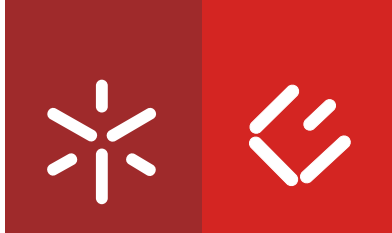


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Gomes Rodrigues Castro

**A importância da análise interna e externa
para o sucesso empresarial: o caso da
TMG Automotive**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Gomes Rodrigues Castro

**A importância da análise interna e externa
para o sucesso empresarial: o caso da
TMG Automotive**

Relatório de Estágio
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Sílvia Sousa

Nome:

Ana Catarina Gomes Rodrigues Castro

Endereço electrónico: anacatarina.castro@hotmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 13969757 8 ZY5

Título do Relatório de Estágio:

A importância da análise interna e externa para o sucesso empresarial: o caso da TMG Automotive

Orientadora:

Professora Doutora Sílvia Sousa

Ano de conclusão: 2014

Designação do Mestrado:

Negócios Internacionais

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTES RELATÓRIOS APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Resumo

A importância da análise interna e externa para o sucesso empresarial: o caso da TMG Automotive

A globalização, o esbatimento de fronteiras, os contínuos avanços tecnológicos e a evolução dos transportes e comunicações, estão a originar uma nova ordem mundial. Para conseguirem sobreviver e prosperar nesta nova e mutante realidade, as empresas precisam de compreender a evolução do ambiente em estão inseridas e que condiciona o seu negócio. Para além disso, é importante que estejam cientes das suas capacidades e limitações para que consigam delinear uma estratégia de negócio que vá ao encontro das competências e recursos disponíveis. Uma oportunidade de mercado, não o será para a empresa caso esta não possua os meios físicos e humanos necessários para a sua persecução.

Através da aplicação de determinadas ferramentas teóricas, lecionadas no Programa de Mestrado em Negócios Internacionais, foi possível avaliar de forma minuciosa os fatores externos e internos que influenciam a atividade da TMG Automotive SA.

Esta empresa, onde foi realizado o Estágio Curricular, sediada em Guimarães, comercializa tecidos plastificados e outros revestimentos que são posteriormente aplicados nos painéis de instrumentos, nos painéis de porta, nas consolas e nos bancos dos automóveis. Atualmente exporta cerca de 98% da sua produção anual para os sete continentes sendo a sua qualidade e competência reconhecidas a nível mundial.

Abstract

Importance of internal and external analysis in a competitive business environment: case study of TMG Automotive

The process of globalization, the erosion of national boundaries, the technological improvements and the transportation developments are creating a new world order. In order to succeed in this new reality, companies need to understand the environment in which they are operating, and think about the opportunities and threats that lie within it.

An analysis of internal capability is also important to understand the core skills of the organisation, so that relevant courses of action can be identified, and any changes be made in the knowledge that they have a good chance of success. There is little point in adopting courses of action that are dependent upon areas of resource where strong capability is lacking.

There are different techniques that may be used to examine the business environment and the internal capability of an organisation. These techniques allowed TMG Automotive to examine their current situation and identify possible strategies.

TMG Automotive SA, based in Guimarães, manufactures interior materials for automotive applications namely, instrument panels, door and side panels, seating and headrest. This company exports nearly 98% of the annual production for countries around the world.

Índice

| | |
|---|----|
| Introdução | 1 |
| 1. O sucesso empresarial e a gestão estratégica | 3 |
| 2. Ambiente Externo | 5 |
| 2.1. A Análise PEST..... | 7 |
| 2.2. As 5 Forças de Porter | 9 |
| 2.2.1. Rivalidade na Indústria..... | 12 |
| 2.2.2. Ameaça de novos concorrentes..... | 14 |
| 2.2.3. Ameaça de novos produtos | 15 |
| 2.2.4. Poder negocial dos clientes e dos fornecedores | 16 |
| 3. Ambiente Interno..... | 20 |
| 3.1. A Cadeia de Valor..... | 20 |
| 3.2. A Análise SWOT..... | 23 |
| 4. O setor automóvel | 24 |
| 4.1. O papel da TMG Automotive na Indústria Automóvel | 26 |
| 5. Análise do Ambiente Externo | 27 |
| 6. A Cadeia de Valor da TMG Automotive | 40 |
| 6.1. Atividades primárias | 41 |
| 6.2. Atividades secundárias | 46 |
| 7. Ambiente Competitivo..... | 46 |
| 8. Análise SWOT | 51 |
| 8.1. Fatores Internos..... | 52 |
| 8.1.1. Forças | 52 |
| 8.1.2. Fraquezas | 55 |

| | |
|-----------------------------|----|
| 8.2. Fatores Externos | 57 |
| 8.2.1. Oportunidades | 57 |
| 8.2.2. Ameaças | 59 |
| Conclusão | 62 |
| Bibliografia | 64 |

Lista de Siglas e Abreviaturas

OEM – Original Equipment Manufacturer

PUR – Poliuretano

PVC – Policloreto de Vinilo

TPO – Poliolefina Termoplástica

TIER 1 – Fornecedor de primeiro nível

TIER 2 – Fornecedor de segundo nível

TIER 3 – Fornecedor de terceiro nível

Índice de Figuras

Figura 1: Fases do Processo de Gestão estratégica

Figura 2: Círculos do Ambiente Externo e as suas variáveis

Figura 3: Variáveis da Análise PEST

Figura 4: As 5 Forças de Porter

Figura 5: A Cadeia de Valor duma Organização

Figura 6: A indústria automóvel e as atividades a montante e jusante

Figura 7: Variações percentuais das vendas de automóveis esperadas em várias regiões do Mundo

Figura 8: Reações dos fornecedores da indústria automóvel ao atual panorama Europeu

Figura 9: Fatores-chave que influenciam a decisão de compra de automóveis

Figura 10: Individualização dos automóveis

Figura 11: Modelo Tata Nano

Figura 12: Cadeia de Valor da TMG Automotive

Figura 13: O Ambiente Competitivo da TMG Automotive

Figura 14: A Análise SWOT

Figura 15: Capacidade de produção excedentária das OEMs registada em 2012

Índice de Tabelas

Tabela 1: Determinantes do poder negocial dos clientes e fornecedores

Tabela 2: Concorrentes Europeus (TIER 2)

Introdução

O grande interesse que existe em torno da gestão estratégica deve-se à crescente necessidade que as empresas têm de compreender o ambiente interno e aquele que as rodeia. Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, a gestão estratégica tornou-se imprescindível para que as empresas consigam aproveitar as novas oportunidades que surgem num contexto de constante mudança. Esta área da gestão das organizações é constituída por 4 etapas distintas: a Análise Estratégica; a Formulação da Estratégia; a Implementação da Estratégia e a sua Monitorização.

Tendo em conta a natureza do estágio curricular e a complexidade do processo de gestão estratégica, será somente abordado o ponto de partida da gestão estratégica, isto é, a análise estratégica. Será analisada de forma exaustiva e pormenorizada esta etapa inicial do processo, que comporta envolventes muito distintas, nomeadamente, o ambiente interno e externo à empresa. O estudo detalhado destas duas envolventes permitirá identificar as suas forças e fraquezas, da organização em contraponto com as oportunidades e ameaças do meio envolvente.

Para tal, serão aplicadas ferramentas teóricas que auxiliam o seu estudo e compreensão. Para a análise do ambiente externo será utilizado o Modelo das 5 Forças de Porter e a Análise PEST. Para a análise do Ambiente Interno, isto é, o ambiente vivido dentro da organização, serão aplicadas duas ferramentas teóricas: a Cadeia de Valor de Porter e a Análise SWOT. As informações recolhidas através destas 4 ferramentas teóricas irão permitir avaliar a conjuntura externa à organização e avaliar as potencialidades e condicionalismos internos que influenciam a sua atividade. Para delinear uma estratégia de negócio de sucesso, a organização precisa de reconhecer as suas limitações, realçar as suas capacidades e aplicá-las nas oportunidades de mercado, sempre atenta aos fatores que ameaçam ou podem dificultar a sua atividade.

A empresa onde foi realizado o Estágio Curricular, central para o desenvolvimento deste Relatório de Estágio, é a TMG Automotive SA. Esta empresa pertence ao Grupo Manuel Gonçalves, que foi constituído em 1937 em São Cosme do Vale, Vila Nova de Famalicão. Sediada em Campelos, no distrito de Guimarães, esta unidade produtiva

comercializa tecidos plastificados e outros revestimentos para a Indústria Automóvel, que posteriormente são utilizados nos painéis de instrumentos, nos painéis de porta, nas consolas centrais e nos bancos.

Uma empresa depende das suas vendas e, atualmente, a TMG Automotive tem uma carteira de clientes que tem garantido o seu crescimento contínuo e sustentável. Como exporta cerca de 98% da sua produção anual para países como a Alemanha, Espanha e França, esta empresa é um exemplo claro da importância dos Negócios Internacionais para o sucesso empresarial.

Numa primeira parte, serão abordadas as teorias que servem suporte ao Relatório de Estágio, com especial enfoque na Análise PEST, nas 5 Forças de Porter, na Cadeia de Valor e na Análise SWOT. Será também realizada uma apresentação concetual da Gestão Estratégica e mais concretamente da Análise Estratégica.

Posteriormente será feita uma contextualização do setor automóvel onde serão abordadas as diferentes atividades e atores que o compõem. A empresa irá ser enquadrada neste setor de atividade e ser-lhe-ão aplicadas todas as ferramentas teóricas acima mencionadas. O propósito deste estágio curricular foi proporcionar à empresa uma avaliação minuciosa e criteriosa dos seus recursos, competências e processos, através da aplicação de um conjunto de ferramentas teóricas. Para além disso, foi também esmiuçado o ambiente que rodeia a empresa e que condiciona a sua normal atividade.

Enquanto mestranda, este Estágio Curricular, permitiu-me aplicar à realidade empresarial, ferramentas teóricas que foram parte integrante de certas unidades curriculares. Para além disso, o funcionamento e o dia a dia das organizações só é plenamente compreendido após a experiência no terreno. A interação com os colegas de trabalho, os procedimentos internos e o dinamismo da organização fizeram deste Estágio Curricular uma experiência muito enriquecedora e um marco importante na minha vida académica.

Palavras-chave: estratégia; gestão estratégica; ambiente interno; ambiente externo.

1. O sucesso empresarial e a gestão estratégica

A globalização, a crescente interligação e interdependência entre Estados, organizações e indivíduos a nível mundial, os contínuos desenvolvimentos tecnológicos e de transportes, estão a remodelar as sociedades modernas e a ordem mundial (Campos *et al.*, 2007). Neste mundo dinâmico e em constante mudança, excelentes condições físicas e humanas não são suficientes para as empresas alcançarem o sucesso sustentável e duradouro do seu negócio.

Na realidade, o sucesso de uma empresa não pode ser meramente atribuído às suas capacidades e à sua sorte ou acaso. Para serem bem sucedidas, as empresas precisam de delinear uma estratégia que cõnjugue 4 características distintas: “a definição de objetivos, a compreensão do meio envolvente, a avaliação interna da empresa, nomeadamente dos recursos de que dispões, e a implementação da estratégia” (Serra *et al.*, 2010, página 7).

Neste contexto empresarial, o conceito de estratégia é entendido como “o caminho adequado para obter e atingir objetivos utilizando integralmente os recursos físicos, financeiros e humanos e tendo em vista a minimização de problemas e a maximização do aproveitamento das oportunidades que o ambiente oferece” (Carneiro, 1995, pp-87). Assim, a estratégia empresarial é desenvolvida num processo de gestão estratégica onde os gestores procuram, através das suas decisões e ações, determinar o futuro da organização (Cardoso, 1999).

A gestão estratégica é uma área da gestão das organizações empresariais relativamente nova. Esta tem as suas origens na esfera militar uma vez que o conceito de estratégia, aqui subjacente, foi primeiramente mencionado aquando de situações políticas, conflitos bélicos ou jogos (Teixeira, 2011). Neste domínio, a estratégia era entendida como uma atividade orientada em ambiente hostil que tirava partido de todos os meios e recursos, com vista ao cumprimento de objetivos disputados entre unidades políticas (Mead, 1984)¹.

¹ Mead (1984) citado em Ribeiro (2008).

O processo de gestão estratégica é constituído por 4 etapas (Figura 1) mais concretamente: a análise estratégica, a formulação da estratégia, a sua implementação e, finalmente, a sua monitorização e controle (Robin, 1997).

Figura 1: Fases do Processo de Gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Tavares (2004)

Neste relatório será apenas abordado o ponto de partida da gestão estratégica, isto é, a análise estratégica. Esta delimitação permitirá analisar de forma mais detalhada as várias envolventes que compõem o processo de análise estratégica. Para além disso, tendo em conta a complexidade do processo de gestão estratégica e a natureza do estágio curricular, torna-se inviável abordar todas as fases do processo de gestão estratégica.

A análise estratégica consiste num processo de monitorização do ambiente da organização de forma a identificar as oportunidades e ameaças, presentes no ambiente externo, e as forças e fraquezas internas que condicionam a sua atividade e prossecução de objetivos (Tavares, 2004). Trata-se dum processo que tem como objetivo o bom conhecimento do terreno e uma boa apreciação das próprias forças da empresa (Rodrigues *et al.*, 2000).

Como será possível observar no decorrer do relatório, a análise estratégica trata de envolventes muito distintas, nomeadamente, o ambiente externo e o ambiente interno à empresa. Tendo em conta esse fato, é necessário tratar cada um dos “ambientes” separadamente, utilizando para isso, as ferramentas teóricas apropriadas.

2. Ambiente Externo

As empresas não atuam num mundo isolado, antes pelo contrário, estas mantêm relações com diferentes agentes externos que influenciam e por quem são influenciadas. Esta interação entre a empresa e o ambiente ocorre através de entradas (de informação, de recursos financeiros e humanos, entre outros) e de saídas (de produtos e serviços da empresa) (Serra *et al.*, 2010).

Assim, torna-se essencial para as organizações compreender a evolução do contexto, usualmente designado por ambiente ou meio envolvente, de forma a conseguirem identificar as oportunidades e ameaças que o mesmo acarreta, o que se afigura como o ponto de partida para a formulação da sua estratégia (Cardoso, 1999).

Desta forma, a análise do ambiente externo é vista como a primeira fase do processo de gestão estratégica e consiste numa monitorização do ambiente onde a organização se insere de forma a serem identificadas as ameaças e oportunidades que condicionam a atividade da mesma (Tavares, 2004).

Por outras palavras, Teixeira (2011) define ambiente externo como um conjunto de variáveis externas que condicionam a atuação das empresas. Essas variáveis, tanto podem exercer uma influência positiva, traduzindo-se em oportunidades de negócio para as empresas influenciadas, como negativa, traduzindo-se em ameaças ou constrangimentos que as empresas procuram evitar ou pelo menos minimizar.

De forma a esquematizar os dados referentes ao ambiente externo, este é dividido em dois níveis: o ambiente geral (também denominado macro-ambiente) e o ambiente específico (ou ambiente competitivo), tal como é visível na Figura 2.

O primeiro grupo, o ambiente geral, é constituído por forças ou variáveis que, de um modo geral, exercem a sua influência sobre todas as empresas. No entanto, estas últimas, não tem, por regra, qualquer hipótese de controlar ou influenciar a evolução dessas mesmas variáveis (Teixeira, 2011).

Essas forças ou variáveis são as características sociais, culturais, tecnológicas e económicas que constituem o sistema social amplo onde a organização se insere (Sousa, 1990).

Figura 2: Círculos do Ambiente Externo e as suas variáveis



Fonte: Adaptado de Teixeira (2011)

A importância da sua compreensão e conhecimento aprofundado do ambiente geral por parte das empresas prende-se com o fato de este ser crucial para a própria existência da empresa, uma vez que dele dependerá a sua inserção harmónica na sociedade de que é parte integrante (Sousa, 1990).

Esta importância é redobrada quando se trata de organizações que queiram atuar (ou atuem) noutros países, uma vez que, sem a compreensão do ambiente geral, podem vir a cometer erros graves na sua estratégia (Cardoso, 1995). Quando uma organização não se consegue adaptar às condicionantes impostas por diferentes envolventes em diferentes países, pode resultar pura e simplesmente na incapacidade de laborar ou, como já se tem vindo a registar, em maus resultados comerciais (Sousa, 1990).

2.1. A Análise PEST

Uma das ferramentas de análise mais utilizadas para estudar o ambiente geral é a análise PEST. Esta consiste na análise de variáveis que são organizadas em 4 grupos: variáveis **Político-legais**; **Económicas**; **Socioculturais**; **Tecnológicas** (Teixeira, 2011).

A importância desta ferramenta prende-se com o fato de permitir os responsáveis pela decisão estratégica de uma perspectiva mais ampla e orientada sobre o ambiente. Para além disso, mune a organização de uma visão mais futurística acerca da situação dos seus negócios (Richardson e Richardson, 1991). Assim, a análise PEST é reconhecida como uma ferramenta estratégica útil para compreender o crescimento ou declínio do mercado, o posicionamento da empresa e a direção / potencial do negócio (Koumparoulis, 2013).

