é exceção. Os sinais de melhoria para os próximos anos são escassos, por isso as empresas têm de inovar, alterar/criar novas estratégias para tentar atenuar os efeitos negativos da crise europeia.

Neste sentido procede-se à análise de três empresas que se inserem no mercado automóvel de usados em Portugal, a MBM Mobile, a Concilcar, e a Carnext (marca da Leaseplan), ambas concorrentes no mercado mas com abordagens distintas.

Os resultados da análise empírica foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas feitas a gestores das empresas analisadas, permitindo perceber que tipo de práticas e estratégias que estão a ser implementadas pelas empresas neste setor, procedendo-se de seguida à recomendação de eventuais alterações de modo a criar valor para estas empresas.

Por fim foi ainda possível fazer um estudo comparativo entre as empresas analisadas aferindo quais destas estão melhor preparadas para combater a crise.

**Palavras-chave:** Mercado automóvel de usados, Estudo de caso, Estratégia

**Classificação JEL:**

M0 – General

L1 – Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance

## **Abstract**

The automotive sector is one of the most important sectors when we talk about revenues and economic growth of developed countries, taking a fundamental part in all economies. As in Portugal it is one of the most important sectors for the country because it operates in production and distribution, contributing more than a specific point in the value chain.

This paper emphasizes the distribution of automobile sector, more properly the used-car market, described by high levels of competition from independent to dealers, trying to maximize their profit selling used cars and making some after-sales services.

Portugal currently faces a European crisis, which generated countless difficulties for the whole economy, and car market isn't an exception. There is no sign of improvement for the next few years, so companies have to innovate, change / create new strategies trying to mitigate the negative effects of the European crisis.

Therefore the analysis is proceeded to three companies which fit into used-cars market in Portugal, named MBM Mobile, Consilcar, and Carnext a Leaseplan brand, both competitors but with different approaches. The result of the empirical analysis were obtained through semi-conducted interviews with the analyzed company's managers.

Such analysis help to realize what kind of practices and strategies are being implemented by the companies proceeding then to recommend some changes in order to create value for the company, to reduce faults and overcome the existing difficulties in the market. It is also possible to make a comparative study between the companies, concluding what or which companies are better prepared to fight the crisis.

**Keywords:** Used-car market, Case Study, Strategy

**JEL Classification:**

M0 – General

L1 – Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance

## **Capítulo 1 - Enquadramento introdutório**

### **1.1 Estudo das práticas variadas no setor automóvel**

#### **1.1.1 O Setor Automóvel**

O automóvel é um instrumento essencial na vida das pessoas proporcionando-lhes uma grande mobilidade, o que levou a que a indústria automóvel se globalizasse, tendo hoje em dia um papel chave nas economias com um produto que faz parte integrante da sociedade. O desenvolvimento dos sistemas de transporte, da comunicação ou das tecnologias de produção têm vindo a modificar-se, alterando os traços que caracterizam a atividade económica e a forma de organização das sociedades.

A modernização do mercado automóvel fez com que a indústria fosse apelidada de “indústria das indústrias”, uma das atividades industriais mais importantes do mundo. É uma indústria que se reorganiza eficazmente e rapidamente no espaço global, com aposta ao nível de comércio internacional e investimento estrangeiro.

A ajuda dos governos é muito importante para a indústria, através de apoios ao investimento direto estrangeiro, e acessos a crédito facilitado, mas em Portugal existem regulamentações que restringem os apoios a setores sensíveis como é o caso do setor automóvel.

A vitalidade da indústria tem relação direta com a vitalidade das economias, atravessando momentos de alguma instabilidade. A evolução das economias tem resultados nas vendas e na produção de veículos e conseqüentemente em toda a indústria.

Esta é também uma indústria que enfrenta uma grande dificuldade para escoar a sua oferta devido não só à competitividade que lhe está subjacente, mas também porque com a crise atual os consumidores têm cada vez menos poder de compra, implicando assim que a capacidade produtiva exceda a procura.

À medida que os mercados atingem determinado nível de maturidade, tendem a saturar-se, necessitando de renovação. Nesta medida a renovação do parque automóvel tende a ser conduzida pela procura de novas soluções que se traduzam numa maior funcionalidade ou na associação a determinada imagem ou estatuto. É segundo este



pressuposto que a diversidade de modelos tem vindo a aumentar, provocando uma diminuição do número de vendas por modelo.

Por outro lado esta indústria caracterizava-se por ser intensiva em capital, existindo ainda a necessidade de grandes investimentos, com um rácio capital-trabalho relativamente alto, sendo que em muitos países uma grande parte da produção é exportada. Neste caso, as empresas produtoras enfrentam elevados custos de transporte para conseguirem colocar os automóveis nos pontos de venda.

Na mesma medida, toda esta condução de fatores leva a que o consumidor se torne mais exigente e mais consciente do seu papel enquanto elemento dinamizador da evolução da indústria, o que conduz a própria indústria a esforços redobrados para satisfazer ou antecipar as suas solicitações, o que resulta muitas vezes na segmentação do mercado para satisfazer os seus nichos.

Por outro lado, cada vez mais as empresas do setor procuram soluções de *outsourcing* para a produção de pequenos automóveis e peças, procurando simultaneamente fusões e aquisições para garantir economias de escala.

É importante salientar que a crise económica e a crise petrolífera de 2008 foram um grande problema para todas as indústrias mundiais. Com os aumentos do preço do petróleo, as limitações de cedência de crédito, e a diminuição do poder de compra dos consumidores as empresas viram os seus custos aumentar e as suas vendas diminuir e, como se não bastasse, os consumidores alteraram as suas preferências no que diz respeito à escolha de um automóvel, optando por gamas mais baixas e eficientes.

Atualmente o mercado está em estado de saturação com baixo crescimento, onde a capacidade produtiva excede a procura. Como tal a necessidade de flexibilizar a oferta em quantidade e diversidade de veículos é uma realidade – Tabela 1.

Tabela 1: Total de vendas de automóveis entre 2005 e 2012

REGIONS/COUNTRIES	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>EUROPE</b>	<b>21.141.298</b>	<b>21.972.212</b>	<b>23.075.368</b>	<b>21.923.546</b>	<b>18.661.876</b>	<b>18.799.111</b>	<b>19.731.905</b>	<b>18.650.167</b>
<b>EU 27 countries + EFTA</b>	<b>18.122.323</b>	<b>18.426.073</b>	<b>18.773.786</b>	<b>17.283.149</b>	<b>16.173.671</b>	<b>15.621.689</b>	<b>15.615.648</b>	<b>14.311.129</b>
<b>EU 15 countries + EFTA</b>	<b>16.942.079</b>	<b>17.161.729</b>	<b>17.297.311</b>	<b>15.813.252</b>	<b>15.228.050</b>	<b>14.696.720</b>	<b>14.683.816</b>	<b>13.409.129</b>
AUSTRIA	345.593	347.387	339.691	336.000	350.429	362.564	396.655	374.829
BELGIUM	551.501	594.454	602.365	612.692	536.260	607.497	643.511	550.519
DENMARK	211.159	226.339	226.214	191.169	131.788	173.566	198.518	199.147
FINLAND	168.121	166.673	147.842	160.998	103.016	126.396	144.425	126.505
FRANCE	2.598.183	2.544.165	2.629.186	2.614.829	2.718.599	2.708.884	2.687.052	2.331.731
GERMANY	3.614.886	3.772.394	3.482.279	3.425.039	4.049.353	3.198.416	3.508.454	3.394.002
GREECE	295.266	294.060	306.875	292.865	237.118	153.842	104.682	62.518
ICELAND	20.870	20.198	19.305	10.579	2.471	3.395	5.471	8.507
IRELAND	213.706	225.723	236.353	185.620	68.031	99.986	102.443	91.728
ITALY	2.495.436	2.606.375	2.777.175	2.421.918	2.357.443	2.164.153	1.942.949	1.534.889
LUXEMBOURG	53.122	55.512	56.647	58.405	51.462	53.993	55.015	55.049
NETHERLANDS	545.983	568.717	601.534	604.135	451.907	542.312	627.757	571.893
NORWAY	152.588	158.407	182.203	153.247	127.437	162.354	180.313	176.909
PORTUGAL	278.470	265.174	276.606	275.127	203.760	272.754	191.362	113.435
SPAIN	1.959.488	1.953.134	1.939.298	1.362.586	1.074.222	1.114.119	931.404	790.991
SWEDEN	316.108	329.960	358.717	301.459	247.513	334.134	359.066	326.441
SWITZERLAND	293.472	298.697	315.402	321.326	294.699	324.779	355.256	366.273
UNITED KINGDOM	2.828.127	2.734.360	2.799.619	2.485.258	2.222.542	2.293.576	2.249.483	2.333.763
<b>AMERICA</b>	<b>23.276.227</b>	<b>23.287.602</b>	<b>23.546.381</b>	<b>20.854.880</b>	<b>17.494.287</b>	<b>19.655.177</b>	<b>21.499.758</b>	<b>23.597.495</b>
<b>ASIA/OCEANIA/MIDDLE EAST</b>	<b>19.878.503</b>	<b>21.423.412</b>	<b>23.220.428</b>	<b>24.012.039</b>	<b>28.071.003</b>	<b>34.897.706</b>	<b>35.304.821</b>	<b>38.027.738</b>
<b>AFRICA</b>	<b>1.135.659</b>	<b>1.338.354</b>	<b>1.350.442</b>	<b>1.285.751</b>	<b>1.188.074</b>	<b>1.276.521</b>	<b>1.390.462</b>	<b>1.463.696</b>
<b>ALL COUNTRIES</b>	<b>65.431.687</b>	<b>68.021.580</b>	<b>71.192.619</b>	<b>68.076.216</b>	<b>65.415.240</b>	<b>74.628.515</b>	<b>77.926.946</b>	<b>81.739.096</b>

Fonte: ([www.oica.net](http://www.oica.net))

O gráfico acima indica o total de vendas de automóveis no Mundo dividido por regiões no período compreendido entre 2005 a 2012.

De 2005 a 2007 todas as regiões aumentaram as suas vendas ano após ano, sendo a América a região com maior número de vendas. Em 2008 com a crise petrolífera criada pelo aumento drástico do preço do petróleo devido aos movimentos especulativos à escala global, as vendas de automóveis diminuíram de um modo geral em quase todas as regiões do mundo, com exceção da Ásia/Oceânia/Médio Oriente (*Middle East*). A União Europeia dos 15 + *European Free Trade Association* (EFTA) não foi exceção e também registou quebras de vendas, passando de 17,3 mil milhões em 2007 para 15,8 mil milhões em 2008.

De entre os países da União Europeia, França, Alemanha, Itália, e Reino Unido destacaram-se como os países que mais vendas concretizaram. Espanha também poderia entrar neste lote de países mas sofreu um grande decréscimo de vendas desde 2005, acabando apenas por vender em 2012 cerca de 791 mil unidades.

Em Portugal as vendas de automóveis tiveram ligeiras oscilações ao longo do período considerado, notando-se acentuadas quebras desde 2010, passando de 272,7 mil para 113,4 mil unidades vendidas em 2012. É de frisar no entanto que em Portugal existem os

maiores impostos sobre os automóveis (IA) da União Europeia, a que se junta o preço dos combustíveis, os baixos salários, a elevada taxa de desemprego (cerca de 14% em Julho de 2014) e o desemprego jovem, dos mais altos da Europa, que conjuntamente contribuem como condicionantes para o decréscimo do volume de vendas do setor no país.

### **1.1.2 O mercado automóvel em Portugal**

A indústria automóvel portuguesa despontou na década de 60 logo após a segunda guerra mundial, sendo caracterizada como uma indústria dispersa, pouco qualificada e tecnologicamente pouco desenvolvida. O setor foi verdadeiramente condicionado pela evolução da política industrial e investimento estrangeiro, como no caso da instalação de unidades de montagem local, consideradas âncoras do desenvolvimento da indústria de componentes. A BMC, Citroen, Ford, GM e Renault abriram fábrica em Portugal durante as décadas de 1960 e 1970 de modo a instalar unidades de montagem no país (INTELI, 2005).

Na década de 1980 com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia, a economia portuguesa abriu-se para o exterior, fator este que permitiu a evolução contínua do setor, sendo a Autoeuropa o exemplo mais paradigmático neste domínio sendo concebida entre 1991 e 1994 fruto da parceria Ford/ Volkswagen. Este é também até hoje, o marco mais importante para a indústria automóvel portuguesa, contratando cerca de vinte e duas empresas fornecedoras de componentes, tanto nacionais como estrangeiras, das quais onze se instalaram no parque, garantindo entregas *just in time*.

Os fornecedores da indústria estão normalmente presentes num conjunto de integradores de sistemas multinacionais que asseguram o fornecimento de subsistemas às unidades de montagem, nomeadamente a Autoeuropa como foi visto anteriormente. O investimento em Portugal tornou-se atrativo pela mão-de-obra experiente e eficiente em termos de custos.

Por outro lado num contexto de mercado interno com um crescimento moderado a internacionalização é imprescindível para o crescimento das empresas que nele atuam. As empresas que procuram expandir-se entram numa primeira fase de exportação, que consequentemente ajuda na condução das empresas portuguesas na presença internacional e de reconhecimento de nichos alvo, para futuramente instalarem unidades produtivas comerciais de desenvolvimento ou de logística nos países alvo, do mesmo

modo que empresas estrangeiras têm vindo a apostar em Portugal enquanto base de instalação de unidades de atividades (INTELI, 2005).

Em termos de perspetivas de futuro para o mercado, deparamo-nos com (1) a aposta nas plataformas eletrónicas, tendência que deverá resultar numa maior eficiência da cadeia de valor e na redução de custos das empresas. (2) A aposta na qualidade, de modo a preencher os requisitos para pertencer ao leque de empresas certificadas QS9000 ou ISO9001. (3) A necessidade de uma maior rapidez de resposta dentro de prazos mais apertados, sendo uma área em que as empresas portuguesas têm vindo a progredir e, (4) A necessidade de reduzir custos, demonstrando um melhor domínio da gestão de planeamento e eficiência, garantindo margens que sustentem o desenvolvimento estratégico das empresas.

### **1.1.3 O mercado de automóveis usados**

As pessoas hoje em dia têm um leque variado de bens duradouros que são adquiridos para satisfação das suas necessidades. O automóvel é um dos exemplos concretos nesse domínio, pois é visto cada vez mais como um bem essencial para a população. Também as empresas não prescindem do automóvel como meio de transporte principal para as tarefas do quotidiano, deslocando-se quando necessário, com rapidez e comodidade.

O automóvel é comercializado em dois mercados, o mercado dos automóveis novos acabados de sair de fábrica, e o mercado dos automóveis usados, ou seja, automóveis que estão para venda pelo menos pela segunda vez. Também denominados de substitutos imperfeitos, criando assim um mercado secundário apenas para os substitutos imperfeitos, neste caso de mercado de automóveis usados (Pelletiere, 2003).

Os mercados secundários trazem algumas vantagens que devem ser tidas em conta, como por exemplo, o benefício para as empresas produtoras que podem conter a sua produção devido à existência do mercado secundário, não encontrando tantos problemas em escoar o produto. Melhoram também a eficiência na alocação de produtos novos e usados pelos variados consumidores existentes, aumentando a disposição a pagar para os consumidores que procuram no mercado primário, podendo posteriormente vender os mesmos produtos no mercado secundário a consumidores com menor capacidade financeira. Ao recuperar

aqueles que estão dispostos a pagar mais, as empresas podem vender a preços superiores e obter lucros mais elevados.

Quando os custos de transação são reduzidos e o mercado secundário se torna mais ativo, as empresas são forçadas a diminuir a sua produção e cobrar um preço mais baixo, indicando que, neste caso o mercado secundário constitui uma forte concorrência para o mercado primário e reduz a procura por novos produtos e, conseqüentemente, os lucros das empresas.

Os bens usados têm algumas características distintas quando comparados com os bens novos, principalmente, os preços mais baixos, a versatilidade (mas baixa em termos de especialização), uma menor fiabilidade e eficiência, e a necessidade de um maior número de manutenções mas estas de simples resolução.

Akerlof (1970) menciona que um mercado de bens usados heterogéneo indica que existe potencialmente mais incerteza que um mercado de bens novos. Esta incerteza provém da assimetria de informação e de diferentes intenções entre o vendedor e o comprador. Os proprietários de automóveis seminovos não estão interessados na sua venda, mas sim no seu uso, fazendo a sua manutenção até o mesmo se tornar obsoleto ou vender ao preço corrente. Assim sendo, a assimetria de informação é um problema no mercado de usados, pois é complicado conhecer todas as mudanças de modelo para modelo ou de ano para ano, a variação do uso, e o cuidado e modificações existentes comparativamente à compra inicial.

As empresas que consigam promover o acesso à informação e reduzir o risco, tais como, aplicação de garantias, criação de anúncios, e disponibilidade de relatórios ao consumidor, podem aumentar a carteira de clientes e aumentar as suas vendas.

Akerlof (1970) afirma ainda que automóveis que já não funcionam como desejado ou que são considerados defeituosos (Limões), podem estar à venda no mercado de usados sem qualquer indicação dos seus problemas, porque alguns vendedores podem ser forçados a omitir estas informações para vender ao preço desejado. Os consumidores estão conscientes que existe uma maior variação de qualidade no mercado de usados, que algumas ofertas são consideradas “limões” e que os vendedores tendem a esconder essa mesma informação. Akerlof (1970) menciona que os consumidores tendem a desvalorizar a qualidade de todos os automóveis existentes no mercado de usados, devido há existência de negócios de “limões”, podendo afastar os proprietários com automóveis de boa

qualidade do mercado e assim diminuir o seu volume de transações. Garantias, anúncios e relatórios dos consumidores podem aumentar a participação no mercado mas existirão sempre custos adicionais.

Importa no entanto salientar, que o mercado de automóveis usados fornece um conjunto mais amplo de opções no que diz respeito à escolha de um automóvel, devido à grande panóplia de automóveis existente no mercado, desde clássicos, topos de gama, económicos ou importados. Assim os consumidores têm uma maior facilidade na troca de carro conforme as suas necessidades e gostos, e conseguem fazê-lo com maior frequência antes do mesmo ser considerado obsoleto. Outros consumidores com diferentes preferências ou menor poder de compra têm aqui uma alternativa à compra de um carro novo, sendo mesmo por vezes a única alternativa para adquirir um automóvel.

Pode concluir-se desta forma que este mercado promove oportunidade de empreendedorismo, pois existem menos economias de escala e menores barreiras à entrada neste mercado comparativamente ao mercado de automóveis novos.

Numa abordagem mais económica, Pellitiere (2003) afirma que a função produção que melhor descreve o negócio de automóveis usados consiste na recolha de veículos usados, na manutenção e reparação dos mesmos, e por fim na, revenda, retirando daqui os seus lucros (*Collect-Repair-Resell*).

## **1.2 Enquadramento e contribuição do estudo para o estudo da arte**

A gestão empresarial enquadra-se nos pressupostos da sobrevivência do mais forte, sendo que palavras como concorrência, desenvolvimento, oportunidade, eficiência, eficácia e valor encontram-se nas características de ambos.

Em qualquer área de investigação é necessário o levantamento de dados para retirar conclusões que ajudam a responder a certas lacunas existentes no conhecimento. Quando existe uma limitação dos estudos não é possível afirmar que determinada teoria é verdadeira, apenas é possível através de mera especulação.

É então pressuposto que tudo é questionável, podendo-se recorrer a trabalhos de investigação a fim de ver estudados certos temas que não estejam bem explicados na informação científica existente.

Após algum tempo de pesquisa sobre o mercado automóvel de usados, conclui-se que existe muito pouca informação científica sobre o mesmo, e a que existe está desatualizada.

Com a crise económica iniciada em 2008, deveria existir um maior interesse no âmbito da investigação ao tipo de estratégias que as empresas do mercado têm utilizado, de modo a contornar as dificuldades criadas pela crise.

### **1.3 Tema e problema de investigação**

Tendo em conta o tema da investigação realizada “Análise estratégica do setor automóvel de usados no contexto de crise atual: Estudo de casos”, esta tese visa recomendar a aplicação de práticas estratégicas a um conjunto de empresas inseridas no mercado dos automóveis usados na região de Lisboa. Por outro lado, pretende-se realizar e procedendo-se a uma análise estratégica a algumas empresas, recolhendo informações de como se realiza a transferência de saberes e práticas organizacionais que são aplicadas pelos gestores destas empresas no território português para tentar contornar algumas dificuldades existentes promovidas pela crise atual, e posteriormente sugerir modificações (se necessário) de modo a criar valor para as empresas.

