



ESTUDO DE CASO 1

GRUPO		
	<i>NOME</i>	<i>NÚMERO USP</i>
Alunos	1. _____	1. _____
	2. _____	2. _____
	3. _____	3. _____
	4. _____	4. _____
	5. _____	5. _____

Um conflito moderno: Apple x IBM, a 1ª guerra dos PC's (Adaptada Reid & Sanders, 2002)

Anos 70. Naquela época, o mercado de informática era amplamente dominado pela IBM e seus grandes *mainframes*, detendo não somente a maior fatia do mercado, mas também a maior parte dos lucros.

Uma nova empresa lança um produto, que inicialmente tinha mais a função de entretenimento do que de instrumento de trabalho. A empresa era a Apple e produto, o microcomputador. Baseado na ideia de que seus compradores gostariam de mexer com eletrônica, seus componentes eram modulares e vários encaixes (*slots*) possibilitavam uma série de melhorias e expansões. Entretanto, um novo *software* para o microcomputador (que se chamava Apple II+) traria novos rumos para esta indústria: a planilha eletrônica. O surgimento da primeira planilha eletrônica (o Visicalc) mostrou o imenso potencial do microcomputador para as empresas. As vendas do Apple II+ aumentaram de forma impressionante. Outros fabricantes de microcomputadores surgiram, disputando este novo mercado.

Inicialmente, a IBM não reagiu. Mas o crescimento das vendas de microcomputadores começou a incomodar o mercado de *mainframes*. A primeira tentativa de reação da IBM foi negar que o microcomputador seria um produto com possibilidade de substituir o *mainframe*. Depois, percebeu que isto não bastava e resolveu lançar o conceito de produtos *end-user*, que eram *softwares* para *mainframe*, mas com interface mais amigável, um dos grandes argumentos favoráveis aos microcomputadores. Os resultados não foram os almejados pela IBM. Uma nova estratégia seria necessária. Na tentativa de ganhar tempo, a IBM procurou parceiros para lançar seu próprio microcomputador, em um processo de intensa terceirização. Entre estes parceiros, os principais foram a Intel, para o microprocessador e a Microsoft, para o *software*. O IBM PC, lançado em 1981 (seguido do *PC XT* em 1983 e o *PC AT* em 1984), foi um grande sucesso e tornou-se o padrão do mercado.

A 2ª. guerra dos PC's: Dell Computer Corporation X IBM e COMPAQ

Dentre as diversas empresas que passaram a produzir microcomputadores no padrão PC, uma apresentou uma nova forma de trabalhar que trouxe um grande impacto nos seus resultados. Esta empresa é a Dell Computer Corporation.

Fundada em 1984, começou fazendo *up-grades* em clones do IBM PC. A partir de 1985 passou a fazer seus próprios computadores.

A Dell analisou a concorrência direta e percebeu que IBM, Compaq e HP vendiam através de revendedores intermediários. Em consequência, ocorria aumento nos estoques e nos custos e também tornava mais lentas as respostas aos consumidores finais. Michael Dell, fundador, presidente e CEO da Dell Computer, resolveu então vender diretamente aos consumidores finais. Isto necessitava um intenso esforço de re-concepção do gerenciamento dos estoques, da logística e de toda administração da cadeia de fornecedores. Além disso, a Dell concentrou-se na venda a empresas, para quem podia vender máquinas de maior valor.

Com a grande sintonia na cadeia de suprimentos, foi possível a redução de prazos e dos custos de produção e distribuição.

Embora as ideias básicas desta estratégia estivessem presentes desde o início, o grande catalisador foi o advento e a disseminação da Internet, que facilitou muito sua implementação. Antes disso, a Dell já havia passado por dificuldades, devido a obsolescência de um lote de microprocessadores existentes em grande quantidade em seus estoques, bem como havia tentado, sem êxito, comercializar seus PC's através de varejistas.

Na fórmula da Dell, não somente as vendas são diretas aos clientes, mas a produção somente é iniciada quando houver um pedido colocado. Além disso, a empresa foca a prestação de serviços e a assistência técnica, tanto através de telefone como de atendimento em domicílio. Os produtos, como prioritariamente dirigidos às empresas, incorporam os mais recentes avanços tecnológicos e, portanto, têm maior valor agregado.

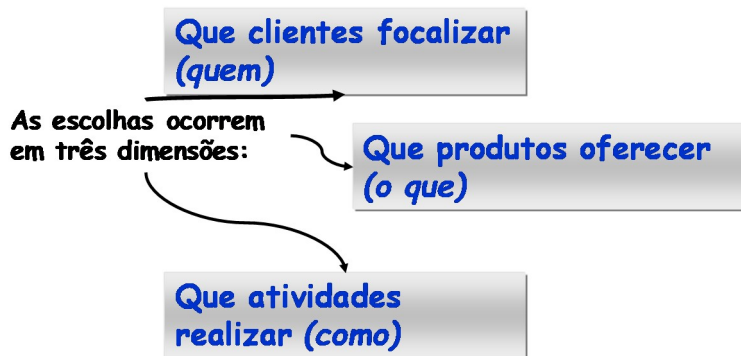
Atuando consistentemente desta forma, faturou mais de 30 bilhões de dólares em 2001, tornando-se a maior empresa do setor de PC's, ainda que com intensa disputa com a HP.

