

COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO

Miriam Soraia do Carmo Inácio

Relatório de Projecto Mestrado de Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Abril 2011

ISCTE & Business School Instituto Universitário de Lisboa

COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO

Miriam Soraia do Carmo Inácio

RESUMO

Uma estratégia empresarial correctamente definida é um dos factores chave para o sucesso de

uma empresa. Um dos melhores exemplos das implicações de uma estratégia organizacional

bem definida é o caso de estudo da Apple, apresentado nesta dissertação.

O desenvolvimento de uma estratégia bem sucedida implica a análise cuidada da concorrência

e do mercado, a avaliação criteriosa dos pontos fortes e fracos da empresa, a identificação das

vantagens competitivas e, por fim., a definição de uma estratégia que deve ser materializada

em todas as áreas da empresa de forma consistente. O processo de definição da estratégia, a

sua materialização e consequentes implicações serão abordados ao longo desta dissertação

através do caso prático da Apple.

A Apple foi a empresa responsável pelo lançamento do primeiro computador no mercado na

década de 70. No entanto, ao longo das décadas seguintes foi perdendo relevância no

mercado, viu-se ultrapassada pela concorrência e mergulhada em inúmeros erros estratégicos

onde a incorrecta avaliação da envolvente e a inconsistência das decisões tomadas quase

foram fatais para a sua sustentabilidade. O regresso de Steve Jobs ao comando da empresa em

1997 deu lugar à definição de uma nova estratégia que levou então a Apple ao sucesso actual,

como uma das empresas mais valiosas do Mundo, marca mundialmente reconhecida e

referência na indústria.

O objectivo deste relatório do projecto passa, em primeiro lugar, por apresentar o caso de

estudo da Apple, descrevendo as indústrias em que está inserida, abordando brevemente a sua

história e as várias decisões estratégicas tomadas desde 1997 que a levaram a alcançar o

sucesso. Em segundo lugar, pretende-se com base em ferramentas de análise de estratégia

desenvolvidas por vários autores, possibilitar ao público-alvo analisar a envolvente interna e

externa, compreender e avaliar a formulação e implementação da estratégia da Apple desde

1997, abordando, por fim, o futuro da Apple perante o eventual afastamento de Steve Jobs por

motivos de saúde.

Palavras- Chave: Estratégia, Diferenciação, Diversificação, Vantagem Competitiva

Classificação no Sistema de Classificação JEL:

→ L10: Market Structure, Firm Strategy and Market Performance General

→ M10: Business Administration General

ABSTRACT

A well defined business strategy is a key success factor for any company. The case study of

Apple, which will be presented in this project, is one of the best examples of how important

the business strategy is in the company's performance.

The development of a successful business strategy requires an analysis of the market and its

competitors, an evaluation of the company's strengths and weaknesses, the identification of

the its competitive advantages and the definition of a strategy which must be followed by

every area of the organization in a consistent way. This process of strategy definition, its

implementation and consequences will be illustrated in this project through the case study of

Apple.

Apple was the company which launched the first personal computer in the 70s. However, in

the following decades, Apple started to lose its market position, surpassed by its competitors

and involved in many strategic mishaps, due to an inappropriate environment analysis and

inconsistent decisions, which put the company close to its collapse. Steve Jobs' return in 1997

rescued the company from bankruptcy through the definition of a sound business strategy and

turned Apple into one of the most valuable companies in the world and the industry reference

in terms of product design, easy-to-use and innovation.

The purpose of this project is, firstly, to present the case study of Apple, describing the

industries in which Apple operates, its history and the successful strategic decisions which

were taken since 1997. Secondly, this project is also intended to analyze Apple's strategic

options though strategy analysis tools, developed by several authors. As a result, it will

develop an extensive analysis of the internal and external environment, evaluate the

implementation of Apple's strategy and its consequences and discuss the future of Apple if

Steve Jobs takes a permanent leave from the company he founded in 1976.

Palavras- Chave: Strategy, Differentiaton, Diversification, Competitive Advatange

Classificação no Sistema de Classificação JEL:

→ L10: Market Structure, Firm Strategy and Market Performance General

→ M10: Business Administration General

Ш

Agradecimentos

Ao meu orientador, Prof. José Crespo de Carvalho o meu agradecimento por todo o apoio e colaboração nas minhas questões, ao longo da elaboração deste projecto. Queria agradecer por toda a inspiração que me deu nas suas fantásticas aulas de estratégia, disponibilidade e amizade.

Um muito obrigada ao meu namorado, Filipe Boto Machado, por todo o seu apoio incondicional, por toda a sua colaboração, paciência e motivação que me deu ao longo destes últimos meses.

Gostava, também, de agradecer todo o apoio do meu irmão, pais e colegas de trabalho que me compreenderam quando não dispunha de muito tempo e me apoiaram.

Por fim, a todos aqueles que não estou a referir directamente, mas que de algum modo me deram motivação e força para terminar o meu projecto.

INDÍCE

1-CASO	1
1.1 – Indústria	1 1
	1
1.1.1 Indicatain a Ambienta Compositiva	1
1.1.1- Indústria e Ambiente Corporativo	1 4
1.1.2- Indústria de Computadores	7
1.1.2.1- Cadeia de valor da Indústria dos computadores.	
1.1.3 Indústria de Telemóveis	9
	13
1.1.4-Indústria dos Leitores de Música	14
1.1.4.1- Cadeia de valor da Indústria dos Leitores de Música	16
1.2- Apple Inc.: História e Estratégia da Empresa.	17
1.2.1- História Inc.: História e Estratégia da Empresa.	17
1.2.2- Apple Inc., de 1997 até aos Dias de Hoje	19
1.2.2.1- Cultura e estrutura da Apple	19
1.2.2.2 – Estratégia de Negócio.	20
1.2.2.2.1- Estratégia de Diferenciação focada no Segmento de Consumo	20
1.2.2.2.2- Diversificação do Negócio.	21
1.2.2.2.3- Be Second to Market.	22
1.2.2.2.4- "Digital hub"	23
1.2.2.3- Estratégia de Cadeia de Valor.	23
1.2.2.4- Estratégia de Produto.	24
1.2.2.4.1- Redução da Gama de Produtos.	24
1.2.2.4.2- O Lançamento do iMac	25
1.2.2.4.3- Portfólio Actual da Apple	25
1.2.2.4.3.1- Computadores	26
1.2.2.4.3.2- Leitores de música.	27
1.2.2.4.3.3- <i>Smartphones</i>	28
1.2.2.4.3.4 – <i>Tablets</i>	28
1.2.2.5- Estratégia de Preço	29
1.2.2.6- Estratégia de Distribuição	30
1.2.2.7- Estratégia de Comunicação e Marca	32
1.2.3- Os Resultados Financeiros da Estratégia Implementada	33
ANEXOS DO CASO	36
2- NOTA PEDAGÓGICA	41
2.1- Público-alvo do caso.	41
2.2- Objectivos Pedagógicos.	41
2.3- Revisão de Literatura.	42
2.3.1- Estratégia	42
2.3.2- Caso de Estudo	47
2.3.3- Ferramentas de Análise	47
2.3.3.1- Análise Externa	47
2.3.4.2- Análise Interna	49
2.3.4.3- Análise Externa/Interna.	49
2.3.4.4 – Formulação Estratégica	49
2.3.4.5- Implementação da Estratégia	50
2.4- Planeamento e questões a analisar no caso	52
2.4.1- Plano de Animação.	52
2.4.2- Questões de Animação sugeridas para a resolução do caso	53
2.4.3- Resolução	55

2.4.3.1- Questão 1: Onde Estamos?	55
2.4.3.1.1- Análise Externa Global e da Indústria.	
2.4.3.1.1.1- Análise PEST	
2.4.3.1.1.2- Análise de Samuel C. Certo & J. Paul Peter.	57
2.4.3.1.1.3- 5 Forças de Porter	58
2.4.3.1.1.4- Modelo de Barry Nalebuff & Adam Brandernburger – Value Net	63
2.4.3.1.2- Análise Interna.	63
2.4.3.1.2.1- Cultura	63
2.4.3.1.2.2- Estrutura	64
2.4.3.1.2.3- 7 P's	65
2.4.3.1.3- Análise Externa/Interna.	66
2.4.3.1.3.1- Análise SWOT.	66
2.4.3.1.3.2- Matriz BCG.	69
2.4.3.1.3.3- Matriz McKinsey/GE	71
2.4.3.2- Questão 2: Para onde queremos ir e qual o caminho?	75
2.4.3.2.1- Visão, Missão, Valores, Objectivos, Factores Críticos de Sucesso	75
2.4.3.2.1.1- Visão.	75
2.4.3.2.1.2- Missão	75
2.4.3.2.1.3- Valores.	76
2.4.3.2.1.4- Objectivos.	76
2.4.3.2.1.5- Factores Críticos de Sucesso	77
2.4.3.2.2- Qual o caminho a seguir?	77
2.4.3.2.2.1- Estratégia Genérica Porter	77
2.4.3.2.2.2- Estratégia de Wheelen & Hunger	78
2.4.3.2.2.3- Estratégia de Igor Ansoff.	78
2.4.3.2.2.4- Estratégia de W.Chan Kim e Renée Mauborgne	80
2.4.3.3- Questão 3: Onde irá a Apple chegar?	80
2.4.3.4- Questão 4: O que pensa do futuro da Apple sem Steve Jobs?	82
ANEXOS DA RESOLUÇÃO DO CASO	87
3- SLIDES DE RESOLUÇÃO.	89
4- ILAÇÕES A RETIRAR DO CASO	95
5- GLOSSÁRIO	99
6- BIBLIOGRAFIA	10
Índice de Gráficos:	
Gráfico 1: Penetração de telemóveis na população, por região 2008-2014E	3
Gráfico 2: Penetração de PCs na população por região, 2004-2012	3
Gráfico 3: Penetração de <i>smartphones</i> na população, por região, 2009-2014E	3
Gráfico 4: Vendas de computadores e telemóveis por trimestre, 1Q2007- 3Q2009	3
Gráfico 5: Número de pessoas com acesso à Intente e penetração na população por	5
	1
região, 2008.	4
Gráfico 6: Vendas globais de telemóveis, por geração de rede, 2008-2014E	4
Gráfico 7: Evolução de vendas de computadores, por regiões 2000-2014E	5 5
Gráfico 8: Distribuição das vendas por segmentos, 2008.	
Gráfico 9: Distribuição de vendas por tipo de computador nos EUA, 2008-2015E (%)	6
Gráfico 10: Quota de Receitas vs Quota de Margem Operacional (%)	7
Gráfico 11: Quota de mercados dos computadores acima de 1,000\$, 2009	7
Gráfico 12: Margem de lucro por interveniente na cadeia de valor na indústria dos	
computadores	9
Gráfico 13: Número de subscritores de serviço móvel no Mundo, 2008-2014E	9

Gráfico 14: Quotas de mercado de telemóveis, 2008 vs 2009 (%)	10
Gráfico 15: Vendas globais de <i>smartphones</i> , 2008-2014E	11
Gráfico 16: Quota de Mercado dos <i>smartphones</i> , 3Q2008 vs 3Q2009 (%)	11
Gráfico 17: Vendas globais de <i>smartphones</i> por sistema operativo, 2008-2014E	12
Gráfico 18: Quota de Mercado de App Stores, 2009 (%)	12
Gráfico 19: Vendas de aplicações na App Store da Apple	12
Gráfico 20: Receitas de Aplicações descarregadas por região, 2009-2012E	13
Gráfico 21: Quota de mercado dos leitores de música (%)	15
Gráfico 22: % de teenagers (12-17) com leitores de música	15
Gráfico 23: % de adultos (>18) com leitores de música	15
Gráfico 24: Vendas de leitores de música no Mundo, 2002-2009	15
Gráfico 25: Quota de mercado iTunes vs. Concorrentes	16
Gráfico 26: Vendas da Apple, por produto, 2008-2010	21
Gráfico 27: Receitas da Apple, por tipo de produto, 2008-2010	22
Gráfico 28: Faixas de música vendidas pelo iTunes, 2003-2009	27
Gráfico 29: Comparação do retorno obtido durante 5 anos	35
Gráfico 30: Vendas liquidas da Apple, por mercado, 2008-2010	35
Índice de Tabelas e Figuras:	
Tabela 1: Vendas Globais de computadores (em milhares de unidades)	6
Figura 1: Elementos convergentes entre os diferentes equipamentos	23
Tabela 2: Unidades vendidas por linha de produto em 2010 e 2009	29
Tabela 3: Principais indicadores financeiros da Apple em 1997 e 1996	34
Tabela 4: Principais indicadores financeiros da Apple em 2010 e 1997	34
Tabela 5: Principais indicadores financeiros das quatro principais empresas tecnológicas	34
Tabela 6: Áreas que influenciam a estratégia	42
Tabela 7: Escolas de Pensamento estratégico.	43
Tabela 8: Principais caminhos a seguir	51

1- CASO

Actualmente, Apple é sinónimo de sucesso. A Apple Inc. é, hoje em dia, a segunda empresa mais valiosa do Mundo¹, frequentemente premiada com prémios que valorizam o poder da sua marca e dos seus produtos, e observada como referência em termos de estratégia de negócio e marketing. As tendências de mercado são ditadas pela Apple, a concorrência procura produzir equipamentos semelhantes, os operadores de telecomunicações e os retalhistas lutam para obter, em exclusivo, os seus equipamentos. Actualmente seguida por milhões de clientes e alvo de presença frequente nos meios de comunicação social, a história da Apple e dos seus produtos nem sempre foi um sucesso.

Em Julho de 1997 a Apple Computers Inc. era uma empresa mergulhada em graves problemas. No último ano e meio a Apple havia acumulado prejuízos de cerca de 1,6 biliões de dólares, a quota havia descido de 10% para 3% em poucos anos, as receitas caíam a um ritmo constante, o valor das acções caía para o preço mais baixo dos últimos 10 anos e os despedimentos sucediam-se como meio para reduzir custos e controlar os prejuízos apresentados. A Apple apresentava prejuízos recordes e os analistas previam a sua falência nos seis meses seguintes. Foi então que Steve Jobs foi reconduzido ao comando da Apple Computers Inc. e a empresa entrou no caminho do sucesso.

O regresso de Steve Jobs à Apple em 1997 deu lugar a uma radical transformação na estratégia da empresa que a guindou ao nível de sucesso actual. Que estratégia foi esta que levou a Apple a tornar-se uma empresa lucrativa e bem sucedida? Como foi possível tornar uma empresa condenada à falência como uma referência da indústria? De que modo a Apple desenvolveu a sua estratégia para ser bem sucedida em mercados tão competitivos como o de equipamentos móveis, computadores e leitores de música?

1.1 - Indústria

1.1.1- Indústrias e Ambiente Competitivo

Dia 27 de Janeiro de 2010, aquando do lançamento de um novo equipamento pela Apple, o iPad, Steve Jobs referiu: "A Apple é uma empresa de equipamentos móveis. É isso que fazemos". Estudar a indústria em que a Apple se insere é estudar todo um leque de mercados que vai desde os computadores fixos (o tipo de equipamento que deu origem à fundação da Apple) aos portáteis, passando por *smartphones* e leitores de música digital. Há cerca de 15 anos estes seriam mercados completamente distintos, onde se encontravam diferentes intervenientes. As empresas, os clientes finais e as suas necessidades eram, de facto, muito diferentes. No entanto, actualmente, com a convergência existente entre os diversos

¹ Bloomberg BusinessWeek, 1 de Novembro de 2010

equipamentos, são vários os fabricantes que, outrora se limitavam a operar num único mercado, agora marcam presença em todos eles. A Apple Inc. é um deles. Fabricante de computadores fixos, software e periféricos no passado, a Apple é actualmente um fabricante de computadores fixos e portáteis, software, *smartphones*, leitores de música digital e *tablets*, e gere uma loja de música online e uma loja de aplicações.

A indústria em que se insere a Apple Inc. caracteriza-se pela existência de elevada concorrência. A referida convergência entre equipamentos levou a um aumento significativo da concorrência, quer por via da existência de um maior número de produtos substitutos, quer pelo facto de muitos fabricantes estarem a estender a sua actividade em novos mercados. O estágio de maturidade de alguns dos mercados desta indústria tem originado grande pressão ao nível dos preços, sentindo as empresas grande dificuldade em diferenciarem os seus produtos. Cortar custos para evitar o esmagamento das margens é algo a que todos fabricantes têm recorrido ao longo dos anos. Para se diferenciarem, além de reinventarem produtos e descobrirem novos segmentos de mercado (*smartphones*, *tablets*, *notebooks*, etc), as empresas são obrigadas a lançarem novidades ao nível de tecnologia e design com cadência significativa. Em consequência destes sucessivos novos lançamentos de equipamentos com características técnicas superiores aos seus antecessores, o stock deteriora-se rapidamente.

Devido ao estágio de maturidade avançado em que esta indústria se encontra em algumas regiões do Mundo, pelas próprias características deste tipo de produtos, facilmente exportáveis para outros países, e pela intensa pressão que se tem feito sentir ao nível do preço, as empresas precisam de operar e concorrer à escala global. Dependendo do tipo de equipamento e da região do Mundo, as taxas de penetração podem atingir valores elevados ou muito modestos (Gráfico 1, Gráfico 2 e Gráfico 3). Este tipo de equipamentos não são bens essenciais, têm preço elevado, requerem quase sempre ligação à Internet para usufruir de todas as suas potencialidades e exigem algum conhecimento por parte do utilizador. Por estes motivos, naturalmente, a penetração deste tipo de equipamentos em regiões onde o poder de compra e o nível de desenvolvimento socioeconómico são mais baixos, como África, América Latina, Ásia e Europa Oriental, é ainda bastante modesta. Ainda que dependentes da melhoria do poder de compra dessas regiões e do progresso em termos de literacia digital, os fabricantes destes equipamentos têm nestas regiões mercado potencial para explorar no médio/longo prazo. Nas regiões mais desenvolvidas os fabricantes procuram criar no consumidor a necessidade de substituição dos seus actuais equipamentos através do lançamento de novas soluções inovadoras.

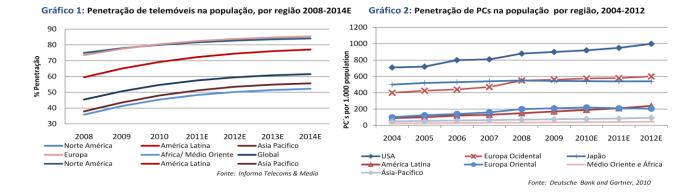
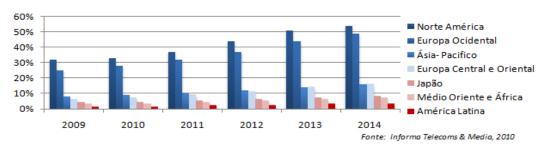


Gráfico 3: Penetração de smartphones na população, por região, 2009-2014E



Esta é uma indústria que apresenta alguma sazonalidade nas suas vendas. Os últimos dois trimestres do ano constituem o período onde se atingem maiores níveis de vendas de equipamentos (Gráfico 4). Por este motivo, os fabricantes optam por apresentar as suas principais novidades no terceiro trimestre.

400000
300000
200000
100000
102007 2Q2007 3Q2007 1Q2008 2Q2008 3Q2008 1Q2009 2Q2009 3Q2009
Computadores Telemóveis Fonte: Gartner, 2010

Gráfico 4: Vendas de computadores e telemóveis por trimestre, 1Q2007 - 3Q2009

É impossível dissociar o desenvolvimento da Internet do desenvolvimento desta indústria e do processo de convergência que se tem vivido. O advento da Internet e a sua posterior rápida adesão foram factores impulsionadores das vendas de computadores fixos, portáteis, telemóveis, *smartphones*, *tablets* e leitores de música digital. Em cerca de 20 anos, a Internet expandiu-se por todo o Mundo, apresentando, actualmente, uma taxa de penetração de 15,4%. Podemos, no entanto, visualizar pelo gráfico 5, que esta taxa varia muito de continente para continente. Nos continentes mais desenvolvidos, Europa, América e Oceânia, a taxa de penetração é superior à taxa apresentada pelos continentes menos desenvolvidos, África, Ásia

e Médio Oriente. Quanto ao nível de utilizadores, Ásia, América e Europa representam cerca de 90% do total de utilizadores no Mundo.

430 336 290 56.5 43 31 37,2 36 11.5 19 África América Ásia Europa Médio Oriente Oceânia Utilizadores (milhões) Penetração (%) Fonte: CIA. World FactBook 2008 in Marktest

Gráfico 5: Número de pessoas com acesso à Intenet e penetração na população por região, 2008

O desenvolvimento da Internet é muito recente mas a sua expansão tem-se efectuado a um ritmo verdadeiramente único. Ao longo dos anos foram surgindo novas formas de aceder à Internet, banda larga ou estreita, via redes móveis ou redes fixas, são várias as formas de aceder à Internet. Os equipamentos acompanharam esta evolução e assim assistimos ao aparecimento dos mais diversos equipamentos tecnológicos, nomeadamente móveis (portáteis, *notebooks*, *smartphones*, *tablets*, leitores de música digital e consolas com acesso a Internet, etc), que permitiram ao utilizador o acesso à Internet onde, quando e como pretender. Ao nível dos equipamentos de acesso móvel à Internet, é interessante notar como o lançamento de equipamentos mais desenvolvidos têm estado directamente correlacionados com o desenvolvimento das redes móveis, nomeadamente os equipamentos 3,5G e 3,9G. Os equipamentos 3,5G que permitem velocidades de acesso à Internet de banda larga (taxas de débito superiores a 3,6Mbps) tiveram a sua massificação em 2008 (Gráfico 6), quando os operadores, principalmente os americanos e europeus, realizaram upgrades nas suas redes 3G. Já os equipamentos 3,9G terão o seu arranque previsto para 2012, quando os operadores investirem no desenvolvimento das redes LTE.

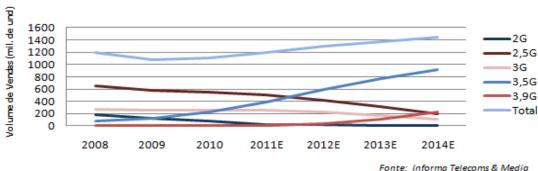


Gráfico 6: Vendas globais de telemóveis, por geração de rede, 2008-2014E

1.1.2. Indústria de Computadores

A indústria de computadores é uma indústria com escala global, que teve o seu início na década de 70 do século XX. Os principais mercados são EUA, Europa e Japão. Nos próximos

anos espera-se que a Ásia se assuma como principal mercado, com especial destaque para os sub-continentes da China e Índia (Gráfico 7).

140 /endæ (milhöes de unidades) 120 ■ USA 100 ■ Norte América 80 ■ Europa Ocidental 60 ■ Europa Oriental 40 20 ■ N/C América O ■ Médio Oriente / África 2000 2008 2010 2014 Fonte: EtForecasts, 2010

Gráfico 7: Evolução de vendas de computadores, por regiões 2000-2014E

Nesta indústria é importante fazer a distinção entre os diferentes segmentos de clientes: empresas, educação, governo e consumo. Em 2008, tanto a Dell, como a HP e a Apple vendiam mais para o segmento do consumo pessoal, respectivamente, 27%, 44% e 58%. Porém, a Dell é a que apresenta uma maior presença no segmento empresarial (29%). Algumas marcas estão mais focadas no segmento empresarial e outras mais focadas no segmento privado (Gráfico 8). A Dell é um exemplo de uma marca que se dirige, essencialmente, ao segmento empresarial; a HP tem a sua grande fonte de receitas no segmento de consumo; a Apple, apesar da sua história de sucesso no segmento empresarial foi invertendo o seu foco para o segmento de consumo, mantendo sempre uma performance bastante elevada no segmento de educação que representou 18% das suas vendas em 2008.



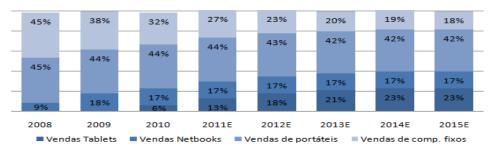
Para além da segmentação ao nível da utilização final, profissional/pessoal, pode-se também

Gráfico 8: Distribuição das vendas por segmentos, 2008

segmentar o mercado ao nível do produto: computadores fixos, portáteis, notebooks e tablets. Durante várias décadas o mercado centrou-se nos computadores fixos. No entanto, na última década assistiu-se a uma queda constante do peso dos computadores fixos substituídos por equipamentos que privilegiam o factor mobilidade. Inicialmente foram os portáteis que ganharam relevância, mas gradualmente os notebooks, também designados por minicomputadores pela sua dimensão reduzida, conseguiram conquistar o seu espaço no mercado. Mais recentemente, assistimos à massificação de um novo conceito, os tablets, que, embora já existisse há vários anos, ganhou um novo fôlego para atacar o mass market com o lançamento

do iPad pela Apple no início de 2010. Desde o lançamento do iPad, várias marcas, algumas com origem na indústria dos telemóveis (ex: Samsung e BlackBerry), outras oriundas na indústria dos computadores (ex: Toshiba e Dell), têm vindo a apresentar as suas propostas e a impulsionar a massificação desde novo segmento de mercado. Em suma, ao longo dos anos a procura da característica "portabilidade/mobilidade" nos equipamentos tem crescido de forma significativa, com os consumidores a preferirem equipamentos mais pequenos, sem fios e facilmente transportáveis, como se pode comprovar pelo Gráfico 9.

Gráfico 9: Distribuição de vendas por tipo de computador nos EUA, 2008-2015E (%)



Fonte: Forrester Research eReader Froescast, 2010 To 2015

No final de 2010, os principais *players* deste mercado são, como é possível visualizar pela tabela 1, a HP com uma quota de mercado de 18,8%, seguindo-se a Acer com 12,7%, a Dell com 11,6%, a Lenovo com 10,10% e por fim, a Toshiba com 5,7% de quota de mercado. Em conjunto, estas cinco marcas representam cerca de 60% do mercado o que demonstra a concentração de mercado existente. É de salientar também o facto da HP e a Acer, respectivamente, líder e vice-líder de mercado, representarem, aproximadamente, 30% deste mercado. A HP e a Acer foram, porém, as que exibiram das menores taxas de crescimento anual, em comparação com as taxas de crescimento de cerca de 21% da Lenovo e a 12% da Toshiba. O facto de todas as marcas terem crescido, com excepção da HP e da Acer, parece indicar que o mercado tende a ficar menos concentrado. De referir, ainda o peso das "outras marcas" que conta com quase 40% do mercado, onde se insere a Apple, com uma quota de mercado de 5,56% (se incluirmos os *tablets*, a quota de mercado da Apple é 10,8% no 4Q10).

Tabela 1- Vendas Globais de computadores (em milhares de unidades)

	4Q10		4Q09		4Q09-4Q10
Empresa	Vendas	Quota de Mercado	Vendas	Quota de Mercado	Crescimento
НР	17.581.525	18,80%	17.786.986	19,60%	-1,20%
Acer	11.852.617	12,70%	12.075.091	13,30%	-1,80%
Dell	10.801.225	11,60%	10.395.288	11,50%	3,90%
Lenovo	9.481.565	10,10%	7.809.357	8,60%	21,40%
Toshiba	5.346.700	5,70%	4.768.306	5,30%	12,10%
Outras	38.416.677	41,10%	37.816.171	41,70%	1,60%
Total	93.480.310	100%	90.651.199	100%	3,10%

Fonte: Gartner. Janeiro 2011

Nota: Os dados incluem desktops e computadores portáteis.

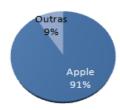
Os computadores podem se distinguir também por vários segmentos de preço, uma vez que existem computadores com preço mais acessíveis e outros, como é o caso da Apple, com preços mais altos, inserindo-se num segmento Premium e procurando alcançar nichos de mercado mais específicos. Deste modo, como verificamos pelo gráfico10 que se segue, a Apple consegue obter uma margem de lucro mais elevada do que as outras marcas. Podemos ainda ver por este gráfico, que existem marcas que apostam mais no baixo custo para vender mais unidades (obtendo menos lucro em cada unidade vendida), como é o caso da Toshiba, Lenovo (que adquiriu a IBM em 2005) e Acer (que adquiriu a Gateway e a Packard-Bell em 2003) e as que apostam na estratégia oposta, como é o caso da Apple, referido anteriormente, mas também pela HP e Dell, ainda que numa menor escala.

Apple
Dell
HP
Samsung
Toshiba

0%
10%
20%
Quota de Margem Operacional
Fonte: Deutsch Bank, 2009

No mercado de computadores Premium (preço de venda superior a \$1000), a Apple domina a concorrência com mais de 90% da quota de mercado (Gráfico 11).

Gráfico 11: Quota de mercados dos computadores acima de 1,000\$, 2009



Fonte: NPD. 2009

1.1.2.1- Cadeia de Valor da Indústria dos computadores

Com o desenvolvimento desta indústria, a cadeia de valor dos computadores foi sofrendo várias alterações. Inicialmente, a cadeia de valor era muito verticalizada, não existindo sequer uma divisão clara entre software e hardware. Nos últimos 20 anos observaram-se grandes alterações na estrutura da cadeia de valor desta indústria, cada vez mais fragmentada em diversas fases, com diferentes *players* especializados em cada uma delas: produção semicondutores; produção de componentes de hardware; design da plataforma; montagem de plataformas PC; desenvolvimento de sistema operativo; desenvolvimento de software; serviços de suporte e manutenção; vendas e distribuição. No anexo 1 é possível identificar as diversas produções/desenvolvimentos que são efectuados em cada uma das fases, enquanto

que no anexo 2 é possível identificar algumas das principais empresas que se encontram em cada uma das fases da cadeia de valor.

Nem todas as fases da cadeia de valor apresentada na figura acima têm o mesmo nível de rentabilidade. As fases mais rentáveis são a fase de desenvolvimento do sistema operativo e a fase de produção dos microprocessadores. A fase de desenvolvimento do sistema operativo é em grande escala detida pela Microsoft. Novos sistemas operativos não têm ganho escala devido ao standard que Microsoft Windows conseguiu estabelecer na indústria. Os fabricantes de computadores optam por incluir o sistema operativo Windows, pois este é o sistema operativo mais utilizado pelo cliente final e para o qual os fabricantes de software desenvolvem os seus produtos. Estes últimos são "forçados" a isso mesmo pelo facto da maioria dos computadores utilizar o sistema operativo Windows. Esta relação causa-efeito tem permitido que a Microsoft tenha grande poder de mercado (entre 85% e 90% de quota de mercado nos sistemas operativos). Os microprocessadores são produzidos, essencialmente, pela Intel e pela AMD, com especial destaque para a Intel que domina cerca de 80% do mercado. Os fabricantes de microprocessadores conseguem obter entre 30% e 40% de margem operacional (Gráfico 12). Em conjunto, sistema operativo e microprocessador, representam quase metade do custo de produção de um computador de características básicas que se direccione ao mass market. Os computadores com microprocessador Intel e sistema operativo Windows são de tal forma o standard da indústria que é comum falar-se em "Wintel Computers".

A maioria dos tradicionais fabricantes de computadores (Dell, Acer, HP, Lenovo, etc) concentraram nas suas mãos as fases de design da plataforma, serviços, vendas e distribuição. A primeira das fases referidas como estando sob o controlo dos fabricantes de PCs, o design da plataforma, não lhes permite arrecadar mais do que uma pequena parte do valor criado ao longo da cadeia e uma margem operacional de cerca de 5%. Este papel secundário para que foram "empurrados" os fabricantes de computadores obrigou-os a procurarem novas formas de diferenciação. A Dell, por exemplo, ao aperceber-se que os seus principais concorrentes efectuavam a sua distribuição através de intermediários, desenvolveu processos que lhe permitiram reduzir os tempos de entrega, integrou a fase de assemblagem para ganhar maior flexibilidade e rapidez de resposta ao mercado, optimizou os custos de distribuição e passou a utilizar o canal e-commerce para vender directamente aos seus clientes via Internet. Adicionalmente, desenvolveu os seus serviços de assistência, quer directamente, quer via telefone. A HP moveu-se no mesmo sentido, embora de uma forma mais conservadora, integrando a fase de servicos e suporte, mas não englobando a fase de assemblagem. A Acer, por exemplo, decidiu apostar na redução de custos para vender maior número de unidades e conquistar quota de mercado. A Apple foge um pouco à regra orientadora da concorrência, não tendo ido tão longe na fragmentação da cadeia de valor e concentrando in-house algumas das fases que a concorrência compra. A Apple apresenta uma cadeia de valor mais vertical e que lhe permite maior capacidade de diferenciação ao nível do hardware (através de um

design distintivo e da introdução de inovações ao nível das funcionalidades apresentadas) e do software (a Apple, ao contrário dos principais concorrentes, IBM, HP, Toshiba e Acer, utiliza um sistema operativo próprio). O facto de fazer *in-house* o sistema operativo utilizado permite-lhe, em primeiro lugar, diferenciar-se e cobrar um preço Premium, e, em segundo lugar, poupar nos custos de aquisição de licenças à Microsoft, arrecadando assim uma maior % do valor criado ao longo da cadeia.

40%
30
40%
30
0
Computadores pessoais
Outros componentes

Software
Serviços

Gráfico 12: Margem de lucro por interveniente na cadeia de valor na indústria dos computadores

Fonte: Harvard Business Review Article, Profit Pools: A Fresh Look at Strategy, 1998

1.1.3- Indústria de Telemóveis

O telemóvel foi um dos equipamentos que tiveram uma adesão mais rápida à escala global. Em alguns países bastou uma década para que a penetração do telemóvel ultrapassasse os 100%. Deste modo, embora relativamente recente, a indústria de telemóveis é uma indústria que já alcançou o seu estágio de maturidade (Gráfico 13). Nos próximos anos, espera-se que o crescimento anual do número de utilizadores tenda a ser gradualmente menor, traduzindo os elevados níveis de penetração que o serviço móvel de telecomunicações tem vindo a alcançar um pouco por todo o Mundo.



Gráfico 13: Número de subscritores de serviço móvel no Mundo, 2008-2014E

Não obstante, subsistem diferentes níveis de penetração do serviço de região para região que importa distinguir e que reflectem o nível de desenvolvimento socioeconómico dos vários continentes.

Encontrando-se num avançado estado de maturidade, a indústria dos telemóveis é muito competitiva, mas também muito concentrada, com apenas cinco marcas a controlarem quase 80% do mercado. No final da primeira metade de 2009 (Gráfico 14), o líder de mercado era a

Nokia com 37,8% da quota de mercado. A Samsung aparecia no 2º lugar com 18,9%. A LG, Motorola e Sony Ericsson tinham quotas de mercado de cerca de 8%, menos de metade da quota de mercado da Samsung. Seguem-se marcas como Apple, BlackBerry e HTC. A maioria dos *players* deste mercado são, de facto, marcas globalmente conhecidas, no entanto, actualmente, algumas marcas desconhecidas do grande público tentam entrar neste mercado, focando-se numa estratégia de baixo custo para conquistar o seu espaço. Estas marcas são maioritariamente oriundas de mercados com custos de mão-de-obra reduzidos (principalmente a China), como a ZTE e a Huawei, e funcionam muitas vezes também como ODM de operadores móveis ou mesmo algumas das marcas já referidas como sendo as principais referências do mercado em termos de quota.



