

**ANÁLISE COMPARATIVA DAS ESTRATÉGIAS DE  
DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL DA APPLE E DA  
SAMSUNG**

Pilar Maio

Projeto de Mestrado  
em Gestão

Orientador(a):  
Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,  
Departamento de Gestão

Outubro 2013

## ***Resumo***

As estratégias empresariais das organizações são fundamentais para determinar o seu sucesso. No que diz respeito a empresas rivais com fortes posições no mercado, uma boa estratégia é fundamental para sustentar a sua posição e, se possível, evoluir.

Este caso de estudo foca especificamente a comparação das estratégias empresariais utilizadas pela Apple e pela Samsung no que diz respeito ao mercado dos *smartphones* e dos *tablets*, um mercado no qual a mudança é constante e a um ritmo avassalador.

Através desta investigação pretende-se conhecer quais os factores determinantes para o sucesso de cada empresa, tendo em conta as características específicas de cada uma no contexto do mercado em que operam.

Em primeiro lugar é estudado o mercado de cada produto (*smartphone e tablet*), seguindo-se uma apresentação da informação de cada empresa, necessária para a resolução do caso.

A revisão de literatura referente ao tema do caso de estudo fornece o quadro teórico para analisar a informação recolhida na primeira parte, de acordo com o qual se desenvolve o caso. São formuladas quatro questões de análise estratégica, a partir das quais se comparam as estratégias da Apple e da Samsung.

As principais conclusões da análise apontam para uma proximidade entre as estratégias adotadas pelas duas empresas, com pequenos fatores de diferenciação. Se estes caminhos se manterão no futuro é uma questão que permanece face aos factos mais recentes.

## ***Palavras-chave***

Estratégia empresarial; Apple; Samsung; *Smartphone*; *tablet*

## ***Sistema de Classificação JEL***

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

M10 Business Administration General

## *Abstract*

Corporate strategy is critical for the success of companies. For rival competitors with strong market positions, a good strategy is essential to sustain market position and, if possible, to maintain a developmental path.

This case study focuses specifically on a comparative analysis of the strategies adopted by Apple and Samsung in the smartphones and tablets markets. These are markets characterized by constant and rapid change.

The aim of the investigation is to understand the factors behind the success of each company, taking into account the specific characteristics each one has in the context of their markets.

The first step is the analysis of the market of each product (smartphone and tablet). Next, there is a presentation of the information about each company, necessary for the development of the study.

A review of the literature on strategic analysis provides the theoretical framework to analyze the information gathered in the first stage and structures the study. Four questions are formulated in the context of strategic planning to compare Apple and Samsung strategies.

The study's main conclusions show that these companies are adopting similar strategies with slightly differentiating factors. The continuation of these strategies in the future is questioned by recent facts.

## *Key words*

Corporate strategy; Apple; Samsung; Smartphone; tablet

## *Classification JEL System*

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

M10 Business Administration General

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, por todo o apoio, disponibilidade e análise crítica ao longo deste projeto.

À minha família e amigos, pelo incentivo, motivação e apoio.

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introdução.....</b>                              | <b>1</b>  |
| <b>2. Caso .....</b>                                   | <b>4</b>  |
| 2.1 <i>Descrição do Caso</i> .....                     | 4         |
| 2.2 <i>Mercado dos smartphones e dos tablets</i> ..... | 5         |
| 2.2.1 Considerações gerais .....                       | 5         |
| 2.2.2 Smartphones .....                                | 7         |
| 2.2.3 Tablets .....                                    | 10        |
| 2.3 <i>Apple</i> .....                                 | 15        |
| 2.3.1 A empresa.....                                   | 15        |
| 2.3.2 Smartphone.....                                  | 15        |
| 2.3.3 Tablet.....                                      | 17        |
| 2.3.4 Estratégia .....                                 | 18        |
| 2.3.5 Concorrência .....                               | 20        |
| 2.3.6 Abastecimento .....                              | 21        |
| 2.3.7 Funcionários .....                               | 21        |
| 2.3.8 Patentes.....                                    | 22        |
| 2.3.9 Vendas .....                                     | 22        |
| 2.4 <i>Samsung</i> .....                               | 26        |
| 2.4.1 A empresa.....                                   | 26        |
| 2.4.2 Smartphone.....                                  | 26        |
| 2.4.3 Tablet.....                                      | 28        |
| 2.4.4 Estratégia .....                                 | 30        |
| 2.4.5 Concorrência .....                               | 32        |
| 2.4.6 Abastecimento .....                              | 33        |
| 2.4.7 Funcionários .....                               | 34        |
| 2.4.8 Patentes.....                                    | 35        |
| 2.4.9 Vendas .....                                     | 36        |
| <b>3. Nota Pedagógica .....</b>                        | <b>39</b> |
| 3.1 <i>Público-alvo do caso</i> .....                  | 39        |
| 3.2 <i>Objetivos Pedagógicos</i> .....                 | 39        |
| 3.3 <i>Revisão da Literatura</i> .....                 | 40        |
| 3.3.1 Conceito de estratégia .....                     | 40        |
| 3.3.2 Análise Externa .....                            | 42        |
| 3.3.3 Análise Interna .....                            | 43        |
| 3.3.4 Análise Externa/Interna .....                    | 45        |
| 3.3.5 Formulação.....                                  | 46        |
| 3.3.6 Implementação .....                              | 48        |
| 3.3.7 Avaliação e Controlo.....                        | 51        |
| 3.4 <i>Metodologia</i> .....                           | 52        |
| 3.5 <i>Método</i> .....                                | 53        |
| 3.6 <i>Ferramentas de Análise</i> .....                | 54        |
| 3.6.1 Apresentação .....                               | 54        |
| 3.6.2 Análise Externa da Envolvente .....              | 54        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 3.6.3     | Análise Externa da indústria.....  | 55        |
| 3.6.4     | Análise Interna .....  | 56        |
| 3.6.5     | Análise Externa/Interna .....  | 56        |
| 3.6.6     | Formulação Estratégica .....   | 56        |
| 3.7       | <i>Plano de Animação</i> .....   | 57        |
| 3.8       | <i>Questões de Animação</i> .....  | 58        |
| 3.9       | <i>Resolução</i> .....   | 58        |
| 3.9.1     | Questão 1 – Análise Externa, Interna e Externa/Interna .....                     | 58        |
| 3.9.1.1   | Análise Externa .....  | 58        |
| 3.9.1.2   | Análise Interna .....  | 63        |
| 3.9.1.3   | Análise Externa/Interna.....   | 66        |
| 3.9.2     | Questão 2 – Visão, Missão, Valores, Objetivos e Fatores Críticos de Sucesso..... | 67        |
| 3.9.2.1   | Visão.....   | 67        |
| 3.9.2.2   | Missão .....   | 68        |
| 3.9.2.3   | Valores.....   | 68        |
| 3.9.2.4   | Objetivos .....  | 69        |
| 3.9.2.5   | Fatores Críticos de Sucesso.....   | 69        |
| 3.9.3     | Questão 3 – Estratégias de cada empresa .....                                    | 70        |
| 3.9.4     | Questão 4 – Comparação de estratégias, caminho a seguir .....                    | 71        |
| 3.10      | <i>Ilações a retirar do presente caso para a Gestão</i> .....                    | 73        |
| <b>4.</b> | <b>Conclusão</b> .....   | <b>75</b> |
|           | <b>Bibliografia</b> .....  | <b>78</b> |

**ANEXOS:**

Anexo I - Análise das 5 Forças de Porter

Anexo II – Slides da Resolução

## Índice de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Top 5 de Vendedores de <i>Smartphones</i> em unidades vendidas e quota de mercado, 2T 2013 (unidades em milhões).....           | 8  |
| Tabela 2: Top 5 de vendedores de <i>tablets</i> a nível mundial, em quantidades vendidas (milhões) e quota de mercado, 2T2013 .....       | 12 |
| Tabela 3: Mercado dos equipamentos <i>Smart</i> (por categoria) – unidades vendidas e quota de mercado em 2012 (unidades em milhões)..... | 13 |
| Tabela 4: Top 5 de vendedores de equipamentos <i>Smart</i> , em quantidade vendida (milhões) e quota de Mercado, 2012.....                | 14 |
| Tabela 5: Evolução dos modelos do iPhone desde o seu lançamento, preços de aquisição do equipamento .....                                 | 16 |
| Tabela 6: Preços de venda ao público dos iPhones disponíveis nos mercados Americano e Europeu .   | 17 |
| Tabela 7: Evolução do iPad desde o seu lançamento .....   | 18 |
| Tabela 8: Preços de venda ao público dos iPads disponíveis nos mercados Americano e Europeu .....   | 18 |
| Tabela 9: Dados Financeiros da Apple (ano fiscal até 29 de Setembro de 2012, valores em milhões de dólares).....                          | 22 |
| Tabela 10: Vendas líquidas por segmento operacional (valores de vendas em milhões de dólares) ....  | 23 |
| Tabela 11: Vendas líquidas por produto (valores de vendas em milhões de dólares).....   | 25 |
| Tabela 12: Vendas por produtos (quantidade em milhares de unidades) .....   | 25 |
| Tabela 13: Evolução do Galaxy S desde a sua entrada no mercado.....   | 27 |
| Tabela 14: Preços de venda ao público dos <i>smartphones</i> Galaxy S disponíveis nos mercados Americano e Europeu.....                   | 28 |
| Tabela 15: Evolução dos <i>tablets</i> Galaxy Tab da Samsung desde a sua entrada no mercado .....   | 29 |
| Tabela 16: Preços de venda ao público dos <i>tablets</i> Galaxy Tab disponíveis nos mercados Americano e Europeu .....                    | 30 |
| Tabela 18: Vendas e Performance Financeira da Samsung (valores em biliões de USD) .....   | 36 |
| Tabela 19: Vendas por região (valores em biliões de USD) .....  | 37 |

## Índice de Gráficos

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1: Evolução da quota de mercado do Top 5 de Vendedores de <i>tablets</i> a nível mundial (de 2T2012 a 2T2013)..... | 13 |
| Gráfico 2: Funcionários Por Região (%) 2012.....   | 35 |
| Gráfico 3: Performance de negócio por divisão .....  | 37 |
| Gráfico 4: Vendas por região (percentagem).....  | 38 |
| Gráfico 5: Análise de Grupos Estratégicos .....  | 61 |

## 1. Introdução

---

O sector das tecnologias de informação e comunicação é constituído por empresas que dependem da constante inovação e da evolução tecnológica para manterem as suas posições concorrenciais. O mercado é muito dinâmico e a concorrência é muito forte, sobretudo entre as empresas que disputam a liderança.

Uma empresa que opere neste mercado tem que manter um conhecimento detalhado sobre os concorrentes mais próximos e lançar com frequência produtos melhorados ou novos no mercado, de modo a ultrapassar a concorrência.

Por outro lado, aspetos aparentemente menores, como a cor ou o design de um produto podem ter um efeito importante sobre satisfação dos clientes e grandes consequências nas vendas, provocando subidas ou descidas imediatas no posicionamento da empresa no mercado.

Esta dissertação aborda o tema das estratégias das empresas que competem no sector das tecnologias de informação e comunicação, focando, em particular, as estratégias adotadas pelas duas principais empresas concorrentes no mercado dos *smartphones* e dos *tablets*: Apple e Samsung.

Estas duas empresas têm, nos últimos anos, protagonizado uma forte disputa pela liderança do mercado, chegando mesmo a entrar num conflito judicial pelo direito de patentes, cuja resolução, dependendo da decisão final, poderá vir a alterar grandemente a dinâmica do mercado.

Esta situação suscitou o interesse em compreender as diferenças e semelhanças entre as estratégias seguidas pela Apple e pela Samsung na sua luta pela liderança do mercado dos *smartphones* e dos *tablets*, do que resultou o objeto desta dissertação.

A análise comparativa das estratégias dos dois mais fortes competidores no mercado global pode contribuir para uma melhor compreensão das teorias das estratégias empresariais. Em especial, espera-se que a análise apresentada evidencie as decisões estratégicas das empresas que operam no sector das tecnologias de informação e comunicação.

A dissertação foi desenvolvida sob a forma de um caso de estudo através do qual se faz a análise comparativa das estratégias daquelas duas empresas. Tratando-se de empresas que atuam no mercado global, a análise foi feita de acordo com esta perspetiva.

O caso é apresentado de modo a que possa ser utilizado como um exercício em aula para alunos de gestão empresarial.

O quadro teórico em que assenta este exercício é constituído pelas teorias do planeamento estratégico. As várias metodologias e ferramentas de análise estratégica desenvolvidas pelos principais autores de teoria de estratégia empresarial são aplicadas para analisar cada uma das empresas em estudo e identificar o seu posicionamento no mercado. Procura-se assim fornecer exemplos práticos de aplicação das referidas ferramentas.

A metodologia adotada para o desenvolvimento do caso incluiu uma primeira etapa em que se procurou compreender os mercados de *smartphones* e de *tablets* e as principais características das duas empresas do estudo, seguida de uma segunda etapa que consistiu na aplicação das várias ferramentas de análise à informação anteriormente recolhida.

O paradigma de investigação é interpretativo, uma vez que se trata de um caso de estudo no qual se conhece o problema/situação e se analisam os dados pela visão de quem investiga. Assim, o investigador influencia o processo de investigação.

O método qualitativo foi o utilizado nesta dissertação, por esta tratar uma realidade subjetiva e indutiva, analisando dados maioritariamente descritivos e recorrendo à teoria para compreender os fenómenos.

Para a apresentação do trabalho realizado, organizou-se o presente relatório em duas partes, seguidas de um capítulo de conclusões.

A primeira parte, correspondente ao capítulo 2, consiste na apresentação do caso de estudo e é composta por quatro secções:

- A primeira, de carácter introdutório, contém a descrição do caso de estudo;
- A segunda secção contém uma breve caracterização dos mercados dos *smartphones* e dos *tablets* e do peso destes produtos no mercado dos dispositivos *smart*;
- A terceira e quarta secções apresentam a caracterização de cada uma das empresas em estudo, com especial enfoque no seu posicionamento nos referidos mercados.

Na segunda parte, correspondente ao capítulo 3, desenvolve-se a análise através de uma nota pedagógica orientada para o trabalho a desenvolver pelos alunos. Esta parte está organizada em dez secções:

- Na primeira secção identifica-se o público-alvo a que se dirige o caso de estudo, designadamente, alunos de gestão e estratégia empresarial tanto do nível de licenciatura como de mestrado;
- A segunda secção estabelece os objetivos do estudo;
- A terceira secção contém a revisão da literatura em que o estudo assenta, abordando vários autores das teorias de estratégia empresarial.
- Nas secções quatro e cinco indicam-se, respetivamente, a metodologia de desenvolvimento do estudo e os métodos utilizados, explicando detalhadamente os passos necessários para realizar o estudo e os instrumentos utilizados para tal.
- A secção seis contém a explicação detalhada das ferramentas de análise que serão posteriormente utilizadas para a resolução do caso de estudo.
- Nas duas secções seguintes apresenta-se o plano de animação do estudo e as questões que constituem a base de análise em que assenta o estudo;
- A secção nove contém a resolução do estudo, isto é, para cada questão de animação é desenvolvida uma análise na qual são aplicadas as ferramentas anteriormente identificadas à informação de cada empresa;
- Na última secção, resumem-se as principais ideias que resultaram da análise e a contribuição do caso para a gestão estratégica deste tipo de empresas.