Devido à falta de estudos no âmbito do mercado automóvel de usados é necessário penetrar no mercado e entender como é feita a abordagem das empresas que operam neste mercado. A recolha de informação aqui retratada visa por isso contribuir para o desenvolvimento deste tema e, para isso, é necessário conhecer e definir as características que revelam a identidade deste mercado, utilizando as empresas como ponte para uma melhor compreensão do mercado em si, não se baseando apenas na identificação de um conjunto de técnicas estáticas a aplicar.

Esta tese visa contribuir para o desenvolvimento desta temática, numa fase inicial, através do relacionamento do caso na perspetiva de análise ligada à gestão estratégica, focalizando-a nas práticas utilizadas pelas empresas do mercado de automóveis usados. Seguidamente, contribui para reconhecer o papel dos gestores nas empresas, verificando se as suas decisões são eficientes e benéficas para a empresa. Por fim, este estudo procura reconhecer este mercado nas bases de dados científicas de forma a permitir a formulação de novas questões, e de gerar interesse pela exploração do tema, de maneira a identificar

os papéis dos gestores, clientes, serviços e os modelos estratégicos a adotar pelas organizações.

De seguida são apresentadas algumas questões pertinentes em termos de pesquisa:

- Quais são as semelhanças e diferenças existentes em cada uma das organizações em estudo?
- Que estratégias deveriam ser implementadas de modo a criar valor em cada uma das empresas?
- Tendo em conta toda a análise estratégica realizada a cada uma das empresas, qual a empresa que está melhor preparada para sobreviver e contornar a crise?

## **1.4 Objetivos do Estudo**

Tal como foi mencionado anteriormente, o número de estudos sobre esta matéria é escasso, seja a nível nacional como a nível internacional. Portanto há falta de estudos que relacionem a teoria com a prática do quotidiano das empresas pertencentes ao mercado de automóveis usados.

Assim, este trabalho tenta aprofundar conhecimentos sobre o mercado de automóveis usados, mercado este que conta com muitas organizações a operar em Portugal, desde concessionários a independentes, e é possivelmente um dos mercados mais afetados com a crise atual. Perceber se as empresas utilizam estratégias inovadoras de modo a estimular o volume de vendas, e se estas estão bem aplicadas ao mercado, tornou-se pertinente.

Drucker (2000) desafia os gestores inventar o futuro e a desenvolver ao máximo o campo de oportunidades, e de forma a ir ao encontro deste desafio este estudo procura aprofundar conhecimentos e desenvolver competências ao nível do mercado de automóveis usados com os seguintes objetivos: (ver também tabela 2).

- Adicionar valor às bases de dados científicas com o desenvolvimento do estudo no âmbito da gestão estratégica no mercado de automóveis usados;
- Entender que estratégias estão a ser implementadas pelas empresas de modo a contornar a crise atual;



- Percecionar que estratégias podem ser criadas e reformuladas e quais se adequam individualmente a cada empresa;
- Perceber se existe vantagem competitiva nas empresas em análise;
- Fazer um estudo comparativo entre as várias empresas identificando quais destas estão melhor preparadas para competir no mercado.

*Tabela 2: Objetivos teóricos e empíricos*

A nível teórico:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analisar o mercado dos automóveis usados na ótica de domínio da sua formulação estratégica;</li><li>• Exploração do conceito de gestão e de gestão estratégica;</li><li>• Conhecer as estratégias específicas no âmbito da gestão, para aplicar às práticas das empresas em estudo;</li></ul>
A nível Empírico:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecer as empresas em análise e os seus serviços, tal como as suas práticas e abordagens ao cliente;</li><li>• Analisar todas as estratégias efetuadas pelas empresas;</li><li>• Sugerir a criação ou reformulação de estratégias pensando num futuro próximo, tendo em conta o mercado, e as dificuldades existentes;</li></ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

## **Capítulo 2 - Fundamentação teórica dos temas abordados**

### **2.1 A Estratégia**

Para haver estratégia é necessário a existência de um problema, sendo que o mesmo tem várias formas de solução. Incorpora quer a determinação de opções, quer a determinação de condições para a garantia de sobrevivência e êxito da empresa em determinado prazo estabelecido. A estratégia é um método de criação de valor para uma empresa, criado pela necessidade de chegar aos resultados com o menor esforço possível. (Lopes da Costa, 2012).

As noções de estratégia remontam-nos ao século V A.C. onde foi escrito um tratado sobre estratégia militar pelo estrategista Sun Tzu (1963) denominado a arte da guerra, onde afirmou que o objetivo da estratégia era derrotar o inimigo em poucas batalhas, e onde a essência da estratégia estaria ligada a um líder capaz de utilizar a inteligência com clareza, pois toda a força depende de cada movimento feito.

Posteriormente foram criadas numerosas definições de estratégia, Von Neumann e Morgenstern (1947) concluem que a estratégia é uma sucessão de ações da empresa que são decididas de acordo com a situação que se enfrenta no momento, Drucker (1954) por outro lado defende que a estratégia surge como tentativa de organização de informações qualitativas e quantitativas permitindo a tomada de decisões em períodos de incerteza, uma vez que as estratégias devem incidir-se mais em critérios e análises dos objetivos do que em experiências e instintos.

Segundo Chandler (1962) a estratégia pode ser definida como a determinação dos objetivos de longo prazo da empresa, e a atribuição dos recursos necessários à conclusão desses objetivos. Ansoff (1965) menciona que estratégia é uma regra para a tomada de decisões determinada pelo objetivo do produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia. Por sua vez Cannon (1968) diz que estratégias são ações direcionais que são requeridas competitivamente para atingir os objetivos propostos pela empresa. Katz (1970) refere que a estratégia relaciona a empresa com o seu meio envolvente caracterizando a sua situação estratégica atual e o seu plano estratégico futuro.

Schendel e Hatten (1972) definem estratégia através das metas e objetivos da organização, também por todos os métodos utilizados para o cumprimento desses mesmos objetivos, e pelos recursos utilizados pela empresa.

De acordo com Mintzberg (1979; 1987) a estratégia reduz a incerteza, promove consistência, é um ponto importante para a ultrapassar a concorrência, e definir uma direção a seguir. Mintzberg define estratégia com recurso a cinco P's: o plano, padrão, posição, perspectiva, e *ploy*/artimanha.

O Plano ajuda na criação de objetivos e metas de longo prazo, é também importante para adquirir e cumprir os requisitos necessários para novos projetos. As estratégias de plano são preparadas sempre antes das ações, sendo estas desenvolvidas conscientemente e deliberadamente.

O Ploy ou artimanha é visto como uma tática para enganar os concorrentes da empresa, enfraquecendo assim a concorrência passando uma mensagem falsa do que se passa na empresa ou quais serão as estratégias da mesma.

O Padrão para ser desenvolvido necessita da realização de uma análise concisa das tendências atuais do mercado. Após o plano estratégico a empresa pode identificar um conjunto de ações bem-sucedidas que com o tempo podem ser submetidas como padrão, de modo a serem aplicadas constantemente.

A Posição localiza a empresa no seu ambiente, ajudando a explorar novos métodos e técnicas possivelmente necessários para cumprir alguns objetivos da empresa. Ajuda através de nicho de mercado a diferenciar da concorrência com novos produtos e serviços mantendo ou melhorando a sua posição.

A Perspetiva tem em conta o ponto de vista da empresa, e como esta influencia a estratégia. Este ponto de vista advém da reunião de ideias dos gestores da empresa, tendo em conta os pensamentos, ideologias, culturas, valores e perceção interna da organização.

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

elevados, e da obtenção de melhores resultados de eficiência na redução dos custos médios unitários.

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

Quinn (1980) afirma que a estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações da empresa num todo, o que vai ao encontro da definição de Hunger e Wheelen (1995) repetindo que a estratégia de uma empresa é todo o seu plano estratégico que estabelece como serão estabelecidos os seus objetivos e metas.

Barney e Hesterley (2006) acrescentam que a estratégia de uma empresa é definida pela sua própria teoria de como pode obter vantagens competitivas perante as empresas concorrentes.

É de fácil perceção que qualquer definição de estratégia incide sobre o objetivo único de criação de valor, quer sobre o ponto de vista do mercado, quer do ponto de vista do acionista (Lopes da Costa, 2012).

Após todas estas definições um conjunto de autores (Nag; et al; 2007: pag 944) chegam à conclusão que uma definição consensual de estratégia é deveras frágil, com fraco ou nenhum significado. Apesar de tudo tentaram chegar a um consenso e de um conjunto amplo de periódicos americanos de renome concluíram:

“O campo da gestão estratégica lida com as iniciativas intencionais e emergentes tomadas por executivos em nome dos proprietários, envolvendo a utilização dos recursos, para melhorar o desempenho das empresas no seu ambiente externo.”

## **2.2 Análise Estratégica**

A análise estratégica da organização está relacionada com a gestão estratégica das organizações, sendo que esta compreende a análise do meio envolvente e a análise da própria organização. Esta análise pretende compreender todas as potencialidades da empresa, tal como fraquezas, oportunidades, e também perceber o meio exterior da empresa.

Barney e Hesterly (2006) dizem que análise estratégica é também chamada de processos de gestão estratégica (*strategic management process*), e que esse processo é gerado por uma reunião de análises e decisões que aumentam a probabilidade da empresa escolher uma boa estratégia, e que essa estratégia trará vantagem competitiva.

Em termos do processo de formulação estratégica para avaliar os processos as empresas analisam o seu meio envolvente e a própria empresa a nível interno, sendo possível identificar as ameaças e oportunidades vindas do exterior, e as fraquezas e forças da empresa. Ao passar todas estas análises é possível fazer escolhas estratégicas, classificadas em duas categorias, *business level strategies* (estratégias de custo e diversificação), e *corporate level strategies* (integração vertical, alianças estratégicas, diversificação, aquisições e fusões). Todas as implementações envolvem a escolha da estrutura organizacional, políticas de controlo de gestão, e esquemas de compensação que ajudem as estratégias da empresa.

Ou seja, o processo de gestão estratégica tem sempre com finalidade a criação de vantagem competitiva. António (2003) diz que existe um duplo objetivo por parte das empresas, através do fracionamento do campo de batalha, ou seja, efetuando escolhas de posicionamento produtos/mercados, e outra através da definição de que armas utilizar, escolhendo uma vantagem comparativa.

As vantagens competitivas são por isso um conjunto de recursos ou competências sobre os quais se constrói a capacidade de suplantar a concorrência. As empresas podem apostar em indústrias atrativas para gerar lucros, mas para atingir os lucros esperados é necessário superar as empresas rivais. Ganhar vantagens competitivas perante a concorrência não está por isso apenas ligado a margem de lucro, mas também à fidelização de clientes, ou um maior investimento em tecnologia.

Podemos estar perante diferentes formas de estratégias competitivas, tal como Porter (1996) indica, ou através da vantagem de custos através da produção do mesmo produto que o rival mas com custos inferiores, ou da vantagem por diferenciação através da produção de um bem/serviço único no mercado que seja dificilmente copiado. A empresa tem de rejeitar uma posição “stuck in the middle” porque não permite à empresa possuir uma vantagem perante os seus concorrentes.

Possuir uma vantagem competitiva forte e sustentável é uma característica essencial para o sucesso da mesma. Além da estratégia competitiva temos também a estratégia direcional, ou seja, movimentos que seguem o posicionamento desejado da empresa no mercado, sendo que estes movimentos podem ser de crescimento, estabilização e meramente defensivos (Barney, 2006).

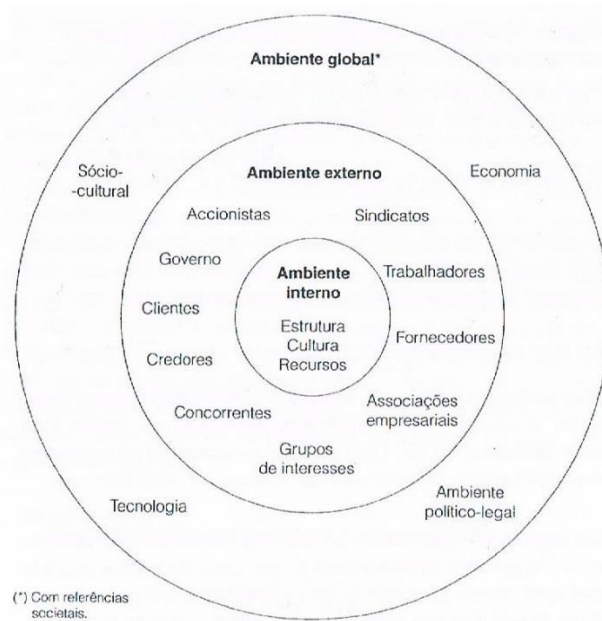
### **2.3 Análise do Meio Envolvente**

Para a realização de uma boa análise não pode ser esquecida a componente externa, ou seja, “conhecer o inimigo” detetando tendências, novas oportunidades e ameaças existentes no mercado, permitindo agir de forma a potencializar ou minorar os seus efeitos sobre a atividade da empresa (António, 2003). Esta análise ajuda as empresas a encontrar oportunidades, para que possam estar um passo à frente da concorrência na criação de valor.

Carvalho e Filipe (2008) focam que no contexto da indústria a análise externa tem um carácter fundamental, porque identifica a natureza dos negócios e compara o meio envolvente da empresa, com todas as empresas que trabalham com produtos/serviços similares, e que procuram os mesmos nichos de mercado.

É necessário um conjunto de ferramentas que os gestores devem aplicar sistematicamente de forma a completar a análise externa da empresa, com boas bases teóricas.

Figura 1 – Circulo da análise da envolvente



Fonte: (Carvalho e Filipe, 2008)

### 2.3.1 Análise PESTE

A análise PESTE foi aprimorada por Wheelen e Hunger (2006) sendo que os autores, pretenderam enquadrar o estudo das empresas face a um determinado ambiente, considerando as dimensões (P) Política/Legal/Fiscal, (E) Económicas/Demográfica, (S) Social/Cultural e (T) Tecnológica e (E) Ecológica. Através desta análise os gestores conseguem perceber quais os fatores que afetam a empresa de um modo positivo e negativo, sabendo que de que forma estes afetam a empresa e todas as outras que se inserem no mesmo meio envolvente. Proceder-se a análise mais pormenorizada das dimensões:

A dimensão política/Legal/Fiscal identifica o tipo de políticas governamentais utilizadas e as alterações de legislação e regulamentos (em constante atualização), condições de desenvolvimento económico existentes no país, tipos de impostos aplicados, leis anti monopólio, etc.

A dimensão económica/demográfica recolhe todos os dados macroeconómicos pertinentes de serem analisados no âmbito de um país, como o caso de taxas de inflação,

desemprego, taxas de juro, crescimento económico, fatores demográficos como sexo, idade, entre outros.

A dimensão social/cultural identifica valores culturais, estilos de vida, atitudes da sociedade face ao mercado, de modo a perceber rotinas e necessidades da sociedade, sendo que também identifica aspetos culturais e níveis de educação formal.

A dimensão tecnológica exprime os fatores tecnológicos existentes no país para a criação de novos produtos e processos, inclui I&D, incentivos tecnológicos, potencialidades que podem ser aproveitadas pelas empresas de modo a inovarem mais.

A dimensão ecológica inclui vários aspetos ecológicos desde tempo, mudanças de clima, recursos naturais possivelmente disponíveis para a utilização por parte da organização, preocupações ambientais e adequações das empresas a essas condições.

### **2.3.2 Modelo das Cinco Forças de Porter**

O trabalho do estratega passa por compreender a competição existente no mercado, e saber lidar com a concorrência. Mas a competição não se faz apenas entre concorrentes da indústria, porque a competição por criação de valor não inclui só a rivalidade entre concorrentes, inclui também outras quatro forças competitivas necessárias para obter uma análise exacta de como se pode aproveitar para acrescentar valor para a empresa. O modelo das cinco forças foi criado por Michael Porter (1980) medindo assim a atratividade da indústria, admitindo que com uma indústria atrativa mais facilmente uma organização cria valor. A atratividade da indústria é medida assim com a análise da ameaça de entrada de novos competidores no mercado, do poder negocial dos clientes, do poder negocial dos fornecedores, dos potenciais produtos substitutos, e da rivalidade entre concorrentes.

A entrada de novos competidores no mercado é uma ameaça para as empresas existentes no mercado, uma vez pretendem ganhar quota de mercado, colocando pressão sobre os preços, custos e taxas de investimentos necessárias para competir. O grau da ameaça de novos entrantes depende do nível de barreiras à entrada existentes na indústria, e da reação que os entrantes podem esperar dos concorrentes.



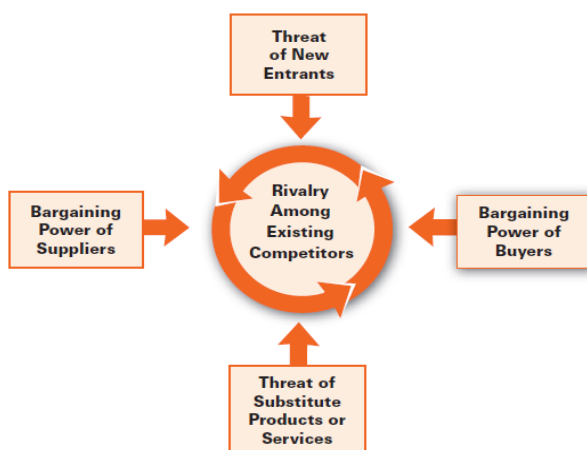
O poder que os clientes têm em influenciar o preço ou a qualidade do serviço praticado e/ou dos produtos ou serviços transacionados na indústria, tem também um grande peso no que diz respeito à análise da atratividade da indústria. Quanto maior o poder negocial dos clientes menor é a rentabilidade do negócio para a organização.

O poder negocial dos fornecedores tal como no caso dos clientes indica o poder que os fornecedores têm para influenciar o negócio pelo preço que apresentam e praticam, pelos prazos de entrega e, face aos níveis de serviços que disponibilizam. Quanto maior for o poder negocial dos fornecedores, menor será a atratividade da indústria.

Os potenciais produtos substitutos executam as mesmas ou similares funções que o produto da indústria mas feito por diferentes meios. Estes pressionam a indústria quando os preços são muito elevados, quando assentam em novas tecnologias e/ou apresentam uma relação qualidade-preço superior.

Por último a rivalidade entre concorrentes, ou seja, a rivalidade entre as empresas da mesma indústria, pode ser feita através de descontos de preços, lançamento de novos produtos, publicidade e melhorias de serviço. O grau de rivalidade diminui a rentabilidade dos negócios para as empresas, sendo este parâmetro medido pela intensidade da competição – Figura 2.

*Figura 2: Modelo das Cinco Forças de Porter*



Fonte: (Porter, 2008)

## **2.4 Análise da estrutura organizacional interna**

Outro tipo de análise a realizar deve incidir sobre a vertente interna, avaliando os recursos, cultura, e valores da empresa, ajudando assim a conhecer melhor o ambiente da empresa, e quais as competências nucleares distintivas de cada organização. Um recurso é definido como um ativo tangível e intangível que a organização controla e que pode usar para implementar as suas estratégias, a fim de gerar capacidade estratégica. Capacidade é a subdivisão dos recursos da organização que são definidas como ativos tangíveis ou intangíveis que ajudam a empresa a retirar o máximo proveito dos recursos que controla (Barney e Hesterly, 2006).

Segundo António (2003) os recursos internos e as capacidades da empresa podem ser considerados a base mais estável para aplicação da análise estratégica, dando ênfase à estratégia do lado da oferta em detrimento do lado da procura. As competências da empresa baseiam-se nos recursos e capacidades, que podem ser identificados através de ativos tangíveis, como sistemas de distribuição, invenções, economias de escala ou, por ativos intangíveis, como reputação, imagem de marca ou, desenvolvimento dos recursos humanos (Barney e Hesterly, 2006).

Cada empresa pode ter recursos e capacidades distintos, mesmo sendo concorrentes na mesma indústria, a isto é denominado de heterogeneidade de recursos (Barney e Hesterly, 2006). Implica que para um negócio algumas empresas podem ser mais competentes para determinadas atividades que outras. A aquisição de novos recursos e capacidades pode levar a custos excessivos para as empresas, daí ser fácil de constatar que as empresas muito provavelmente utilizarão os mesmos recursos e capacidades por um longo período de tempo. Desta forma é fácil explicar o porquê de empresas se sobreporem aos seus concorrentes.