É possível observar pelo gráfico 14 que a Nokia tem perdido quota de mercado para marcas como a Samsung, a LG e a Sony Ericsson, mas também para o grupo "outras marcas", onde estão incluídas Apple, RIM BlackBerry e HTC (marcas mais focadas nos *smartphones*) bem como as tais ODM, fabricantes chineses focados numa estratégia de baixo custo que têm vindo a ganhar espaço com a sua marca própria ou produzindo equipamentos para operadores móveis que os vendem, posteriormente, sob a sua marca própria.

Nesta indústria de telemóveis, também, é importante fazer a distinção entre diferentes tipos de telemóveis existentes no mercado. Com uma indústria tão competitiva e já num estado de maturidade, a inovação dos telemóveis é o que pode trazer alterações nesta indústria e impulsionar as vendas em mercados altamente penetrados como Europa, EUA e Japão. Foi neste contexto que assistimos nos últimos tempos à massificação dos *smartphones*, equipamentos que além das tradicionais funcionalidades de um telemóvel ao nível das comunicações de voz e sms, incluem características como o acesso rápido à Internet e ao email (via wi-fi ou redes 3,5G), agregação de vários contactos (endereço de correio electrónico, redes sociais, número de telefone, morada, etc), acesso rápido e simples a redes sociais, acesso a aplicações (software descarregável, gratuitamente ou mediante pagamento, a partir de lojas de aplicações e que podem ter diversos finalidades: jogos, divertimento, utilidades, notícias, etc), etc. Este tipo de equipamentos inclui também geralmente leitores de mp3, câmaras fotográficas, GPS e todo um conjunto de características que os diferenciam dos tradicionais telemóveis.

Como se pode verificar no gráfico 3, os principais mercados de *smartphones* são o Norte da América, com destaque para os EUA; a Europa Ocidental e a Ásia, com destaque para o Japão.

Os *smartphones* têm tido uma forte e rápida adesão por parte dos consumidores, esperando-se que esse crescimento tenha continuidade no futuro. Em 2014, prevê-se que sejam vendidos 600M de *smartphones*, isto é, cerca de 40% das vendas totais de telemóveis (Gráfico 15).



Entre os *smartphones*, os *players* que apresentam uma maior quota de mercado, por ordem crescente, são: a Nokia, a RIM BlackBerry, a Apple, a HTC e a Samsung. Destaque para o facto da Nokia ter sido a única das marcas referidas a perder quota de mercado de 2008 para 2009, apesar de ter registado um crescimento de 4,4% nas unidades vendidas. O grupo "outras marcas" tem perdido relevância no mercado, contando, no fim do terceiro trimestre de 2009, com apenas cerca de 13% de quota de mercado (Gráfico 16).



Com este novo tipo de telemóvel, surgiu a competição ao nível dos sistemas operativos para *smartphones*: sistemas operativos com código de fonte aberto, como por exemplo o Android (desenvolvido pela Open Handset Alliance²); sistemas operativos proprietários e com código de fonte fechado, como é o caso do Symbian (da Nokia); e, finalmente, outros semi-abertos/semi-controlados como é o caso do Apple OS X iPhone (da Apple) (Anexo3).

Como o gráfico 17 mostra, prevê-se que no geral todos os sistemas operativos passem a ser mais procurados (com excepção do LIMO e do PALM), com destaque para o Symbian, o Android, o Apple iOSX e o WebOS. O sistema operativo Android será aquele que apresentará

² **Open Handset Alliance** *(OHA)*é uma aliança de 78 empresas que desenvolvem "open standards" para "mobile devices". Destas empresas destaque para Google, HTC, Dell, Intel, Motorola, Qualcomm, Texas Instruments, Samsung, LG, T-Mobile, Nvidia, and Wind River Systems.

maior crescimento anual nas suas vendas (118,8%), seguido do Windows Mobile da Microsoft (36,9%) e do i OSX do iPhone da Apple (23,9%).

250 200 Milhões de unidades 150 100 50 o 2008 2009 2010F 2011F 2012F 2013F 2014F Symbian ■ Microsoft WM Limo linux + other Palm Apple OSX ■ Blackberry OS Web OS

Gráfico 17: Vendas globais de smartphones por sistema operativo, 2008-2014E

Fonte: Informa Telecoms & Media, 2010

Em relação às quotas de mercado que estes sistemas operativos apresentam em 2010, o Symbian é o que apresenta uma maior quota com cerca de 42%, à frente do Windows Mobile com 16%. Apple e RIM seguem-se com 10% de quota de mercado, seguindo uma tendência de subida de quota de mercado. No entanto, deve-se destacar também a taxa de crescimento do sistema operativo Android, de cerca de 1000% em 2009 e superior a 100% em 2010.

Com o desenvolvimento deste novo conceito de telemóvel e destas novas plataformas surgiram as aplicações, descarregáveis a partir de lojas de aplicações acessíveis através de *smartphones*. As aplicações são desenvolvidas por comunidades de desenvolvimento (indivíduos anónimos que desenvolvem as mais diversas aplicações e que através delas obtém uma fonte de receita) e descarregadas pelo utilizador final gratuitamente ou mediante algum pagamento. O modelo de negócio das aplicações pagas é geralmente o seguinte: o *developer* (individuo que desenvolveu a aplicação) arrecada 70% da receita; os restantes 30% dividemse entre sistema operativo e, em alguns casos, o operador móvel. Quando são gratuitas, a receita provém da publicidade colocada na aplicação em questão. Nestes casos, a repartição da receita é feita da seguinte forma: 60% para o sistema operativo e 40% para o *developer*.

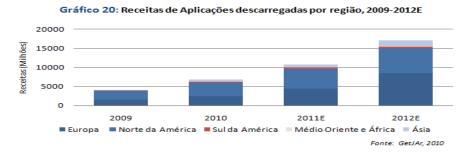
Cada um dos sistemas operativos criou as suas próprias aplicações. O OSX iPhone foi o primeiro a seguir este modelo de negócio com enorme sucesso através da sua AppStore, detendo uma quota de mercado superior a 99% no final de 2009. Até final de 2010, já haviam sido descarregadas mais de 10 mil milhões de aplicações da App Store.

Gráfico 19: Vendas de aplicações na App Store da Apple

A AppStore é a loja de aplicações que apresenta um maior número de aplicações disponíveis, como mostra o gráfico 18, estando constantemente a disponibilizar novidades. Exemplo disso, é o aumento de cerca de 250.000 aplicações desde Junho de 2009 a Outubro de 2010 (Gráfico 19). O Android é o sistema operativo que se segue com mais aplicações disponíveis. A RIM e o Windows Phone são os que menos aplicações oferecem (Anexo 4).

Em resultado de todo o sucesso que as aplicações têm alcançado, já existem outros fabricantes que estão a investir neste mercado, como é o caso da Samsung ou da Sony Erickson. Para além dos fabricantes de telemóveis, também os operadores já estão a tentar criar as suas próprias lojas de aplicações (ex: Telefónica, TMN).

Em relação à procura de aplicações nas Apps Stores, verificamos que é a Europa, seguindo-se do Norte da América, que mais aderem a este mercado (Gráfico 20), o que está naturalmente correlacionado com o facto de serem as regiões onde se vendem mais telemóveis e *smartphones*.



1.1.3.1 - Cadeia de Valor da Indústria dos telemóveis

Ao longo dos anos a cadeia de valor de telemóveis foi-se tornado cada vez mais fragmentada. Se há uma década atrás os fabricantes tradicionais operavam em todas as fases da cadeia de valor, integrando verticalmente as fases de I&D, design, assemblagem dos diversos componentes dos equipamentos, desenvolvimento do software e sua integração com o hardware, distribuição, marketing, branding e serviço de pós-venda, ao longo dos anos, com a crescente pressão ao nível dos custos, o aparecimento de standards e necessidade de menor tempo de resposta ao mercado (time-to-market), passou a ser comum subcontratar empresas para realizarem algumas das tarefas anteriormente mencionadas (que operavam em mercados emergentes e com baixos custos de mão-de-obra). O focus no utilizador final, ou seja, em produzir equipamentos tecnológicos que satisfaçam as suas novas necessidades exigiu capacidade para reagir mais rapidamente ao mercado. O que por sua vez requer maior flexibilidade. Esta necessidade de maior flexibilidade foi facilitada pela fragmentação da cadeia de valor e por uma relação mais próxima entre as diversas entidades participantes da cadeia, e que desta forma transformaram a tradicional cadeia de valor numa teia de valor onde as relações de parceria assumiram especial relevância.

Nos últimos anos, com a crescente importância dos *smartphones*, tornou-se cada vez mais importante o fornecedor do sistema operativo, bem como as entidades/indivíduos que desenvolvem conteúdos e aplicações que irão correr no telemóvel/*smartphone*, e os fabricantes de processadores. Ao nível dos componentes, destaque também para a crescente relevância dos fornecedores de LCDs, cujo preço de custo é factor decisivo no preço final do equipamento (Anexo 5).

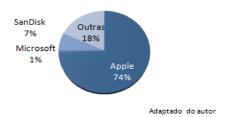
A fragmentação da cadeia de valor permitiu o aparecimento de novos entrantes especializados num número reduzidos de fases da cadeia de valor. É neste contexto que importa identificar os IDHs, ODMs e ESMs. Os IDHs são entidades especializados em oferecer serviços de design de hardware, design e integração de software. Os ODMs providenciam serviços que vão desde o design e desenvolvimento de software e hardware, passando pela produção dos equipamentos, até a funções de logística. Os ODMs são contratados quer por fabricantes tradicionais, quer por operadores móveis a quem vendem os seus equipamentos como marca branca. Inicialmente, focavam-se em equipamentos de baixo custo, mas actualmente também produzem equipamentos mais desenvolvidos como os *smartphones*. Os ESMs focam-se essencialmente em áreas de menor valor acrescentado, produção de elevados volumes e a baixo custo: assemblagem de componentes, teste de equipamentos, distribuição e serviço de reparação de equipamentos (Anexo 6).

De acordo com estudos recentes, os principais factores de diferenciação dos fabricantes de telemóveis/*smartphones* são: inovação e liderança tecnológica (interface de utilizador, a velocidade de processamento de informação, a qualidade de imagem e resolução do ecrã), força de marca e número/qualidade de aplicações disponíveis.

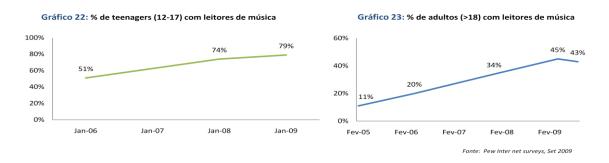
1.1.4- Indústria dos Leitores de Música

A indústria dos leitores de música tem origem nos antigos walkmans, que evoluíram para os leitores de cd's áudio nos seus diversos formatos (wmv, mp3, etc), e que, hoje em dia, se traduz essencialmente nos leitores de música digital. Esta indústria sofreu uma verdadeira revolução em 2001, com a introdução do iPod pela Apple, um leitor de música digital, isto é um equipamento que permite ao utilizador transferir músicas, a partir do seu computador (através de um simples cabo de dados) ou de lojas de música online, para o seu leitor de música. O utilizador final passou a ter as músicas na memória interna do seu leitor de música digital, podendo organizá-las por pastas de artistas, álbuns, tipos de música, etc. A Apple revolucionou o mercado e tirou partido disso mesmo para obter uma quota de mercado esmagadora, apesar dos sucessivos lançamentos de equipamentos concorrentes pela Sony, Creative, San Disk e Microsoft. Assim, no final de 2009, a Apple detinha 74% da quota de mercado, seguida pelo grupo "outras marcas" com 18%, a SanDisk com 7% e a Microsoft com apenas 1%, como demonstra o gráfico 21.

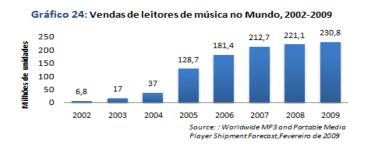
Gráfico 21: Quota de mercado dos leitores de música (%)



Esta indústria tem vindo a atravessar algumas dificuldades para manter o nível das suas vendas, uma vez que outros equipamentos, como telemóveis, *smartphones* e *tablets* passaram a incluir a funcionalidade de leitura de ficheiros áudio. Deste modo, aquilo que anteriormente era um equipamento (leitor de música digital), hoje em dia, não passa, muitas vezes, de uma funcionalidade de outros equipamentos que ameaçam substituir o leitor de música digital e torná-lo desnecessário. Esta realidade é visível nos gráficos 22 e 23.

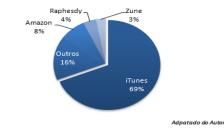


As vendas destes equipamentos têm vindo a aumentar, apesar do grande impulso ter sido dado nos anos 2005 e 2006 com a introdução de uma nova versão do iPod (versão mais actualizada do iPod que fora lançado em 2001), como já referido anteriormente. Nos últimos anos, o crescimento tem sido menor, fruto da penetração entretanto alcançada e também pelo número de outros equipamentos que apareceram com a funcionalidade de leitura de música. Ainda assim, como mostra o gráfico 24, é possível observar um ligeiro crescimento nas unidades vendidas anualmente.



Em semelhança ao foi referido na AppStore, a Apple criou uma loja virtual para adquirir músicas por um preço baixo – o iTunes. O iTunes apresenta uma quota de mercado de 69% (Gráfico 25), a grande distância da mais directa concorrência e funcionou não só como uma fonte de receita adicional para a Apple mas também como um elemento diferenciador e de fidelização dos clientes Apple.

Gráfico 25: Quota de mercado iTunes vs. concorrentes



Em Setembro 2010, o iTunes tinha mais de 58 milhões de utilizadores e conta com um lucro anual de cerca de 250 milhões de dólares. Actualmente, o iTunes não inclui apenas música, mas também outro tipo de multimédia, como por exemplo, audiobooks e filmes, esperando-se que no futuro até passa incluir programas de TV.

1.1.4.1 - Cadeia de Valor da Indústria dos leitores de música

Os leitores de música apresentam uma cadeia de valor mais simples, e consequentemente, menos fragmentada do que as cadeias de valor das indústrias de computadores e telemóveis. Com excepção de alguns equipamentos mais avançados tecnologicamente e que apresentam características, como máquina fotográfica e acesso à Internet, as especificidades técnicas dos equipamentos resumem-se a espaço de memória, cujo custo tem decrescido exponencialmente nos últimos anos, e qualidade de som. Ao nível do software, a interface com o utilizador, a apresentação gráfica, a inter-operacionalidade com outros sistemas e o modo de organização de pastas e reconhecimento de músicas são factores diferenciadores que se juntam às lojas de músicas a partir das quais o utilizador pode descarregar álbuns completos ou músicas à peça. A gestão da marca e da relação com os clientes, e o design dos equipamentos são os restantes factores de diferenciação dos equipamentos nesta indústria, onde, em resultado dos baixos custos de produção e avançado estado de maturidade, tem aparecido propostas de leitores de música com preços de venda muito baixos.

1.2 - Apple Inc.: História e Estratégia da Empresa

1.2.1- História e Estratégia da Apple, Inc.: de 1976 a 1997

No dia 1 de Abril de 1976 fundou-se uma das mais reconhecidas empresas a nível Mundial – a Apple Computers, Inc. – por Steve Jobs e Steve Wozniak, ambos à data com cerca de 20 anos de idade. A estes dois jovens viria a juntar-se mais tarde A.C. "Mike" Markkula que tinha aposentado da Intel com apenas 30 anos, e que era então o mais experiente dos três sócios.

Depois do lançamento do Apple I ter apresentado resultados acima das expectativas, o lançamento do Apple II, o primeiro computador pessoal passível de ser utilizado pelo comum dos consumidores sem profundos conhecimentos informáticos, desencadeou uma revolução na indústria dos computadores que atingiu vendas de mais de 1 bilião de dólares em menos de 3 anos. A Apple era então claramente líder de mercado, vendendo mais de cem mil unidades até ao final de 1980.

Aquando da entrada da IBM na indústria dos computadores, em 1981, a posição competitiva da Apple no mercado alterou-se rapidamente. Em cerca de um ano a quota de mercado da Apple caiu para 6,2%, cedendo a sua posição de liderança à IBM. Por detrás desta alteração drástica nas quotas de mercado esteve o facto do computador da IBM se basear no sistema operativo Microsoft DOS e processador Intel, que permitiam que outros fabricantes pudessem clonar os computadores da IBM mediante o licenciamento desta. A Apple continuava a centrar em si todo o desenvolvimento de hardware e software cobrando um preço muito superior e, deste modo, não massificando o computador.

Em 1984, a Apple introduziu o Macintosh, dando a conhecer ao mercado um grande avanço em termos de usabilidade e design num computador pessoal. Contudo, a falta de software compatível e lenta velocidade de processamento não permitiram que a Apple atingisse o sucesso esperado. O lucro líquido caiu então cerca de 17% e a quota de mercado manteve-se modesta. Em consequência das sucessivas fracas performances trimestrais da Apple, em Abril de 1985, o conselho de administração decidiu afastar o Steve Jobs que deu lugar a Sculley.

Sculley começou por decidir que a Apple se devia focar nos segmentos de *desktop publishing* e educação, onde ao nível do software e hardware, nomeadamente os periféricos, a Apple detinha vantagens competitivas para assumir relevância no mercado. Simultaneamente, assumiu uma estratégia de diferenciação, centrando grande parte da cadeia de valor *in-house* e requerendo a exclusividade dos fornecedores de software da Apple, desenvolveu equipamentos que se distinguiam ao nível do design e software com capacidade superiores que lhe permitiam cobrar um preço Premium. Em 1990, a quota da Apple havia estabilizado nos 8% com grande contribuição dos segmentos de *desktop publishing* e educação.

Entre 1990 e 1993 Sculley decide inverter a estratégia e produzir computadores mais acessíveis para ganhar quota de mercado. Simultaneamente, estabelece uma parceria com a IBM para o desenvolvimento de um novo sistema operativo e inicia um processo tendo em vista a utilização o microprocessador Intel então utilizado pela IBM, o PowerPC. A ausência de resultados da estratégia de conquista de quota de mercado através da venda de computadores de baixo custo afastou Sculley da presidência da Apple, dando o seu lugar a Spindler.

A chegada de Spindler à presidência executiva da Apple dá início ao fim do plano iniciado por Sculley para utilização do processador PowerPC. Spindler decide voltar a apostar nos segmentos de *desktop publishing* e educação que haviam sido descurados nos últimos anos da era Sculley e, simultaneamente, apostar numa estratégia de clones de Mac's. Spindler pretendia licenciar o Mac OX a outros fabricantes para aumentar as vendas e ganhar quota de mercado. Para aumentar a rentabilidade do negócio e fazer face à pressão existente ao nível dos custos, Spindler decide iniciar uma reestruturação na estrutura de custos da empresa, com efeitos ao nível do pessoal (despedimento de 16% do pessoal) e do R&D. Apesar disso, no primeiro trimestre de 1996 a Apple apresenta prejuízo de \$69 milhões e Splinder cede o seu lugar a Gilbert Amelio.

Com Gilber Amelio a Apple volta a focar-se nos segmentos de maior valor, com especial relevância para os servidores, equipamentos de acesso a Internet e PDA's. A tendência negativa, no entanto, manteve-se a mesma dos anos anteriores, tendo a Apple terminado 1996 com perdas de \$1,6 biliões e uma quota de mercado de apenas 3%.

Ainda em 1996, Gilbert Amelio dá o seu aval à aquisição da NeXT, empresa fundada por Steve Jobs aquando da sua saída da Apple, uma decisão que viria a mudar por completo a espiral de resultados negativos que a Apple apresentava há vários anos. A compra da NeXT pela Apple leva, de novo, Steve Jobs à liderança da Apple.

O regresso de Steve Jobs inicia uma nova era na Apple e dá lugar a uma série de decisões estratégicas que irão mudar a face da Apple, e devolver-lhe o sucesso e as performances positivas. As mudanças foram drásticas, percorreram toda a empresa e envolveram alterações ao nível da estratégia de negócio, a organização do portfólio de produtos, a estratégia de *pricing*, distribuição e comunicação, a organização da cadeia de valor e a reestruturação da própria empresa com resultados positivos e muito distantes daqueles que a Apple obteve durante a década anterior ao regresso de Steve Jobs à empresa.

1.2.2 - Apple, Inc., de 1997 até aos Dias de Hoje

1.2.2.1 – Cultura e estrutura da Apple

Embora alguns traços da cultura interna da Apple, como o gosto pela inovação e originalidade, tenham origem muitas décadas atrás, a verdade é que Steve Jobs promoveu mudanças importantes ao nível da cultura que foram fundamentais para o sucesso futuro da Apple. Três alterações promovidas por Steve Jobs podem ser identificadas como muito importantes na cultura organizacional da Apple:

- 1) Encorajou o debate e promoveu o debate de novas ideias internamente. Deste modo, era incentivado o espírito de equipa e a gestão de conflitos.
- 2) Criou mecanismos de transmissão das ideias e objectivos por toda a organização de modo a que todas as áreas estejam alinhadas com a estratégia da empresa.
- 3) Decidiu dar incentivos e compensações para os bons resultados. Segundo o líder, quando a Apple ganha, todos ganham.

Com Steve Jobs na Apple, procurou-se criar uma renovação da cultura, de modo a que todos os funcionários percebessem a importância do trabalho que desempenham, criando, simultaneamente, condições para que sentissem liberdade para fazê-lo de forma descontraída, mas, ao mesmo tempo, com uma atitude profissional. Não existem regras de vestuário no local de trabalho e os horários de trabalho são flexíveis. O próprio Steve Jobs assume também esta postura descontraída ao nível do comportamento e do *dress code*. Tudo isto tendo em vista promover um ambiente propício à inovação e criatividade, à partilha de ideias e ao seu debate. Junto de muitos colaboradores Jobs é visto com grande admiração, e, como tal, as suas decisões são facilmente acatadas e respeitadas. No entanto, também existem alguns rumores quanto ao difícil temperamento de Steve Jobs, que devido ao seu perfeccionismo e exigência, por vezes, condiciona a liberdade dos colaboradores.

Para muitos autores, a cultura da Apple ficou mais definida devido à presença de Steve Jobs. É impensável falar-se da Apple sem pensar em Steve Jobs ou referir Steve Jobs sem o associar à Apple. É ele que está sempre presente no lançamento dos produtos tão aguardados e os anuncia sempre da mesma forma descontraída: vestido com calças de ganga e uma t-shirt preta.

Relacionado com a marca, também é importante referir o logótipo da Apple, uma maçã já mordida. A razão do símbolo da Apple ser uma maçã deve-se aos fundadores da Apple serem fãs dos Beatles e terem decidido homenageá-los com este fruto.

Para finalizar, no geral, são várias as razões que justificam a cultura da Apple como defendem vários autores (Anexo 7) a presença de um CEO muito carismático e visionário, um logótipo no *top of mind* dos consumidores, um design diferente ligado a uma constante inovação e, consequentemente, a um público que consome e adora possuir Apple.

Também ao nível da estrutura, Steve Jobs promoveu algumas mudanças para a criação de uma Apple mais inovadora, menos burocrática e estruturalmente mais achatada. Antes do regresso de Steve Jobs, a estrutura da Apple era complexa, altamente hierarquizada, com vários níveis e divisões que trabalhavam isoladamente na empresa. Steve Jobs eliminou divisões, reduziu a burocracia existente e promoveu condições ao nível da estrutura para concretizar a cultura de inovação e partilha de ideias que pretendia ver implementada na organização. Como Steve Jobs referiu: "A organização é limpa, simples de se entender, e as responsabilidades estão bem definidas".

Actualmente, a Apple apresenta uma estrutura centralizada no CEO – Steve Jobs - e divide-se por onze principais categorias: CFO, COO, Legal, Design, Hardware, iOs Software, Operações, Retalho, Engenharia de Software, Marketing e Comunicações Globais (Anexo 8). Posteriormente, cada uma destas divisões tem as suas subcategorias. No entanto, com o intuito de manter a hierarquia simples, não existem muitos patamares na hierarquia da Apple. É uma estrutura onde apresenta grandes desafios. A mudança, o conhecimento e a globalização são os desafios com maior importância, mas nunca descurando do controlo de todos processos e decisões da empresa.

Segundo dados publicados de 26 de Setembro de 2009, a Apple tem um total de 36.800 trabalhadores (34.300 a full-time e 2.500 a part-time).

1.2.2.2 – Estratégia de Negócio

1.2.2.2.1- Estratégia de Diferenciação focada no Segmento de Consumo

Pese embora a educação (18% em 2008) – (Gráfico 8) mantenha um peso significativo nas suas receitas, a partir de 1997 a Apple focou-se mais no segmento de consumo. Neste segmento o grande enfoque tem sido a diferenciação e o desenvolvimento de soluções para o segmento de alto valor, isto é para os indivíduos que valorizam a experiência de utilização de um equipamento da Apple e a própria cultura da marca ao ponto de estarem dispostos a pagar um preço Premium pelos equipamentos da Apple. Neste contexto, aquando do seu regresso em 1997, Steve Jobs decidiu terminar com efeitos imediatos o programa de licenciamento do sistema operativo Mac OX para os clones dos Macintosh da Apple. O enfoque estava, de facto, na diferenciação e Steve Jobs deixava-o bem claro nas palavras -"A Apple é admirável por descobrir e inventar tecnologia incrível e moderna e torná-la incrivelmente fácil de usar", disse Steve Jobs em 2004 – e nas acções com o fim do programa de licenciamento do Mac OS à IBM e Motorola e o forte investimento no sistema operativo Mac OX e em software compatível e diferenciador que lhe permitisse materializar as suas intenções de diferenciação e entregá-la ao utilizador final.

No entanto, se, por um lado, tentava seguir um caminho de exclusividade e diferenciação, por outro lado, Steve Jobs também estava ciente da necessidade de garantir a compatibilidade dos seus equipamentos com o software de empresas que não estariam dispostas a oferecer a

exclusividade à Apple. Exemplo disso mesmo foi o acordo feito com a Microsoft para garantir a compatibilidade do Microsoft Office com o Mac OX.

1.2.2.2.2 Diversificação do Negócio

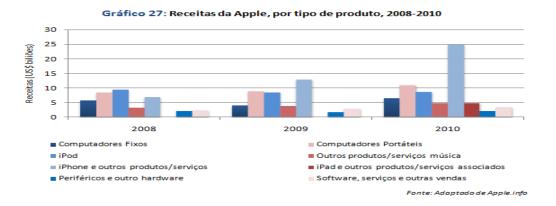
Os últimos 13 anos foram também anos de diversificação de negócio por parte da Apple, que procurou desenvolver outros equipamentos que não computadores, introduzindo-lhes características diferenciadoras. No passado a Apple produzia uma grande variedade de produtos, mas todos eles estavam relacionados com o seu *core-business*, os computadores. O regresso de Steve Jobs trouxe uma mudança de estratégia. A Apple prescindiu de muitos dos produtos que produzia até então relacionados com computadores, no entanto, com pouca ou nenhuma capacidade de diferenciação, tendo diversificado o seu negócio para novas indústrias como foi o caso dos lançamentos do iPod, do iPhone e do iPad (Gráfico 26). Juntamente com o lançamento do iPod e do iPhone, a Apple obteve novas fontes de receitas: as aplicações, descarregáveis a partir da App Store, e as músicas, passíveis de serem adquiridas na loja de música online da Apple, o iTunes. Com o negócio das aplicações perspectiva-se também que a Apple obtenha elevado retorno da publicidade online (iAd) que suportam o negócio das aplicações gratuitas existentes na App Store (Gráfico 27).



Esta diversificação do negócio não só trouxe à Apple novas fontes de receita e reduziu o seu risco de exposição ao facto de estar presente apenas na indústria dos computadores, como também teve o efeito de apresentar a marca Apple, a experiência de utilização superior e o design de vanguarda dos seus equipamentos a um conjunto de consumidores que, mais tarde, se tornaram clientes de outras linhas de produtos da Apple. O iPod foi uma peça muito importante desta estratégia, pois, entre os equipamentos referidos, foi aquele que obteve uma maior massificação. O efeito de contágio positivo que o crescimento das vendas do iPod tivera nas vendas de computadores ficou conhecido por iPod Halo Effect³.

.

³ iPod Halo Effect - O efeito de halo é um viés cognitivo em que as características percebidas positivamente de um determinado item tendem a alargar a percepção da marca. Assim, este efeito tem sido usado para descrever o iPod, pois teve efeitos positivos sobre a percepção de outros produtos da Apple.



1.2.2.2.3 Be Second to Market

Esta diversificação do negócio para novas indústrias não implica que a Apple tenha optado ao longo dos anos por ser puramente pioneira. Na verdade, a Apple especializou-se em ser a "segunda a chegar" ao mercado. O iPhone que veio revolucionar o conceito de *smartphone* não foi o primeiro *smartphone* a surgir no mercado; o iPod não foi o primeiro leitor de música portátil a ser lançado, embora tenha revolucionado para sempre o conceito de música digital; o iPad não foi o primeiro *tablet* do Mundo, pese embora tenha sido o seu lançamento a dar o impulso a este segmento de produto. A Apple revolucionou cada um destes segmentos de produto, mas partiu sempre de conceitos existentes. Pegou em equipamentos existentes e reinventou-os a partir das vantagens competitivas da Apple: design de vanguarda, experiência de utilização, imagem de marca e características diferenciadoras ao nível tecnológico.

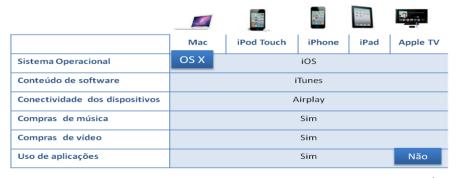
Em 2001, quando a Apple lançou o primeiro iPod, a Sony liderava o mercado de leitores de mp3 com o Sony Walkman, um produto cujo nome Walkman se havia transformado na designação da própria categoria de produto. O Sony Walkman era um leitor de CD's que, entre outros formatos, reproduzia ficheiros em formato mp3. Por essa altura, aliás desde 1998, também existiam leitores de música digital da Rio Labs e da Eiger Labs que de uma forma simples se podia traduzir em repositórios de ficheiros em formato mp3 ou "wav" transferidos a partir do computador. Em 2001, a Sony e a Cakewalk já disponibilizavam software de edição de música digital. A Apple havia chegado bem depois ao mercado, mas ainda assim foi capaz de assumir a sua liderança rapidamente. O iPod destacava-se pelo design diferenciador, maior capacidade de memória e software fácil de utilizar. A facilidade de utilização acabou por ser o factor chave de sucesso do iPod, aquele que mais vezes foi destacado pela comunicação da Apple. Essa facilidade de utilização abrangia a organização dos ficheiros por pastas (artistas, álbuns, etc.), a edição de música através do software GarageBand e a loja virtual a partir da qual o utilizador podia adquirir músicas a um preço unitário reduzido, o iTunes. Com um preço de lançamento de \$499 o iPod foi considerado demasiado caro pelos analistas da indústria, mas a verdade é que se tornou um sucesso que permitiu a Apple garantir a liderança de mercado que mantém até hoje com mais de 70% de quota de mercado. Em suma, a Apple não inventou o conceito de leitor de música digital, pois esse foi apresentado ao mercado pela Eiger Labs no final da década de 90. A Apple introduziu

mudanças significativas nos equipamentos existentes, alavancando nas suas vantagens competitivas para tornar o seu iPod no standard da indústria. O mesmo veio a verificar-se com o iPhone e, mais recentemente, com o iPad.

1.2.2.2.4- "Digital hub"

Steve Jobs falou a primeira vez sobre este conceito na conferência anual Macworld em 2001. Steve Jobs previu então que o aparecimento crescente de novos equipamentos tecnológicos como câmaras fotográficas/de filmar digitais, telemóveis, PDA's, leitores de cd's e leitores de música tornariam o computador o centro da era digital ("digital hub") como elo de ligação entre os diversos dispositivos acrescentando-lhes valor. Os anos seguintes vieram não só a confirmar algumas das suas previsões como também a apresentar os passos que a Apple tem dado para se posicionar como a empresa líder do digital hub. Tirando partido do facto de verticalizar mais do que qualquer outro fabricante concorrente a sua cadeia de valor e de deter um controlo significativo do hardware/software, a Apple lançou vários equipamentos e software que além de compatíveis se complementaram e acrescentaram valor entre eles. Por exemplo, a Apple TV, sincronizada com um Macintosh, permite a apresentação de vídeos ou programas de TV, passíveis de serem adquiridos no iTunes, no televisor da sala de estar do utilizador. O iMovie, software de edição de vídeos, permite acrescentar valor aos filmes gravados através da câmara de filmar digital (por exemplo, adicionando música de fundo ou uma narrativa), que posteriormente pode ser colocados no iTunes ou visualizados na TV da sala através da Apple TV (Figura 1). Esta visão de longo prazo foi uma estratégia apresentada por Steve Jobs em 2001 e executada ao longo dos anos através de diversos novos lançamentos de equipamentos e software que materializam a visão da Apple e entregam ao cliente final os benefícios esperados.

Figura 1 – Elementos convergentes entre os diferentes equipamentos



Fonte: Informa Telecom, 2010

1.2.2.3- Estratégia de Cadeia de Valor

Historicamente, a Apple sempre optou por centralizar mais fases da cadeia de valor do que outros fabricantes. Esse facto deveu-se sempre à necessidade da Apple em garantir controlo sobre o hardware e software, e utilizar um sistema operativo próprio. Na década de 90, no período em que Mike Spindler e Gilbert Amelio lideraram a empresa, a Apple abdicou, por exemplo, de algum do controlo que detinha sobre o sistema operativo, através do processo de

licenciamento do Mac OS a outros fabricantes que clonavam os seus Macintosh. No entanto, o regresso de Steve Jobs e a sua estratégia de diferenciação ao nível do produto e experiência de utilização voltaram a forçar a Apple a uma maior verticalização e horizontalização do que a concorrência. O desenvolvimento de software exclusivo e específico de que o iLife e o Safari são exemplo, a necessidade de apresentar equipamentos com design diferenciador e o investimento realizado nos sistemas operativos Mac OX, para Macintosh, e iOS, para o iPhone, levaram a que a Apple mantivesse controlo sobre um maior número de fases da cadeia de valor do que a concorrência. A diversificação e os passos dados rumo a um posicionamento adequado no digital hub forçaram também a Apple a garantir uma maior horizontalização da sua cadeia de valor, de modo a garantir inter-operacionalidade e complementaridade entre as diversas linhas de produtos que a Apple ia lançando no mercado. Deste modo, a Apple foi estendendo a sua actividade a diversas fases da cadeia de valor com o intuito de garantir diferenciação e acrescentar valor na sua relação com o cliente final. A estratégia de cadeia de valor da Apple passa por obter um papel relevante, através de recursos unicamente internos ou através de parcerias, em várias fases da cadeia em todos os equipamentos comercializados. Deste modo, a Apple garante capacidade de diferenciação e um maior controlo sobre o seu negócio do que a maioria dos seus concorrentes (Anexo 9).

