

Leia com atenção as perguntas que lhe são colocadas e justifique as suas respostas. Não é permitida a consulta.

Responda ao grupo 1 numa folha e ao grupo 2 noutra folha.

1.

A rivalidade entre a Microsoft e a Apple é uma das mais antigas da Tecnologia. Vem do início da massificação da computação pessoal. Altura em que a Apple estava (e está) apostada em dominar o ecossistema por completo e a Microsoft a impor o Windows ao mundo. Estratégias que derivam da génese de ambas as empresas: a Apple com um pé no hardware e outro no software; a Microsoft com os dois pés no software e um dedo mindinho no hardware (ratos, teclados e Webcams sempre foram desenhados pela empresa de Bill Gates).

Se, no princípio, a estratégia da Microsoft parecia mais acertada com o Windows a chegar a quase a 90% dos computadores do planeta e com o resgate que Gates fez à Apple em 1995 (quando injetou milhões na empresa do desgastado Steve Jobs em troca da entrada do Office no Macintosh); a balança acabou por pender para o malogrado Jobs quando os seus dispositivos móveis iPhone e o iPad, o ecossistema de apps inerente, a sua fantástica experiência de interação, e a sua capacidade única de projetar hardware e software em conjunto, catapultaram a Apple que chegou a ser, por várias vezes, a empresa mais valiosa do mundo.

Nos últimos cinco anos a Microsoft correu atrás do prejuízo e reinventou-se. Apostou claramente nos serviços, direcionou-se para a Nuvem (para os serviços baseados em tecnologias de Internet) e para a mobilidade. Pelo meio comprou e desmantelou a Nokia para tentar ganhar quota no mercado da mobilidade dominado pela Google e pela Apple. Não correu bem e a empresa poderá deixar de produzir, no final deste ano, os telefones Lumia (herdados dos tempos da Nokia) terminando assim a sua aventura como fabricante de smartphones. Mas se aposta na Nokia não correu bem, não se pode dizer o mesmo sobre o caminho trilhado pelo Windows 10, pelo Office e pela, surpreendente, entrada da Microsoft no mercado dos fabricantes de computadores pessoais.

O Windows 10 foi o primeiro Windows gratuito. Uma estratégia de claro reforço de posição de mercado que levou a que, segundo números oficiais da Microsoft, mais de 400 milhões de dispositivos em 192 países estejam, hoje, a utilizar este sistema operativo. O Office, que estava preso ao computador pessoal, apareceu nas plataformas móveis e passou a integrar o iPad, o iPhone e os muitos milhões de dispositivos Android. O Windows funciona assim como um 'cavalo de troia' para a venda das restantes soluções da Microsoft e para a fidelização dos clientes ao seu ecossistema.

Depois, veio o Surface. O híbrido da Microsoft que junta o conceito de tablet e computador. Correu tão bem que no passado trimestre as vendas aumentaram 38%, como poder verificar. A Microsoft apostou, também, na Realidade Aumentada com o sistema Hololens e revelou-se uma das empresas melhor posicionadas para trazer os hologramas a empresas e a utilizadores individuais, reforçando a sua posição única face às suas concorrentes.

Sim, a Microsoft recuperava algum sex appeal. Enquanto isso, a Apple contratava os U2 para o lançamento do Apple Music, o serviço de streaming de música que já é um dos mais utilizados no mundo. Tim Cook, o CEO que substituiu Steve Jobs, mostrou uma série de iPhones e iPads que continuam a ser dos dispositivos mais desejados e mais rentáveis do mercado; e entrou nos relógios inteligentes com o Apple Watch que já é o relógio inteligente mais vendido do mundo. Além disso, o software continuou a evoluir. Sendo o Apple Pay (o sistema de pagamentos eletrónicos) e o HealthKit (plataforma para a criação de apps na área da saúde) os mais significativos.