O relatório encerra com um capítulo de conclusões, apresentando as características diferenciadoras e semelhantes das estratégias adotadas por cada empresa e os principais fatores que justificam que, tanto a Apple como a Samsung se mantenham no mercado, numa posição relevante.

Neste último capítulo insere-se ainda um comentário sobre os novos iPhones 5S e 5C que já não foram considerados no estudo porque o seu lançamento foi muito recente (meados de Setembro de 2013).

## 2. Caso

---

### 2.1 Descrição do Caso

Em Abril de 2011, a Apple processou a Samsung por cópia de patentes. A imprensa foi invadida pela notícia e não se falava noutra assunto neste sector. Entre os vários produtos apontados pela Apple no processo judicial, encontram-se os *smartphones* Galaxy S e alguns *tablets* da Samsung.

A partir desse momento, as duas empresas disputaram a cópia de patentes em tribunais por todo o mundo, nomeadamente nos Estados Unidos, Austrália, Japão, Alemanha e Inglaterra. No entanto, o veredicto final e mais importante viria do tribunal dos Estados Unidos, podendo alterar toda a dinâmica do mercado de *smartphones* e *tablets*.

A notoriedade da Apple e da Samsung foi crescendo ao longo deste processo, colocando dúvidas aos consumidores sobre qual seria a melhor opção de compra entre as duas marcas. Era possível ver a olho nu as semelhanças entre os produtos da Apple e da Samsung e compreender o que levou uma a processar a outra.

Os antecedentes de todo o processo concorrencial remontam a Junho de 2007, quando a Apple, liderada por Steve Jobs, lançou o seu primeiro *smartphone* no mercado, tornando-se concorrente da Nokia, HTC e RIM. O iPhone, *smartphone* da Apple, teve um grande sucesso de imediato, provocando a redução do volume de vendas da concorrência. A nova tecnologia *touch*, utilizada no iPhone, dominou o mercado, assim como o design do produto e o facto de ter um software intuitivo, sem necessitar de grandes conhecimentos.

Em 2011, foi lançado o Galaxy SII, o *smartphone* da Samsung, que viria a ser o maior competidor do iPhone 4S, o modelo de 2011 da Apple. Em 2012 a Apple colocou no mercado um modelo atualizado do iPhone 4S, o iPhone 5.

As semelhanças entre o Galaxy e iPhone eram de tal ordem que a Apple processou a Samsung por violação de propriedade intelectual, colocando em causa as vendas futuras da Samsung por ordem judicial. É importante ter em conta, neste caso, que a Samsung é uma das maiores produtoras de componentes do iPhone da Apple, que lançou o primeiro *smartphone* quatro anos antes da Samsung.

À semelhança do caso dos *smartphones*, a Apple e a Samsung têm outro produto na mesma situação, em “guerra” de patentes. Esse produto é o *tablet* de cada uma das empresas, ou seja, os iPads da Apple e os *tablets* da Samsung. Esta última lançou um *tablet* de dimensões menores do que o iPad da Apple e, por sua vez, a Apple lançou, em 2012, uma versão mais pequena do iPad, o iPad mini.

Em face deste conflito, Francisca e João, estudantes de gestão estratégica na faculdade, discutiam sobre o futuro de ambas as empresas considerando as estratégias adotadas por cada uma. Seriam bastante distintas, tendo em conta que a origem e o processo de crescimento de cada empresa? Quais os métodos escolhidos por cada uma para liderar o mercado? Como é que numa indústria tão dinâmica era possível aguentar a posição de líder?

Francisca tinha todos os produtos de marca Apple (iMac, iPhone, iPod, iPad) e não pretendia trocá-los por mais nenhuma. Por seu lado, João tinha os mesmos tipos de produtos, mas com marcas diferentes em todos. João questionava a sua amiga pela razão de compra, desconfiado de que ela escolhia os produtos somente pela marca sem ponderar as restantes características.

Isto levou-os a questionar qual seria a estratégia adotada por cada empresa e como queriam ser reconhecidas pelos consumidores. Seriam os caminhos escolhidos tão parecidos que as conduziram a posições de mercado idênticas e a uma disputa de patentes?

Face à atualidade do caso sobre a concorrência entre a Apple e a Samsung nos dois tipos de produtos referidos, surgiu o interesse em estudar a estratégia de cada uma das empresas na venda destes produtos. Deste modo, procura-se compreender quais os fatores que possibilitam o sucesso de cada uma das empresas, uma vez que se encontram a disputar a liderança dos respetivos mercados.

## **2.2 Mercado dos *smartphones* e dos *tablets***

### **2.2.1 *Considerações gerais***

O desenvolvimento tecnológico tem transformado o mundo e a forma como vivemos. Ultimamente, o desenvolvimento tecnológico é cada vez mais rápido, gerando novos produtos e serviços a toda a hora. Esta velocidade da evolução tecnológica faz com que os produtos recentes se tornem rapidamente obsoletos devido ao aparecimento de novos produtos.

As últimas novidades da tecnologia de informação e comunicação passam pelos telemóveis com o ecrã *multi-touch* que não se limitam à realização de atividades básicas, como efetuar e receber chamadas. Surgem assim os *smartphones*, com multifunções, cada vez mais imprescindíveis para a vida das pessoas.

O mercado dos *smartphones* é fortemente disputado, uma vez que conta com fortes e agressivos competidores. No final do segundo trimestre de 2013, a Samsung mantinha a sua posição de líder, ficando a Apple em segundo lugar. Contudo, as novidades tecnológicas e a rapidez na sua apresentação ao consumidor colocam em causa a posição do líder. Neste caso, as fortes semelhanças entre o *smartphone* da Apple e o da Samsung contribuem significativamente para a alteração da posição do líder.

Porém, os *smartphones* não são a única novidade no mercado dos *gadgets* nem a grande tendência do mercado. A grande bomba tecnológica lançada recentemente foi o *tablet*. Embora este aparelho não permita realizar chamadas ou enviar mensagens escritas, é possível utilizá-lo para outros fins mais semelhantes aos de um computador. Os *tablets* são mais pequenos do que os portáteis, possuem um ecrã totalmente *touch* e têm utilizações diversas que os aproximam dos computadores e dos *smartphones*.

Este tipo de produto entrou em força no mercado, contribuindo assim para a guerra entre as empresas produtoras e vendedoras. Mais uma vez, os *tablets* da Apple e da Samsung são muito semelhantes e ambas as empresas disputam a liderança que, neste mercado, pertence atualmente à Apple.

A Apple considera que alguns dos seus concorrentes estão a imitar as suas inovações tecnológicas, em especial a Samsung nos *tablets* e nos *smartphones* da linha Galaxy que utilizam o sistema operativo Android. Devido ao grau de semelhança entre os produtos das duas empresas, a Apple considera que a Samsung está a violar os seus direitos de propriedade intelectual. A empresa afirma que a Samsung copiou as suas inovações em termos de utilidade, design e capas de proteção.

O caso encontra-se em processo judicial e a decisão final pode alterar a dinâmica nesta indústria. Se a Apple vencer, haverá mais restrições a nível de produção destes *gadgets*, o que fará com que os competidores nesses mercados sejam mais cautelosos na conceção dos seus produtos. Por outro lado, se a empresa perder o processo, facilita a evolução da concorrência e

pode tornar as patentes menos seguras, sendo a questão das patentes crucial para o sucesso nesta indústria.

### 2.2.2 *Smartphones*

O primeiro *smartphone* a aparecer no mercado foi o Simon, criado pela IBM em 1992. Embora fosse uma novidade no mercado dos telefones móveis, as suas dimensões, design e software não se aproximavam ao que é hoje um *smartphone*. O Simon tinha um ecrã *touch*, sem qualquer teclado físico, possuía funções de *pager*, *fax*, *pda* e de telefone e o seu preço de venda era bastante alto (899\$).

Contudo, foi apenas em 1999 que a RIM (Research in Motion) lançou o conhecido BlackBerry. Este *smartphone* possuía características apelativas e funcionais, como permitir o acesso ao e-mail, visualização de relatórios e outros ficheiros, assim como um design mais agradável e dimensões bastante menores em comparação com o Simon, o *smartphone* da IBM. No entanto, o preço do BlackBerry não era de todo atraente ao público em geral, pelo que os seus clientes eram, na maioria, executivos com necessidades e posses para adquirir o produto.

Em 2007, o mercado dos *smartphones* mudou completamente com a chegada do iPhone da Apple, devido à tecnologia *multi-touch*. Embora o *smartphone* criado pela IBM também tivesse ecrã *touch*, em 2007 a evolução dessa tecnologia permitiu melhorias a nível de toque e cores, permitindo que o *smartphone* identificasse diferentes tipos de toque. Assim, o novo *smartphone* apresentava um ecrã grande, sem teclas físicas, permitindo a visão horizontal ou vertical de imagens em algumas partes do software, incluindo a escrita de SMS e a visualização websites.

Hoje em dia, os *smartphones* permitem o acesso a variados serviços e formas de comunicação como, por exemplo, chamadas, mensagens escritas, e-mails, videochamadas, acesso a GPS, download de ficheiros, músicas e diversos outros programas.

Porém, a entrada da Samsung no mesmo mercado veio afetar as vendas da Apple. Sendo um dos produtores de algumas peças para os iPhones, a Samsung lançou os seus próprios *smartphones* no mercado, denominados Galaxy. De toda a gama Galaxy, o Galaxy S foi o primeiro modelo da marca que mais se assemelhava ao iPhone.

A par dos lançamentos das versões do iPhone, a Samsung também continuou a colocar no mercado novas versões do Galaxy S, tornando-se assim a maior concorrente da Apple. O *smartphone* da Samsung não só apresentava melhorias em algumas funções, como também algumas diferenças no que diz respeito à tecnologia, sistema operativo e preço, em relação ao iPhone.

Observando os dados de mercado dos *smartphones* (tabela 1) verifica-se que este cresceu 52.3% no segundo trimestre de 2013 relativamente ao mesmo período de 2012.

Tabela 1: Top 5 de Vendedores de *Smartphones* em unidades vendidas e quota de mercado, 2T 2013 (unidades em milhões)

| Vendedor | Quantidade Vendida 2T13 | Quota de Mercado 2T13 | Quantidade Vendida 2T12 | Quota de Mercado 2T12 | Crescimento Homólogo |
|----------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|
| Samsung  | 72,4                    | <b>30,4%</b>          | 50,3                    | 32,2%                 | 43,9%                |
| Apple    | 31,2                    | <b>13,1%</b>          | 26,0                    | 16,6%                 | 20,0%                |
| LG       | 12,1                    | 5,1%                  | 5,8                     | 3,7%                  | 108,6%               |
| Huawei   | 11,3                    | 4,7%                  | 4,9                     | 3,1%                  | 130,6%               |
| ZTE      | 10,1                    | 4,2%                  | 6,4                     | 4,1%                  | 57,8%                |
| Others   | 100,8                   | 42,4%                 | 62,8                    | 40,2%                 | 60,5%                |
| Total    | 237,9                   | 100,0%                | 156,2                   | 100,0%                | <b>52,3%</b>         |

Fonte: IDC Worldwide Mobile Phone Tracker, 25 de Julho de 2013

A Apple e a Samsung continuam a lançar novos produtos, novas versões dos produtos existentes e a penetrar em novos mercados ou a reforçar a sua presença a nível geográfico. No segundo trimestre de 2013 a Samsung mantinha a liderança com uma quota de mercado de 30.4%, registando uma diminuição de 1,8 pontos percentuais (p.p.) em relação ao mesmo período do ano anterior.

Em segundo lugar no caminho para a liderança de mercado, encontra-se a Apple com menos 17,3 pontos percentuais de quota de mercado do que a Samsung, ou seja, com cerca de 13%, apresentando um decréscimo de 3,5 p.p. em relação ao mesmo período de 2012.

No entanto, a antecipação do lançamento de um novo produto por parte de uma das empresas pode afetar as vendas no período imediatamente anterior, uma vez que os consumidores

preferem esperar algum tempo até que o novo produto esteja disponível no mercado. Assim, se a Apple lançar um novo produto dentro de poucos meses as suas vendas poderão diminuir, pois os consumidores preferem esperar alguns meses e comprar o produto na sua versão mais recente. Durante este período, a Samsung poderá ter a oportunidade de liderar o mercado, devido apenas ao anúncio da chegada de uma nova versão do produto concorrente.

As restantes empresas apresentadas no top 5 de quota de mercado são: a LG, a Huawei e a ZTE. Estas empresas posicionam-se significativamente abaixo da Samsung, registando quotas de mercado que, somadas com a quota da Apple, não chegam ao valor alcançado pela Samsung. Assim, embora haja outras empresas vendedoras de *smartphones* semelhantes aos da Apple e da Samsung, a liderança de mercado é disputada verdadeiramente por estas duas empresas, uma vez que são as que apresentam produtos mais idênticos em todos os níveis.

As diferenças entre o iPhone 5 e o Galaxy S4, as últimas versões de *smartphones* de cada uma das empresas<sup>1</sup>, passam principalmente pelo software utilizado, embora também se registem ligeiras diferenças na tecnologia utilizada, no preço e no design. A Apple possui um software próprio desenvolvido internamente e que se aplica apenas aos seus produtos, ao contrário da Samsung que utiliza o sistema operativo Android, também utilizado por outras marcas como HTC e Huawei.

Deste modo, o *smartphone* da Apple é concebido de forma a integrar o seu próprio sistema operativo, criando uma harmonia na conceção do hardware e do software. Por sua vez, a Samsung utiliza um sistema operativo desenvolvido por outra empresa, não tendo qualquer influência sobre a sua conceção, o que a obriga a produzir um *smartphone* adaptado a esse sistema operativo, tal como fazem as empresas concorrentes que utilizam o mesmo sistema operativo (HTC e Huawei).

As restantes diferenças entre os produtos das duas principais vendedoras de *smartphones* consistem em pequenos detalhes funcionais, como por exemplo, o reconhecimento da retina, as aplicações disponíveis por cada sistema operativo, a qualidade da câmara fotográfica, entre outros.

---

<sup>1</sup> O iPhone 5S foi lançado a 20 de Setembro de 2013, não tendo sido considerado para análise neste caso de estudo, assim como o iPhone 5C.

Quanto ao preço, embora a Samsung venda *smartphones* para vários targets, o preço dos *smartphones* de alta qualidade como os Galaxy SIII e S4 é ligeiramente menor do que o do iPhone quando comprado independentemente do tarifário escolhido.

Na Europa, as diferentes empresas de telecomunicações (redes móveis) vendem os produtos a preços semelhantes, adicionando depois o valor do tarifário próprio da rede escolhida, o qual não tem relação com o do equipamento, na maioria das vezes. No entanto, a política comercial nos Estados Unidos é totalmente diferente, uma vez que o valor do equipamento é incorporado no tarifário. Assim, sendo o Galaxy S4 e o iPhone 5, telemóveis de gama alta e bastante parecidos nas suas funções, o tarifário (ex: US \$199 por mês) - que incorpora o valor do equipamento, minutos de chamadas por mês, SMS, acesso à internet e taxas adicionais - pode ser igual tanto para o primeiro como para o segundo produto.

Embora hoje em dia tanto a Europa como os Estados Unidos já apresentem ambas as soluções, nem todas as operadoras de telecomunicações oferecem escolha ao consumidor. Assim, não se pode concluir que a Samsung é mais ou menos cara do que a Apple nos Estados Unidos, uma vez que o valor do equipamento está incluído no tarifário.