No que respeita à análise das variáveis político-legais do ambiente esta refere-se ao “conjunto de leis e regulamentos aplicáveis à vida da organização, às entidades jurídicas e governamentais que os interpretam e a outros grupos e instituições que suportam o poder”. Entre os vários grupos sociais e instituições que influenciam a vida das organizações destacam-se os partidos políticos, os sindicatos e as associações empresariais e profissionais (Carneiro, 1995, página 89).

O estudo desta variável é importante uma vez que, para desenvolverem a sua atividade, as organizações necessitam que haja estabilidade de orientações políticas e de governo, pois, num cenário de instabilidade política, a confiança retrai-se e a economia dá sinais de perturbação (Tavares, 2004).

A variável económica “comporta os mercados financeiros, as fontes de capital, os mercados e a procura de produtos e serviços, e as oportunidades de gerar lucros de acordo com as alterações e tendências da economia” (Sousa, 1990, página 20).

Basicamente, esta variável, trata a distribuição e o uso dos recursos, consoante as regiões ou os países. A sua importância deve-se ao fato dos padrões de consumo de um país ou região serem amplamente influenciados pelas tendências económicas (Teixeira, 2011). Entre essas tendências, é de mencionar o valor e evolução do PIB, a taxa de inflação e de juro, as taxas de câmbio, de desemprego e de poupança, a

balança comercial e os custos de certos fatores de produção (custos energéticos, por exemplo) (Tavares, 2004).

Segundo Carneiro (1995), esta é a variável mais importante do ambiente, uma vez que é aquela que mais influencia os resultados económico-financeiros, dos quais dependem a vida e os objetivos das organizações empresariais na perspetiva da sua rentabilidade.

As variáveis socioculturais referem-se, tal como o nome indica, aos fatores de ordem social e cultural do ambiente em que a empresa desenvolve a sua atividade (Teixeira, 2011).

Esta variável tem em conta a procura e os gostos dos consumidores, que variam consoante a “moda” e o poder de compra dos mesmos, o que por sua vez pode resultar em oportunidades ou ameaças para certas empresas. Ao mesmo tempo que surgem ameaças a produtos existentes, aparecem oportunidades para diferenciação ou segmentação do mercado (Koumparoulis, 2013).

Entre os fatores mais importantes a ter em conta, quando se analisa esta variável, destacam-se os de ordem demográfica mais concretamente, a taxa de crescimento da população, a distribuição da população por regiões, a estrutura etária da população e as taxas de natalidade e de mortalidade (Serra *et al.*, 2010).

Existem ainda as variáveis tecnológicas do ambiente, que se referem ao desenvolvimento tecnológico e aos seus efeitos nas empresas, consumidores e produtores nas diversas áreas de negócio e na sociedade em geral (Teixeira, 2011).

Esta variável é muito importante uma vez que o desenvolvimento tecnológico pode influenciar a estratégia competitiva das empresas ao mudar o mercado dos produtos e serviços, ao introduzir novos produtos ou processos, ou ao inovar nas comunicações ou noutras áreas, nomeadamente na área comercial e na de marketing (Teixeira, 2011).

Adicionalmente, segundo Carneiro (1995), as alterações tecnológicas podem instigar novos movimentos de procura e de concorrência, o que, por seu lado, traz consequências para a existência das empresas, sejam elas positivas (sob a forma de oportunidades) ou negativas (tratando-se de ameaças que têm de ser controladas ou evitadas através de estratégias defensivas).

Assim, o conhecimento das alterações tecnológicas e das suas potenciais consequências é indispensável para que a gestão empresarial possa assumir as dimensões de uma gestão estratégica (Carneiro, 1995).

A figura 3 demonstra, resumidamente, os principais aspetos a ter em conta relativamente a cada uma das variáveis da análise PEST:

Figura 3: Variáveis da Análise PEST



Fonte: Adaptado de Teixeira (2011)

2.2. As 5 Forças de Porter

Como já foi referido anteriormente, a análise do meio ambiente em que a organização atua não termina com o conhecimento das características gerais da sociedade em que esta labora, uma vez que, no seu dia a dia, uma organização entra em contato direto com um conjunto de agentes económicos e sociais que são indispensáveis para o normal desenvolvimento das suas atividades (Sousa, 1990).

Assim, este conjunto de agentes económicos e sociais constitui a outra dimensão do ambiente externo, isto é, o ambiente competitivo ou específico. Esta dimensão também é apelidada de meio funcional ou transnacional.

As principais variáveis a ter em conta quando se analisa o ambiente competitivo são os clientes, fornecedores e concorrentes. Na verdade, quando se analisa a rivalidade numa indústria, os concorrentes não são os únicos intervenientes que se deve ter em conta. Os clientes, fornecedores, potenciais concorrentes e produtos substitutos influenciam a indústria e detêm um papel, mais ou menos proeminente, dependendo do tipo de indústria em que estão inseridos (Porter, 1979).

Um aspeto importante é o fato de, no ambiente competitivo, apesar das empresas sofrerem a influência dessas forças, também poderem, em alguns casos, exercer alguma influência sobre a evolução das mesmas, ao contrário do que acontece no ambiente geral (Teixeira, 2011). Assim, o equilíbrio da indústria resulta, em parte, de fatores externos e do controlo da própria empresa (Porter, 1979).

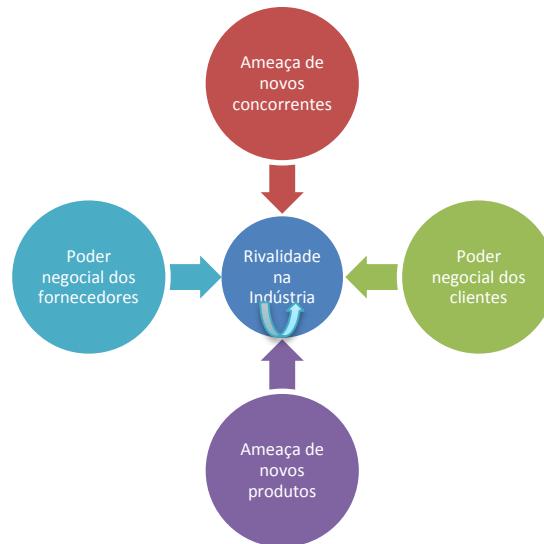
Uma das ferramentas mais utilizadas para analisar o ambiente competitivo é o modelo das 5 forças de Porter, também conhecido por modelo de análise da estrutura de uma indústria.

É importante referir que o termo indústria refere-se a “um grupo de empresas que oferecem produtos ou serviços que são substitutos próximos” (Hax, 1996, página 66). Assim, uma indústria consiste num grupo de organizações que competem diretamente entre si pelas vendas ou pela quota de mercado (Harrison, 2003).

No entanto, delimitar uma indústria nem sempre é fácil por isso Hax (1996) recorre à seguinte questão: Quando um indivíduo procura satisfazer uma determinada necessidade, quais os produtos que ele está disposto a considerar na sua decisão de compra? A resposta é óbvia: todos os produtos que, aos seus olhos, tem uma função aproximadamente semelhante.

O modelo de Porter, que analisa a estrutura da indústria, é constituído por 5 forças que, em conjunto, determinam o interesse de qualquer setor de atividade e a sua rentabilidade (Cardoso, 1999). Essas 5 forças são:

Figura 4: As 5 Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Cardoso (1999)

Segundo Richardson e Richardson (1991, página 87) “a atração inerente do mercado, o potencial para crescer dentro desse mercado e a capacidade de aí ganhar vantagem competitiva dependerão da existente estrutura competitiva do mercado e da capacidade de a firma se alinhar favoravelmente (a curto e longo-prazo) contra as 5 forças da concorrência”.

Assim, as potencialidades de lucro, no longo prazo, serão função destas 5 forças competitivas (Cardoso, 1999). Quanto maior for cada uma destas forças num dado setor, menor será a rentabilidade auferida pelas empresas desse mesmo setor (Mata, 2005).

Santos (2004) apresenta este modelo de uma forma dinâmica, ao interpretá-lo da seguinte maneira:

- O grau de rivalidade entre os concorrentes consiste numa análise interna ao setor, às oportunidades e às ameaças que lhe são inerentes.
- O poder negocial dos fornecedores e clientes é, por seu lado, uma análise externa ao setor que, conjugada com o grau de rivalidade entre os concorrentes, explica o sistema de valor existente na indústria.

- Por último, a ameaça de novos concorrentes ou produtos/serviços substitutos refere-se a uma análise externa não relacionada diretamente com o setor e que, conjugada com a análise do grau de rivalidade na indústria, evidencia as ameaças e oportunidades futuras da indústria.

2.2.1. Rivalidade na Indústria

No âmbito do modelo proposto por Santos (2004), o grau de rivalidade na indústria, o elemento central e mais relevante deste modelo de análise da rentabilidade, corresponde à intensidade da concorrência entre as empresas no mercado (Mata, 2005).

Babatunde e Adebisi (2012) assemelham a concorrência entre empresas numa dada indústria a um “jogo” em que normalmente uma empresa ganha em detrimento de outra. Assim, segundo estes autores, as empresas são mutuamente dependentes, o que faz com que, o movimento de uma pode levar à retaliação por parte de outra.

Num contexto de elevada rivalidade existe, geralmente, um conjunto de interações que deterioram a rentabilidade da indústria. Na verdade, nestes casos, nenhum dos concorrentes possui uma vantagem competitiva significativa, o que resulta numa posição no mercado precária e dificilmente defensável (Santos, 2004).

Assim, é necessário proceder a uma análise do grau de agressividade concorrencial que é feita, primeiramente, através do conhecimento do número e da dimensão relativa dos diversos concorrentes que compõem a indústria (Rodrigues *et al.*, 2000).

O conhecimento do **número de competidores** é importante uma vez que, quanto maior for o seu número, mais provável é que um ou vários rivais entrem numa guerra de preços para ganhar clientes. Para além disso, quando os competidores na indústria têm uma dimensão idêntica e não existe um líder claro de mercado é mais provável a ocorrência de ações agressivas, facilmente copiáveis pelos adversários, como guerras de preços, promoções e descontos diretos (Serra *et al.*, 2010).

Também é necessário ter em conta outros determinantes/fatores, do nível da rivalidade, que tanto podem consistir em causas internas ou externas à indústria (Santos, 2004).

Um desses determinantes é o **crescimento da indústria**, isto é, uma indústria com forte crescimento leva a que as empresas canalizem os seus esforços para a conquista dos mercados potenciais (Rodrigues *et al.*, 2000). Pelo contrário, empresas em indústrias com fraco crescimento têm de lutar pela quota do mercado, sendo tentadas a baixar preços como forma de captar mais clientes (Serra *et al.*, 2010).

Também é necessário ter em conta a inexistência ou reduzida **diferenciação** dos produtos/serviços entre concorrentes. De acordo com Teixeira (2011), se a diferenciação for difícil ou mesmo impossível, significa que a lealdade do cliente é nula ou insignificante, o que faz com que a concorrência seja baseada no preço, podendo instigar comportamentos tradutores de elevada rivalidade.

De acordo com Hax (1996) nada é mais devastador para uma indústria do que o "*commodity syndrome*", isto é, quando um produto ou serviço não se consegue diferenciar dos demais, uma vez que isso significa que nenhuma empresa pode legitimamente, afirmar que oferece um produto superior aos da concorrência, o que coloca uma grande pressão sobre os preços.

Por fim, existe ainda o nível de **custos fixos**. Empresas com elevados custos fixos necessitam, impreterivelmente, de vender uma quantidade mínima de forma a superar as rentabilidades negativas. Quando essa quantidade crítica é superada, essas mesmas empresas, podem influenciar a rentabilidade da indústria, através de uma política de preços ou de promoções diretas, com base nos custos marginais. Se essa política de preços for suficientemente eficaz, isso irá colocar um ou mais concorrentes abaixo da quantidade crítica, o que poderá forçá-los a abandonar a indústria. Por todas essas razões, é possível afirmar que empresas, em indústrias com grande peso dos custos fixos, reúnem condições para que o grau de rivalidade seja elevado (Santos, 2004).

Um aspeto a ter em conta é o fato de comportamento desta variável ser influenciado pelo comportamento das outras 4 forças de Porter, isto é, quanto mais intensas estas forem, maior será o grau de agressividade dos diversos concorrentes que integram a indústria (Teixeira, 2011).

2.2.2. Ameaça de novos concorrentes

Outra força presente neste modelo é a ameaça da entrada de novas empresas na indústria. A seriedade desta ameaça depende da existência de barreiras a essa mesma entrada e da reação previsível das empresas já instaladas (Porter, 1979).

Quando uma indústria é vista como rentável, esta tende a atrair novos entrantes. Perante este fato, e não existindo impedimentos à entrada, as empresas existentes poderão partilhar uma fatia desse mercado em crescimento ou partilham a sua própria quota de mercado. Em qualquer dos cenários, esse acréscimo da concorrência provocará um aumento da quantidade oferecida, o que levará à redução dos preços e à subsequente diminuição dos lucros auferidos (Babatunde; Adebisi, 2012).

Existem vários tipos de barreiras à entrada de novos competidores sendo que, alguns autores (Mata, 2005; Carvalho, 2006; Serra *et al.*, 2010; Teixeira, 2011), afirmam que os mais importantes são: a existência de economias de escala; as barreiras legais e governamentais; as exigências de capital; a diferenciação do produto e a própria capacidade de resposta das empresas instaladas.

Relativamente ao primeiro condicionante, a existência de **economias de escala**, faz com que os novos entrantes tenham de produzir em grandes quantidades para não entrarem no mercado com uma desvantagem de custos (Serra *et al.*, 2010). Assim, esta barreira força-os a produzirem em grande escala ou a aceitarem essa mesma desvantagem de custos (Porter, 1979).

A existência de **barreiras legais e governamentais** refere-se às restrições governamentais (limitações ao licenciamento, por exemplo) mas também à existência de patentes, marcas e *copyrights* (Serra *et al.*, 2010).

Competir numa nova indústria requer recursos para investir. Para além das instalações físicas é necessário capital para inventários, ações de *marketing* e outras funções críticas para o desenvolvimento do negócio. Assim, mesmo que a entrada numa nova indústria pareça uma oportunidade atrativa, o **capital necessário** para essa entrada pode não estar disponível, impossibilitando a sua concretização (Hitt *et al.*, 2003).

Outro tipo de barreira é a **diferenciação do produto**. Em indústrias onde a diferenciação é importante, as empresas instaladas têm a vantagem de terem a

identidade da marca reconhecida e a lealdade dos clientes em relação a essa mesma marca. Assim, para além de todas as exigências necessárias para abrir um novo negócio, os novos entrantes têm o desafio de construir um nome e identidade próprias (Robin *et al.*, 1997).

Por último, as empresas que pretendem entrar numa nova indústria têm que ter em atenção as possíveis manobras de **retaliação por parte das empresas instaladas**. A possibilidade de rápidas e vigorosas respostas por parte dessas pode desencorajar a entrada de novos competidores (Hitt *et al.*, 2003).

Na verdade, esta capacidade de resposta das empresas instaladas, é tanto mais importante quanto mais fracas forem as barreiras à entrada da indústria, uma vez que, resta as empresas instaladas para desencorajar rapidamente a entrada de novos participantes (Rodrigues *et al.*, 2000).

2.2.3. Ameaça de novos produtos

Outra força a ter em atenção, é a ameaça de produtos substitutos. Estes são produtos ou serviços que não são produzidos dentro de uma dada indústria, mas satisfazem as mesmas necessidades dos produtos produzidos nessa indústria (Hitt *et al.*, 2003).

Segundo Hitt *et al.*, (2003) os produtos substitutos representam uma grande ameaça para uma indústria, quando o custo de mudança por parte dos consumidores é reduzido ou nulo, quando os preços dos produtos substitutos são mais baixos, ou quando a sua qualidade e desempenho são iguais ou superiores aos dos produtos concorrentes.

Quando existem muitos produtos substitutos a rentabilidade da indústria, a curto e a médio-prazo, diminui uma vez que (Santos, 2004):

- No curto-prazo, a partir de determinado preço, o cliente poderá optar por um produto substituto. Este poderá ser mais sofisticado e portanto mais caro ou menos sofisticado tratando-se, possivelmente, de um produto que estava a ser progressivamente abandonado.

- No médio-prazo, os produtos substitutos, mais recentes e inovadores, resultantes da utilização de novas tecnologias e de processos de produção mais eficientes, poderão apresentar preços mais competitivos.

2.2.4. Poder negocial dos clientes e dos fornecedores

As restantes forças presentes neste modelo são o poder negocial dos clientes e os fornecedores. Enquanto as empresas procuram maximizar o retorno do capital investido, os **clientes**, contrariamente, querem adquirir os produtos/serviços ao mais baixo preço possível (Hitt *et al.*, 2003). O seu poder negocial surge do fato de poderem reter as suas compras, o que se assemelha a uma forma de poder económico (Harrison, 2003).

No que respeita aos fornecedores, estes, através do aumento dos seus preços podem reduzir a rentabilidade da indústria. Para além da influência provocada pela incerteza quanto aos preços, os fornecedores também podem diminuir a qualidade dos seus produtos, não cumprir os prazos de entrega ou alterar os prazos de pagamentos (Harrison, 2003).