No entanto, ao contrário do que havia sido incorrectamente feito no passado, a necessidade de Steve Jobs em garantir controlo sobre a cadeia de valor para entregar um produto final diferenciador não condenou a Apple ao isolamento. Steve Jobs integrou a Apple no ecossistema, estabelecendo acordos com a Microsoft, introduzindo os processadores Intel nos seus computadores fixos e portáteis e tornando vários dos seus equipamentos compatíveis com Windows (por exemplo, o iPod e o iTunes). O equilíbrio entre centralizar um maior número de fases da cadeia de valor do que outros concorrentes, sem viver num ecossistema isolado, com os problemas de inter-operacionalidade daí decorrentes foi uma das principais linhas estratégicas da Apple desde o regresso de Steve Jobs.

1.2.2.4- Estratégia de Produto

1.2.2.4.1- Redução da Gama de Produtos

Com o regresso de Steve Jobs foram implementadas algumas medidas estratégicas ao nível do produto, entre as quais, se destaca a redução da gama de produtos que a Apple produzia até à data (reduziu a gama de computadores de 15 para 3 modelos). Steve Jobs decidiu eliminar do portfólio todos os produtos que não eram rentáveis e não eram diferenciadores face aos seus concorrentes, como por exemplo, as impressoras ou as drives de cds. Neste esforço de redução da gama de produtos, a Apple tomou também a decisão de se focar prioritariamente no segmento de consumo. A Apple pretendia desenvolver produtos diferenciadores e únicos, que acrescentassem valor ao que a concorrência tinha no mercado. A Apple passou a focar-se num portfólio de produtos reduzido, em que cada novo lançamento de um produto incluísse sempre características diferenciadoras.

Ao longo dos últimos 13 anos, a Apple seguiu uma estratégia de lançamento de novos produtos muito própria onde procurou maximizar os seus recursos e o impacto dos novos lançamentos, minimizando o risco de um lançamento mal sucedido. Sempre que introduz um novo produto no mercado, nomeadamente quanto entra num novo segmento e pretende lançar um novo conceito de produto com base em algo já existente, a Apple lança apenas um modelo do equipamento. Depois de verificado o sucesso no novo lançamento a Apple opta por lançar novas versões e modelos, alargando a "família de produto" do equipamento em questão. O lançamento do iPod é um dos exemplos desta estratégia. Lançado em 2001, o iPod contava apenas com um modelo, actualmente denominado iPod classic. Actualmente, o iPod conta com quatro modelos, cada um deles com várias versões que se distinguem essencialmente ao nível da memória interna.

1.2.2.4.2- O Lançamento do iMac

O primeiro lançamento relevante da Apple depois do regresso de Steve Jobs no mercado de consumo foi o iMac, em 1998. O iMac era um computador verdadeiramente revolucionário, introduzindo várias novidades ao standard da indústria. O iMac era o primeiro computador all-in-one, i.e. o primeiro equipamento que integrava monitor, CPU e colunas num único módulo. Além disso, era o primeiro computador fabricado a partir de plástico colorido (cor azul petróleo), afastando-se do standard da indústria cujas cores eram preto, branco ou cinza e conferindo-lhe um aspecto diferenciador e mais apelativo ao segmento de consumo. O próprio teclado e rato que eram incluídos no pacote de venda do iMac eram coloridos, combinando com a cor do monitor. O iMac era também o primeiro computador a não incluir uma drive de disquetes, decisão que na época gerou polémica entre os analistas, mas que se veio a provar ser a mais correcta, e incluía um modem de ligação à Internet. A Apple via então o computador do futuro como um meio para aceder à Internet e o "i" que antecedia a palavra "Mac" denunciava essa visão. Nos anos seguintes foram lançados novos padrões coloridos para o iMac.



O iMac vendeu cerca de 6 milhões de unidades e marcou o início de uma estratégia de produto, que revitalizou a imagem da Apple e serviu de base para futuros lançamentos. A ousadia do design, as cores e as formas do iMac podem ser de algum modo observadas nos lançamentos que a Apple foi realizando ao longo dos anos seguintes.

1.2.2.4.3 - Portfólio actual da Apple

Actualmente, em resultado da estratégia da diversificação do negócio e da redução da gama de produtos, a Apple está focada em quatro segmentos de produto/mercado, cada um deles com um número reduzido de modelos disponível:

1.2.2.4.3.1) Computadores

Os computadores, que desde sempre foram o core business da Apple, continuaram a ser parte dos objectivos fulcrais da estratégia liderada por Steve Jobs, e como tal, o investimento e desenvolvimento nesta indústria tem-se continuado a notar.

Os computadores da Apple são conhecidos por Macintosh, marca registada em Setembro de 1979. A Apple dispõe de computadores fixos - o iMac, o Mac Pro e o Mac Mini - e computadores portáteis - MacBook, MacBook Pro e MacBook Air. Alguns destes modelos apresentam várias versões, diferenciando-se apenas ao nível do processador e da memória interna.



Com estes modelos, a Apple apresenta várias opções de preço (desde 719€ com o Mac Mini a 4.949,00€ com o Mac Pro) e de utilização ao consumidor. Interessante, referir que, por exemplo, o Mac Mini teve o seu lançamento no inicio de 2005 para alcançar proprietários de computadores com o Windows, iPods, modelos mais antigos da Macintosh, através de um computador que era apenas uma caixa e que foi apresentado com o seguinte lema: "BYODKM - Bring your own display, keyboard and mouse". A ideia era que o consumidor ao adquirir o Mac Mini pudesse conectá-lo a qualquer periférico que já possuísse.

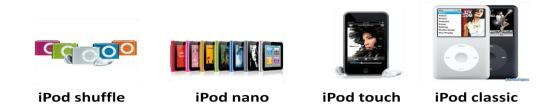
Para além da preocupação por oferecer hardware diferenciador e Premium, a Apple também não descurou do software e investiu fortemente na melhoria do seu sistema operativo próprio, o Mac OS X. Este é um sistema exclusivo da Apple (certificado pela UNIX), e onde a aparência gráfica é a característica visível mais diferenciadora em relação a outros sistemas operativos. Para além disso, tem apresentado níveis de fiabilidade que os outros até à data não conseguem obter. O Mac OS X já conta com sete versões, cada uma delas com nomes de animais selvagens (Cheetha, Puma, Jaguar, Panther, Tiger, Leopard, Snow Leopard e por fim, a mais recente, o Lion).

No seguimento da sua estratégia, Jobs considerou mais adequado reduzir o risco a que estava sujeito ao estar dependente de software de outros fabricantes. Deste modo, procurou desenvolver aplicações próprias para a Apple, como por exemplo, o iWork. Este software de produtividade consiste num conjunto de aplicativos para, como o nome indica, trabalhar, ou seja, é um software semelhante ao conhecido Microsoft Office, tendo processadores de texto, cálculo, apresentações, etc. Destaque para outros softwares da Apple, como o iLife (conjunto de programas – iPhoto, iMovie, iDVD, GarageBand e iWeb – para todo o conteúdo digital ser criado, organizado, visto e publicado), o Safari (Browser da Internet) e o Quicktime (programa de multimédia, capaz de manipular formatos de vídeo digital, media clips, som, texto, animação, música e vários tipos de imagens panorâmicas interactivas).

1.2.2.4.3.2) Leitores de música digital

Neste mercado, a Apple dispõe de uma família de produto, o iPod, que inclui vários modelos e versões disponíveis no mercado. O iPod foi um equipamento que revolucionou a indústria. Lançado em 2001, permitia que o seu utilizador transferisse músicas do seu computador para o iPod ou as descarregasse do iTunes, lojas de músicas online. Diferenciador ao nível do design e da interface com o utilizador, o iPod conquistou desde logo vários utilizadores. No entanto, foi a partir do momento que a Apple tornou o iTunes compatível com o Microsoft Windows, em 2003, e lançou modelos mais acessíveis ao nível do preço, o iPod Nano e o iPod Shuffle, que o iPod se massificou e garantiu uma quota de mercado superior a 70%.

Actualmente, a Apple apresenta 4 modelos distintos:



Cada um destes modelos, apresenta as suas características próprias, sendo o iPod shuffle o mais básico e o iPod Touch o mais complexo (muito semelhante ao iPhone em design). As versões dos iPods variam na sua capacidade de memória (de 4G a 64G, dependendo dos modelos). Os preços destes leitores de música variam de \$49 (50€) com o iPod Shuffle até aos \$249 (234€)⁴ com o iPod classic.

Quando falamos do iPod é impossível não mencionar a importância que o iTunes teve para potenciar o sucesso do equipamento. O iTunes permitiu aos clientes a aquisição de músicas "à peça" dos mais variados artistas, tendo, rapidamente, conquistado o seu espaço no mercado. Actualmente, o iTunes inclui também vídeos, audiobooks, programas de TV, entre outros, que podem ser adquiridos para o iPod ou outros equipamentos da Apple.

Como verificamos no gráfico 28, o número de downloads do iTunes tem tido um crescimento exponencial desde o seu aparecimento.



⁴ Os Preços em Dólares foram retirados do site Apple.com e os Preços em Euros foram retirados do site Apple.pt

1.2.2.4.3.3) Smartphones

Relativamente aos telemóveis, a Apple lançou-se neste mercado, em 29 de Junho de 2007 nos EUA com o iPhone. Mais do que um telemóvel, o iPhone é um smartphone, e revelou-se um sucesso estrondoso logo no lançamento do seu primeiro modelo (vendeu 6.100.000 unidades do iPhone ao longo de cinco trimestres). Actualmente, estão disponíveis dois modelos: iPhone 3GS e o iPhone 4. Cada um dos modelos do iPhone tem duas versões que se distinguem ao nível da memória interna (16G e 32G). Os preços destes telemóveis dependem das operadoras dos clientes, as quais remetem para contractos de fidelização, possibilitando o cliente de comprar o equipamento por um valor inferior. Pela AT&T o iPhone 3G pode ser adquirido

por \$49 enquanto que o iPhone 4 de 8G tem um valor a partir de $$199^{5}$.

Embora o primeiro iPhone lançado no mercado não suportasse



iPhone 3GS

aplicações, o lançamento de um novo modelo em 2008 permitiu que a Apple lançasse a primeira loja de aplicações, a AppStore, a partir da qual o utilizador do iPhone pode descarregar as mais variadas aplicações pagas ou gratuitas e que se transformaram numa importante fonte de receita para a Apple. Em pouco mais de seis meses desde do seu lançamento já eram contabilizados mais de 500 milhões de aplicativos para iPhones e iPods. As aplicações podem ser desenvolvidas por qualquer pessoa com conhecimento de programação, sendo posteriormente validadas pela Apple e disponibilizadas na AppStore. O modelo de negócio vigente distribui os lucros em 70% para o indivíduo que desenvolveu a aplicação e 30% para a Apple.

1.2.2.4.3.4) Tablets

A 27 de Janeiro de 2010 foi lançado o novo sucesso da Apple, o iPad, um equipamento que procura ir de encontro à necessidade do consumidor ter acesso à Internet e às funcionalidades de um computador em qualquer lugar a qualquer hora. Deste modo, surgiu um novo segmento de produto, a qual se deu o nome de tablets. O iPad tem um ecrã táctil de 9,8 polegadas, não tem teclado, rato ou drives. Mais recentemente, a Apple já lançou um novo modelo, o iPad 2. Este modelo teve algumas melhorias, principalmente, ao nível da bateria e do processador. Sendo assim, a Apple, dispõe de dois modelos de iPads, cada um com duas versões: os que

possibilitam apenas o acesso através de Wi-Fi e os que incluem o Wi-Fi juntamente com 3G. Os dois modelos estão à venda com diferentes capacidades de memória: 16G, 32G e 64G. Os preços variam de \$499 (479€) com o iPad original só com Wi-Fi de 16GB até a \$829 (799€) com o iPad 2 (Wi-Fi + 3G) de 64GB⁶.





iPad 1

iPad 2

⁵ Os Preços em Dólares foram retirados do site Apple.com e os Preços em Euros foram retirados do site Apple.pt

⁶ Os Preços em Dólares foram retirados do site Apple.com e os Preços em Euros foram retirados do site Apple.pt

Existem outros "produtos" que fazem parte do portfólio de produtos da Apple e que contribuem para sucesso da marca, pois acrescentam valor e estão alinhados com a estratégia de *digital hub* da Apple. Entre estes produtos, destacam-se a Apple TV e o Apple Cinema Display. Por fim, a Apple licencia a sua marca a uma vasta linha de acessórios para os seus produtos, fabricados por terceiras partes.

Por fim, podemos verificar, pela tabela 2, que em 2010, são os iPhones (39.989) e os iPod (50.312) que representam um maior peso nas vendas da Apple em unidades. Deste modo, verificamos que, como já foi anteriormente referido, os computadores fixos, deixaram de ser os principais contribuidores para as vendas, reflectindo a importância que os outros segmentos têm tido no crescimento da Apple.

Tabela 2 - Unidades vendidas por linha de produto em 2010 e 2009

	2010	Variação	2009	Variação			
Unidades de venda por produto:	Unidades de venda por produto:						
Computadores fixos	4.627	45%	3.182	-14%			
Portáteis	9.035	25%	7.214	20%			
Total de Macs vendidos	13.662	31%	10.396	7%			
Vendas líquidas por Mac vendido	\$ 1,279	-4%	\$ 1,333	-10%			
Total de unidades iPod vendidas	50.312	-7%	54.132	-1%			
Vendas líquidas por iPod vendido	\$ 164	10%	\$ 149	-11%			
Total de unidades iPhone vendidas	39.989	93%	20731	78%			
Total de unidades iPad vendidas	7.458	n/a	n/a	n/a			

Fonte: Relatório Apple, 2010. Valores em milhares de unidades

1.2.2.5- Estratégia de Preço

Apostando numa estratégia de diferenciação, a Apple optou desde o regresso de Steve Jobs, em 1997, por seguir uma estratégia de preço Premium. Deste modo, a Apple estabeleceu sempre preços muito elevados para os seus novos lançamentos em comparação com o standard praticado na indústria. A lealdade da sua base de clientes, o poder da sua marca e as características diferenciadoras introduzidas em cada produto permitiam-lhe cobrar um preço Premium que compensasse o reduzido volume de vendas esperado em comparação com a concorrência.

Na generalidade dos seus lançamentos, principalmente quando iniciava o seu percurso num determinado segmento de produto (exemplo: lançamentos do iPod e iPhone), a Apple decidiu introduzir um único modelo do equipamento, cobrando um preço Premium que lhe permitia obter margens muito elevadas. O target inicial dos lançamentos da Apple tem sido, tipicamente, os actuais utilizadores de outros equipamentos Apple, tirando partido do facto de ser o fabricante cujos clientes demonstravam maior intenção de repetir a compra de produto da marca. Além destes, é comum referir que o target da Apple são indivíduos jovens e tecnologicamente sofisticados que são muitas vezes utilizadores profissionais e científicos, ou seja, um target que valoriza as características diferenciadoras dos equipamentos da Apple e

que, por isso, está disposto a pagar um preço Premium. Algum tempo depois de estar no mercado, principalmente depois de lançar uma nova versão do equipamento, a Apple reduz o preço de venda ao público do modelo anterior, mantendo-o ainda assim acima do preço de venda de equipamentos da concorrência com características técnicas semelhantes. Deste modo, sem desvalorizar os seus clientes de alto valor e que estavam dispostos a pagar um preço Premium aquando do novo lançamento, a Apple consegue atingir outros segmentos de mercado com menor disponibilidade financeira e massificar os seus equipamentos. Este modelo foi seguido na generalidade dos lançamentos da Apple com excepção da primeira geração do iPhone. Neste caso, a Apple baixou o preço do iPhone \$200 três meses depois do lançamento. Esta decisão causou enorme insatisfação nos clientes que haviam adquirido o seu iPhone nos três primeiros meses e levou a que a Apple se comprometesse a efectuar um crédito de \$100 em loja a todos os clientes que apresentassem prova de ter adquirido o iPhone nos três meses seguintes ao seu lançamento.

Outra estratégia muitas vezes vista para discriminar o preço, aproveitando a maior disponibilidade a pagar de alguns clientes sem comprometer o volume de vendas e ao alcance dos segmentos de menor valor por utilizador, foi o lançamento de diferentes versões do mesmo produto base, obviamente colocadas à disposição do cliente a preços de venda distintos. Foi o que aconteceu, por exemplo, com o lançamento do iPad que tinha dois modelos, cada um com três versões. Um modelo permitia o acesso à Internet apenas via Wi-Fi e tinha três versões: 16GB a \$499, 32GB a \$599 e 64GB a \$699. O outro modelo lançado permitia acesso à Internet via Wi-Fi ou rede 3,5G dos operadores móveis e tinha também três versões: 16GB a \$629, 32GB a \$729 e 64GB a \$829. Num nível muito mais abrangente e com uma gama de produtos muito superior podemos também observar o exemplo do iPod, cujo preço de venda em Dez.2010 variava entre \$49 da versão iPod Schuffle a \$249 do iPod classic.

1.2.2.6- Estratégia de Distribuição

Em resultado das sucessivas alterações ao longo dos anos da estratégia de negócio da Apple, também a estratégia de distribuição careceu de maior consistência e uma definição mais concreta dos seus princípios estratégicos.

Um dos principais problemas com que a Apple teve de se deparar foi a sua relação distante face aos retalhistas. De acordo com a estratégia seguida em cada momento, a Apple ora tinha uma relação mais próxima com os retalhistas, optando por uma estratégia *push* onde colocava os seus produtos à venda nos retalhistas, ora optava por um método de distribuição de venda mais directo, apostando numa estratégia *pull* onde procurava que fossem os clientes a terem a iniciativa de procurar os produtos da Apple. Esta estratégia *pull* ficou conhecida como "Macintosh Way".

Outro dos problemas devia-se ao facto da Apple, muitas vezes, não apresentar capacidade de resposta à procura dos seus produtos quando, de forma inesperada, a procura aumentava.

Com o regresso do Steve Jobs, como já foi referido, a Apple passou a estar mais focada no segmento pessoal. Deste modo, a distribuição foi mais um dos pontos que no seu entender necessitava de alterações. Para Steve Jobs, ter máquinas nas prateleiras das lojas a retalho estava, por si só, não gerava intenção de compra, principalmente se estivermos a falar de produtos Premium que a Apple se proponha a vender (até porque normalmente não se expunham os modelos mais apelativos, mas sim os mais recentes). De forma a solucionar este problema crónico, a Apple reduziu, o número de distribuidores a que recorria como intermediários entre ela e os seus retalhistas. Foram eliminadas pequenas lojas de retalhos, a favor de cadeias de lojas de âmbito nacional. Para além disto, foram contratadas mais de cem representantes de vendas e de apoio técnico próprios da marca para estarem presentes em pontos estratégicos das lojas.

Em Novembro de 1997, a Apple lança a possibilidade dos consumidores poderem comprar os Macs através do seu website. Esta estratégia já havia sido seguida pela Dell no ano anterior, com impacto positivo nas vendas e na margem. Apesar de todos estes esforços, as vendas continuavam a decrescer e a Apple continuava a perder quota de mercado. Em 1998, a empresa deu como terminada a relação com muitos retalhistas (Circuit City, Computer City, Office Max, etc) e fez um acordo de exclusividade com a CompUSA. Esta cadeia de lojas criou uma espécie de uma loja Apple dentro das suas lojas, e as vendas começaram a crescer. Contudo, não era objectivo da marca continuar à mercê da exclusividade.

Em 15 de Maio de 2001, Steve Jobs, apresentou-se no centro comercial Tyson's Center, na Virginia, para inaugurar a primeira loja de retalho da própria Apple. Apesar das previsões mais pessimistas dos críticos, no terceiro trimestre de 2004, a Apple tinha aberto 81 lojas próprias a retalho. Eram lojas distintas das que os consumidores estavam habituados. Localizavam-se nos centros de grande tráfego, e era pretendido que ao entrarem, os consumidores experienciassem a cultura da Apple. Davam a possibilidade de experimentar e visualizar os produtos a funcionar e os funcionários tinham formação acerca de todos os produtos de modo a responderem a qualquer dúvida dos consumidores. As lojas começaram a expandir-se em território nacional e internacional, as filas das pessoas à espera das novidades tornou-se um fenómeno e as vendas começaram a apresentar bons números (em 2005, as vendas a retalho superaram mais de 1 bilião de vendas).

Com o lançamento do iPhone, a Apple estava a entrar num novo mercado e como tal, tinha de definir uma estratégia de distribuição distinta dos computadores. Neste caso, os operadores de telecomunicações têm uma grande importância na distribuição de telemóveis/smartphones ao cliente final e, por isso, a Apple não podia vender os seus smartphones apenas pelos seus retalhistas habituais ou pelos seus métodos próprios (website e lojas próprias).

De forma a solucionar este problema, recorreu a parcerias com operadores líderes de mercado, pois, por um lado, alcançam a maior parte do mercado e, por outro lado, permite obter condições mais vantajosas que outro pequeno operador não consegue oferecer. Um exemplo foi o acordo que a Apple fez com a AT&T, aquando do lançamento do primeiro iPhone. Este acordo consistia na operadora dar uma percentagem significativa do valor que os clientes faziam em chamadas nos iPhones, algo invulgar e inédito até então em acordos de fabricantes e operadores.

1.2.2.7- Estratégia de Comunicação e Marca

Actualmente, a Apple é das marcas mais reconhecidas no Mundo e sua vasta comunidade de seguidores apresenta elevados níveis de lealdade à marca, sentindo-se como parte de uma cultura Apple e não apenas compradores dos produtos da empresa. De acordo com o estudo anual Brand Keys Customer Loyalty Engagement Index, a Apple lidera o ranking das marcas mais capazes de estimular lealdade nos consumidores nas categorias de computadores pessoais e *smartphones*. Segundo a Interbrand, a Apple é a marca tecnológica mais valiosa do Mundo, com crescimentos anuais, em termos de valor de marca, de dois dígitos nos últimos 5 anos (entre 12% e 32%). Como é que a Apple foi capaz de construir uma marca tão forte?

A marca Apple sempre foi um dos principais activos da empresa. A Apple prometeu, ao longo do tempo, equipamentos com design elegante, características diferenciadoras e uma experiência de utilização única, tendo sido capaz de entregar esta proposta de valor aos seus clientes. Desde os anos 70 e 80, quando a Apple lançou software e hardware mais fiável e fácil de utilizar do que a IBM, embora mais caro e menos compatível com software fabricado por outras empresas, criaram uma imagem de marca muito forte, principalmente nos Estados Unidos. Os produtos da Apple passaram a ser vistos como mais fáceis de utilizar, com melhor grafismo e design mais apelativo. Desde essa época que existem comunidades de seguidores da marca constituídas por clientes que são altamente leais à Apple. O poder da marca e a lealdade apresentada pelos clientes da Apple foi mesmo um dos principais motivos que atenuou as perdas da Apple quando na década de 90 a empresa apresentava dificuldades em seguir uma estratégia consistente e apresentar resultados financeiros positivos.

Quando regressou à liderança da Apple em 1997, Steve Jobs tentou alavancar no histórico poder de marca da Apple e revitalizá-la para sair dos resultados financeiros negativos que a Apple vinha apresentando. O poder de marca da Apple permitiu-lhe, por exemplo, apostar numa estratégia de diferenciação e preço Premium que ainda hoje norteia a estratégia da empresa. Desde a comunicação *above the line*, ao serviço de apoio ao cliente, passando pelo serviço de venda, experiência de utilização e processo de lançamento de novos produtos, tudo é estruturado com o objectivo final de construir uma imagem de marca forte e pela qual os utilizadores estejam dispostos a pagar um preço Premium.

O lançamento do iMac foi o primeiro passo dado por Steve Jobs no sentido de revitalizar a imagem da Apple e lançar as bases daquilo que seria a comunicação e a marca da Apple nos anos seguintes. A campanha de lançamento do iMac, atribuída pela Apple à agência TBWA Hiat/Day, sob o lema "Pense Diferente" introduzia linhas estratégicas dos futuros lançamentos de equipamentos da Apple: equipamentos que desafiavam os standards da indústria com design de vanguarda e características diferenciadoras. Ainda ao nível do lançamento de equipamentos, a entrada da Apple em novos mercados com o lançamento do iPod e do iPhone vieram apresentar a marca, a cultura Apple, a experiência de utilização superior e o design de vanguarda a um novo Universo de consumidores que depois conheceram outras linhas de produto da empresa e se tornaram clientes fiéis da Apple.

Para promover a marca e reforçar o seu valor também foram importantes as Apple Stores, lojas próprias da Apple abertas nas principais cidades do Mundo após o regresso de Steve Jobs, e o lançamento de produtos como o iPod e o iPhone. A abertura de Apple Stores teve não só como objectivo estimular vendas, mas também apresentar os valores da marca ao cliente e reforçar o valor da Apple. Numa Apple Store o cliente é introduzido no Mundo Apple, podendo experimentar os equipamentos e colocar todas as dúvidas ao staff, cuja formação é cuidada pela Apple com a máxima atenção.

Em todo este processo de revitalização da imagem Apple e para garantir e preservar o valor da marca, a Apple optou sempre por exercer um controlo estreito sobre a comunicação da sua marca. Por exemplo, a Apple exerce um controlo muito maior sobre a comunicação que os operadores fazem sobre o iPhone. Um operador móvel não pode comunicar o iPhone juntamente com outros telemóveis, as imagens do equipamento a utilizar na comunicação são fornecidas pela Apple, a colocação do logo e do equipamento no espaço disponível são cuidadosamente definidas, etc. O detalhe chega ao ponto de ser proibida a utilização de flash num banner onde seja comunicado o iPhone. Naturalmente, a imposição de todos estes requisitos só são possíveis em virtude do poder de marca da Apple e do interesse que os operadores têm em obter os produtos da Apple.

1.2.3- Os Resultados Financeiros da Estratégia Implementada

Quando Steve Jobs regressou à posição de CEO da Apple Computers, Inc., em Julho de 1997, a Apple apresentava resultados financeiros negativos e preocupantes quanto à sustentabilidade futura da empresa. Os anos fiscais de 1996 e 1997 foram fortemente negativos para a Apple em quase todas as métricas operacionais e financeiras.

No final de 1997 as receitas caíram para valores inferiores aos registados em 1992 (\$7,08B); o EBITDA atingiu valores negativos de \$1,14B e \$927M, tendo a margem de EBITDA ficado por -13,17% e -14,74%, respectivamente, em 1996 e 1997; o resultado líquido assumiu

também valores negativos em ambos os anos: -816M e -1,045B, respectivamente, em 1996 e 1997 (Tabela 3).

Tabela 3 - Principais indicadores financeiros da Apple em 1997 e 1996

	1997	1996
Receitas (US \$)	7,08 B	9,83 B
EBITDA (US \$)	- \$ 927M	-\$ 1,14B
Margem de EBITDA	- 14,74%	13,17%
Resultado Liquido (US \$)	- 1,045 B	- 816 M

O desempenho bolsista acompanhava naturalmente o desempenho financeiro e operacional. Em 1997, aquando da substituição de Gilbert Amelio por Steve Jobs na liderança da Apple Computers Inc, o preço por acção da Apple atingiu o valor mais baixo em 12 anos. O valor de mercado da Apple atingia os \$2,3B depois de quedas sucessivas nos últimos anos.

O regresso de Steve Jobs e a estratégia por este encetada guindou a Apple a resultados financeiros e operacionais muito diferentes dos apresentados em 1997. No fim do ano fiscal de 2010, a Apple apresentou receitas superiores a \$65B (+ 829% em relação a 1997), EBITDA de \$16B, margem de EBITDA de 27,6% e resultado líquido de \$14B (Tabela 4).

Tabela 4 - Principais indicadores financeiros da Apple em 2010 e 1997

	2010	1997	Variação (%)
Receitas (US \$)	\$ 65B	\$ 7,08B	829%
EBITDA (US\$)	\$ 16B	- \$ 927M	n/a
Margem EBITDA	27,6%	- 14,74%	n/a
Resultado Liquido	\$ 14B	- 1.045B	n/a

Ainda que continue a deter quotas de mercado relativamente baixas na maioria das indústrias em que opera, em 13 anos a Apple inverteu por completo a sua situação financeira, apresentando agora resultados no percentil superior da indústria. No final de 2010 a Apple assegurou margens de negócio muito interessantes e taxas de crescimento significativas que lhe permitiram apresentar resultados de excelência (no percentil superior) ao nível da receita, do EBITDA e do resultado líquido (Tabela 5).

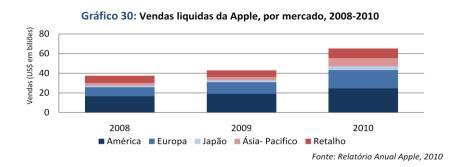
Tabela 5 – Principais indicadores financeiros das quatro principais empresas tecnológicas

	Apple		Mic	rosoft		Dell	ell Nokia	
	Valor	Percentil	Valor	Percentil	Valor	Percentil	Valor	Percentil
Receitas (US \$)	76,3B	90%	66,7B	94%	61,5B	82%	55,4B	84%
EBITDA (US \$)	22,9B	92%	30,1B	98%	4,35B	78%	2,54B	62%
Resultado Líquido (US \$)	16,6B	96%	20,6B	98%	2,63B	82%	2,02B	70%
Crescimento das Receitas	81,4%	96%	13,6%	39%	16,2%	60%	-5,7%	13%
Crescimento do								
Resultado Líquido	122,5%	75%	26,5%	38%	83,9%	71%	58%	48%
Margem Operacional	28,6%	76%	41%	98%	5,5%	37%	3,4%	21%

O desempenho bolsista, naturalmente, acompanhou a performance financeira e operacional da empresa. Mesmo sem distribuir dividendos, desde o regresso de Steve Jobs as acções da Apple tiveram uma evolução muito positiva, com algumas oscilações entre 2002 e 2004, quando Steve Jobs sofria alguns problemas de saúde que levantavam dúvidas quanto à sua continuidade na liderança da Apple e assim assustaram os investidores. Em Setembro de 2010, após a divulgação dos resultados financeiros, a Apple, Inc., com um valor de mercado de \$267B (\$293 por acção), era a segunda empresa mais valiosa do Mundo, à frente da PetroChina e apenas atrás da ExxonMobil, sendo a empresa tecnológica mais valiosa desde Maio 2010, quando ultrapassou a Microsoft. Esta subida constante do valor de mercado da Apple permitiu-lhe oferecer elevado retorno aos seus accionistas. Nos últimos 5 anos, a Apple apresentou um retorno muito superior à média do S&P 500 como um todo ou apenas considerando as empresas tecnológicas (Gráfico 29). Um investidor que tenha investido \$100 na Apple, Inc. em Setembro de 2005 obteu um retorno de 529% em Setembro de 2010. Apesar da valorização que as acções da Apple têm sofrido, alguns analistas defendem que o seu preço poderia ser ainda mais elevado, caso não existisse receio nos investidores acerca do estado de saúde do Steve Jobs.



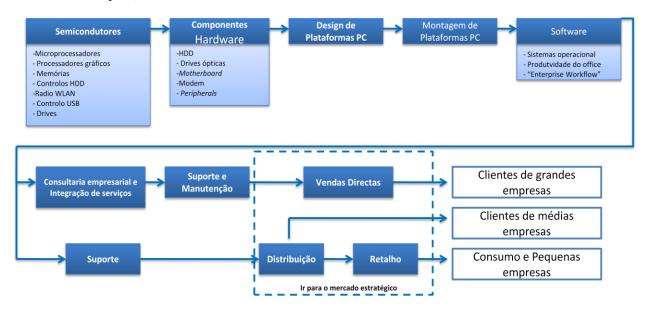
Observando o peso de cada região nas receitas, concluímos que a América é a área geográfica com maior peso (38%). No entanto, embora as receitas com origem na América tenham crescido cerca de \$8B nos últimos dois anos, o seu peso caiu cerca de 6p.p. A Europa e o Japão tem mantido os seus pesos relativos na receita, enquanto a área geográfica Ásia/Pacífico aumentou o seu peso 7% para 13%. O retalho viu o seu peso cair de 19% para 15% nos últimos dois anos (Gráfico 30).



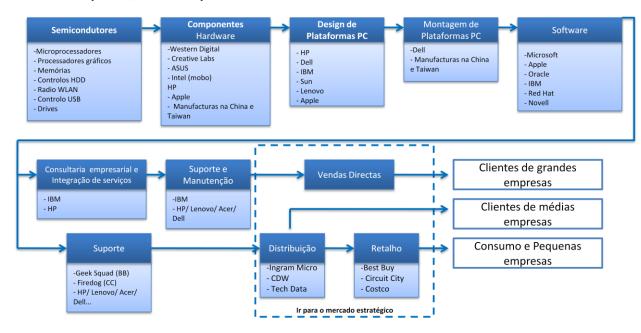
A evolução dos activos tem sido extremamente positiva, impulsionada pelo dinheiro em caixa que a Apple tem vindo a acumular. No final do ano fiscal de 2010, a Apple tinha mais de \$11B em caixa, o que lhe confere grande liquidez e capacidade de investimento.