Em relação ao design, embora se reconheça alguma diferença entre os dois telemóveis, este faz parte das razões pelas quais a Apple processou a Samsung por cópia de patentes.

### 2.2.3 *Tablets*

Como já foi mencionado, os *tablets* são a grande tendência atual do mercado das tecnologias de informação e comunicação. Porém, a ideia de um computador portátil de pequena dimensão começou a ser desenvolvida em 1968 por Alan Kay. Este cientista informático desenvolveu o *Dynabook*, um computador portátil pequeno, que exibia textos e imagens com contraste semelhante ao dos livros. Embora o *Dynabook* tenha sido essencialmente desenvolvido para ser utilizado por crianças de todas as idades, na sua educação, também representou um ponto de partida importante para os *tablets* atuais.

Hoje em dia, o *tablet* consiste num novo *gadget* com um ecrã completamente *touch* que possibilita navegar na internet, consultar o e-mail, tirar fotografias e filmar, ler livros, jogar e aceder a outras aplicações. As dimensões são menores do que as de um computador, mas maiores do que as de um telemóvel. No entanto, este novo produto não substitui o telemóvel nem o computador, uma vez que não permite fazer comunicações como o telemóvel - é

apenas possível comunicar através da internet - e possui uma capacidade menor do que a de um computador e, conseqüentemente, menos funções.

Foi apenas em 2010 que a Apple colocou no mercado o primeiro pequeno computador *touch* que fascinou os consumidores, o iPad. Desde então várias empresas desenvolveram esforços no sentido de colocar no mercado um produto idêntico, encontrando-se a Samsung entre os primeiros concorrentes.

O *tablet* apresentado pela Apple era constituído por uma tela sem qualquer tipo de teclado físico, totalmente digital e sensível ao toque, mais fino e mais leve do que um computador portátil. O sistema operativo inserido no iPad era o iOS, sistema desenvolvido pela própria empresa e que também é utilizado nos iPhones. Este sistema operativo é conhecido pela facilidade de utilização, sendo considerado intuitivo e de fácil adaptação por parte dos consumidores.

No entanto, a concorrência não tardou em chegar e, em 2011, a Samsung lançou no mercado a sua versão do *tablet*. O aparelho era bastante semelhante ao iPad da Apple, mas era possível registar algumas diferenças, não só a nível de software, como também a nível da dimensão.

O sistema operativo utilizado pela Samsung é o mesmo que esta utiliza nos *smartphones*, o Android, enquanto a Apple continua a utilizar o seu próprio sistema operativo, o iOS. Em relação às dimensões, o primeiro *tablet* da Samsung é menor do que o da Apple, embora ambas as marcas já tenham lançado *tablets* com outras dimensões.

O lançamento no mercado de *tablets* de diferentes tamanhos, pela Samsung e por outras empresas concorrentes, pode ter contribuído para o aparecimento do iPad mini da Apple no final de 2012. O iPad mini apresenta um ecrã de apenas 7,9'', com menos peso e mais fino do que o iPad normal.

Havendo cada vez mais *tablets* no mercado e cada vez mais consumidores a adquirirem o produto, o mercado de *tablets* registou um crescimento total de 59,6% no segundo trimestre de 2013 em relação ao segundo trimestre do ano anterior, atingindo um volume de vendas de 45,1 milhões de unidades. A tendência de crescimento é contínua, uma vez que as novidades tecnológicas de hardware e software continuam a chegar aos consumidores, ao mesmo tempo que as empresas tentam superar a concorrência.

Entre os cinco maiores vendedores de *tablets* (tabela 2), encontra-se a Apple como líder de mercado, seguindo-se a Samsung que está a ganhar cada vez mais quota de mercado, registando um crescimento homólogo de 277% no segundo trimestre de 2013.

**Tabela 2:** Top 5 de vendedores de *tablets* a nível mundial, em quantidades vendidas (milhões) e quota de mercado, 2T2013

| Vendedor     | Quantidade Vendida 2T13 | Quota de Mercado 2T13 | Quantidade Vendida 2T12 | Quota de Mercado 2T12 | Crescimento Homólogo |
|--------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|
| Apple        | 14,6                    | <b>32,4%</b>          | 17,0                    | 60,3%                 | -14,1%               |
| Samsung      | 8,1                     | <b>18,0%</b>          | 2,1                     | 7,6%                  | <b>277,0%</b>        |
| ASUS         | 2,0                     | 4,5%                  | 0,9                     | 3,3%                  | 120,3%               |
| Lenovo       | 1,5                     | 3,3%                  | 0,4                     | 1,3%                  | 313,9%               |
| Acer         | 1,4                     | 3,1%                  | 0,4                     | 1,4%                  | 247,9%               |
| Others       | 17,5                    | 38,8%                 | 7,4                     | 26,2%                 | 136,6%               |
| <b>Total</b> | <b>45,1</b>             | <b>100,0%</b>         | <b>28,3</b>             | <b>100,0%</b>         | <b>59,6%</b>         |

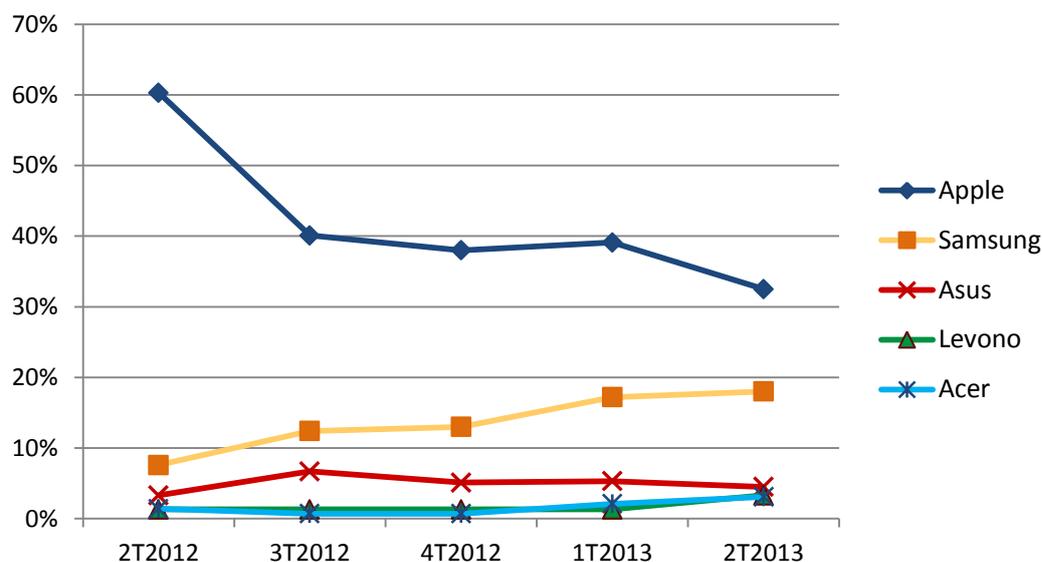
Fonte: IDC Worldwide *Tablet Tracker*, 5 de Agosto de 2013.

A variedade de tamanhos e cores dos *tablets* da Samsung favoreceram a sua penetração no mercado, uma vez que satisfazem um grupo maior e mais diversificado de consumidores. Por sua vez, a Apple tem vindo a assinalar uma queda nas vendas do iPad, registando uma diminuição da sua quota de mercado em cerca de 28 p.p. no segundo trimestre de 2013 em relação ao mesmo período de 2012, ao contrário da Samsung que aumentou a sua quota em 10,4 pontos percentuais.

Analisando a evolução da quota de mercado das 5 principais empresas vendedoras de *tablets* (gráfico 1), entre o segundo trimestre de 2012 e o período homólogo de 2013, observa-se que a Apple atingiu o pico da sua quota de mercado no segundo trimestre de 2012 e, a partir desse momento, esta diminuiu significativamente. O posicionamento manteve-se estacionário até ao final de 2012, notando-se uma descida significativa em 2013. Este comportamento poderá demonstrar as consequências da pressão exercida sobre a Apple pelos outros concorrentes, oferecendo uma maior variedade a nível de preços, dimensões, cores e software.

A Samsung é a marca que mais se aproxima da quota de mercado da Apple, registando um crescimento contínuo no período analisado. As marcas seguintes têm quotas inferiores a 10%, mas estão a ganhar cada vez mais espaço no mercado.

**Gráfico 1:** Evolução da quota de mercado do Top 5 de Vendedores de *tablets* a nível mundial (de 2T2012 a 2T2013)



Fonte: Adaptado de IDC Worldwide *Tablet Tracker*, 5 de Agosto de 2013.

Na tabela 3, uma análise comparativa de quatro tipos de produtos - *smartphones*, *tablets*, computadores e computadores portáteis - permite observar a importância relativa destes produtos no mercado.

**Tabela 3:** Mercado dos equipamentos *Smart* (por categoria) – unidades vendidas e quota de mercado em 2012 (unidades em milhões)

| Categoria do produto | Quantidade vendida 2012 | Quota de mercado 2012 | Quantidade vendida 2012 | Quota de mercado 2012 | Crescimento homólogo |
|----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|
| Smartphone           | 722,4                   | 60,1%                 | 494,5                   | 53,1%                 | 46,1%                |
| Tablet               | 128,3                   | 10,7%                 | 72,0                    | 7,7%                  | 78,4%                |
| Portable PC          | 202,0                   | 16,8%                 | 209,1                   | 22,5%                 | -3,4%                |
| Desktop PC           | 148,4                   | 12,4%                 | 154,8                   | 16,6%                 | -4,1%                |
| <b>Total</b>         | <b>1201,1</b>           | <b>100,0%</b>         | <b>930,4</b>            | <b>100,0%</b>         | <b>29,1%</b>         |

Source: IDC Worldwide Quarterly Smart Connected Device Tracker, 20 de Fevereiro, 2013.

Os principais responsáveis pelo crescimento do mercado são os *smartphones* e os *tablets*, uma vez que o número de computadores (desktop PC) e computadores portáteis vendidos em 2012 desceu em relação ao ano anterior. No entanto, em conjunto, os quatro tipos de produtos

totalizaram 1,2 mil milhões de unidades vendidas em 2012. Embora sejam os *smartphones* a ocupar o primeiro lugar nas quantidades vendidas em 2012, os *tablets* registaram um aumento de vendas de cerca de 78,4% em relação a 2011.

Relativamente às marcas (tabela 4), a Samsung ocupou o primeiro lugar, que pertencia à Apple em 2011, com uma diferença de apenas 2,6 p.p. de quota de mercado. Contabilizando os quatro tipos de produtos, a Samsung vendeu 250 milhões de unidades em 2012, registando um crescimento de quase 120% em relação ao ano anterior. Este aumento significativo deve-se, em grande parte, à sua presença no mercado dos *smartphones* e à dimensão da oferta disponível. No entanto, a Apple recuperou da perda significativa do início do ano e ficou mais perto da posição da Samsung no último trimestre, devido aos lançamentos do iPhone 5 e do iPad mini.

**Tabela 4:** Top 5 de vendedores de equipamentos Smart, em quantidade vendida (milhões) e quota de Mercado, 2012

| Vendedor     | Quantidade Vendida 2012 | Quota de Mercado 2012 | Quantidade Vendida 2011 | Quota de Mercado 2011 | Crescimento Homólogo |
|--------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------|
| 1. Samsung   | 250,0                   | 20,8%                 | 114,0                   | 12,3%                 | 119,3%               |
| 2. Apple     | 218,7                   | 18,2%                 | 151,5                   | 16,3%                 | 44,3%                |
| 3. Lenovo    | 78,3                    | 6,5%                  | 48,5                    | 5,2%                  | 61,4%                |
| 4. HP        | 58,2                    | 4,8%                  | 63,6                    | 6,8%                  | -8,5%                |
| 5. Dell      | 38,8                    | 3,2%                  | 44,6                    | 4,8%                  | -12,9%               |
| Outros       | 557,1                   | 46,4%                 | 508,1                   | 54,6%                 | 9,6%                 |
| <b>Total</b> | <b>1201,1</b>           | <b>100,0%</b>         | <b>930,4</b>            | <b>100,0%</b>         | <b>29,1%</b>         |

Source: IDC Worldwide Quarterly Smart Connected Device Tracker, Fevereiro de 2013.

No que respeita aos preços dos *tablets* e dos *smartphones*, estes registaram uma descida desde 2011. Assim, o preço médio de venda dos *tablets* desceu cerca de 15%, situando-se nos 461 dólares. Um pouco mais abaixo está o preço médio de venda dos *smartphones*, em 408 dólares. Para os próximos anos, a tendência é de continuação da descida, uma vez que há cada vez mais oferta, aumentando assim as opções de escolha do consumidor.

É importante referir ainda que as marcas chinesas estão a ganhar terreno no mercado dos *smartphones*, apresentando um crescimento nas unidades vendidas de 20 milhões de unidades em 2012, comparado com o ano anterior.

## 2.3 Apple

### 2.3.1 *A empresa*

Em 1977 foi criada a empresa Apple Inc. na Califórnia, por Steve Jobs, Steve Wozniak e Ronald Wayne. Esta empresa dedica-se ao design e fabrico de telemóveis, *media device*, computadores pessoais, dispositivos portáteis de música, entre outros. A Apple também vende inúmeros serviços como software, soluções de rede e aplicações.

A aquisição dos produtos da Apple pode ser feita através de espaços físicos, lojas *online* ou revendedores autorizados e selecionados pela empresa por todo o mundo.

A Apple vende os seus produtos tanto a consumidores individuais, como para instituições públicas e fornece alguns materiais, principalmente computadores, para o sector da educação nos Estados Unidos.

Embora a Apple tenha ficado conhecida pela revolução nos computadores pessoais devido à criação do Apple II e do Macintosh, também invadiu e liderou o mercado com outros produtos extremamente inovadores em diversos os aspetos. Para este caso de estudo, destacam-se o iPhone e o iPad, produtos atuais e inovadores desde o design ao software.

Com o objetivo de melhorar e facilitar a utilização dos dois tipos de produtos mencionados, a Apple coloca à disposição dos consumidores variados acessórios compatíveis com os produtos e que podem ser adquiridos em qualquer ponto de venda da Apple, assim como através da loja *online*.

### 2.3.2 *Smartphone*

Como foi referido anteriormente, o iPhone é o telefone móvel criado pela Apple em 2007. Sendo mais do que um simples telemóvel, enquadra-se no grupo dos *smartphones* devido à capacidade que possui para desenvolver variadas funções.

Embora o sistema operativo seja da autoria da Apple, este *gadget* é compatível com computadores com o software Windows ou Macs. A Apple também desenvolveu outros serviços como, por exemplo, a iTunes Store, que pode ser acedida por quem possui um iPhone, iPad, iPod, entre outros.

O último modelo do *smartphone* da Apple foi o iPhone 5 lançado em 2012, sendo já a sexta versão do produto (tabela 5). Para além da evolução no preço, a capacidade de memória do

produto e a versão do sistema operativo também sofreram alterações ao longo das versões lançadas. Assim, a capacidade de memória do equipamento foi aumentando ao nível do desenvolvimento tecnológico, dado que não se justificava mais a venda de produtos com tão baixa capacidade.

A par do mesmo desenvolvimento tecnológico, foram surgindo novas versões do sistema operativo dos iPhones, o iOS, sendo que o iPhone 5 já possui a ultima versão, o iOS 6 e os consumidores anteriores podem fazer o *update* do sistema operativo sem qualquer custo.