De acordo com Santos (2004, página 152) todas estas possíveis ações poderão ser efetuadas “em puro e directo proveito próprio”, prejudicando assim a globalidade da indústria ou poderão ser aplicadas de forma discriminatória como “meio de privilégio de um ou mais concorrentes”.

A indústria de fabrico de automóveis, onde se insere a TMG Automotive, é um exemplo claro duma indústria onde os fornecedores não têm um elevado poder negocial, uma vez que, estes vendem os seus produtos a um número reduzido de clientes e não existe uma grande probabilidade de integração vertical (Hitt *et al.*, 2003).

Existem vários fatores que influenciam, de forma similar, tanto o poder negocial dos clientes como dos fornecedores. Hax (1996, página 73) utiliza a expressão “*mirror images of one another*” para exemplificar as similaridades existentes entre ambas as forças. Na verdade, quando analisada a tabela 1, é evidente que muitos dos determinantes que dão poder negocial aos fornecedores são similares aos

determinantes que dão poder negocial aos clientes, encontrando-se apenas em direções opostas (Harrison, 2003).

Assim, resumidamente, os clientes detêm um elevado poder negocial quando (Teixeira, 2001):

- Se encontram em número reduzido, uma vez que, a indústria não se pode dar ao luxo de perder clientes. O seu poder negocial será tanto maior quanto menor for o seu número e maior a percentagem do volume de vendas correspondente.
- Um determinado cliente é responsável por uma elevada fatia das vendas totais de uma determinada indústria, mesmo que não o seja de uma empresa em particular este fato permite-lhe influenciar, até certo ponto, os preços praticados na indústria.
- Não existe uma diferenciação clara entre os produtos comercializados, uma vez que, ser-lhes-á mais fácil substituírem os fornecedores.
- Os custos de mudança associados à substituição do ou dos fornecedores é baixo.
- Já estão parcialmente integrados a montante ou existe uma forte possibilidade de isso vir a acontecer.
- Estão bem informados acerca dos preços praticados na indústria, bem como, sobre as tendências, condições de procura, entre outros.
- Existem produtos no mercado que substituam os que actualmente são adquiridos (quanto mais facilitado for esse acesso e o grau de disponibilidade for elevado, maior será o poder negocial dos clientes).

Tabela 1: Determinantes do poder negocial dos clientes e fornecedores

| Fornecedores | Clientes |
|---|--|
| - Número de importantes fornecedores | - Número de importantes clientes |
| - Existência de produtos substitutos para os produtos dos fornecedores | - Existência de produtos substitutos para os produtos da indústria |
| - Diferenciação ou custos de mudança associados aos produtos dos fornecedores | - Custos de mudança para os clientes |
| - Ameaça de integração a jusante por parte dos fornecedores | - Ameaça de integração a montante por parte dos clientes |
| - Ameaça de integração a montante por parte da indústria | - Ameaça de integração a jusante por parte da indústria |
| - Contribuição dos fornecedores para a qualidade dos produtos da indústria | - Contribuição da indústria para a qualidade dos produtos dos clientes |
| - Contributo dos fornecedores para o custo total da indústria | - Contributo da indústria para os custos totais dos clientes |
| - Importância da indústria para o rendimento dos fornecedores | - Rendibilidade dos clientes |

Fonte: Hax (1996)

Como já foi referido anteriormente, os determinantes do poder negocial dos **fornecedores** surgem, de um modo geral e com as necessárias adaptações, o sentido inverso dos determinantes do poder negocial dos clientes, acima mencionados. Assim, de uma forma sucinta, os fornecedores detêm um elevado poder negocial quando:

- Se encontram em número reduzido, estando mais concentrados do que a indústria para a qual fornecem (Hitt *et al.*, 2003).
- Não existem produtos substitutos satisfatórios, o que significa que existe um elevado grau de concentração das compras, o que resulta numa relação de dependência em relação ao fornecedor (Teixeira, 2011).
- O volume de vendas dos seus produtos ou serviços para a indústria não é significativo. Por outras palavras, a indústria não é um cliente importante o que significa que os fornecedores podem reduzir os embarques em períodos de quebra de capacidade, enviarem apenas uma parte das encomendas ou enviarem tardiamente ou, num caso mais extremo, recusar uma venda. Todas estas ações podem criar turbulência na indústria, reduzir os lucros ou aumentar a competição entre as empresas existentes na indústria (Harrison, 2003).
- Os custos de mudança associados à troca de fornecedor, por parte dos clientes são elevados, o que torna essa mesma troca improvável (Hitt *et al.*, 2003).

Apesar da sua grande utilidade, alguns autores teceram várias críticas a este modelo. Hax (1996, página 74) chama a atenção para a escolha, propositada, de palavras do modelo para realçar esse mesmo carácter conflituoso: rivalidade, ameaça e poder são das palavras que mais se destacam e que pretendem transmitir uma mensagem simples e clara: “O mundo dos negócios é exigente e competitivo”.

No entanto, segundo o mesmo autor, para além de saberem quando e como competir, as empresas têm de saber quando e como cooperar. A título de exemplo, referiu o caso das empresas japonesas que perceberam a importância de tratar os fornecedores como parceiros centrais do negócio, cuja relação deve ser cuidada e fortalecida, para que esses se tornem uma extensão do próprio negócio. Da mesma forma, os clientes não devem ser tratados como rivais, mas sim, como depositários numa longa e amigável relação baseada no desempenho e integridade.

Na mesma linha de pensamento, Carvalho *et al.*, (2006) criticam o fato deste modelo ter como pressuposto uma competição de grande rivalidade entre a empresa e os

restantes atores da indústria, sejam eles fornecedores, clientes, novos competidores ou substitutos.

Segundo Stacey (1998) este modelo é uma forma perigosamente estática de compreender o funcionamento dos mercados. Para esta autora, o modelo pode ser útil para descrever a situação atual mas tem pouca utilidade para o entendimento de como a situação muda, uma vez que pressupões ligações causa/efeito que atuam num único sentido.

3. Ambiente Interno

A análise do ambiente externo está relacionada com a identificação e potenciais oportunidades e ameaças para a empresa. No entanto, uma oportunidade para mercado, não significa que seja uma oportunidade para a organização (Cardoso, 1999). Assim, é necessário proceder a uma análise do ambiente interno para que os executivos consigam determinar o que conseguem fazer, considerando as competências e recursos disponíveis (Serra *et al.*, 2010).

O ambiente interno consiste num “conjunto de influências internas que, em princípio, podem ser controladas pela organização. Estas influências têm a ver com a própria organização e as suas várias funções, tais como a estrutura e cultura organizacionais, política de recursos humanos, política financeira, estratégia de marketing, política de produção...” (Enciclopédia Internacional de Marketing, 1998, página 28).

As ferramentas teóricas mais utilizadas para proceder à sua análise são: a Cadeia de Valor de Porter e a Análise SWOT.

3.1. A Cadeia de Valor

Uma das formas de proceder à análise interna é através da cadeia de valor. Esta consiste numa análise pormenorizada de todas as áreas funcionais da empresa, de forma a determinar qual o contributo para o valor final de cada uma dessas mesmas áreas (Brochado, 2013).

A cadeia de valor é composta por dois tipos de atividades: as atividades primárias e as atividades secundárias ou de suporte (tal como é apresentado na figura 5). Assim, é possível analisar o valor de forma compartimentada, por atividades, em vez de o analisar de forma global (Carvalho *et al.*, 2006).

É importante referir que o valor é aqui entendido como “algo em que a organização se superioriza em relação às outras organizações e, pelo qual os clientes estão dispostos a pagar uma margem, ou prémio de produção” (Tavares, 2004, página 140).

Assim, o valor é construído a partir de uma combinação única de atributos (quer seja num produto ou num serviço) que são importantes para os clientes. Sendo que esses atributos são resultado da configuração das diferentes atividades dentro da empresa (Ensign, 2001).

Figura 5: A Cadeia de Valor duma Organização



Fonte: Serafim (SD)

Segundo Carvalho *et al.*, (2006, página 116) as atividades primárias são aquelas que “participam diretamente na execução física do produto ou na disponibilização do serviço”. Estas consistem nas seguintes atividades (Santos, 2004):

- Logística de Entrada: atividades relacionadas com a receção, armazenagem e distribuição das matérias-primas ou mercadorias, tendo sempre em atenção que o seu transporte e manutenção sejam feitos nas melhores condições.

- Produção/Operações: atividades associadas à transformação de *input* em produtos finais.
- Logística de Saída: atividades referentes à receção, armazenamento ou subsequente distribuição física dos produtos aos clientes.
- *Marketing* e Vendas: atividades fornecedoras que possibilitam a aquisição do produto pelos clientes e as atividades que os conduzem a fazê-lo.
- Serviço pós venda: todas as ferramentas que permitem à empresa realizar ou manter o valor do produto enquanto propriedade do cliente.

Seguidamente, existem as atividades secundárias ou de suporte, que tal como o nome indica, apoiam as primárias. Estas podem ser divididas nas seguintes atividades (Brochado, 2013):

- Infraestrutura da empresa: atividade que engloba os restantes pontos de interesse não considerados nas restantes atividades (nomeadamente sistemas de informação e contabilidade).
- Gestão de Recursos Humanos: todos os aspetos relacionados com o pessoal tais como, o recrutamento, a contratação, a formação, o desenvolvimento e a compensação dos mesmos.
- Desenvolvimento tecnológico: atividade responsável pela investigação e desenvolvimento de novos produtos.
- Aprovisionamento/Compras: aspetos negociais correspondentes à aquisição de diversos recursos para a empresa nomeadamente matérias-primas e mercadorias, equipamentos e capital.

Resta ainda referir que a margem, presente na figura 5, é o montante incluído no preço que vai para além dos custos, um prémio de produção que o cliente se dispõe a pagar em nome do valor que o produto tem para si (Tavares, 2004). Basicamente, a margem é determinada pela diferença entre o valor criado e o custo necessário para a criação desse valor (Cardoso, 1999).

Como é óbvio, embora todas as atividades acima citadas acrescentem valor, algumas revelam-se mais críticas do que outras. Assim, através desta análise, os gestores serão capazes de identificar quais são os pontos críticos e atuar sobre eles, ao mesmo tempo

que asseguram que cada elo da cadeia está a contribuir plenamente para o valor final. Para além disso, com esta análise, serão capazes de perceber se a articulação existente entre as várias atividades está a ser efetuada de acordo com os melhores interesses dos clientes e de toda a organização (Stacey, 1998).

Faures (1991) reitera a importância de ter em mente a ideia de “cadeia” uma vez que, apesar de serem divididas, existe uma interdependência clara entre estas atividades. Segundo Santos (2004), um dos fatores que contribui para a competitividade empresarial é a forma como são estabelecidas as ligações entre todas as atividades, sejam elas do mesmo tipo ou de tipo diferente. Assim, é possível afirmar que o valor pode resultar de uma boa coordenação global das atividades (Faures, 1991).

Em contraposição, Ensign (2001) considera que a interação entre as atividades não se assemelha tanto a uma cadeia, mas sim a uma espécie de teia ou rede tridimensional. Isto deve-se ao fato do valor final ser obtido através da sobreposição das diversas atividades, sem que haja uma separação ou uma demarcação clara entre elas.

3.2. A Análise SWOT

A Análise SWOT é uma técnica que permite, de forma relacionada e sintetizada, conjugar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, e os pontos fortes e fracos, do ambiente interno (Teixeira, 2011).

O seu nome resulta de um acrónimo composto por quatro palavras inglesas: Forças (“*Strengths*”); Fraquezas (“*Weaknesses*”); Oportunidades (“*Opportunities*”) e Ameaças (“*Threats*”). As forças e as fraquezas são identificadas na análise interna, enquanto que as oportunidades e as ameaças resultam de fatores externos à empresa, isto é, têm origem no ambiente externo (Serra *et al.*, 2010).

A importância desta ferramenta prende-se com o fato de colocar em confronto “o que a empresa sabe” (os seus pontos fortes e fracos), com “o que pode ser feito”, isto é, as oportunidades e ameaças do ambiente (Teixeira, 2011, página 84), ou seja, ajuda os gestores a conjugar as capacidades e recursos da empresa, com o ambiente competitivo onde operam (Babatunde e Adebisi, 2012).

Apesar da sua utilidade, a Análise SWOT não está isenta de críticas. Na opinião de Santos (2004), no contexto atual, onde as fronteiras das empresas estão cada vez mais diluídas, a linha que separa o ambiente externo do interno já não é tão clara, o que inviabiliza esta análise. O mesmo autor refere, a título de exemplo, o caso das parcerias entre empresas que tornam difícil ou até incorrecto considerar os parceiros de uma empresa parte do ambiente externo.

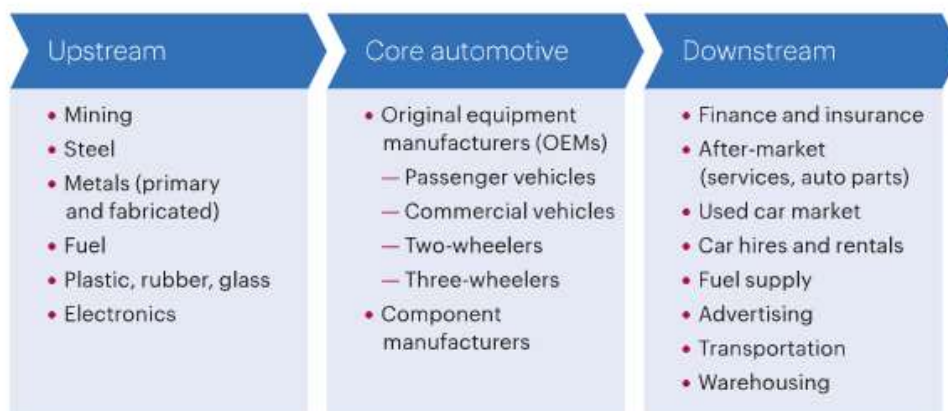
No entanto, neste relatório, será realizada esta análise uma vez que, apesar do que foi dito anteriormente, continuam a existir fatores, recursos e dinâmicas, que são diretamente controláveis pela empresa, e outros que lhe são impostos o que, do ponto de vista estratégico, resulta numa separação entre o ambiente interno e o externo.

4. O setor automóvel

De acordo com o Banco de Portugal (2013) o setor automóvel é composto por dois conjuntos de atividades: a Fabricação Automóvel e o Comércio Automóvel. A Fabricação Automóvel compreende as atividades de produção de veículos e respetivos acessórios e componentes. O Comércio Automóvel é constituído por aquelas atividades que se desenvolvem a jusante, nomeadamente o comércio e manutenção de veículos automóveis.

Com uma visão ligeiramente diferente, Klink *et al.*, (2013) agrupam os fabricantes de automóveis e os fabricantes de componentes no mesmo grupo de atividade que impulsionam um conjunto de indústrias a jusante e a montante (ver figura 6). Segundo os mesmos autores, devido às diversas atividades que este setor automóvel comporta, este tem um papel importante na criação de receitas, no desenvolvimento económico e social e na promoção da investigação e do desenvolvimento.

Figura 6: A indústria automóvel e as atividades a montante e jusante



Fonte: Klink *et al.*, (2013)

Um automóvel é constituído por um elevado número de peças que têm de ser projetadas, fabricadas e integradas em módulos, para que finalmente possam ser montadas no automóvel. Essas diversas peças e componentes são desenhadas e produzidas por várias organizações, uma vez que é necessário um elevado grau de especialização para a produção das mesmas. Assim, torna-se impossível para uma única entidade levar a cabo todo o processo de fabrico, pelo menos de uma forma economicamente eficiente e eficaz (Monteiro e Arantes, 2003).

Estas várias organizações ocupam diferentes posições na cadeia de fornecimento da indústria automóvel. A posição que cada uma ocupa é definida através da participação que têm no produto final, o grau de tecnologia que utilizam, a complexidade do produto que fornecem / complexidade da sua produção e as suas funções enquanto empresa fornecedora (Lampón e Peñas, 2013). A cadeia de fornecimento está dividida em 4 grupos distintos:

- OEM (“Original Equipment Manufacturer”): é responsável pela maioria dos aspetos relacionados com o *design* do automóvel, a produção dos motores e transmissões e pela montagem dos mesmos dentro das suas próprias instalações. São grandes empregadores e comerciantes, sendo que possuem o maior poder negocial em toda a cadeia de fornecimento (Sturgeon *et al.*, 2009).

- TIER 1 (“First tier suppliers” – fornecedor de 1ª linha): são, na sua maioria, fornecedores com um posicionamento global e com capacidade de produção ou de montagem próximas das OEMs (Lešková e Kováčová, 2012). Estes fornecem diretamente componentes, sub-módulos, módulos e sistemas às linhas de montagem das marcas de automóveis. Tem um papel cada vez mais importante no que respeita ao *design*, produção e investimento estrangeiro (Sturgeon *et al.*, 2009).
- TIER 2: são fornecedores chave dos TIER 1, ou seja, não fornecem diretamente às OEMs. Para além de produzirem componentes simples, poderão fornecer aos TIER 1, sub módulos de baixo nível de integração. Possuem estabelecimentos de produção ou de montagem normalmente próximos dos TIER 1. Podem ser atores com alcance global ou regional (Lešková e Kováčová, 2012).
- TIER 3: empresas locais que fabricam partes ou componentes para os TIER 2 e, por vezes, para os TIER 1. Limitam-se a cumprir critérios de qualidade e quantidade de partes ou componentes em plástico, metal, alumínio, entre outros (Lešková; Kováčová, 2012).