Não há dúvida que as coisas correm bem a ambas as empresas, mas as perspectivas futuras são diferentes. Apesar de Steve Jobs ser conhecido pela sua personalidade difícil e pelos conflitos interpessoais, a sua visão e capacidade de criar novos conceitos colocaram a Apple num patamar invejável. No entanto, têm-se levantado questões sobre a capacidade do novo CEO Tim Cook, licenciado em Engenharia Industrial, de suceder ao seu visionário antecessor que tantas inovações radicais gerou. Antes de suceder Steve Jobs, Tim Cook era o responsável pelas operações e vendas e desde que assumiu a liderança da Apple a capacidade de inovação da empresa parece ter diminuído, muito embora seja reconhecidamente melhor a nível a gerir pessoas. As vendas do iPhone, iPad, e do Mac têm descido, o que tem um impacto direto nas finanças da Apple. A Apple precisa de lançar novos produtos para dar a volta à situação, especialmente porque as vendas iPhone 6S têm ficado aquém das expectativas. Os analistas de Wall Street têm dito que a expectativa é grande em relação ao iPhone7, e está a tornar-se claro que a Apple está a assumir um grande risco de não conseguir manter a sua capacidade de inovação e de gerar produtos Uau! para os seus clientes. Na Microsoft, passou-se o contrário. A Microsoft alterou recentemente o seu CEO, com Satya Nadella a substituir Steve Ballmer. Ballmer tem um perfil decididamente operacional e foi responsável pelas operações e vendas antes de ascender a CEO. Nesta posição comandou os destinos da Microsoft de 2000 a 2014, e enquanto foi CEO, a empresa não conseguiu acompanhar importantes evoluções tecnológicas, como os smartphones, mantendo-se demasiado presa ao paradigma do PC pessoal com soluções incrementais. Já Satya Nadella, com uma atitude mais dinâmica e melhores capacidades de comunicação, tem um background em desenvolvimento de soluções inovadoras como a plataforma de cloud computing da Microsoft e tem contribuído para a rápida dinamização da empresa.

Neste Outono, a Microsoft ganhou muitos pontos num dos pilares da Apple: o dos computadores pessoais. Na passada quarta-feira, a Microsoft revelou o Surface Studio, um dispositivo que é, claramente, uma nova categoria de computador destinado aos produtores de conteúdos. Sim, para os designers, editores de vídeo, músicos e, entre outros, para os fotógrafos. Um habitat que escolhe computadores Mac. Além disso, a Microsoft mostrou a nova geração do Surface Book (um híbrido com design de eleição) e revelou que a próxima atualização do Windows 10 (Windows 10 Creators Update) vai facilitar a criação de objetos tridimensionais – incluindo hologramas que vão “ganhar vida” com os HoloLens já referidos. Terminada a apresentação, a Internet rejubilou com o que viu e ficou em expectativa para o que a Apple poderia responder.

No Outono passado, Tim Cook abriu o evento com mais de 30 minutos de conversa sobre uma app que, dizia ele: “Vem mudar a forma como vemos TV”. Basicamente, “TV” (sim, é o nome da app) reúne uma série de serviços de TV numa única interface e faz sugestões de conteúdos consoante os gostos do utilizador – algo que as boxes dos serviços de TV em Portugal fazem há algum tempo. Depois deste início pouco auspicioso e de estar perante uma plateia muito pouco efusiva (se compararmos com outros eventos da marca), foram revelados os novos Macbook Pro que, como seria de esperar, são mais rápidos, mais leves e finos, e têm mais autonomia que a geração anterior. Mal seria se não fosse assim. A grande novidade é um barra tátil (que é um ecrã) onde os comandos vão surgindo consoante as aplicações que estão a ser utilizadas. Menus contextuais, portanto. E pronto. Foi isto!

Moral da história: em dois dias a Microsoft tornou-se uma empresa inovadora e a Apple deixou de ser a que “pensa diferente” (slogan histórico da empresa).

Grupo 1

- a) Tendo em conta o que conhece sobre estratégias competitivas genéricas de Porter, como caracteriza a estratégia da Apple e da Microsoft?

Explicar resumidamente as estratégias competitivas de Porter: diferenciação, liderança pelo custo, foco, integração (40%); as novas estratégias: dinamismo, inovação, outsourcing estratégico (10%), e caracterizá-las.

Posicionar a Apple como estratégia de diferenciação baseada na inovação, experiência de utilização, design, com um preço mais elevado (20%). Posicionar a Microsoft com diferenciação (ecossistema completo, inovação, soluções únicas para novos segmentos...); podem também posicionar a Microsoft como integração de diferenciação (elementos já apontados) e liderança pelo custo (ex: assumindo que o Windows gratuito só pode ser oferecido através de custos mais baixos, e que o preço do 'ecossistema windows' é em geral mais barato que o da Apple...) (20%)

Posicionar a Apple e a Microsoft com uma estratégia complementar da inovação, com uma aposta constante na criação e introdução de novos produtos e serviços no mercado (10%)

Critérios adicionais:

Indicar que a Microsoft segue uma estratégia de liderança pelo custo (pura) não é considerado correto porque não considera os elementos de diferenciação descritos no texto.