Tabela 5: Evolução dos modelos do iPhone desde o seu lançamento, preços de aquisição do equipamento

| Data          | Modelo     | Memória |
|---------------|------------|---------|
| Junho 2007    | iPhone     | 4GB     |
|               |            | 8GB     |
| Julho 2008    | iPhone 3G  | 8GB     |
|               |            | 16GB    |
| Junho 2009    | iPhone 3GS | 16GB    |
|               |            | 32GB    |
| Junho 2010    | iPhone 4   | 16GB    |
|               |            | 32GB    |
| Outubro 2011  | iPhone 4S  | 16GB    |
|               |            | 32GB    |
|               |            | 64GB    |
| Setembro 2012 | iPhone 5   | 16GB    |
|               |            | 32GB    |
|               |            | 64GB    |

Fonte: Elaboração própria com base nos *press releases* da Apple ([www.apple.com](http://www.apple.com))

A diferença de preços entre o primeiro *smartphone* lançado em 2007 e os restantes (tabela 6), deve-se provavelmente ao facto de o produto ser uma novidade no mercado em 2007, pelo qual os consumidores estavam dispostos a pagar um preço mais elevado. O produto não só era inovador, como único no mercado, embora a concorrência não tenha tardado em chegar, disponibilizando produtos alternativos aos consumidores. Consequentemente, os preços tornaram-se mais competitivos.

**Tabela 6:** Preços de venda ao público dos iPhones disponíveis nos mercados Americano e Europeu

| <b>Modelo</b> | <b>PVP USA</b> | <b>PVP USA c/ contrato<sup>1</sup></b> | <b>PVP Europa</b> |
|---------------|----------------|--|-------------------|
| iPhone 5      | \$649,00       | \$199,00                               | € 679,00          |
|               | \$749,00       | \$299,00                               | € 789,00          |
|               | \$849,00       | \$399,00                               | € 899,00          |
| iPhone 4S     | \$549,99       | \$99,99                                | € 579,00          |
| iPhone 4      | \$449,99       | \$0,00                                 | € 399,00          |

<sup>1</sup>Os contratos são de 24 meses e não incluem outras taxas.

Fonte: Elaboração própria com base na consulta de websites de operadoras americanas e europeias.

### 2.3.3 *Tablet*

Igualmente importante para este caso, o iPad é um produto móvel com multifunções e a mais recente novidade dos *gadgets*. Este equipamento permite, por exemplo, navegar na internet, consultar e escrever e-mails, tirar fotografias, filmar, ouvir música, ver vídeos, jogar, entre muitas outras atividades. Através do iPad, os consumidores desfrutam de uma experiência mais interativa do que de um computador, com as várias aplicações disponíveis para o *tablet*.

À semelhança do iPhone, o iPad também sofreu algumas alterações desde a sua estreia no mercado (tabela 7), no que diz respeito à versão do sistema operativo utilizado, aos preços praticados e à capacidade de memória do equipamento. O último iPad que a Apple lançou no mercado é mais evoluído nos aspetos anteriores e tem menores dimensões, sendo denominado de iPad 4G Retina Display. O iPad mini (2012) parece ter sido a resposta à pressão exercida pela concorrência que, por sua vez tem invadido o mercado com *tablets* de inúmeras dimensões, de um modo geral, menores que as do iPad.

**Tabela 7:** Evolução do iPad desde o seu lançamento

| <b>Data</b>  | <b>Modelo</b>            | <b>Memória</b> |
|--------------|--------------------------|----------------|
| Março 2010   | iPad                     | 16GB           |
|              |                          | 32GB           |
|              |                          | 64GB           |
| Março 2011   | iPad 2                   | 16GB           |
|              |                          | 32GB           |
|              |                          | 64GB           |
| Março 2012   | iPad 3                   | 16GB           |
|              |                          | 32GB           |
|              |                          | 64GB           |
| Outubro 2012 | iPad mini                | 16GB           |
|              |                          | 32GB           |
|              |                          | 64GB           |
| Janeiro 2013 | iPad 4G (Retina Display) | 128GB          |

Fonte: Elaboração própria com base nos press releases da Apple ([www.apple.com](http://www.apple.com))

**Tabela 8:** Preços de venda ao público dos iPads disponíveis nos mercados Americano e Europeu

| <b>Modelo</b>       | <b>PVP USA</b> | <b>PVP Europa</b> |
|---------------------|----------------|-------------------|
| iPad 2              | \$529,99       | €399              |
| iPad mini           | \$459,99       | €339              |
| iPad retina display | \$629,99       | €509              |

Fonte: Elaboração própria com base na consulta de websites de operadoras americanas e europeias.

#### 2.3.4 *Estratégia*

Ao nível da estratégia empresarial, a Apple preocupa-se bastante com alguns pormenores que podem fazer a diferença no volume de vendas e na reputação da empresa. Para começar, a sua estratégia assenta no desenvolvimento completo dos seus próprios produtos e serviços.

Deste modo, a empresa é a responsável pela criação do software, do hardware e do design inovador do produto, tendo como objetivo fornecer aos consumidores, uma experiência nova com uma solução inovadora, intuitiva e de fácil adaptação. Assim, a empresa utiliza o seu próprio sistema operativo iOS, em vez do comum Android, do Windows Phone ou do Windows 8, também muito utilizados.

Um fator crucial para a sobrevivência da organização é a aposta contínua em investigação e desenvolvimento, permitindo assim a constante inovação nos produtos existentes e a criação de novos produtos e serviços mais intuitivos e de fácil adaptação, incorporando a última novidade tecnológica.

A rapidez na inovação tecnológica permite atingir uma posição favorável em relação à concorrência, o que significa que o sucesso nesta indústria é, em grande parte, definido pela rapidez e habilidade de disponibilizar um novo produto ou serviço, com o uso de nova tecnologia, no tempo adequado para tal.

As aplicações são essenciais para a utilização dos *tablets* e dos *smartphones* e, como tal, a Apple preocupa-se com o desenvolvimento de novas aplicações para os seus produtos, de forma satisfazer os clientes que, por sua vez, personalizam o produto adquirido com as funções que lhes são mais convenientes. Deste modo, a Apple consegue dar resposta à pressão exercida pela concorrência e fazer parte do top 5 dos vendedores de *smartphones* e dos *tablets*. Esta posição pode ser um pouco dispendiosa, sendo que em 2012 a Apple aumentou o investimento na área de investigação e desenvolvimento em cerca de mil milhões de dólares, rondado os \$3,4 mil milhões.

Igualmente importante para a empresa é a localização das lojas que é feita estrategicamente. Assim, as lojas encontram-se normalmente em centros comerciais ou áreas urbanas com grande tráfego de consumidores. O que a empresa pretende com determinada localização é atrair consumidores que desejem adquirir produtos de alta qualidade e que estejam dispostos a pagar por uma experiência de alta qualidade, assim como captar novos consumidores.

A disposição dos produtos nas lojas é igualmente importante para que haja uma apresentação dos produtos simples e clara e para que a vontade de comprar produtos e serviços por parte dos consumidores aumente. As lojas têm diferentes dimensões, adequadas à procura existente nos diferentes locais.

Além da preocupação com a localização das lojas e com a disposição dos produtos, a Apple considera fundamental o contacto pessoal com os consumidores, para que tenha a oportunidade de demonstrar as vantagens dos seus produtos contra os da concorrência. Para tal, os trabalhadores das lojas possuem formação específica para fornecer todas as informações necessárias ao consumidor, assim como aconselhar produtos e serviços adequados às necessidades individuais do mesmo. As lojas não só oferecem os produtos em

si, mas também complementos para os mesmos, como por exemplo, aplicações, softwares e outros acessórios.

A expansão da rede de distribuição dos produtos da Apple também faz parte da sua estratégia, visto que a empresa pretende chegar a um número cada vez maior de consumidores e disponibilizar vendas e serviço pós-venda de alta qualidade. Acompanhando o sucesso da Apple, a quantidade de lojas da empresa pelo mundo tem vindo a aumentar, estando a marca presente em cada vez mais países. No último ano, abriram mais 28 lojas Apple, fora dos Estados Unidos.

Quanto à responsabilidade social, a Apple está bastante envolvida na educação, nos Estados Unidos, tendo criado uma plataforma, a iTunes U<sup>TM</sup>, para que alunos e professores partilhem material académico. A Apple também se preocupa em fornecer soluções de hardware e software aos alunos, pois defende a integração da tecnologia na educação dos alunos, considerando que é benéfico para o sucesso escolar dos mesmos.

Para além da educação, a empresa também fornece material informático à administração pública e ao governo, uma vez que as suas soluções são compatíveis com inúmeros programas, ao contrário do que se pensa e, a utilização é fácil e intuitiva, não necessitando de muita formação.

### 2.3.5 *Concorrência*

A concorrência da Apple é bastante competitiva. A empresa tem que estar a par da sua evolução, uma vez que o aparecimento de novos produtos no mercado é constante, assim como a inovação tecnológica.

Deste modo, os participantes no mercado tendem a alterar o preço dos seus produtos a fim de ganhar ou, pelo menos, manter a sua quota de mercado. O que é mais comum acontecer é a descida de preços, como se verificou na Apple do iPhone para o iPhone 3G. Contudo, nesta indústria os produtos de alta qualidade são acompanhados de altos custos de produção, sendo difícil baixar as margens de lucro para obter preços favoráveis ao aumento da quota de mercado.

A Apple considera que os seus concorrentes são fortes, com bons alicerces, e com experiência na área de negócio em que atuam. Uma ameaça para a Apple serão alianças na concorrência

ou cópias de produtos, uma vez que, através de alianças, as empresas podem fornecer soluções mais competitivas.

Assim, a Apple destaca os seguintes fatores competitivos: preço, *product features*, relação preço/performance, qualidade e confiança nos produtos, inovação a nível de design, software e *peripherals ecosystem*, capacidade de marketing e de distribuição, serviço e apoio prestados e reputação da marca.

O futuro da empresa depende da existência de uma capacidade de inovação superior e de uma boa integração no mercado através do hardware, software, serviços online, distribuição de conteúdos digitais e aplicações. Por seu lado, a concorrência tem capacidades e recursos para fornecer este tipo de produtos, podendo talvez disponibilizá-los a lucro zero ou até perdendo dinheiro para competir com a oferta da Apple.

### 2.3.6 *Abastecimento*

Em relação à produção dos equipamentos, a Apple dispõe de várias fontes de abastecimento de componentes e produtos. Porém, algumas componentes têm um único fornecedor, não só devido ao facto de serem personalizadas, mas também por utilizarem inovações tecnológicas de ponta. Assim, a personalização das componentes impede que a Apple conte com qualquer outro fornecedor caso aconteça algum imprevisto.

No caso da utilização de novidades tecnológicas na produção, normalmente apenas uma ou um pequeno número de fontes fornecedoras está apta para utilizar a nova tecnologia, tendo conhecimentos e capacidade suficiente para tal.

Grande parte do hardware dos equipamentos da Apple é produzida na Ásia, tendo a empresa contratos de *outsourcing* com os produtores. A restante produção de componentes é feita por parceiros em *outsourcing*, localizados nos Estados Unidos e na Europa. Contudo, a montagem final do produto é feita apenas na Ásia e na Irlanda.

### 2.3.7 *Funcionários*

No que respeita aos colaboradores da Apple, no final de Setembro de 2012 a empresa contava com 72.800 trabalhadores a tempo inteiro, dos quais 42.400 trabalham apenas para o segmento de retalho. A empresa contava ainda com 3.300 funcionários a contrato temporário.

### 2.3.8 *Patentes*

A Apple possui várias patentes, *copyrights*, *trademarks* e *service marks*, uma vez que considera que é importante detê-las para, em parte, garantir o sucesso. Deste modo, a empresa confia em primeiro lugar nas capacidades de inovação, na competência técnica e nas capacidades de marketing dos próprios trabalhadores.

Por vezes, alguns produtos vendidos pela Apple incluem propriedade intelectual de outras fontes (empresas), sendo necessário renovar essas licenças no futuro. Isto pode constituir um risco na medida em que se a empresa não conseguir renovar esses contratos poderá colocar em causa a produção e as vendas e, conseqüentemente o futuro da empresa.

Devido à constante mudança e inovação na tecnologia, é possível que os produtos e os métodos de negócio da empresa infrinjam patentes que já existam, sendo da posse de outras entidades. Acontece, por vezes, a Apple ser informada de que está a infringir uma patente que não lhe pertence.

### 2.3.9 *Vendas*

O volume de vendas da Apple tem aumentado nos últimos três anos, como é possível verificar na tabela 9. Embora a margem bruta de vendas tenha aumentado em cerca de 3,4% de 2011 para 2012, a empresa considera que é provável que esta desça no futuro na medida em que poderá ser obrigada a apresentar novos produtos com preços reduzidos devido à concorrência, enquanto os custos de estrutura e de produção aumentam.

**Tabela 9:** Dados Financeiros da Apple (ano fiscal até 29 de Setembro de 2012, valores em milhões de dólares)

|                                 | <b>2012</b> | <b>2011</b> | <b>2010</b> |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Vendas Líquidas                 | \$156,508   | \$108,249   | \$65,225    |
| Custo das Vendas                | \$87,846    | \$64,431    | \$39,541    |
| Margem Bruta                    | \$68,662    | \$43,818    | \$25,684    |
| Despesas Operacionais           |             |             |             |
| Investigação e Desenvolvimento  | \$3,381     | \$2,429     | \$1,782     |
| Custos gerais e administrativos | \$10,040    | \$7,599     | \$5,517     |
| Total Despesas Operacionais     | \$13,421    | \$10,028    | \$7,299     |
| Resultado Operacional           | \$55,241    | \$33,790    | \$18,385    |
| Resultado Líquido               | \$41,733    | \$25,922    | \$14,013    |

Fonte: Relatório e Contas anual da Apple 2012.

No que respeita à distribuição geográfica das vendas, verifica-se que cerca de 40% do total das vendas são realizadas nos Estados Unidos, o que significa que os 60% restantes distribuem-se pelo resto do mundo, nos países onde a Apple está presente.

Todavia, os preços diferem nos pontos de venda que se situam fora dos Estados Unidos, visto que são afetados pelas flutuações da taxa de câmbio e pela legislação internacional, como por exemplo, tarifas e penalidades anti dumping.

O maior número de vendas regista-se, normalmente, no primeiro trimestre do ano fiscal da Apple, que corresponde ao período entre Outubro e Dezembro. Este aumento de vendas deve-se provavelmente ao facto de abranger uma época festiva para grande parte da população (Natal), na qual o consumo tem tendência a aumentar. Contudo, as vendas também podem aumentar se for lançado um novo produto, em qualquer altura do ano.

Quanto às garantias dos produtos, a Apple oferece a garantia de um ano em quase todos os produtos na parte de hardware. Se as peças hardware forem reparadas, a empresa oferece uma garantia de 90 dias nas mesmas. Para além destas garantias, se os consumidores quiserem estender a garantia do seu produto, podem adquirir as garantias APP ou APP+.

As vendas podem ser analisadas por segmentos de mercado (tabela 10), sendo que a Apple considera 5 segmentos distintos para classificar a localização das vendas: América (do norte e do sul), Europa (inclui Médio Oriente e África), Japão, Ásia e Pacífico (Austrália e países da Ásia, exceto Japão) e, Retalho (todas as lojas de retalho localizadas em 11 países).