ANEXOS DO CASO

Anexo 1 - Produções/desenvolvimentos em cada fase da cadeia de valor



Anexo 2 - Empresas/entidades presentes em cada fase da cadeia de valor

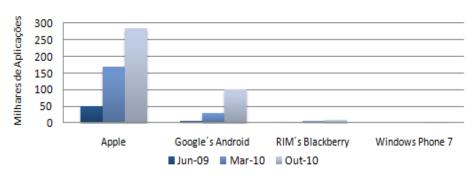


Anexo 3 - Sistema Operativo por tipo de plataforma aberta/fechada

	Tipo de Plataforma	Sistema Operativo
		Symbian (lançado em 2010)
A II. aasta	Aberta	Android
Aberto	Aberta	LiMo
		Outro Linux
		Symbian antigo
	Arquitectura aberta	Microsoft Windows Mobile
Controlodo		Palm OS
Controlado		Palm WebOS
	Semi-aberto/controlado	Apple OS X iPhone
		Blackberry OS

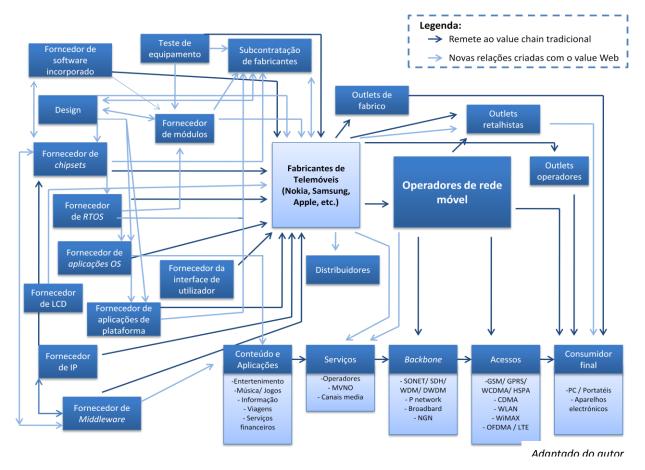
Fonte: Informa Telecoms & Media, 2010

Anexo 4 - Número de aplicações disponíveis nas App Stores

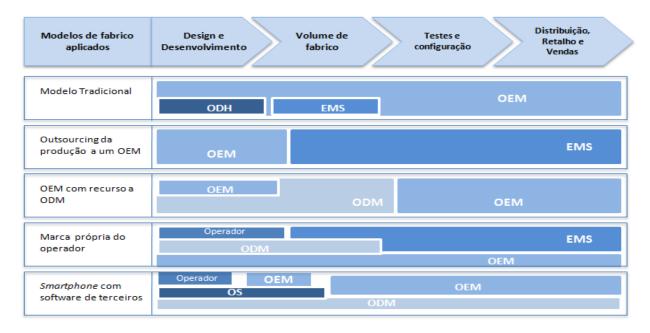


Adaptado de Reports Company Releases, 2010

Anexo 5 - Diferenças entre as tradicionais e as novas relações da cadeia de valor



Anexo 6 - Tendências da produção das marcas próprias

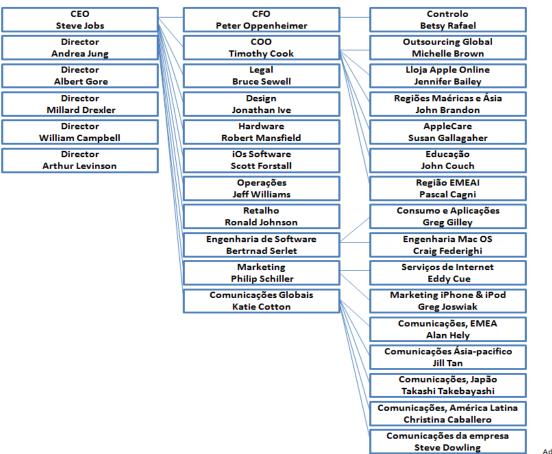


Fonte: Informa Telecoms & Media, 2010

Anexo 7 - Diferentes opiniões de autores que justificam a cultura da Apple

Autor	Razões que justificam a cultura da Apple
Morrison	Design – difere do usual
(2009)	Produtos projectados e desenhados para serem de fácil utilização
	Poucos produtos, mas torna-os estáveis, perfeitos e agradáveis aos olhos do
	consumidor.
Flynn (2010)	Steve Jobs é o principal responsável
	Apple é uma empresa integrada verticalmente, desenvolvendo tudo o que
	constitui os seus produtos (hardware e software). Deste modo, Jobs controla a
	qualidade dos seus produtos finais e a experiência dos seus usuários.
Anacona	Steve Jobs, como visionário que é, passou a ser a inspiração para a criação da
(2010)	cultura da Apple.
	Exemplos de expressões citadas:
	- Alcançar as estrelas – Não basta ser bom ou óptimo, o segredo é
	fazer produtos "incrivelmente fantásticos"
	- Missão significativa – "A empresa não está no mercado apenas para facturar, a
	Apple sempre quis revolução, não construindo apenas computadores e
	telemóveis, mas revolucionando a maneira como as
	pessoas usam os seus produtos e vivem"
	- O Consumidor é o principal – "Se pedirmos a um usuário de <i>Mac</i> para voltar a
	usar um PC, ou para o proprietário de um
	iPhone abandonar o gadget, estaremos comprando uma guerra"
	Inovação – o espírito inovador não está apenas na empresa, mas em todos os
	seus parceiros.
	A autora refere que entre os consumidores Apple há uma lealdade, um vício
	entre os usuários dos produtos da marca.

Anexo 8 – Organigrama da Apple



Adaptado de Apple.com

Anexo 9 - Apple, estratégia de parcerias de multiscreen

Parte relevante para as parcerias

Dependência das parcerias

	PC	TV	Smartphones/tablets	
Conteúdo	Música, video, ebooks, podcasts (disponibilizadas por importantes estúdios)	Video, música, podcasts (disponibilizadas por importantes estúdios)	Video, música, ebooks, podcasts, apps (disponibilizadas por importantes estúdios)	
Plataforma	iTunes	iTunes	iTunes	
Rede	Serviços de CDN e Akamai e Limelight; várias parcerias com operadores	Serviços de CDN e Akamai e Limelight; várias parcerias com operadores	Serviços de CDN e Akamai e Limelight; várias parcerias com operadores	
Dispositivo	Mac	Apple TV	iPad, iPhone, iPod Touch	
Software	OSX	iOS	iOS	
Aplicações	Outras apps via App Store	Outras apps via App Store	Outras apps via App Store	

Fonte: Informa Telecom, 2010

2- NOTA PEDAGÓGICA

2.1- Público-alvo do caso

O caso apresentado insere-se no âmbito da área de estratégia.

Deste modo, este é um caso que tem como intuito ser direccionado a alunos (quer de licenciatura, quer de mestrado), essencialmente, da área de Gestão e se interessem pela área de estratégia.

Através deste caso os alunos ficarão a ter um conhecimento geral da Apple e como tem sido alcançado o seu sucesso, bem como a indústria onde se inserem os produtos Apple.

É aconselhável que para os alunos de licenciatura, este caso seja usado já no final do curso, uma vez que já devem ter um conhecimento mais vasto de estratégia e conhecerem todos os modelos de análise apresentados na resolução.

É pretendido que com o estudo deste caso, os alunos possam desenvolver o raciocínio ao nível da estratégia, com um exemplo prático das decisões estratégicas no sucesso da empresa tem sido evidente. Consigam articular conhecimentos entre as várias vertentes da gestão, reconheçam modelos e teorias e os consigam aplicar no caso de uma empresa real, e por fim, conhecendo um caso de uma empresa com tanto impacto nos dias de hoje.

2.2- Objectivos Pedagógicos

O caso em estudo descreve como a Apple tem sido tão bem sucedida nos últimos anos, alcançando resultados muito positivos mas também o impacto que alguma falta de consistência estratégica teve no desempenho da Apple nos anos 80.

A resolução deste caso permitirá aos alunos adquirir conhecimentos e desenvolver capacidades, de forma a:

- Entender o desenvolvimento estratégico das diversas indústrias tecnológicas, onde a Apple está presente.
- Apreender a elaborar uma análise a um caso de uma empresa real
- Analisar como a estratégia pode ser determinante para os resultados da empresa
- Percepcionar o impacto futuro que a Apple terá no mercado, nos perfis de consumo e na indústria.

2.3- Revisão da literatura

De seguida, abordaremos um conjunto de temas considerados estratégicos para a análise e compreensão do caso de estudo anteriormente apresentado.

2.3.1- Estratégia

A definição do conceito de Estratégia tem conhecido abordagens significativamente distintas. A palavra *Strategos*, de origem grega, significa general no comando de um exército. A influência militar é evidente em toda a história do desenvolvimento desta disciplina que transporta os conceitos militares para a arena empresarial.

Para melhor compreender o que é Estratégia importa identificar as áreas que a influenciam (Tabela 6) e quais as perspectivas das várias escolas de pensamento propostas por José Crespo Carvalho e José Cruz Filipe (2006) (Tabela 7).

Tabela 6 - Áreas que influenciam a estratégia

Área	Principal contributo	Autores
		relevantes
Militar	Estratégias militares extrapoláveis para ambiente	Sun Tzu,
	empresarial.	Clausewitz
Biologia	Transformação das espécies como forma de adaptação	Darwin,
	ao meio envolvente e garante sobrevivência	Malthus
Teoria dos	Organizações consideradas como sistemas, cujo valor é	Bertalanffy,
Sistemas	superior à simples soma das partes, que interagem com	Forrester
	o ambiente influenciando-se mutuamente em relações de	
	causa-efeito.	
Teoria	Teoria de Custos de Transacção como justificação para	Coase,
Económica	criação e crescimento das empresas.	Arrow,
		Williamson,
		Simon
Sociologia e	Influência das formas de agir na determinação da	Habermas,
Filosofia	estratégia.	Croizer
Matemática	Análise do comportamento dos mercados, monopólios,	Shubik
	oligopólios e duopólios. Influência da envolvente no	
	comportamento empresarial.	
Linguistica	Influência da linguagem na interpretação e divulgação	Maingueneau
	do discurso dos dirigentes empresariais.	
Cadeia de	Pensamento logístico enquanto instrumento de criação	Stock &
Abastecimento	de valor e de vantagem competitiva em territórios	Lambert
	fronteira.	
Criatividade	Pensamento Complexo como alternativa a sistemas	Morin
	binário com alternativas redutoras e mutuamente	
	exclusivas (ou/ou)	

Fonte: Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro, José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe, (2006), Edições Sílabo

Tabela 7 - Escolas de Pensamento estratégico

Escola	Perspectiva Estratégia	Principais
	·	Influências
Design	Preconiza uma aproximação ao conhecimento das	Newman,
	oportunidades e ameaças da envolvente e dos pontos fortes	Chandler,
	e fracos internos para poder «fazer» estratégia.	Selznick,
		Guth.
Planeamento	O processo de «fazer» estratégia é deliberado. O processo	Ansoff,
	de formulação da estratégia passa por auditar o exterior e o	Steiner,
	interior, pelas metodologias que devem ser seguidas na	Lorange.
	formulação, pelo planeamento e pelas escolhas	
	estratégicas.	
Posicionamento	Utilização de instrumentos de análise que se baseiam na	Schendel,
	sistematização de factos passados da organização e que	Hatten,
	determinam as escolhas estratégicas para o futuro.	Sun Tzu,
		Henderson, Porter
Empreendedora	Estratégia definida pela visão do líder, e pela sua	Schumpeter;
_	capacidade de mobilização da organização em torno da	Cole;
	sua visão.	Drucker.
Conhecimento	A estratégia emerge de um processo cognitivo como uma	Simon;
	perspectiva, transportando conceitos, mapas, esquemas e	March;
	enquadramentos, mais para resolver problemas que para	Eden;
	explorar oportunidades.	Ackermann;
		Senger;
		Quinn.
Poder	A formação da estratégia é dominada pelo poder e pela	Allison;
	política, seja como processo interno (micro) seja pela	Pfeffer;
	envolvente (macro). Estratégias tendem a ser emergentes e	Salancik;
	tomam a forma de posições e manobras.	Maquiavel;
		Marx.
Recursos	Desenvolvimento e manutenção de vantagens competitivas	Chandler;
	pela potenciação dos recursos existentes na empresa.	Miller;
	_	Mintzberg;
		Drucker.
Ambiental	Influência da envolvente como ponto central da	Hannan;
	determinação da estratégia. A capacidade de adaptação à	Freeman;
	envolvente, geradora de oportunidades e ameaças,	Pugh;
	determinará a sobrevivência das organizações.	Darwin.

Fonte: Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro, José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe, (2006), Edições Sílabo

As definições de estratégia foram divergindo ao longo dos tempos e consoante os autores. São vários os autores que definem o que é a Estratégia. Em seguida, apresentam-se alguns exemplos:

- Hambrick (1983): a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso.
- Rumelt (1996): indica que a Estratégia é a criação de situações para lucros económicos e a procura de formas de os suster.

- Chandler (1962): defende que a Estratégia é um processo que envolve a determinação dos objectivos de longo prazo de uma empresa e a adopção de acções e distribuição de recursos necessários para atingir esses objectivos.
- Porter (1980): afirma que Estratégia é a criação de uma posição única e valorizável, envolvendo um conjunto vasto de actividades.
- José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe (2006): a estratégia empresarial, enquanto conjunto de conhecimentos que permitem criar condições para que as empresas vivam e sobrevivam, tanto quanto possível sustentadamente, em ambientes concorrenciais e hostis, encontra apoio ou contributo em determinadas áreas, saberes e domínios.

Como se pode verificar, o conceito Estratégia não é uma ciência exacta e apesar das opiniões irem divergindo, este conceito tenta sempre perceber o que aconteceu, está a acontecer e irá acontecer na empresa.

Deste modo, pode-se elaborar uma análise do tipo de Wheelen & Hunger (2008) que sugerem um modelo que pretende enquadrar e conduzir o pensamento estratégico em 4 fases distintas:

- 1) A primeira fase consiste na elaboração de uma análise da evolvente externa, interna, bem como externa/interna à empresa. As informações recolhidas nesta primeira etapa são os fundamentos da formulação estratégica proposta no seguinte passo, ou segunda fase.
- 2) Esta formulação estratégica, ou planeamento a longo prazo, considera a determinação da visão e missão da organização, de objectivos, de estratégias e de políticas que conduzem a organização rumo aos seus intentos.
- 3) A terceira etapa resulta na implementação da estratégia formulada na fase anterior. Compreende a definição de programas com actividades, a determinação de orçamentos e de procedimentos.
- 4) Por fim, a última etapa consiste na utilização de ferramentas de avaliação e controlo da performance da estratégia implementada. Esta etapa confere forte dinamismo ao processo. A organização deve a todo o momento recolher informação do exterior no sentido de efectuar correcções à estratégia definida e implementada.

Com uma nomenclatura mais simples, podemos transformar estas quatro fases em quatro questões que temos de responder:

- 1) Onde Estamos?
- 2) Para onde queremos ir?
- 3) Como vamos lá chegar e qual o melhor caminho?
- 4) Como podemos assegurar que chegámos ao destino?

COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO

Relativamente à primeira fase da análise, a elaboração das análises, os mesmos autores (Wheelen & Hunger (2008)) sugerem que seja elaborada a análise da envolvente ou a análise externa. Nesta análise devem ser considerados dois níveis de profundidade, o enquadramento da envolvente global e o enquadramento da indústria onde a empresa se insere.

Deste modo, o enquadramento da envolvente global pode ser efectuado, segundo Wheelen & Hunger (2008), através da PEST: aspectos políticos, económicos, socioculturais e tecnológicos. De forma a complementar esta análise, José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe (2006) sugerem outro modelo de Samuel C. Certo & J. Paul Peter (1993) que é divido por três ambientes e serve de esquematização de todas as análises que devem ser feitas pela empresa. Apresenta a forma de círculos, o mais interior refere-se ao ambiente interno, e seguinte diz respeito a análise externa e o mais exterior remete para o ambiente global. Na análise interna são referidos os recursos, a estrutura e cultura da empresa. Relativamente, ao ambiente externo, devemos referir mais alguns intervenientes importantes no ambiente externo, como por exemplo, os sindicatos, os accionistas, o governo, os clientes, os grupos de interesse. Por último, o ambiente global analisa os factores socioculturais, a tecnologia, o ambiente político-legal e a economia em geral.

Relativamente ao enquadramento da indústria, Michael Porter (1980) sugere avaliar a competitividade da indústria com base em 5 forças competitivas: *Poder de negociação dos compradores, Poder negocial dos fornecedores, Ameaça de produtos/serviços substitutos, Ameaça da entrada de novos concorrentes e Rivalidade na Indústria*. Barry Nalebuff e Adam Brandenburger (1996), apresentam uma análise de complemento à análise referida anteriormente, o modelo *Value Net*. Este modelo assenta na lógica colaborativa através dos complementares, que contrapõe com a ameaça dos produtos substitutos de Porter (1996).

A análise interna tem como objectivo identificar os pontos fortes e os fracos da empresa. Segundo Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006), é necessário detectar quais são as competências nucleares e as vantagens competitivas que a empresa deve conseguir sustentar e que ditam a sua performance e a cultura organizacional. Para além desta análise, também outra ferramenta de análise interna e o modelo de Bernanrd Booms e Mary Bitner (1981) que actualiza o modelo dos 4 Princípios do Marketing Mix de Phillip Kotler (2005) e passar a considerar 7 dimensões de análise, conhecido como o modelo dos 7P's. Este modelo avalia internamente o produto (Product), o preço (Price), a comunicação (Promotion), o local (Place), as pessoas (People), os processos (Processs) e a evidência física (Physical Evidence).

Por fim, a análise externa/interna que pretende aferir o grau de integração da organização na sua envolvente. Para esta análise é recomendada a análise SWOT que permite fazer uma ligação das características internas — pontos fortes e fracos — e externa - oportunidades e ameaças da empresa. Outra ferramenta de análise utilizada é a Matriz BCG, sugerida por

Bruce Henderson (1973) do Grupo Boston Consulting, que permite uma avaliação da carteira de negócios da empresa, conjugando a taxa de crescimento do mercado de cada produto do portfólio com a quota de mercado respectiva. O ideal, para a empresa ser bem sucedida, é o portfólio ser tão variado que consegue que os produtos estejam "espalhados" pela matriz. Quando estão situados no quadrante da Estrela representa os negócios com elevado crescimento e que a empresa tem elevada quota de mercado, no quadrante do *cash cow* significa que os negócios têm baixo crescimento e que a empresa tem elevada quota de mercado, no quadrante do ponto de interrogação os negócios têm elevado crescimento mas a empresa tem baixa quota de mercado. e por fim, no quadrante do cão onde os negócios têm baixo crescimento e a empresa tem baixa quota de mercado.

Por fim, pode-se usar outra análise, a Matriz McKinsey/ General Electric (McKinsey, 197?) que conjuga a atractividade da indústria com a competitividade da empresa. Em cada uma destas são analisadas diversas variáveis. Do lado da atractividade, são exemplos, a dimensão do mercado, o nível da concorrência, as tendências de preço, entre outras. Do lado da competitividade, são factores mais internos, como por exemplo, a quota de mercado, a reputação da marca, a lealdade da marca, entre outras.

Após todas estas análises, de forma a avaliar a posição na qual se encontra a organização, passa-se à parte designada por formulação, ou seja, para onde a empresa pretende caminhar. A criação de uma estratégia deve ser comunicada e, sobretudo, compreendida e partilhada por todos os elementos da empresa. Deste modo, esta fase leva à necessidade de estabelecer declarações de visão e missão da empresa. De acordo com Wheelen e Hunger (2006), na formulação da estratégia os elementos fundamentais são a definição da missão, a especificação dos objectivos, a escolha da estratégia e a definição das políticas. José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe (2006) sugerem ainda analisar os valores e factores críticos de sucesso.

Para além destes elementos, existe um conjunto de estratégias (tabela 8) possíveis dos caminhos que cada organização pode escolher. Adicionalmente, Wheelen e Hunger (2006) também sugerem que devem ser tidas em conta estratégias cooperativas como joint-ventures e parcerias de longo prazo com fornecedores/clientes.

Para finalizar, é necessário implementar a estratégia definida e é nesta fase que o mercado tem visibilidade sobre a mesma. Segundo Wheelen e Hunger (2006), para uma estratégia ter sucesso é essencial ser orientada para a acção. É necessário definir programas de implementação, estabelecer orçamentos e procedimentos. Ao longo de todos os passos é fundamental obter feedback, retirar aprendizagem e efectuar correcções sempre que necessário.

2.3.2- Casos de Estudo

Uma vez que este projecto consiste num *case study*, considera-se relevante enquadrar a tipologia e vantagens deste estudo. Evidencia-se que o objectivo deste caso não é ter uma pesquisa intensa, mas sim ser aproveitado como técnica de ensino, na qual se utilizam descrições de práticas empresariais com intuito de levar à reflexão dos alunos e assim, conseguirem analisar o caso com os modelos estudados na área de estratégia.

Como alguns autores referem, deste modo o aproveitamento dos alunos é superior. Segundo os autores que mais temos referido - Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006) – o uso dos *case study* é uma das formas mais adequadas de compreender o processo de gestão estratégica. Para Bonwell e Eison (1991), os estudantes aprendem de forma mais efectiva quando envolvidos no processo. Outro autor - R. Grant (1997) - enfatiza o uso de casos de estudo como uma forma interactiva de aprendizagem, sendo esta mais centrada nas actividades do aluno do que do professor. De acordo com Dull e Hak (2008), um caso de estudo é um ensaio onde uma situação que acontece num contexto real é identificada e cujos factores observados são analisados de forma qualitativa e as conclusões retiradas podem ter um impacto elevado, permitindo aos estudantes alcançar resultados criativos e satisfatórios.

Deste modo, proponho que a metodologia de resolução inicie-se pela leitura do caso, seguindo-se de uma análise exaustiva (análise interna e externa da organização e da indústria onde está presente) e da definição da estratégia (alternativas e recomendações) e por fim, referir a implementação e controlo que deve ser executada no futuro.

2.3.3- Ferramentas de análise

2.3.3.1 - Análise externa:

Análise externa Global: PEST

P	Políticos/Legais/Fiscais – explica, por exemplo, as tendências que resultam do pensamento e processos políticos, inclusivamente a legislação em vigor, que tenham impacto na actividade de empresa; qual o ambiente político e a política governamental.			
E	Económicos – explica, por exemplo, as alterações económicas a nível local e mundial que tenham impacto.			
S	Sociológicos/Culturais – explica, por exemplo, as tendências sociais, as modas que se modificam ao longo dos tempos e as tendências de consumo.			
Т	Tecnológicos – explica, por exemplo, os desenvolvimentos tecnológicos que afectem os produtos ou o caminho que uma empresa está a seguir, a reacção da população à mudança e quais as expectativas no futuro.			

Análise externa Global: Modelo de Samuel C. Certo & J. Paul Peter

Ferramenta de análise que numa perspectiva de hierarquização foca os três principais ambientes onde uma empresa está inserida: ambiente global, ambiente externo e ambiente interno.



Análise externa da Indústria: 5 Forças de Porter

Rivalidade entre os Concorrentes	Traduz-se no número e na capacidade dos concorrentes. Se existem muitos a oferecer a mesma proposta de valor aos clientes a rivalidade vai ser elevada. Porém, também a diversidade e grau de diferenciação também são factores importantes. Outro ponto importante é a dificuldade das barreiras à saída.
Poder Negocial dos Clientes	Traduz-se na capacidade que os clientes têm de baixar os preços. É influenciado pelo seu número, pela sua importância para o negócio, pelo custo de mudança para uma nova empresa, entre outros factores. Quanto menos clientes houver numa indústria, mais influentes estes serão.
Poder Negocial dos Fornecedores	É impulsionado pelos fornecedores chave existentes em cada negócio, a particularidade do seu produto ou serviço, o custo da mudança de fornecedor, entre outros. Quanto mais uma empresa depender de um determinado fornecedor, mais poder lhe oferece.
Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes	É afectada pelo custo em tempo e dinheiro despendido na entrada no sector. Quanto mais fácil for a entrada no mercado mais fraca é a posição competitiva da empresa.
Ameaça de Produtos Substitutos e complementares	Traduz-se na capacidade dos clientes encontrarem um produto ou serviço similar. Se essa substituição for fácil, o poder das empresas será afectado. Por outro lado, também os produtos complementares podem ajudar ou não na decisão do cliente.

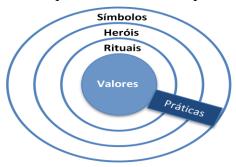
Análise externa da Indústria: Modelo de Brandenburger & Nalebuff, conhecido como modelo *Value Net*

É um complemento à análise das 5 Forças de Porter e analisa as forças competitivas: compradores, complementos, clientes e fornecedores. Estas forças são analisadas do ponto de vista da cooperação que possa existir entre as empresas.

2.3.3.2 – Análise interna:

Cultura e Estrutura

Identificação dos elementos constituintes da sua cultura e da sua estrutura. Os valores da empresa assumem um papel de destaque na sua cultura. Representam a sua essência.



7 P's

Análise que tem origem no marketing, mais especificamente os 4P´s, e que permite uma análise aos seguintes factores: distribuição, preço, produto, promoção, pessoas, processos e evidência física.

2.2.3.3 - Análise Externa / Interna

Análise SWOT

Instrumento que faz a combinação de forças e fraquezas da Apple com as oportunidades e ameaças provenientes do(s) mercado(s) onde se insere(m).

Matriz BCG

Análise em que o seu objectivo é suportar a análise de portfólio dos vários produtos da Apple, baseando-se na quota de mercado do respectivo produto e na taxa de crescimento de mercado.

Matriz McKinsey

Esta matriz conjuga a atractividade das várias indústrias (análise externa) onde a Apple está presente com as forças inerentes ao próprio negócio (análise interna), identificando possíveis caminhos a seguir pela empresa nas diversas áreas de negócio.

2.3.4.4 – Formulação Estratégica

Missão, Visão, Valores, Objectivos e Factores Críticos de Sucesso

Avaliação destes factores, reformulação no caso de julgar necessário. Definição dos mesmos de factores críticos de sucesso.

Visão: é uma declaração com um carácter holístico, até mesmo utópico. É o sonho que inspira a organização. Deverá ser formulada com uma frase curta, inspiradora, facilmente perceptível e memorável.

COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO

Missão: é uma declaração com um carácter mais factual da empresa, não deixando de estar alinhada com os restantes pontos da formulação estratégica.

Valores: São o conjunto de sentimentos estruturantes da cultura da empresa. É em torno deles que se alinham os comportamentos dos colaboradores.

Factores Críticos de Sucesso: Identificam as variáveis que a organização tem de cumprir no sentido de ser bem sucedida. São condições sem as quais a empresa não tem capacidade de gerar e sustentar uma vantagem competitiva que lhe permita operar tanto na indústria como nos mercados em que se insere.

Objectivos: São os resultados essenciais a atingir pela organização no cumprimento da sua Missão e que lhe permitam atingir a Visão que estabeleceu.

Objectivos SMART: Os objectivos SMART devem ser específicos (specific), mensuráveis (measurable), atingiveis (achievable), realistas (rewarding) e quantificáveis (Time-Bound).

Tipo de Estratégia

No sentido de responder a estas questões devem ser consideradas as propostas de análise de Porter (1980), Igor Ansoff (1968), Chan Kim & Renée Mauborgne (2004) e Wheelen & Hunger (2006), representadas na tabela 8.

2.3.4.5 – Implementação da Estratégia

7S da Mckinsey

Ferramenta que permite analisar a situação actual de uma empresa e/ou propor caminhos futuros de acordo com sete variáveis consideradas fundamentais: Estratégia, Estrutura, Sistemas, Valores Partilhados, Estilo, Staff e Competências.

Tabela 8- Principais caminhos a seguir

	Classificação	Descrição	Principais conceitos	Quais os caminhos a seguir?
Michael Porter (1980)	Custo	Repercutir custos baixos, ter prejuízos iniciais, manter preços ou abandonar progressivamente	Dumpimg; Guarda- Chuva; Dominação; Recuperação; Abandono	 Como é que vamos competir no mercado? Por qual "classificação" optamos? O que é que nos diferencia hoje dos nossos competidores? E no futuro o que podemos fazer para nos diferenciarmos?
Vantagem competitiva	Diferenciação	Aumento/diminuição do binómio valor/preço. A diferenciação deve ser defensável a longo prazo.	Melhoria; Especialização; Depuração; Imitação	- Qual a nossa vantagem competitiva? - Qual o nosso tipo de clientes? Como mantê-lo e até aumentar?
	Focalização	Especialização e procura da dimensão ajustada para obter altas taxas de rendibilidade.	Nicho; Especialização; Alta rentabilidade	
Igor Ansoff (1968)	Corporativa, carteiras ou portfólio Competitiva ou de negócio	Conjunto de áreas de negócio em que a empresa deseja actuar Modo como a empresa irá lidar com cada área de negócio	Vantagens competitivas, sinergias Participação no mercado ou posição de mercado,	 - Quais são as áreas de negócio em que estamos presentes? E quais desejamos para o futuro? - E quais não estamos presentes e nem queremos estar? Porquê? Qual é mesmo o nosso negócio?
Áreas de Negócio			diferenciação de mercado ou imagem	- A nossa estratégia passa pela maximização da participação no mercado através da minimização do custo dos produtos e a sua venda a um preço igual ou inferior ao mercado?
Wheelen & Hunger (2006)	Crescimento	Concentração (integração vertical ou horizontal); Diversificação (Concêntrica – negócio core ou Conglomerado - fora do negócio core)	Concentração; Diversificação	 - De acordo com a análise interna e externa, qual a estratégia da minha empresa? - A minha estratégia na empresa é de crescimento, por concentração ou diversificação? - Quais as linhas de acção que devo tomar?
Velocidade	Estabilidade	Avançar com moderação assentando em resultados	Pausa; Não mudar; Resultados	
	Defensivas	Redutoras que levam ao fim do negócio ou mudança dos donos do capital	Turnaround; Venda; Falência/Liquidação	
Chan Kim & Renée Mauborgne (2004)	Red Ocean	Escolha entre baixo custo ou diferenciação	Competir; bater a concorrência; explorar a procura	- Será que a indústria que hoje permite ter lucro é a indústria do futuro? - Existem necessidades não satisfeitas nas áreas de negócio onde
Baixo custo e/ou Diferenciação	Blue Ocean	Escolha entre baixo custo e/ou diferenciação	Criar espaço no mercado; tornar a concorrência irrelevante	estamos inseridos? Quais são? - Será que é possível criar novos espaços de mercado, relegando toda a concorrência para o patamar da irrelevância?

2.4- Planeamento e questões a analisar no caso

2.4.1- Plano de Animação

Sugiro que este caso seja uma opção para um trabalho de grupo da cadeira de estratégia. Como tal, sugere-se o seguinte plano de resolução:

Este caso deve ser, primeiramente, lido e analisado em casa e deverá ser estudado por grupos constituídos com 4/5 elementos. Em aula deverá ser utilizado sobretudo o *brainstorming*. O professor deverá funcionar como mediador das ideias geradas, e participar nas análises das teorias mais complexas e onde os alunos apresentam mais dificuldades.

A sessão será focada em colocar em prática as teorias/modelos estudados na aula de estratégia. O tempo para cada questão deverá ser cumprido e serão encorajadas novas ideias, participação e a criatividade.

Para a resolução do caso, são sugeridas as seguintes fases:

FASE 1 - Preparação do caso, antes da aula

Ferramentas/Metodologia	 Leitura activa e individual do case study. Pesquisa de informação adicional sobre alguns temas que considere necessário
Objectivos	- Conhecer o caso de estudo
	- Ganhar interesse pelo problema
	- Identificação do problema e selecção da informação mais relevante
Temas a abordar	- Estratégia
Aproximações/ situações	- Como se realiza uma sessão de <i>brainstorming</i> ?
úteis para realizar o	- Como se pode analisar a Apple estrategicamente?
brainstorming	- Como é no dia-a-dia os alunos/cidadãos tomam as decisões relativas à
	sua vida?
Tempo(duração estimada)	2 horas

FASE 2 – Resolução da questão 1

Ferramentas/Metodologia	 Aplicação das ferramentas de análise estratégica. Discussão das ideias intra-grupo, de forma a suscitar a interacção entre todos os membros do grupo.
Objectivos	- Compreender o desenvolvimento estratégico da Apple e caracterizar toda a sua envolvente, isto é, das indústrias onde a Apple está presente.
Temas a abordar	- Resolução das análises externa, interna e externa/interna.
Aproximações/ situações úteis para realizar o brainstorming	 - Antes de efectuar uma compra importante quais os pontos a ter em atenção? - De que forma a análise influencia toda a gestão empresarial na Apple?
Tempo(duração estimada)	90 minutos

FASE 3 – Resolução da questão 2

Ferramentas/Metodologia	- Elaboração de um périplo pela formulação estratégica e discutir: visão,
	missão, valores, factores críticos de sucesso e objectivos.
	- Um elemento irá apontando as principais ideias geradas por cada
	elemento do grupo.
Objectivos	- Colocar-se no "papel" do responsável da Apple e definir qual a
	estratégia a seguir.
Temas a abordar	- Elaboração da formulação da Apple: visão, missão, valores, factores
	críticos de sucesso, objectivos e caminhos a seguir.
Aproximações/ situações	- Antes de escolher um destino de férias quais são as vantagens e
úteis para realizar o	desvantagens a considerar?
brainstorming	- Quais os caminhos que a Apple deve seguir? Deve manter as suas
	opções estratégicas ou alterá-las?
Tempo(duração estimada)	60 minutos

FASE 4 – Resolução da questão 3

Ferramentas/Metodologia	- Um elemento irá apontando as principais ideias geradas por cada elemento do grupo.
Objectivos	- Percepcionar as implicações a médio prazo que podem ocorrer, por via das alterações de mercado e dos perfis de consumo.
Temas a abordar	Como implementar uma estratégia de forma coerente;Planos de acção;7 S da McKinsey
Aproximações/ situações úteis para realizar o brainstorming	 Como actuar no sentido de atingir os objectivos propostos inicialmente? Quais os planos de acção que podem ser implementados?
Tempo(duração estimada)	30 minutos

FASE 5 – Resolução da questão 4

Ferramentas/Metodologia	- Discussão intra grupo da questão.
Objectivos	- Equacionar o futuro da Apple sem Steve Jobs.
Tempo(duração estimada)	30/45 minutos

2.4.2 – Questões de Animação sugeridas para resolução do caso

Tendo por base os objectivos pedagógicos já referidos anteriormente, sugiro as seguintes questões para a análise estratégica do caso:

Questão 1: Elabore uma análise ao mercado em geral, desenvolvendo uma análise externa, externa/interna, e interna o mais adequada e completa possível, de forma analisar os fornecedores e clientes, complementares, substitutos, entre outros elementos de estudo que considere relevantes.

Em suma, deverá responder à questão: Onde Estamos?

Questão 2: Refira quais as grandes alterações que se foram alterando na estratégia da Apple e proponha de acordo com a "nova" Apple, os seguintes elementos: visão, missão, objectivos, valores, factores críticos de sucesso e caminhos e direcções a seguir.

Concluindo, deverá responder à questão: Para onde queremos ir e qual o caminho/ direcção a seguir?

Questão 3: Tendo em conta as respostas das questões anteriores, coloque-se no difícil lugar do Steve Jobs e tente prever o futuro, propondo planos de acção que considere que a Apple deve implementar.

Em suma, deverá responder à questão: Onde irá a Apple chegar?

Questão 4: Com base nas notícias relativas ao grave estado de saúde de Steve Jobs. O que pensa da Apple sem Steve Jobs? Como prevê que será o futuro da Apple?

2.4.3 – Resolução

2.4.3.1 – Questão 1: Onde Estamos?

Elabore uma análise ao mercado em geral, desenvolvendo uma análise externa, externa/interna, e interna o mais adequada e completa possível.

2.4.3.1.1 – Análise Externa Global e da indústria

2.4.3.1.1.1- Análise PEST

• Diferentes países têm diferentes legislações e deste modo, as empresas têm de se adaptar às diversas oportunidades ou restrições de cada país numa indústria que opera à escala global.