Penrose (1959) menciona que uma empresa é mais do que uma unidade administrativa, é também um conjunto de recursos produtivos, cuja disposição entre possíveis formas de utilização é determinada por decisão administrativa ao longo do tempo.

De acordo com António (2003) uma crescente turbulência do meio envolvente levou a identificar os recursos e capacidades de uma empresa como sendo a fonte principal da criação de vantagens competitivas, e como base ideal para os processos estratégicos. Por essa mesma razão António considera o conhecimento é visto como o recurso mais

importante de uma empresa, apesar das suas limitações em termos temporais, e da respetiva limitação racional individualista.

Uma estratégia com base nos recursos a empresa deve por isso avaliar e identificar os recursos, ou seja, realizar uma análise interna criada para descobrir quais os recursos que podem ser desenvolvidos para atingir uma vantagem competitiva no futuro.

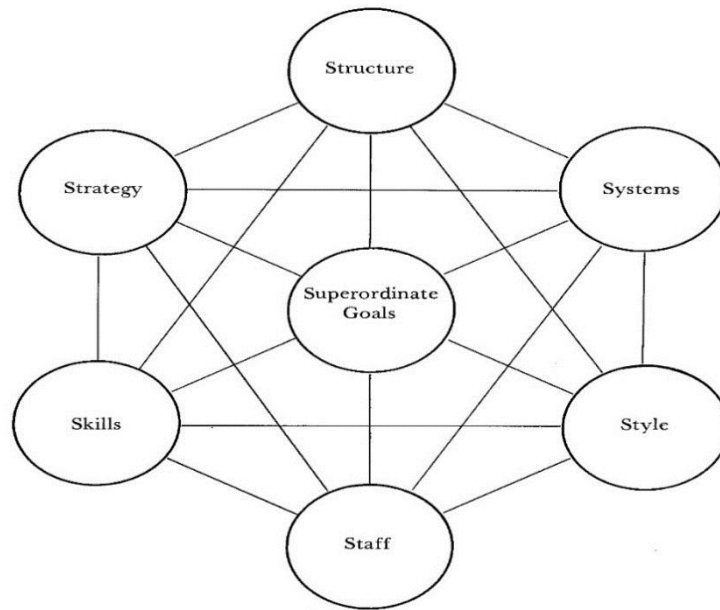
#### **2.4.1 Os 7S de McKinsey**

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

Todos eles têm por base identificar variáveis internas e interpessoais da empresa. Este modelo evidencia o carácter sistémico da estratégia, sugerindo que uma clara visão do destino e uma vontade de seguir caminho em direção aos objetivos não é suficiente para garantir que a estratégia não falhe (Carvalho e Filipe, 2008).

Este modelo analisa qual o tipo de estrutura (structure) utilizada pela empresa, e como a mesma se divide pelas diversas atividades, que estratégia (strategy) está a ser aplicada de modo a cumprir os seus objetivos, quais os sistemas (system) próprios de funcionamento da empresa, quais os principais *skills* da empresa e se estão estes inseridos na cultura da organização, quais os trabalhadores (staff) da empresa em termos quantitativos e qualitativos, qual a identidade e cultura da empresa são também apurados e enunciados no estilo da empresa (Style), e por fim o *Superordinate Goal* que enumera os valores mais importantes para a empresa tendo em conta todos os “S” atrás mencionados.

Figura 3: 7S de McKinsey



Fonte: ([www.Tompeters.com](http://www.Tompeters.com))

#### 2.4.2 Modelo VRIO

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

Valor – “O recurso ou capacidade cria valor para o consumidor e tem vantagem competitiva?” Se for respondido sim, então os recursos e capacidades têm valor e podem ser considerados com forças da empresa, se não então os recursos e capacidades são considerados como fraquezas da empresa.

Raro – “Este recurso ou capacidade é possuído por outras empresas?” Um recurso ou capacidade pode ter valor mas ser comum na indústria, ou então pode ser incomum e potenciar uma vantagem competitiva para a empresa, por ser um recurso ou capacidade única na indústria perante todos os concorrentes.

Imitação – “A imitação do recurso tem um elevado custo para os concorrentes?” Esta questão permite saber se as empresas concorrentes têm capacidades de imitar o recurso ou capacidade da empresa, que lhe fornece vantagem competitiva. Os competidores podem optar por ignorar o sucesso desta empresa, levando-os a uma desvantagem competitiva, ou então compreender o porquê do sucesso da empresa e tentar imitar a mesma estratégia, ainda que possam ser enfrentados custos impossíveis de suportar.

Organização - A empresa está organizada para explorar e desenvolver o recurso? Vários componentes da empresa são relevantes para a questão incluindo o relatório da estrutura da empresa, sistemas de controlo de gestão e as políticas de compensação. Todos estes componentes são denominados de recursos ou capacidades complementares porque têm habilidade para gerar vantagem competitiva.

Depois de respondidas estas questões é possível entender se a empresa detém vantagem competitiva na criação de determinado recurso – Figura 4.

Figura 4: Modelo de VRIO

Modelo VRIO				
Tem valor?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela empresa?	Implicações competitivas
Não			Não	Desvantagem Competitiva
Sim	Não		↕	Igualdade Competitiva
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem Competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Adaptado de Barney. e Hasterly (2006)

É importante no entanto referir, que podem ser consideradas outras análises que ajudam no fator decisão do caminho que devemos seguir, nomeadamente através de uma análise aos fatores críticos de sucesso, segundo Carvalho e Filipe (2008), estes fatores são comandados por quatro fontes, a estrutura da indústria onde a empresa se insere, a posição competitiva na indústria e a localização geográfica, os fatores ambientais, e os fatores referentes às áreas relevantes para a empresa durante um determinado intervalo de tempo limitado.

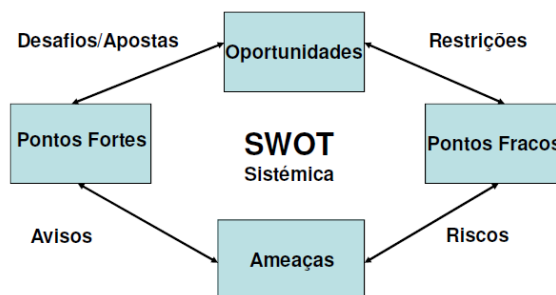
## **2.5 A Análise SWOT**

Depois de identificados os valores e qualidades da empresa é necessário uma comparação com os concorrentes do mercado, para perceber onde existem pontos fortes e fracos, e oportunidades e ameaças vindas do exterior. A partir destes dados é possível retirar algumas conclusões, transformadas em desafios/apostas, restrições, avisos e riscos. Assim é possível avaliar o grau de adequação estratégica da organização e determinar as possíveis estratégias para o futuro da empresa.

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

Com esta nova lógica Freire cria uma nova SWOT relacionando os pontos fortes e fracos da empresa, com as oportunidades e ameaças do exterior, e com o fator tempo. Esta nova lógica cria quatro novas rubricas os Desafios/Apostas que são encontrados após uma análise aprofundada entre os pontos fortes da organização e as oportunidades existentes no exterior que sejam importantes para a empresa, as Restrições criadas através da conjugação entre Oportunidades e Pontos Fracos, os Avisos criados a partir da conjugação entre Pontos Fortes e Ameaças, e os Riscos que são formados da reunião entre Pontos Fracos e Ameaças.

Figura 5: Análise SWOT sistémica



Fonte: (Carvalho e Filipe, 2008)

## 2.6 Análise das Estratégias Genéricas de Negócio

Atingir o sucesso significa refletir para onde queremos seguir, e a partir das análises internas e externas e fazer cumprir a visão e a missão da empresa a partir de um conjunto de valores subjacentes na persecução dos objetivos definidos.

A Visão não tem qualquer relação com as análises externas e internas, porque demonstra qual o estado desejável para o futuro, alinhando com as ambições sobre os negócios e a empresa. A Missão, que deve estar alinhada por sua vez com os objetivos da empresa e com as ambições dos seus *stakeholders*, incentivando ao desempenho de um conjunto de atividades e processos que se tornam ultrapassáveis. Os Valores da empresa, são um conjunto de sentimentos que identificam a cultura e as práticas da empresa. Os Objetivos, tanto gerais como específicos, também denominados de objetivos S.M.A.R.T, são muito importantes porque providenciam um sentido de direção e ajudam a manter o foco na gestão da decisão/prática. Os objetivos S.M.A.R.T devem ser, específicos, mensuráveis, atingíveis, orientados para os resultados, e incluir o fator temporal (Carvalho e Filipe, 2008).

Refletir sobre o caminho a seguir, significa por isso identificar a abordagem de análise nas estratégias genéricas de negócio e, num conjunto de abordagens de análise de diferentes autores.

### **2.6.1 A Abordagem de Michael Porter**

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

### **2.6.2 A Abordagem de Igor Ansoff**

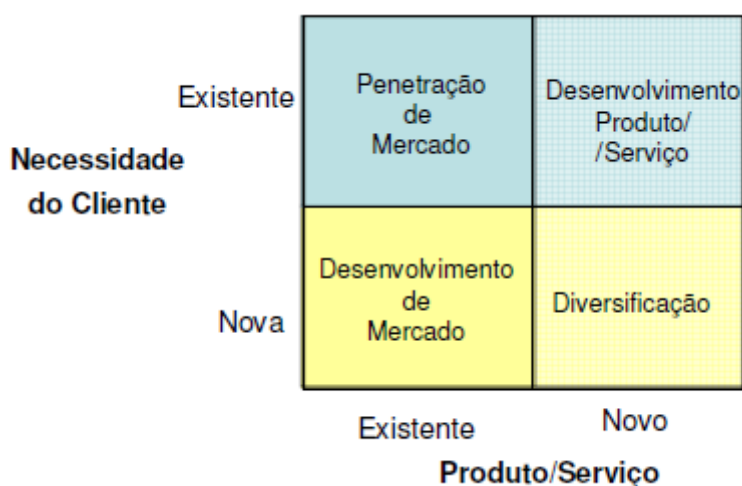
Ansoff (1965) utiliza dois tipos de estratégias para saber qual o melhor caminho a seguir por parte da empresa. A primeira é a corporativa questionando-se quais as áreas de negócio em que a empresa deverá participar, e como as mesmas são geridas, estabelecendo a forma de como a empresa irá competir no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

A segunda é chamada de competitiva, verificando o modo como a empresa lida com as oportunidades existentes para o crescimento do negócio, e para isso é utilizada a matriz de Ansoff, também denominada matriz produto/mercado, uma vez que confronta o eixo do mercado (existentes/novos) com o eixo dos produtos/serviços (existentes/novos), criando assim quatro quadrantes. O primeiro quadrante é denominado por penetração de



mercado e corresponde à reunião de um mercado já existente com um produto também existente, explicando que o crescimento é obtido através do aumento da participação da empresa no mercado para os atuais produtos e mercados. O segundo quadrante pressupõe o desenvolvimento de produtos, correspondendo à reunião de um mercado existente com um produto novo, sendo implementado quando a empresa cria novos produtos para substituir os utilizados atualmente. O terceiro quadrante tem por nome desenvolvimento de mercado, pois surge a partir da aplicação de um produto utilizado atualmente num mercado completamente novo, procurando novas missões para os produtos existentes. Por fim o Quarto quadrante pressupõe uma estratégia de diversificação, sendo distinto pelo facto de tanto os produtos como o mercado são novos.

Figura 6: Matriz de Ansoff



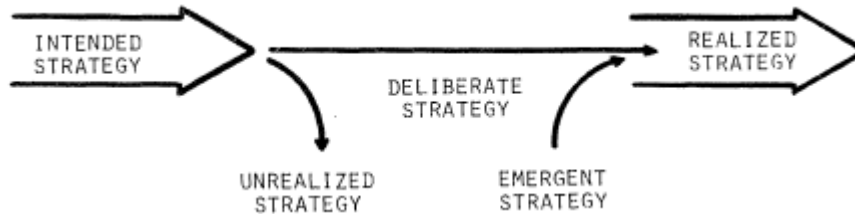
Fonte: (Carvalho e Filipe, 2008)

### 2.6.3 A Abordagem de Henry Mintzberg

Mintzberg (1985) parte em busca da definição de estratégia relacionada com um padrão de decisões, analisando estas com o plano de liderança adotado por uma determinada empresa. Desta combinação resultam dois tipos de estratégia, a estratégia deliberada, e a estratégia emergente, sendo que ambas formam a estratégia propriamente realizada. A deliberada é a estratégia que provém das intenções pré-determinadas da organização, agindo racionalmente conforme tinha sido planeado. A emergente é a estratégia

espontânea que aparece através da vivência do dia-a-dia do negócio, sendo necessário alguma criatividade e intuição por parte dos órgãos decisores da organização – Figura 7.

Figura 7: Estratégia de Mintzberg



Fonte: Mintzberg.H. (1985)

#### 2.6.4 A Abordagem de Kim e Maubourgne

Kim e Maubourgne (2004) discutiram sobre qual seria a melhor estratégia para o crescimento da empresa e conseqüentemente para o aumento dos seus lucros. Para isso enumeraram dois conceitos denominados de Red Ocean e Blue Ocean. Na estratégia Red Ocean a empresa compete no mercado já existente, com os limites do mercado conhecidos, definidos e aceites, tal como as regras de competitividade. Segundo esta abordagem as empresas competem entre si tentando-se superar umas às outras através satisfação do maior número de necessidades encontradas no mercado. Como existem muitas empresas no mercado, as expectativas de lucro e crescimento são reduzidas. Na Estratégia Blue Ocean acontece precisamente o contrário, a empresa tenta fugir à competição criando um novo mercado ou aplicando ideias *out of the box* difíceis de imitar nos mercados existentes, capturando assim uma nova procura exclusiva. Esta estratégia ao contrário da Red Ocean, tem boas perspectivas de crescimento e lucro num curto espaço de tempo.

Pode então concluir-se que a estratégia Blue Ocean é a mais indicada para o crescimento da empresa e para o aumento dos lucros, isto porque apesar das tradicionais estratégias baseadas na competição serem necessárias, estas não conseguem obter as performances geradas pela estratégia Blue Ocean.

### **2.6.5 A Abordagem de Wheelen e Hunger**

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

A concentração é utilizada se os produtos da empresa forem vistos como um grande potencial de crescimento, e pode ser dividida em crescimento vertical ou horizontal, sendo a primeira a acumulação de funções que anteriormente eram feitas por um fornecedor ou distribuidor da empresa, e a segunda, a expansão dos seus produtos para outras localizações geográficas e/ou o aumento do leque de produtos e serviços oferecidos atualmente. A diversificação é aplicada quando uma indústria é considerada madura, e a maior parte das empresas chegou ao seu limite de crescimento usando as estratégias de crescimento horizontal e vertical, sendo esta dividida em diversificação concêntrica (quando numa indústria relacionada a empresa tem uma posição competitiva forte mas a indústria tem uma atratividade baixa, focando-se assim no seu *core business*), ou conglomerada (quando os gestores identificam que a indústria não é atrativa e a empresa carece de *skills* que poderiam ser facilmente transferidas para produtos relacionados de outras indústrias, ou seja, é preferível diversificar para uma indústria não relacionada com a atual, fora do seu *core business*).

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

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

## **2.7 Análise Corporativa**

A estratégia corporativa, está relacionada com a direção e filosofia da organização, bem como com todas as práticas viradas para o cumprimento de objetivos e para a satisfação das expectativas dos proprietários e outros interessados na organização. De acordo com Barney (2006) a estratégia corporativa são ações que as empresas tomam de modo a ganhar vantagens competitivas por operar em diversos mercados ou indústrias ao mesmo tempo. Carvalho e Filipe (2008) afirmam que este tipo de estratégia agrega várias estratégias de negócio, condicionando-as e sendo condicionada por elas, colocando-se a um nível de gestão acima dos negócios, sem interação direta com clientes, fornecedores ou concorrentes.

### **2.7.1 Diversificação**

A diversificação corporativa está intrinsecamente ligada à estratégia corporativa, quando uma empresa opera em diversas indústrias ou mercados ao mesmo tempo e está a implementar uma diversificação estratégica no seu produto ou serviço. A habilidade de

diversificar a estratégia para criar vantagens competitivas não depende apenas do valor, mas também da sua raridade e imitabilidade (Barney e Hesterly, 2006)

É possível identificar dois tipos de diversificação, a relacionada e a não relacionada. Estamos perante o primeiro caso quando pelo menos 70% dos lucros da empresa são apresentados por apenas um negócio, e os restantes negócios partilham do mesmo tipo de atributos para a rede de valor da organização (Barney e Hesterly, 2006). Ainda neste caso é possível identificar um movimento de diversificação chamado integração vertical.

A integração vertical tenta ampliar as atividades da empresa para *backward integration* desenvolvendo atividades relacionadas com os *inputs* do negócio da empresa (matéria prima, máquinas), e para *forward integration* através do desenvolvimento de atividades relacionadas com os *outputs* dos vários negócios da empresa (transporte, distribuição, manutenção) (Carvalho e Filipe, 2008).

A diversificação não relacionada implica que menos de 70% dos lucros da empresa vêm apenas de um negócio, e todos os negócios em que a empresa opera apenas partilham algumas ligações e alguns atributos, ou não têm ligações mas apresentam atributos semelhantes (Barney e Hesterly, 2006). Compreende o desenvolvimento de produtos e serviços para além das capacidades da empresa (Carvalho e Filipe, 2008). É difícil compreender a relação entre os negócios, mas as empresas tendem a gerir cada negócio de maneira individual. Carvalho e Filipe (2008) afirmam que empresas com este tipo de abordagem de crescimento sem relacionamento entre negócios, acabam por formar conglomerados empresariais sem sinergias, também chamados de integrações verticais não correlacionadas.

Outra forma de diversificação é denominada de diversificação internacional, que deve ser tida em conta pelas organizações de forma a compreender os retornos do mercado nacional e os retornos do mercado mundial, avaliando assim o valor que a diversificação internacional poderia oferecer à organização, sempre tendo em conta a segmentação de mercado e os riscos inerentes (Barney e Hesterly, 2006).

### **2.7.2 Outsourcing**

O “*Outsourcing*” hoje em dia é muito utilizado pelas organizações, de modo a não haver preocupação com todas as atividades e serviços que fujam do seu *core business*. De

acordo com Wheelen e Hunger (2006) o “*outsourcing*” é o ato da compra de determinado produto ou serviço que tem vindo a ser desenvolvido internamente na empresa, através da contratação de uma empresa externa para fornecer os serviços que a empresa necessita e não tem benefício em desenvolvê-los internamente. (Varajão, 2001; Duening e Click, 2005; Reis, 2008; Lopes da Costa, 2012)

“*Outsourcing*” não é tecnologia de informação, é mais do que isso, é um processo estratégico (Duening e Click, 2005; Qu et al. 2011; cit in Lopes da Costa, 2012).

A necessidade de redução de custos, incremento de vantagens competitivas, e dificuldade no controlo dos investimentos são algumas das causas impulsionadoras pela contratação de empresas prestadoras de serviços através de “*Outsourcing*” (Lopes da Costa, 2012).

Existem quatro tipos de “*Outsourcing*” explicados por Millar (cit in Varajão, 2001; Lopes da Costa, 2012), o primeiro é denominado por “*Outsourcing*” geral remetendo para três componentes, o seletivo (quando uma área específica é escolhida para ser gerida por uma entidade externa), o de valor acrescentado (quando uma área específica de sistemas de informação é transferida para uma entidade externa que criará valor acrescentado através do aumento do nível de serviço, valor de eficiência e diminuição de custos que representará), e cooperativa (o trabalho é feito no desenvolvimento da atividade em conjunto com a entidade externa).

O segundo é o “*Outsourcing*” tradicional, utilizado na migração de uma plataforma tecnológica para outra. O terceiro é denominado “*Outsourcing*” de processos de negócio, onde a entidade externa tem como função o desempenho integral de uma função de negócio da organização cliente. O quarto e, último, é o “*Outsourcing*” ligado a benefícios para o negócio, que consiste em acordos contratuais que definem a contribuição do fornecedor para o cliente em termos de benefícios específicos para o negócio e define os pagamentos a efetuar pelo cliente com base na capacidade do fornecedor em assegurar esses benefícios.