Tabela 10: Vendas líquidas por segmento operacional (valores de vendas em milhões de dólares)

|                 | <b>2012</b>      | <b>Variação</b> | <b>2011</b>      | <b>Variação</b> | <b>2010</b>     |
|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| América         | \$57,512         | 50%             | \$38,315         | 56%             | \$24,498        |
| Europa          | \$36,323         | 31%             | \$27,778         | 49%             | \$18,692        |
| Japão           | \$10,571         | 94%             | \$5,437          | 37%             | \$3,981         |
| Ásia e Pacífico | \$33,274         | 47%             | \$22,592         | 147%            | \$8,256         |
| Retalho         | \$18,828         | 33%             | \$14,127         | 44%             | \$9,798         |
| <b>Total</b>    | <b>\$156,508</b> | <b>45%</b>      | <b>\$108,249</b> | <b>66%</b>      | <b>\$65,225</b> |

Fonte: Relatório Anual e Contas Apple 2012

Confirma-se que a América é responsável pelo maior volume de vendas, registando \$57,512 de vendas líquidas em 2012, um aumento cerca de 50% em relação ao ano anterior. No geral, todos os segmentos registaram um aumento no volume de vendas de 2012, verificando-se um aumento total de 45% de vendas. Este aumento deve-se principalmente às vendas do iPhone 4S e 5, do iPad e iPad mini e do iTunes.

O Japão é o segmento que regista um menor valor de vendas, uma vez que apenas respeita ao próprio país, enquanto os outros segmentos abrangem áreas territoriais mais vastas.

Sendo o segundo segmento com o menor volume de vendas, o Retalho apresentou em 2012 um crescimento devido à abertura de mais 33 lojas, das quais 28 são fora dos Estados Unidos.

No final de 2012 a empresa contava com 390 lojas de Retalho, sendo que 140 são internacionais. Cada loja apresentou em média um aumento de 19% em receitas, em relação ao ano anterior.

Passando para uma análise por produto (tabela 11), verifica-se que o iPhone é o produto com o maior número de unidades vendidas, ficando o iPad em segundo lugar com cerca de 58.000 unidades vendidas.

Embora o iPod tenha vendido menos unidades do que o iPad, devido ao seu valor de venda ser inferior, este último encontrava-se em terceiro lugar no ano anterior.

É ainda possível observar na tabela 12 que o número de unidades vendidas do iPad aumentou cerca de 334% em 2011, em relação ao ano anterior.

**Tabela 11:** Vendas líquidas por produto (valores de vendas em milhões de dólares)

|   | <b>2012</b>      | <b>Variação</b> | <b>2011</b>      | <b>Variação</b> | <b>2010</b>     |
|---|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Computadores (Desktops)                   | \$6,040          | (6%)            | \$6,439          | 4%              | \$6,201         |
| Portáteis                                 | \$17,181         | 12%             | \$15,344         | 36%             | \$11,278        |
| <b>Total Mac</b>                          | <b>\$23,221</b>  | <b>7%</b>       | <b>\$21,783</b>  | <b>25%</b>      | <b>\$17,479</b> |
| iPod                                      | 5,615            | (25%)           | \$7,453          | (10)%           | \$8,274         |
| Outros produtos e serviços de música      | \$8,534          | 35%             | \$6,314          | 28%             | \$4,948         |
| iPhone e produtos e serviços relacionados | \$80,477         | 71%             | \$47,057         | 87%             | \$25,179        |
| iPad e produtos e serviços relacionados   | \$32,424         | 59%             | \$20,358         | 311%            | \$4,958         |
| Periféricos e outro hardware              | \$2,778          | 19%             | \$2,330          | 28%             | \$1,814         |
| Software, serviço e outras vendas         | \$3,459          | 17%             | \$2,954          | 15%             | \$2,573         |
| <b>Total</b>                              | <b>\$156,508</b> | <b>45%</b>      | <b>\$108,249</b> | <b>66%</b>      | <b>\$65,225</b> |

Fonte: Adaptado de Relatório Anual e Contas Apple 2012

**Tabela 12:** Vendas por produtos (quantidade em milhares de unidades)

|                         | <b>2012</b>   | <b>Variação</b> | <b>2011</b>   | <b>Variação</b> | <b>2010</b>   |
|-------------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|
| Computadores (Desktops) | 4,656         | 0%              | 4,669         | 1%              | 4,627         |
| Portáteis               | 13,502        | 12%             | 12,066        | 34%             | 9,035         |
| <b>Total Mac</b>        | <b>18,158</b> | <b>9%</b>       | <b>16,735</b> | <b>22%</b>      | <b>13,662</b> |
| iPod                    | 35,165        | (17%)           | 42,620        | (15)%           | 50,312        |
| iPhone                  | 125,046       | 73%             | 72,293        | 81%             | 39,989        |
| iPad                    | 58,310        | 80%             | 32,394        | 334%            | 7,458         |

Fonte: Adaptado de Relatório Anual e Contas Apple 2012

## 2.4 Samsung

### 2.4.1 *A empresa*

A Samsung começou por ser um negócio de exportação em pequena escala, em Taegu, na Coreia, em 1938. Após dez anos, a empresa foi denominada de Samsung, tendo passado por diversas áreas de negócio (algumas já abandonadas).

De entre as várias áreas de negócio, a empresa focou-se mais na indústria eletrónica no início dos anos 80, criando as condições necessárias para se tornar numa das principais empresas de eletrónica do mundo e chegando a ser a maior em 2011, com receitas no valor de \$149 mil milhões de dólares.

A empresa fabrica e vende vários tipos de produtos eletrónicos, desde eletrodomésticos, televisões e sistemas de *home theatre*, telemóveis e *tablets*. Para este caso, são apenas relevantes os dois últimos produtos.

### 2.4.2 *Smartphone*

A empresa iniciou o seu caminho para chegar ao mercado dos *smartphones* em 1999 com o lançamento de um telefone sem fios, com acesso à internet e multifuncional. Em seguida, continuou a dedicar-se ao produto, melhorando-o até ocupar uma posição de liderança no mercado, o que aconteceu após a criação da gama de *smartphones* denominada de Galaxy.

Dentro desta gama, o *smartphone* Galaxy SII lançado em 2011, permitiu que a empresa vingasse no mercado dos *smartphones*, tendo vendido 10 milhões de unidades do produto desde Fevereiro a Setembro de 2011. Este modelo não só foi o responsável pelo sucesso das vendas de *smartphones* da Samsung, no respetivo ano, como demarcou o início das comparações entre os *smartphones* da marca Apple e da marca Samsung.

Porém, a Samsung não ficou por aqui e, em Maio de 2012, lançou outro modelo da gama Galaxy, o Galaxy SIII (Tabela 13) levando mais tarde à disputa legal de patentes por parte da Apple. A Samsung continua a inovar, acrescentando produtos à gama, como foi o caso do Galaxy S4 mini, o último produto Galaxy a ser lançado até Junho de 2013.

**Tabela 13:** Evolução do Galaxy S desde a sua entrada no mercado

| Data           | Modelo           | Memória |
|----------------|------------------|---------|
| Junho 2010     | Galaxy S         | 8GB     |
|                |                  | 16GB    |
| Fevereiro 2011 | Galaxy SII       | 16GB    |
|                |                  | 32GB    |
| Maio 2012      | Galaxy SIII      | 16GB    |
|                |                  | 32GB    |
|                |                  | 64GB    |
| Outubro 2012   | Galaxy SIII mini | 8GB     |
|                |                  | 16GB    |
| Maio 2013      | Galaxy S4        | 16GB    |
|                |                  | 32GB    |
|                |                  | 64GB    |
| Junho 2013     | Galaxy S4 mini   | 8GB     |
|                |                  | 16GB    |

Fonte: Elaboração própria com base nos *press releases* Samsung ([www.samsung.com/us](http://www.samsung.com/us))

Deste modo, a empresa oferece *smartphones* Galaxy para vários tipos de consumidores, consoante as suas necessidades e posses. A oferta começa por *smartphones* simples e básicos, com pouca capacidade e funções, chegando aos *smartphones* cujas funções e capacidades se assemelham às de um computador.

Todos os telemóveis desta gama possuem o sistema operativo Android, também utilizado por outras marcas de produtos idênticos. Uma vez que o sistema não é criado pela própria empresa vendedora do equipamento, esta não tem qualquer poder sobre a conceção do mesmo, podendo apenas alterar o hardware de forma a melhor receber o sistema operativo desejado.

Embora a Samsung também tenha começado a utilizar o sistema operativo Windows 8 em alguns produtos, a partir de 2012, esses produtos não fazem parte da gama Galaxy.

Dentro da gama Galaxy é possível encontrar um grupo de telemóveis com capacidades mais avançadas, os Galaxy S, SII, SIII e S4. Estes equipamentos permitem o rápido acesso a música, jogos, livros e outros serviços através da aplicação dual-core que permite a utilização de várias funções ao mesmo tempo, como se fosse um computador. Assim, é possível ter a combinação de uma performance de alta qualidade com um design moderno, num equipamento leve e mais fino do que os outros *smartphones* da mesma gama. Sendo o ecrã

bastante importante neste tipo de produtos, é importante referir que este incorpora a tecnologia Super AMOLED Plus que melhora a qualidade das cores, do contraste e da nitidez da imagem.

Visto que a transmissão de dados entre o computador e o *smartphone* é bastante frequente, a Samsung introduziu o Kies Air que permite aceder a conteúdos do *smartphone* através do computador, como é o caso de fotografias, e-mails, músicas, registos de chamadas perdidas, entre outros.

Quanto ao design dos *smartphones* Galaxy, é bastante parecido em produtos com funções semelhantes. Assim, o melhor produto da gama não será semelhante ao mais básico, mas sim ao imediatamente anterior. Por exemplo, o design do Samsung SIII é semelhante ao do SII, mas ambos diferem bastante do Galaxy Gio.

**Tabela 14:** Preços de venda ao público dos *smartphones* Galaxy S disponíveis nos mercados Americano e Europeu

| Modelo           | PVP USA  | PVP USA c/ contrato <sup>1</sup> | PVP Europa |
|------------------|----------|----------------------------------|------------|
| Galaxy S4 mini   | N.D.     | N.D.                             | 379,9€     |
| Galaxy S4        | \$599,99 | \$149,99                         | 689,9€     |
| Galaxy SIII mini | N.D.     | N.D.                             | 319,9€     |
| Galaxy SIII 16GB | \$549,99 | \$99,99                          | 449,99€    |
| Galaxy SII       | \$499,00 | \$79,00                          | 549,99€    |
| Galaxy S         | N.D.     | N.D.                             | 441,325€   |

<sup>1</sup>Os contratos são de 24 meses e não incluem outras taxas.

N.D. – Não Disponível

Fonte: Elaboração própria com base na consulta de websites de operadoras americanas e europeias.

### 2.4.3 *Tablet*

O segundo produto da Samsung ao qual vamos dar mais atenção para este caso é o *tablet*. A Samsung dispõe de uma vasta gama de *tablets*. À semelhança dos *smartphones*, também diferem em preço, design, dimensões, funcionalidades e tecnologia.

Como já foi referido anteriormente o *tablet* é um equipamento eletrónico que se “posiciona” entre um *smartphone* e um computador, uma vez que permite ler livros, ver vídeos, ouvir

música, jogar, tirar fotografias e navegar na internet, mas não é possível realizar chamadas e enviar mensagens SMS como num telefone. Apenas é possível utilizar a internet juntamente com o programa Skype, ou outro parecido, para realizar chamadas. Assim, este produto oferece uma experiência única, diferenciando-se de qualquer outro produto eletrónico.

A Samsung lançou o seu primeiro *tablet* em Setembro de 2010, o Galaxy Tab. Tal como aconteceu com o desenvolvimento dos *smartphones*, a empresa continuou a empenhar-se em melhorar o produto, tendo lançado mais de 8 *tablets* até ao final de 2013 (Tabela 15).

Tabela 15: Evolução dos *tablets* Galaxy Tab da Samsung desde a sua entrada no mercado

| Data          | Modelo                 | Memória |
|---------------|------------------------|---------|
| Setembro 2010 | Galaxy Tab             | 16GB    |
|               |                        | 32GB    |
| Junho 2011    | Galaxy Tab 10.1        | 16GB    |
|               |                        | 32GB    |
|               |                        | 64GB    |
| Junho 2011    | Galaxy Tab 8.9         | 16GB    |
|               |                        | 32GB    |
| Setembro 2011 | Galaxy Tab 7.7         | 16GB    |
|               |                        | 32GB    |
|               |                        | 64GB    |
| Novembro 2011 | Galaxy Tab 7.0 Plus    | 16GB    |
|               |                        | 32GB    |
| Abril 2012    | Galaxy Tab 2 7.0       | 8GB     |
|               |                        | 16GB    |
|               |                        | 32GB    |
| Maio 2012     | Galaxy Tab 2 10.1      | 16GB    |
|               |                        | 32GB    |
| Maio 2013     | Galaxy Tab 3 7-inch    | 8GB     |
|               |                        | 16GB    |
| Junho 2013    | Galaxy Tab 3 8-inch    | 16GB    |
|               |                        | 32GB    |
| Junho 2013    | Galaxy Tab 3 10.1-inch | 16GB    |
|               |                        | 32GB    |

Fonte: Elaboração própria com base nos press releases Samsung ([www.samsung.com/us/](http://www.samsung.com/us/))

Grande parte dos *tablets* pertence à gama de produtos Galaxy que também utilizam o sistema operativo Android fornecido por outra empresa. Os utilizadores deste produto têm acesso a mais de 80.000 aplicações no Android Market™. Além disto, a Samsung disponibiliza os

serviços *social hub* e *media hub*, merecendo este último especial atenção, uma vez que permite acesso a um vasto leque de filmes e programas de televisão para alugar ou comprar. É possível partilhar os conteúdos comprados com cinco *devices* que utilizem a mesma aplicação.

Quanto ao leque de *tablets* da Samsung, estão disponíveis diferentes cores, peso, capacidade de memória, preços e ecrãs de diferentes dimensões para que o consumidor adquirira aquele que melhor satisfaz as suas necessidades. Por exemplo, o *tablet* de 7", com apenas 12 milímetros de espessura, é capaz de caber no bolso de trás das calças de ganga e nos bolsos de alguns casacos, enquanto os *tablets* de 10" já terão de ser transportados de outra forma, mas oferecem outra experiência ao consumidor. Para complementar o uso destes *gadgets* a Samsung disponibiliza a venda de variados acessórios.

**Tabela 16:** Preços de venda ao público dos *tablets* Galaxy Tab disponíveis nos mercados Americano e Europeu

| Modelo              | PVP USA  | PVP Europa |
|---------------------|----------|------------|
| Galaxy Tab 10.1     | \$379,99 | €379       |
| Galaxy Tab 7.7      | \$349,99 | N.D.       |
| Galaxy Tab 7.0 Plus | \$349,99 | N.D.       |
| Galaxy Tab 2 7.0    | \$299,99 | €319       |
| Galaxy Tab 2 10.1   | \$449,99 | €389       |

N.D. – Não Disponível

Fonte: Elaboração própria com base na consulta de websites de operadoras americanas e europeias.

#### 2.4.4 *Estratégia*

Sempre com a necessidade de ajustar a sua estratégia de negócio às novas necessidades do mercado, a Samsung preocupa-se com a concorrência e com a evolução tecnológica. Ao longo dos anos a empresa adquiriu várias empresas, diminuindo assim a concorrência e crescendo em número no mercado.