- Os acordos de liberalização do comércio que foram sendo estabelecidos entre países ao longo dos anos são oportunidades importantes para as empresas que operam na indústria.
- Fabricantes que na indústria de equipamentos tecnológicos de grande consumo sigam uma estratégia de diferenciação, marca e preço Premium (ex: Apple) sentem dificuldade em entrar num mercado de grande dimensão e com elevando potencial como a China devido a:
 - Desactivação do wi-fi na China por determinações políticas
 - Pirataria (na China, o nível de pirataria encontra-se acima dos 90%) que ameaça o negócio do iTunes.
 - o Problemas de protecção da propriedade intelectual que potenciam o aparecimento de clones e afectam a estratégia de diferenciação
- Ambientalistas na China que denunciam constantemente práticas incorrectas no processo de produção de equipamentos de marcas com reconhecimento mundial
- Preocupações com o meio envolvente e a Responsabilidade Social são constantes ameaças à actividade de empresas com reconhecimento mundial. Por exemplo, a divulgação de trabalho infantil nas fábricas da Apple.
- Produtos tecnológicos são sujeitos a longos processos de certificação em alguns mercados.
- Crise mundial: inflação, desemprego, taxas de juro elevadas, pouca capacidade de investimento e queda do consumo privado.
 - O crescimento do PIB Mundial em 2011 não deve ir para além de 3,3% (Anexo 1)
 - A taxa de desemprego mundial espera-se que continue a crescer. Em 2009, a taxa de desemprego atingiu 6,6% da população economicamente activa, ou seja, 212 milhões de pessoas não estavam empregadas.
 - O volume de vendas no retalho na Zona Euro continuou com valores negativos em 2010 (-0,5%), após a queda vertiginosa em 2009 (-3%).
 - O Queda do consumo, quer do privado, quer do público e do investimento. Em 2010, o consumo privado passou para 0,2% (depois de -1,0% em 2009); o consumo público diminuiu para 1,1% e o investimento continuou com valores negativos de -1,5%.
- Medidas de austeridade na Europa e nos EUA retiram capacidade de consumo aos indivíduos com consequências particularmente negativas em produtos mais dispendiosos.
- Procura de equipamentos convergentes para n\u00e3o utilizar v\u00e1rios equipamentos (\u00fctil
 em tempos de crise)
- Vários países no Mundo têm um rendimento médio per capita muito baixo para comprar produtos dispendiosos como é o caso dos equipamentos da Apple o que torna difícil à Apple entrar nestes mercados.

Sociocultural

- Maior sensibilização do mercado em relação às características dos *smartphones*.
- Apenas um só equipamento proporciona vários tipos de utilização: utilização profissional e utilização lúdica
- O consumidor prefere cada vez mais equipamentos portáteis. (O Relatório *IDC Predictions 2011* prevê a venda de 330 milhões de *smartphones* e de 42 milhões de *tablets* em 2011) Metade dos 2,1 mil milhões de pessoas que se ligam regularmente à Internet vão fazê-lo usando terminais não-PC em 2011.
- O número de pessoas que se ligam regularmente à Internet no Mundo tem aumentado (O Relatório da Telecom com data de 06-12-2010 mostra que existe uma penetração actual de 24,3% na OCDE)
- Número de vendas dos *smartphones* já ultrapassou o número de vendas de computadores
- Operadoras oferecem possibilidades de aceder à Internet através dos *media device*, excluindo a ideia de que só se pode navegar na Internet através de um computador.
- Nos países mais desenvolvidos, a tecnologia é cada vez mais utilizada como ferramenta de ensino (como por exemplo, o caso do Magalhães, em Portugal, ou o iPad que, nos EUA, será distribuído gratuitamente aos alunos do ensino secundário).
- Sociedade digital
- Maior nível de educação da sociedade potencia o uso das novas tecnologias
- Necessidade de estar permanentemente ligado ao mundo da Web através de equipamentos portáteis com acesso à Internet
- Crescente importância das redes sociais em todo o Mundo e consequente necessidade de ligação permanente à Internet através dos equipamentos móveis.
- Constantes mudanças a nível tecnológico.
- Procura crescente de novidades na área da tecnologia.
- ODMs têm fabricado equipamentos "*iPhone alike*" muito mais baratos que têm obtido grande aceitação no mercado, especialmente naqueles onde o poder de marca da Apple não é tão forte e o rendimento disponível é menor.
- Preço dos smartphones tem caído nos últimos anos, levando este tipo de equipamentos até ao mass market.
- Novos sistemas operativos para smartphones, com especial destaque para o Android que está a ter um crescimento muito acentuado, contribuem para a massificação deste tipo de equipamento.
- Grande espaço no mercado para os *tablets* cujas vendas se esperam que atinjam 44,6 milhões de unidades em 2011, mais 160% do que em 2010. Vários fabricantes também estão a apostar nesse mercado, aumentando a concorrência ao até agora líder iPad.
- Maior capacidade de rede por parte dos operadores na Europa, EUA e Japão/Coreia. Em mercados emergentes, a escassa cobertura 3G é um problema para a entrada de smartphones no mercado.
- Procura crescente por novas tecnologias em escolas e meios de negócio.
- A importância das IT actualmente.
- Desenvolvimento das redes 4G e respectivos equipamentos compatíveis.

2.4.3.1.1.2- Análise de Samuel C. Certo & J. Paul Peter

Este modelo é dividido por três ambientes (global, externo e interno) e serve de complemento à análise PEST. Relativamente, ao ambiente externo devemos referir mais alguns intervenientes importantes:

- Fornecedores: Consoante o equipamento em questão, a fase da cadeia de valor e o componente a adquirir, o poder dos fornecedores pode ser maior ou menor. Em certos componentes, existe um elevado número de fornecedores, noutros componentes, o número de fornecedores é reduzido e o poder constitui por isso uma séria ameaça.
- **Trabalhadores:** O sector tecnológico emprega milhões de pessoas espalhadas por todo o Mundo. Existem os trabalhadores mais especializados e técnicos, como por exemplo, os designers ou engenheiros e os menos especializados, como por exemplo, os operários que nas fábricas produzem as peças para os equipamentos que as empresas tecnológicas vendem.
- Concorrentes: Existem muitos *players* no mercado quer na indústria dos computadores, quer na indústria dos *smartphones* e dos leitores de música. A concorrência é muito forte nas três áreas de negócio.
- Grupos de interesse: Sendo a tecnologia uma área que desperta tanto interesse, existe uma grande procura por parte dos consumidores, dos críticos, dos concorrentes, em ter conhecimento das novidades que irão ser lançadas, bem como criticar alguns lançamentos, etc. Deste modo, são criados muitos grupos de interesse, especialmente, na Internet que fazem circular as notícias em primeira mãe e as críticas. Como exemplo desta situação é o número elevado que existem de blogs e fóruns sobre os produtos tecnológicos.
- Credores: Estas três indústrias, na maioria dos casos, requerem investimentos muito elevados e portanto, os credores são essenciais para o desenvolvimento e progresso destas indústrias. No entanto, cada caso é um caso e não se consegue generalizar os credores, apesar de se poder dizer que algumas das instituições financeiras e obrigacionistas são alguns exemplos que têm financiado estas indústrias.
- Clientes: Existe um grande número de clientes aptos a comprar qualquer um dos produtos apresentados nestas indústrias. Muitos dos clientes desejam mesmo adquirir mais do que um produto, apesar de alguns terem características muito semelhantes. Na indústria dos computadores, os consumidores que mais adquirem estes equipamentos são as mulheres (53%) ao invés dos homens que compram menos computadores (47%) (Fonte: Nielsen 2006). Na indústria dos *smartphones* são os homens que mais compram (54%) contra 46% das mulheres (Fonte: Nielsen, 2010). Nos leitores de música, mais uma vez, é o género masculino (53%) que mais compra este tipo de produtos (Fonte: Nielsen, 2006).

- Governo: As indústrias dos *media device*, geralmente, são globais, e não existem muitas restrições impostas pelos governos. Ainda assim, possíveis medidas protectoras dos governos através de tarifas às importações podem causar dificuldades aos fabricantes e até forçá-los a abrir uma unidade de produção no país em questão.
- Accionistas: A maioria das empresas tecnológicas está cotada em bolsa, sendo que muitas delas ocupam os primeiros lugares em termos de capitalização bolsista. Actualmente, as empresas tecnológicas têm apresentado resultados muito positivos, podendo os accionistas tirar um grande partido das suas compras na bolsa. Os accionistas funcionam, assim como, um agente controlador da acção das equipas de gestão, exigindo sempre constante inovação e criatividade para que as empresas continuem a ser bem sucedidas.

De salientar que os fornecedores, os clientes e os concorrentes são abordados, mais à frente, em maior detalhe na análise das 5 Forças de Porter.

Para além destes intervenientes relativos ao ambiente global e ao ambiente externo, esta análise também engloba o ambiente interno que será analisada mais à frente.

2.4.3.1.1.3-5 Forças de Porter

Fornecedores

Indústria dos computadores

Nesta indústria os fornecedores têm uma presença mais ou menos forte de acordo com o que fabricam e da fase da cadeia de valor em que se encontram. Nas primeiras fases do fabrico de computadores, existem vários fornecedores de componentes básicos e estandardizados, cuja diferenciação é pequena e onde a competição se centra essencialmente no preço, pelo que o poder é também reduzido. Outras empresas que também podem ser vistas como fornecedoras são aquelas que trabalham em regime de outsourcing para os principais fabricantes de computadores. Responsáveis pela montagem dos equipamentos, fase da cadeia de valor em que a diferenciação é pequena, estas empresas têm pouco poder sobre os fabricantes de computadores. Contudo, existem alguns fornecedores com elevado poder sobre os fabricantes de computadores: os produtores de microprocessadores que operam numa espécie de oligopólio (a Intel controla 80% do mercado, estando o restante a cargo da AMD) e que exercem a sua actividade em margens superiores a 30%; e aqueles que desenvolvem o sistema operativo, fase da cadeia de valor dominada pela Microsoft, com margem de 20% e quota de mercado entre 85% e 90%.

A possibilidade de integração vertical é reduzida em qualquer dos casos. Cada vez mais fragmentada, não se prevê que estes fornecedores expandam a sua actividade a outras fases da cadeia de valor, nomeadamente competindo directamente com os fabricantes de computadores.

Indústria dos telemóveis

Na indústria dos telemóveis, se nos centrarmos nos telemóveis mais básicos, o poder dos fornecedores é muito reduzido, pois existem em grande número. Vendem componentes estandardizados ou executam processos de montagem com reduzido potencial de diferenciação. No caso dos *smartphones*, temos um modelo semelhante ao que encontramos na indústria dos computadores em que o fabricante do sistema operativo e do microprocessador têm elevado poder no mercado. No entanto, o facto de existirem diversos sistemas operativos no mercado e muitos deles serem proprietários torna o poder deste grupo menor do que o existente pela Microsoft na indústria dos computadores. A possível integração vertical é nesta indústria superior ao que se verifica nos computadores. São muitos os ODM que, anteriormente eram parte integrante da cadeia de valor dos fabricantes tradicionais de telemóveis/*smartphones*, executando a

produção dos equipamentos, agora produzem os equipamentos e os vendem directamente aos operadores com a sua marca (ex: Huawei, ZTE, etc) ou com marca própria dos operadores que os adquirem. Quanto às aplicações utilizadas nos *smartphones*, porque as comunidades de desenvolvimento são compostas por indivíduos isolados o seu poder é relativamente baixo. A proliferação de sistemas operativos coloca, no entanto, um novo problema aos fabricantes de *smartphones* com sistema operativo proprietário (p.ex. Apple e BlackBerry): tornar a programação no código fonte dos sistemas operativos o mais simples possível para não perder programadores para outros sistemas operativos concorrentes.

Indústria dos leitores de música

Na indústria dos leitores de música, claramente dominada pela Apple através do linha iPod, os fornecedores, quer de componentes básicos quer enquanto produtores do equipamento físico em regime de outsourcing, têm um poder reduzido no mercado. Existem em número muito elevado e detêm pouco poder de diferenciação nas suas actividades. A possível integração vertical não é previsível, pois a Apple, empresa líder de mercado marcou a sua posição através do iTunes, de software diferenciador e uma estratégia de marca única. As editoras, fornecedoras de conteúdos para o iTunes, ameaçadas pela queda da distribuição física de música, vêem a venda de música online via iTunes como uma oportunidade única para garantirem a sua sobrevivência no mercado, pelo que o poder é também reduzido.

Conclusão

Em suma, o poder dos fornecedores difere de acordo com a indústria Na indústria dos computadores, o elevado poder do binómio sistema operativo/microprocessador coloca grande pressão sobre os fabricantes de computadores erodindo as suas margens. Na indústria dos telemóveis, e em particular nos *smartphones*, o poder é superior, pois o sistema operativo e o microprocessador são componentes diferenciadores de cada equipamento. Na indústria de leitores de música, o poder dos fornecedores é relativamente baixo.

Novos entrantes

Sendo esta uma indústria que requer um elevadíssimo investimento e *know-how* não existem muitos possíveis novos entrantes no mercado. Para além disso, os consumidores valorizam a imagem e a reputação da marca no mercado neste tipo de equipamentos, algo que requer tempo construir e torna difícil a entrada de um concorrente absolutamente desconhecido do público nesta indústria.

Porém, há que salientar que alguns fabricantes asiáticos que integravam/integram parte da cadeia de valor de alguns fabricantes tradicionais (ODMs), têm vindo a aparecer no mercado e, quer por um preço mais baixo quer por se associarem às operadoras, no caso dos telemóveis/smartphones, têm apresentado resultados positivos, nos últimos anos.

Para além disso, algumas empresas já são reconhecidas no mercado, mas noutros segmentos ou fases da cadeia de valor, podem vir a tentar entrar nesta indústria. A Google foi um dos casos mais evidentes deste movimento, entrando na indústria dos *smartphones*, primeiro através do licenciamento do sistema operativo Android, e mais tarde com o lançamento de dois equipamentos de marca Google, o Nexus One e o Nexus S em parcerias estabelecidas, respectivamente, com a HTC e a Samsung.

Os canais de distribuição essenciais neste mercado são as lojas das próprias marcas, os retalhistas e a Internet. Não são canais muito complexos, no entanto, não sendo uma marca conhecida pelos consumidores não é fácil os retalhistas aceitarem vender esses produtos sem grandes incentivos e o investimento de abrir lojas próprias é dispendioso. A dificuldade de acesso aos canais existentes e o elevado investimento para abrir lojas próprias numa indústria com escala global torna complexa e dispendiosa a entrada de novos entrantes.

As economias de escala são um factor importante se o novo entrante pretender produzir fisicamente os equipamentos. Nesse caso, sendo esta uma indústria à escala global, onde as empresas actualmente presentes vendem milhões de equipamentos anualmente, a obtenção destas economias seria essencial para ser bem sucedido no mercado. O facto de poder recorrer à subcontratação de outras empresas para a produção física dos equipamentos reduz a importância das economias de escala. No entanto, encontrar uma empresa com capacidade para produzir em regime de outsourcing requer também um investimento

COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO

elevado na concepção da parceria.

Conclusão

Concluindo, a possibilidade de entrada de novos entrantes neste mercado é reduzida.

Clientes

São clientes da Apple o consumidor final e os intermediários, i.e. os distribuidores que podem ser retalhistas ou operadores.

Clientes finais

Nesta indústria, os custos de mudança são tipicamente baixos, pois não existem custos associados à mudança de marca de produto. No entanto, no caso dos produtos da Apple, porque a empresa tem feito tudo para garantir elevado nível de inter-operacionalidade entre os produtos novos e antigos, facilidade de utilização e características diferenciadoras, os custos de mudança são um pouco superiores para os clientes Apple que sabem poder usufruir de uma melhor experiência de utilização e continuidade quanto utilizam produtos da Apple.

Com um número crescente de marcas capazes de produzir produtos tecnológicos e crescente massificação dos equipamentos vendidos nesta indústria, a influência que os clientes exercem sobre o preço dos produtos é cada vez maior, exigindo ainda elevado nível de qualidade e facilidade de utilização.

Clientes intermediários

\rightarrow Operadores

O poder dos operadores é geralmente bastante significativo. Por regra, o equipamento não é o motivo de escolha da rede pelo cliente final, pelo que um operador líder de mercado pode utilizar este poder para obter um bom preço de compra do equipamento aos fabricantes. No caso da Apple, o poder da marca tornou esta relação muito distinta. É importante para o operador associar a sua marca ao iPhone ou iPad e ter no seu portfólio equipamentos geradores de grande receita de comunicações. A Apple consegue mesmo impor condições muito específicas aos operadores que outras marcas não conseguem incluir nas negociações. Por exemplo, a AT&T foi o parceiro exclusivo da Apple no lançamento do iPhone e tal aconteceu porque a operador líder nos EUA ofereceu à Apple condições nunca antes vistas no mercado, cedendo parte das receitas de comunicações dos clientes iPhone com planos especificamente desenhados para o *smartphone* de marca Apple.

Importante referir neste aspecto que muitos operadores estão a ameaçar o negócio dos fabricantes tradicionais, através das vendas de equipamentos de marca própria produzidos por ODM com origem na China. Porque os operadores conseguem obter preços muito vantajosos, esta ameaça é muito relevante para os fabricantes que tenham menores factores de diferenciação na sua oferta e que apostam essencialmente no preço.

→ Retalhistas

Os retalhistas podem escolher entre um diverso número de equipamentos com funcionalidades idênticas. Pese embora alguns novos modelos possam ser importantes para a oferta comercial de alguns retalhistas, a verdade é que os retalhistas conseguem ter um poder forte sobre os fabricantes e exigir-lhes contrapartidas comerciais e preços muito vantajosos para apostarem e divulgarem os seus equipamentos. O poder dos retalhistas pode ser considerado forte.

A possibilidade de integração vertical é muito reduzida devido à natureza completamente distinta dos negócios, pois os retalhistas vendem vários tipos de produtos distintos, não sendo viável que passassem a produzir todos os equipamentos que distribuem ao cliente final.

Conclusão

O poder dos clientes finais revela-se na exigência que estes apresentam em obter qualidade e inovação por preços cada vez mais baixos, alavancando na vasta oferta de equipamentos de várias marcas que existe na indústria. Quanto aos clientes intermédios, operadores e retalhistas apresentam uma força significativa,

com os primeiros a ameaçarem os fabricantes da indústria com uma possível integração vertical. Este poder dos clientes intermediários depende também do poder de marca e diferenciação do fabricante em questão.

Substitutos e Complementares

Substitutos

Ao nível dos equipamentos, a indústria onde a Apple se insere tem fronteiras da concorrência muito ténues, o que leva a que os agora substitutos possam ser concorrentes no futuro. Computadores, telemóveis, leitores de música, consolas, PDAs, *smartphones*, e-books, etc são equipamentos substitutos uns dos outros. Alguns destes equipamentos evoluíram ao longo do tempo e passaram a incluir características próprias de outros equipamentos, quer por necessidade dos seus fabricantes para se protegerem da possível ameaça de outros equipamentos, quer pela necessidade dos consumidores.

Como substituto das lojas de música online existem os tradicionais CDs, DVDs, blu-ray e livros, bem como sites que disponibilizam músicas online para ouvir. Um exemplo português, que mostra esta situação é o lançamento do musicbox, disponibilizado pela Portugal Telecom através da subscrição do meo, sapo ou tmn. Através desta aplicação, é possível ouvir todo o tipo de música online através da televisão, do computador e até do telemóvel. As fronteiras da concorrência no iTunes são como é evidente muito ténues e os substitutos são os mais variados possíveis.

Finalmente, as AppStore têm como substitutos os vários sites de aplicações que foram criados ao longo do tempo ou, por exemplo, os jogos criados para consolas ou PC e que substituem de algum modo os jogos passíveis de descarregar na AppStore.

Complementares

Os produtos complementares nesta indústria podem traduzir-se em acessórios para *smartphones*, *tablets* ou portáteis, o acesso à Internet (móvel ou fixa) para utilização em equipamentos que requerem esse tipo de utilização para a total aproveitamento das suas funcionalidades, acesso a músicas, vídeo ou programas de TV para visualizar/escutar no leitor de mp3 ou o acesso a aplicações a utilizar no *smartphone*.

Relativamente, aos acessórios, algumas marcas como Nokia, Apple ou BlackBerry têm uma grande variedade de acessórios produzidos por outras empresas e compatíveis com os seus equipamentos. Outras marcas não têm a mesma quantidade destes acessórios o que pode influenciar a decisão de compra do consumidor. Quanto ao acesso à Internet, a última década traduziu-se no desenvolvimento de redes móveis e fixas capazes de assegurar um acesso rápido à Internet que tem potenciado a utilização destes equipamentos e a exploração de todas as suas potencialidades. Quanto ao acesso a músicas ou vídeos para utilização no leitor de mp3, a queda da distribuição física de CDs e DVDs (originada pela crescente ameaça da pirataria) traduziu-se numa maior disponibilidade por parte das editoras para disponibilizar os conteúdos a preços mais acessíveis ao consumidor final através de lojas de música online. Finalmente, as aplicações, nomeadamente a qualidade e quantidade existente em cada loja de aplicações, é um factor crucial para o consumidor se decidir pela compra de um equipamentos com um determinado sistema operativo, pelo que os fabricantes de sistemas operativos e *smartphones* devem criar as condições necessárias ao nível da facilidade de programação para atrair o maior número possível de indivíduos para as suas comunidades de desenvolvimento.

Conclusão

O poder dos substitutos apresenta-se como forte, pois as fronteiras da concorrência são muito ténues e os equipamentos que outrora pertenciam a indústrias completamente distintas funcionam hoje como concorrentes uns dos outros. Os produtos complementares são variados e tem sido muito importantes para o crescimento e massificação de muitos destes equipamentos cujo valor aumenta com a presença destes complementares.

Rivalidade

A rivalidade desta indústria é muito forte. Alguns dos mercados desta indústria, nomeadamente os computadores fixos e os leitores de música, apresentam já um estágio de maturidade muito avançado, o que se traduz numa maior luta por quota de mercado para alcançar o objectivo de crescimento de vendas. Outros mercados, como os *smartphones* ou o recente segmento dos *tablets*, estão ainda pouco maduros, apresentando bom potencial de crescimento. A concorrência é também significativa e tende a aumentar em número de concorrentes à medida que a convergência entre equipamentos obriga actuais concorrentes num mercado a expandirem o seu negócio para outros mercados. A concorrência faz-se sentir à escala global, existindo vários concorrentes que apostam em estratégias de mercado distintas, preço ou diferenciação. Alguns concorrentes focam as suas atenções em nichos de mercado, mas a maioria dirige-se ao *mass market*.

Indústria dos computadores

Nos computadores, a concorrência é forte. HP e Dell lideram o mercado, Acer, Lenovo e Toshiba seguem os líderes de mercado, com a Apple a aparecer logo de seguida, apostando no nicho de mercado dos computadores de luxo onde lidera com mais de 90% de quota de mercado.

Os sistemas operativos para computadores e portáteis constituem um mercado onde a rivalidade é menor. A Microsoft domina o mercado com cerca de 80%, seguindo-se a Apple a grande distância.

Os *tablets* são um mercado recente e com grande potencial de crescimento. Neste momento, o iPad da Apple domina o mercado, gozando da vantagem de ter sido o equipamento que abriu as portas deste mercado que muitas outras marcas, quer fabricantes de computadores quer fabricantes de telemóveis/*smartphones*, procuram explorar.

Indústria dos telemóveis

O mercado dos telemóveis encontra-se num estágio de maturidade avançado na maioria das regiões do Mundo. No entanto, os *smartphones* apresentam ainda um potencial de crescimento muito significativo. As actuais quotas de mercado encontram-se longe do equilíbrio final. A Nokia, actual líder de mercado, tenderá a perder quota de mercado. Samsung, LG e Sony Ericsson, fabricantes tradicionais de telemóveis procuram ganhar quota à Apple. Apple, BlackBerry e HTC, fabricantes que focam a sua actividade na produção de *smartphones* são outras marcas com relevância na indústria.

O negócio das application stores está ainda numa fase muito embrionária, mas existem já vários concorrentes. Cada uma das marcas de fabricantes de *smartphones* e sistemas operativos têm as suas próprias application stores. Os operadores também lançaram as suas próprias lojas de aplicações aumentando a concorrência de um negócio com enorme potencial de crescimento. Neste momento, a AppStore da Apple domina claramente o mercado com uma quota de mercado superior a 95%.

Indústria dos leitores de música

O mercado dos leitores de música é claramente dominado pela Apple através da sua linha de produto iPod. Com 70% de quota de mercado, a Apple lidera o mercado com larga vantagem para a Sony, a Creative ou a Zipy que procuram lutar contra o domínio do mercado. O iTunes goza também de liderança indiscutível no mercado, situação que acaba por ser causa e efeito do sucesso do iPod.

Barreiras à saída

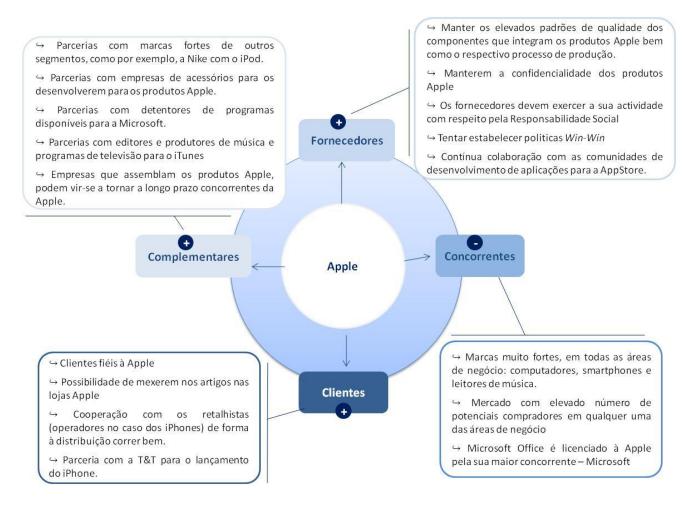
As barreiras à saída nesta indústria, em qualquer dos mercados em análise, são consideradas altas, pois existem muitos recursos envolvidos, quer materiais quer humanos. A maioria das empresas presentes nesta indústria encontra-se no mercado há vários anos, apresentando uma estrutura pesada que permita uma saída simples e imediata do mercado. Para além disso, existem várias razões de ordem económica, estratégica e até mesmo legal que dificultam o abandono do mercado por parte das empresas, mesmo em casos em que a rentabilidade é negativa.

Conclusão

Pese embora a possibilidade de diferenciação e o poder de algumas marcas no mercado, a verdade é que os consumidores podem trocar de marca sem grandes custos, o que tende a aumentar a concorrência entre as

marcas com menor capacidade de diferenciação e sem uma base de clientes leal. Este facto em conjunto com a necessidade de atingir o *mass market* tem originado uma queda contínua dos preços dos equipamentos à medida que estes avançam no seu ciclo de vida ou são substituídos por outros equipamentos com novas características técnicas.

2.4.3.1.1.4- Modelo de Barry Nalebuff e Adam Brandernburger : Value Net



2.4.3.1.2 - ANÁLISE INTERNA

2.4.3.1.2.1- Cultura

A cultura da Apple é um bom exemplo de como uma empresa pode criar uma cultura e, deste modo, influenciar quer os próprios colaboradores Apple quer os próprios consumidores. É importante referir que existe tanta notoriedade com esta marca, que chega-se a influenciar a cultura organizacional com a cultura que foi sendo criada pelos consumidores da Apple.

A cultura da Apple é muito forte, sendo possível identificar vários elementos que constituem a cultura: símbolos, heróis, rituais, valores e as práticas que criam a própria cultura.

O **símbolo** da Apple é o próprio logótipo - uma maçã - que quer os trabalhadores quer o público exterior identificam como o símbolo da marca Apple.

O herói da Apple é Steve Jobs, actual CEO da Apple desde o seu regresso em 1997. Foi Steve Jobs que renovou a imagem da Apple e conseguiu trazer a estabilidade dos resultados financeiros. Actualmente, é este líder carismático que apresenta os novos produtos da Apple com um impacto muito significativo na indústria dos *media device*. Em resultado de toda esta importância chega-se a pôr em causa o futuro da Apple aquando da saída de Steve Jobs pelo seu grave estado de saúde.

Relativamente aos **rituais** podemos exemplificar o modo como são apresentados sempre os produtos da Apple. Steve Jobs vestido com calças de ganga e uma t-shirt preta apresenta o produto para os jornalistas de uma forma informal e entusiasta.

Dos **valores** que a Apple apresenta, destaque para a preocupação com o design; a reputação da marca; a qualidade que investe nos seus produtos; ser uma marca global, presente em todo o Mundo e a ambição que aplica em tudo o que faz e como faz.

Por fim, chega-se à **cultura da Apple** pondo em prática todos estes elementos a funcionar.

Relativamente, à cultura organizacional, ou seja, à cultura interna, para além destes factores já referidos, também existem outras medidas que foram sendo impostas e criaram a cultura actual da Apple, como por exemplo, o incentivo ao espírito de equipa, motivar e compensar os colaboradores por terem iniciativas e novas ideias e a admiração/respeito pelos ideais de Steve Jobs.

Quanto à cultura no seu geral, para muitos autores, não existe uma razão óbvia que explique o impacto que a Apple tem junto aos seus consumidores. Contudo, alguns referem que pode existir alguns motivos que os levam a ser diferentes, como por exemplo:

- Design nos produtos
- Influência carismática de Steve Jobs
- Inovação nos produtos
- Lealdade dos consumidores, alguns tornam-se mesmo "viciados" nos produtos Apple

2.4.3.1.2.2- Estrutura

- Centralizada no CEO Steve Jobs
- Estrutura transaccional a estrutura utilizada pela Apple é uma estrutura que apresenta grandes desafios, tais como a mudança, o conhecimento e a globalização
- Organização com uma estrutura achatada
- Baixo grau de burocratização

2.4.3.1.2.3-7 P's

Product

A Apple apresenta diversos tipos de produtos de diferentes áreas de negócio:

- o computadores (fixos, portáteis e tablets)
- smartphones
- o leitores de música
- iTunes e App Store
- o outros produtos, entre os quais a Apple TV, software para os Mac e os acessórios

Place

A Apple para a venda dos seus produtos dispõe essencialmente de 3 opções:

- 323 Lojas próprias (Anexo 2)
- o Retalhistas (operadores no caso dos telemóveis)
- Website

Price

- A Apple optou por uma estratégia de preço Premium, ou seja, pratica um preço elevado. Deste modo, a
 Apple estabelece preços elevados, em comparação com o standard praticado na indústria. Justificado,
 principalmente, pela diferenciação, a Apple consegue aplicar estes preços com sucesso.
- A Apple também segue uma estratégia de desnatação (skimming strategy), pois aquando dos lançamentos das novidades (produto novo num segmento novo) a Apple opta pelo tal preço Premium, obtendo margens mais elevadas.
- Outra estratégia que também é utilizada pela Apple em relação aos preços praticados é a discriminação de preço, conseguindo atingir o máximo do excedente do consumidor que com as diferentes versões consegue chegar a diferentes tipos de clientes, ou seja, consegue atingir diferentes targets (pessoas com mais ou menos rendimentos, essencialmente).

Promotion

- Forte presença nos meios de publicidade;
- Parcerias com outras marcas (exemplos: Nike, marcas automóveis que permitem e ligação ao iPod).
- Comunicação above the line
- No caso dos telemóveis, são as operadoras que publicitam o produto, mas com muitas restrições impostas pela Apple. Por exemplo, o operador móvel não pode comunicar o iPhone juntamente com outros telemóveis.
- A Apple exige que muitos dos seus retalhistas tenham um espaço próprio para os produtos Apple, estando à venda em dispositores separados das outras marcas.

People

- A Apple conta com um total de 36.800 trabalhadores (34.300 a *full-time* e 2.500 a *part-time*).
- Encorajamento à tomada de decisões; trabalho em equipa
- Formação contínua
- Aposta no conhecimento e gosto pela tecnologia

Process

Os processos que identificam a Apple são:

- Qualidade;
- o Investimento em I&D
- o Flexibilidade;
- o Códigos de conduta rígidos;
- o Centralização das áreas mais importantes, sem recorrer ao outsourcing.

Physical Evidence

- A sede da Apple situa-se em Infinite Loop, Cupertino, na Califórnia e dispõe de 323 lojas próprias.
- Lojas amplas com uma decoração própria de acordo com regras da Apple, com os produtos à disposição dos clientes para experimentar (designados por Studio).

- As lojas são estrategicamente bem localizadas, no centro das cidades mais movimentadas.
- Muitas das lojas possuem também o *Genius Bar*, para apoio técnico e reparos, bem como uma espécie de "oficinas" gratuitas, onde os clientes podem solicitar a reparação/ configuração dos produtos Apple.
- O investimento e o cuidado das lojas é tão rigoroso, que a Apple já recebeu vários prémios de arquitectura por algumas lojas, como por exemplo, da loja de Manhattan, em Nova Iorque.

4.3.1.3 – Análise Externa/interna

2.4.3.1.3.1- Análise SWOT

Strengths

- A Apple apresenta uma longa história da marca, com uma cultura muito forte que a tem tornado uma referência na indústria. Os consumidores são muito fiéis à marca, apresentando o maior índice de intenção de recompra entre as marcas de equipamentos tecnológicos. Foi considerada pela Forbes como a marca mais valiosa do mundo no ano passado (28-07-2010).
- Design muito apelativo e inovador. A Apple apresenta produtos únicos, originais, diferenciadores e muitas vezes pioneiros na indústria.
- A Apple sabe como diferenciar, desde os computadores aos iPods, passando pelos finos *netbooks* e não excluindo os iPhones. Todos os produtos da Apple, parecem aos olhos dos consumidores, terem qualquer coisa de especial, quer ao nível do design quer ao nível da facilidade de utilização.
- A Apple apresenta uma gestão de topo muito forte, competente e com provas dadas. Steve Jobs, CEO da Apple, é considerado como um visionário e que, apesar do inicio controverso, tornou possível à Apple chegar onde se encontra actualmente.
- Campanhas agressivas e atraentes de forma a interessar os consumidores pelos produtos Apple.
- Website muito completo, dando uma descrição completa pelos produtos Apple, bem como a possibilidade de compra online.
- Apesar de ser uma marca "diferente", apresenta uma boa compatibilidade com aparelhos de outras marcas. Esta compatibilidade foi e é uma grande aposta de Steve Jobs. Apesar de pretender diferenciar os seus equipamentos, a Apple está consciente da necessidade de garantir compatibilidade com outras plataformas, pois só assim pode massificar os produtos Apple, sem os tornar demasiado selectivos.
- A Apple, apesar de ter aumentado a diversificação de produtos, não lança muitas versões dos equipamentos e, normalmente, lança uma vez por ano um novo modelo por linha de produto. Esta estratégia tem-se revelado bem sucedida, por um lado, para os consumidores porque sabem que não vão ficar com o seu equipamento desactualizado muito rapidamente e, por outro lado, para a própria Apple que se pode focar em menos produtos, optimizando esforços para que tudo seja pensado em pormenor em cada lançamento.
- A Apple apresenta resultados financeiros muito bons, por exemplo, no último ano apresentou um crescimento aproximado de 20%, apesar da crise económica que se tem vindo a atravessar. Para além disso, ao preço das acções têm vindo a aumentar. Isso repercute-se em boa capacidade de investimento e solidez financeira.
- A Apple é a única no mercado a conseguir que todos os seus produtos sejam interoperacionais, isto é, todos os produtos da Apple são compatíveis entre si e os serviços oferecem a mesma experiência ao utilizador independentemente do equipamento utilizado. Diferentes equipamentos acabam por acrescentar valor uns aos outros.
- Outra das forças desta marca, mais especificamente, do iTunes é o facto da Apple contar com muitos direitos de autor e muitos acordos com editores e fornecedores de conteúdos online, sendo estes acordos essenciais e cruciais para o sucesso do iTunes.