Após conhecer a teoria a organização necessita de decidir estrategicamente se é benéfico externalizar, cuja decisão incide sobre a fração do valor acrescentado total que a atividade considerada representa para a empresa, e também pela quantidade de vantagens competitivas potenciais dependentes dessa atividade. Também Cohen e Roussel (2005) afirmam que a decisão de externalizar começa sempre com uma análise às competências e experiências que a empresa detém.

A focalização das competências no *core-business* é sem dúvida o ponto forte na adoção do “*Outsourcing*” nas empresas, definindo o seu posicionamento competitivo, tendo sempre presente os fatores, vantagens, desvantagens, riscos e ramificações estratégicas relacionadas com as decisões de “*outsourcing*” que sejam futuramente tomadas (Lopes da Costa, 2012).

## **Capítulo 3 - Metodologia e caracterização da amostra**

### **3.1 Modelo de Investigação**

A metodologia de investigação provém da lógica e tem como objeto o estudo do método científico, sendo um processo de recolha de informação com o propósito de chegar a determinadas decisões. A metodologia pode incluir entrevistas, questionários e outros métodos de pesquisa baseados em conteúdos passados e presentes. Vergara (2006) e Vilelas (2009) propuseram classificar a pesquisa em duas formas possíveis na conceção de documentos de investigação, o primeiro é quanto aos fins que nos leva para a pesquisa aplicada e exploratória, e o segundo quanto aos meios e está ligado ao estudo de campo e pesquisa bibliográfica.

No que se refere à presente investigação foi aplicado o estudo de caso como método de investigação. O estudo de caso como uma estratégia de investigação emerge como uma opção válida para estudantes e investigadores que procurem exercer um projeto de pesquisa baseado no seu local de trabalho ou na comparação de um número limitado de organizações (Rowley, 2002). A sua aplicação é enriquecedora em casos de abordagem de novas temáticas e de novas investigações, onde a teoria existente é de pouca quantidade e inadequada, portanto este tipo de estudo ajuda a melhorar e complementar a teoria existente (Eisenhardt, 1989, cit in Rowley, 2002).

O estudo de caso aparece no intuito de conhecer o “como” e o “porquê” de determinada situação bem definida, quando o investigador não tem como controlar os acontecimentos, nem tão pouco é possível manipular as causas potenciais do comportamento dos participantes. (Yin, 1994).

Yin diz ainda que um estudo de caso é uma investigação empírica, sempre associada ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise pertinentes, baseada numa descrição analítica detalhada sobre um objeto, situação ou fenómeno, fazendo sobressair as suas características únicas.

Ponte (1994) acrescenta que este tipo de investigação se assume como particularística, debruçando-se deliberadamente sobre uma situação específica com supostas características únicas, procurando descobrir o que nela há de essencial e característico, de modo a contribuir para a compreensão global do fenómeno de interesse.



Como característica dos métodos qualitativos este método é útil sempre que o objeto de estudo for amplo e complexo, em que o corpo de conhecimentos existente seja insuficiente de modo a permitir a proposição de questões causais e quando um fenómeno não tenha condições de ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre (Bonoma, 1985).

Para a resolução desta tese, foi inicialmente feita uma revisão de literatura baseada em gestão e estratégia. Esta revisão foi realizada de modo a fazer uma análise elaborada a cada empresa, entendendo quais os seus posicionamentos estratégicos, e compreendendo as dificuldades existentes para cada uma das organizações de operar no sector automóvel de usados tendo em conta o fator crise. Foram enviados por correio eletrónico pedidos de entrevista a 15 empresas do setor automóvel de usados que atuam na zona da Grande Lisboa, de onde apenas 3 empresas se mostraram disponíveis para responder ao questionário e para o fornecimento de alguns dados. As três empresas apesar de competirem no mesmo mercado têm características bem distintas entre si, fortalecendo-se a ideia de analisar cada uma em pormenor, para que no fim possa existir um método de comparação, através de comparações diretas sobre as estratégias utilizadas por cada uma das organizações. As conclusões desta tese devem ser lidas tendo a noção que a amostra é considerada pequena, sendo esta a principal limitação desta investigação.

Depois das conclusões chega a fase de considerar todas as análises feitas nos capítulos anteriores, e de uma forma interpretativa e construtiva, referindo as práticas que de acordo com a teoria estão a ser aplicadas de forma correta, e aconselhar através de sugestões, a adição de novos objetivos e metas, bem como a aplicação ou reformulação de estratégias como tentativa de acréscimo de valor para cada uma das organizações.

A tese resultou da tentativa de investigar um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real (Yin, 1994), apresentando também a vertente exploratória dada a inexistência de um grande conhecimento e informação sobre as práticas das empresas que atuam no mercado automóvel de usados, complementando e desenvolvendo novas ideias e conhecimentos teóricos sobre o tema, adicionando novos *inputs* sobre as estratégias que estas empresas utilizam para contornar as dificuldades criadas pela crise, passando de componentes teóricas para a prática no quotidiano.

As entrevistas foram feitas de forma estruturada com perguntas abertas e fechadas aos representantes de cada uma das organizações, todas elas realizadas a partir da leitura da

bibliografia e tratamento de informação referente ao estudo desenvolvido em livros, artigos científicos e *websites* especializados.

Em termos de metodologias aplicadas para a realização da tese estas serão de teor interpretativo uma vez que é necessário uma análise interpretativa dos dados e experiências recolhidas nas entrevistas a cada uma das empresas, e das possíveis estratégias que as mesmas devem tomar. O método adotado é qualitativo porque a análise da empresa deverá ser feita de um modo interpretativo, para ser possível perceber lacunas e benefícios apresentados pela análise estratégica da empresa, como tal, é necessário uma interação com o objeto de investigação.

## **3.2 Caracterização da amostra**

### **3.2.1 MBM mobile**



A MBM mobile é uma empresa que se especializa nas soluções de compra e venda de automóveis no mercado nacional e internacional. Foi fundada em 2005 por Ricardo Rocha em Coimbra, estando hoje localizada em Lisboa, Porto, Braga, Aveiro e Coimbra. Atualmente a empresa pertence a um grupo de gestão e investimentos em inovação chamado Lufthafen S.A.

A empresa é conhecida como sendo a primeira consultora automóvel em Portugal. Através de um serviço *Business to Consumer* de qualidade aconselha o cliente no processo de aquisição de um automóvel, desde a escolha até ao processo de compra prestando todo o tipo de informação necessária para a tomada de decisão do cliente. Tendo sempre em conta as exigências, necessidades e gostos do cliente tentando garantir

sempre a sua total satisfação. A empresa trabalha também com importação e comercialização automóvel, aplicando toda a sua experiência no ato da negociação, e encarregando-se do transporte e processo de importação do automóvel. Ao associar à compra do automóvel a atividade de consultoria, a empresa afasta-se do mercado dito tradicional, oferecendo novos serviços.

A compra e promoção de viaturas são outros dois serviços existentes na empresa, o primeiro consiste na compra de automóveis nacionais que passem todos os testes de qualidade efetuados pela empresa, desde exterior, interior, mecânica, livro de revisões na marca e viatura livre de acidentes. No segundo caso existe a promoção de venda de automóveis que não sejam indicados para a empresa, através dos seus meios publicitários e técnicas de venda, tendo também a opção de se deslocar às instalações da empresa para haver uma preparação da viatura e por conseguinte coloca-la num dos *showrooms* existentes no país. O financiamento e a aplicação de garantias são outro tipo de serviços que também podem ser encontrados pelos clientes.

A empresa conta com uma equipa de estudos de mercado que analisa ao pormenor todo o mercado, desde a análise de hábitos de consumo, perfis de consumidor, regularidade dos mercados, duração dos ciclos do produto automóvel e o fator imposto. Com o conhecimento geral do mercado nacional e internacional a MBM mobile especializou-se na importação automóvel particularmente de veículos provenientes do mercado alemão, pois a empresa acredita que existe pouca competitividade e uma baixa oferta no mercado nacional.

A estratégia da empresa passa pela compreensão global do mercado, com proveniência no mercado alemão, estendendo-se também para Espanha, Itália, França, Bélgica, EUA, e Portugal que tem um papel preponderante devido às viaturas novas deterem os preços base mais baixos da Europa. A mesma estratégia assegura que a plataforma WEB é utilizada apenas para aumentar a rapidez dos negócios, trabalhando toda a informação em tempo real com *stocks* e disponibilidades.

Com esta oportunidade a empresa reestruturou a sua estratégia de marketing de modo a reinventar a comunicação pretendendo captar novos clientes e fidelizar os já existentes. A empresa trabalha com a maior parte das marcas existentes no mercado automóvel, incluindo marcas exóticas como Aston Martin, Lamborghini, Porsche, Bentley e Ferrari. Em 2011 a empresa afirmou-se como líder de importação automóvel a nível nacional,

apresentando de seguida um novo serviço de consultoria apenas dedicado a viaturas nacionais, tendo em conta os pressupostos que acompanham a marca desde o seu início: Qualidade, Transparência e Profissionalismo.

A satisfação dos clientes é colocada em primeiro lugar, criando condições para o sucesso e desenvolvimento da empresa, visando os valores organizacionais em cada momento da prestação de serviço, com um atendimento personalizado e profissional para com os clientes cujos alicerces se baseiam na transparência e confiança.

Por outro lado, a empresa procura a excelência através do envolvimento e desenvolvimento de programas de qualidade. Em 2012 foram vendidas cerca de 500 viaturas no mercado português e foram auxiliados 150 processos de importação, e isto num ano de plena austeridade.

A empresa está atualmente em fase de expansão em Portugal, com o conceito de *franchising*. Este modelo de negócio foi nomeado estrategicamente pela empresa como *Mobilizing*, e tem como objetivo inicial alargar o nome da empresa a todas as capitais de distrito do país. O posicionamento *Top of the Mind* aumenta a sedução da marca, e como tal existe muitos empreendedores dispostos a abrir uma filial da empresa.

A marca MBM mobile tem a pretensão de se afirmar como a primeira opção de compra (A Marca das Marcas), competindo com o comum concessionário, com a vantagem de oferecer uma maior panóplia de automóveis e com uma maior diversidade.

Neste momento, e de acordo como transcrito anteriormente os objetivos principais da empresa incidem sobre a consolidação da liderança da marca no que diz respeito à importação automóvel a nível nacional.

Figura 8: Criação de valor MBM mobile

Core Business	Target	Benefício	Preço	Proposta de Valor
Consultoria e importação automóvel.	Clientes particulares e empresariais com poder aquisitivo sensíveis ao binómio custo/benefício.	Importar carro com total segurança e transparência de processos.	Oferta vs poupança significativa	Serviço personalizado de entrega de automóvel de topo, a preços mais baixos, com garantia de marca.

Fonte: Facultado por MBM mobile

Houve durante algum tempo um desconhecimento dos benefícios de adquirir uma viatura recente importada, no entanto atualmente essa informação já é conhecida pela maior parte dos consumidores, podendo usufruir de um ganho económico significativo face aos custos que envolvem a aquisição de uma viatura nova assim, com um bom produto, uma “excelente” oferta diversificada, estratégia de marketing inovadora e diferenciação face à concorrência atual, existe a oportunidade da empresa se internacionalizar. Através da análise da presença *online* nos *websites* (MBM mobile e mbm-portugal.com) foi possível perceber que os serviços da empresa suscitaram interesse a consumidores vindos do continente americano e africano.

Como forma de colmatar alguns interesses existentes no continente africano a MBM mobile entrou no mercado angolano, um mercado com potencial mas com um produto específico, os *SUV*. Também está para breve a entrada no mercado do Brasil, onde irá apenas trabalhar com a importação de automóveis novos, localizando-se no estado de São Paulo. O Perú será outro país de expansão devido ao seu interesse demonstrado pelos serviços da empresa.

É importante ainda mencionar que a empresa padroniza todos os momentos de contacto com o cliente, permitindo uma automação dos processos de *front office*, tal como a utilização de CRM que permite conhecer melhor cada cliente, rentabilizar segmentos, captar novos clientes e aplicar novos instrumentos de marketing focados na relação com o cliente.

A empresa identifica o público-alvo de um modo direto e indireto. Os alvos diretos incluem um grupo de consumidores pertencentes à classe média-alta e alta, entre os 30 e

60 anos, info-incluídos, para quem o automóvel é mais do que um meio de transporte, e sim uma expressão de personalidade. Apesar de tudo esses consumidores estão cientes dos custos/benefícios associados à aquisição deste tipo de viaturas.

Figura 9: Alvos Diretos

Prospects	Potenciais	Atuais em Carteira	Atuais Inativos
Famílias de altos rendimentos interessados em comprar automóvel de gama alta.	Famílias de altos rendimentos interessados em comprar automóvel importado de alta gama.	Target que se encontra em processo de angariação pelo departamento comercial.	Clientes antigos que já tenham adquirido algum serviço MBM.

Fonte: Facultado por MBM mobile

Enquanto que os alvos indiretos caracterizam-se por indivíduos que se interessem pelos produtos e serviços da empresa, e ajudem a promover-los a clientes finais.

Figura 10: Alvos Indiretos

Fornecedores	Influenciadores	Líderes de Opinião
Marcas oficiais alemãs.	Clientes; Indivíduos de elevado status e influência social; Família e amigos do comprador.	OCS's, (imprensa online/offline televisão).

Fonte: Facultado por MBM mobile

A nível estrutural a organização é constituída pela Administração Executiva e de seguida a Direção Geral, direção esta que se divide de um modo equitativo pelas diferentes direções, a direção de Serviços, direção de Marketing, Direção Comercial, Direção Financeira, Direção de Produção Internacional e Direção de TI.

Figura 11: Organograma MBM mobile



Fonte: Facultado por MBM mobile

O esmagamento hierárquico existente reduz conflitos entre colaboradores devido a todos estarem ao mesmo nível e todos estão preparados para a mudança. Os colaboradores são estimulados a uma gestão participativa promovendo a sua própria autonomia na empresa, como avaliar, questionar, e melhorar as práticas atuais da empresa, de modo a haver um foco constante nos resultados, empenhando-se eficazmente nas suas atividades. A transparência dentro da empresa é grande, de modo a haver partilha de conhecimentos, e informações entre todos os colaboradores, para uma melhor abordagem no contacto com o cliente e análise de cada situação.

É importante mencionar que num contexto de crise a empresa reforçou a capacidade de comunicação com os consumidores e aumentou o número de quadros efetivos. Houve um estabelecimento de objetivos e prioridades e os mesmos levaram a empresa a focalizar-se no seu *core business* a consultoria automóvel.

A crise criou impactos para a empresa tais como o aumento de processos de consultoria, aumento do número de recursos humanos especializados (colaboradores dedicados às vendas), aumento de protocolos com a banca de retalho criando canais mais diretos para os processos de financiamento, aumento do investimento em tecnologias de apoio à decisão e aumento de soluções de *business intelligence*. Importa no entanto mencionar que este investimento procurou, centralizar toda a estratégia empresarial em volta do consumidor e não no produto, fornecendo um conjunto de soluções que vão de acordo com as suas necessidades e satisfação. Na resposta à crise houve um investimento contínuo na qualidade e inovação dos serviços da empresa, revelando interesse não só no processo da venda mas também na construção do relacionamento com o cliente.

### **3.2.2 Consilcar**



A empresa Consilcar foi fundada em Julho de 1991, em Massamá, sendo posteriormente criado um novo posto de venda em Odivelas, tendo o objetivo de cobrir novos nichos de potenciais clientes, foi neste mesmo pressuposto que se criou também uma filial em Grândola, onde laboram anualmente 8 pessoas. O crescimento sustentado é o objetivo chave da empresa, tendo sempre presente uma aposta constante nas novas tecnologias que é um motivo de sucesso da empresa.

O volume de vendas da empresa situou-se nos 5,3 milhões de euros em 2013, diminuindo comparativamente ao ano anterior, porque a crise obrigou as pessoas a comprar automóveis com um valor unitário mais baixo (10/11mil euros), enquanto no período anterior à crise o valor unitário normal dos automóveis vendidos rondava os 45 e 46 mil euros. As vendas em 2013 também caíram cerca de 300 mil euros comparativamente ao ano anterior, quando comparado às vendas de há 2 anos a queda foi mais acentuada, registando-se uma redução de cerca de 2 milhões de euros de vendas.

A empresa ao longo do seu período ativo captou uma boa carteira de clientes, incluindo clientes que trocam frequentemente de automóvel. A filosofia comercial da empresa passa pela dedicação total e por uma excelente base de confiança com os clientes tratando-os como amigos pessoais, esta aposta constante tem criado frutos, porque o “passa-palavra” dos clientes gera publicidade grátis que é uma componente muito importante, porque se revela num dos principais motivos de vendas da empresa. A criação de exposições em determinados pontos estratégicos também é uma mais-valia para a interação e captação de clientes.

Marcar pela diferença é a imagem de marca da empresa, onde a sua principal diferenciação incide sobre a abordagem ao cliente e o modo como lida com o mesmo,



existindo um cuidado diferente na maneira de apresentação do produto ao cliente. A empresa compete principalmente pela diferenciação, mas os tempos de crise fazem com que pessoas procurem o melhor preço possível, daí a empresa procurar um preço qualidade concorrencial, em todas as gamas de automóveis.

Hoje em dia é fundamental o conhecimento do mercado por parte das empresas de automóvel de usados, e a empresa tem isso em mente, estando assim um passo à frente das alterações de mercado, conseguindo adaptar-se antecipadamente, esta adaptação é quase diária pois existe bastante volatilidade nos preços dos automóveis oferecidos aos *stands*, permitindo à empresa encontrar os melhores negócios. De acordo com a empresa o segredo do negócio baseia-se na compra de automóveis para *stock* e não na sua venda aos clientes, boas compras originam boas vendas.

Hoje em dia é mais fácil acompanhar a vida útil de uma viatura, porque os carros novos têm contratos com revisões e manutenções incluídas, e quando essas viaturas passam para o mercado de usados dão uma confiança e transparência ao mercado. A Consilcar acompanha desde o aconselhamento da viatura, às questões de financiamento, preparar a viatura para estar a 100% no ato de entrega ao cliente, inspeção quando necessário, e também conseguem acompanhar o cliente em tudo o que necessitar com serviços pós venda.

A Consilcar relaciona-se como uma família, todas as alterações estratégicas são feitas pelos donos da empresa mas todos têm influência nas decisões, portanto todas as opiniões dadas são validas e dão motivo de reflexão por parte dos donos da empresa. A empresa não utiliza *workshops* de vendas para os funcionários, porque acredita que os cursos são formatados para vendas de automóveis novos e não automóveis usados.

As relações/parcerias com empresas de serviços pós-venda e também de crédito bancário são benéficas para a empresa, focando-se assim no seu próprio serviço. De acordo com a empresa não seria benéfico ter estes serviços internamente.

Os particulares são os consumidores alvo da empresa, tendo todo o cuidado no acompanhamento do cliente desde o momento da escolha do automóvel até aos serviços de financiamento. A empresa tenta ter um pouco de cada nicho de negócio (automóveis vocacionados para jovens, automóveis executivos, etc), para poder agarrar qualquer oportunidade de venda que enfrente. A empresa costuma ter em stock cerca de 100 a 150 viaturas, dependendo da rotatividade de compras, com uma gama que vai desde o

automóvel comercial até ao carro topo de gama, um pouco de cada gama todas as versões em stock.

Como objetivo futuro a empresa pretende criar um novo núcleo de negócio, inovador mas já existente no mercado, chamado de Consilbuy, vocacionado para as pessoas que queiram vender os seus automóveis, encontrando o melhor preço com a ajuda dos conhecimentos da empresa adquiridos ao longo dos anos. Assim ultrapassam problemas a nível de segurança, pois podem ser burlados com cheques em branco, ou transferências não efetuadas, tudo isto por uma mais-valia que em concreto não existe. Assim com esta plataforma *online* se o cliente quiser vender o automóvel, contacta a própria plataforma e a mesma cria condições para que o carro seja vendido à Consilcar de modo a ser preparado para revenda. Estão a ser modificadas instalações de modo a criar um centro de recolha de automóveis adquiridos pela Consilbuy.

De modo a inovar e a aproveitar oportunidades a empresa criou a Consilbike em 2013, um conceito de negócio virado para um mercado completamente diferente da Consilcar, o mercado das bicicletas que é um mercado em expansão em Portugal nos dias que correm. Como *crossover* entre os dois mercados a empresa dispõe de *packs* automóvel/bicicleta para satisfazer as necessidades dos clientes nos dois meios de transporte.