Deste modo, a empresa lançou no mercado produtos inovadores, conseguindo assim chegar com doze produtos ao primeiro lugar no mercado global. O poder da Samsung começou assim a notar-se globalmente nesta área de negócios.

Ainda como parte da estratégia da empresa, existe na Samsung a preocupação de “preencher” os espaços vazios, no que diz respeito aos produtos e ao seu uso. Isto é, para além do *tablet* ser um produto que não chega a ser um computador, mas tem mais funções do que um telemóvel, a empresa criou também os Galaxy Note e os *tablets* que facilmente se transformam em portáteis com teclado físico incorporado.

O Galaxy Note pertence ao campo dos *smartphones*, embora o seu tamanho e funcionalidades estejam entre o *smartphone* e o *tablet*. Por sua vez, o *tablet* com teclado físico é um produto que serve como *tablet* e portátil ao mesmo tempo, uma vez que incorpora um teclado que pode ser ou não utilizado. Desta forma, a empresa pretende chegar a qualquer tipo de consumidor, satisfazendo todas as suas necessidades e tornar-se uma grande marca nesta indústria.

Com a preocupação de se adaptar à evolução dos tempos, a empresa criou uma nova visão para a década iniciada em 2010: “Inspirar o mundo criando o futuro”. Para tal, a Samsung considerou três fatores de força: “Nova tecnologia”, “Produtos Inovadores” e “Soluções Criativas”.

Como parte desta visão, a Samsung estabeleceu o objetivo de alcançar 400 mil milhões de dólares em receitas e ser uma das marcas do top 5 de marcas em 2020. Para atingir este objetivo, a Samsung definiu três abordagens estratégicas de gestão: criatividade, *partnership* e talento.

A empresa acredita ainda que valores fortes são a chave para um bom negócio, pelo que a tomada de decisões deve ter em consideração os seguintes valores *core*: Pessoas, Excelência, Mudança Coprosperidade e Integridade.

A empresa encara as crises como oportunidades para a inovação e considera que a mudança é ação. Assim, considera necessário ter uma estratégia diferente para navegar em tempos económicos difíceis e para conseguir ser uma das empresas líderes mundiais. A Samsung pensa ter o necessário para lá chegar.

Uma parte da estratégia da Samsung consiste em juntar o talento com os recursos. Assim, para criar melhores produtos que contribuam para uma melhor sociedade global, a empresa procura “talentos” pelo mundo inteiro. Consequentemente, fornece a esses trabalhadores os recursos necessários para que desenvolvam e apliquem as suas capacidades e atinjam o melhor resultado possível.

No que respeita à investigação e desenvolvimento, a empresa considera esta área indispensável para o seu futuro. A estratégia de inovação passa por inculcar um princípio muito importante para o processo de investigação e desenvolvimento, o pensamento *outside the box*. Deste modo, quando os trabalhadores se propõem desenvolver algo de inovador, têm em conta este princípio. O resultado é, por exemplo, o desenvolvimento de uma componente de pequena dimensão, mas bastante importante para a segurança da informação. Ainda com base neste princípio, foi desenvolvida uma solução *alldigital* que reduz significativamente os custos de produção. Com esta estratégia de inovação, a empresa pretende desafiar o convencional e liderar um futuro digital mais seguro.

É igualmente importante para a estratégia da organização a próxima colaboração entre os departamentos, desde o fabrico e o desenvolvimento até ao marketing e compras. Esta proximidade permite a operacionalização de um sistema de fabricação inovador desde 2007.

Este sistema, *cell-based*, duplica a produtividade em todo o portfólio de produto Digital Media & Communications Business. Deste modo a empresa consegue ser mais produtiva e lucrativa.

Quanto à comercialização dos produtos, a Samsung tem diversos revendedores da marca e algumas lojas próprias cujo número vai crescendo lentamente. Através das lojas próprias a Samsung pretende que o consumidor disfrute de uma nova experiência cativante *hands-on* conhecendo os produtos da marca. O staff está apto para providenciar um serviço excepcional ao consumidor, investigando as suas necessidades de modo a aconselhar o produto Samsung que seja mais adequado ao seu estilo de vida.

#### 2.4.5 *Concorrência*

Em relação à concorrência, a Samsung preocupa-se principalmente com a investigação e desenvolvimento, ou seja, com as novidades tecnológicas que a concorrência poderá colocar à disposição dos consumidores antes da própria Samsung.

Por todo o mundo, a marca Samsung Electronics tem ganho força e valor através de campanhas de marketing e programas de apoio social.

Como já foi referido, a Samsung pretende fazer parte das principais marcas na sua indústria e para tal terá que superar os seus concorrentes. Enquanto grande parte da concorrência perdeu quota de mercado com o início da crise, a Samsung aumentou a sua devido ao investimento

em novos segmentos de mercado, como por exemplo, os *smartphones*, os *tablets*, o lançamento do Galaxy Note (produto entre o *smartphone* e o *tablet*) e dos *tablets* com teclado físico incorporado (produto entre o *tablet* e o computador portátil).

Unindo a aposta em novos tipos de produtos a uma melhor alocação de recursos, a empresa conseguiu ganhos muito elevados nas vendas e no reconhecimento da marca, em particular, no sudeste asiático e Oceânia.

Embora a Samsung ocupe posições superiores no ranking de produtos vendidos no mercado das tecnologias de informação, continua a estar vulnerável e sujeita à força da concorrência.

Hoje em dia, a imitação dos produtos na China tem aumentado e, conseqüentemente algumas marcas provenientes desta região têm crescido e ganho mais quota de mercado. Além da produção de equipamentos semelhantes na China, a Apple, principal concorrente da Samsung, não dá descanso à marca, lançando produtos cada vez melhores no mercado.

#### 2.4.6 *Abastecimento*

Embora a sede da Samsung Electrónica esteja situada na Coreia do Sul, a maior parte das suas fábricas situa-se no estrangeiro. Como tal, a produção efetuada na Coreia do Sul diz respeito, principalmente, aos produtos que não são vendidos aos consumidores finais, como por exemplo, as componentes necessárias para a fabricação do produto final.

Ainda na Coreia do Sul são produzidos os bens duradouros como frigoríficos, máquinas de lavar e outros eletrodomésticos, mas apenas em quantidade suficiente para satisfazer a procura local.

A maior parte da produção de telemóveis é efetuada na China e no Vietname. A primeira parte da produção de componentes é feita em subsidiárias da Samsung. A segunda parte da produção é feita por empresas de eletrónica fora da Coreia, as quais possuem capacidades técnicas específicas e patentes próprias.

Após esta fase, o sistema de produção é composto por produtores com contratos de *outsourcing* que, embora a Samsung pudesse realizar essas atividades, opta por não fazer por questões financeiras.

Segue-se a fase da produção, através de subcontratos locais, de componentes que a Samsung não consegue produzir.

A fase final da cadeia de abastecimento da Samsung consiste em fornecedores de componentes e peças de pequena e média dimensão. Estas últimas empresas não têm poder de negociação uma vez que os seus contratos estão constantemente a ser terminados e renovados, consoante os preços praticados por empresas concorrentes.

#### 2.4.7 *Funcionários*

A Samsung contava com 235.868 funcionários em 2012 (Tabela 17 e 18), aumentando o número para 270.000 até Setembro de 2013, os quais estão distribuídos pelas suas subsidiárias presentes em 79 países.

Assim, a Coreia representa o local com o maior número de funcionários, não apenas por ter algumas das fábricas da marca, mas também por ser onde se encontra a sede da empresa. O peso da mesma é tão grande na Coreia que as receitas da Samsung representam 20% do PIB do país.

A segunda região com o maior número de trabalhadores é a Ásia e em terceiro lugar, a China. Nestas regiões encontra-se grande parte da mão-de-obra da produção dos equipamentos Samsung.

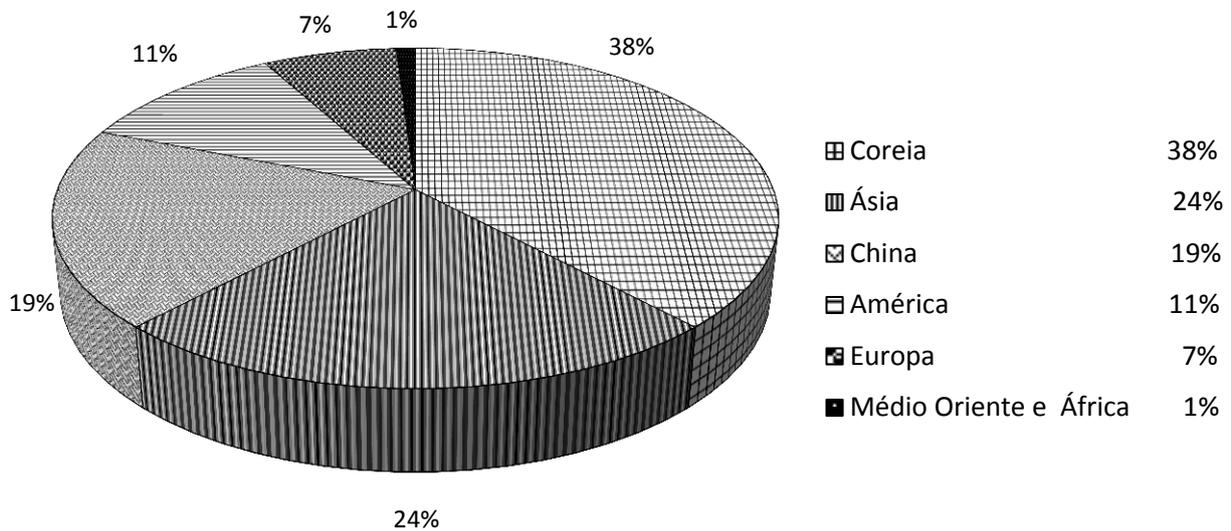
O mercado em África tem vindo a ganhar alguma expressão, embora ainda pouco significativa, como se verifica pelo número de trabalhadores da Samsung na região.

Tabela 17: Número de Funcionários por Região

|               | <b>2012</b>    | <b>2011</b>    | <b>2010</b>    |
|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Coreia        | 90,702         | 101,973        | 95,662         |
| Ásia          | 57,330         | 41,481         | 26,355         |
| China         | 45,660         | 41,203         | 37,599         |
| América       | 24,694         | 21,531         | 16,151         |
| Europa        | 15,318         | 13,850         | 13,334         |
| Médio Oriente | 1,529          | 1,154          | 969            |
| África        | 635            | 534            | 394            |
| <b>Total</b>  | <b>235,868</b> | <b>221,726</b> | <b>190,464</b> |

Fonte: Adaptado de 2012 Samsung Sustainability Report

Gráfico 2: Funcionários Por Região (%) 2012



Fonte: Adaptado de 2012 Samsung Sustainability Report

#### 2.4.8 *Patentes*

A forma de vencer a concorrência tem vindo a sofrer alterações, no que diz respeito ao tipo de “armas” utilizadas. Hoje em dia, o preço, a funcionalidade e a qualidade já não são fatores suficientes para superar os concorrentes. Verifica-se que é dada cada vez mais importância a fatores intangíveis como as patentes, o design e o gosto pessoal.

Deste modo, a Samsung considera que o desenvolvimento da tecnologia e a força dos seus direitos de propriedade intelectual são ativos mais valiosos e, conseqüentemente, tenta protegê-los o melhor possível. Para tal, a empresa formou uma equipa apta para a defender contra futuras ações judiciais e fortalece continuamente as suas alianças de patentes através da expansão da *cross-licence patente*.

Assim, através do contrato de cross-patente, a Samsung obtém permissão para fazer um uso cruzado de patentes com outras empresas de tecnologias de informação. Por exemplo, a Samsung utiliza patentes de empresas como a Kodak, IBM e Microsoft em tecnologias como

os sistemas operativos de telemóveis e, ao mesmo tempo, cede as suas patentes para uso por parte das mesmas empresas.

Sendo cada vez mais importante criar valor de forma intangível, no âmbito das patentes o design é muito relevante. Os direitos do design são fulcrais no sentido em que melhoram a experiência de uso do produto por parte do consumidor, influenciando assim a sua escolha na compra do produto.

Como tal, torna-se imprescindível a aposta neste campo e a patenteação do design. A Samsung registou cerca de 2.500 patentes de design de 2007 a 2012, nos Estados Unidos, um número superior ao registado pelas empresas concorrentes.

Em 2012, a Samsung detinha cerca de 100.000 patentes, as quais são utilizadas no desenvolvimento tecnológico em vários produtos, entre os quais os telemóveis.

#### 2.4.9 *Vendas*

Em relação à performance financeira da empresa, a Samsung apresenta um aumento gradual das suas vendas desde 2010 a 2012 (tabela 18).

Tabela 18: Vendas e Performance Financeira da Samsung (valores em biliões de USD)

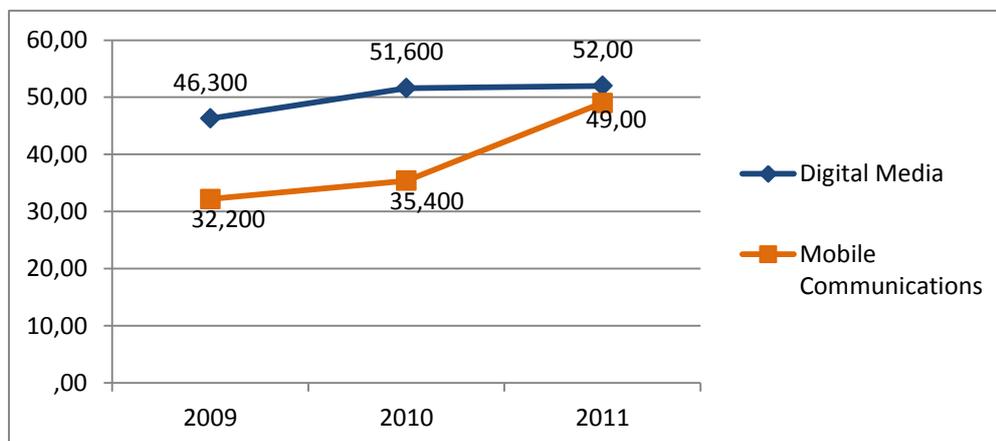
|                   | <b>2012</b> | <b>2011</b> | <b>2010</b> |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| Vendas            | \$180,3     | \$147,9     | \$138,6     |
| EBITDA            | \$40        | \$26,2      | \$25,3      |
| Lucro Operacional | \$26        | \$14        | \$15,1      |
| Resultado Líquido | \$20,8      | \$12        | \$14,2      |

Fonte: Adaptado de 2012 Samsung Sustainability Report

Entre as várias áreas de negócio da Samsung Electrónica, encontra-se a Digital Media Communications que incorpora os *tablets* e os *smartphones*. Através do gráfico 3, é possível verificar que no sector Digital Media as vendas aumentaram cerca de 0,4 biliões de dólares entre 2010 e 2011.

No mesmo gráfico é possível verificar que a área responsável pela venda de *smartphones*, a Mobile Communications, também aumentou as suas vendas, sendo os *smartphones* os principais responsáveis pelo aumento em 13,6 bilhões de dólares.

Gráfico 3: Performance de negócio por divisão (Valores em bilhões de dólares)



Fonte: Adaptado de 2012 Samsung Sustainability Report.