Todos estes fornecedores são tipicamente avaliados pelas OEMs, de acordo com o preço, qualidade, prazos de entrega e desempenho operacional. Assim, os melhores fornecedores são aqueles que “produzem o produto certo, na qualidade certa, ao preço certo que depois é entregue no sítio certo, à hora certa”. No seu conjunto, todos estes atores estão interligados entre si através da fluência de materiais numa direção, da fluência de encomendas e dinheiro na direção contrária e, da fluência de informação em ambas as direções (Lešková e Kováčová, 2012, página 96).

4.1. O papel da TMG Automotive na Indústria Automóvel

A TMG Automotive pertence ao Grupo Manuel Gonçalves, constituído em 1937, em São Cosme do Vale, Vila Nova de Famalicão. Inicialmente, o Grupo limitava-se à indústria têxtil, tendo depois alargado as atividades para outras áreas de negócio

nomeadamente automóvel, retalho e distribuição de vestuário desportivo, meios aéreos, produção e distribuição vinícola.

O ramo automóvel, mais concretamente a TMG Automotive, está localizado em Campelos, Guimarães, onde são fabricados tecidos plastificados e outros revestimentos para a Indústria Automóvel. Conta com uma força produtiva de cerca de 300 pessoas e as matérias-primas utilizadas são: policloreto de vinilo (doravante PVC), poliuretano (doravante PUR) e poliolefina termoplástica (doravante TPO). No que respeita às tecnologias base, estas são o recobrimento e a extrusão.

Atualmente, esta empresa exporta cerca de 98% da sua produção anual: cerca de 89,4% tem como destino a Europa e a Turquia, 5,2% a China, 2% os Estados Unidos, 2,9% a África do Sul e 0,5% o Brasil.

Esta empresa insere-se no grupo das TIER 2 (fornecedor de 2ª linha), uma vez que produz componentes para a indústria automóvel, que comercializa com os principais TIER 1 (nomeadamente Faurecia, Johnson Controls, Lear Corporation, Magna / Intier) e, por vezes, diretamente com as OEMs (nomeadamente BMW, Daimler AG, Hyundai, Opel, Toyota e Volvo).

5. Análise do Ambiente Externo

Em Portugal, dos anos 60 até aos dias de hoje, a indústria de fabricação de componentes e acessórios passou por vários estágios de evolução. Inicialmente, esta indústria era formada por muitas unidades de pequena dimensão, mão-de-obra intensiva, pouco especializada no setor automóvel, que fabricava pequenas séries maioritariamente para o mercado nacional (INEI, 2014).

Atualmente, esta mesma indústria é conhecida pela sua competitividade, qualidade e inovação. Está orientada para o exterior, com “unidades especializadas, maior investimento em capital e maior investimento estrangeiro, com uma mão-de-obra com competências técnicas e com investimentos nas áreas da engenharia e investigação e desenvolvimento tecnológico” (INEI, 2014, página 7).

Como a indústria portuguesa de acessórios e componentes é maioritariamente exportadora, está pouco dependente das vendas no mercado nacional (AFIA, 2013).

Isto significa que é muito influenciada pelo clima económico internacional em especial do continente europeu, uma vez que, as empresas deste setor fornecem peças para a quase totalidade dos modelos de automóveis fabricados na Europa. Em 2013, a indústria de acessórios e componentes exportou cerca de 83% da sua produção, sendo que, a Alemanha – o maior produtor europeu de viaturas - foi o país de destino de 28% dessa mesma produção, seguida da Espanha (24% detêm da quota de mercado), da França (16%) e o Reino Unido (7%), constituindo os maiores mercados das nossas exportações (AICEP, 2014).

Tendo em conta a importância do mercado externo, torna-se essencial abordar as diferentes envolventes (Político-Legais, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas) existentes nos diversos países, com os quais a TMG Automotive e a indústria nacional de componentes e acessórios comercializa. Para além disso, será abordado o mercado nacional, uma vez que, apesar da procura interna não deter um papel significativo no crescimento da indústria automóvel portuguesa, esta tem capacidades e potencialidades para ganhar mais destaque, quer em termos de produção, quer de consumo.

- Variáveis Político-Legais:

Para muitos países, a importância do setor automóvel para a empregabilidade e a evolução do Produto Interno Bruto (PIB) reflecte-se na influência que os governos exercem no desenvolvimento do setor (Lampón e Peñas, 2013).

Em 2009, a crise económico-financeira teve um impacto significativo na indústria automóvel. A nível europeu, o apoio governamental à indústria automóvel foi feito de várias formas, nomeadamente através de subsídios ou do envolvimento direto nos planos de reestruturação da indústria (OCDE, 2010).

Muitos países, como a França, o Reino Unido, a Alemanha, a Itália, a Grécia, Portugal e a Espanha, adotaram programas temporários de incentivo como forma de atenuar os efeitos da crise. O conceito destes programas era simples: os cidadãos receberiam dinheiro estatal se trocassem os seus carros por carros novos e, geralmente, mais eficientes (Leheyda e Verboven, 2013).

Segundo um estudo levado a cabo pela Comissão Europeia (2012), estima-se que estes programas geraram 2 milhões de vendas adicionais, entre 2009 e 2010, na União Europeia. Para países com uma produção automóvel significativa, a diminuição da procura durante a crise económico-financeira significaria um excesso de produção que poderia originar uma reestruturação da indústria (nomeadamente através de despedimentos) (Leheyda e Verboven, 2013).

No entanto, apesar do sucesso destes programas no curto-prazo, parte das receitas adicionais geradas (cerca de 50%) foram fruto de uma antecipação de compras futuras por parte dos consumidores (Comissão Europeia, 2012).

Os vários governos, através destes programas de estímulo económico, apenas incentivaram as vendas de automóveis no curto-prazo, ao invés de instigarem uma qualquer mudança estrutural na indústria. A longo-prazo, pode vir a registar-se uma contração da procura, devido ao fato destes programas terem desviado para o presente, compras futuras (ICCT, 2013).

Para além deste programa, a Comissão Europeia instituiu, em novembro de 2012, o Plano de Ação «CARS 2020», no âmbito do programa «Horizonte 2020», que visa reforçar a competitividade e a sustentabilidade desta indústria até 2020. Este Plano de Ação, estruturado em torno de 4 pilares, tem como objetivo dinamizar a indústria automóvel, para que esta fabrique automóveis mais seguros e energeticamente mais eficientes (INEI, 2014).

Cada um dos 4 pilares tem medidas concretas, a serem implementadas nos próximos anos pela Comissão Europeia, Estados Membros e Autoridades Regionais. Estes 4 pilares são os seguintes:

1. Investir em tecnologias avançadas e promover a inovação.
2. Reforçar as condições do mercado interno (europeu) e a regulamentação inteligente.
3. Harmonizar o mercado global e a regulamentação internacional aplicada aos automóveis.
4. Antecipar as mudanças que poderão ocorrer na indústria automóvel de forma a suavizar os seus impactos sociais (Tajani, 2012).

Apesar dos esforços da União Europeia, com vista à harmonização das leis e regulamentos que regem o setor automóvel, ainda existe uma disparidade considerável entre os regulamentos nacionais dos vários países europeus. Em Portugal, por exemplo, nos últimos anos, a carga fiscal sobre o setor automóvel tem vindo a ser alvo de um agravamento progressivo. Este agravamento resulta de uma “elevada carga fiscal por via do Imposto Sobre Veículos (ISV), do Imposto Único de Circulação (IUC), do Imposto Sobre o Valor Acrescentado (IVA) e, no caso das empresas, da Tributação Autónoma (TA)” (LeasePlan, 2013, página 3).

Como este setor é muito sensível às flutuações do ciclo económico, visto a sua sobrevivência depender da venda de bens duradouros, está muito dependente das expectativas dos consumidores e empresários. Este aumento da carga fiscal coloca uma pressão adicional sobre os preços dos veículos, podendo originar uma contração da procura, pois os consumidores adiam a sua decisão de compra. A indústria de componentes e acessórios está dependente da venda de veículos. Logo, os efeitos das quebras nas vendas têm repercussões negativas automáticas e imediatas nesta indústria (ENEI, 2014).

De acordo com a ACAP (2014) a fiscalidade não pode ser encarada como uma fonte de receitas para tentar equilibrar as despesas excessivas do Estado, mas sim como um verdadeiro instrumento de política económica, capaz de relançar o setor automóvel português e dar-lhe a importância que ele merece no contexto externo. Para além dos condicionalismos apontados no plano fiscal, a AICEP (2014, página 14), menciona também as falhas na justiça, a burocracia, a instabilidade legislativa e regulamentar como fatores “perturbadores e inibidores da competitividade”.

- Variáveis Económicas:

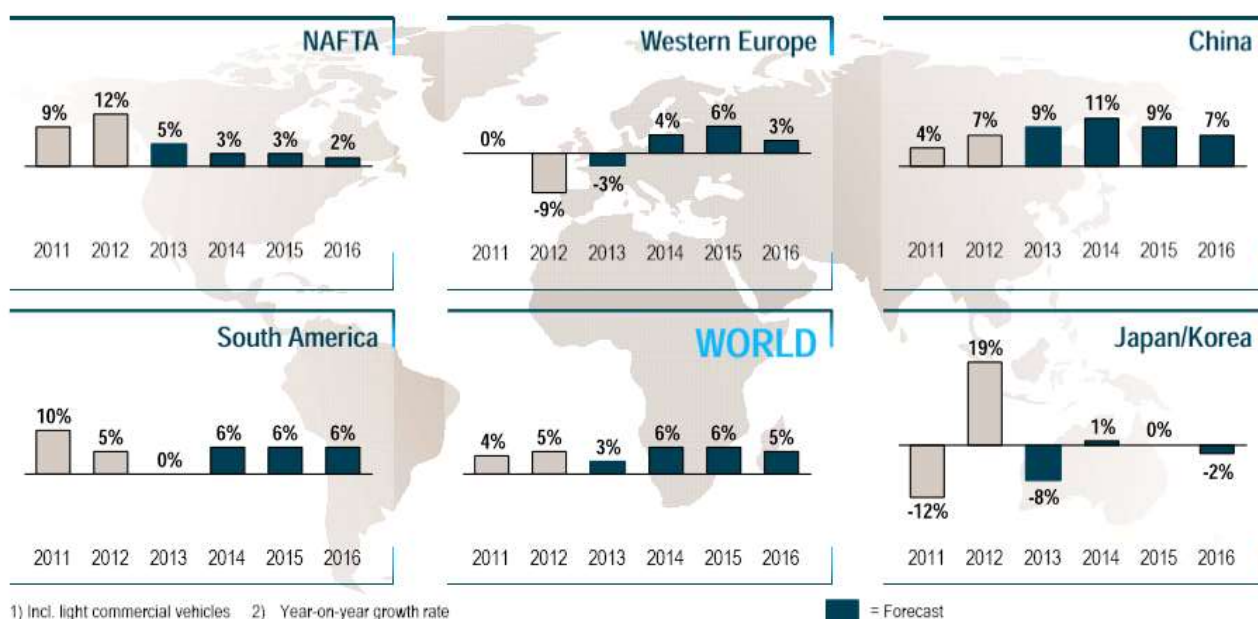
A indústria automóvel (incluindo fabricantes de automóveis, cadeia de abastecimento e serviços pós-venda) é uma das maiores indústrias da Europa, com um volume de negócios, em 2012, de 700 bilhões de euros e com um efeito multiplicador importante devido às suas ligações com outras indústrias (nomeadamente ferro, químicos e têxteis). Para além disso, em 2012, esta indústria foi responsável por 12 milhões de

postos de trabalho europeus, diretos e indiretos, muitos dos quais qualificados (Tajani, 2012).

Nas próximas décadas, iremos assistir a mudanças profundas na indústria automóvel global, que certamente irão remodelar a indústria e os seus mercados. Enquanto o mercado europeu está “maduro”, os países emergentes estão a crescer rapidamente, alterando os fluxos de comércio e a cadeia de valor da indústria automóvel. Para além disso, a indústria europeia está sob uma enorme pressão competitiva, quer nos seus mercados nacionais, como nos novos mercados emergentes (Comissão Europeia, 2012).

Desde 2007 que a venda de automóveis na Europa tem vindo a diminuir. Esta diminuição reflete a correlação direta que existe entre a venda de automóveis e a situação económica vivida. A Europa ocidental foi a mais afetada por esta conjuntura uma vez que as vendas em países como a Espanha e a Itália diminuíram, desde 2007, 60 e 40%, respetivamente (ICCT, 2013).

Figura 7: Variações percentuais das vendas de automóveis esperadas em várias regiões do Mundo

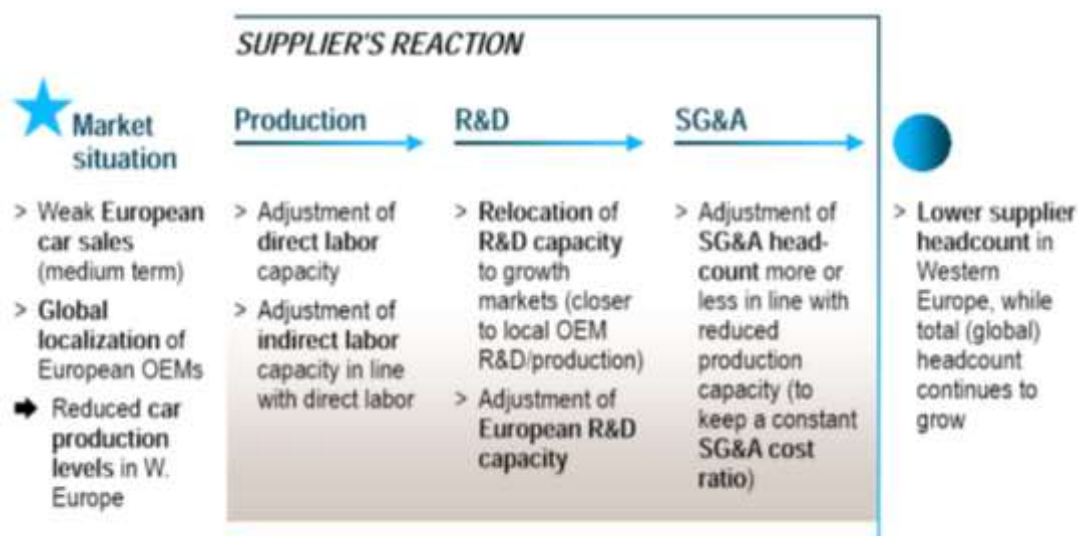


Fonte: Berger (2013)

Como a procura interna na Europa não é suficiente para escoar a quantidade produzida (fruto da já referida crise internacional), temos vindo a assistir a uma reorientação das empresas do setor automóvel para os mercados emergentes em crescimento (INEI, 2014).

Atualmente, as OEMs estão a racionalizar a produção na Europa (nomeadamente através do encerramento de unidades produtivas) e ao mesmo tempo a deslocalizar a sua força produtiva para países emergentes. O enorme potencial de países como a China, a Índia, o Brasil e a Rússia, reflecte-se na quantidade de organizações que pretendem começar ou aumentar os seus investimentos nessas zonas (KPMG, 2013).

Figura 8: Reações dos fornecedores da indústria automóvel ao atual panorama Europeu



Fonte: Berger (2013)

Uma das características mais importantes do setor automóvel é a influência que as estratégias de negócio das OEMs têm nas estratégias de negócio das empresas fornecedoras (maioritariamente das TIER 1) (Lampón e Peñas, 2013). À medida que as OEMs deslocam a sua atividade para os países emergentes, os fornecedores tendem a fazer o mesmo, devido à necessidade de cumprimento dos prazos de entrega e aos custos logísticos associados. Para os fornecedores que comercializam com várias

OEMs, uma forma de minimizar os custos totais é beneficiar de uma localização central, que lhes permita servir mais rápida e eficientemente os seus clientes (KPMG, 2013).

- Variáveis Socio culturais:

- a) Nas economias maduras (nomeadamente União Europeia)

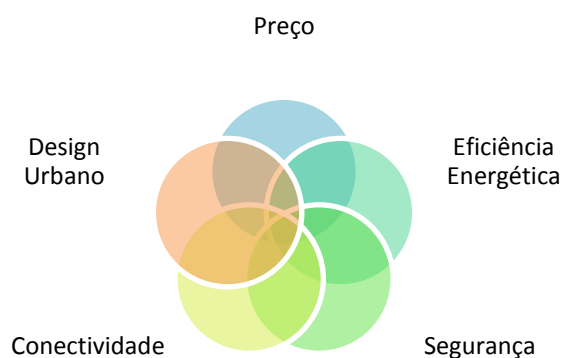
Nos últimos anos a economia mundial sofreu as consequências de uma profunda crise económico-financeira que alterou significativamente o comportamento dos consumidores nas economias maduras (nomeadamente nos Estados Unidos e na União Europeia). A pressão económico-financeira, aliada ao elevado preço dos combustíveis, deu azo ao surgimento da nova era do “*conscious consumption*”. O preço e a segurança dos automóveis assumem-se agora como as características mais importantes (Delloite, 2009).