Weaknesses

- Os produtos da Apple apresentam um preço elevado em comparação com os seus concorrentes. Apesar da Apple se enquadrar num segmento Premium, onde a diferenciação e o design justificam um preço mais elevado, o facto dos seus produtos serem dispendiosos é uma barreira à sua massificação, à conquista de quota de mercado e à entrada nos mercados emergentes onde o poder de compra é menor.
- Os primeiros produtos de cada gama a saírem para o mercado, normalmente, apresentam alguns defeitos. Por exemplo, o iPhone 4 apresentava problemas técnicos ao nível do microfone, o iPod apresentou problemas de autonomia inferior à comunicada. Devido aos problemas técnicos referidos, a imagem da marca pode ficar afectada e criar receio nos *early adopters* em futuros lançamentos.
- Alguns problemas com a distribuição e o serviço pós-venda. O serviço pós-venda é muito limitado, sendo obrigatório o envio dos equipamentos para a sede regional da Apple onde serão analisados os equipamentos e corrigidos os problemas. No caso dos iPhone, por exemplo, as operadoras não podem prestar o serviço de reparação, aumentado assim o tempo de resposta ao mínimo problema apresentado pelo equipamento.
- Alguns conflitos com o software. Muito do software disponível na Internet não é compatível nos produtos Apple.
- Com a diversidade de produtos apresentada pela Apple, poderá surgir a questão da canibalização dos próprios produtos Apple. Por exemplo, quem estava a pensar comprar um iPod Touch poderá optar por comprar um iPhone, pois este último agrega todas as características do iPod Touch com as de um telemóvel.

Threats

- A principal ameaça que a Apple enfrenta diária e mundialmente é a fortíssima concorrência. Marcas como a Nokia, Samsung ou Blackberry nos *smartphones*, HP, Acer, Dell ou Toshiba nos computadores, Sony, SanDisk ou Creative em leitores de música, mostram como a Apple não está sozinha neste mercado.
- Fruto da concorrência referida no ponto anterior, existe muita oferta de produtos substitutos aos apresentados pela Apple, dando ao consumidor a possibilidade de optar por produtos com características técnicas e funcionalidades semelhantes a um preço inferior.
- Problemas de protecção da propriedade intelectual facilitam a criação de imitações (também conhecidas por clones) dos produtos Apple, principalmente do iPhone, do iPod e mais recentemente, do iPad. A China é o exemplo mais evidente desta ameaça, onde várias ODMs têm fabricado equipamentos "iPhone alike" muito mais baratos e que têm obtido grande aceitação no mercado, especialmente naqueles onde o poder de marca da Apple não é tão forte e o rendimento disponível é menor.
- A crise económica em que o Mundo se encontra não incentiva o consumo pessoal. Os consumidores optam por ser mais racionais no momento da compra e não adquirir equipamentos tão dispendiosos quanto os da Apple.
- O facto de lançar produtos com muitos requisitos pode fazer com que não sejam acessíveis a nível global. Por exemplo, existem muitos países onde as redes 3G ainda estão indisponíveis ou com cobertura escassa, tornado impossível que o cliente aproveite todas as potencialidades dos equipamentos existentes nesta indústria.
- Os preços dos artigos *media device* têm alguma tendência a cair, levando a que os produtos cheguem ao *mass market*. Com o crescente aparecimento de sistemas operativos abertos a vários fabricantes, o caso dos *smartphones* tornou-se um exemplo evidente desta realidade que pode forçar a Apple a reduzir o preço do seu iPhone ou procurar novas soluções para endereçar o *mass market*.
- A Nokia apresentou queixas contra a Apple, no Reino Unido, Alemanha e Holanda, por violação de patentes que podem ter impacto financeiros e na reputação da marca.
- Existem alguns rumores que as empresas tecnológicas como a Apple estejam sobrevalorizadas e mais concretamente, agora com o lançamento do iPad 2 rebente uma "bolha" que "terá repercussões em todo o sector, pondo em risco a estratégia de várias marcas que estão a investir forte neste mercado, esgotando componentes (como ecrãs de vidro ou processadores) e ameaçando a concorrência num segmento onde a Apple detém 90%" (Mark Moskowitz, da JP Morgan, 10/03, ionline)

Opportunities

- Apostar em I&D de modo a estar sempre na "frente" das tecnologias.
- Apostar em serviço OTT (over-the-top) para tornar a Apple TV num produto de sucesso.
- Diversificar geograficamente, tentando angariar clientes em novos mercados pouco penetrados e com elevado potencial de crescimento. A Ásia, mais concretamente os subcontinentes indiano(s) e chinês, são a região do Mundo onde esta realidade é mais evidente.
- Entrar em novos mercados como, por exemplo, a Internet TV onde a Apple TV, juntamente com o iTunes e outros equipamentos da Apple podem dar um novo impulso ao *digital hub*, constituindo assim uma nova fonte de receitas para a empresa. A Apple Tv poderia, por exemplo, também poder transferir aplicações específicas de TV com uma App Store própria de TV. Muitos dos fornecedores que disponibilizam aplicações para o iPhone e o iPad já mostraram o seu interesse. Em suma, parte do futuro da Apple TV pode passar pelo desenvolvimento de aplicações como acontece actualmente para os outros equipamentos da Apple.
- Desenvolvimento e expansão da App Store, estando sempre na vanguarda de novas aplicações e de novos formatos para este mercado. Neste momento, já existe um pequeno número de aplicações para os computadores Macintosh.
- Apostar em novas alianças estratégicas com parceiros cuidadosamente seleccionados, como foi o caso da parceria entre a Apple e a Nike que resultou no lançamento de uns ténis com "ligação" para o iPod.
- Lançar uma gama de produtos mais baratos de forma a atingir outros segmentos do mercado, atraindo mais compradores e tornando-se uma marca de massas, ou pelo menos ter a opção de ser comprada por diferentes tipos de consumidores. Já existem rumores que a Apple está a fabricar um iPhone mais barato, designado por iPhone "nano".
- Lançar produtos cada vez mais convergentes, pois os consumidores preferem um equipamento que possua diversas características do que apenas um muito específico. Um exemplo desta situação é o caso da procura dos *smartphones* ter crescido tão rapidamente.
- Desenvolver produtos com cada vez maior portabilidade. Neste momento, o consumidor demonstra um grande interesse nos produtos portáteis, utilizáveis a qualquer hora e em qualquer lugar quer seja para fins profissionais (p.ex. ler ou elaborar documentos, aceder ao e-mail profissional, etc) ou pessoais (p.ex. tirar fotografias, partilhálas, aceder a redes sociais ou ao e-mail pessoal, etc). Os *tablets* e *smartphones*, a substituição dos computadores fixos por portáteis e as aplicações a utilizar no *smartphone* que tornam o acesso à informação mais simples e directo são alguns exemplos desta realidade.
- O acesso à Internet acompanhado com o desenvolvimento de redes cada vez mais rápidas e extensas propicia a um aumento do consumo dos *media device* cujas potencialidades são totalmente exploradas através deste acesso rápido à Internet: computadores, essencialmente os portáteis, *tablets* e *smartphones*.
- Com um maior investimento ao nível da educação por parte dos governos é potenciado o uso de novas tecnologias por parte dos alunos. Deste modo, é simultaneamente, despertado o interesse dos produtos tecnológicos.
- Desenvolvimento de produtos que estejam em consonância com as novas redes desenvolvidas, de forma, a estar na sempre na linha da frente. Por exemplo, existem já vários pilotos em operadores de telecomunicações tendo em vista o desenvolvimento de redes 4G que permitirão um acesso ainda mais rápido à Internet e uma experiência de visualização de vídeos superior.
- Criar acordos com prestadores de serviços de vídeo e TV para transmissões em directo nos *tablets*. Devido às muitas parcerias por causa do iTunes, os fornecedores de conteúdos vêem a Apple com o seu iPad com um grande potencial para ganharem novas receitas. Deste modo, a Apple está extremamente bem posicionada para tirar partido destas tendências.

2.4.3.1.3.2- Matriz BCG

A matriz BCG é importante para avaliar o portfólio de negócios da Apple. Esta matriz conjuga duas poderosas variáveis: Quota de Mercado e a Taxa de Crescimento. Deste modo, a realização desta análise torna-se muito útil para perceber a importância de cada uma das actividades para a performance da Apple, Inc. Apesar de não ser possível quantificar os SBUs, com o conhecimento obtido do portfólio da Apple e das taxas de crescimento de cada um dos produtos, foi possível obter o seguinte esquema:



No primeiro quadrante, **Estrela**, encontram-se os produtos que têm uma maior quota de mercado e taxas de crescimento superiores. No caso da Apple, identifica-se, actualmente, como estrelas o iTunes, a AppStore e o iPad.

O iTunes apresenta uma quota de mercado de 69% e uma taxa de crescimento elevada, de 2009 a 2010 apresentava uma taxa superior a 200%. Quanto à AppStore, esta detinha uma quota de mercado de 99% em 2009 e uma taxa de crescimento de 41% relativo ao primeiro quadrimestre de 2010. Apesar do forte crescimento dos concorrentes, especialmente do Android Market, a Apple continua com uma forte liderança neste mercado.

O iPad, o mais recente produto da Apple, alcançou uma liderança de mercado confortável, apresentando uma quota de mercado no final de 2010 de 75.3%. Quanto à taxa de crescimento, dado o seu recente lançamento ainda não está disponível, no entanto, com base no número de vendas obtidos, a taxa tem vindo a crescer e prevê-se ser muito elevada nos próximos anos. De acordo com as estimativas, a quota de mercado do iPad no mercado de *tablets* irá diminuir um pouco, pois os concorrentes só agora estão a aparecer em força e com outros sistemas operativos mais abertos como Android disponíveis em equipamentos de vários fabricantes.

No quadrante abaixo, *Cash Cow*, encontram-se outros três produtos da Apple: o iPod, os computadores Mac e o seu sistema operativo Mac OS.

O iPod é um produto que apresenta uma liderança destacada no mercado, com uma quota de mercado de 74% em 2009. De notar, que o iPod foi considerado por muitos, o produto que serviu de alavanca para o sucesso da Apple, sendo comum falar em iPod *halo effect* como prova do impacto indirecto que o iPod teve para apresentar o conceito Apple a clientes que passaram a ser fiéis consumidores dos produtos da Apple. Relativamente à taxa de crescimento, os iPods apenas contam com uma taxa de cerca de 8% (dados de Junho de 2009 para Junho de 2010 apresentados no relatório da Apple), pois o que se tem vindo a verificar é que este é um mercado com tendência a diminuir, uma vez que cada vez mais os outros *media devices* incluem o leitor de música como uma das características do equipamento.

Quanto aos computadores, a Apple apresenta-se como líder nos computadores Premium, no entanto, não assume a liderança no global dos computadores, apresentando uma quota de mercado de 5.56% e uma taxa de crescimento a rondar os 33% (dados de Junho de 2009 para Junho de 2010 apresentados no relatório da Apple). O crescimento das vendas de computadores tem sido reflexo do sucesso que os portáteis da Apple têm tido junto dos consumidores.

O sistema operativo Mac OS tem um grande adversário à sua frente, a Microsoft com o sistema operativo Microsoft Windows. Apesar de ser o segundo sistema operativo mais procurado, o sistema Mac OS apenas conta com uma quota de mercado de cerca de 5%.

Relativamente ao quadrante do **ponto de interrogação**, podemos destacar o iPhone , o seu respectivo sistema operativo iOS, o iAd e a Apple TV. O iPhone tem tido um crescimento elevado (64%, dados de Junho de 2009 para Junho de 2010 apresentados no relatório da Apple) e as tendências/previsões referem que continue a crescer. Ainda assim, o elevado preço dos equipamentos e a forte concorrência não lhe tem permitido alcançar a liderança no mercado dos *smartphones*, tendo 16% de quota de mercado e um terceiro lugar no ranking dos *smartphones* no final de 2009.

Relativamente ao sistema iOS, presente quer no iPhone quer no iPad, a sua performance tem estado alinhada com os resultados dos produtos. O facto de ser um sistema operativo fechado que só a Apple utiliza no seu iPhone, ao invés de outros sistemas operativos mais abertos, especialmente o Android, que estão a crescer muito rapidamente, quer nos *smartphones* quer nos *tablets*, tem colocado grandes dificuldades à Apple para assumir a liderança do mercado.

Quanto à Apple TV, este é um produto que, actualmente, se mantém uma incógnita. Poder-seá tornar um grande sucesso (passando para estrela), alinhando-se com a estratégia da Apple do digital hub, ou poderá não ser tão bem sucedido e passar directamente para cão. Este é um mercado que ainda não acelerou e ainda se aguarda respostas quer dos concorrentes quer dos consumidores. Relativamente ao iAd, o negócio de publicidade móvel da Apple, a Apple lidera o mercado com 19% de quota de mercado. Sendo este um mercado recente e cujo motor de crescimento são as aplicações dos *smartphones*, espera-se que o crescimento das vendas de *smartphones* e a massificação da utilização de aplicações se traduza num incremento das receitas de publicidade móvel. Se estas perspectivas se confirmarem, o iAd tem enorme potencial de se transformar num produto estrela da Apple.

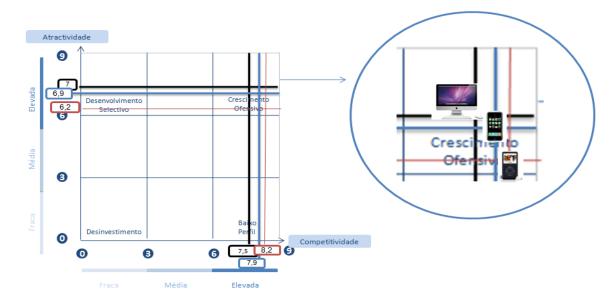
Relativamente ao último quadrante, **cão**, a Apple não apresenta, actualmente, produtos que possam ser identificados como produtos a desinvestir. Deste modo, não é possível identificar nenhum produto nestas condições. No entanto, segundo Bruce Henderson (criador desta matriz) neste quadrante também se pode dar o caso de serem produtos que necessitem de uma reformulação, e deste modo, é possível considerar alguns produtos com menos notoriedade que a Apple detém como é o caso do iWorks ou do iLife. Estes são softwares fechados, quase que em exclusivo da Apple, e deste modo, não conseguem ter uma adesão tão notória como nos outros produtos já referidos anteriormente.

Em suma, como referia o criador da BCG Matriz – Bruce Henderson: "Para ter sucesso, uma empresa precisa de ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado. A composição deste portfólio é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Produtos de alto crescimento exigem injecções de dinheiro para crescer. Produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos são necessários simultaneamente, e a Apple é um exemplo de uma empresa que detém uma série de produtos que ficam espalhados pelos quadrantes da matrix BCG.

2.4.3.1.3.3- Matriz McKinsey/GE

A Matriz McKinsey conjuga a atractividade da indústria com as forças inerentes ao próprio negócio para o portfólio da empresa. Para esta análise foram consideradas as três indústrias onde a Apple está inserida: computadores (fixos, portáteis e *tablets*), telemóveis, mais concretamente os *smartphones* e leitores de música.

No eixo da Atractividade foram analisadas factores como o crescimento do mercado, a intensidade concorrencial, as tendências do preço, a dimensão do mercado e, por fim, a as oportunidades para diferenciar os produtos e serviços. As variáveis da Competitividade que foram tidas em consideração foram a quota de mercado, a qualidade/design do produto, a força da marca, a lealdade dos clientes e por último, a margem operacional.



Indústria dos computadores

No caso dos computadores, no eixo da atractividade, as variáveis com maior peso são a dimensão do mercado e a intensidade concorrencial (0,3), seguidas do crescimento do mercado (0,2) e, por fim, as tendências de preço e as oportunidades para diferenciar produtos e serviços (0,1). A dimensão do mercado é significativa, pois este é um mercado global sem restrições à venda deste tipo de equipamentos, os fabricantes operam à escala global e endereçam o mass market devido ao estágio de maturidade avançado da indústria, nomeadamente os computadores fixos e portáteis (8). Segue-se a variável relativa à intensidade concorrencial, uma vez que esta é uma indústria onde a presença de concorrentes é muito forte quer em número quer na intensidade da concorrência. Com excepção dos tablets, os restantes formatos de computadores tem já uma longa história no mercado, pelo que a capacidade de diferenciação é menor e o endereçamento do mass market obriga a uma maior pressão sobre o preço (6). O crescimento do mercado difere muito do tipo de computador que estamos a referir, pois os computadores fixos estão com um crescimento do mercado reduzido (6% em 2010), enquanto que os computadores portáteis (61% em 2010) e os tablets (32% em 2010 - não está bem), especialmente estes últimos apresentam crescimento muito significativos. Ainda assim, pode-se considerar que no todo, o mercado apresenta um bom potencial de crescimento (8). Quanto à oportunidade para diferenciar produtos e serviços nesta indústria, existe sempre a possibilidade de inovar e mostrar produtos repletos de novas características técnicas, design inovador e novas funcionalidades. Os fabricantes têm inovado também ao nível da descoberta de novos segmentos de produto como foi o caso dos notebooks e dos tablets (7). Por fim, as tendências de preço, como em qualquer mercado tecnológico de grande consumo, tendem a ser decrescentes à medida que a indústria se torna mais madura. A Apple insere-se num segmento mais Premium, onde é até líder com larga distância, mas não deixa de ser afectada por este movimento de queda de preços (5).

Relativamente à competitividade da indústria dos computadores, as variáveis com maior peso são a força da marca e a qualidade/design dos produtos (0,3), seguidas da lealdade dos

clientes (0,2) e, por fim, quota de mercado e margem operacional (0,1). A força da marca Apple é muito forte neste mercado, onde a Apple está presente desde a década de 70, sendo uma garantia de qualidade e facilidade de utilização (8). A qualidade/design dos produtos é geralmente percepcionada como superior à concorrência. A Apple tem inovado ao nível do design dos seus portáteis (ex: Mac Book Pro) e reinventou o segmento dos tablets com o iPad (7). A lealdade dos consumidores é outro dos pontos fortes com que a Apple conta, apresentando os consumidores da Apple níveis de intenção de recompra muito superiores aos fabricantes concorrentes (8). Segue-se a margem operacional da Apple que é superior à apresentada por fabricantes concorrentes. A Apple apresenta uma maior verticalização da sua cadeia de valor, utiliza um sistema operativo próprio e cobra um preço superior que lhe permite arrecadar uma maior fatia da receita unitária por equipamento do que a concorrência (8). Por último, a quota de mercado que nos computadores tem evoluído positivamente devido à crescente importância dos computadores portáteis e dos tablets, as principais apostas da Apple ao nível dos produtos desta indústria, mas ainda assim mantém fora do top 5 dos fabricantes de computadores. Actualmente, os Macintosh contam com uma quota de mercado de cerca de 5% (6).

Relativamente ao eixo da atractividade, as variáveis com maior peso são a dimensão do mercado e a intensidade concorrencial (0,3), seguidas do crescimento do mercado (0,2) e, por fim, as tendências de preço e as oportunidades para diferenciar produtos e serviços (0,1). A dimensão do mercado apresenta uma classificação de 8 devido ao carácter global da indústria dos computadores (8). A intensidade concorrencial é forte e ameaça a rentabilidade das empresas participantes uma vez que este é um mercado onde a concorrência se faz sentir quer ao nível dos equipamentos quer ao nível dos sistemas operativos utilizados com muita intensidade. Segue-se o crescimento de mercado, pois os *smartphones* são um novo segmento na indústria dos telemóveis que apresenta, de acordo com as estimativas, um elevado potencial de crescimento (8). A oportunidade para diferenciar produtos e serviços também é considerável nesta indústria, podendo sempre se desenvolver novas funcionalidades, um novo design, incluir características de outros equipamentos de outras indústrias, etc (8). Por fim, as tendências de preço apontam para uma diminuição progressiva dos preços à medida que as empresas procurarem endereçar o *mass market*. O possível lançamento de um iPhone com um preço e características técnicas inferiores surge exactamente deste contexto (6).

Indústria dos smartphones

Relativamente à competitividade da indústria dos *smartphones*, as variáveis com maior peso são a força da marca e a qualidade/design dos produtos (0,3), seguidas da lealdade dos clientes (0,2) e, por fim, quota de mercado e margem operacional (0,1). A força da marca apresenta uma classificação de 8, pois a Apple é reconhecida como um marca de confiança neste mercado específico que ajudou a revolucionar com o lançamento do iPhone. A qualidade/design dos produtos é classificada com 8 devido ao aspecto diferenciador que tinham. Aquando do aparecimento dos iPhones, estes tinham um design completamente

diferente dos *smartphones* que tinham surgido até à data e marcaram uma diferença que se tornou uma imagem/standard na indústria. Actualmente, o design já foi copiado por outros *smartphones* e inclusivamente telemóveis. No entanto, a conjugação de design, qualidade e força da marca faz com que muitos dos consumidores optem pelo iPhone da Apple (8). A lealdade dos clientes é, como já foi referido no caso dos computadores, um dos pontos fortes da Apple nos vários equipamentos vendidos (8). A quota de mercado da Apple no mercado de *smartphones* é bastante positiva (17,1% em 3Q 2009) e mostra o sucesso que este tipo de produto tem tido para a Apple, pois no ranking encontra-se em terceiro lugar, logo depois da Nokia e da RIM (8). Relativamente à margem operacional, o preço superior dos equipamento em conjunto com a posse de um sistema operativo próprio (poupanças ao nível do licenciamento de um sistema operativo de terceiros) permitem-lhe arrecadar uma maior margem operacional que a concorrência (7), pese embora a diferença não seja tão significativa como no mercado dos computadores.

Indústria dos leitores de música

Quanto ao mercado dos leitores de música, no eixo da atractividade, as variáveis com maior peso são a intensidade concorrencial e a dimensão do mercado (0,3), seguidas das tendências de preço (0,2) e, por fim, o crescimento do mercado e as oportunidades para diferenciar produtos e serviços (0,1). A intensidade concorrencial é muito forte devido aos standards definidos na indústria e poucas oportunidades de diferenciação que tornam apetecível a entrada de fabricantes que foquem as suas atenções no preço (5). A dimensão do mercado é significativa devido ao facto destes equipamentos serem mais acessíveis, não requererem conhecimentos específicos para a sua utilização nem a existência de determinadas redes móveis avançadas (3G ou 3,5G) (9). As tendências de preço neste mercado têm sido decrescentes à medida que o estágio de maturidade da indústria tem avançado e as oportunidades de diferenciação diminuem, afectando significativamente as receitas dos operadores (5). Como foi referido, as oportunidades de diferenciação têm vindo a diminuir (5). O crescimento do mercado é potencialmente menor pelo estágio de maturidade mais avançado da indústria (5).

Relativamente à competitividade da indústria dos leitores de música, as variáveis com maior peso são a força da marca e a quota de mercado (0,3), seguidas da lealdade dos clientes (0,2) e, por fim, qualidade/design dos produtos e margem operacional (0,1). As variáveis força da marca e quota de mercado foram classificadas com 9, pois a Apple apresenta uma marca muito forte neste mercado e liderada de forma destacada com mais de 70% de quota de mercado. A força da marca iPod e o domínio deste mercado por parte da Apple é de forte que o produto "leitor de música" é muitas vezes confundido pelos consumidores com a linha de leitores de música da Apple, o iPod. As restantes variáveis foram classificadas com 8. A lealdade dos clientes à marca Apple e ao iPod é muito forte, a qualidade e design do produto são superiores, pois, pese embora a dificuldade de diferenciar um equipamento tão simples e num estágio de maturidade avançado, a Apple tem sido capaz de incluir novidades ao nível do

design que tornam os seus iPods diferenciadores. A margem operacional é também superior no caso dos iPods, principalmente devido ao preço superior que cobra relativamente á concorrência sem com isso perder vendas, facto que se traduz na esmagadora quota de mercado.

Deste modo, após o cálculo destas variáveis (Anexo 3), verificou-se que as três principais indústrias da Apple encontram-se na melhor posição – crescimento ofensivo.

Comparando com a matriz BCG, a Apple como um todo, encontra-se na zona mais confortável para uma empresa — Estrela, pois é a zona que representa os negócios com elevado crescimento e em que a empresa tem uma considerável quota de mercado em relação aos seus concorrentes. É uma zona onde são requeridos elevados investimentos e onde o saldo de fluxo de caixa é equilibrado positivamente. Contudo, é necessário estar sempre atento e cuidadoso para não "caírem" no quadrante abaixo — *Cash Cow*.

2.4.3.2 – Questão 2: Para onde queremos ir e qual o caminho?

Refira quais as grandes alterações que se foram alterando na estratégia da Apple e proponha de acordo com a "nova" Apple, os seguintes elementos: visão, missão, objectivos, valores, factores críticos de sucesso e caminhos e direcções a seguir.

2.4.3.2.1 – VISÃO, MISSÃO, VALORES, OBJECTIVOS, FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

2.4.3.2.1.1- Visão

Visão Actual	"To make a contribution to the world by making tools for the mind that advance humankind."				
Visão Proposta	Ser e ser reconhecida como a empresa referência no desenvolvimento de equipamentos, software e plataformas que contribuam para o progresso da Humanidade e do Mundo Digital.				

2.4.3.2.1.2- Missão

	Apple ignited the personal computer revolution in the 1970s with the Apple II	\
	and reinvented the personal computer in the 1980s with the Macintosh. Today, Apple	
Missão	continues to lead the industry in innovation with its award-winning computers, OS X	
	operating system and iLife and professional applications. Apple is also spearheading	
Actual	the digital media revolution with its iPod portable music and video players and	
	iTunes online store, and has entered the mobile phone market with its revolutionary	
(iPhone.	

Missão

Proposta

A Apple pretende continuar a ser reconhecida nos mercados em que opera como a empresa preferida pelos consumidores, referência da indústria em inovação e facilidade de utilização dos seus equipamentos, sejam estes computadores, *tablets*, *smartphones* ou leitores de música. A Apple pretende também continuar a ter um papel relevante no Mundo Digital do futuro através do desenvolvimento de equipamento que, em conjunto com as suas lojas de aplicações (App Store) e música (iTunes), promovam uma experiência de utilização superior e diferenciadora para o cliente.

2.4.3.2.1.3- Valores

- Design
- Reputação
- Qualidade

- Ambição
- Responsabilidade Social
- Global

2.4.3.2.1.4- Objectivos (Goals e Objectivos Smart)

Goals

- Continuar a crescer de forma sustentável, garantindo que permanece na mente dos consumidores como uma marca de confiança.
- Continuar a inovar o design dos produtos
- Expansão geográfica em novos mercados
- Manter a liderança nos produtos onde já é líder e alcançar nos produtos que ainda não é líder
- Maximização do valor para o accionista
- Máxima satisfação dos colaboradores
- Investir noutros mercados, como por exemplo, na Apple TV

Objectivos Smart

- Aumentar a quota de mercado dos computadores para 6% até ao final de 2011
- Aumentar a quota de mercado dos *smartphones* para 20% até ao final de 2011
- Manter a liderança na indústria dos leitores de música, alcançando os 80% no final de 2011
- Manter a liderança do iTunes, conseguindo subir até aos 73% até ao final de 2011
- Manter a liderança da AppStore, não deixando que a quota de mercado baixe, mesmo com uma concorrência tão forte com o aparecimento dos novos sistemas operativos (especialmente o Android) no próximo ano
- Abertura de cerca de 50 novas lojas no corrente ano: 1 nos EUA, 2 no Reino Unido, 1 no Canada, 25 na China, 5 em França, 1 na Alemanha, 2 na Itália, entre outras
- Maior investimento em novos mercados, principalmente, nos países asiáticos até ao próximo ano
- Continuação do aumento do valor das acções, alcançando os 400\$ até ao final do corrente ano
- Aumento das vendas globais de 3%, em 2011

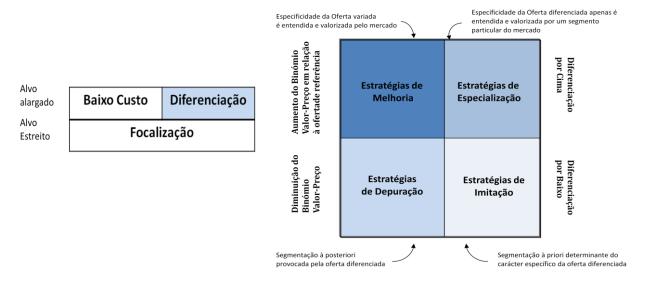
2.4.3.2.1.5- Factores Críticos de Sucesso

- Marca
- Design
- Inovação
- Experiência e reputação no mercado dos media device
- Lojas e website diferentes da concorrência
- Easy to use
- Inter-operacionalidade entre os aparelhos Apple
- Comunicação
- Internacionalização

2.4.3.2.2 - QUAL O CAMINHO A SEGUIR?

Tendo em conta a análise interna, externa e interna/externa, bem como, os elementos propostos nos pontos anteriores, propõe-se a escolha dos seguintes caminhos:

2.4.3.2.2.1- Estratégia Genérica Porter



Estratégia Actual: Actualmente, a Apple aposta numa estratégia de diferenciação. De forma a aumentar o binómio valor-preço em relação à oferta de referência, a Apple opta por uma estratégia de melhoria. A Apple, por vezes, "usa" algumas das ideias de outros concorrentes mas modifica-as à sua maneira, com o seu design inconfundível e a sua qualidade, de modo a que os produtos sejam entendidos e valorizados pelos consumidores.

Estratégia Proposta: Manter a mesma estratégia. Esta foi a estratégia seguida em vários períodos da história da Apple, mas com maior consistência desde o regresso de Steve Jobs em 1997. Desde então Steve Jobs decidiu apostar numa estratégia de diferenciação e preço Premium. Para tal Steve Jobs apostou numa linha de produtos bastante estreita, onde eliminou tudo o que não diferenciava a Apple como era o exemplo dos periféricos que o fabricante norte-americano vinha produzindo antes do regresso de Steve Jobs. A aposta na diferenciação traduziu-se pouco depois do regresso de Steve Jobs no lançamento do iMac que, contando

com um design diferenciador e características únicas e inovadoras (foi o primeiro computador compacto em que o ecrã continha o próprio CPU), tornou-se num ícone da indústria, imediatamente identificado como pertencente à Apple. Os lançamentos posteriores de outros equipamentos noutro mercado, como foi o caso do iPod, do iPhone e do iPad, o desenvolvimento de uma loja de música online, o iTunes, e uma loja de aplicações para *smartphones*, a App Store, encontraram-se alinhados com esta estratégia de diferenciação que Steve Jobs definiu para a Apple e que tem sido parte integrante do sucesso dos últimos anos.

2.4.3.2.2- Estratégia de Wheelen & Hunger

Estratégia Actual: A Apple aposta numa estratégia de crescimento quer por concentração horizontal quer por diversificação concêntrica. A estratégia de concentração horizontal verifica-se essencialmente nos computadores, onde a Apple aposta em penetrar novos mercados através da expansão geográfica. A estratégia por diversificação concêntrica é a chave para o sucesso que a Apple tem vindo a apresentar através de produtos revolucionários e das novidades que tem vindo a desenvolver, dando um novo fôlego aos segmentos até então inexplorados, como é o caso dos leitores de música, *smartphones* e *tablets*. Com o lançamento do iPod, do iPhone ou iPad a estratégia de crescimento da Apple tem apresentado óptimos resultados.

Estratégia Proposta: A Apple deve manter a sua estratégia. A Apple deve continuar a apostar na estratégia de crescimento por concentração horizontal, investindo e na expansão geográfica. A Apple está muito concentrada nos EUA e na Europa e deve procurar "entrar" em novas regiões. Esta estratégia é fundamental para a Apple não só iria aumentar as suas vendas, mas também obter economias de escala, só possíveis através de uma operação à escala global, que lhe permitam, apesar de apostar na diferenciação, competir ao nível do preço com os seus fortes concorrentes. Para além desta estratégia, a Apple deve continuar a diversificar, desenvolvendo novos produtos nos segmentos ainda por explorar. A Apple através da imagem de marca e dos seus factores de sucesso (easy-to-use, design, qualidade, entre outros) consegue criar novos produtos, com um grande impacto nas indústrias.

2.4.3.2.2.3- Estratégia de Igor Ansoff

		Produtos			
		Concorrentes	Novos		
ados	Concorrentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto		
Mercados	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação		

Estratégia Actual: Ao lançar novos modelos de computadores (fixos ou portáteis), iPhones e iPods, a Apple procura penetrar o mercado, vendendo novos modelos de equipamentos a consumidores que adquiriram o modelo anterior, despertando neles a necessidade de trocar de equipamento e utilizar um equipamento mais actual Penetração de Mercado.

Quando lançou o iPod, o iPhone ou o iPad, a Apple procurou lançar novos produtos que foram vendidos a consumidores que já haviam adquirido outros equipamentos Apple (Desenvolvimento do Produto) ou a novos consumidores que nunca tinham tido contacto com um equipamento da Apple (Diversificação) e que mais tarde poderiam adquirir outros equipamentos da linha de produtos da Apple. Os lançamentos da App Store e do iTunes também podem ser vistos como parte de uma estratégia de Desenvolvimento de Produto, procurando a Apple vender novos produtos (neste caso, músicas ou aplicações) a clientes que haviam adquirido o iPod ou o iPhone.

A Apple também tem procurado seguir uma estratégia de Desenvolvimento de Mercado de várias formas. Ao tentar diversificar o seu negócio para novas zonas geográficas, a Apple procura vender os seus actuais produtos em novos mercados. A aposta no mercado da educação no mercado de computadores também representa uma aposta numa estratégia de Penetração de Mercado, pois a Apple procurava vender os seus equipamentos a um segmento que valorizasse a diferenciação que os seus equipamentos apresentavam para este sector.

Em termos de estratégia de diferenciação, além do primeiro lançamento do iPhone, do iMac, do iPod e do iPad, a Apple tem procurado lançar novos modelos com características distintas para apelar a outros segmentos. Exemplo desta estratégia foi o lançamento do Mac mini no mercado dos computadores ou o iPod shuffle no mercado dos leitores de música, apelando a segmentos mais baixos, com menor capacidade para adquirir os dispendiosos equipamentos da Apple.

Estratégia Proposta: A Apple deve continuar a apostar em diferentes estratégias de acordo com o produto e mercado em análise.

Os lançamentos de novos produtos como o recente iPad, traduz-se numa nova fonte de receita, com um novo produto num mercado existente (Desenvolvimento de Produto) ou novo mercado (Diversificação). Este tipo de lançamentos que têm sido tão bem sucedidos na Apple traduzem-se em novas fontes de receita e crescimento no próprio produto (venda a consumidores actuais da Apple e novos) na possibilidade de aquisição de clientes que podem vir a tornar-se clientes leais da Apple que comprem outros equipamentos da marca. Estes novos lançamentos permitem que consumidores tenham um primeiro contacto com a marca e que conheçam as suas características, despertando neles o desejo que adquirem outros produtos.