No que diz respeito às vendas por região, a empresa distingue 5 regiões: América, Europa, Ásia, Coreia e China.

É possível observar, através da tabela 19, um aumento das vendas ao longo dos três anos em todas as regiões, à exceção da China, que registou uma ligeira redução nas vendas de 2011 em relação a 2010. Esta redução poderá ter sido causada pelo crescimento deste tipo de indústria na China, através da imitação de variados tipos de telefones móveis por outras marcas como Huawei e ZTE.

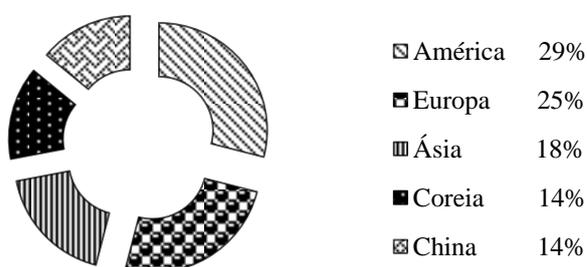
Tabela 19: Vendas por região (valores em bilhões de USD)

|         | 2012   | 2011   | 2010   |
|---------|--------|--------|--------|
| América | \$52,2 | \$42,6 | \$39,0 |
| Europa  | \$44,4 | \$35,0 | \$32,3 |
| Ásia    | \$32,4 | \$25,9 | \$22,3 |
| Coreia  | \$26,2 | \$23,8 | \$23,2 |
| China   | \$25,3 | \$20,8 | \$21,8 |

Fonte: Adaptado de 2012 Samsung Sustainability Report

A região América apresenta o maior valor de volume de vendas em 2012, ocupando quase 29% do total das vendas, seguindo-se a Europa (Gráfico 4). Embora a região da Coreia apresente o segundo valor mais baixo em valor de vendas, é importante notar que os valores referentes à Europa abrangem um território maior. Por esta razão, os valores da Coreia podem não ser assim tão baixos, tendo em conta a dimensão do território desta região.

Gráfico 4: Vendas por região (percentagem)



Fonte: Adaptado de 2012 Samsung Sustainability Report

### 3. Nota Pedagógica

---

#### 3.1 Público-alvo do caso

O caso de estudo compara as estratégias de desenvolvimento empresarial de duas empresas de grande poder na indústria das tecnologias de informação e comunicação, Apple e Samsung.

Sendo fortes concorrentes, a batalha destas duas empresas pela liderança é um assunto cada vez mais relatado nos *media* e que merece particular atenção, no sentido de compreender as estratégias adotadas por cada empresa e os respetivos fatores chave que as levam ao sucesso.

Deste modo, o caso destina-se a alunos nas áreas de gestão e estratégia empresarial, tanto de licenciatura como de mestrado. Os alunos devem ter algumas bases na matéria de gestão para uma melhor compreensão dos conceitos de gestão estratégica.

É um caso que revela uma situação real da indústria da tecnologia, cujas ferramentas utilizadas podem ser aplicadas em casos de outras indústrias. É ainda recomendado a todos os executivos que desejem fortalecer os seus conhecimentos nesta área.

#### 3.2 Objetivos Pedagógicos

O mercado dos *smartphones* e dos *tablets* está em constante atualização, devido à rápida evolução da tecnologia. Para assegurar uma posição forte em relação aos concorrentes é necessário ter uma estratégia empresarial que acompanhe as inovações do mercado e a evolução da concorrência.

A Samsung e a Apple são, de momento, as empresas mais fortes nestes mercados, competindo entre si e adotando estratégias de desenvolvimento empresarial bem-sucedidas. Pretende-se, com este caso, compreender de que forma a Apple e a Samsung atingem o sucesso adotando diferentes estratégias empresariais.

Por forma a entender como é que ambas as empresas atingem o sucesso, os alunos deverão:

- Compreender quais os fatores chave que contribuem para o sucesso de cada uma das empresas.

- Compreender de que forma é que esses fatores se adequam à empresa, fazendo com que esta tenha sucesso.
- Determinar de que forma as estratégias de cada empresa estão aptas para responder à natureza inconstante do mercado em que as empresas se encontram.

### 3.3 Revisão da Literatura

#### 3.3.1 *Conceito de estratégia*

A análise do sucesso das duas empresas de tecnologias de informação e comunicação presentes neste caso requer um estudo aprofundado da estratégia utilizada por cada uma das empresas. A primeira questão a focar é a definição do conceito mais importante para o presente caso de estudo, o conceito de estratégia.

Deste modo, referem-se em seguida os autores que mais contribuem para a teoria da gestão estratégica empresarial.

A bibliografia analisada sugere que não existe uma definição única que seja universalmente aceite. Cada autor altera um pouco a definição do conceito segundo a sua interpretação e visão sobre o assunto. Assim, são aceites variadas definições, desde que considerem que apenas é possível criar uma estratégia se houver um problema cuja solução não seja única, havendo a possibilidade de escolha entre alternativas.

Uma das mais antigas noções de estratégia é da autoria de Sun Tzu (1972), no campo militar, distinguindo os conceitos de estratégia e tática. O autor defendia que as táticas através das quais se conquistam grandes vitórias podem ser visíveis para todos, mas a estratégia para obter essas vitórias só pode ser vista pelo próprio autor da estratégia.

A palavra estratégia vem do grego, *strategos* que significa função (posto), no sentido de comando militar. Mais tarde, o conceito foi interpretado como “a arte do general” incluindo nesta definição o aspeto psicológico e comportamental de quem desempenhava essa função.

A definição de estratégia sofreu alterações ao longo dos tempos, uma vez que cada época se diferencia da anterior, no que diz respeito a conceitos e instrumentos de gestão. De qualquer modo, as várias definições baseiam-se sempre na relação da organização com o meio envolvente, numa perspetiva de longo prazo.

Chandler (1962) defendia que a estratégia consistia na determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e na adoção das ações corretas para os alcançar, assim como numa correta alocação dos recursos necessários para atingir os objetivos determinados.

Segundo Ansoff (1965) as organizações devem definir não só os seus objetivos, como também o campo de atuação e um plano que guie a empresa no seu crescimento. Para tal, não podem faltar regras de decisão para melhor orientar a evolução da organização de forma ordenada e com sucesso.

Para Mintzeberg (1987), a definição de estratégia engloba cinco conceitos, denominados os 5 Ps de Mintzeberg, sendo estes: plano, estratagema (ploy), padrão, posição e perspetiva. Como plano, a estratégia requer a antecipação de uma ação, ou seja, um pensamento ou uma diretriz consciente e propositada para lidar com a situação. É um comportamento intencional que serve para orientar a execução das ações futuras, assegurando que os objetivos definidos são alcançados. Assim como é um plano, a estratégia também pode ser um estratagema, no sentido de enganar propositadamente ou sem intenção o concorrente ou inimigo, desde que as ações expulsem ou enfraqueçam a concorrência. Como padrão, a estratégia corresponde à consistência de comportamentos, ao conjunto de ações que caracterizam o comportamento. A estratégia como posição é a integração e localização da organização no meio envolvente, ou seja, visa encontrar a sua posição competitiva e única. Por fim, como perspetiva, é a partilha por todos os membros da organização de uma visão própria e individual, através da qual guiam as suas ações agindo em concordância com essa visão partilhada.

Michael Porter (1980) foca-se na concorrência dando realce à estratégia competitiva. Para o autor, a empresa deve diferenciar-se de modo a conquistar uma posição sólida no mercado, definindo estratégias que tenham em conta o ambiente em que a empresa se encontra e o sector em que ela opera.

Segundo Quinn *et al* (1996), a estratégia é uma espécie de plano que integra a organização nos seus objetivos mais importantes, define políticas e ações, de forma a constituir um todo coesivo.

Os autores Wheelen and Hunger (2004) propõem a teoria das 4 fases da gestão estratégica, de forma a ajudar os gestores a lidarem com a envolvente de mudança constante que ocorre nos dias de hoje. Em primeiro lugar, encontra-se a fase de planeamento financeiro, cujas ações de planeamento implicam a recolha de informação interna e alguma externa, mais orientada para

as vendas. Segue-se a fase das previsões, que envolve uma maior necessidade de dados da envolvente externa. Em terceiro lugar está a etapa da orientação externa, onde começa a ser formulada a estratégia e, por fim, a última etapa é a da gestão estratégica que engloba a implementação, avaliação e controlo da estratégia formulada.

De acordo com estes conceitos, compreende-se que a gestão estratégica implica seguir uma sequência de passos para se tornar benéfica no mais verdadeiro sentido da palavra. No entanto, o processo de gestão estratégica não exige tanta formalidade para alcançar sucesso.

De uma forma simples, para Peter Drucker (1954) o conceito de estratégia passa por dar resposta a duas questões: “Qual o nosso negócio?” “Qual poderia ser o nosso negócio?”.

Em resumo, o processo de criação de uma estratégia empresarial pode ser traduzido na resposta às seguintes questões:

- Onde estamos?
- Para onde queremos ir?
- Qual o melhor caminho para chegarmos ao destino?
- Como podemos assegurar que chegamos ao destino?

De acordo com o conceito que adotamos neste caso, a estratégia visa fundamentalmente encontrar novas oportunidades de crescimento e assegurar que todos os gestores partilham o mesmo objetivo.

### 3.3.2 *Análise Externa*

A análise da envolvente externa é fundamental para dar resposta ao primeiro passo, ou seja, para saber “onde estamos”.

Para tal, inicia-se o estudo pela definição de cada componente da análise PEST. Esta metodologia analisa os seguintes fatores: Político/Legal/Fiscal, Económico, Social e Tecnológico. É ainda possível acrescentar outros componentes como, por exemplo, ecológico ou ambiental, dependendo do tipo de organização.

Na análise externa, interessa ainda analisar a indústria na qual se integra a empresa. Podem-se utilizar vários métodos para fazer esta análise:

- Tipos de indústrias e soluções: definição do grau de concentração da indústria quer do lado da oferta, quer do lado da procura. Deste ponto de vista, a indústria pode ser

classificada nos seguintes tipos: Monopólio puro, Oligopólio puro ou diferenciado e Competição monopolística ou pura.

- Método de Porter (1980), o modelo das cinco forças: Michael Porter analisa a estrutura da indústria para desenvolver estratégias empresariais competitivas. O autor defende que a estrutura e a atratividade da indústria podem-se definir através de cinco forças, sendo elas: poder dos fornecedores, poder dos consumidores, ameaça dos substitutos, ameaça de novos entrantes e intensidade da competitividade dos rivais. A formulação da estratégia deve ter em conta estas cinco forças para que a organização se defenda das mesmas. A organização deve gerir e equilibrar estas forças de um modo favorável, e aproveitar as oportunidades que surgem de eventuais alterações em qualquer uma das forças.
- Modelo proposto por Brandenburger & Nalebuff (1997), o modelo das 5 forças ajustado, posterior a Porter: os autores desenvolvem um novo modelo no qual consideram o conceito da cooperação, através do qual suavizam a competitividade do modelo de Porter. Isto é, os concorrentes tanto podem influenciar a indústria negativamente como positivamente. Os clientes e fornecedores podem ser vistos como promotores, aumentando o valor da empresa. Deste modo, neste modelo entra um novo fator - complementos - constituído por produtos ou serviços de outras organizações que podem aumentar as vendas da empresa em questão.
- Grupos Estratégicos: este método identifica conjuntos de empresas com estratégias semelhantes, a partir dos quais é possível perceber as dinâmicas concorrenciais associadas e escolher qual o grupo estratégico a que a empresa quer pertencer.

### 3.3.3 *Análise Interna*

Não é possível responder na totalidade à pergunta “onde estamos” apenas com base na análise da envolvente externa. Como tal, é necessário analisar a empresa, no que diz respeito a toda a parte interna, incluindo a cultura e os valores, a estrutura e a hierarquia, entre outros.

A análise começa pela identificação do tipo de estrutura da organização (*staff and line*, simplificada, matricial ou divisional), possibilitando não só a perceção do grau de centralização/descentralização existente na organização, como também dos escalões hierárquicos e do nível de especialização das várias áreas.

Porém, é preciso ter em conta também a cultura da empresa. A cultura de uma organização tem uma grande importância, uma vez que é o que une os membros da organização, através da partilha dos valores organizacionais e das expectativas para o futuro da mesma. A cultura é única em cada organização, condiciona o pensamento estratégico e pode-se adaptar a ele, representando um fator diferenciador da organização.

Para melhor compreender quais os aspetos que contribuem para a criação de valor na organização, Michael Porter (1985) propõe a análise da cadeia de valor. Esta ferramenta desagrega a empresa nas várias áreas de atividade, as quais se distribuem por dois grupos:

- As atividades principais, que estão diretamente relacionadas com a parte operacional do produto ou serviço;
- As atividades de suporte, que se destinam a apoiar as atividades principais, como por exemplo, acesso a materiais, recursos humanos, entre outros.

Assim, a cadeia de valor permite compreender não só quais as áreas que são responsáveis pela vantagem competitiva da organização, como também a distribuição dos custos.

A metodologia de análise interna de uma empresa compreende também o modelo dos 4 Ps desenvolvido inicialmente por McCarthy (1960). Esta análise consiste na combinação de algumas variáveis que são controladas pela organização que, por sua vez, pode manipulá-las de modo a influenciar a procura e a ganhar vantagens competitivas. As variáveis definidas por McCarthy (1960) são: produto, preço, comunicação e distribuição.

Por sua vez, Boom & Bitner (1981) consideraram que os 4 Ps não eram suficientes para aplicar o conceito de marketing mix ao sector dos serviços e identificaram mais três variáveis importantes para completar o modelo: processos, pessoas e evidência física.

Por fim, é de referir também o método dos 7 Ss da McKinsey para analisar internamente a organização. Este método permite analisar não só cada aspecto (S) – Estratégia (Strategy), Sistemas (Systems), Estrutura (Structure), Valores Partilhados (Shared Values), Competências (Skills), Funcionários (Staff) e Estilo de liderança (Style) - como também analisar as relações entre os vários Ss.

Os 7 Ss dividem-se em *hard* e *soft*. Os elementos *hard* são: *Strategy*, *Structure* e *Systems*. Estes são mais facilmente identificados e influenciados pela gestão. Os elementos *Soft* são:

*Staff, Sills e Style*. Estes elementos podem ser mais difíceis de identificar, pois são de natureza mais cultural. Todos os elementos são igualmente importantes para o sucesso da organização.

O facto de os Valores Partilhados (Shared Values) serem considerados o ponto central do sistema, significa que são estes que determinam toda a estratégia, sendo que os restantes Ss se definem em torno deste. De acordo com este modelo é necessário uma constante monitorização do funcionamento do sistema para assegurar que se está no caminho certo para chegar ao destino.

#### 3.3.4 *Análise Externa/Interna*

Uma vez realizadas as análises externa e interna, é possível responder à questão inicial “Onde estamos?”. Contudo, para uma melhor perceção de toda a informação recolhida, recorre-se a métodos de sumarização da informação, como por exemplo, a análise SWOT.

Assim, na análise SWOT são identificadas as ameaças e as oportunidades da envolvente externa à organização e os pontos fortes e fracos resultantes da análise interna. Após a identificação destes quatro pontos principais, define-se e pondera-se um leque de escolhas estratégicas a adotar para melhorar a organização, de forma a alcançar os objetivos propostos e evitar situações de risco.