No entanto, existem outras características que influenciam a decisão de compra dos consumidores europeus. De acordo com Rajagopalan (2012), até 2020, iremos assistir a um aumento da procura de veículos desenhados especialmente para as cidades, customizados, com novas tecnologias (conetáveis com os computadores e telemóveis, por exemplo) e funcionalidades integradas (híbridos, motores elétricos, combustíveis alternativos). A eficiência energética e as tecnologias verdes irão ter um peso substancial aquando da compra de um novo automóvel.

Na mesma linha de pensamento, Stuart (2014) afirma que conceitos como mobilidade, funcionalidade e praticidade serão mais importantes para os consumidores do que o próprio aspeto físico do veículo.

Na Figura 9 são destacadas cinco características que os potenciais clientes têm em consideração antes de comprar um automóvel. Estas características vão ao encontro das opiniões dos autores acima mencionados Stuart (2014) e Rajagopalan (2012).

Figura 9: Fatores-chave que influenciam a decisão de compra de automóveis



Fonte: elaboração própria

No que respeita ao *design* urbano dos automóveis, este deve-se à maior concentração de população nos centros urbanos. Em 2015, 40% da população mundial viverá em cidades com mais de 1 milhão de residentes, e 17% viverão em megacidades, com mais de 5 milhões de residentes (Isac, 2010).

O trânsito, os escassos e pequenos lugares de estacionamento e a elevada frequência de viagens, são aspetos que os cidadãos têm e terão sempre em conta, aquando da compra de um novo automóvel (Havas Digital Insight, 2011). Devido à maior concentração de população nas cidades, as OEMs estão cada vez mais focadas em desenvolver automóveis menos poluentes (devido ao impacto que estes têm na qualidade do ar), mais eficientes a nível energético e mais silenciosos (Huss e Hodac, 2008).

O próprio interior e exterior dos automóveis tem vindo a ser alvo de constantes mudanças, à medida que as OEMs e os seus fornecedores procuram novos materiais, facilmente customizáveis, que permitam adaptar os automóveis aos gostos individuais dos consumidores (Wiel, SD). O objetivo final passa por apresentar aos consumidores automóveis pequenos, diferentes, leves e eficientes.

Para além disso, os condutores também procuram nos seus futuros automóveis, características que lhes permitam reduzir as distrações (através do Kit mãos livres, por exemplo), melhorar a navegação (através de sistemas de GPS e controlo de

trânsito) e aumentar o entretenimento (sincronização com o MP3, telemóveis, *tablets* e computadores) (Delloite, 2009).

Figura 10: Individualização dos automóveis



Fonte: www.autocarzine.com

Existe uma crescente necessidade de se “manterem conectáveis”, o que pressiona as OEMs, em conjunto com os seus fornecedores, a desenvolverem novas funcionalidades que possibilitem a utilização de computadores, *tablets* e telemóveis no automóvel (Bailey *et al.*, 2010). Até 2025, muitos automóveis estarão sempre *online*, enviando e recebendo informações através da Internet. Futuramente os automóveis serão capazes de comunicar entre si e com o ambiente que os rodeia, apesar de ainda não se saber exatamente como (Kalmbach *et al.*, 2011).

Para além do *design* urbano e da conectividade, a eficiência energética é outro aspeto que tem vindo a ganhar relevo aquando da compra de um novo automóvel. A preservação ambiental e o papel dos automóveis no aquecimento global têm incentivado a procura de automóveis que dependam cada vez menos dos combustíveis fósseis ou que utilizem energias alternativas (Delloite, 2009).

A indústria automóvel está a atravessar um longo período de transição para combustíveis alternativos devido à necessidade de reduzir a emissão de CO₂ para a atmosfera e à eminência do aumento do preço dos combustíveis fósseis devido à escassez do mesmo e ao aumento da sua procura por parte dos países emergentes. No entanto, estas novas tecnologias verdes (como por exemplo os automóveis eléctricos)

terão que convencer os consumidores em termos de preço, segurança, usabilidade, eficiência e qualidade (Bailey *et al.*, 2010).

Muitos consumidores ainda não estão dispostos a pagar mais por um automóvel que utilize combustíveis alternativos, principalmente os que vão comprar o primeiro carro nos países emergentes. A solução para esta questão poderá passar pelos incentivos governamentais na compra de automóveis “*green*”, ao mesmo tempo que as OEMs desenvolvem processos produtivos e tecnologias que tornem a oferta destes automóveis mais competitiva (Delloite, 2009).

Para além dos fatores que influenciam a procura e os gostos dos consumidores europeus acima mencionados, outro aspeto a ter em conta, relativamente à variável sociocultural, é o envelhecimento da população. Temos vindo a assistir a mudanças dramáticas na estrutura demográfica de vários países (nomeadamente europeus), devido ao aumento da população sénior e à diminuição da população ativa.

Para o setor automóvel, estas mudanças demográficas podem significar novas oportunidades de negócio, uma vez que existe a possibilidade de serem desenvolvidos automóveis, de acordo com as necessidades desta faixa etária.

A verdade é que a nossa capacidade visual vai regredindo a partir dos 40 anos de idade (ou até mais cedo), e o mesmo acontece, a partir dos 60 anos, com as nossas capacidades cognitivas e sensoriais. Para além disso, à medida que envelhecemos, a velocidade com que processamos informações diminui, isto é, a nossa capacidade de resposta torna-se mais lenta (Meyer, 2009).

Facilitar a entrada e saída dos automóveis, melhorar a iluminação e a condução noturna, são medidas que poderão contribuir para uma maior sensação de segurança dos condutores seniores (Delloite, 2009). Meyer (2009) refere ainda a importância das câmaras e dos sensores de estacionamento que ampliam o alcance visual, os sistemas de navegação que indicam o caminho até ao destino final e os sistemas de controlo de velocidade.

Em suma, as OEMs e os seus fornecedores devem procurar formas de adaptar os automóveis e tornar a sua condução mais segura, confortável, saudável de forma a satisfazer as necessidades desta faixa etária e aproveitar esta oportunidade de negócio.

b) Nas economias emergentes

Apesar da TMG Automotive exportar a maior parte da sua produção anual para o continente europeu, considera-se pertinente analisar as tendências dos países emergentes uma vez que o desenvolvimento e crescimento económico verificado nesses países podem vir a traduzir-se em oportunidades de negócio para a empresa. Como os gostos, hábitos e comportamentos dos consumidores são bastante diferentes, comparativamente com os europeus, torna-se necessário para as empresas analisar e compreender esses aspetos socio culturais, de forma a conseguir adaptar os seus produtos.

Por um lado, a melhoria do nível de vida tem impulsionado a compra do primeiro carro por um segmento da população que nunca teve as condições económicas para tal (Bailey *et al.*, 2010). Este segmento da população procura automóveis com uma engenharia minimalista, com pouca electrónica, de produção barata e facilmente reparáveis (Kalmbach *et al.*, 2011). Um exemplo claro destes automóveis “*low-cost*” é o modelo Tata Nano, desenvolvido por uma empresa indiana em 2009, que tinha como objetivo substituir as motorizadas nesse país e tornar-se o “*peoples car*” (Wells, 2010).

Figura 11: Modelo Tata Nano



Fonte: www.europecarnews.com

Por outro lado, temos vindo a assistir a um aumento significativo da classe média e alta nesses mesmos países. Longe dos interesses e do tipo de procura da classe baixa, esta classe média e alta procura, maioritariamente, automóveis do segmento *premium*

(Havas Digital Insight, 2011). Para estes consumidores, o estatuto de vida simbólico e de luxo, associado aos automóveis *premium*, continuará a preceder a aspetos como o ambiente ou o preço. A emergência destas classes poderá trazer novas oportunidades de negócio para as OEMs de luxo, contrabalançando o declínio da procura deste segmento de automóveis nas economias maduras (Winterhoff *et al.*, 2009).

Um exemplo claro desta fragmentação da procura dentro dos países é a China, onde no interior do país iremos assistir a uma mudança da procura de motorizadas para automóveis pequenos e baratos, enquanto, nas áreas costeiras e grandes cidades, os indivíduos estarão dispostos pagar mais por um automóvel com melhor desempenho, materiais e funcionalidades (nomeadamente estofos em pele, tejadilhos panorâmicos e acentos com sistema de aquecimento) (Delloite, 2009).

No que respeita aos fatores demográficos, atualmente, 60% da população mundial vive no continente asiático sendo que mais de metade vive na China e na Índia (PRB, 2014). Apenas 9% da população dos países emergentes tem idade igual ou superior a 60 anos. No entanto, é expectável que, até 2050, esta percentagem duplique e, em 2100, triplique, chegando aos 27% da população total (UN, 2013).

- Variáveis Tecnológicas:

No setor automóvel existe uma forte pressão para o desenvolvimento e inovação de produtos, tecnologias e processos. Este setor é conhecido pelos seus elevados graus de exigência e de competitividade, o que pressiona as OEMs e empresas fornecedoras a desenvolverem processos tecnológicos cada vez mais sofisticados e a manter uma cultura proativa de melhoria contínua (AISEP, 2014).

Nas últimas décadas, na Europa, o setor automóvel foi alvo de grandes mudanças, devido aos avanços tecnológicos registados, à automatização dos processos produtivos, às regulamentações governamentais e ao aumento da competição dos países extra-europeus (Isac, 2010). A crescente convergência ao nível das características dos produtos, que as OEMs e os seus fornecedores comercializam, e do seu desempenho faz com que a inovação se torne essencial para permanecerem competitivas (Gerhard, *et al.*, 2008).

Temáticas como a mobilidade e o transporte urbano, a escassez de recursos, a utilização de recursos alternativos, a segurança e o bem estar, a otimização produtiva (de custos) e a sustentabilidade, serão as mais importantes e serão instigadoras de investigação e desenvolvimento (Leohold e Hodac, 2009).

Como já foi referido anteriormente, a nível mundial, a percentagem de pessoas a viver em cidades está a aumentar. Na Europa, espera-se que esta percentagem aumente dos 73%, registados em 2000, para 80% da população, em 2020. Isto significa que a distância diária percorrida por uma grande e crescente parte da população será bastante pequena (entenda-se menos de 100 km) (Leohold e Hodac, 2009).

Esta conjuntura, em termos de mobilidade e transporte urbano, pressiona o setor automóvel a desenvolver formas de maximizar o conforto e a segurança dos condutores e passageiros. A fácil alternância entre a posição de condução e de relaxamento, a ênfase no entretenimento dos passageiros e nos sistemas de informação, o desenvolvimento de sistemas automáticos de *stop-and-go* em situações de tráfego, foram algumas das inovações que surgiram, com vista a aumentar a comodidade, segurança e bem-estar (Isac, 2010).

Futuramente, a investigação e desenvolvimento terão como objetivo agilizar o tráfego e diminuir as emissões de CO₂ no interior das cidades. Serão exploradas e optimizadas as potencialidades existentes em termos da assistência prestada ao condutor, através de sistemas de informação. A simulação de vários percursos até ao destino final, de forma a evitar filas de trânsito e acidentes, a conectividade entre aparelhos e a comunicação entre automóveis serão áreas a explorar (Leohold e Hodac, 2009).

Também iremos assistir a um aumento do investimento nas tecnologias avançadas e na inovação para a produção de automóveis menos poluentes. Tendo em conta a sustentabilidade ambiental e a necessidade de minimizar a dependência face aos combustíveis fósseis, temos vindo a assistir a investimentos em novas tecnologias, como a propulsão eléctrica e híbrida, e o recurso a combustíveis alternativos (nomeadamente biocombustíveis, hidrogénio e eletricidade) (ENEI, 2014).

A médio-prazo, a sustentabilidade terá um papel importante na diferenciação e na competitividade das organizações que compõem o setor automóvel. Para as OEMs conservarem a sua imagem de marca, frente aos consumidores, terão de adotar

processos produtivos mais sustentáveis, nomeadamente através da diminuição do consumo energético e do aumento da reciclagem (Wyman, 2013).

Todas as fases da cadeia de fornecimento da indústria automóvel, desde a exploração dos materiais, à produção e sua transformação, deverão ser revistas, de forma a ser possível diminuir o consumo energético e, conseqüentemente, o impacto ambiental da indústria (Isac, 2010).

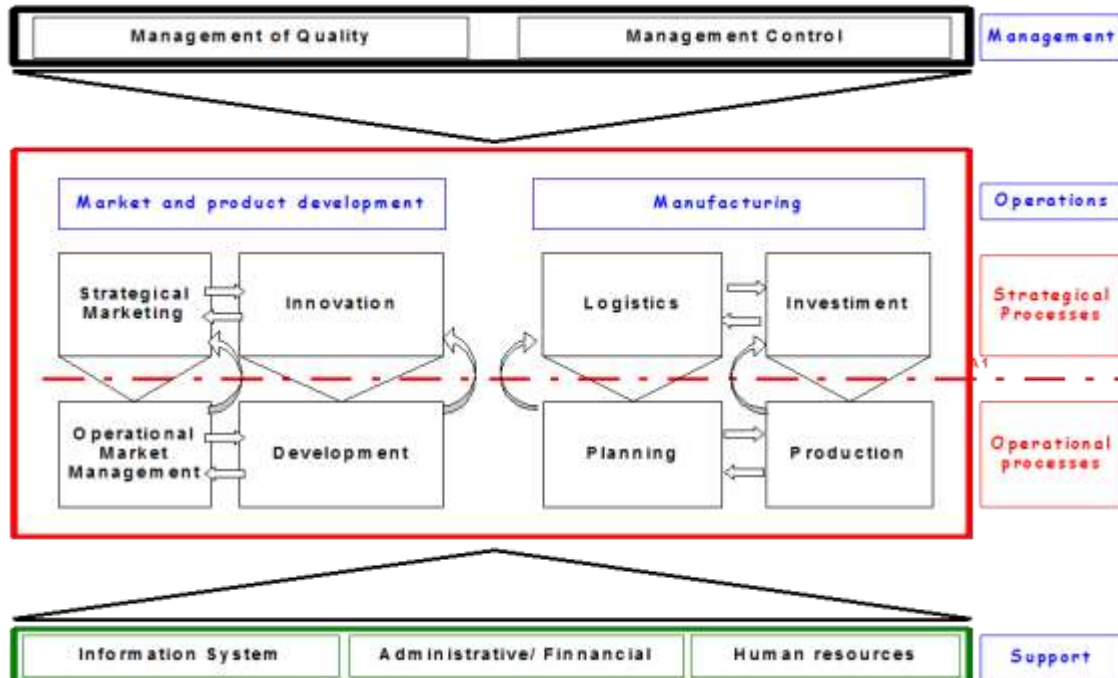
Simultaneamente, é necessário desenvolver novos materiais, mais leves, inteligentes e inovadores, que permitam fabricar automóveis mais leves e eficientes. A utilização de materiais de baixa densidade (nomeadamente alumínio e plástico), de componentes (nomeadamente assentos) mais leves e compactos, e de novas formas de isolamento acústico e amortecimento são algumas áreas onde a investigação se tem focado (Lutz, 2013).

6. A Cadeia de Valor da TMG Automotive

A TMG Automotive está dividida num conjunto de departamentos que constituem a sua cadeia de valor, ou seja, são as suas atividades primárias e secundárias (ver figura 12). Tal como já foi referido anteriormente, as atividades primárias são “aquelas que, de forma direta, acrescentam valor ao produto final” (Teixeira, 2011, página 89). As atividades secundárias ou de suporte acrescentam valor de forma indireta, contribuindo para a efetiva execução das atividades primárias (Teixeira, 2011). É ainda de mencionar que estas atividades dividem-se em dois níveis de ação: o estratégico e o operacional.

O nível operacional refere-se, tal como o nome indica, à tomada de decisões específicas ao nível operacional, ou seja, diz respeito ao conjunto de decisões tomadas com vista a garantir o adequado funcionamento diário da empresa (no curto-prazo). O nível estratégico tem um limite temporal mais abrangente (é projetado a médio ou longo prazo) e refere-se à formulação de objetivos e a adoção de recursos e estratégias para os alcançar. Apesar de divididos, existe uma constante troca de informação entre os dois níveis de atividade o que faz com que exista uma certa interdependência entre ambos, tal como é possível ver na figura 12.