O lançamento de equipamentos de marca Apple mais baratos e com características técnicas inferiores também parece ser uma estratégia a continuar a apostar no futuro. O lançamento do iPod shuffle ou do Mac mini revelaram-se bem sucedidos. Existem também rumores que poderá estar para breve o lançamento de um iPhone mais económico que vem na sequência desta estratégia da Apple em lançar equipamentos com características inferiores para apelar a outros segmentos/mercados.

O lançamento de novos modelos dos equipamentos actuais é também fundamental para continuar a penetrar o mercado (Penetração de Mercado) e conseguir receita adicional dos clientes actuais da Apple através da substituição dos equipamentos.

Em suma, segundo a teoria de Igor Ansoff, a estratégia da Apple não deve ser apenas focada num só quadrante, mas sim um mix passando um pouco pelos quatro quadrantes desta teoria, tirando partindo dos produtos já existentes e dos mercados que já idolatram a Apple, como criando novos produtos e entrar em novos mercados.

2.4.3.2.2.4- Estratégia de W. Chan Kim e Renée Mauborgne

Estratégia Actual: A Apple, actualmente, encontra-se numa mistura entre o Oceano Vermelho e o Oceano Azul. Em muitos dos projectos que a Apple lança ou lançou, encontra-se no Oceano Azul, lançando novos produtos em novos mercados, criando espaços de mercado inexplorados. É o caso do iPad ou mesmo do iPod, aquando o seu lançamento. Outro exemplo também é o iTunes, criando um novo mercado que só actualmente, começa a ter concorrentes. Por outro lado, a Apple apresenta alguns produtos que podem ser inseridos no Oceano Vermelho, onde a Apple compete com outros concorrentes e os procura vencer. Temos como exemplo, no portfólio de produtos da Apple, os computadores que sendo diferentes estão inseridos num mercado já maduro e onde a concorrência é forte e o iPhone que é mais um *smartphone* no mercado.

Estratégia Proposta: Manter a mesma estratégia. A Apple deve continuar a apostar nos dois oceanos. Por um lado, deve continuar a desenvolver novos produtos que se insiram em mercados existentes, tirando partido da procura que já existe e tentando sempre vencer os concorrentes. Como exemplo desta opção do oceano vermelho é o lançamento previsto de um *smartphone* mais barato. Deste modo, a Apple pode conseguir alcançar novos clientes de um segmento inferior ao dos iPhones. Por outro lado, deve continuar a criar novos produtos que sejam desenvolvidos em mercados que ainda estejam por explorar, não existindo nenhuma concorrência. Neste caso, a Apple seguirá a estratégia de oceano azul.

2.4.3.3 – Questão 3: Onde irá a Apple chegar?

Tendo em conta as respostas das questões anteriores, coloque-se no difícil lugar do Steve Jobs e tente prever o futuro, propondo planos de acção que considere que a Apple deve implementar. Utilize a análise que considerar mais adequada, justificando.

Com o Steve Jobs na Apple, o futuro da Apple adivinha-se promissor e com a continuação de bons resultados. A Apple detém uma estratégia muito bem delineada. Ao longo da última década, a Apple não tem parado de surpreender o mercado e tem apresentado evidências de que tem tudo planeado num horizonte de médio/longo prazo. Sempre um passo à frente da concorrência, consistente na estratégia de diferenciação aplicada, a Apple tem tudo para

COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO

continuar bem sucedida, apesar dos insistentes rumores que apontam para uma possível saída definitiva de Steve Jobs do comando da Apple por motivos de saúde.

Depois das análises realizadas anteriormente, é importante definir um programa de acções que estejam de acordo com a filosofia seguida pela empresa. Para isso sugere-se algumas propostas através dos 7 S´ da McKinsey.

Strategy

- Continuar a apostar numa estratégia de diferenciação ao nível do design e da qualidade dos produtos de modo a assegurar margens de negócio acima da média da indústria.
- Avaliar o lançamento de um iPhone com características técnicas menos avançadas para massificar os seus *smartphones*. Este novo produto deve ser suficientemente diferente da gama iPhone tradicional de modo a não canibalizar vendas deste produto nem degradar a marca.
- Continuar a apostar na diferenciação da marca e na manutenção da forte cultura de marca existente.
- Expandir o seu negócio para outras regiões do Mundo nas quais a penetração dos seus produtos é ainda muito baixa (ex:China), com o intuito de reduzir a dependência do mercado norte-americano e europeu.
- Investir em novas áreas de negócio de modo a obter novas fontes de receita e crescimento e reduzir a sua dependência dos mercados actuais.
- Continuar a aposta na estratégia do *digital hub*, procurando tornar a Apple o centro do Mundo Digital do futuro através da inter-operacionalidade dos seus equipamentos e da superior experiência de utilização oferecida.

Structure

- A Apple tem uma estrutura transaccional, i.e. uma estrutura achatada e com carácter informal de modo a promover a inovação e o livre debate de ideias na organização.
- Esta estrutura deve ser mantida, com ou sem a presença de Steve Jobs, pois é a mais adequada a uma empresa que pretende continuar a lançar produtos inovadores e revolucionários no mercado, redescobrindo novos segmentos e novas formas de abordagem ao mercado.
- A eventual saída de Steve Jobs privará a Apple da presença do seu líder visionário, que muitos dizem ter uma influência muito forte em todos os detalhes do dia-a-dia da empresa, pelo que uma estrutura informal e achatada é também a mais adequada para fazer face ao possível afastamento definitivo de Steve Jobs.

System

- Garantir que os contratos com as empresas de outsourcing (assemblagem e montagem dos equipamentos) são cumpridos de acordo com o que foi estipulado.
- A Apple procura, sempre que possível, recrutar internamente funcionários para as posições de liderança, de modo a cultivar uma cultura interna muito própria e garantir que os seus funcionários se preocupam com o futuro da Apple.

Shared Values

- Continuar a promover uma cultura interna de inovação e de diferenciação, na qual todos os funcionários estejam focados em fazer da Apple o fabricante dos melhores equipamentos.
- Como Steve Jobs já referiu publicamente, "a Apple não quer ser o fabricante que produz mais equipamentos, mas sim aquele que produz os melhores equipamentos". Esta ideia está directamente relacionada com a estratégia de diferenciação da Apple e é partilhada por todos os funcionários.
- Garantir que todos os funcionários da Apple partilhem a preocupação com todos os detalhes dos equipamentos e software desenvolvido tendo em vista a produção de equipamentos inovadores e que ofereçam a melhor experiência de utilização do mercado.

Style

- Steve Jobs tem utilizado um estilo de gestão muito exigente. Steve Jobs é um CEO que participa em todos detalhes do dia-a-dia da empresa e gosta de envolver-se em todas as actividades e decisões tomadas internamente.
- Apesar de Steve Jobs ser tão controlador e exigente para com os seus funcionários, o líder da Apple não deixa de promover uma cultura informal que privilegia o debate de ideias.

Staff

- O recrutamento deve ser selectivo no sentido de contratar pessoas que não só sejam competentes e garantam que a Apple continua a fabricar equipamentos diferenciadores e revolucionários, como também partilhem os mesmos valores, a paixão pela inovação e pelo desafio de surpreender o mercado através da produção de equipamentos únicos e que superem as expectativas dos clientes.

Skills

- Steve Jobs foi-se reunindo ao longo dos anos de uma equipa de gestão reconhecidamente muito competente. Philipe Shiller e Tim Cook são apenas dois dos mais competentes gestores que trabalham directamente para Steve Jobs e que já deram provas do seu valor quando foram chamados a substituir Steve Jobs nas suas ausências por motivos de saúde.
- Os funcionários da Apple são reconhecidos como tendo mente aberta e inovadores, sem nunca esquecer a orientação para os resultados.

2.4.3.4 – Questão 4: O que pensa do futuro da Apple sem Steve Jobs?

Com base nas noticias relativas ao grave estado de saúde de Steve Jobs. O que pensa do futuro da Apple sem a presença do Steve Jobs? Como prevê que será o futuro da Apple?

Dia 18 de Janeiro de 2011, Steve Jobs anunciou o seu afastamento temporário da Apple por problemas de saúde. Este foi o terceiro afastamento desde 2004, o segundo nos últimos dois anos e como sempre traduziu-se numa queda imediata no preço das acções. Desde 2004, aquando do primeiro afastamento de Steve Jobs, por este padecer de cancro no pâncreas, que o futuro da Apple sem Steve Jobs tem sido alvo das mais variadas discussões e especulações. A discussão em torno do futuro da Apple sem Steve Jobs não é caso único no Mundo empresarial. A sucessão de um líder tão carismático e visionário quanto Steve Jobs motiva este tipo de discussões. No passado, as mesmas questões surgiram relativamente à substituição de Henry Ford, na Ford, Jack Welsh, na GE, ou Sam Walton, na Wal-Mart. Se uma empresa tiver uma performance exemplar, constantemente acima das expectativas, durante um longo período de vigência de um determinado CEO, a sua substituição torna-se uma preocupação natural. No caso da Apple, perante o débil estado de saúde de Steve Jobs, devido à forte ligação da Apple ao seu carismático líder e tendo em conta a situação penosa em que a empresa caiu durante os 13 anos de ausência de Steve Jobs que quase ditaram a falência da empresa, esta especulação ganha outros contornos e todos procuram prever o futuro da Apple sem Steve Jobs.

O que dizem os analistas sobre o futuro da Apple sem Steve Jobs?

Alguns analistas defendem que a Apple sem Steve Jobs não conseguirá prosseguir o desempenho evidenciado nos últimos anos. Segundo Kendall Whitehouse, director do departamento de IT na Wharton University, Steve Jobs é a face da Apple, os funcionários da Apple confiam cegamente na sua visão e tomam a sua vontade como o sentido das suas acções. Para John Dvorak, um dos mais conceituados colunistas americanos na indústria das telecomunicações e informática, não tardará mais do que dois anos, período no qual os projectos actualmente pensados estarão em fase de desenvolvimento, até que a Apple volte ao caminho em que se encontrava antes do regresso de Steve Jobs. Segundo Dvorak, o líder e cofundador da Apple tem sido o responsável pela visão de mercado que deu origem ao lançamento de vários produtos, como o iPod, iPhone e iPad, que vieram transformar a indústria dos equipamentos. De acordo com Jeffery Young, autor no livro iCon, a presença de Steve Jobs é fundamental numa fase crítica para o futuro da Apple quando esta enfrenta forte concorrência da Google e procura ganhar uma posição dominante em mercados que ainda se encontram longe da sua maturidade como é o caso dos tablets e dos smartphones, tal como aconteceu nos 80 e 90 quando o Macintosh da Apple teve que concorrer com o Windows da Microsoft. Para Dan Walker, ex-executivo da Apple, Steve Jobs é insubstituível, pelo que a Apple sentirá a sua falta e jamais voltará a ser o que era.

Outros analistas argumentam que a Apple é uma marca forte, com gestores capazes de manter a empresa no caminho do sucesso. De acordo com Tim Bajarin, analista da Creative Strategies Inc., a Apple é uma máquina bem oleada, com um plano de longo prazo bem definido que garantirá o crescimento futuro da empresa nos próximos longos anos. A Apple é uma empresa inovadora e continuará a surpreender o mercado sem Steve Jobs, até porque certamente que muitas das mais bem sucedidas ideias da Apple nos últimos anos tiveram origem no staff executivo que tem rodeado Steve Jobs. Segundo ex-executivos da Apple, Steve Jobs tem tido maior visibilidade e, por isso, o mercado tem a ideia incorrecta que tudo o que nasce na Apple é responsabilidade única de Steve Jobs. Para Ezra Gottheil, analista da Technology Business Research Inc., essa equipa de gestão estável e com enorme capacidade é a garantia de que a Apple não precisa de Steve Jobs para ser bem sucedida, ainda que o futuro possa ser mais conservador a nível de lançamento de novos e revolucionários produtos. Além disso, como refere David Hsu, professor da Wharton University, após mais de uma década na liderança da Apple, aqueles que agora ocupam lugares de gestão estão alinhados com as ideias de Steve Jobs, "foram treinados" para pensar como ele e farão tudo para manter a actual cultura organizacional da Apple.

Que plano de sucessão para Steve Jobs?

Assumindo um afastamento definitivo de Steve Jobs a muito breve prazo, coloca-se a questão da sua sucessão. Todas as grandes empresas têm planos de sucessão bem definidos. Um plano de sucessão deve abranger as diversas funções existentes na empresa, entre elas e com especial importância a posição do CEO. Um plano de sucessão bem definido é a garantia de

que a empresa não está depende de quem quer que seja para prosseguir o seu rumo estratégico e atingir os objectivos que estipulou. No entanto, nem todas as empresas tornam o seu plano de sucessão público. A Apple nunca o fez. O plano de sucessão de Steve Jobs é um segredo bem guardado pela Apple e nem os sucessivos afastamentos de Steve Jobs por motivos de saúde têm alterado esta decisão. Pelo contrário, em todos os períodos de afastamento de Steve Jobs do dia-a-dia da empresa, a Apple garantiu sempre a presença do seu CEO nas decisões estratégicas. Porquê esta relutância em tornar público o plano de sucessão de Steve Jobs? Como refere Michael Useem, professor da Wharton University, numa empresa como a Apple, em que a identidade do líder se confunde com a própria empresa, a publicação de um plano de sucessão poderia minimizar o impacto que o eventual afastamento definitivo de Steve Jobs virá a ter. No entanto, pelo mesmo motivo, um plano de sucessão poderia ser sinónimo de uma muito breve saída de cena de Steve Jobs, lançando o alarme no mercado e causando forte queda nas acções.

No entanto, terá a Apple, de facto, um plano de sucessão para Steve Jobs? Alguns analistas referem que Steve Jobs é um CEO altamente controlador, próximo de todos os detalhes do dia-a-dia da Apple, exercendo uma liderança muito forte e centrando em si todo o poder. Por esse motivo, Steve Jobs nunca preparou a sua sucessão e continua a acreditar que continuará como CEO após mais um afastamento temporário. Outros analistas acreditam que Steve Jobs jamais deixaria a Apple cair num vazio de poder. Segundo estes analistas, Steve Jobs já terá certamente preparado a sua substituição, tem um grupo de executivos que o tem seguido de perto e que serão capazes de dar continuidade ao seu trabalho. O facto de a Apple não tornar público o plano de sucessão não implica que este não exista. A Apple tem sido uma empresa capaz de guardar os seus segredos e tornar públicas as suas intenções apenas quando o seu plano está em marcha. Durante muitos anos os analistas questionaram o porquê da Apple ter investido numa rede de lojas próprias e não utilizar o montante de cashflow disponível para novos investimento ou distribuição de dividendos. Actualmente, sabemos que as Apple Stores são uma ferramenta essencial para que a Apple vender os seus equipamentos a preços competitivos e que a Apple utilizou parte do dinheiro em caixa para adquirir antecipadamente materiais suficientes para produzir tablets em número suficiente para dominar o mercado. Durante muitos anos o investimento na Apple TV parecia um "tiro ao lado", no entanto, actualmente, o mercado começa a perceber que a Apple se posicionou correctamente no mercado de Internet TV e está um passo à frente da concorrência.

Quem são os prováveis sucessores de Steve Jobs? Segundo os professores da Wharton University, Michale Useem e Peter Cappelli, numa empresa com uma forte cultura interna como a Apple, inovadora e com planos de longo-prazo bem definidos, a sucessão deve ser interna. A preparação desta sucessão deve incidir sobre vários candidatos, com diferentes características, mais ou menos adequadas de acordo com as necessidades do momento da substituição de Steve Jobs. Entre os diversos candidatos que se perfilam internamente para substituir Steve Jobs, Tim Cook, COO da Apple, e Philip Schiller, responsável máximo pela área de marketing de produto, são aqueles que mais frequentemente são apostados como

possíveis sucessores. Tim Cook é neste momento, tal como aconteceu em 2009, o actual responsável por gerir o dia-a-dia da Apple na ausência de Jobs.

Opinião pessoal sobre o futuro da Apple

Na minha opinião, o afastamento de Steve Jobs não será indiferente para a Apple, mas também não será um golpe fatal para a empresa ao ponto de colocar em causa o rumo que a empresa tem seguido nos últimos anos e ditar o seu colapso.

Poucos CEOs tiveram uma ligação tão forte a uma empresa como tem actualmente Steve Jobs. Steve Jobs é o co-fundador da Apple, apontado como principal responsável pelos lançamentos sucessivos de equipamentos de enorme sucesso, personalidade credível para o mercado e reconhecido pelos clientes, Steve Jobs é a face da Apple. A sua saída não poderá ser indiferente para a Apple.

O afastamento de Steve Jobs traduzir-se-á, provavelmente, numa menor capacidade da Apple em captar a atenção do mercado e dos media. Actualmente, quando Steve Jobs manifesta uma opinião o mercado pára para tomar nota. Steve Jobs tem a rara capacidade para tornar qualquer apresentação de um produto um momento entusiasmante, credível e único. O seu substituto não terá certamente o mesmo impacto mediático. Outro perigo para a Apple recai na percepção do mercado acerca dos futuros lançamentos de equipamentos da marca. A ligação de Steve Jobs à Apple é tal que os consumidores percepcionam que tudo o que é feito na Apple tem o "toque de magia" de Jobs. Como irá o mercado percepcionar futuros lançamentos da Apple quando Steve Jobs já não estiver no comando da empresa é uma questão que se deve colocar. Ainda que o perigo seja menor hoje do que há alguns anos atrás, quando a marca Apple ainda não tinha atingido a actual notoriedade, é impossível não ter em conta essa possibilidade. Os lançamentos futuros da Apple, na eventualidade de um afastamento temporário de Steve Jobs, ajudarão também a esclarecer qual a quota-parte de responsabilidade de Steve Jobs no cariz inovador, visionário e revolucionário dos novos equipamentos lançados no mercado. Acredito que a Apple continuará a ser uma empresa inovadora e visionária, no entanto, admito que possa se tornar mais conservadora e ponderada na introdução de características revolucionárias nos equipamentos a lançar.

Apesar do futuro da Apple depender de muitas variáveis como a evolução do mercado e as reacções da concorrência, acredito que a Apple tem todas as capacidades para manter o actual rumo de sucesso. A Apple é actualmente uma empresa com uma cultura organizacional bem implementada e uma equipa de gestão estável que será certamente capaz de dar continuidade ao trabalho de Steve Jobs. A sua sucessão estará certamente assegurada e planeada. Poucas empresas no Mundo tiveram oportunidade para experimentar frequentes afastamentos do seu CEO por motivos de saúde como a Apple. Não é crível que a Apple não se tenha preparado ao longo destes anos para a eventual saída definitiva de Steve Jobs.

Além da cultura de inovação implementada e da equipa de gestão competente, não devemos esquecer a estratégia de longo-prazo que a Apple tem evidenciado possuir, a força da marca e

a forte linha de produtos com elevado potencial de crescimento. A Apple, actualmente, é uma empresa mais forte do que era aquando da primeira saída de Steve Jobs nos anos 80.

A estratégia de negócio é, actualmente, muito clara. A Apple virou-se para mercados com elevado potencial de crescimento antes de a concorrência chegar com as suas propostas (estratégia de oceano azul). A aposta tem sido na diferenciação e em cobrar um preço Premium, ainda que procurando sempre que possível massificar os seus produtos com versões menos avançadas tecnologicamente e com preço mais acessível. A estratégia de distribuição, na qual as Apple Stores têm um papel fundamental, foi pensada há muitos anos, iniciada em 2001 e fortalecida com novas aberturas todos os anos. A Apple tem criado todas as condições para liderar o Mundo Digital do futuro, tem garantido a inter-operacionalidade dos seus produtos, a convergência dos serviços e nada nos pode levar a pensar que não terá um plano muito bem delineado para levar a bom porto a sua estratégia do *Digital hub*. A Apple parece, pois, apresentar uma estratégia muito bem definida, onde todas as partes estão bem articuladas e a ausência de Steve Jobs certamente não determinará uma inversão total do que foi cuidadosamente planeado ao longo da última década.

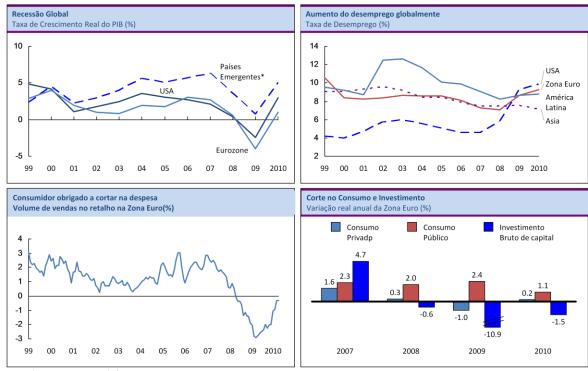
Hoje em dia, a lealdade dos seus clientes vai além das fronteiras dos EUA e a força da marca é ainda mais evidente do que na época em que a IBM e o Microsoft Windows surgiram para empurrar a Apple para uma situação complicada. A Apple conta com uma marca muito valiosa, com uma cultura forte e seguidores leais que adquirem equipamentos das várias linhas de produto.

Como vimos na matriz de BCG, a Apple conta actualmente com uma linha de produtos forte e completa, que minimiza a exposição da empresa ao risco de mercado. Alguns dos seus produtos encontram-se actualmente num estágio de maturidade mais avançado como é o caso da sua linha Macintosh e do iPod, gerando *cash flow* e exigindo reduzido investimento. Outros produtos como o iPhone e o iPad apresentam posições de mercado muito relevantes e elevado potencial de crescimento, exigindo investimento. O iTunes e a App Store são "produtos" líderes nos seus mercados com elevado potencial de crescimento. A Apple TV aparece como um ponto de interrogação na estratégia de produto da empresa, mas que abre novos caminhos à Apple num novo mercado, a Internet TV, que se espera que venha a apresentar um elevado potencial de crescimento.

A Apple não é e não será a primeira empresa em que o seu líder carismático e revolucionário terá que um dia ser substituído. Vários são os estudos que provam que a maioria destas empresas continua a ser bem sucedida. O preço das acções, após uma pequena queda inicial, motivada pelo receio do mercado, tem geralmente subido para níveis superiores aos existentes no período de presidência do ex-líder carismático.

ANEXOS DA RESOLUÇÃO

Anexo 1: O estado da ecomia global em 2010



^{*} Asia, Latin America and Africa

Fonte: WMM Global Insight; Haver Analytics

Anexo 2 - Número de lojas da Apple, por países, em 2011

País	Primeira Abertura	Lojas abertas	Previsão de abertura de novas lojas	
Estados Unidos	19 de Maio, 2001	236	1	
Reino Unido	20 de Novembro, 2004	29	2	
Canada	21 de Maio, 2005	19	1	
Austrália	19 de Junho, 2008	10	-	
Japão 30 de Novembro, 2003		7	-	
China	19 de Junho, 2008	4	25	
França	7 de Novembro, 2009	5	5	
Alemanha	6 de Dezembro, 2008	4	1	
Itália 31 Março, 2007		4	2	
Suiça	ça 25 de Setembro, 2008		-	
Espanha	4 de Setembro, 2010	2	10	
	Total	323	46	

Fonte: Site da Apple, 2011

^{** 3-}month moving average, 12-month percent change

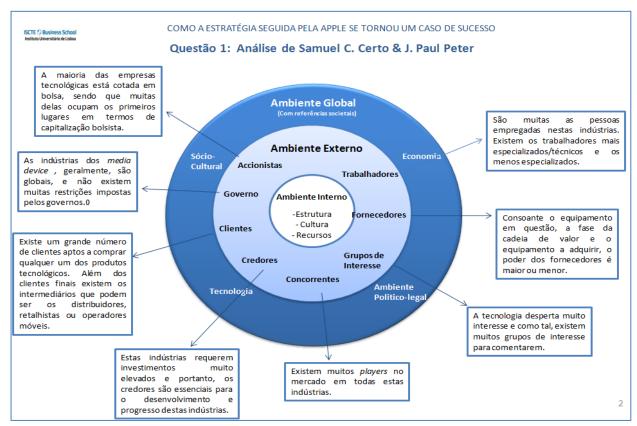
COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO

Anexo 3 – Cálculos auxiliares para a Matriz McKinsey

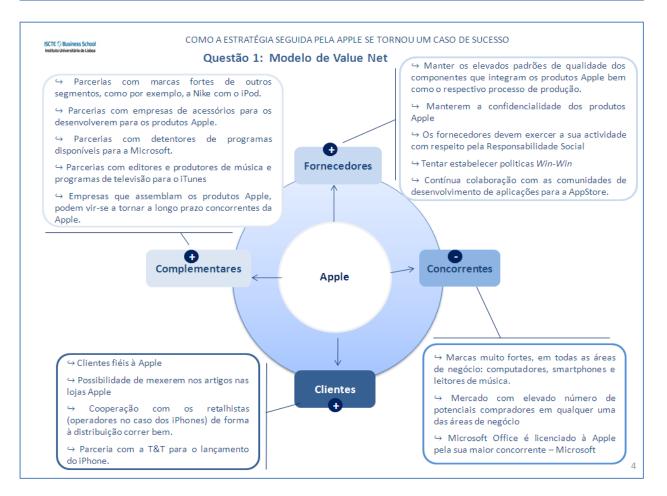
Computadores (inclui os tablets)			Smartphones			Leitores de música					
Atractividade	Peso (P)	Escala (E)	P*E	Atractividade	Peso (P)	Escala (E)	P*E	Atractividade	Peso (P)	Escala (E)	P*E
Crescimento do Mercado	0,2	8	1,6	Crescimento do Mercado	0,2	8	1,6	Crescimento do Mercado	0,1	5	0,5
Intensidade Concorrencial	0,3	6	1,8	Intensidade Concorrencial	0,3	5	1,5	Intensidade Concorrencial	0,3	5	1,5
Tendências do Preço	0,1	5	0,5	Tendências do Preço	0,1	6	0,6	Tendências do Preço	0,2	5	1,0
Dimensão do Mercado	0,3	8	2,4	Dimensão do Mercado	0,3	8	2,4	Dimensão do Mercado	0,3	9	2,7
Oportunidade para diferenciar produtos/serviços	0,1	7	0,7	Oportunidade para diferenciar produtos/serviços	0,1	8	0,8	Oportunidade para diferenciar produtos/serviços	0,1	5	0,5
			7				6,9				6,2
		`				`					
Competitividade	Peso (P)	Escala (E)	P*E	Competitividade	Peso (P)	Escala (E)	P*E	Competitividade	Peso (P)	Escala (E)	P*E
Quota de Mercado	0,1	6	0,6	Quota de Mercado	0,1	8	0,8	Quota de Mercado	0,3	9	2,7
Qualidade/Design do Produto	0,3	7	2,1	Qualidade/Design do Produto	0,3	8	2,4	Qualidade/Design do Produto	0,1	8	0,8
Força da Marca	0,3	8	2,4	Força da Marca	0,3	8	2,4	Força da Marca	0,3	9	2,7
Lealdade dos clientes	0,2	8	1,6	Lealdade dos clientes	0,2	8	1,6	Lealdade dos clientes	0,2	8	1,6
Margem Operacional	0,1	8	0,8	Margem Operacional	0,1	7	0,7	Margem Operacional	0,1	8	0,8
			7.5		-	_	7.0		*		0.6

3- SLIDES DE RESOLUÇÃO

COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO ISCTE () Business School Questão 1: Análise PEST Política/Legal/Fiscal Económica/Demográfica → Adaptação às diferentes legislações dos diversos países do Mundo. ⇔Dificuldade em entrar nos mercados asiáticos, como na China, por exemplo, onde a pirataria e problemas de → Medidas de austeridade na Europa protecção da propriedade intelectual destroem as vantagem competitivas da Apple e causam problemas à estratégia de → Procura de equipamentos convergentes, de modo a utilizar diferenciação. apenas um equipamento ⇔Preocupações com o meio envolvente e a → Em muitos países do Mundo o rendimento médio per Responsabilidade Social capita é muito baixo para comprar produtos dispendiosos. →Longos processos de certificação Social/Cultural Tecnológica → Sensibilização do mercado em relação às características → Constantes mudanças a nível tecnológico → Procura crescente de novidades na área da tecnologia → Um só equipamento proporciona vários tipos de utilização → O consumidor prefere cada vez mais equipamentos → Imitações dos equipamentos ("iPhone alike") portáteis → Preço dos smartphones têm diminuído nos últimos anos. → Importância do constante contacto com a Internet. → Novos sistemas operativos para os smartphones (Android) ↔ A tecnologia é cada vez mais utilizada como ferramenta de → Grande espaço no mercado para os tablets → Desenvolvimento de novas redes, como a 4G.



ISCTE (Business School Questão 1: 5 Forças de Porter **Fornecedores** Novos entrantes → Na indústria dos computadores, o poder do → Indústria que requer um elevadissímo investimento binómio sistema operativo/microprocessador coloca e know-how grande pressão sobre os fabricantes de computadores → Reputação da marca no mercado erodindo as suas margens. → Alguns ODMs têm vindo a aparecer nomercado → Na indústria dos telemóveis, e em particular nos para produzirem produtos semelhantes smartphones, o poder é superior, pois o sistema → Empresas já reconhecidas no mercado tentam operativo e o microprocessador são componentes entrar em alguns segmentos, ex: Google diferenciadores de cada equipamento. → Importância dos canais de distribuição → Na indústria de leitores de música, o poder dos → Possibilidade de obterem economias de escala fornecedores é relativamente baixo. **Rivalidade** → Concorrência muito forte nas três indústrias Depende da indústria. do A possibilidade de entrada de → Indústrias maduras equipamento e da fase da cadeia de → As barreiras à saída são altas, pois existem muitos novos entrantes é reduzida. valor recursos envolvidos, quer materiais quer humanos. → Consumidores podem trocar de marca sem grandes custos associados O poder dos clientes é significativo. O poder dos substitutos é forte. → Objectivo de alcançar o mass market Clientes Substitutos e Complementares → Clientes finais "exigem" cada vez mais qualidade e → As fronteiras da concorrência são muito ténues e inovação a preços cada vez mais baixos. equipamentos que outrora pertenciam a indústrias → As operadoras lideres de mercado conseguem A rivalidade destas completamente distintas funcionam hoje como negociar com os fabricantes preços mais acessíveis indústrias é muito concorrentes uns dos outros. → Algumas operadoras estão a investir no fabrico de forte. Os produtos complementares são variados e tem equipamentos das suas marcas próprias. sido muito importantes para o crescimento e → Existe muita oferta no mercado e os retalhistas massificação de muitos destes equipamentos cujo podem tentar negociar e optar por outros valor aumenta com a presença destes equipamentos. complementares.



ISCTE () Business School

Questão 1: Análise Interna

Cultura

É uma cultura muito forte potenciada por uma grande admiração/respeito pelos ideias de Steve Jobs.

Quais os elementos da cultura Apple?

SÍMBOLO: é o próprio logotipo - maçã mordida

HERÓI: é o actual CEO da Apple - Steve Jobs

RITUAIS: um exemplo de um ritual é a presença de Steve Jobs, nos lançamentos dos produtos, sempre vestido com uma t-shirt preta e calças de ganga.

VALORES: preocupação com o design, reputação da marca, qualidade que investe nos produtos, marca global, entre outros.

Por fim, chega-se à Cultura da Apple

pondo em prática todos estes

elementos a funcionar.

Simbotos Harols Rituals Valores Prince

Estrutura

- → Centralizada no CEO Steve Jobs
- → Organização com uma estrutura achatada
- → Baixo grau de burocratização

7 P's

Product:

→ A Apple apresenta diversos tipos de produtos de diferentes áreas de negócio (computadores, smartphones, leitores de música, software, hardware, perifériocos e outros produtos como o ¡Tunes e a App Store)

Place

 \hookrightarrow A Apple dispõe de 3 opções para vender os seus produtos: lojas próprias, retalhistas e website.

Price:

- → Estratégia de desnatação (Skimming strategy)
- → Discriminação de preço

Promotion:

- ← Forte presença nos meios de publicidade (above the line)
- → Parcerias com outras marcas (ex: iPod com os ténis Nike)

People:

- ⇒36.800 trabalhadores
- \hookrightarrow Encorajamento à tomada de decisões, trabalho em equipa, aposta no conhecimento e gosto pela tecnologia

Process:

 \hookrightarrow Qualidade, Investimento em I&D, Flexibilidade, Códigos de conduta rigidos, entre outros

Physical Evidence:

- ⇔ A sede da Apple situa-se em Infinite Loop, na Califórnia.
- ↔ Lojas amplas com uma decoração própria da Apple, com os produtos à disposição para experimentar.
- → Lojas estrategicamente localizadas no centro das cidades.

5

ISCTE () Business Schoo Instituto Universitário de Lisboa COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO

Questão 1: Análise SWOT (1)

S

Strenghts

- \hookrightarrow A Apple tem uma longa história, com uma cultura muito forte
- → Fidelização dos clientes
- → Diversificação por diferentes áreas de negócio
- → Diferenciação
- → Design muito apelativo e inovador
- → Gestão de topo muito forte
- → Campanhas de comunicação agressivas e atraentes
- \hookrightarrow Website muito completo e com possibilidade de compra online
- → Produtos Apple compativeis com aparelhos de outras marcas.
- ⇔ Bons resultados financeiros
- \hookrightarrow Produtos interoperacionais
- \hookrightarrow Acordos com os os editores e fornecedores de conteúdos online para o iTunes, essencialmente.

W

Weaknesses

- → Preço elevado comparando com os preços praticados pelos concorrentes.
- \hookrightarrow Os primeiros produtos de cada gama a saírem para o mercado, normalmente, apresentam alguns defeitos.
- → Alguns problemas com a distribuição
- \hookrightarrow Serviço pós-venda limitado
- \hookrightarrow Alguns conflitos com o software. Muito do software disponível na Internet não é compativel nos produtos Apple.
- → Canibalização dos produtos Apple

6

ISCTE () Business School

COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO

Questão 1: Análise SWOT (2)



Threats

- → Forte concorrência.
- → Muita oferta de produtos substitutos aos produtos Apple
- → Problemas de protecção da propriedade intelectual facilitam a criação de imitações dos produtos Apple.
- → A conjuntura económica não incentiva o consumo pessoal.
- \hookrightarrow O lançamento de produtos com muitos requisitos pode fazer com que não sejam acessíveis a nível global.
- → Os preços dos produtos *media device* têm tendência a cair.
- → A Nokia apresentou queixa contra a Apple, por violação de patentes que podem ter impactos financeiros e na reputação da marca.
- → Rumores de que as empresas tecnológicas, como a Apple, estejam sobrevalorizadas.