A empresa refere que os clientes são vistos como os principais potenciais promotores/divulgadores do negócio, isto porque se a empresa oferecer um mau serviço ao cliente, este irá divulgar o mesmo a todos os seus conhecidos, podendo através de um efeito bola de neve criar impactos muito negativos para a empresa. Há também alguma preocupação em interagir com os meios de comunicação social para publicitar a empresa, principalmente a nível digital. A empresa também utiliza o seu nome numa equipa de todo o terreno a Team Consilcar, com alguma importância como meio publicitário.

Num contexto de crise a empresa afirma que a sua maior dificuldade baseia-se na reposição de *stocks*, porque a diminuição das vendas de automóveis novos provoca um abrandamento na renovação de viaturas novas para usadas, reduzindo o número de viaturas em oferta às empresas do mercado. A dificuldade dos usados é cada vez maior, porque os nichos de mercados hoje em dia são muito diversificados com automóveis de diversos modelos e versões. Comparativamente ao período pré-crise a empresa hoje precisa de um *stock* 3 vezes maior para vender o mesmo número de automóveis.

A falta de regulamentação existente no mercado automóvel de usados também é uma preocupação, porque existe muitos meios de entrada no mercado mas nem todos estão devidamente regulamentados, pois não pagam os mesmos impostos que as empresas que já estão inseridas no mercado criando concorrência desleal.

### **3.2.3 Leaseplan**



A empresa Leaseplan líder mundial em *renting* e gestão de frota entrou no mercado português em 1993 onde também rapidamente se tornou líder no mesmo ramo. Conta com cerca de 6000 colaboradores, e gere cerca de um milhão trezentos mil automóveis espalhados por 31 países. Em Portugal a empresa conta com cerca de 350 trabalhadores, e existem cerca de 75 mil carros a circular de frota ativa Leaseplan.

A empresa trabalha com contratos de aluguer de longa duração mas com serviços associados diferindo assim dos seus concorrentes. O *modus operandi* do negocio da Leaseplan passa pelo pagamento de uma renda fixa por parte do cliente, incluindo o automóvel a manutenção, pneus, e seguro, com o objetivo de que o cliente não se preocupe com o automóvel durante o tempo do contrato, e por fim o automóvel volta para a Leaseplan, e isto é o que diferencia o aluguer operacional do aluguer tradicional, obtém-se rendas mais competitivas porque não há um financiamento do automóvel na sua totalidade, há sim um financiamento do que vale o automóvel hoje menos o que vai valer no final do contrato.

A aposta constante na qualidade dos seus serviços foi reconhecida em 1998 com a obtenção do certificado de qualidade que posteriormente transitou para a norma ISO 9001:2008.

## **Marca Carnext**



No período Pré-crise não havia problemas nas vendas dos automóveis, os carros eram sempre vendidos em leiloeiras, mas com o colapso do mercado a empresa começou a perder milhões, resultado da diminuta procura de automóveis por parte dos consumidores. Foi criado um ciclo onde a lei da procura e da oferta fizeram os preços alterarem-se até ao ponto em que ainda seja possível escoar o produto.

A empresa inicialmente procurou criar soluções, através do prolongamento do período dos contratos, adiando assim as vendas de carros usados, tendo em conta que a situação iria melhorar no futuro. E também na diversificação dos canais de vendas, não dependendo apenas das leiloeiras para vender os automóveis usados, pois estas só tinham interesse na rapidez da venda do automóvel, pondo de parte a ideia de vender o automóvel pelo melhor valor.

Juntando as últimas duas soluções foi decidida a criação da marca Carnext, porque se existia *know how* e se existia recursos, porquê fazer em regime de outsourcing o que era possível fazer dentro da empresa. A Carnext é então a marca de usados do grupo Leaseplan, que foi criada em 2008 por necessidade da empresa em assegurar o escoamento dos automóveis provenientes dos contratos Leaseplan.

A LeasePlan acompanha os automóveis desde a sua compra até à sua revenda, atribuindo à CarNext uma oferta diferenciadora. A Carnext em Portugal tem três *Welcome Center*, dois situados em Lisboa, e um no Porto, ambos com boa localização geográfica e de fácil acesso. Nos serviços base da marca encontram-se a garantia de 2 anos, as facilidades de financiamento, a retoma do automóvel antigo, quilómetros reais garantidos, revisões e manutenções comprovadas, e um único registo de propriedade. A Carnext gere mensalmente mais de 1500 viaturas em fim de contrato Leaseplan, primordialmente ligeiros de passageiros e comerciais ligeiros onde abrangem todas as marcas. Há uma

tentativa de deter sempre no mínimo 500 viaturas anunciadas, e esses anúncios geram contactos que geram vendas.

A marca emprega 15 colaboradores que por sua vez estão inseridos na direção de marketing da Leaseplan. Existe uma formação contínua na ótica Leaseplan com um acompanhamento intensivo de cada colaborador, e estes são motivados a alinhar-se para um objetivo comum, o objetivo da empresa. Com a partilha de recursos com a casa-mãe, desde sede, *back-office* comum e mesma direção financeira, faz todo o sentido que a Carnext seja considerada uma marca e não uma empresa.

Não há objetivo de ganhar dinheiro na venda de usados, mas sim de não perder, porque quando o contrato acaba é necessário vender o carro pelo valor de mercado atual, e tem de haver capacidade para prever no início do contrato o valor de um carro passado 4/5 anos.

As vendas Carnext têm crescido cerca de 20 a 30 % por ano, a marca continua em contra ciclo porque há um posicionamento e produto que não existe no mercado, viaturas com origem controlada. Antes do aparecimento de gestoras de frotas era muito difícil arranjar viaturas com todo o seu historial acessível ao comprador (quilómetros reais, manutenção, viatura nacional, gestora de sinistros).

A marca representa cerca de 70% do total das vendas das viaturas usadas na Leaseplan, que equivalem a 15 mil vendas por ano. Dessas 15 mil vendas, 85% é feita a profissionais apenas no leilão *online*, através do acesso a profissionais pelo site, Os outros 15% são vendidos a cliente final de onde 50 % são feitas para um utilizador no fim de contrato, ou seja nos últimos três meses do contrato é perguntado aos utilizadores dos clientes se querem adquirir o automóvel fazendo de seguida uma proposta de venda, podendo vender o automóvel antes de entrar em stock na Carnext. Os outros 50% (cerca de mil carros por ano) são vendidos na Carnext através de vendas a particulares. Ainda há uma parte que é vendida em leiloeiras, como é o caso das viaturas com mais quilómetros, onde há interesse em vender fora. O Website é a fonte principal das vendas, e está construído a pensar nas vendas a particulares.

O valor de venda obviamente que é um valor diferente tanto para particulares como profissionais, há respeito pelas margens e pelo posicionamento do mercado. A Carnext não é conhecida pelos seus baixos preços, nem quer ser conhecida como tal, porque os produtos oferecidos são produtos com qualidades confirmadas. A Carnext compete pela

diferenciação e não pelo preço como foi dito anteriormente, comparando os preços dos vários segmentos adquiríveis na Carnext com os preços do mercado, nunca são os mais baratos, muito devido à origem controlada dos veículos oferecidos, podendo este ser um argumento para o cliente português saber que está a pagar mais, mas está a pagar algo que sabe exatamente de onde veio, ou seja, sabe o que está a comprar.

Entram e saem do website da marca cerca de 70 carros diariamente, os carros são vendidos no estado em que se encontram, tal como o slogan indica “usados sem nada a esconder”, não existe acondicionamento nem preparação do automóvel para a venda, o carro é entregue pelo cliente no fim do contrato e apenas é feita uma avaliação através de *outsourcing* pela empresa SGS, a nível dos componentes vitais da viatura (motor, pneus, suspensão etc) para certificar que o automóvel está em perfeitas condições de ser utilizado, mas tudo o resto não é feito pela Carnext.. A marca utiliza também websites da especialidade como o Standvirtual, e o Autosapo como método de venda.

A superação da concorrência está no “sangue” da empresa, vendo de forma positiva a vinda de novos concorrentes para o mercado, obrigando a revisão do posicionamento, da política e das estratégias aplicadas, se bem que a Carnext como marca Leaseplan beneficia comparativamente à concorrência porque a Leaseplan tem quase 60% de quota de mercado no mercado de aluguer operacional, tornando a Carnext numa das marcas com maior força para competir no mercado de usados, dispondo de um leque elevado de automóveis.

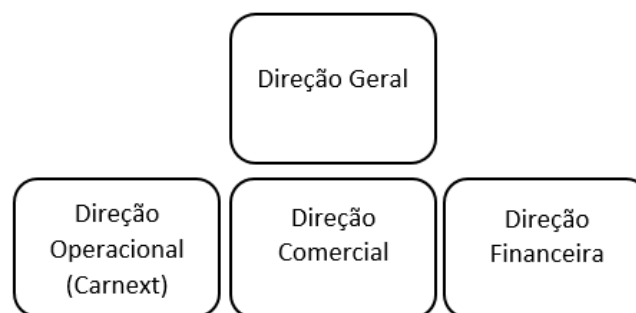
A Carnext diferencia-se dos seus competidores através do seu posicionamento, afirmado como um fator crítico de sucesso, não procuram o melhor preço mas sim uma origem controlada, as viaturas são compradas novas pela Leaseplan apenas em concessionários autorizados pelas marcas e posteriormente assistidas durante a vigência do contrato, comprovando a qualidade dos automóveis em venda por parte da Carnext.

O sucesso da marca advém também das boas estratégias aplicadas pela empresa como por exemplo o baixo investimento nos Welcome Center, os stands existentes são diferentes do comum stand do mercado, na Carnext acreditam que deve haver pouco investimento na apresentação do espaço de venda, mas sim investimento na apresentação de produtos de qualidade no interior desse espaço, de acordo com a empresa é preferível investir mais no mercado online. Esta estratégia fez com que a marca se distinguisse das empresas que caíram ou faliram nos últimos anos, muitas delas com os custos fixos elevados, com

estruturas físicas muito pesadas financeiramente para a rentabilidade que retiravam das mesmas, tanto a nível de vendas como a nível de pós-venda. Ao olhar para os maus exemplos do mercado antes de criar a marca a Leaseplan foi exatamente pelo lado oposto, investindo o mínimo possível mas por forma a dar resultado positivo, ou seja conseguem prestar um serviço de qualidade sem necessidade de ter megaestruturas. Também existe a vantagem de não ter de respeitar *standards* de apresentação de marca como os Bmw, Mercedes-Benz.

As decisões na empresa estão divididas por segmentos, como uma subsidiária de uma multinacional existe o diretor geral seguido de vários diretores responsáveis para cada um dos vários departamentos, e tudo é partilhado. O diretor geral e os vários diretores vão tendo reuniões para tomar decisões em conjunto, e as decisões têm de estar sempre alinhadas com o objetivo e intenções da empresa. Cada um desses segmentos vai ter responsabilidade nas decisões e objetivos para cumprir mas sempre partilhados e decididos em conjunto e depois acompanhados e monitorizados. Todas as estratégias são pensadas, analisadas e calculadas, apenas com a certeza que vai haver sucesso na aplicação de determinada estratégia, o que não implica que todas cheguem ao sucesso esperado, mas qualquer decisão que se tome inclusive na aplicação de campanhas no *website* tem sempre por trás uma análise *case-study*.

Figura 12: Organograma Leaseplan



Fonte: Facultado pela empresa Leaseplan

As ligações de *outsourcing* são muito importantes na Carnext, há relações com empresas de pós-venda e de crédito bancário e com tudo o que tenha ligação com o mercado, no caso de venda de usados existem parcerias com entidades financeiras para haver vendas pelo país inteiro. O objetivo da empresa passa por gerir o contrato do cliente, portanto tudo o que está ligado ao mesmo é adquirido através de *outsourcing* desde a compra à manutenção, a empresa não tem oficinas próprias. Nos casos da garantia de usados a

Carnext assume a garantia, mas para ser assumida é necessário ter contratos com várias entidades que prestem serviços para o pós-venda das viaturas, o que é uma mais-valia atualmente, não descartando o fornecimento desses serviços pela própria empresa no futuro.

A Carnext tem em conta a procura existente nos mercados, os contratos são feitos com as marcas que estiverem melhor posicionadas, com o produto mais recente e que se encontre melhor posicionada em valor residual tendo em conta a venda dos automóveis passado 4/5 anos, não esquecendo as tendências de mercado. O cliente não vai querer automóveis fora de moda, como modelos mais antigos ou modelos que não foram muito acarinhados pelas pessoas.

A Carnext foi uma aposta inovadora da empresa Leaseplan juntando-se a um novo mercado. Para já não há inovações em vista para um futuro próximo, uma vez que a Carnext está numa fase de consolidação e a empresa Leaseplan está a tirar partido disso. Há capacidade de ajustamento caso seja necessário inovar e mudar, se for verificado que existe benefícios em abrir oficinas próprias em todo o Portugal continental então é isso que a empresa procurará concretizar, pois há uma grande abertura para a inovação na empresa.

Os consumidores alvo da empresa são tanto profissionais como particulares, estrategicamente o particular é mais importante mas 85% das vendas ainda são feitas a profissionais. Para vender mais a particulares a empresa terá que se tornar importadora, o que não é de todo interessante para a empresa porque será necessário abrir *stands* por todo o país para haver capacidade de venda, o que não é o objetivo. Os clientes são fundamentais para a empresa, daí existir uma extrema preocupação com o cliente. São feitos inquéritos de satisfação aos clientes de modo a perceber o que o cliente necessita e o que pode ser mudado na própria empresa para uma melhor satisfação dos clientes. Existe um departamento de qualidade que monitoriza a relação empresa/cliente, “um cliente satisfeito vale por dez, um cliente insatisfeito vale por cem”.

As principais dificuldades que a empresa espera para o futuro tendo em conta a crise existente no setor prendem-se por dificuldades de tesouraria de alguns comerciantes, que criam atrasos nos pagamentos desses mesmos comerciantes à Leaseplan. Também a dificuldade existente no acesso ao crédito por parte dos clientes é uma dificuldade que a empresa espera continuar a ter no futuro próximo.



## **Capítulo 4 - Investigação empírica**

### **4.1 Apresentação dos resultados das entrevistas**

Alvesson (1987) questionou-se na palavra “cultura” quando abordada em temas de estudos de organizações. Louis (1981) refere que a cultura empresarial é o conjunto de valores normas e simbologias da empresa. Bate (1984) acrescenta que cultura refere as ideias, os significados e valores que os colaboradores da organização têm em comum. Tendo em atenção as definições existentes de cultura organizacional Alvesson (1994) afirma que os indivíduos que pertençam a uma organização presume-se que estejam caracterizados pelo entendimento partilhado, crenças, valores, normas e símbolos, diferindo dos indivíduos e grupos fora da organização.

Tabela 3: Análise de conteúdo: À volta das ideologias e características das empresas

Entrevistado	Texto
MBM Mobile	A MBM Mobile é reconhecida pelos clientes como “a solução” uma consultora automóvel modelo, através das suas combinações excecionais de automóveis, serviços, garantias e regalias. A principal missão prende-se pela satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, desenvolvendo condições para o sucesso da empresa. Flexibilidade e grau de confiança no serviço, amplitude e diversificação da oferta, e o bom relacionamento com fornecedores são fatores de sucesso implícitos na empresa. São procuradas famílias de altos rendimentos com interesses em adquirir automóveis de gama alta, para quem o automóvel é mais do que um meio de transporte, e sim uma expressão de personalidade.
Consilcar	Marcamos pela diferença com um cuidado diferente de abordagem ao cliente e de exposição do produto, sempre com garantias de qualidade e baixo preço. Procuramos oferecer uma grande variedade de soluções que preencham todas as necessidades dos clientes, com total dedicação e confiança mútua. Vemos os clientes como os principais potenciais promotores/divulgadores da empresa, porque é mais fácil falar mal a 10 amigos do que falar bem a 1. Os particulares são os consumidores alvo da Consilcar, desde que se disponham a adquirir um automóvel são considerados como tal.
Leaseplan (CarNext)	A Carnext tem uma oferta diferenciadora pois acompanha os automóveis desde a sua compra até à sua revenda. A marca Carnext partilha da mesma missão e valores da Leaseplan, tendo como centro de atividade a dedicação ao cliente, como tal queremos que os nossos clientes se sintam satisfeitos, e procuramos de forma pró-ativa soluções para as suas necessidades. Fazemos inquéritos de satisfação temos um departamento de qualidade que monitoriza a relação com o cliente, para que os clientes possam dizer bem da empresa, um cliente satisfeito vale por dez, um cliente insatisfeito vale por cem, o nosso objetivo é sempre e satisfazer os clientes. Respeitamos as pessoas e o ambiente tratamos os nossos colaboradores, clientes e parceiros de forma aberta, íntegra e justa. Nós temos como consumidores alvo os particulares e os profissionais, mas estrategicamente o particular é mais importante.

Neste sentido, como é que as empresas alvo deste estudo se revêm tendo em conta a sua forma de atuação e formas de abordar/analisar o meio envolvente – tabela 3 e 4.

Tabela 4: Análise de conteúdo – O meio envolvente das empresas

Entrevistado	Texto
MBM Mobile	A empresa conta com uma equipa de estudos de mercado que analisa ao pormenor todo o mercado, desde a análise de hábitos de consumo, perfis de consumidor, regularidade dos mercados, duração dos ciclos do produto automóvel e o fator imposto. A MBM mobile especializou-se na importação automóvel particularmente de veículos provenientes do mercado alemão, pois a empresa acredita que existe pouca competitividade e uma baixa oferta no mercado nacional. A empresa afasta-se do mercado dito tradicional, oferecendo novos serviços, e assumimos a liderança do mercado de importação de automóvel no mercado nacional.
Consilcar	Não há líderes de mercado, há sim empresas com maiores volumes e menores volumes, não há superação de concorrência não havendo líderes no mercado de usados. Nos automóveis há falta de regulamentação, e os novos concorrentes quando não entram de uma maneira honesta (pagamento de impostos) torna-se complicado, pois encontramos em concorrência desleal. Desde que não exista concorrência desleal todos os concorrentes são bem vistos. Não há negócio sem concorrência. As alterações no mercado são diárias, tentamos estar sempre atentos ao mercado e antecipar essas alterações para obter o melhor negócio.
Leaseplan (CarNext)	Existe sempre uma visão de superação da concorrência, vendo os novos concorrentes de forma positiva obrigando por um lado a rever o nosso posicionamento, a nossa política e a nossa estratégia, e por outro lado porque anima o mercado sendo importante haver concorrência, se bem que a Leaseplan sofre positivamente por ter quase 60% de quota de mercado no mercado de aluguer operacional, e imediatamente a Carnext como marca da Leaseplan beneficia disso mesmo, somos quem tem mais carros para vender somos quem tem mais força no mercado de usados. A Leaseplan tem em conta a procura existente nos mercados, os contratos feitos agora são feitos em maioria da marca que tiver o produto mais recente e que esteja melhor posicionada em valor residual, para os vender daqui a 4 5 anos, acompanhando sempre o mercado e as suas tendências pois o cliente não vai querer carros que já estejam fora de moda.

No enquadramento em termos de perceção da aplicação da análise em termos internos, foi importante também perceber o conceito organizacional interno das empresas MBM mobile, Consilcar e Leaseplan – Tabela 5.