Figura 12: Cadeia de Valor da TMG Automotive



Fonte: TMG Automotive (2005)

6.1. Atividades primárias

As suas atividades primárias da TMG Automotive são: Logística; Investigação, Desenvolvimento e Inovação; Gestão de Clientes (que inclui as atividades de *Marketing*, Vendas e Serviço Pós-Venda) e as Compras/Aprovisionamento (ver figura 12). No que se refere à Logística, as suas principais responsabilidades são:

- Promover a discussão das linhas directoras de gestão de produção de acordo com as necessidades do mercado e os recursos da empresa procedendo, posteriormente, à sua divulgação e implementação;
- Analisar, discutir e acordar as alterações necessárias e possíveis ao serviço prestado aos clientes;
- Selecionar os fornecedores de transporte dentro do grupo pré-definido pelas Compras;

- Assegurar e promover o cumprimento de todos os compromissos de serviço assumidos aos clientes;
- Assegurar e promover a gestão de stocks de todos os materiais de acordo com as diretrizes estabelecidas e as necessidades específicas de cada caso;
- Promover e assegurar uma gestão eficiente dos recursos da empresa, em colaboração com os restantes responsáveis;
- Assegurar a eficaz coordenação entre clientes e fornecedores bem como, a eficaz gestão dos armazéns;
- Definir a Gestão de Recursos Humanos do departamento que melhor se adequa às necessidades do mercado;
- Estabelecer as necessidades de formação dos recursos humanos do departamento;
- Assegurar o apoio logístico necessário entre todos os casos, desde a fase do projecto até à fase da produção corrente;
- Colaborar ativamente na elaboração do orçamento anual da empresa;
- Disponibilizar e difundir internamente os conhecimentos relevantes ao bom funcionamento da empresa;
- Assegurar uma eficaz gestão da área de mediação/embalagem e confeção;
- Promover a assegurar a formação necessária aos utilizadores dos Sistemas de Informação na área da Logística;
- Assegurar a atualização dos manuais dos Sistemas de Informação relativos à Logística;
- Estabelecer regras de funcionamento da área logística;
- Promover e participar na seleção de fornecedores e serviços de subcontratação.

Relativamente ao Departamento de Produção / Operações, as suas principais responsabilidades são:

- Estabelecer regras de funcionamento na área de produção;

- Gerir os recursos atribuídos à produção, de forma a maximizar a sua utilização ao menor custo;
- Definir e implementar em casa setor de produção, as responsabilidades e as autoridades adequadas;
- Definir, implementar e controlar processos de fabrico na produção, de forma a ir ao encontro dos requisitos de qualidade e eficiência definidos para o produto e para o processo;
- Definir, executar e implementar as Fichas Técnicas do Processo;
- Definir, executar e implementar instruções de auto controlo de fabricação;
- Definir, executar e implementar instruções de trabalho necessárias ao cumprimento dos requisitos do processo;
- Definir, executar e implementar os registos necessários ao processo;
- Efetuar o controlo estatístico a parâmetros (características especiais) do processo;
- Promover a modernização dos equipamentos da área produtiva e otimizar da melhor forma os existentes;
- Colaborar na elaboração de planos de Manutenção Preventiva dos equipamentos de produção;
- Definir e implementar a gestão de Recursos Humanos da produção;
- Promover um clima de trabalho assertivo e motivador, estimular e sensibilizar continuamente os seus colaboradores nas áreas de qualidade, eficiência, segurança e ambiente;
- Assegurar uma eficaz circulação de informação, particularmente a que é relevante para a qualidade, ambiente e segurança, entre todos os setores da Produção;
- Definir e implementar as regras de limpeza e organização da área da produção;
- Coordenar as atividades de preparação, produção e controlo de fabricação, nas melhores condições de qualidade, eficiência, prazo, ambiente, segurança e custo;

- Fazer a avaliação da qualidade do artigo ao longo de cada etapa de fabrico e coordenar o desenvolvimento de ações corretivas e/ou preventivas necessárias e resultantes da sua atividade;
- Colaborar na avaliação da qualidade na área da revista;
- Colaborar nos grupos pluridisciplinares de projeto para conceção, desenvolvimento e planeamento avançado de qualidade;
- Colaborar com a Gestão de Clientes na análise às reclamações dos clientes;
- Colaborar na aplicação das condições de higiene, prevenção e segurança de todas as instalações fabris;
- Definir objetivos para a área fabril e monitorizar e controlar o seu desempenho.

No caso da TMG Automotive, o Departamento de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (doravante IDI) é visto como uma atividade primária uma vez que neste setor de atividade existe uma forte pressão para o desenvolvimento e acompanhamento dos mais recentes produtos, tecnologias e processos.

Para assegurar a sua competitividade, a TMG Automotive precisa de inovar constantemente tendo por base os interesses, necessidades e expectativas dos clientes. É importante conhecer antecipadamente as novas tecnologias e matérias primas que vão surgindo e existir um investimento que permita acompanhar essas mesmas inovações.

No que se refere ao Departamento de IDI as suas principais responsabilidades consistem:

- Dirigir e coordenar o Processo de Desenvolvimento e o Processo de Inovação;
- Dirigir e coordenar as atividades ligadas à conceção e desenvolvimento dos materiais, garantindo a melhor resposta aos problemas técnicos;
- Dirigir e coordenar os Laboratórios e as suas atividades analíticas exercidas no âmbito do controlo de qualidade e de IDI;
- Divulgar a informação e conhecimento de cariz técnico e científico, inclusive gerados através das atividades de IDI;
- Promover as parcerias externas necessárias no âmbito das atividades de IDI;

- Gerir os Recursos Humanos e promover a sua formação, de forma a desenvolver as competências necessárias à execução das diferentes funções de conceção e desenvolvimento.

Seguidamente, no que respeita à Gestão de Clientes, as suas principais responsabilidades são:

- Estabelecer, implementar e monitorizar o Plano Anual de Vendas bem como o Plano Operacional de Mercado e o Plano de Marketing Estratégico;
- Defender e garantir a rentabilidade positiva do negócio;
- Defender e garantir os recebimentos de acordo com as condições contratadas;
- Garantir a coordenação comercial e técnica dos desenvolvimentos dos projetos;
- Garantir o correto acompanhamento comercial e/ou técnico de cada Cliente (na fase de desenvolvimento do projeto e pós-venda);
- Proceder à definição técnica da qualidade do produto;
- Definir (e propor) a organização de Recursos Humanos do departamento que melhor se adequa às necessidades dos Clientes e da empresa;
- Satisfazer as necessidades dos clientes e avaliar e esse mesmo grau de satisfação;
- Avaliar e validar as reclamações dos Clientes;
- Disponibilizar e difundir internamente os conhecimentos relevantes resultantes dos contactos externos (através da elaboração de relatórios operacionais).

Por último, no que se refere às atividades primárias, é importante salientar que a TMG Automotive considera as Compras/Aprovisionamento como uma atividade primária. Isto deve-se ao fato da rentabilidade da empresa passar, também, pela eficácia e eficiência das suas Compras, ou seja, quanto mais pequeno for o seu peso relativo na estrutura de custos da empresa, maiores serão os ganhos finais. Assim, na TMG Automotive, as Compras assumem um papel fundamental, sendo vistas como um fator decisivo para o sucesso da empresa.

6.2. Atividades secundárias

Tal como foi referido anteriormente, as atividades secundárias estas são: os sistemas de informação, a gestão de recursos humanos e os serviços administrativos / financeiros. Estas três atividades constituem os serviços partilhados isto é, são transversais a todos os ramos de atividade do Grupo Manuel Gonçalves, estando situadas em São Cosme, Famalicão, com pontos operacionais nas unidades fabris.

Para além dessas atividades, a gestão de qualidade e de controlo também são consideradas atividades de suporte, no entanto, estas não são partilhadas entre os diversos ramos de atividade. As suas principais responsabilidades incluem:

- Garantir o cumprimento da Ficha Técnica / Especificações do Cliente;
- Avaliar a satisfação dos clientes e desenvolver e implementar ações para aumento dessa mesma satisfação;
- Garantir que os artigos que vão para o cliente estão isentos de defeitos visíveis;
- Assegurar a disponibilização de informações e dados atualizados relativamente à qualidade do produto final.

7. Ambiente Competitivo

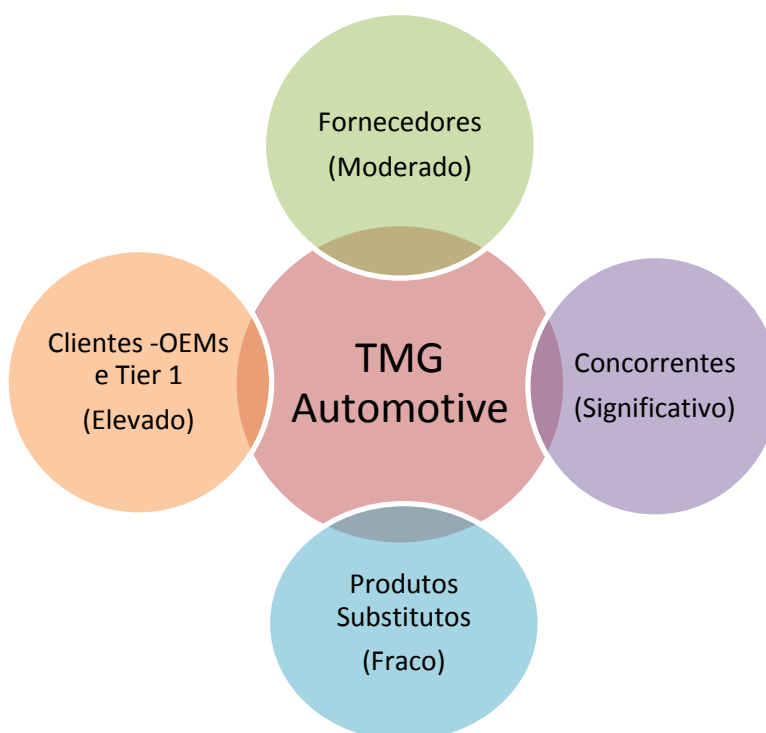
Existem cinco forças que influenciam a atividade da TMG Automotive, nomeadamente, os seus fornecedores, os concorrentes, a existência de produtos substitutos e os clientes, tal como é possível verificar na figura 13.

No que respeita aos **fornecedores**, a TMG Automotive, mantém uma relação estável, permanente e de mútua confiança. No entanto, o poder negocial dos primeiros em relação à TMG Automotive é moderado.

Esta relação negocial pode ser devida à grande dimensão desses mesmos fornecedores ou ao fato de serem especialistas relativamente a uma matéria-prima. No primeiro caso, como são de grande dimensão e encontram-se em número reduzido, são essenciais para o funcionamento da indústria. No segundo caso, como detêm uma

especialidade, com um know-how associado, encontram-se menos sujeitos às pressões de mercado.

Figura 13: O Ambiente Competitivo da TMG Automotieve



Fonte: elaboração própria

No que respeita à **concorrência**, tendo em conta o alinhamento estratégico da TMG Automotive, é importante mencionar de forma particular a Benecke-Kaliko.

A Benecke-Kaliko é líder de mercado e o grande concorrente de TMG Automotive. É uma das oito unidades de negócio da ContiTech que, por conseguinte, pertence a um dos maiores fornecedores de automóveis a nível mundial, a Continental AG (Benecke-Kaliko, 2013).

Nas palavras de Kawasaki (1995) a empresa líder de mercado é, geralmente, o melhor adversário. O enfoque nos concorrentes de pequena dimensão, ao invés do líder de mercado, por parte dos responsáveis pela estratégia da empresa, é uma decisão arriscada. Os ganhos que daí podem advir são diminutos ao mesmo tempo que, se a

estratégia falhar, as consequências podem ser catastróficas. Um bom concorrente é aquele que impulsiona a ser melhor, mais competitivo e a explorar novas oportunidades. Para além disso, como a fatia de mercado desses mesmos líderes é maior, a probabilidade de surgirem novas oportunidades e vantagens é significativa.

A Benecke-Kaliko está sediada, desde 1718, em Hanover, Alemanha, onde fabrica materiais de superfície técnicos e decorativos, através de variados materiais sintéticos sobretudo para a indústria automóvel. Os seus produtos são utilizados nos painéis de instrumentos, nos painéis de porta, nas consolas centrais e nos bancos (Benecke-Kaliko, 2013).

Atualmente, a Benecke-Kaliko, detêm estabelecimentos de produção e escritórios de distribuição na Ásia, na Europa e na América e conta com uma força bruta de cerca de 1750 funcionários. Assim, produz anualmente 74 milhões de metros quadrados de materiais, o que perfaz, todos os anos, a uma área equivalente a 10 360 campos de futebol (Benecke-Kaliko, 2013).

A sua localização privilegiada na Alemanha, casa-mãe de várias OEMs, contribuiu para que tenha desenvolvido relações de longa-data com essas mesmas OEMs, impulsionadas ainda pelo fato de não existirem barreiras linguísticas ou culturais.

Para além disso, através da qualidade e inovação dos seus produtos, a Benecke-Kaliko tem a sua marca reconhecida e estabelecida no mercado (*“brand image”*), o que faz com que consiga diferenciar os seus produtos dos concorrentes. De acordo com o IBM (2004), o reconhecimento da marca torna o produto único aos olhos dos clientes, que acabam por desenvolver uma certa lealdade para com a mesma.

Outra vantagem competitiva da Benecke-Kaliko é o fato de estar posicionada globalmente, isto é, possui um *“unmatched global customer support network and manufacturing footprint”* (Benecke-Kaliko, 2013).

Graças à sua competência nos diferentes locais de produção e aos padrões uniformes de material e de processo, a Benecke-Kaliko, assegura a mesma qualidade, engenharia e serviço em qualquer parte do Mundo (Benecke-Kaliko, 2013).

O posicionamento global é importante uma vez que se um fornecedor não o possui, perde competitividade e capacidade negocial. Nos dias que correm, segundo Sturgeon *et al.*, (2009), novos projectos não são sinónimo de oportunidades de expansão. Pelo

contrário, para ter acesso a esses novos projetos, o fornecedor tem de *a priori* possuir uma base de atuação global.

Tabela 2: Concorrentes Europeus (TIER 2)

| Concorrentes Diretos Europa | Produtos Concorrentes | Cientes (OEMs) |
|--|------------------------------|--|
| Benecke-Kaliko (Alemanha) | TPO; PVC; PUR | Transversal no Mercado |
| Chomarat (França) | PVC; TPO; (PUR) | PSA; Renault |
| Griffine (França) | PVC; PUR | PSA; Renault/Nissan |
| Konrad Hornschuch AG (Alemanha) | PVC; PUR; (TPO) | Daimler AG; Opel; Skoda |
| TMG Automotive (Portugal) | TPO; PVC; PUR | BMW/Mini; Daimler AG; Opel; Toyota; Volvo |
| Vowalon (Alemanha) | PVC; (PUR) | Residual |
| Vulcaflex (Itália) | PVC; PUR; (TPO) | Renault; PSA; Fiat; Volkswagen; Mini; Ford; General Motors |
| Wardles Stories (Reino Unido) | PVC; TPO; (PUR) | Grupo Fiat; Ford |

Fonte: elaboração própria

Por último, a Benecke-Kaliko, tal como já foi referido, pertence a um gigante da indústria automóvel, a Continental AG, o que lhe traz mais notoriedade, aumenta a sua rede de contactos e, em certos casos, acaba por funcionar como *lobby* negocial.

Para além da Benecke-Kaliko, existem outras empresas concorrentes da TMG Automotive, tal como é possível verificar na Tabela 2. Como as matérias-primas utilizadas são as mesmas, não existe uma diferenciação clara entre os produtos comercializados. Para além disso, para concorrerem nesta indústria, estes Tier 2

cumprem, obrigatoriamente, os requisitos necessários, em termos de conhecimentos técnicos, qualidade, maquinaria utilizada e prazos. Assim, quando se verifica esta consolidação de competências e a qualidade é assumida como adquirida, os critérios de diferenciação passam a ser o preço e, em alguns casos, a capacidade de desenvolvimento.

Seguidamente existe a ameaça competitiva de **produtos substitutos** que procuram satisfazer, de forma similar, as necessidades dos clientes. Estes produtos assumem-se como uma alternativa aos produtos comercializados pela TMG Automotive. Caso essas alternativas ofereçam vantagens a nível dos preços e registem um desempenho semelhante, tornam-se uma ameaça à rentabilidade da empresa. É importante mencionar os estofos pele uma vez que podem substituir o produto comercializado pela TMG Automotive. Como os estofos em pele tem um preço mais elevado, o principal critério de escolha não é o preço, mas sim, a qualidade. Como a pele é de alta qualidade, mais resistente e duradoura, o cliente pode estar disposto a pagar mais pelo produto, não optando pelo comercializado pela TMG Automotive.

Por último, no que se refere aos **clientes** da TMG Automotive, estes são OEMs ou Tier 1. Tendo em conta as características destes clientes, as relações que ambos mantêm com a TMG Automotive são bastante distintas.

Quando o poder de decisão está na OEM, esta tende a estabelecer uma cooperação estratégica com a TMG Automotive, ou seja, a OEM vê o negócio como uma parceria, a médio ou longo-prazo, onde existe uma relação caracterizada pela cooperação, confiança, colaboração e assistência entre ambas as partes.

Apesar de ambos os clientes utilizarem o preço como principal critério na escolha do fornecedor, a OEM para além do preço, privilegia relações onde lhe seja possível desenvolver o seu negócio através, por exemplo, de novos gravados ou soluções técnicas inovadoras.