0

Opportunities

- → Aposta em I&D.
- \hookrightarrow Apostar em serviços OTT (over-the-top) para tornar a Apple TV num produto de sucesso.
- → Diversificar geograficamente
- → Entrar em novos mercados
- → Desenvolvimento e expansão da App Store.
- \hookrightarrow Apostar em novas alianças estratégicas com pareceiros cuidadosamente seleccionados.
- ← Liançar uma gama de produtos cada vez mais convergentes.
- ← Desenvolver produtos com cada vez mais portabilidade.
- → O acesso à Internet acompanhado com o desenvolvimento de redes cada vez mais rápidas e extensas propicia a um aumento do consumo dos media device cujas potencialidades são totalmente exploradas através deste acesso rápido à Internet: computadores, essencialmente os portáteis, tablets e smartphones.
- → Maior investimento ao nível da educação por parte dos
 governos.
- \hookrightarrow Desenvolvimento de produtos que estejam em consonância com as novas redes desenvolvidas, de forma, a estar sempre na vanguarda tecnológica.
- → Criar acordos com os prestadores de serviços de video e TV
 para transmissões em directo nos tablets.

ISCTE () Business School
Institute Universitário de Lisboa

COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO Questão 1: Matriz BCG / McKinsey

Matriz BCG

Quais os produtos do portfólio da Apple se inserem em cada quadrante? ESTRELA: ¡Tunes, AppStore e o ¡Pad.

CASH COW: o iPod, computadores Mac e o seu sistema operativo Mac OS.

PONTO DE INTERROGAÇÃO: a Apple TV, o iAd e o iPhone e o seu respectivo sistema operativo iOS

CÃO: Apenas produtos que podem ser reformulados como é o caso do iWorks e do iLife.

Conclusão: A Apple é um exemplo de uma empresa que detém uma série

de produtos que ficam espalhados pelos quadrantes da matriz BCG, como sugeria o criador do modelo.



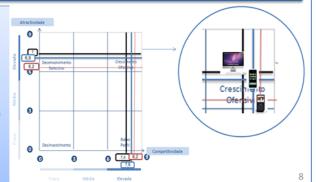
Matriz McKinsey

As variáveis estudadas para cada indústria foram:

VARIÁVEIS DE ATRACTIVIDADE: crescimento do mercado, intensidade concorrencial, tendências de preço, a dimensão do mercado e as oportunidades para diferenciar os produtos e serviços.

VARIÁVEIS DE COMPETITIVIDADE: Quota de mercado, a qualidade/ design do produto, a força da marca, a lealdade dos clientes e a margem operacional.

<u>Conclusão</u>: As 3 indústrias posicionam-se na zona mais favorável, no crescimento ofensivo.



92

ISCTE (Business School

COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO

Questão 2: Visão, Missão, Valores, Factores Críticos de Sucesso

Visão

Ser e ser reconhecida como a empresa referência no desenvolvimento d equipamentos, software e plataformas que contribuam para o progresso da Humanidade e do Mundo Digital.

Valores

- -Design
- Ambição
- Reputação
- Responsabilidade Social
- Qualidade
- Global

Goals

- Continuar a crescer de forma sustentável.
- Continuar a inovar o design dos produtos
- Expansão geográfica em novos mercados
- -Manter a liderança nos produtos onde já é líder e alcançar nos outros produtos.
- Maximização do valor para o accionista
- Máxima satisfação dos colaboradores
- Investir noutros mercados (Apple TV)

Missão

A Apple pretende continuar a ser reconhecida nos mercados em que opera como a empresa preferida pelos consumidores, referência da indústria em inovação e facilidade de utilização dos seus equipamentos, sejam estes computadores, tablets, smartphones ou leitores de música. A Apple pretende também continuar a ter um papel relevante no Mundo Digital do futuro através do desenvolvimento de equipamento que, em conjunto com as suas lojas de aplicações (App Store) e música (iTunes), promovam uma experiência de utilização superior e diferenciadora para o cliente.

Factores Críticos de Sucesso

- Marca
- Design
- Inovação
- Experiência e reputação no mercado dos media device
- Lojas e website diferentes da concorrência
- Easy to use
- Interoperacionalidade entre os aparelhos Apple
- Comunicação
- Internacionalização

Objectivos Smart

- Aumentar a quota de mercado dos computadores para 6% até ao final de 2011.
- Aumentar a quota de mercado dos smartphones para 20% até ao final de 2011.
- Manter a liderança na indústria dos leitores de música, alcançando os 80% no final de 2011.
- Manter a liderança do ¡Tunes, conseguindo subir até aos 73% até ao final de 2011.
- Manter a liderança da AppStore em 2011.
- Abertura de cerca de 50 novas lojas no corrente ano.
- Maior investimento em novos mercados, principalmente, nos países asiáticos em 2011.
- Continuação do aumento do valor das acções, alcançando os 400\$ até ao final de 2011.
- Aumento das vendas globais de 3%, em 2011.

ISCTE () Business School

COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO

Questão 2: Estratégias de Porter, Wheelen & Hunger, Igor Ansoff e W. Chan Kim e Renée Mauborgne

Análise Genérica de Porter

Estratégia Actual: A Apple aposta numa estratégia de diferenciação, optando por uma estratégia de melhoria.

Estratégia Proposta: Manter a mesma estratégia, apostando na diferenciação com base nas vantagens competitivas que a Apple detém face à concorrência e permite cobrar preços Premium e obter margens elevadas

Alvo alargado Alvo Estreito	Baixo Custo	Diferenciação
	Focalização	

Análise de Wheelen & Hunger

<u>Estratégia Actual:</u> A Apple aposta numa estratégia de crescimento quer por concentração horizontal quer por diversificação concêntrica, dependendo dos produtos.

<u>Estratégia Proposta:</u> A Apple deve manter a mesma estratégia. Contudo, a Apple deve apostar mais ainda na estratégia de crescimento por concentração horizontal, isto é na expansão para novos mercados geográficos.

Estratégia Wheelen & Hunger (2008)					
Crescimento	Estabilidade	Defensivas			
Concentração - Vertical	Pausa e Progresso	Eliminação de fraquezas			
	rausa e ri ogresso	Redução de custos			
- Horizontal	Manutenção	Contractos a longo prazo			
Diversificação da oferta - Concêntrica	Redução do Investimento	Venda da Empresa			
- Conglomerado	nedayad do investimento	Falência			

Análise de Igor Ansoff

Estratégia Actual: É um mix entre as diferentes estratégias, dependendo do produto e do mercado onde está presente ou onde deseja estar no futuro.

Estratégia Proposta: A Apple deve continuar a apostar em diferentes estratégias de acordo com o produto e mercado em análise.

			Produtos			
			Concorrentes	Novos		
	Mercados	Concorrentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto		
		Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação		

Análise de W. Chan Kim e Renée Mauborgne

<u>Estratégia Actual:</u> A Apple, actualmente, encontra-se numa mistura entre o Oceano Vermelho e o Oceano Azul.

<u>Estratégia Proposta:</u> Manter a mesma estratégia, procurando sempre novos oceanos azuis onde possa encontrar espaço em mercados inexplorados, com elevadas margens e onde possa assumir uma posição de relevância no mercado.

Oceano Azul
Redefinição de fronteiras do mercado desenvolvendo novas formas de abordagem ao mercado

Oceano Vermelho Propostas não diferenciadas ISCTE & Business School

COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO Questão 3: 75' McKinsey

Sugestão de um programa de acção de acordo com a filosofia seguida pela empresa:

Strategy:

- → Aposta numa estratégia de diferenciação
- 4 Avaliar o lançamento de um iPhone com características menos avançadas, para ter um preço mais acessível.
- Expansão do negócio geograficamente
- → Continuar a aposta na estratégia do digital hub.

Structure

- ← Estrutura transaccional
- → Presença de Steve Jobs muito forte

System:

- 😝 Assegurar que as empresas de Outsourcing cumprem os acordos feitos com os níveis de qualidade requeridos.
- → Sempre que possível, a Apple tenta recrutar funcionários internamente

Shared Values:

- →Promover a cultura interna
- 😝 " a Apple não quer ser o fabricante que produz mais equipamentos, mas sim aquele que produz os melhores equipamentos" (Steve Jobs)

Style:

- ⇔Steve Jobs está sempre envolvido nas actividades e decisões da empresa e é muito exigente
- ←Incentivo a uma cultura informal

Staff:

9 O recrutamento deve ser selectivo, contratando pessoas competentes tecnicamente mas que também partilhem os valores e a paixão Apple.

Skills.

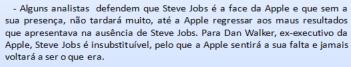
- → Steve Jobs reuniu uma equipa de gestão muito competente.
- ↔Os funcionários da Apple são reconhecidos com "open mind", mas nunca descurando os objectivos propostos.

1

Instituto Universitário de Lisbo

COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO Questão 4: Futuro da Apple

O que dizem os analistas dobre o futuro da Apple sem Steve Jobs?



- Outros analistas argumentam que a Apple é uma marca forte, com gestores capazes demanter a empresa no caminho do sucesso. Segundo David Hsu, professor da Wharton University, após mais de uma década na liderança da Apple, aqueles que agora ocupam lugares de gestão estão alinhados com as ideias de Steve Jobs, "foram treinados" para pensar como ele e farão tudo para manter a actual cultura organizacional da Apple.



- O plano de sucessão de Steve Jobs é um segredo bem guardado pela Apple e nem os sucessivos afastamentos de Steve Jobs por motivos de saúde têm alterado esta decisão.
- Porquê todo este mistério? Um plano de sucessão poderia ser sinónimo de uma muito breve saída de cena de Steve Jobs, lançando o alarme no mercado e causando forte queda nas acções.

Opinião pessoal sobre o futuro da Apple

- O afastamento de Steve Jobs não será indiferente para a Apple, mas também não será um golpe fatal para a empresa ao ponto de colocar em causa o rumo que a empresa tem seguido nos últimos anos e ditar o seu colapso.
- Inicialmente a Apple pode ter dificuldades em despertar a atenção do mercado como actualmente assenta, mas as suas vantagens competitivas permitem-lhe encarar com optimismo o futuro sem Steve Jobs.









12



4- ILAÇÕES A RETIRAR DO PRESENTE CASO PARA A GESTÃO

O presente caso de estudo permitiu comprovar, através do exemplo real da Apple, a importância de uma estratégia correctamente definida, materializada nas diversas áreas e consistentemente aplicada ao longo do tempo para o sucesso de uma empresa.

Através deste caso de estudo foi possível aplicar modelos/ferramentas de análise e formulação estratégica a um caso prático, compreendendo como os diversos passos da formulação e aplicação da estratégia contribuem para o sucesso final de uma empresa.

Este caso pretendeu focar-se na compreensão e avaliação da estratégia que a Apple seguiu para ser bem sucedida em indústrias tão competitivas como aquelas em que exerce a sua actividade, isto é, a indústria dos computadores, *smartphones* e leitores de música. Deste modo, o estudo deste caso permitiu analisar indústrias altamente competitivas, com fronteiras ténues e que incluem o mais variado tipo de intervenientes internos, a montante e a jusante. Adicionalmente, após estudar a indústrias, as suas características e dinâmicas, foi possível analisar a estratégia da Apple a compreender como as opções estratégicas tomadas, a sua conjugação e aplicação consistente levaram a Apple a tornar-se uma referência nas indústrias em que exerce a sua actividade.

Que ilações retiramos pela análise das indústrias em que a Apple se insere?

A indústria em que a Apple se insere é muito competitiva. A Apple tem vários concorrentes, alguns deles comuns em diferentes indústrias. Uma correcta definição da estratégia forçou a Apple a procurar compreender as dinâmicas competitivas de cada indústria e traçar linhas estratégicas diferentes para cada uma das indústrias.

A análise das indústrias em que exerce actividade e da respectiva envolvente competitiva foi certamente importante para a definição de uma estratégia adequada. A análise PEST e o modelo de Samuel C. Certo permitiram-nos compreender melhor a envolvente externa, enquanto o modelo das 5 Forças de Porter possibilitou estudar a indústria e as diversas dinâmicas a montante e jusante da Apple. No caso da Apple, este estudo é muito enriquecedor pelo facto da Apple encontrar diferentes dinâmicas competitivas de acordo com a indústria em que se insere, isto é computadores, smartphones ou leitores de música. Neste contexto, as cadeias de valor das diferentes indústrias, descritas ao longo do caso de estudo, foram instrumentos muito úteis para entender as dinâmicas que a Apple tem de controlar e tirar partido para fazer de cada um dos seus produtos um sucesso. As cadeias de valor das indústrias em que a Apple se encontra são muito fragmentadas. A montante, a Apple tem de relacionar-se com fornecedores com muito poder de mercado e outros em que o poder é reduzido, lidando com diferentes balanços de poder entre si e os seus fornecedores. A jusante, também os distribuidores são diferentes de acordo com a indústria, tendo forçado a Apple a gerir diferentes tipos de relacionamentos com os seus distribuidores, desde retalhistas a operadores móveis no caso dos smartphones e tablets. A complexidade é ainda maior se,

como demonstrado no modelo de Value Net, tivermos em conta que alguns concorrentes da Apple são também fornecedores da empresa e, por isso, parceiros em determinada fase da cadeia de valor.

A análise da envolvente externa através das ferramentas mencionadas e a sua conjugação com a análise SWOT permitiu-nos perceber como a Apple utilizou muitas das suas forças para aproveitar oportunidades existentes no mercado. De facto, a correcta avaliação da envolvente e a avaliação dos pontos fortes e fracos de uma empresa são factores decisivos para que esta possa definir a sua estratégia. Apenas desta forma uma empresa pode compreender quais são as suas forças, como deve aproveitar as oportunidades existentes, como deve posicionar-se face à concorrência e que tipo de estratégia deve utilizar para endereçar o mercado. A Apple é um exemplo de uma empresa que, compreendendo as suas vantagens competitivas (força da marca, reputação, inovação em design e easy-to-use, e qualidade de produto), soube analisar o mercado, identificar oportunidades de negócio com reduzida concorrência e endereçar o mercado com uma estratégia coerente.

Mas afinal, que armas utilizou a Apple para vingar em indústrias tão competitivas e renascer do estado de quase falência em que havia caído em meados dos anos 90?

A estratégia de diversificação de negócio aplicada foi absolutamente decisiva para inverter o ciclo negativo em que a empresa havia caído. A Apple entrou em novos negócios com os lançamentos do iPod, iPhone e iPad com enorme sucesso. Desse modo, a Apple não só obteu novas fontes de receita, como também diversificou o negócio, reduziu o risco e atingiu um segmento de clientes que mais tarde se tornaram clientes de outras linhas de produto. A matriz de Ansoff e os modelos desenvolvidos por W Chan Kim & Renée Mauborgne e Wheelen & Hunger permitem-nos entender o racional da decisão da Apple e como tal fez sentido no contexto de grande pressão competitiva em que a Apple se encontrava na indústria dos computadores. A procura de oceanos azuis através da diversificação para novos mercados, alavancando nas vantagens competitivas da empresa, é uma das estratégias que todas as empresas devem seguir quando observam estar perante elevada pressão competitiva numa indústria cujo estado de maturidade se encontra já bastante avançado.

A estratégia de diferenciação que a Apple tem seguido consistentemente ao longo dos últimos anos e materializada ao longo das diversas áreas da empresa foi outro dos factores chave para o sucesso da empresa. A Apple já havia seguido esta estratégia no passado, no entanto, a ausência de continuidade na estratégia, constantemente interrompida por movimentos em direcções contrárias, e a falta de consistência das políticas da empresa ao nível da distribuição ou da estratégia de preço e produto condenaram a estratégia de diferenciação ao fracasso. O regresso de Steve Jobs e a persecução de uma estratégia de produto diferenciadora, alinhada com uma estratégia de distribuição eficaz, preço Premium e comunicação diferenciadora, cuidada e assente nas características dos produtos, acabou por ser decisiva para o sucesso da estratégia de diferenciação da empresa. No sentido de garantir esta diferenciação e numa opção estratégica rumo ao *Digital hub*, o estudo do posicionamento da Apple na cadeia de

valor e as diferenças existentes face à concorrência foram também fundamentais para entendermos como Steve Jobs continuou a verticalizar mais a sua cadeia do que a concorrência sem isolar a Apple do ecossistema que envolve a empresa e assim não caindo nos problemas crónicos de inter-operacionalidade que sempre afectaram os produtos da Apple. O estudo do caso prático da Apple comprova a importância de uma empresa ser consistente em termos estratégicos e manter uma coerência nas acções da empresa em todas as áreas para materializar a estratégia global definida. O modelo da Estratégia Genérica de Porter e o Modelo dos 7 Ps foram ferramentas úteis para estudar a importância da estratégia de diferenciação e os motivos do seu sucesso.

A Apple especializou-se em revolucionar produtos já existentes. Esta é outras das lições a retirar deste caso. A Apple não se foca em ser pioneira no lançamento de produtos cujos conceitos são absolutamente novos. A Apple procurou seguir uma estratégia de "Be Second to Market", onde revolucionou conceitos de produtos já existentes como o smartphone, o leitor de música ou o tablet que foram elevados a outro nível, respectivamente, com o lançamento do iPhone, do iPod e do iPad. Por vezes, ser pioneiro não representa uma vantagem. Uma empresa pode ser bem sucedida se surgir em segundo lugar no mercado, antes do produto se encontrar numa fase avançada do seu estado de maturidade e a concorrência ganhar uma posição dominante. A entrada da Apple na indústria dos leitores de música onde já existiam ofertas da Eiger Labs e Rio Labs foi um exemplo desta realidade que mais tarde se repetiu com o iPhone e o iPad.

Qual a importância de Steve Jobs para o sucesso da Apple? Estará a Apple condenada ao fracasso após a saída de Steve Jobs?

A resposta à primeira pergunta é evidente ao longo deste caso. É impossível dissociar a Apple do seu co-fundador Steve Jobs. Os diversos CEOs que sucederam a Steve Jobs depois da sua saída da empresa não foram capazes de alcançar bons resultados e a empresa estava á beira da falência aquando do regresso de Jobs em 1997. O regresso deste em 1997 devolveu a empresa ao rumo do sucesso. As linhas estratégicas que levaram a empresa até ao sucesso actual foram definidas após o regresso de Steve Jobs ao comando da Apple. A empresa passou a alcançar desempenhos muito positivos e tornou-se a segunda empresa mais valiosa do Mundo. Desvalorizar a importância de Steve Jobs para o sucesso da Apple não seria correcto. No entanto, será correcto pensar que sem Steve Jobs a Apple vai cair num vazio de poder, ideias e inovação que a condenará ao fracasso? A resposta a esta pergunta não é óbvia. O futuro da Apple sem Steve Jobs é um tema quente que gera diferentes opiniões e este caso mostra-nos como temas subjectivos como este podem gerar diferentes interpretações. Como vimos na resolução do caso, alguns analistas julgam que a saída de Steve Jobs condenará a Apple ao infortúnio em poucos anos. Outros analistas defendem que a Apple não sentirá a falta de Steve Jobs, estando preparada para manter o nível de sucesso do passado recente após a saída de Steve Jobs. Este projecto é uma possibilidade para discutir esse tema, compreender as diferentes visões existentes e procurar investigar como a Apple se tem preparado para

COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO

substituir Steve Jobs. A Apple não é a primeira empresa a substituir um líder carismático. O recurso a exemplos, referidos na resolução do caso, de outras empresas, como a Wal-Mart, a GE e a Ford, que se saíram bem nessa substituição pode ser uma forma de desmistificar a sucessão de Steve Jobs, independentemente de se avaliar as implicações que a saída de Steve Jobs poderá ter para a Apple. Sem Steve Jobs, a Apple terá naturalmente dificuldades, pelo menos iniciais, para despertar a atenção do mercado. Actualmente, quando Steve Jobs fala, o mercado pára para o escutar. As declarações de Steve Jobs são uma referência para a indústria e por isso a Apple e os seus novos lançamentos são alvo de todas as atenções. A visão de mercado que levou a Apple ao nível de sucesso actual tem certamente muita influência de Steve Jobs e por este motivo a Apple é uma empresa mais forte com Steve Jobs no seu comando. No entanto, pensar que a Apple estará condenada ao fracasso com a saída de Steve Jobs é provavelmente excessivo. As vantagens competitivas continuarão presentes e as linhas estratégicas já estarão certamente definidas. Pensar que a Apple caminhará para o estado em que estava antes do regresso de Steve Jobs em 1997 é desvalorizar a posição que a Apple conquistou no mercado, a força da sua marca e a estratégia correctamente definida ao longo destes anos.

6- GLOSSÁRIO

- App Store: A App Store é um serviço para o iPhone, iPod Touch e iPad criado pela Apple
 Inc., que permite aos usuários navegar e fazer downloads de aplicativos da iTunes Store.
 Dependendo da aplicação, ela pode ser grátis ou paga.
- Apple TV: A Apple TV (por vezes descrito apenas como iTv) é um armazenador e reprodutor de media digital produzido pela Apple. A Apple TV é um equipamento de streaming de media digital que se conecta ao iTunes e faz o download do conteúdo directamente para o equipamento, tudo sem fios. Ele funciona tanto para Mac OS quanto para o Windows.
- **ESM:** Focam-se essencialmente em áreas de menor valor acrescentado, produção de elevados volumes e a baixo custo: assemblagem de componentes, teste de equipamentos, distribuição e serviço de reparação de equipamentos
- IDH: Os IDHs são entidades especializados em oferecer serviços de design de hardware, design e integração de software.
- iMovie: O iMovie é um software de edição de vídeos criado pela Apple Inc., como parte da suite de aplicativos iLife para Macintosh, que permite aos utilizadores editar os seus próprios filmes caseiros.
- iTunes: iTunes é um reprodutor de áudio (e vídeo, a partir da versão 4.8, chamado de *media player*), desenvolvido pela Apple, para reproduzir e organizar música digital, arquivos de vídeo e para a compra de arquivos de media digital no formato gestão de gestor de direitos digitais FairPlay. A iTunes Store (anteriormente conhecida como iTunes Music Store, às vezes também referida somente como "iTMS" ou simplesmente "iTunes") é o componente do iTunes pelo qual os usuários podem comprar arquivos de media digital dentro do próprio programa.
- LTE: O LTE (acrónimo de Long Term Evolution, em português Evolução de Longo Prazo) é um padrão de redes de comunicação móveis que se encontra em fase de adopção por parte dos operadores que utilizam tecnologias GSM como 3G/W-CDMA e HSPA e também pelos operadores de CDMA.
- Mac OS: O Macintosh Operating System (Mac OS) é a denominação do sistema operacional padrão dos computadores Macintosh produzidos pela Apple.
- Mac OX: O Mac OS X (pronuncia-se Mac OS Ten) é um sistema operacional proprietário baseado no kernel Unix titulado OpenDarwin, desenvolvido, fabricado e vendido pela empresa americana Apple, destinado exclusivamente aos computadores da linha Macintosh

- e que combina a experiência adquirida com a tradicional GUI desenvolvida para as versões anteriores do Mac OS com um estável e comprovado núcleo.
- ODM: Original Design Manufacturer, providenciam serviços que vão desde o design e desenvolvimento de software e hardware, passando pela produção dos equipamentos, até a funções de logística. Os ODMs são contratados quer por fabricantes tradicionais, quer por operadores móveis a quem vendem os seus equipamentos como marca branca. Inicialmente, focavam-se em equipamentos de baixo custo, mas actualmente também produzem equipamentos mais desenvolvidos como os smartphones.
- OEM: Original Equipment Manufacturer, ou OEM, é uma modalidade diferenciada de distribuição de produtos na qual eles não são comercializados aos consumidores finais. Ou seja, são vendidos a outras empresas que montam os produtos finais (por ex., computadores) e os vendem ao consumidor final.
- *Smartphones*: *Smartphone* é um telefone móvel com funcionalidades avançadas que podem ser estendidas por meio de programas executados no seu sistema operacional. Os sistemas operacionais dos *smartphones* são "abertos" (não confundir com código-fonte aberto), o que significa que é possível que qualquer pessoa desenvolva programas que podem funcionar nesses telefones. Numa tradução livre, do inglês "*smartphone*" "telefone inteligente".
- Tablet: Um tablet PC ou simplesmente tablet é um dispositivo pessoal em formato de prancheta que pode ser usado para acesso à Internet, organização pessoal, visualização de fotos, vídeos, leitura de livros, jornais e revistas e para entretenimento com jogos 3D. Apresenta uma tela touchscreen que é o dispositivo de entrada principal. A ponta dos dedos ou uma caneta acciona suas funcionalidades.

7- BIBLIOGRAFIA

• Monografias (livros):

- Ansoff, Igor (1968), Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion, Penguin Books
- Barros, Luis (2000), Strategor Politica Global da Empresa, Dom Quixote
- Brandenburger, A. e Nalebuff, B (1996), Co-opetition: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace: the game theory strategy that's changing the game of business, Harper-Collins.
- Besanko, David; Dranove, David; Shanley, Mark; Schaefer, Scott (2007), *Economics of Strategy*, Wiley
- Carvalho, José Crespo, Filipe, José Cruz (2006), *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro*, Edições Sílabo.
- Certo, Samuel C.; Peter, J. Paul (2005), Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia, Editora Makron Books.
- Cruikshank, Jeffrey L. (2008), A Gestão Segundo a Apple, Edições Casa das Letras.
- Freire, Adriano (2000), Estratégia sucesso em Portugal, Verbo.
- Dul, J. e Hak, T. (2008), Case study Methodology in Business Research, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ellet, W. (2007), Case study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases, Harvard Business School Press, Boston, USA.
- Freire, Adriano (2000), Estratégia sucesso em Portugal, Verbo.
- Kahney, Leander (2008), A cabeça de Steve Jobs, Agir negócios.
- Hofer, C. W. e Schendel D. (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Company.
- Quinn, James, Mintzberg, Henry, James, Robert M. (1988), *The strategy process: concepts, contexts, and cases*, Prentice-Hall International
- -Porter, Michael E. (1980), Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, Free Press
- Young, Jeffrey S; Simon, William L (2008), iCon Steve Jobs, Quidnovi
- Wheelen, Thomas, Hunger, J. (2006); Strategic management and business policy: concepts and cases, Pearson

• Periódicos cientificos:

- Anderson, Jamie (2007), Breaking up the handset value chain, Ericsson Business Review.
- Ask, Julie A.; Husson, Thomas (2011); Teleconference 2011 Mobile Trend, Forrester.
- Baghdassarian, Stephanie; Milanesi, Carolina (2010), Forecast: Mobile Application Stores, Worldwide, 2008-2014, Gartner
- Berk, Katie (2009), Greystripe Consumer Insights Report April 2009, Greystripe.
- Cottle, Giles (2010), Case study: Apple's multiscreen Strategy, Informa Telecoms & Media.
- Datamonitor (2010), Apple. Inc., Datamonitor.
- Klym, Natalie (2005), *Digital Music Distribution*, Cambridge University Communications Research Network.
- Laurindo, Fernando; Carvalho, Marly (2003), *Outsourcing e geração de valor na indústria de computadores pessoais (PCs)*: Estudo de Múltiplos Casos, Gestão e Produção da Escola Politécnica da USP.
- McKinsey (2011), iPad & tablets: Why it's relevant for your business, McKinsey&Company
- McClellan, Clint (2007), Mobile Handset Value Chain, Qualcomm.
- McQueen, David; Byrne, Gavin (2009), Future Mobile Handsets, Informa UK.
- Sacconaghi, A.M. (Toni) (2009), Apple: The Next Waves of Growth, BernsteinResearch.
- Saeed, Aitzaz; Arshad, Rehan (?), Corporate branding and customer's purchase preferences in mobile phone telecommunication, Halmstad University School of Business Engineering.
- Schneiders, Sascha (2010), Business Deconstructed: Apple Inc., New College Durham.
- Sliwinska, Dorota; Ranasinghe, Jani; Kardava, Inga (2008), *Apple's Pricing Strategy*, Trabalho para Marketing International da Universidade Paris-X Nanterre
- Yoffie, David B.; Slind, Michal (2006), Apple Computers, 2006, Harvard Business School.
- Yoffie, David B.; Slind, Michal (2008), Apple Inc., 2008, Harvard Business School.
- Wilkerson, P.J. (2008), Apple Inc. Company Analysis, sem identificação da fonte.

• Teses:

- Faria, Leonardo; Severo, Eliana (2010), *A marca Apple a sua cultura inovadora*, Tese de Mestrado de Administração da Faculdade América Latina.
- Hebert, Erik; Marcu, Cristian; Miller, Marshal; Tsai, Anna; Xia, Kai (2007), Dell and HP's Value Chain, Berkeley, University of Californication.

- Holmberg, Tove; Lindqvist, Frederik; Logander, Marcus (2005), A *Case study* of Important Factors For the Survival of Apple Computers, Inc. "Living on the Edge", Tese de Mestrado na School of Economics and Management Lund University.

• Imprensa:

- Diário Económico (2011), *Apple desenvolve iPhone de gama média a preços mais acessíveis*, Diário Económico (15 de Fevereiro de 2011), http://noticias.nunoprospero.com/446280/apple-desenvolve-iphone-de-gama-m%E9dia-a-pre%E7os-mais-acess%EDveis
- Greene, Robert Lane (2011), *Appleísmo vs Googleísmo*, The Economist Intellingent Life (Inverno 2010).
- Guerra, Ana (10 de Março de 2011), iPad 2. *Analistas alertam para uma nova "bolha" nos tablets*, ionline, http://www.ionline.pt/conteudo/109428-ipad-2-analistas-alertam-uma-nova-bolha-nos-tablets
- Latoeiro, Pedro (2011), *App Store supera barreira dos 10 mil milhões de 'downloads'*, Diário Económico (24 de Janeiro de 2011), http://economico.sapo.pt/noticias/app-store-supera-barreira-dos-10-mil-milhoes-de-downloads_109347.html
- OJE (2011), *Internet TV no centro da batalha do entretenimento*, OJE (7 de Janeiro de 2011), http://www.oje.pt/analise/ces-2011-internet-tv-no-centro-da-batalha-do-entretenimento
- OJE (2011), *Um em cada cinco telemóveis são imitações*, OJE (24 de Janeiro de 2011), http://noticias.nunoprospero.com/427759/um-em-cinco-telem%C3%B3veis-s%C3%A3o-imita%C3%A7%C3%B5es
- Referências não publicadas retiradas da Internet:
- 9To5Mac (2010), *Good news for Apple: iOS doubles up Android in Enterprise*, 9To5Mac Apple Intelligence (20 de Dezembro de 2010), http://www.9to5mac.com/30101/good-news-for-apple-ios-doubles-up-android-in-enterprise/
- Chaffin, Bryan (2010), Analyst Ups Q4 iPad Shipments to 6.3 Million, The Mac Observer (15 de Janeiro de 2011),
- http://www.macobserver.com/tmo/article/analyst_ups_q4_ipad_shipments_to_6.3_million/
- Dediu, Horace (2010), *iOS users downloading 17,6 million apps/day*. *Songs, not so much*, Asymco (15 de Janeiro de 2011), http://www.asymco.com/2010/09/05/ios-users-downloading-17-6-million-appsday/
- Essay Wow (?), *Strategic Analysis of Apple Computers Inc.*, Essay Wow (4 de Fevereiro de 2011), http://www.essaywow.com/2008/05/strategic-analysis-of-apple-computers-inc/
- Huzefa, A. N. Deepti (?), *A Strategic Analysis of Apple Corporation*, The Indian Institute of planning and management Hyderabad. (4 de Fevereiro de 2011), http://pt.scribd.com/doc/11983566/A-Strategic-Analysis-of-Apple-Corporation

- Kiprin, Borislav (2009), iPhone Marketing Strategy Analysis, Slideshare (4 de Fevereiro de 2011), http://www.slideshare.net/bkiprin/apples-iphone-launch-marketing-strategy-analysis-2858373
- Li, Bing (2008), *An Investment Analysis of Apple Inc*, Yahoo! Contributor Network, (7 de Janeiro de 2011),

http://www.associatedcontent.com/article/1170502/an_investment_analysis_of_apple_inc_pg14. html?cat=3

- Mobile Europe (2010), *LTE connections to reach 300 million by 2015 LTE to account for four percent of world's mobile connections within five years, says research*, Mobile Europe (20 de Dezembro de 2010), http://www.mobileeurope.co.uk/news/press-wire/8348-lte-connections-within-five-years-says-research
- Mobile Europe(2011), *Mobile music revenues to reach \$5.5 billion by 2015, although growth threatened by online piracy report, Mobile Europe (21 de Fevereiro de 2011),* http://www.mobileeurope.co.uk/news/press-wire/8603-mobile-music-revenues-to-reach-55-billion-by-2015-although-growth-threatened-by-online-piracy-report
- Nasdaq (2011), Apple Inc. (AAPL) After Hours Trading, Nasdaq (15 de Março de 2011), http://www.nasdaq.com/aspxcontent/ExtendedTradingTrades.aspx?selected=AAPL&mkttype=a fter
- OPPAPERS (2011), *Apple Case Analysis*, OPPAPERS (20 de Fevereiro de 2011), http://www.oppapers.com/essays/Apple-Case-Analysis/56802
- OPPAPERS (2011), *Apple Inc. A 30 Year Business Strategy*, OPPAPERS (20 de Fevereiro de 2011), http://www.oppapers.com/essays/Apple-Inc-A-30-Year-Business/197365
- OPPAPERS (2011), *Apple SWOT*, OPPAPERS (20 de Fevereiro de 2011), http://www.oppapers.com/essays/Apple-Swot/128645
- OPPAPERS (2011), *Apple*, OPPAPERS (20 de Fevereiro de 2011), http://www.oppapers.com/essays/Apple/257515
- OPPAPERS (2011), *Apples Competitive Strategy*, OPPAPERS (20 de Fevereiro de 2011), http://www.oppapers.com/essays/Apples-Competitive-Strategy/126117
- OPPAPERS (2011), *Eve and the Apple*, OPPAPERS (20 de Fevereiro de 2011), http://www.oppapers.com/essays/Eve-Apple/5219
- OPPAPERS (2011), *Porter's Model of Apple*, OPPAPERS (20 de Fevereiro de 2011), http://www.oppapers.com/essays/Porters-Model-Apple/127077
- OPPAPERS (2011), *Vision and Mission Apple*, OPPAPERS (20 de Fevereiro de 2011), http://www.oppapers.com/essays/Vision-And-Mission/373382
- Prince, David (2011), *iTunes Approaches 10 Billion Downloads, Reveals Top Selling Songs*, Billboard.com, http://www.billboard.com/news/itunes-approaches-10-billion-downloads-

COMO A ESTRATÉGIA SEGUIDA PELA APPLE SE TORNOU UM CASO DE SUCESSO

 $\frac{reveals-1004067120.story\#/news/itunes-approaches-10-billion-downloads-reveals-1004067120.story}{1004067120.story}$

- Shah, Agam (2011), iPad makes Apple Third-largest PC Maker, Canalys Says, Pc World Business Center (4 de Feveriro de 2011), http://www.pcworld.com/businesscenter/article/217850/ipad_makes_apple_thirdlargest_pc_maker_canalys_says.html

- Stamford, Coon (2011), Gartner Says Worldwide PC Shipments in Fourth Quarter of 2010 Grew 3.1 Percent; Year-End Shipments Increased 13.8 Percent, Gartner (4 de Fevereiro de 2011), http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1519417

- Website Apple: www.apple.com

- Website Gartner: www.gartner.com

- Website Wikipedia: www.wikipedia.com