Tabela 5: Análise de conteúdo – Contexto organizacional interno ao nível dos recursos, competências e capacidades internas

Entrevistado	Texto
MBM Mobile	A transparência dentro da empresa é grande, de modo a haver partilha de conhecimentos, e informações entre todos os colaboradores, para uma melhor abordagem no contacto com o cliente e análise de cada situação. Os colaboradores participam em formações de vendas onde aprendem novas técnicas de venda, revelando-se como uma motivação para o trabalho de consultor automóvel na empresa. A Estratégia da empresa passa pela compreensão global do mercado tanto a nível internacional como a nível nacional, assegurando que a plataforma WEB é utilizada apenas para aumentar a rapidez dos negócios. A empresa gera valor ao cliente através do seu <i>core business</i> , a prestação de serviços de consultoria de importação de automóveis, serviços estes que são raros no país. É oferecida uma grande diversidade de soluções automóvel para os presentes e futuros clientes, com a adição de um bom ambiente em cada Showroom da empresa.
Consilcar	Temos uma grande diversidade de gamas com preços competitivos para todos os escalões etários e sexos. Sempre apostamos em novas tecnologias e tudo o que possa aparecer que dê vantagem perante a concorrência desde <i>website</i> a publicidade digital. A nossa estratégia passa por dar a conhecer o produto de um modo diferente, com grande eficiência na abordagem ao cliente. Temos 8 colaboradores com uma grande facilidade de comunicação e de partilha de informação na empresa. Os colaboradores não fazem cursos de vendas porque acreditamos que os cursos são formatados para vendas de automóveis novos e não automóveis usados, as qualidades de vendas tem a ver com o tipo de atendimento que o vendedor tem e para isso não é preciso curso.
Leaseplan (CarNext)	A Carnext é a marca de usados que tem aqui como objetivo vender os automóveis da Leaseplan, sendo o <i>website</i> a principal fonte de vendas. Não há objetivo de ganhar dinheiro na venda de usados, mas sim de não perder, porque o contrato acaba e temos de vender o carro pelo valor de mercado atual. É o nosso posicionamento que nos diferencia dos outros competidores e gera valor tanto para nós como para o cliente, o nosso fator crítico de sucesso é exatamente isso não andamos atrás do preço somos uma origem controlada, as viaturas são compradas novas por nós e são assistidas durante a vigência do contrato, são compradas apenas em concessionários autorizados pelas marcas revelando-se uma uma fonte segura e isso quase ninguém tem. Temos 350 colaboradores na Leaseplan Portugal, 15 deles pertencem à Carnext. Existe formação contínua na ótica Leaseplan, que nos deixa motivados a estar alinhados para uma mesma direção da empresa.

Como forma de análise da estrutura interna de cada uma das organizações é plausível ter em conta os 7S de McKinsey, porque identifica ponto a ponto a estratégia, estrutura e objetivos de cada uma, através da exposição da estrutura, da estratégia (strategy), do

sistema (system), das skills, dos trabalhadores (staff), do estilo (style), e dos superordinate goals.

Também é possível retirar conclusões através do modelo VRIO criado por Barney (1991), identificando o valor que as estratégias das empresas oferecem ao cliente, medindo a raridade das estratégias, tendo em conta as questões da imitabilidade, e percebendo se as empresas estão organizadas para trabalhar nesse valor.

Seguidamente foi importante também perceber qual a abordagem das empresas na amostra ao nível das estratégias de negócio – Tabela 6.

*Tabela 6: Análises de conteúdo – Que estratégias de negócio são aplicadas na empresa. Porquê?*

Entrevistado	Texto
MBM Mobile	Estamos colocados numa posição onde as flutuações das taxas aduaneiras revertem sempre a nosso favor, uma vez que uma das nossas vantagens competitivas é sempre a poupança. Conseguimos junto da nossa rede de concessionários e fábricas alemãs, sempre preços ótimos, uma vez que eles estão sensibilizados para o fato de sermos sempre surpreendidos fiscalmente. Logicamente isto acontece pela expressão que temos a nível comercial. A nossa empresa também tem um cariz fortemente inovador e sempre à procura de novos canais de negócio. Operamos no mercado nacional e internacional.
Consilcar	Nós competimos pelo baixo custo e pela diferenciação, a crise faz com que pessoas procurem o melhor preço possível, portanto procuramos um preço qualidade concorrencial, em todas as gamas de automóveis, mas apenas no mercado nacional. Em relação à diferenciação quando todos os <i>stands</i> têm Mercedes nos stands a Consilcar não têm, quando a concorrência têm automóveis importados, a Consilcar tem viaturas nacionais, daí a diferenciação ser vista como um cavalo de batalha para a empresa.
Leaseplan (CarNext)	A empresa opera no mercado nacional e internacional, competindo pela diferenciação e não pelo preço como foi dito anteriormente, nem queremos que seja, os preços dos nossos segmentos altos nunca somos os mais baratos do mercado, muito devido à origem controlada dos veículos que oferecemos, podendo este ser um argumento para o cliente português saber que esta a pagar um bocadinho mais mas esta a pagar algo que sabe exatamente de onde veio, sabe o que esta a comprar.

Esta questão remete-nos para o tipo de estratégias utilizadas pelas empresas Porter (1980), podendo estar identificada como estratégia de baixo preço, por estratégias de diversificação, ou por ambas, também denominada de focalização. As estratégias de Ansoff (1965) também podem ser aplicadas nesta questão uma vez que identificam as áreas de negócio, de um modo corporativo, onde a empresa opera e deve operar.

Na mesma linha da abordagem anterior, foi importante aferir o contexto das estratégias corporativas no âmbito do setor de automóveis usados – Tabela 7.

Tabela 7: Análise de conteúdo - Estratégias corporativas- Outsourcing e diversificação? Onde seria proveitoso utilizar estas estratégias

Entrevistado	Texto
MBM Mobile	<p>A nossa atividade são automóveis e não comissões de financiamento, por essa razão, ajudamos o cliente a desenhar o financiamento mais adequado para a aquisição do seu próximo automóvel, qualquer que seja o banco ou entidade financiadora.</p> <p>Vamos também introduzir no mercado o ‘MBM Service’ – um serviço especializado na gestão de manutenção de viaturas, tendo para o efeito acordos estabelecidos com parceiros estratégicos locais que apresentam todas as garantias para que o serviço seja de qualidade. As garantias são válidas em qualquer representante oficial da marca na União Europeia. Ao nível da diferenciação, a MBM mobile apresenta o seu grande fator crítico de sucesso, através da confiabilidade do serviço. Em concreto, os valores organizacionais da transparência e ética espelhar-se-ão em todos os momentos do processo de prestação de serviço.</p>
Consilcar	<p>A empresa tem relações/parcerias com empresas de serviços pós venda e também de crédito bancário, não seria benéfico ter estes serviços internamente.</p> <p>Empresa quer fazer mas não sabe se é possível concretizar, porque neste mercado não há mais nada por inventar, há sim maneiras de melhorar que podem servir de diferenciação perante a concorrência, contudo queremos criar a Consilbuy uma plataforma online de ajuda à venda de automóveis privados. Fugimos do core business na criação da Consilbike virada para um mercado completamente diferente, o mercado das bicicletas.</p>
Leaseplan (CarNext)	<p>Há relações com empresas de pós-venda e de crédito bancário, no caso de venda de usados temos parcerias com entidades financeiras para vendermos pelo país inteiro. Tudo o que ande à volta do <i>core-business</i> é <i>outsourcing</i> desde a compra a manutenção, não temos oficinas próprias nem nada próprio. Nos casos da garantia de usados assumimos a garantia mas temos de ter contratos com varias entidades que nos prestem serviços para o pós-venda da viatura, e é mais benéfico do que ter os serviços na própria empresa, não descartando que não possa acontecer, mas neste momento é mais benéfico. Utilizamos estratégias diferenciadoras, como por exemplo, baixos investimentos nos <i>welcome center</i>, não temos <i>stands</i> como as outras empresas, acreditamos numa economia de escala, acreditamos em investir pouco na apresentação do espaço mas sim na apresentação de produtos de qualidade no interior desse espaço. Temos de ter a capacidade de nos ajustar caso seja necessário inovar e mudar. A Leaseplan foi uma empresa que se juntou a um novo mercado, para já estamos numa fase de consolidação da Carnext.</p>

Aqui retiram-se informações de estratégias de teor corporativo, como o caso da utilização de Outsourcing na empresa como método de separação das atividades de apoio ao core-business. Também a estratégia diversificada é aqui mencionada permitindo perceber se as empresas apenas pretendem criar oportunidades de mercado mas sem desenvolver novos serviços, ou se no longo prazo estão a pensar desenvolver serviços radicalmente novos criando um novo mercado. Estas estratégias vão ao encontro de Kim e Mauborgne (2004), e da estratégia Blue Ocean. Também as estratégias de Wheelen e Hunger (2006) no contexto das estratégias direcionais são reveladoras no modo de entender que caminho toma a empresa e qual deveria ser tomado. Esta estratégia é composta por três orientações, crescimento, estabilidade, e defensiva.

Em termos de formulação estratégica foi ainda importante perceber o grau de centralização das empresas da amostra – Tabela 8.

Tabela 8: Análises de conteúdo - Órgãos de gestão da empresa- As decisões da empresa são centralizadas apenas no gestor chefe? Decisões espontâneas ou calculadas?

Entrevistado	Texto
MBM Mobile	O esmagamento hierárquico permite reduzir os conflitos entre colaboradores uma vez que estão todos ao mesmo nível e estão preparados para a mudança, reagindo positivamente à modificação do <i>status</i> da organização. A empresa estimula a gestão participativa dos seus colaboradores, pretendendo com isso promover a sua autonomia e melhor desempenho das funções. A grande transparência na organização promove a partilha de conhecimentos, e informações entre todos os colaboradores, para uma melhor abordagem no contacto com o cliente e análise de cada situação.
Consilcar	A Consilcar é como se fosse uma família internamente pois todos vestem a mesma camisola, todas as alterações estratégicas são feitas pelos donos da empresa, mas todos têm influência nas decisões, portanto todas as opiniões dadas são validas e dão motivo de reflexão por parte dos donos da empresa, dai ser fácil pôr a estrutura a trabalhar de acordo com as alterações do mercado. Estamos sempre atentos para nos adaptarmos ao mercado, a adaptação quase diária, não esperamos pelo amanhã, tentamos antecipar um pouco as coisas. O dia-a-dia influencia a estratégia, mas também tentamos antecipar.
Leaseplan (CarNext)	As decisões estão divididas por segmentos, como membros de uma subsidiária de uma multinacional temos o diretor geral e depois temos vários direções e dentro das direções temos vários responsáveis, e é tudo partilhado, o diretor geral e os vários diretores vão tendo reuniões para tomar decisões em conjunto, e as decisões tem de estar sempre alinhadas com o objetivo e intensões da empresa. Cada um desses segmentos vai ter responsabilidade nas decisões e objetivos para cumprir mas sempre partilhados e decididos em conjunto e depois acompanhados e monitorizados. Toas as estratégias são pensadas, tudo é calculado, só nos metemos nas coisas se tivermos a certeza que vamos ter sucesso, há sempre planos e sempre estratégias pensadas e analisadas antes de se avançar o que não quer dizer que hajam algumas que corram menos bem, mas sempre tudo aprovado em direção para avançar.

Com a análise realizada foi possível ter uma noção de como as estratégias são decididas nas organizações em estudo, Mintzberg (1985) divide as estratégias de decisão em dois tipos, decisões deliberadas e decisões emergentes, a primeira prova intenções pré determinadas e calculadas. A segunda está ligada a decisões estratégicas espontâneas que aparecem no decorrer do negócio.

Por fim, foi ainda importante perceber neste contexto qual o tipo de dificuldades que são enfrentadas pelas empresas e que tipo de oportunidades podem ser exploradas no futuro – Tabela 9.



Tabela 9: Análise de conteúdo - Quais as principais dificuldades esperadas e oportunidades de mercado que estão a equacionar no futuro tendo em conta a crise

Entrevistado	Texto
MBM Mobile	Haveria espaço para cada operador se houvesse entendimento mútuo e uma coordenação da distribuição por marcas, gamas, linhas, por exemplo, o que permitiria a conquista de segmentos de mercado de forma equilibrada. Outra medida importante a tomar seria a supervisão desse terrorismo que suportamos. Não só medidas de intervenção contra a concorrência desleal dos operadores, mas também uma atuação direta sobre o novo player do mercado, o “vendedor” particular que sem intenção lucrativa, se tornou numa ameaça aos stands de rua. A crise criou impactos para a empresa tais como o aumento de processos de consultoria, aumento do corpo dos recursos humanos especializados, aumento de protocolos com a banca de retalho criando canais mais diretos para os processos de financiamento, aumento do investimento em tecnologias de apoio à decisão.
Consilcar	Dificuldades de reposição de <i>stocks</i> , com a não renovação de viaturas novas para usadas, a dificuldade dos usados é cada vez maior, tendo carros existe sempre venda, a situação é que havendo nicho de mercados, com grandes diversidades de automóveis modelos e versões, e existe grande dificuldade em repor 70% das renovações que existem, no período anterior à crise a empresa tinha 50 carros vendia 50, hoje em dia a empresa precisa 150 para vender 50, mas para vender 50 não consegue arranjar 80 assim com as dificuldades de vendas vende só 20.
Leaseplan (CarNext)	As dificuldades de tesouraria de alguns comerciantes, que se refletem nos atrasos dos pagamentos e na dificuldade existente nos clientes de acesso a crédito nos tempos que correm. Mas o mercado está a mexer quando comparado com o ano passado este ano esta bem melhor que o ano anterior.

Esta questão revela as dificuldades existentes e esperadas para as empresas em estudo tendo em conta a crise atual, sendo que é um dos objetivos deste estudo de caso.

### **4.1.1 Conclusões e análise de resultados**

Observando a primeira questão sobre as ideologias de cada empresa é plausível constatar que qualquer uma destas empresas tem como principal objetivo satisfazer as necessidades dos seus clientes, o que é uma estratégia de sucesso de acordo com Vasilash (2002), afirmando que as empresas que façam um excelente trabalho na satisfação dos clientes, vão ser indiscutivelmente empresas de sucesso. Como tal, também se interrogou, porque é que nem todas as empresas chegam ao sucesso, onde prontamente se responde que satisfazer as necessidades dos clientes nem sempre é fácil. Anderson et.al. (1994) define o conceito de satisfação do consumidor como a total experiência na aquisição de um produto ou serviço, onde o consumidor vai construindo uma avaliação global ao longo de todo o período.

De acordo com Raphael e Raphael (1995) o custo de fidelizar um novo cliente é de 5 a 9 vezes maior do que o custo de manter um cliente fidelizado, e se a fidelização de clientes subir cerca de 5% a organização poderá obter um lucro de 25% a 85%. Mas a importância de manter os clientes fidelizados sobrepõe-se à necessidade de fidelizar novos clientes. Também neste caso os gestores das empresas analisadas frisam a necessidade de manter e de fidelizar clientes, referindo novamente a focalização na satisfação das suas necessidades como método fulcral na angariação de clientes.

Por outro lado, genericamente definir o consumidor alvo é uma das maiores dificuldades para as empresas neste sentido. Muitas organizações não sabem focalizar o seu produto para os clientes certos. Como Vasilash (2002) indica, se vender um automóvel que não vai funcionar como era expectável para o cliente, facilmente é gerada uma insatisfação no consumidor, com possível propagação dessa insatisfação para amigos e conhecidos, manchando o nome da empresa.

Em relação às empresas analisadas ambas definem bem os seus consumidores alvos, seja especificamente ou mais generalizadamente, mas é sempre uma mais-valia no modo de reconhecimento do cliente e na sua própria abordagem.

Para ir ao encontro da segunda questão é necessário ter noção das análises PESTE e 5 Forças de Porter aplicadas ao mercado em estudo, sendo é possível chegar às seguintes conclusões sobre o meio envolvente das empresas. Na análise PESTE, na primeira rubrica Política/Legal/fiscal, é possível identificar que os veículos matriculados a partir de 1 de

Julho de 2007 viram o seu Imposto Único de Circulação (imposto de propriedade e que deve ser pago todos os anos até que o veículo seja abatido) agravados com a soma de valores obtidos a partir da cilindrada e a partir das emissões de CO<sub>2</sub>. Em Portugal existe o Imposto sobre veículos (ISV) que é aplicado quando o veículo é matriculado pela primeira vez, seja em veículos novos ou importados usados. Em 2014 o valor do imposto único de circulação foi aumentado em 1%, e foi adicionado um imposto apenas para os veículos movidos a gasóleo. Também a tributação dos veículos no IRS e IRC das empresas sofreu aumentos.

A rubrica Económica/Demográfica merece destaque em termos de focalização no Produto Interno Bruto português, que registou em termos homólogos, um aumento de 1.6% em volume no 4º trimestre de 2013, mas obteve uma quebra de 1.4%, no total do ano 2013. O Euro tem apresentado tendência de desvalorização perante o Dólar, atingindo a cotação de 1.3736 (19/02/2014). O Banco de Portugal prevê que o consumo privado entre numa fase de crescimento nos próximos meses.

Em relação à rubrica Social/Cultural, é de salientar que o automóvel tem uma força importante em Portugal e cada vez mais é um objeto de interesse para os portugueses. Em Portugal o automóvel é visto como um sinal de estatuto e sucesso, daí muitos consumidores optarem por adquirir automóveis de gama mais elevada. Os automóveis seminovos são cada vez mais procurados pelos portugueses, com base em baixa quilometragem, idade reduzida, marcas com qualidade comprovada e performance sendo estas as características que mais influenciam os consumidores em Portugal.

Na vertente tecnológica em Portugal cerca de 66.7% dos agregados familiares portugueses, (onde exista pelo menos um indivíduo com idade compreendida entre 16 e 74 anos), tem computador em casa. Em 2012 cerca de 73.8% de utilizadores de internet pertencem ao TOP 20 de países do mundo. Em 2013 apenas 33% dos portugueses com idade compreendida entre 16 e 74 anos nunca utilizou internet, e a tendência passa pela redução do mesmo. Com a evolução constante de equipamentos subentende-se que as empresas detêm de capital financeiro e humano com capacidade para se adaptar às tecnologias emergentes.

Na rubrica Ecológica, pode-se constatar que existem proibições de circulação em Lisboa de veículos fabricados antes de 1992 e 1996 (Eixo Avenida de Liberdade/Baixa), de modo a atenuar os problemas de qualidade ambiental existente na cidade, é importante também

referir que desde 1 Junho de 2007 a taxa anual de circulação incide sobre a cilindrada, a idade e a emissão de CO<sub>2</sub>. O mercado automóvel está num período de inovação no que diz respeito à melhoria do meio ambiente, com a implementação de automóveis elétricos, híbridos, e com baixas emissões de CO<sub>2</sub>.

Aplicando o Modelo das 5 Forças de Porter é possível constatar que, o poder negocial dos fornecedores é considerado alto, porque os fornecedores têm importância para o negócio, pois apesar de não haver um fornecedor certo e singular de automóveis, estes são indispensáveis para a empresa adquirir veículos prontos para revenda ao público. Com a crise, a oferta de automóveis aos *stands* tornou-se cada vez mais escassa, daí o alto poder negocial dos fornecedores. Na parte de fornecimento de serviços de pós-venda, e de crédito bancário, que é cada vez mais frequente no mercado automóvel, também revela extrema importância para a satisfação das necessidades do cliente.

A ameaça de entrada de novos concorrentes também é alta, pois neste mercado existe bastante facilidade de entrada de novos concorrentes, sejam eles empresas ou apenas indivíduos à procura de compradores para a sua viatura usada que na maioria das vezes recorrem às plataformas de vendas *online*, que são dos maiores promotores à entrada de novos concorrentes, havendo também benefícios para os particulares que vendam automóveis nestas plataformas, devido à existente falta de regulamentação fiscal.

O poder negocial dos clientes é alto na medida em que os clientes neste mercado de automóveis usados têm alguma manobra de negociação perante o vendedor. Um cliente com alguns conhecimentos do que pretende adquirir pode forçar a diminuição do preço do automóvel para um valor que ache correto, tendo em conta o seu estado de conservação, quilómetros e idade. O vendedor deverá analisar o caso baseando-se na rentabilidade possível do negócio.

Tendo em conta os substitutos existentes dos automóveis usados (automóveis novos, Motorizadas, Transportes Públicos), não há grande ameaça para os vendedores de automóveis usados, pois as vendas de automóveis novos diminuíram, as motorizadas não disponibilizam a comodidade de um automóvel, e os transportes públicos devido à falta de mobilidade e à necessidade de cumprimento de horários não dispensam a obtenção de automóvel próprio, portanto a ameaça de produtos substitutos é baixa.

Por fim, conclui-se que a concorrência na indústria é alta, devido à alta rivalidade global existente na indústria, pois há sempre tentativa de se diferenciar da concorrência, através de preços, publicidade, modos de apresentação e comunicação com o cliente.

Depois de reconhecer o meio envolvente das empresas é possível analisar a segunda questão sobre o meio envolvente das empresas, sendo visível que as empresas analisadas se preocupam com a sua envolvente. O conhecimento do mercado é imprescindível para boas práticas estratégicas em qualquer empresa, e estas têm isso em consideração, pois todas acompanham o mercado e as suas tendências diariamente, tendo a noção dos gostos dos consumidores e dos ciclos de produto automóvel. A MBM mobile e a Consilcar fizeram questão de frisar os aspetos fiscais, uma das rúbricas da análise PESTE, desenvolvida por Wheelen, T e Hunger, D. (2006), e não pelos melhores motivos. Ambas se queixaram da falta de regulamentação de impostos na entrada de novos concorrentes, a maior parte deles vendedores singulares, ou *stands* de rua, criando assim concorrência desleal para as empresas que estão no mercado e que pagam os impostos devidos.