Portanto, em termos das ideias de Markides de uma estratégia dinâmica, a Dell inovou significativamente no “como” desenvolver suas atividades e foi uma empresa revolucionária.

Adaptado de notícias do Portal Exame e de Reid & Sanders (2002)

Para discutir...

1. Em qual das 3 questões de Markides, a Dell foi revolucionaria?



2. No que a Dell difere fundamentalmente da Apple em termos de estratégia?

Gabarito

Para discutir...

1. Basicamente na forma de trabalhar (no “como” trabalhar), sem trazer mudança no produto (mudou a forma de atender aos clientes e, em consequência, a relação com fornecedores). A Internet serviu perfeitamente para alavancar a nova estratégia (atender sob encomenda), que já havia sido formulada antes do advento da Internet. Além de estabelecer um bom canal de atendimento aos clientes, acertou o funcionamento integrado de toda a sua cadeia de suprimentos, de forma a resultar em rapidez e flexibilidade, dentro de custos competitivos
2. A Apple baseia seu sucesso em um produto diferenciado (o que), com inovações tecnológicas e de design; a Dell tem produtos basicamente iguais aos da concorrência, mas tem um atendimento ao cliente muito bom e boa gestão da cadeia de suprimentos (como).

Parte individual

Você Sabia que alguns autores, embora concordem que estratégia é algo singular, buscam traçar tipos comuns de organização com relação à estratégia? (Extraído de Carvalho et al, 2012)

Responda com qual das quatro afirmações sua organização mais se alinha:

- () 1. Buscamos encontrar e manter um nicho de mercado seguro e específico, com produtos e serviços relativamente estáveis. Tentamos proteger nosso mercado oferecendo produtos de alta qualidade e serviços superiores. Podemos não estar na vanguarda, mas buscamos ser o melhor executor em nosso mercado. Nossa eficiência operacional se destaca com relação aos concorrentes. Nosso planejamento é estruturado e centralizado.
- () 2. Buscamos localizar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados, atuando de modo amplo em ambiente em constante mutação. Somos em geral pioneiros em novos produtos e tecnologias e em buscar novos negócios e mercados. Somos ágeis em responder às novas oportunidades de mercado. No entanto, esse esforço impõe riscos e podemos às vezes não nos mantermos fortes em todas as áreas de mercado em que entramos. Nosso planejamento é descentralizado, com baixo grau de formalização e autonomia para profissionais especializados. Faz-se uso de feedback de ações experimentais, orientado para a solução dos problemas à medida que surgem.
- () 3. Em nosso carro-chefe, ou seja, produtos e mercados mais relevantes, buscamos posição de liderança, com grande eficiência e sobrepujando os competidores. No entanto, mantemos um olhar no futuro e podemos nos mover rapidamente para novos mercados mais promissores, seguindo os pioneiros, que já desbravaram os potenciais e riscos no novo mercado. Monitoramos atentamente as ações de nossos competidores em áreas compatíveis com a nossa, e embora seguidores, trazemos maior eficiência.
- () 4. Não há uma clara definição estratégica. Não temos foco em um mercado específico nem conseguimos ser pioneiros na descoberta de novos produtos e serviços. Em geral vivemos os desafios do dia a dia da melhor maneira possível.

✦ Cada resposta atribuída acima está mais alinhada a um tipo estratégico de Miles & Snow. Você classificaria a empresa em qual tipo: Prospector, Defensor, Analista e Reativo

Gabarito tipos estratégicos

Resposta do quadro “Você Sabia?”

Tipo 1. Sua organização pode ser chamada de **Defensora**. Em geral navega entre competidores e rivais que se conhecem bem e já assumiram posições e se defendem.

Tipo 2. Sua organização pode ser chamada de **Prospectora**. Em geral está à procura de novos mercados, em que naveguem sem competidores, como pioneiros. Estão sempre pesquisando e prospectando inovações de valor.

Tipo 3. Sua organização pode ser chamada de **Analísadora**. Adota estratégia defensiva e de combate, mas estão sempre analisando os pioneiros e selecionando as alternativas mais viáveis e atrativas para seguir rapidamente.

Tipo 4. Sua organização pode ser chamada de **Reativa**. Tem dificuldade em identificar e analisar os competidores e as novas oportunidades. Não há um processo estruturado de planejamento.