Por outro lado, o cliente Tier 1, aparenta ter uma visão mais operacional do negócio, sendo que existe uma relação a curto-prazo, ou seja, de projeto a projeto. Consiste numa relação de interesse entre ambas as partes, sendo que, para o Tier 1, o objetivo primordial do negócio passa pela sua rentabilidade a curto-prazo.

Apesar destas diferenças no modo de atuação, o poder negocial de ambos os clientes é elevado. Como a indústria automóvel é dominada por um pequeno grupo de grandes empresas, que adquirem componentes a vários fornecedores, e não existe uma diferenciação clara entre os produtos comercializados por esses mesmos fornecedores, a situação dos clientes é favorável. Assim, estes tendem a exercer pressão sobre o preço e qualidade dos produtos que adquirem.

8. Análise SWOT

O desempenho da TMG Automotive é muito demarcado pelos fenómenos macroeconómicos. No entanto, existem fatores de ordem interna que contribuem para o seu atual sucesso. Seguidamente serão analisados os fatores internos e externos que se traduzem em forças e fraquezas, oportunidades e ameaças para a empresa.



Fonte: elaboração própria

8.1. Fatores Internos

8.1.1. Forças

- Pensamento *Lean*

A expressão “*lean thinking*” foi utilizada pela primeira vez por James Womack e Daniel Jones, na obra de 1996, com o mesmo nome, e foi apresentada como uma “filosofia de liderança e gestão que tem por objetivo a sistemática eliminação do desperdício e a criação de valor” (Pinto, 2014, página 3).

Neste caso, o conceito de desperdício é visto como qualquer tipo de atividades e recursos usados indevidamente que, por sua vez, levam a um aumento de custos e tempo, não contribuindo para a satisfação das necessidades dos clientes ou dos demais atores (Pinto, 2014).

Nas palavras de Atkinson (2004), “*lean thinking*” significa obter mais com menos. É um pensamento estratégico que procura, através duma análise cuidada dos processos, alocar os recursos de forma a obter o melhor resultado possível.

A TMG Automotive revê-se neste pensamento, uma vez que tem como objetivo a racionalização e eficiência da produção, ou seja, pretende colocar à disposição dos clientes, um produto de boa qualidade, de rápida produção, eficiente e ao mais baixo custo possível. Para o conseguir, é necessário gerir a organização duma forma “*lean*” (entenda-se magra), ou seja, é imperativo existir uma alocação eficiente dos recursos, ao mesmo tempo que se elimina a duplicação de actividades e redundâncias operacionais.

- Forte cultura de Inovação

O conceito de inovação está intimamente relacionado com o conceito de estratégia empresarial e consiste em “descobrir como fazer algo de maneira diferente do que faz a concorrência e que melhor satisfaça as necessidades dos clientes” (Teixeira, 2011, página 302).

Dessa forma, a inovação afigura-se um aspeto fulcral para o desenvolvimento do negócio, uma vez que só assim é que se criam novos produtos e serviços. No caso da TMG Automotive, uma forte cultura de inovação é fundamental para obter um desenvolvimento constante dos processos, produtos e serviços, de forma a conseguir acompanhar e responder às necessidades e expectativas dos clientes.

O Departamento de IDI da TMG Automotive, através da Investigação Explorativa e de Projetos Internos, procura desenvolver novos materiais, mais leves, resistentes, ecologicamente sustentáveis, que garantam a melhor resposta aos problemas técnicos que vão surgindo, a um preço competitivo.

- Rede de contactos significativa

O desenvolvimento de relações personalizadas com clientes-chave é uma mais-valia para a TMG Automotive, uma vez que lhe permite conhecer melhor as empresas com que comercializa. Este contacto, por vezes informal, com os clientes, permite-lhe recolher informações importantes para o desenvolvimento e adaptação do seu negócio às exigências dos mesmos.

O dever de satisfazer o cliente, para a TMG Automotive, não termina com a entrega do produto, mas sim com o apoio constante que lhe permite confirmar e, quando necessário, rever a adequação do bem à necessidade do cliente. O tipo de assistência a dar, nesta fase (posterior à entrega do produto) depende não só da TMG Automotive, mas principalmente do grau de abertura do cliente à empresa.

É importante, para a TMG Automotive, manter relações de proximidade com os clientes, uma vez que da proficiência em gerir essas relações, surge a possibilidade para a TMG Automotive melhorar a adequação do produto ao seu processo e/ou produto final; esclarecer dúvidas na utilização do produto; discutir características não previstas no produto, mas que são importantes para o cliente, e logo são relevantes para a melhoria contínua dos produtos que a TMG Automotive comercializa.

- Recursos Humanos

Nas últimas décadas, os Recursos Humanos tem vindo a desempenhar um papel crucial “na construção da competitividade e da qualidade que as organizações se propõem a alcançar, para garantirem a sua sobrevivência e desenvolvimento no atual contexto socio-económico” (Caetano e Vala, 2007, página vii).

Enquanto organização, a TMG Automotive encara os Recursos Humanos como um fator estratégico, capaz de fazer a diferença em termos de vantagem competitiva. As pessoas são um importante e decisivo elemento, uma vez que delas partem todas as ações que contribuirão para o sucesso ou fracasso da empresa. Competentes, motivadas, proactivas e flexíveis, as pessoas dotam a empresa da flexibilidade e competitividade que esta necessita para responder aos novos desafios.

Existe, no interior da empresa, uma cultura de melhoria contínua, ou seja, as pessoas são incentivadas a agirem proativamente, de forma a resolverem os problemas e os condicionalismos da mesma.

Do ponto de vista dos funcionários, a organização é frequentemente tida como uma família, metáfora utilizada para salientar a união, espírito de equipa e pertença que existe dentro da mesma. Como foi dito anteriormente, há uma vontade intrínseca nas pessoas de contribuir com algo para o desenvolvimento da organização. Este fato é corroborado pelo índice elevado de assiduidade e pela baixa rotatividade dos recursos humanos.

- Capacidade ajustada à estrutura da empresa

Atualmente, a TMG Automotive dispõe de uma estrutura produtiva bastante moderna e automatizada, estando na vanguarda do que mais inovador existe nesta área específica do setor automóvel. Com um portfolio de produtos abrangente, que comercializa quase na totalidade no mercado externo, a sua produção atual vai ao encontro da sua capacidade produtiva.

Este ajuste entre a capacidade produtiva existente e a produção, resulta numa diminuição do desperdício, num conseqüente aumento da sua eficiência / eficácia, o

que contribui para o reforço da sua competitividade. Basicamente, ao produzir no limite das suas capacidades, a TMG Automotive goza de economias de escala e de gama, essenciais para o estabelecimento de preços competitivos. Para além disso, como não existe desperdício, tanto de recursos físicos como humanos, a TMG Automotive acaba por gastar menos recursos financeiros, no normal decorrer da sua atividade.

Como a TMG Automotive exporta o grosso da sua produção para mercados totalmente abertos e globalizados, e concorre com todos os fabricantes internacionais, num contexto de enorme competitividade, todas as questões relacionadas com os custos assumem uma importância acrescida.

8.1.2. Fraquezas

- Período de adaptação dos RH

Apesar das qualidades acima referidas, que tornam os Recursos Humanos uma força indispensável na estratégia da empresa, as suas características também podem ser vistas como um condicionalismo.

Na TMG Automotive, a atual política de Recursos Humanos assenta num aumento do nível de escolaridade média, combinada com uma diminuição da média de idades dos funcionários. Como em qualquer empresa, existe um período de adaptação, onde se é dado a conhecer o modo de funcionamento da organização, os produtos comercializados e o mercado onde esta se insere. O conhecimento, a prática e as vivências acumuladas no dia-a-dia da função, são muito importantes para a optimização destes novos, ambiciosos e instruídos colaboradores.

A hierarquia e os colegas de trabalho desempenham um papel fundamental para ajudar os novos elementos a entender o que distingue a TMG Automotive dos concorrentes. Para além disso, agilizam o envolvimento dos novos membros na organização e com isso a sua capacidade de adaptação às diferentes situações, contextos e desafios profissionais. O espírito de equipa e de ajuda é muito

importante e, na TMG Automotive, a “família profissional”, não descora nem negligencia esse papel.

-Estrutura produtiva com menor flexibilidade

De acordo com Teixeira (2011) uma produção flexível consiste num processo que permite produzir uma gama alargada de produtos em quantidades moderadas permitindo assim satisfazer rapidamente pequenas encomendas específicas.

As OEMs apresentam, cada vez mais, modelos novos, com novas características ou melhorias em modelos já existentes, num curto espaço de tempo. Esta estratégia comercial exige uma flexibilização nos processos de fabrico, tanto das OEMs, como dos seus fornecedores.

Do ponto de vista dos seus clientes, a TMG Automotive tem uma estrutura produtiva flexível, uma vez que tem conseguido cumprir os prazos de entrega, mesmo quando se trata de grandes encomendas com prazos de entrega curtos. Para além disso, o índice de não qualidade é baixo, o que significa que a empresa tem produzido de forma eficiente e com poucas falhas. No entanto, internamente, o aumento do volume de produção e vendas condiciona a flexibilidade da empresa, uma vez que à medida que esta se aproxima da sua capacidade máxima de produção, a resposta a encomendas repentinas e com prazos de entrega curtos torna-se mais difícil.

É imperativo, para a TMG Automotive, combinar a agilidade produtiva, que lhe permite satisfazer as encomendas de componentes específicos ou em menor quantidade, com um custo de produção competitivo. É necessário existir uma optimização da relação preço/custo/volume, conseguida através da optimização dos custos fixos operacionais e da flexibilidade dos processos produtivos. Para permanecer competitiva, a TMG Automotive tem que assegurar que as atividades de desenvolvimento, preparação e produção são feitas nas melhores condições de qualidade, eficiência, prazo, ambiente, segurança e custo.

- Localização geográfica

No setor automóvel, a Alemanha afigura-se como o centro de decisão europeu mais importante, uma vez que aí se concentram as grandes marcas de automóveis europeias. A atual localização geográfica da TMG Automotive, distante dos principais mercados e clientes da empresa, prejudica a manutenção das relações profissionais com os clientes. Uma presença ativa e um acompanhamento próximo e personalizado dos clientes de maior valor para a empresa são fundamentais para o fomento de uma relação profícua e duradoura com os mesmos. Como a concorrência neste setor é feroz e os produtos comercializados são bastante homogêneos, a gestão que se faz da carteira de clientes e todo o trabalho de acompanhamento do cliente é fundamental e de grande interesse estratégico para a empresa.

Para além disso, à medida que a distância entre a empresa e os clientes vai aumentando, os custos de transporte associados à entrega das mercadorias também aumenta. Assim, o custo total (que compreende o custo de produção e de logística) não é tão competitivo, como poderia ser se houvesse uma maior proximidade geográfica. Com o progressivo aumento do volume e conseqüente aumento do número de mercadorias movimentadas, os custos logísticos tendem a agravar-se consideravelmente.

Estes condicionalismos têm vindo a ser, em parte, colmatados pela diminuição que se tem vindo a registar nos custos de transporte e de viagens. Atualmente, existe uma vasta oferta a nível de transportes (mesmo dentro do mesmo segmento) e alojamentos que tornam as deslocações dos comerciais ao estrangeiro mais acessíveis.

8.2. Fatores Externos

8.2.1. Oportunidades

- Novos mercados e clientes

Como forma de ultrapassar as dificuldades existentes no mercado europeu e garantir um contínuo desenvolvimento e crescimento do negócio, a TMG Automotive tem

vindo a estudar as potencialidades dos mercados emergentes. A aposta determinada e coordenada em mercados como a China, a Índia, o México e o Brasil, que têm vindo a ganhar destaque quer em termos de produção, quer de consumo, pode ser o próximo passo na estratégia de expansão internacional da empresa.

Ao expandir a sua atividade para novos mercados, a TMG Automotive poderá atrair novos clientes, aumentar o seu volume de negócio e a riqueza gerada, bem como a sua notoriedade e prestígio internacional. Para além disso, ao apostar nesta estratégia de negócio, a TMG Automotive pode beneficiar do crescimento de algumas regiões, compensando, assim, as regiões que poderão estar em dificuldades.

É importante reiterar que a exportação assume, atualmente, 98% da fatia total do negócio, o que salienta a importância dos mercados externos para o crescimento e desenvolvimento da organização. Cerca de 89,4% da produção anual tem como destino a Europa e a Turquia, 5,2%, a China, 2%, os Estados Unidos, 2,9%, a África do Sul e 0,5%, o Brasil.

- Diminuição das dependências

Em consonância com o ponto anterior, o aumento e diversificação da carteira de clientes trará, para a TMG Automotive, uma maior liberdade de ação. Isto significa que a empresa terá a possibilidade de delinear, de forma mais autónoma e sem condicionalismos, a sua própria estratégia e selecionar os seus clientes-alvo.

O constrangimento das pressões de clientes e fornecedores chave, que condicionam o negócio e os projetos levados a cabo, pode ser ultrapassado através da expansão do negócio e da diversificação de clientes. Para além de ser financeira e estrategicamente vantajosa, a diminuição de dependências também permitirá aumentar a estabilidade da empresa, uma vez que esta não dependerá, em tão larga escala, do comportamento e desempenho dos mercados.

8.2.2. Ameaças

-Aparecimento de produtos substitutos

A indústria automóvel tem um forte carácter inovativo, o que impulsiona o aparecimento de novos materiais, *designs* e soluções, que substituam as atualmente comercializadas. Em relação aos interiores dos automóveis, a necessidade que os clientes têm de gozar de um conforto cada vez maior no interior dos seus veículos impulsiona a procura de soluções alternativas.

Para além disso, existe sempre a possibilidade de aparecimento de novos competidores (vindos dos países emergentes, por exemplo), com produtos alternativos e meios humanos e materiais mais competitivos (entenda-se, mais baratos), que alterem a atual situação de mercado.

No caso deste cenário se verificar, a TMG Automotive irá, inevitavelmente, sentir uma grande quebra no volume de vendas, o que obrigará a uma reformulação da sua estratégia e visão de negócio. Para se precaver deste cenário e manter ou aumentar a sua quota de mercado, é imperativo que a empresa acompanhe os mais recentes desenvolvimentos e inovações. O acompanhamento e monitorização dos progressos dos competidores e a aposta ativa em desenvolvimentos internos é, do ponto de vista da empresa, a base para o sucesso do negócio.

Para além disso, é necessário monitorizar as decisões políticas associadas, por exemplo, a produtos químicos. A restrição ou a proibição do uso de um determinado produto, pode trazer consequências negativas para a empresa. Se a legislação nacional ou europeia restringir (ou proibir) o uso de um determinado químico, que é parte integrante do processo produtivo da TMG Automotive, esta poderá ter de substituir maquinaria ou o produto comercializado.

- Aumento do preço das matérias primas

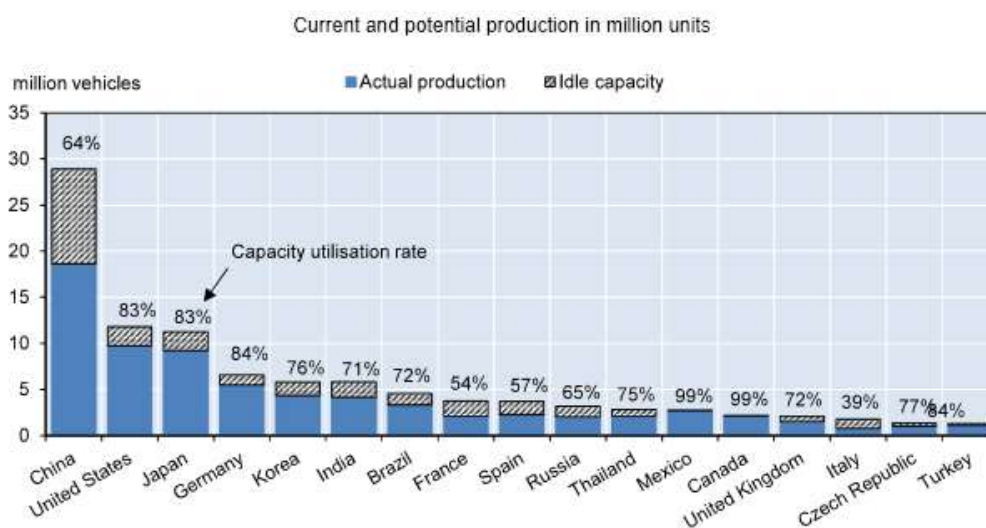
A vulnerabilidade da TMG Automotive, face à volatilidade dos preços das matérias primas, é um condicionalismo que pode prejudicar o funcionamento da organização.

Para fornecer produtos, de acordo com as exigências e especificações dos clientes, de forma célere e ao menor custo possível, a TMG Automotive está dependente do preço dos bens energéticos e das matérias primas. O seu aumento substancial pode resultar num aumento do custo de produção que, em último caso, conduzirá a um aumento do preço praticado e/ou perda de rentabilidade.