Em termos de concorrência, todas têm noção dos concorrentes existentes no mercado. Tanto a Leaseplan como a MBM mobile têm visão de superação da concorrência, apesar de serem empresas distintas. No caso da MBM mobile esta auto intitula-se como líder de mercado de importação automóvel no mercado nacional, enquanto que a Leaseplan refere-se como líder de serviços de gestão de frota, beneficiando automaticamente a sua marca Carnext porque recebe muitos carros que foram usados nas frotas geridas pela Leaseplan. A Consilcar por outro lado refere que não há líderes neste mercado de automóveis usados, portanto não tem como objetivo a superação da concorrência.

Tirando as falhas de regulação existente na entrada de novos concorrentes, a existência de concorrência é bem vista pelas empresas. O que vai ao encontro da teoria, Aghion e Schankerman (1999), Boone (2001) e Zanchettin (2006), que demonstram que quanto maior é a competitividade no mercado, maior é o incentivo a inovar, e como tal as organizações inovadoras, que já por si tendem a ser mais eficientes, beneficiam da existência de competição.

Todas as empresas referiram que as tecnologias são muito importantes para o negócio, ambas possuem *websites* próprios com a listagem das viaturas para venda e com os recursos necessários para potencializar as vendas.

Em relação ao contexto organizacional interno, deparamo-nos com três empresas que competem no mesmo mercado, mas muito diferentes ao nível estratégico, em termos de análise aos recursos competências e capacidades internas.

Como referido na apresentação de resultados, a análise dos 7S de Mckinsey é pertinente de ser apresentada. Ao nível da Estratégia (*Strategy*) a MBM mobile aposta na grande diversidade de soluções automóvel para os presentes e futuros clientes através de serviços de importação, com preços atrativos quando comparados com o restante mercado. A Consilcar dá a conhecer os seus automóveis ao cliente de um modo diferente do apresentado pelos concorrentes com um modo de abordagem mais eficiente, enquanto que a Leaseplan (Carnext) acompanha os automóveis desde a sua compra até à sua revenda, atribuindo à Carnext uma oferta diferenciadora.

A nível de Estrutura (*Structure*) a MBM mobile está mais espalhada pelo país com Showrooms Zentrum em Lisboa, Porto, Aveiro, Braga, e Coimbra, A Consilcar atua em Massamá, Odivelas e Évora. A Leaseplan conta com um Welcome Center em Lisboa e Porto. A nível hierárquico a MBM mobile e a Leaseplan são mais complexas, enquanto que a Consilcar detém uma estrutura mais simples, mas todas têm facilidade na comunicação e partilha entre colaboradores e departamentos.

Em termos da variável Sistema (*System*), a MBM mobile fornece serviços de consultoria, importação e comercialização de gama alta, com adaptação constante de novas estratégias de marketing. A Consilcar comercializa automóveis de todas as gamas, e mais recentemente entrou no mercado das bicicletas. A Leaseplan comercializa automóveis ligeiros de passageiros, e comerciais ligeiros de todas as marcas. São feitas parcerias com empresas de serviços pós-venda nas três organizações.

Em termos de *Skills* as três empresas destacam-se pelo relacionamento profissional e personalizado com os clientes e pelo conhecimento detalhado dos mercados em que atuam. No caso da MBM mobile e Carnext no mercado nacional e internacional, e na Consilcar no mercado nacional.

Os trabalhadores (*Staff*) na MBM mobile são qualificados e trabalham na base da confiança, partilhando todas as informações necessárias para uma melhor abordagem na relação com o cliente. A constante participação em formações de vendas revela-se uma mais-valia no trabalho de consultor automóvel na empresa. Na Consilcar existem 8 colaboradores que se tratam como família revelando transparência e grande partilha de

informação. Na empresa acreditam que não há formação de qualidade para a venda de automóveis usados, portanto não o fazem. Na Leaseplan trabalham cerca de 350 colaboradores de onde 15 pertencem à Carnext. São feitas reuniões e formações vocacionadas para a Leaseplan, deixando toda a equipa alinhada com os objetivos da empresa.

O Estilo (*Style*) em todas as empresas passa por gestão centralizada e participativa por parte dos colaboradores nas decisões das empresas.

Por fim, a rúbrica *Superordinated Goals* que enumera as características mais importantes de cada empresa, a MBM mobile caracteriza-se pela inovação, a importância com a satisfação e necessidades do cliente, profissionalismo, confiança, espírito de equipa e exclusividade. A Consilcar é conhecida pela confiança, relacionamento com o cliente, importância com o bem-estar a nível de colaboradores e clientes. A Leaseplan (Carnext) é vista como diferenciadora e transparente a nível de informação tanto para os colaboradores como para os clientes. Qualidade comprovada e responsabilidade, são também características da empresa.

Outro tipo de análise relevante para o contexto interno das organizações é realizado através da aplicação do modelo VRIO. O método de criação de valor é diferente em cada uma das empresas analisadas, portanto cada uma terá o seu próprio modelo.

No caso da empresa MBM mobile, a criação de valor passa pelo seu serviço inovador de consultoria e importação que cria valor para o cliente, porque lhe dá a oportunidade de adquirir automóveis recentes com baixa quilometragem e de grande qualidade por preços muito atrativos, comparativamente ao custo dos mesmos novos com 0 quilómetros. A diversificação automóvel encontrada nesta empresa existe devido à vocação para a prestação de serviços de importação, o que é considerado uma grande força para a empresa, pois acrescenta valor para ambas as partes.

A nível de raridade os serviços de consultoria automóvel são raros no país, principalmente os que trabalham maioritariamente com importação e comercialização, tendo como fim a procura do automóvel ideal de acordo com as necessidades do cliente. A empresa conhece muito bem o mercado, devido a estudos feitos por uma empresa do mesmo grupo e pela própria experiência adquirida ao longo dos anos.

Os recursos de valor e raros da empresa têm baixo/medio custo para imitação, mas como a maior parte das empresas do ramo em Portugal ainda estão bastante ligadas ao conformismo da estratégia base da venda automóvel, a inovação é posta de parte, bem como a investigação para procurar/conhecer melhor o mercado em que atuam. Face a isto a empresa detém de vantagem competitiva comparativamente à concorrência.

A organização detém de uma estrutura flexível, completamente preparada para explorar, desenvolver e apoiar todos os recursos, pois foi sempre habituada a lidar com os mesmos desde a criação da empresa. As estratégias de Marketing e comunicação são regularmente revistas de modo a verificar se é necessária alguma adaptação – Figura 13.

Figura 13: Análise de VRIO para a empresa MBM mobile

Valor?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela empresa?	Implicações Competitivas
• Sim	• Sim	• Não	• Sim	• Vantagem Competitiva Temporária

Fonte: Elaborado pelo autor

No caso da empresa Consilcar a criação de valor para o consumidor é feita na medida em que oferece uma grande diversidade de gamas, com preços competitivos para todos os escalões etários e sexos. A abordagem ao cliente e o modo diferenciado de apresentação do produto ao cliente são outras formas de criação de valor para o consumidor, formas estas que de acordo com a empresa não serão encontradas na concorrência.

No aspeto de raridade os serviços e produtos encontrados na empresa não são maioritariamente raros, pois também são possuídos por outras empresas. Apenas é possível realçar o *crossover* bicicleta/automóvel feito pela empresa, este sim é um serviço incomum.

Os custos de imitação dos serviços e produtos oferecidos pela empresa são baixos, sendo assim fácil para os concorrentes imitarem as estratégias da empresa, bem como os serviços e produtos disponibilizados.

Todos os colaboradores estão a par de todas as estratégias e decisões impostas na empresa, devido à sua estrutura simples. Portanto a empresa está organizada para explorar e desenvolver os seus recursos – Figura 14.



Figura 14: Análise de VRIO para a empresa Consilcar

Valor?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela empresa?	Implicações Competitivas
• Sim	• Não	• Não	• Sim	• Igualdade Competitiva

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, a empresa Leaseplan através da marca Carnext cria valor para os clientes através do seu posicionamento diferenciador, pois a empresa compra os automóveis novos para os contratos de *renting*, sendo assistidos durante o período contratual, e quando o mesmo acaba esses automóveis são vendidos através da marca Carnext, mas com algo que é muito difícil de encontrar no mercado, a origem controlada do automóvel bem como quilómetros comprovados, folha de revisões e folha de sinistro.

Este tipo de serviço é raro no mercado, porque a falta de informação sobre os automóveis usados é frequente, o que faz com que o comprador desconheça por completo o historial do automóvel que está disposto a comprar.

A imitação deste tipo de oferta é difícil uma vez que a empresa compra os automóveis novos nos concessionários autorizados das marcas, e a partir daí assiste o automóvel durante todo o período em que é contratado através do serviço de *renting*. Portanto, apenas empresas com a mesma estrutura da Leaseplan, com serviços de gestão de frota e *renting*, são capazes de oferecer este valor para o cliente.

Ao nível organizacional verifica-se um alinhamento dos colaboradores para alcançar os objetivos que a empresa projeta, portanto toda a organização está motivada e em sintonia colaborando na partilha de informação – Figura 15.

Figura 15: Análise de VRIO para a empresa Leaseplan (Carnext)

Valor?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela empresa?	Implicações Competitivas
•Sim	•Sim	•Sim	•Sim	•Vantagem Competitiva Sustentável

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a análise da estrutura interna das organizações é possível perceber que a partir da análise do modelo VRIO a empresa Leaseplan (Carnext) é a que está melhor posicionada de modo competitivo, concluindo-se que esta tem vantagem competitiva sustentável. De seguida encontra-se a MBM mobile, que também tem vantagem competitiva mas de um modo temporário, porque é possível que entrem mais empresas no mercado com o mesmo tipo de valor apresentado pela MBM mobile. Por fim, a Consilcar demonstrou estar em paridade igualdade competitiva quando comparada ao resto das empresas do mercado.

Em termos das estratégias de negócio que são aplicadas pelas empresas, as respostas foram ao encontro da estratégia de Porter (1980) onde as empresas se identificaram com a estratégia de baixo custo, diferenciação ou focalização. No caso da MBM mobile a empresa pratica atualmente a estratégia de focalização posicionada entre uma estratégia de custo e diferenciação, focalizada apenas em nichos e segmentos de mercado.

A Consilcar trabalha com base em estratégias de diferenciação, na forma como apresenta o produto e comunica com o cliente, e de custo na medida em que procura oferecer um produto assente numa boa relação preço/qualidade em todas as gamas.

A empresa Leaseplan contrariamente às anteriores define a sua estratégia como sendo apenas de diferenciação, isto porque não compete pelo preço mais baixo do mercado, devido à qualidade, transparência e confiança que depositam nos seus automóveis prontos para venda. Argumentam que o cliente prefere pagar mais porque sabe exatamente o que está a comprar.

Ainda nesta questão é possível analisar as estratégias de Ansoff (1965) com a ajuda de informações fornecidas no conjunto da entrevista, porque as empresas delineiam muito bem as áreas de negócio onde operam. No caso da MBM mobile esta atua no setor da consultoria nacional e internacional e comercializa de automóveis de gama média/alta e de luxo (através da importação de automóveis provenientes de vários países mas

maioritariamente da Alemanha). A Consilcar atua na comercialização de automóveis de todas as gamas, para todas as idades e sexos a nível nacional, sendo que recentemente iniciou a comercialização de bicicletas. A Leaseplan (Carnext) vende automóveis provenientes dos contratos de *renting*, a nível nacional e internacional.

No que diz respeito à análise ao nível das estratégias corporativas, mais propriamente *Outsourcing* e diversificação, procurou-se saber se as empresas aplicam estas estratégias, e o porquê destas serem ou não aplicadas. Analisando as respostas, e numa primeira abordagem é possível relatar que as três empresas aplicam *Outsourcing* nas suas atividades, contratando todo o tipo de serviços necessários para o funcionamento da sua atividade comercial. Os serviços de *Outsourcing* utilizados são maioritariamente serviços pós-venda, de manutenção, garantias, e entidades financiadoras. As empresas acham benéfico continuar a optar pelos serviços de *Outsourcing* ao invés de aplicar esses serviços internamente, ainda que no caso da Leaseplan não ponha de parte no futuro poder ter esses serviços na empresa desde que seja reconhecido valor nessa aposta. A MBM mobile quer introduzir o MBM Service mas vai sempre depender de parceiros para a manutenção das viaturas.

Em relação à diversificação, a MBM mobile apresenta uma diversificação internacional pela forma como expande as suas funções para outros países, através da aplicação de serviços de consultoria no estrangeiro. A Consilcar revela uma diversificação não relacionada, porque fugiu do seu *core-business* quando criou a Consilbike, um mercado totalmente diferente da Consilcar. A Leaseplan tal como a Consilcar apostou num mercado diferente quando criou a marca Carnext, apesar da marca utilizar recursos vindos do serviço inicial da empresa. Esta diversificação também pode ser considerada como não relacionada.

A análise de Kim e Mauborgne (2004) pôde ser também aplicada descobrindo se a empresa está a optar por estratégias Blue ou Red Ocean.

Começando pela empresa MBM mobile esta compete num mercado já existente mas tenta fugir à concorrência optando por inovar e enveredar pela consultoria e importação de automóveis de gama média/alta e de luxo, obtendo uma maior e mais diversificada oferta, com uma grande confiabilidade e transparência no serviço, identificando-se assim em parte com aquilo que os autores traduzem como Blue Ocean.

A Consilcar aplica novos métodos de abordagem ao cliente e apresentação do produto, afirmando-se que quer diferenciar-se da concorrência introduzindo um novo conceito de negócio a Consilbuy e entrando no mercado das bicicletas através da Consilbike, Também neste caso há a tentativa de ter uma atitude disruptiva que se enquadra naquilo que está na base da estratégia Blue Ocean.

Por fim, a Leaseplan (Carnext) atua com um modelo inovador de venda sem preocupações com o *stock*, aplicando uma estratégia diferenciadora na redução de custos fixos através dos baixos investimentos nos seus *welcome center*, aproveitando os fundos para investir numa melhor qualidade dos automóveis que existem no interior desses espaços. A Carnext em si foi uma aposta num novo mercado, pois o mercado principal da Leaseplan é a gestão de frota e o *renting*. Pode também neste caso induzir-se características da estratégia Blue Ocean.

Analisando a evolução das empresas da amostra à luz das estratégias de Wheelen e Hunger (2006) podemos aferir o seguinte. A MBM mobile adota uma estratégia de crescimento através de estratégia de integração horizontal, pois tem como objetivo a expansão da empresa para outras localizações geográficas.

Por sua vez a Consilcar revela uma estratégia de estabilidade (pausa/cautela) focalizando-se nos resultados, não existindo indícios de expansão. Mas quando a estratégia se aplica à Consilbike esta pode ser identificada como crescimento diferenciação conglomerada devido à entrada num novo mercado.

Colmatando e analisando a Leaseplan à luz desta perspetiva, conclui-se que após se juntar a um novo mercado, está a tirar partido desta vantagem competitiva. Tal como foi dito na entrevista “estamos numa fase de consolidação”, portanto é viável dizer que a empresa se encontra numa estratégia de estabilidade, focalizando-se nos resultados, fruto do crescimento dos últimos anos.

No que diz respeito às decisões tomadas pelas empresas, e se estas são tomadas espontaneamente ou deliberadamente de acordo com as estratégias de Mintzberg (1985), no caso da MBM mobile existe um estímulo à decisão participativa de todos os colaboradores, portanto todas as propostas são debatidas entre colaboradores até chegarem a um consenso de avançar com a decisão. Devido às rápidas modificações existentes no mercado num curto espaço de tempo, a empresa age frequentemente através de estratégias emergentes com alguma criatividade e intuição, necessitando de se atualizar

dia após dia no que diz respeito a oportunidades de negócio. Relativamente à expansão e internacionalização as decisões são feitas deliberadamente.

Na Consilcar todas as decisões estratégicas são feitas pelos donos da empresa, mas essas decisões têm em conta as opiniões dos colaboradores. As estratégias da empresa são deliberadas e emergentes, emergentes através da vivência do dia-a-dia, e deliberadas na antecipação das tendências do mercado automóvel.

Na última empresa analisada, a Leaseplan(Carnext), as decisões são subdivididas por direções, que são validadas pelo diretor geral em reuniões convocadas com todos os diretores de cada departamento. As decisões são debatidas em conjunto até se chegar a um consenso. As estratégias da empresa são deliberadas pois são sempre pensadas e calculadas, analisadas até ao ponto de haver certeza no sucesso.

Por último, referindo a análise realizada face à temática da crise atual, por forma a entender as reações das empresas ao colapso existente nos mercados a nível mundial. Numa ótica de reconhecimento das dificuldades existentes, a MBM mobile adverte para uma dificuldade importante encontrada no mercado dos automóveis usados, a fraca atuação sobre os novos entrantes do mercado, e o vendedor particular que não tem intenção de lucrar com o negócio (apenas vender o seu automóvel nas plataformas *online*). Também a Consilcar dá enfoque a este tema de concorrência desleal, com falta de regulação fiscal para estes novos entrantes que na maior parte dos casos são provisórios.

A Consilcar identifica dificuldades na reposição de *stocks* pela falta de renovação de viaturas novas para usadas, justificado pela existência de nichos de mercado com grande variedade de modelos e versões de automóveis. A Leaseplan(Carnext) passa ao lado desta dificuldade pela sua característica de negócio de auto-renovação de *stocks*. No entanto enfatiza a dificuldade de tesouraria dos comerciantes, pelos atrasos de pagamentos dos serviços adquiridos na empresa, mas também a dificuldade de acesso ao crédito por parte dos clientes que é um entrave para as vendas.

Numa vertente de oportunidade, a MBM mobile revela que era tudo mais fácil se todos os competidores do mercado se coordenassem e se focassem apenas num segmento, permitindo conquistar de forma mais equilibrada os diversos segmentos de mercado. Referem ainda que a crise gerou aumentos de processos de consultoria, que por sua vez levou a aumentos do corpo de recursos humanos. Referem também o aumento de

protocolos com a banca de retalho com canais mais diretos para os processos de financiamento o que provocou a necessidade de inovação nomeadamente em tecnologias de apoio à inovação. A Leaseplan anima a questão referindo que o mercado está em constante mudança e que existem previsões positivas para o futuro, dando alento às empresas do mercado automóvel de usados em Portugal.

## **Capítulo 5 - Considerações Finais**

### **Contribuição para a Vertente Académica e Profissional**

Tendo em conta toda a informação existente nesta tese, de um modo geral é possível perceber um pouco das estratégias utilizadas pelas empresas de forma a “iludirem” a crise financeira atual, que se alastrou de uma forma preponderante neste mercado dos automóveis usados. Procurou-se entender um pouco do mercado de automóveis usados através da realização de entrevista e recolha de informação de três empresas que atuam no mercado, a MBM mobile, a Consilcar e a Leaseplan através da sua marca Carnext.

Esta tese teve como principais áreas de investigação a Estratégia (exploração das variadas definições e conceitos existentes) e a Gestão estratégica (Realçar o conhecimento existente nas empresas, através da identificação de um conjunto de práticas estratégicas passíveis de serem aplicadas às empresas neste estudo). Procedeu-se à recolha de informação e dados sobre o setor automóvel em geral, mercado de automóvel de usados e sobre o setor automóvel de usados. Depois de delineado o estudo procedeu-se ao levantamento de questões de investigação, bem como a definição de objetivos por forma a chegar à solução do problema.

As questões de investigação foram delineadas por: Quais são as semelhanças e diferenças existentes em cada uma das organizações em estudo; Que estratégias deveriam ser implementadas de modo a criar valor em cada uma das empresas; Tendo em conta toda a análise estratégica feita para cada uma das empresas, qual a empresa que está melhor preparada para sobreviver e contornar a crise.

Estas questões foram feitas de forma a chegar aos seguintes objetivos: Adicionar valor às bases de dados científicas com o desenvolvimento do estudo no âmbito da gestão estratégica no mercado de automóveis usados; Entender que estratégias estão a ser implementadas pelas empresas de modo a contornar a crise atual; Percecionar que estratégias podem ser criadas e reformuladas que se adequem individualmente a cada empresa; Perceber se existem vantagens competitivas nas empresas em análise; Um estudo comparativo entre as várias empresas identificando qual está melhor preparada atualmente para competir no mercado.