Considerar que as empresas seguem uma estratégia de foco não é adequada. Têm algumas soluções especificamente dirigidas a alguns segmentos, mas no seu todo têm uma abrangência geral de mercado.

Falar em liderança pelo preço é incorreto. As empresas podem praticar preços mais baixos com prejuízo. A estratégia de liderança pelo **custo** é que permite praticar preços mais baixos de forma competitiva e lucrativa.

A análise da evolução das estratégias ao longo do tempo é valorizada.

- b)** Explique quais são as vantagens e riscos destas estratégias, bem como os contextos em que funcionam bem, exemplificando com os casos da Apple e da Microsoft.

Nesta resposta é valorizada a coerência com a resposta anterior:

Vantagens e riscos das diferentes estratégias de forma resumida: 20%

Vantagens e riscos da estratégia de diferenciação: fidelização dos clientes, criação de barreiras em relação aos concorrentes; riscos de acrescentar funcionalidades que não são tão valorizadas pelos clientes e tornam a solução demasiado cara; risco de imitação e de não conseguir manter a diferenciação de forma continuada.... (30%) Aplicação á Apple, com base no texto (15%):

Vantagens e riscos da integração de liderança pelo custo e diferenciação no caso da Microsoft: combinação das vantagens e riscos da diferenciação (uma vez que aposta na diferenciação nas características mais valorizadas pelos clientes); e das vantagens e riscos da liderança pelo custo

(uma vez que procura tornar processos mais eficientes e elimina as características geram custos e não são tão valorizadas pelos clientes) (30%). Aplicação à Microsoft (15%)

Vantagens da inovação: ex: criar novas soluções que os concorrentes não oferecem e criar novos mercados. Desvantagens: risco de não aceitação por parte dos clientes; imitação com o passar do tempo; dificuldade de manter o ritmo de inovação, entre outros possíveis (10%). A constante tentativa de inovação por parte destas duas empresas demonstra bem estas vantagens e riscos.

Ao longo das últimas décadas, a Apple e a Microsoft têm vindo a evoluir dinamicamente as suas competências centrais no sentido de criar novas vantagens competitivas para fazer face à evolução do mercado.

c) Como caracteriza as competências centrais da Apple e da Microsoft?

Definição de competências centrais de acordo com a teoria (30%):

- contribuem decisivamente para o valor percebido pelos clientes;
- são únicas e difíceis de imitar pela concorrência (sustentabilidade);
- estão na base das vantagens competitivas da empresa
- permitem-lhe ter um desempenho/rentabilidade superior à concorrência

Competências centrais da Apple (30%): desenvolvimento de hardware e software, sobretudo para dispositivos móveis como o iPhone e o iPad, criação e manutenção do ecossistema de apps inerente e a sua fantástica experiência de interação

Competências centrais da Microsoft (30%): Desenvolvimento de software para todos os computadores (Windows e também o Office) e mais recentemente o desenvolvimento bem sucedido de hardware, desenvolvimento de uma solução completa de software; capacidade de abrangência do mercado, que gera grandes vantagens de compatibilidade e escala

Ambas as empresas apresentam como **competência central a sua capacidade de inovação (10%)**, com o lançamento constante de novos produtos, serviços, soluções, muito embora essa competência tenha oscilado ao longo do tempo.

d) A mudança de liderança da Apple do Steve Jobs para o Tim Cook tem levantado algumas questões. Como compara Steve Jobs a Tim Cook em termos de capacidades do gestor? E como compara Steve Ballmer e Satya Nadella em termos de capacidades do gestor?

Identificar e explicar as capacidades do gestor: humanas, conceptuais e técnicas (40%)

Apple:

- Steve Jobs com excelentes capacidades conceptuais, e péssimas capacidades humanas (e algumas capacidades técnicas) **(15%)**
- Tim Cook: melhores qualidades humanas, capacidades conceptuais aparentemente mais débeis (anteriormente dedicado a vendas), assim como as técnicas (licenciado em engenharia industrial) **(15%)**

Microsoft:

- Steve Ballmer: capacidade conceptuais limitadas (fraca capacidade de inovação), capacidade técnicas limitadas (responsáveis pelas operações e vendas), informação sobre competência humanas é reduzida **(15%)**.
- Satya Nadella: capacidade pessoais melhores (capacidade de comunicação), boas capacidade técnicas e conceptuais (responsável pelo I&D da Microsoft) **(15%)**

Alguns estudantes confundiram as competências de um gestor com os papéis (roles): interpersonal, decision making e information. Nestes casos foi atribuída alguma valorização se os estudantes conseguiram caracterizar os gestores de acordo com as suas capacidades.