-Excesso de capacidade no mercado

A capacidade excedentária da indústria automóvel está relacionada com a atual incapacidade das OEMs e dos seus fornecedores em equiparar a oferta com a procura dos consumidores (Bailey *et al.*, 2010). A crise económico financeira registada na Europa e a subsequente queda na procura de automóveis, o aumento do preço dos combustíveis, a saturação do mercado e o baixo crescimento populacional são alguns dos fatores que contribuíram para o agravamento desta situação (ver figura 15) (OCDE, 2013).

Figura 15: Capacidade de produção excedentária das OEMs registada em 2012



Fonte: OCDE (2013)

Como os automóveis são tipicamente fabricados nas regiões onde são comercializados (devido aos custos de transporte e às barreiras comerciais existentes), algumas OEMs têm implementado planos de reestruturação (nomeadamente deslocalização de unidades produtivas para outros países, despedimentos coletivos), de forma a otimizar a sua capacidade produtiva (OCDE, 2013).

Para a TMG Automotive, a capacidade excedentária dos concorrentes é vista como uma ameaça, uma vez que esta pode levar as empresas a optarem por estratégias mais radicais e agressivas (nomeadamente guerras de preço), de forma a escoar os seus produtos e preservar a quota de mercado. Como a indústria automóvel é altamente competitiva, no que respeita aos preços praticados, uma atitude destas, por parte de um ou mais concorrentes, pode traduzir-se em perdas significativas para a empresa.

Conclusão

O processo de globalização, as mudanças e a difusão tecnológicas e a evolução que se tem vindo a verificar nos transportes estão, coletivamente, a instaurar uma nova ordem mundial. Para conseguirem sobreviver e vincar nesta complexa e mutante realidade, as empresas precisam de compreender o ambiente que as rodeia e que condiciona o seu negócio. Para além disso, precisam de analisar e identificar as suas próprias capacidades e limitações de forma a conseguirem adaptá-las às novas oportunidades de negócio.

Sem esta combinação, entre as capacidades da empresa e as oportunidades do meio envolvente, a empresa não será capaz de delinear uma estratégia de negócio adequada e bem sucedida. Sem esta análise estratégica, a empresa não consegue adaptar, pelo menos de forma consciente e planeada, os seus produtos ou serviços às necessidades e exigências dos consumidores, o que, inevitavelmente, levará à ruína do negócio.

Através deste Estágio Curricular, foi possível aplicar à realidade empresarial várias ferramentas teóricas, lecionadas ao longo do Mestrado em Negócios Internacionais, que auxiliaram a avaliação interna e possibilitaram a compreensão do contexto onde a empresa se insere.

A TMG Automotive, empresa onde foi realizado o Estágio Curricular, comercializa tecidos plastificados e outros revestimentos para a Indústria Automóvel. Este setor de atividade é reconhecido pelo seu carácter inovativo, competitivo, eficiente e global. Para conseguirem permanecer e vincar neste setor, as empresas precisam de cumprir uma série de requisitos em termos de conhecimentos técnicos, qualidade, maquinaria utilizada e prazos de entrega. Para além de acompanharem as mais recentes inovações e desenvolvimentos tecnológicos, tem que colocar no mercado, produtos de alta qualidade, de rápida produção, a um preço competitivo.

Apesar das dificuldades vividas no continente europeu, a TMG Automotive, tem conseguido crescer de uma forma constante e sustentável e espera nos próximos anos alargar a sua área de atuação para os países emergentes nomeadamente asiáticos e sul-americanos.

Este crescimento deve-se à existência de uma disciplina de mercado perfeitamente delineada que procura tirar partido das suas excelentes capacidades físicas e humanas e combiná-las com as novas oportunidades de negócio. A cultura proativa de melhoria contínua patente em todos os seus colaboradores e a análise cuidada dos processos permite-lhe uma contínua melhoria dos resultados e uma optimização dos custos totais. Para além disso, a relação de proximidade e cooperação que tem vindo a desenvolver com os seus clientes e o seu espírito inovador tem permitido aperfeiçoar os seus produtos e aproximá-los ainda mais das necessidades dos clientes.

Apesar destas forças internas, a empresa está muito vulnerável às flutuações dos preços das matérias primas que podem resultar num aumento do custo de produção e num aumento do preço praticado e/ou perda de rentabilidade.

O carácter inovativo do setor também se pode apresentar como um condicionalismo uma vez que os concorrentes podem desenvolver soluções alternativas e mais eficientes, que tornem obsoletos os produtos comercializados pela TMG Automotive. É necessário existir uma monitorização constante dos avanços e desenvolvimentos tecnológicos, ao mesmo tempo que se procura desenvolver internamente soluções mais eficientes e viáveis.

Referências Bibliográficas:

ACAP – Associação Automóvel de Portugal (2014) *Indústria automóvel em risco*. Disponível em: <http://www.acap.pt/pt/noticias/>. Consultado a 20 de setembro de 2014.

Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel - AFIA (2013) *Fábricas nacionais de peças para carros ganham com extinção de produção lá fora*. Disponível em: http://www.afia.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=2867&Itemid=61&lang=pt_PT. Consultado a 27 de agosto de 2014.

Babatunde, Bayode O. e Adebisi, Adebloa O. (2012) *Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment*, Economic Insights – Trends and Challenges.

Bailey, David; Ruyter, Alex de; Michie, Jonathan e Peter, Tyler (2010) *Global restructuring and the auto industry*, Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, pp 311–318.

Banco de Portugal (2013) *Análise do Sector Automóvel*, Departamento de Estatística, Lisboa. Disponível em: http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%2014_2013.pdf. Consultado a 25 de agosto de 2014.

Benecke-Kaliko (2013) *Benecke-Kaliko: the value of better interiors*. Disponível em: http://www.benecke-kaliko.com/brochure/image-brochure/2013_BeneckeKaliko_Image_Brochure_en_web.pdf. Consultado a 5 de fevereiro de 2014.

Berger, Roland (2013) *Rightsizing Europe: The European car crisis and implications for automotive suppliers*. Disponível em:

http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_Automotive_Supplier_Europe_E_20130328.pdf. Consultado a 20 de setembro de 2014.

Brochado, Ana Oliveira; Caetano, Joaquim; Cobra, Jorge; Fonseca, José Manuel; Portugal, Miguel Nuno; Varela, Miguel; Brandão, Nuno Goulart; Fontan, Orlando; Cruz, Rui e Miranda, Sandra (2013) *Gestão e Estratégia: Desafios da Globalização*, Escolar Editora, Lisboa.

Brunnermeier, Smita B.; Martin, Sheila A. (1999) *Interoperability Cost Analysis of the U.S. Automotive Supply Chain*. Disponível em: http://www.rti.org/pubs/US_automotive.pdf. Consultado a 11 de fevereiro de 2014.

Caetano, António e Vala, Jorge (2007) *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*, Editora RH, Lda., Lisboa.

Campos, Luís e Sara, Canavezes (2007) *Introdução à Globalização*. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/2468/1/Introdu%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20Globaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Consultado a 25 de outubro de 2014.

Cardoso, Luís (1999), *Gestão estratégica das Organizações: Como vencer os desafios do século XXI*, Editorial Verbo, Lisboa.

Carneiro, Alberto (1995), *Inovação – Estratégia e Competitividade*, Texto Editora, Lda., Lisboa.

Carvalho, José Crespo de e Filipe, José Cruz (2006), *Manual de Estratégia – Conceitos, Práticas e Roteiro*, Edições Sílabo, Lda., Lisboa.

Cards 2002 Project (2002) *Industry Analysis: Motor vehicle, Parts and Equipment Manufacture*. Disponível em:

<http://kenny2.bnet.hr/mingorp.hr/UserDocsImages/CARDSanalyze24052006/Autoparts-%20ENG.pdf>. Consultado a 23 de abril de 2014.

Comissão Europeia (2012) *CARS 21 High Level Group on the Competitiveness and Sustainable Growth of the Automotive Industry in the European Union*. Disponível em: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/files/cars-21-final-report-2012_en.pdf. Consultado a 30 de agosto de 2014.

Deloitte (2009) *A new era: Accelerating toward 2020 — An automotive industry transformed*. Disponível em: http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Peru/Local%20Assets/Documents/pe_A_New_Era_Online_final.pdf. Consultado a 21 de setembro de 2014.

Ensign, Prescott C. (2001) *Value Chain Analysis and Competitive Advantage: Assessing Strategic Linkages and Interrelationships*, Journal of General Management.

Faures, Gilles (1991), *Estrutura, Organização e Eficácia da Empresa*, Edições CETOP, Lisboa.

Gerhard, Daniel; Brem, Alexander e Voigt, Kai-Ingo (2008) *Product Development in the Automotive Industry: crucial success drivers for technological innovation*, Int. J. Technology Marketing, Vol. 3, No. 3.

Harrison, Jeffrey S. (2003), *Strategic Management of resources and relationships: concepts and cases*, John Wiley & Sons, New York.

Havas Digital Insight (2011) *Industry Overview: Automotive in Brazil an Online Perspective*. Disponível em: http://www.havasmedia.com/documents_library/insights/hd_automotivebrazil_genericsept11.pdf. Consultado a 20 de setembro de 2014.

Hax, Arnaldo C. (1996), *The strategy concept and process: a pragmatic approach*, Prentice-Hall International, New Jersey.

Hitt, Michael A.; Ireland, Duane e Hoskisson, Robert E. (2003), *Strategic Management, Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*, South-Western College Publishing, Ohio.

Huss, Christoph e Hodac, Ivan (2008) *The Automotive Industry R&D Challenges of the Future*. Disponível em: http://www.eucar.be/publications/EUCAR_Message_2008.pdf. Consultado a 20 de setembro de 2014.

IBM (2004) *Challenges for the automotive industry in an on demand environment: Seven areas of strategic action*. Disponível em: ftp://ftp.software.ibm.com/software/plm/de/challenges_automotive.pdf. Consultado a 5 de fevereiro de 2014.

ICCT (2013) *European Vehicle Market Statistics: Pocketbook 2013*. Disponível em: http://www.theicct.org/sites/default/files/publications/EU_vehiclemarket_pocketbook_2013_Web.pdf. Consultado a 01 de setembro de 2014.

Isac, Nicoleta (2010) *Perspectives for Development and Innovation in Automotive Industry*. Disponível em: <http://fse.tibiscus.ro/anale/Lucrari2010/026.%20Isac%20Nicoleta.pdf>. Consultado a 21 de setembro de 2014.

Lampón, Jesús F. e Peñas, Santiago Lago (2013) *Factors behind international relocation and changes in production geography in the European automobile components industry*. Disponível em: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/45659/8/MPRA_paper_45659.pdf. Consultado a 10 de fevereiro de 2014.

Leheyda, Nina e Verboven, Frank (2013) *Scrapping Subsidies during the Financial Crisis -Evidence from the Europe*. Disponível em:

<https://www.econ.kuleuven.be/public/ndbad83/Frank/Papers/Leheyda%20&%20Verboven,%202013.pdf>. Consultado a 21 de setembro de 2014.

Lendrevie, Jacques; Lindon, Denis; Dionísio, Pedro e Rodrigues, Vicente (1996), *Mercator: Teoria e prática do marketing*, Publicações Dom Quixote, Lda., Lisboa.

Lehold, Jürgen e Hodac, Ivan (2009) *The Automotive Industry: Focus on future R&D Challenges*. Disponível em:

http://www.eucar.be/publications/EUCAR%20FOCUS%202009_Web.pdf. Consultado a 06 de setembro de 2014.

Lešková, Andrea e Kováčová, Ľubica (2012) *Automotive Supply Chain outline*. Disponível em: http://pernerscontacts.upce.cz/26_2012/Leskova.pdf. Consultado a 4 de fevereiro de 2014.

Lutz, Andreas (2013) *Structural Bonding of Lightweight Cars*. Disponível em: http://www.dowautomotive.com/pdfs/Structural_Adhesives_Brochure.pdf.

Consultado a 01 de agosto de 2014.

Mata, José (2005), *Economia da Empresa*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Meyer, Joachim (2009) *Designing In-Vehicle Technologies for Older Drivers*. Disponível em:

<https://www.nae.edu/Publications/Bridge/TechnologiesforanAgingPopulation/DesigningIn-VehicleTechnologiesforOlderDrivers.aspx>. Consultado a 15 de setembro de 2014.

Monteiro, António e Arantes, Amílcar (2003) *Como não ficar “a leste” na indústria automóvel*. Disponível em:

http://www.inteli.pt/uploads/documentos/documento_1332243167_8612.pdf.

Consultado a 17 de setembro de 2014.

OCDE (2010) *The Automobile Industry in and beyond the crisis*. Disponível em: <http://www.oecd.org/economy/outlook/44089863.pdf>. Consultado a 20 de setembro de 2014.

OCDE (2013) *Medium-Run Capacity Adjustment in the Automobile Industry*. Disponível em: http://www.oecd.org/eco/Policy%20note_automobile.pdf. Consultado a 05 de setembro de 2014.

Pinto, João Paulo (2014), *Pensamento Lean – A filosofia das organizações vencedoras*, Lidel – edições técnicas, Lda., Lisboa.

Porter, Michael E. (1979) *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review.

PRB (2014) *2014 World Population Data Sheet*. Disponível em: http://www.prb.org/pdf13/2013-population-data-sheet_eng.pdf. Consultado a 01 de setembro de 2014.

Koumparoulis, Dimitrios Nikolau (2013) *PEST Analysis: The case of E-shop*, International Journal of Economy, Management and Social Sciences, pp: 31-36.

KPMG International Cooperative (Setembro 2013) *Global Automotive Retail Market*. Disponível em: <file:///C:/Users/Utilizador/Desktop/global-automotive-retail-market-study-part1.pdf>. Consultado a 16 de julho de 2014.

Rajagopalan, Krishnasami (2012) *The European automotive industry at a competitive cross-road: what policy, innovation and jobs for the future?*. Disponível em:

http://www.autoandsociety.com/download/newsletters/15_05_2012.pdf. Consultado a 21 de setembro de 2014.

Richardson, Bill e Richardson, Roy (1992), *A Gestão estratégica*, Editorial Presença, Lisboa.

Robin, John; Cox, Howard; Gillies, Grazia Ietto; Grimwade, Nigel; Allen, Michael e Finn, Edward (1997), *Global Business Strategy*, International Thomson Business Press, London.

Rodrigues, Maria João; Dionísio, Pedro e Esperança, José Paulo (2000), *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade – política global da empresa*, Publicações Dom Quixote, Lda., Lisboa.

Santos, Francisco Lopes dos (2004), *Estratégia: Passo-a-Passo*, Centro Atlântico, Lda., Lisboa.

Serafim, Ana (SD), *O Modelo de Cadeia de Valor de Michael Porter*, disponível em: <http://www.portal-gestao.com/item/6991-o-modelo-de-cadeia-de-valor-de-michael-porter.html>. Consultado a 27 de janeiro de 2013.

Serra, Fernando Ribeiro; Ferreira, Manuel Portugal; Torres, Maria Candida; Torres e Alexandre Pavan (2010), *Gestão estratégica: Conceitos e Prática*, Lidel – edições práticas, Lda., Lisboa.

Sousa, António de (1990), *Introdução à Gestão: Uma abordagem sistémica*, Editorial Verbo, Lisboa.

Stacey, Ralph (1998), *Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança*, Publicações Dom Quixote, Lda., Lisboa.

Stuart, Spencer (2014) *Rules of the road for European Automotive Leaders*. Disponível em:

https://www.spencerstuart.com/~media/PDF%20Files/Research%20and%20Insight%20PDFs/RulesoftheRoadforEuropeanAutoLeaders_pdf_03Feb2014.pdf. Consultado a 21 de setembro de 2014.

Sturgeon, Timothy J.; Memedovic, Olga; Biesebroeck, Johannes Van e Gereffi, Gary (2009), *Globalisation of the automotive industry: main features and trends*. Disponível em: <http://www.econ.kuleuven.be/public/n07057/CV/smvg09ijtliid.pdf>. Consultado a 13 de fevereiro de 2014.

Tajani, António (2012) *EC rolls out CARS 2020 action plan for European auto Industry*. Disponível em: <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trans/doc/2012/wp29/WP29-158-30e.pdf>. Consultado a 01 de outubro de 2014.

Tavares, Maria Manuel Valadares (2004), *Estratégia e gestão por objetivos: duas metodologias de gestão para as organizações actuais*, Universidade Lusíada Editora, Lisboa.

Teixeira, Sebastião (2011), *Gestão estratégica*, Escolar Editora, Lisboa.

Wells, Peter (2010) The Tata Nano, the global 'value' segment and the implications for the traditional automotive industry regions. Disponível em:

<http://cjres.oxfordjournals.org/>. Consultado a 28 de setembro de 2014.

Wyman, Oliver (2013) *Automotive Manager: Trends, Opportunities and Solutions along the entire Value Chain*. Disponível em: <http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver->

wyman/global/en/files/archive/2013/Oliver_Wyman_Automotive_Manager_I_2013.pdf. Consultado a 29 de agosto de 2014.

Winterhoff, Marc; Kahner, Carsten; Ulrich, Christopher; Saylor, Philipp e Wenzel, Eike (2009) Future of Mobility 2020: The Automotive Industry in Upheaval?. Disponível em: http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_Future_of_Mobility_2020.pdf Consultado a 28 de setembro de 2014.