Passou-se à fase de escolha do tipo de estudo e do instrumento considerado adequado a este caso. Para tal foram recolhidas informações através do formato de entrevista das três empresas que se propuseram a colaborar. Permitiu conhecer em pormenor as características, valores e ideologias das organizações, bem como todo o tipo de práticas e estratégias aplicadas de forma a gerar valor para o seu negócio. A partir do reconhecimento das empresas foi possível aplicar e relacionar as técnicas teóricas que foram interpretadas e analisadas na revisão de literatura, nas práticas profissionais de cada empresa. Chegou-se a importantes conclusões sobre cada organização em relação ao reconhecimento do meio envolvente, o contexto interno organizacional, as estratégias aplicadas, o tipo de gestão aplicada e as dificuldades geradas e esperadas pela crise. Todas as conclusões da relação teoria-prática foram analisadas de forma crítica de acordo com as informações fornecidas e disponíveis.

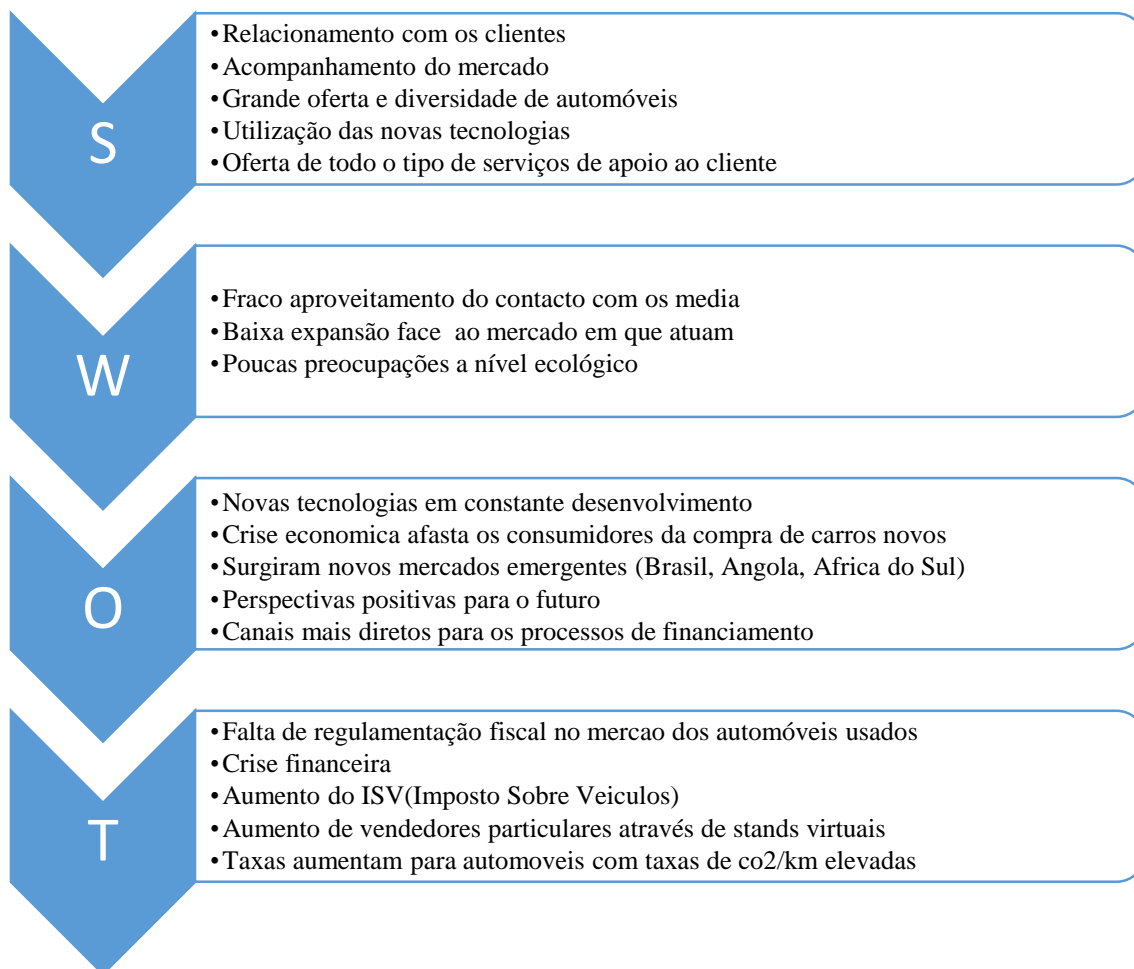
Através destas três empresas é possível ter uma noção de como o mercado de automóveis usados funciona, e como este foi influenciado pela crise financeira. Uma das principais conclusões prende-se pelo facto das empresas se entregarem completamente à inovação, e a ideias “*out of the box*” como forma de destaque da concorrência feroz que existe no mercado. A diferença existente entre cada uma das organizações é clara apesar de partilharem o mesmo mercado, uma trabalha na consultoria automóvel, outra na comercialização automóvel e a última comercializa automóveis vindos de contratos expirados dos serviços de *renting* que a empresa possui. As três empresas tiveram sucesso na sua maneira de abordagem ao mercado, verificando-se que as estratégias aplicadas não são cópias umas das outras.

A escolha da empresa que está melhor preparada para enfrentar a crise atual é deveras difícil, dada a dificuldade de comparação devido às diferentes práticas de cada uma, mas de acordo com as análises feitas é possível dizer que a empresa Leaseplan através da sua marca Carnext, é a empresa que está melhor posicionada atualmente no mercado ao nível de vantagem competitiva e de criação de valor, tanto para a organização como para o cliente, seguindo-se a MBM mobile e por fim a Consilcar.

Depois de todas as análises e conclusões é possível fazer uma análise SWOT tipo de uma empresa do mercado de automóveis usados, baseada nestas três empresas. Assim é possível posicionar uma empresa estrategicamente no ambiente do mercado de automóveis usados.



Figura 16: Análise SWOT tipo de uma empresa do mercado de automóveis usados



## Sugestões para as Práticas Organizacionais

### MBM mobile

A empresa deverá consolidar a marca como referência do mercado nacional através do MBM *mobilizing*, com a abertura de 3 novas filiais nos próximos 3 anos, em localidades onde exista apetência e gosto por automóveis, através da recolha do perfil dos consumidores no que diz respeito aos seus gostos e necessidades. A criação do MBM-*service* como instrumento de gestão de manutenção de viaturas deverá ser feita até 2016. Tendo em conta os mercados emergentes a empresa deverá focalizar-se em deter unidades físicas no mercado sul-americano até 2018, nomeadamente no Brasil, Perú e Colômbia.

Ao nível das estratégias de negócio é proposto à empresa manter os negócios atuais, mas iniciar também consultoria e importação de automóveis de gama média, pois com a crise atual alguns consumidores de automóveis de gama média/alta podem optar por procurar automóveis com cilindrada reduzida e com consumo de combustível substancialmente mais baixo, não preterindo da qualidade e fiabilidade dos mesmos. Deve continuar a praticar a estratégia de focalização tendo sempre em conta as informações reveladas pelos estudos de mercado.

A empresa deve manter a estratégia de crescimento por integração horizontal, mas também pode simultaneamente estudar a implementação de uma estratégia de crescimento vertical com a aquisição de empresas que forneçam serviços para a MBM, para existir um contacto total do cliente com a marca. (ex: MBM mobile Serviços de manutenção, Garantias MBM mobile).

#### Consilcar

A empresa deverá continuar com o objetivo de crescimento sustentado, e aproveitar para criar a marca Consilbuy até 2015 explorando este modo de diferenciação o mais cedo possível. Durante o ano de 2015 a empresa deverá investir em estudos de mercado de forma a expandir a nível nacional para novos nichos de negócio. Com o conhecimento dos novos mercados emergentes a Consilcar deverá ponderar abrir uma filial em Angola até ao fim de 2016.

Perante as estratégias de negócio a empresa deve continuar com as áreas de negócio atuais, mas procurar alargar horizontes com estudos de mercado a nível internacional, nos países com mercados emergentes também relacionada com o crescimento de concentração horizontal. A empresa pode optar por estratégias Blue Ocean e Red Ocean, continuando com estratégias de diferenciação mas revelar mais preocupação com a concorrência.

#### Leaseplan (Carnext)

Dado que a Leaseplan é uma multinacional e a marca Carnext está presente em vários países, até que ponto seria vantajoso interligar todas as bases de dados Carnext, de forma a poder fornecer automóveis importados. Neste sentido propunha fazer um estudo de mercado e análise de criação de valor até 2016. Como a estratégia da empresa passa pelo baixo investimento em *welcome center* a marca poderia expandir-se pelo país de modo a

encontrar novos nichos de mercado, para isso necessita de fazer novos estudos de mercado até ao fim da primeira metade do ano 2015.

Em relação às estratégias de negócio a Leaseplan (Carnext) a empresa deve continuar a atuar no mercado nacional, mas pode ter em atenção a sugestão dada anteriormente. No fator de decisão a empresa mencionou que todas as decisões eram pensadas e calculadas ou seja deliberadas, mas como este mercado é muito volátil em casos diários as decisões devem ser tomadas num curto espaço de tempo portanto também devem ter em conta as decisões emergentes.

### **Sugestões para Futuras Investigações**

O mercado de automóveis usados não é acompanhado devidamente por pesquisas e investigações, revelando escassez de conhecimento perante as práticas das empresas e dos tipos de gestão existentes no mercado. Como forma de combate à ausência de informação sobre o tema, será necessário no futuro penetrar neste mercado identificando todo o tipo de informações relevantes e interessantes que ele contém.

Para tal podem ser feitas algumas investigações preenchendo a lacuna existente na literatura sobre esta temática, como as que vou mencionar de seguida:

- Analisar o mercado a nível global através da aplicação de questionários a um grande grupo de empresas do mercado, com a finalidade de obter uma amostra bastante consistente de características e práticas existentes no mercado automóvel de usados em Portugal.
- Fazer a implementação estratégica de expansão do negócio a nível internacional, aplicado a um caso em particular deste mercado.
- Fazer um estudo com recurso a questionários feitos à população portuguesa, de forma a entender e conhecer melhor o consumidor de automóveis usados.

### **Experiência Adquirida**

Este estudo permitiu compreender um pouco o mercado de automóveis usados bem como as estratégias usadas pelas empresas como forma de gerar vantagens competitivas. A inovação foi essencial no desenvolvimento das empresas, porque conclui-se que o valor foi gerado principalmente pela diferenciação existente quando comparado com o resto do mercado automóvel de usados.

Permitiu perceber as dificuldades que o setor enfrenta tendo em conta não só a crise financeira, mas também a falta de regulação na entrada de novos concorrentes no mercado, principalmente os vendedores individuais que fazem os seus negócios maioritariamente através dos stands virtuais.

## **Limitações**

Para a elaboração desta tese foram encontradas muitas limitações, em termos de investigação muito reduzida sobre o mercado de automóveis usados em Portugal, e também na falta de informação inerente às empresas em estudo. Também não foi concedido o acesso a determinados dados sobre o mercado automóvel de usados, o que limitou em certa parte a análise do mercado.

Encontrar três empresas que se disponibilizassem a colaborar na realização desta tese também foi uma tarefa árdua, dada a quantidade de propostas enviadas apenas estas três demonstraram interesse na colaboração.

Não houve possibilidade de analisar as relações cliente-vendedor e vendedor-fornecedor, que poderia ser uma mais-valia na avaliação do meio interno e envolvente das empresas.

## Referências Bibliográficas

Aghion, P. e Schankerman, M. (1999), *Competition, Entry, and the Social Returns to Infrastructures in Transition Economies*, Economics of Transition.

Akerlof, G. (1970), The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3): 488-500.

Alvesson, M. (1987), Organization, Culture, and Ideology, *International Studies of Management & Organization*, 17(3): 4-18.

Alvesson, M. (1994), Critical Theory and Consumer Marketing, *Scandinavian Journal of Management*, 10(3): 291-313.

Anderson, W., Fornell, C. e Lehmann, R. (1994), Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, 58 July: 53-56.

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

António, N. (2003), *Estratégia organizacional: Do Posicionamento ao Movimento*, Edições Silabo, 2º Edição: Lisboa.

Barney, J. (1991), Firm Resource and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120.

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

Bate, P. (1984), The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-solving, *Organization Studies*, 5: 43-66.

Bonoma, V. (1985), Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. *Journal of Marketing Research*, 22: 199-208.

Boone, J. (2001), Intensity of Competition and the Incentive to Innovate, *International Journal of Industrial Organization*, 19(5):705-726.

Busse, M. R e Knittel. C. R e Zettelmeyer. F. (2009), Pain at The Pump: The Differential Effect of Gasoline Prices on New and Used Automobile Markets, *NBER*, 15590.

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

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

Chandler, A. (1962), *Strategy and structure*, MIT Press.

Chatal, O., D. Haugh and A. Mourougane (2010), The Automobile Industry in and Beyond the Crisis, *OECD Economics Department Working Papers*, No. 745, OECD Publishing.

Chen, J. e Esteban, S. e Shun, M (2008), *How Much Competition is a Secondary Market?* Working Paper.

Click, R. e Duening, T. (2005) *Business Process Outsourcing: The competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Inc.

Cohen, S. e Roussel, J. (2005), *Strategic Supply Chain Management The Five Disciplines For Top Performance*, McGraw Hill, New York.

**Diagnóstico da Indústria Automóvel em Portugal** (2005), INTELI.

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

Drucker, P. (2000), *Management Challenges for the 21st Century*, Elsevier.

Eisenhardt, K. (1989) Building Theories From Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

Felizardo, J. e Reis, L. (2003), *A Indústria Automóvel, Lisboa*, INTELI.

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

Gavazza, A & Lizzer, A & Rokestkiy. (2012), A Quantitative Analysis of The Used-Car Market, *MPRA*, 38414, 28.

Hunger, D. e Wheelen, T. (1995), *Strategic Management*, Addison Wesley.

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

Isac, N & Bagu C, (2010), Global Perspectives in Automotive Industry, *Annals of the University of Petroșani Economics*, 10(2): 207-204.

Johnson, P. e Waldman, M. (2003), Leasing, Lemons, and Buybacks, *The RAND Journal of Economics*, 34(2): 247-265.

Katz, R. (1970) *Management of the Total Enterprise*, Prentice-Hall.

Kim, W. e Mauborgne, R. (2004), Blue Ocean Strategy, *Harvard Business Review*.

Lopes da Costa e António, N. (2011), The “Outsourcing” as an Instrument of Competitiveness in the Business Consulting Industry, *Journal of Management Research*, 3 (1).

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

Louis, R. (1981), A Cultural Perspective on Organizations: The Need for and Consequences of Viewing Organizations as Culture-bearing Milieux, *Human Systems Management*, 2: 246-58.

Meryl, D. (1997), Used Cars New Strategies, *The Journal of Business Strategy*, 18(4): 22-28.

Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall.

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

Mintzberg, H. (1987), The Strategy Concept I: Five P's for Strategy, *California Management Review*, 30(1): 11-24.

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

Nag, R.; Hambrick, D.; Chen, J. (2007), What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Concensus Definition of the Field, *Strategic Management Journal*, 28: 935-955.

Pelletiere, D. (2003), *Why Do Countries Restrict Used Good Imports? An Inquiry Into The Internacional Political Economy Of Used Automobiles*, ProQuest.

Penrose, E. (1959), Contributions to the Resource-Based View of Strategic Management, *Journal of Management Studies*, 41(1): 183-191.

Ponte, J. (1994), O Estudo de Caso na Investigação em Educação Matemática, *Quadrante*, 3(1): 3-18.

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

Porter, M. e Millar, V. (1985), How Information Gives You a Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, 63(4): 149-160.

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

Porter, M. (2008), The Five Competitive Forces that Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 86(1): 79-93.

Qu, W., Pinsonneault, A., e Oh, W. (2011), Influence of Industry Characteristics on Information Technology Outsourcing, *Journal Of Management Information Systems*, 27(4): 99-128.

Quinn, B. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, R.D. Irwin Inc.

Berlin, R. (2009), Dealers and The Aftermarket Benefit From the Used Car Sales, *Aftermarket Business*.

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

Reis, L. (2008), *Estratégia Empresarial: Análise, Formulação e Implementação*, Editorial Presença.

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

Schendel, D. e Hatten, J. (1972), Business Policy or Strategic Management: A View For an Emerging Discipline, *Academy of Management Proceedings*, 99-102.

Teixeira, S. (1998), *Gestão das Organizações*, Editora McGraw-Hill, 2ª Edição.

Thompson, A. e Strickland, A. (2003), *Strategic Management: Concept and Cases*, Mc Graw Hill.

Tzu, S. (1963), *The Art of War*, Oxford University Press.

Varajão, J. (2001), *Outsourcing de Serviços e Sistemas de Informação*, FCA- Editora de Informática, Lisboa

Vergara, S. (2006), *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, Atlas: São Paulo.

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

Vilelas, J. (2009) Investigação: *O Processo de Construção do Conhecimento*, Edições Sílabo: Lisboa.

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

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

Zanchettin, P. e Denicolò, V. (2006), Competition, Market Selection and Growth, *The Economic Journal*, 120: 761-785.

### **Revistas, Jornais:**

AutoFrotas, (Janeiro 2010), Leaseplan Portugal, nº40.

### **Teses:**

Vicente, P. (2012), *Planeamento estratégico de Marketing na MBM Mobile*, Universidade de Coimbra.



## **Websites:**

<http://www.acap.pt/pt/home>

<http://www.acea.be>

<http://auto.sapo.pt/>

<http://www.carnext.pt/pt-PT>

<http://www.consilcar.pt/>

[http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/detalhe/mbm\\_mobile\\_escolher\\_o\\_carr\\_o\\_certo.html](http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/pme/detalhe/mbm_mobile_escolher_o_carr_o_certo.html)

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main)

<http://www.leaseplan.pt/pt/>

<http://www.mbm-mobile.com/>

<http://www.mbm-portugal.com/>

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

<http://www.standvirtual.com/>

<http://tompeters.com/>

<http://www.verportugal.net/Coimbra/Coimbra/Entrevistas/MBM-mobile-lidera-mercado-de-importacao-automovel=004262>

<https://www.youtube.com/user/CarnextPortugal>

[https://www.youtube.com/watch?v=kKrHGeG\\_hew](https://www.youtube.com/watch?v=kKrHGeG_hew) (Stand em Foco - Consilcar)

<https://www.youtube.com/user/MBMmobileTV>

## Anexos

### Anexo A – Guião de Entrevista

<b>Empresa</b> _____
Entrevistado _____
Funções que desempenha _____

Qual a visão, missão e valores da empresa?

Quais são os objetivos da empresa para o futuro?

Quantos trabalhadores atuam na empresa? Existe formação contínua dos colaboradores através de cursos e *workshops*?

Como foram as vendas em 2013 comparativamente a 2012 (€ e volume)?

Como vê a entrada de novos concorrentes (novas empresas)? Tem sempre uma visão de superação da concorrência?

O que é que diferencia a empresa dos competidores?

Existe estratégias ditas como padrão, ou seja, estratégias que foram bem-sucedidas no passado e que são constantemente aplicadas pela empresa?

As estratégia aplicada deriva de intenções calculadas pelos órgãos de gestão da empresa, ou desenvolve-se espontaneamente através da vivência do dia-a-dia do negócio?

As decisões da empresa são centralizadas apenas no dono da empresa, ou estão divididas por segmentos?

A empresa tem relações/parcerias com empresas de serviços pós-venda ou mesmo de crédito bancário? Ou será mais benéfico fornecer esses serviços como mais uma área de negócio fugindo do *core business*?

Com que frequência atualizam *stock*? Quando a empresa adquire novos automóveis, sejam eles importados ou provenientes do nosso país, tem em conta a procura existente dos mesmos no mercado (tendências)?

Empresa compete pelo baixo custo dos seus automóveis ou pela diferenciação dos mesmos perante a concorrência?

A empresa pretende criar oportunidades de mercado mas sem desenvolver novos produtos/serviços apenas aplicando métodos inovadores neste mercado ou, no longo prazo, irá desenvolver produtos/serviços radicalmente novos criando um novo mercado?

Como vê a relação da empresa com os seus clientes, acha que estes são potenciais promotores do valor e da imagem da empresa?

Quais as principais dificuldades que espera ter neste ano 2014 tendo em conta a crise existente no setor?