Este método passou por algumas alterações ao longo do tempo, surgindo assim a análise SWOT sistémica que fornece algumas conclusões adicionais resultantes da junção dos elementos internos e externos da seguinte forma:

- Desafios ou Apostas (Oportunidades + Pontos Fortes);
- Restrições (Oportunidades + Pontos Fracos);
- Riscos (Pontos Fracos + Ameaças);
- Avisos (Ameaças + Pontos Fortes).

Contudo, não é apenas através da análise SWOT que podemos analisar a empresa conjugando elementos externos e internos. Outras ferramentas de análise são as matrizes BCG, Ansoff e A. D. Little e Mckinsey.

Uma vez que as matrizes BCG (1973) requerem o uso da taxa de crescimento do mercado e da quota de mercado relativa da empresa, é possível avaliar o leque de produtos da

organização e chegar ao equilíbrio entre as diferentes posições na matriz: Interrogação, Estrela, Vaca Leiteira, Cão Raivoso.

A posição de cada linha de produto ou unidade de negócio na matriz é representada por um círculo cuja dimensão varia consoante o seu ativo ou vendas geradas (quanto maior o número de vendas, maior é o círculo). Se a posição das linhas de produto ou unidades de negócio na matriz ocuparem diferentes lugares com diferentes taxas de crescimento, a empresa terá mais sucesso.

Uma linha de produto ou unidade de negócio deve estar numa posição dominante relativamente à sua quota de mercado relativa, ou seja, deve enquadrar-se no espaço Estrela ou Vaca Leiteira. As empresas com quotas de mercado mais altas, geralmente conseguem ter uma liderança de custos através de economias de escala. Uma vez que o produto atinja a posição de Estrela é esperado que venha a ser lucrativo e passe à posição de Vaca Leiteira.

Por sua vez, a matriz de Igor Ansoff (1957) relaciona o mercado (novo/existente) com os produtos (novos/existentes) levando a análise a quatro aproximações: Penetração no mercado, Extensão do mercado, Extensão do produto e Diversificação. Com base nesta matriz, a organização pode definir a estratégia adequada ao tipo de produto que vende no tipo de mercado em que este se insere.

A matriz A. D. Little relaciona a maturidade da indústria (estados: embrionário, crescimento, maturidade e declínio) com a posição concorrencial (fraca, ténue, favorável, forte, e dominante). Assim, é possível otimizar o leque de produtos e melhorar a rentabilidade da empresa.

Por fim, a matriz McKinsey cruza a atratividade da indústria com as forças inerentes ao negócio, de modo a ajudar o gestor em tomadas de decisão em relação às unidades de produto (SBU), como por exemplo: em que unidade investir mais?; quais as unidades que devem ser abandonadas?; quais as que requerem uma melhor estratégia para se tornarem mais rentáveis?

### 3.3.5 *Formulação*

Uma vez elaboradas as análises que fazem parte do ponto de partida para formulação da estratégia, o passo seguinte, de acordo com José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe (2006) é responder à questão “para onde queremos ir?”. Para tal, é necessário formular as

várias componentes da estratégia: Visão, Missão, Valores, Objetivos genéricos e específicos e Fatores Críticos de Sucesso.

### **Visão**

A visão consiste na ideia do que se pretende que a empresa venha a ser. Deve ser partilhada por todos os colaboradores da empresa e, acima de tudo deve ter um carácter idealista, sonhador e fantasioso, como sugere José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe (2006). A visão deve ser apresentada numa frase curta e inspiradora que fique na memória dos consumidores e que una toda a organização.

### **Missão**

Por sua vez, a missão tem como objetivo dar a conhecer o negócio da organização, o que se propõe fazer, qual a área em que atua. Segundo Rui Lopes Reis (2000), deve ser racional e estar de acordo com os valores e os objetivos da organização, ao mesmo tempo que informa os consumidores sobre a sua atividade e o que a difere das outras empresas que operam na mesma indústria.

### **Valores**

José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe (2006) defendem que os valores são responsáveis pela união de toda a cultura organizacional. Como tal, devem refletir os sentimentos que estruturam essa cultura. Os colaboradores devem-se identificar com os valores da empresa como forma de conseguir uma melhor adaptação e integração e para que se sintam motivados dentro da organização.

### **Objetivos Globais e Específicos**

Para Thomas Wheelen e J. David Hunguer (2006) os objetivos correspondem à forma de concretização da missão, através da utilização eficiente dos recursos. Os objetivos podem ser globais (Goals), quando enunciados de forma abrangente, ou específicos quando detalham os anteriores, focando questões concretas. Um objetivo específico deve apresentar 5 características (SMART). Deve ser específico, mensurável, alcançável, orientado para os resultados e colocado num horizonte temporal definido.

## **Fatores Críticos de Sucesso**

Os fatores críticos de sucesso são os fatores, recursos e competências que determinam a vantagem competitiva da empresa, sendo a chave do seu sucesso de acordo com Robert M. Grant (2010). Sem estes fatores a empresa não consegue criar valor no produto ou serviço que disponibiliza aos consumidores, nem estes são capazes de identificar as vantagens na compra do mesmo.

### **3.3.6 Implementação**

Segundo Thomas Wheelen e J. David Hunger (2006) a fase posterior à formulação da estratégia consiste na sua implementação, ou seja, a escolha do melhor caminho para chegar à finalidade pretendida, tendo por base a informação anteriormente trabalhada. Deste modo, este passo consiste na definição da melhor estratégia para alcançar os objetivos estabelecidos.

Conhecendo os modelos estratégicos propostos por vários autores é possível que a definição da melhor estratégia não passe por adotar um único modelo estratégico, mas sim por uma combinação de vários modelos, de forma a maximizar o sucesso na chegada ao destino. Assim, apresentam-se em seguida os vários modelos estratégicos que têm sido desenvolvidos por diversos autores.

### **Estratégias genéricas - Michael Porter (1985)**

Michael Porter (1985) propõe duas vias para obter vantagem competitiva: através de uma estratégia de prática de baixo custo ou diferenciando-se de modo a que os consumidores reconheçam essa diferença e estejam dispostos a pagar mais por isso. Destas formas de chegar a uma vantagem competitiva resultam três tipos de estratégias, denominadas genéricas, uma vez que podem ser consideradas em qualquer situação para melhorar a competitividade. As duas principais são a estratégia de diferenciação e a estratégia de baixo custo. No entanto, quando se visa um alvo restrito (por exemplo, um nicho de mercado), define-se uma outra estratégia designada de focalização.

Porém, se a estratégia da empresa não corresponder a nenhuma das três estratégias genéricas acima referidas, considera-se que está *stuck in the middle*. Esta posição dificulta a busca, por parte da empresa, por uma vantagem competitiva sustentável e a sua distinção em relação à concorrência.

Em relação à estratégia de baixo custo, segundo Michael Porter (1985) é possível identificar quatro posições derivadas de diferentes aproximações ao preço, sendo estas: Dumping, Guarda-chuva, Dominação e Recuperação.

Começando pela primeira posição, o Dumping, quando legalmente permitido consiste em vender os produtos por um preço inferior ao custo de produção. Embora as margens de lucro sejam negativas, espera-se através desta medida conseguir vender mais quantidade para que os prejuízos sejam menores e, assim, contribuir para resultados positivos no futuro.

A posição de Guarda-Chuva é o oposto da anterior, uma vez que compreende a prática de preços elevados. Esta medida só pode ser aplicada em caso de monopólio ou de forte distinção em relação à concorrência por parte dos consumidores, pois pode causar perda de competitividade se não estiver enquadrada em nenhum destes casos. Assim, os preços não são condicionados pelo preço de mercado, sendo possível praticar um preço fixo e elevado, de forma a cobrir o investimento inicial.

A Dominação, terceira posição identificada por Michael Porter (1985), é caracterizada pela forte redução de custos em relação ao volume e, conseqüente redução de preços. A significativa diminuição dos custos em relação ao volume deve ser o suficiente para que o preço de venda seja sempre superior aos custos, a fim de obter sempre uma margem positiva.

A última posição, Recuperação, começa por ser uma estratégia de dumping, no sentido em que os produtos ou serviços são inicialmente vendidos a um preço de venda inferior ao custo. Contudo, a recuperação toma forma quando o preço passa a ser superior ao custo, pelo aumento do volume que causa a descida dos custos.

Quanto à estratégia de diferenciação, esta estratégia só é possível se o produto for único no mercado ou se o seu valor for reconhecido pelos consumidores. Assim, as estratégias de diferenciação definidas por Michael Porter (1985) têm em conta o aumento ou a diminuição do binómio valor/preço, distinguindo-se a diferenciação por cima (estratégias de melhoria e de especialização) e a diferenciação por baixo (estratégia de depuração e de imitação), respetivamente. Por outro lado, as estratégias de melhoria e de depuração têm em comum o facto de a especificidade da oferta ser valorizada pela totalidade do mercado, enquanto nas outras duas estratégias, a especificidade da oferta é apenas valorizada por um segmento de mercado.

### **Wheelen e Hunger (2004)**

As opções estratégicas de Wheelen e Hunger (2004) agrupam-se em três tipos principais: estratégias de crescimento, estratégias de estabilidade e estratégias defensivas ou redutoras.

As estratégias de crescimento subdividem-se em dois grupos:

- Estratégias de concentração, que podem ser de integração vertical ou horizontal;
- Estratégias de diversificação, que podem ser concêntricas ou conglomeradas;

As estratégias de estabilidade são mais comuns nas pequenas empresas que servem um nicho de mercado. Nestas estratégias, as opções são:

- Pausa, com avanços ponderados;
- Manter a atividade sem alterações;
- Resultados (não tomar decisões quando a empresa está numa má situação, considerando que a mesma é temporária).

Por fim, as estratégias defensivas baseiam-se na redução do nível de atividade da empresa e são utilizadas na reestruturação total de um negócio, mudança de direção ou cessão. Apresentam as seguintes opções:

- *Turnaround* que promove a melhoria da eficiência operacional da empresa quando os problemas ainda não são críticos.
- Empresa cativa, que fica dependente de um determinado cliente para sobreviver
- Venda/Desinvestimento
- Falência/Liquidação

### **Richard Lynch (2003)**

Richard Lynch (2003) defende que as empresas podem adotar uma estratégia prescritiva ou uma estratégia emergente, dependendo da existência de regras e da exigência do seu cumprimento quando da formulação da estratégia.

Assim, as estratégias prescritivas seguem um conjunto de regras previamente definidas e são formuladas e implementadas sempre com perspectivas a longo prazo. Estas estratégias não sofrem alterações com facilidade e são de carácter duradouro, sendo reformuladas apenas a longo prazo.

Quanto às estratégias emergentes, estas são mais flexíveis e adaptam-se às mudanças da envolvente. As regras não têm tanta importância na formulação destas estratégias, embora a inexistência de qualquer regra também não seja benéfica, pois resultaria numa gestão impraticável.

No que respeita à monitorização e feedback, as estratégias prescritivas requerem menor esforço de monitorização, ao contrário das estratégias emergentes que, por sua vez, vão sofrendo as alterações do meio envolvente.

### **Cham Kim & Renée Mauborgne (2004)**

Cham Kim & Renée Mauborgne (2004) colocam as empresas em função dos mercados em que se inserem, que classificam em oceano azul ou oceano vermelho. Os primeiros são mais favoráveis ao sucesso da empresa, por se tratar de mercados ainda não muito explorados, sem forte competição entre as organizações. Por sua vez, o oceano vermelho é constituído por mercados saturados, com alta concorrência, difícil de combater. Assim, com vista a um maior sucesso, as organizações devem “situar-se” no oceano azul, explorar novas oportunidades e criar novos negócios.

#### **3.3.7 Avaliação e Controlo**

A avaliação e o controlo constituem a fase final do processo de criação de uma estratégia. Uma vez escolhido o melhor caminho a seguir, ou seja, a melhor estratégia ou combinação de estratégias, é necessário verificar se se continua no caminho certo. Para tal, recorre-se a ferramentas que avaliem a aplicação da estratégia.

É necessário ter em conta que, se a estratégia escolhida tiver um carácter mais intuitivo, será mais complicado identificar qualquer problema que possa existir e quais as suas causas. Assim, uma ferramenta fundamental para determinar se a organização se encontra a caminhar para o destino desejado é o *balanced scorecard*.

O *balanced scorecard*, defendido por Kaplan e Norton (1992), consiste numa ferramenta bastante completa para avaliação da performance de uma organização, relativamente às ferramentas anteriores a esta.

Este instrumento não fornece apenas informação relativa ao passado da organização, mas considera também o futuro, uma vez que inclui mais três aspetos além do financeiro, que são: cliente externo, processo interno e inovação e aprendizagem. Isto é, através da combinação da

informação financeira com a informação operacional proveniente de cada um dos três aspectos acima mencionados, esta ferramenta serve de *driver* do futuro da organização.

Deste modo, é possível conjugar os objetivos de longo prazo com as ações de curto prazo e definir indicadores que monitorizem a estratégia adotada, identificar a posição atual da empresa, comunicar a estratégia adotada e os objetivos estratégicos e fomentar a aprendizagem e a inovação através das medidas e ações tomadas.

É de notar que, para utilizar este instrumento de avaliação, é necessário que haja um processo contínuo desde a definição da visão à formulação e à implementação da estratégia.

### **3.4 Metodologia**

A metodologia foi desenvolvida em três etapas principais. Na primeira etapa procedeu-se ao enquadramento do caso, seguindo-se a etapa de referência aos vários autores e conceitos relevantes, sendo finalizada pela apresentação das questões a colocar aos alunos e a sua resolução. Na última etapa retiraram-se as conclusões do estudo.

Assim, na primeira etapa, pretendeu-se conhecer um pouco sobre o mercado dos *smartphones* e dos *tablets*, através de uma pesquisa de documentação pública retirada da Internet, nomeadamente da International Data Corporation (IDC).

De seguida, procedeu-se a uma caracterização da Apple e da Samsung no que respeita ao seu posicionamento no referido mercado, apresentando-se uma pequena descrição dos produtos mais relevantes e o historial de cada uma, assim como os factos necessários para o estudo de ambas as estratégias. A informação de base foi recolhida principalmente nos Relatórios e Contas publicados por cada empresa.

Passando para a segunda etapa, esta consistiu numa revisão de literatura que abrangeu os conceitos necessários para a compreensão do tema, com enfoque na criação de uma estratégia empresarial, nomeadamente, as fases da mesma e as análises que integram cada uma das fases.

No final da segunda etapa foram formuladas as questões para resolução do caso, cujo desenvolvimento compreendeu as análises referidas anteriormente, de modo a efetuar a

comparação das estratégias, o objetivo deste caso de estudo. Ainda nesta fase foi desenvolvido um modelo de resolução do caso.

Por fim, a terceira etapa consistiu na elaboração das conclusões retiradas de toda a dissertação, incluindo uma breve observação sobre o lançamento de novos iPhones por parte da Apple em Setembro de 2013

Quanto ao paradigma de investigação desta dissertação, este é interpretativo, uma vez que a perceção do investigador sobre a realidade influencia o processo de investigação. Relativamente ao material de pesquisa, este foi selecionado e analisado em função dos conhecimentos que o investigador foi adquirindo sobre a matéria, devidamente orientado e baseado nos suportes metodológicos existentes.

### **3.5 Método**

Para concretizar o plano de ação metodológico foi necessário investigar cada empresa através das informações disponíveis na internet e na comunicação social, permitindo comparar as duas empresas e realizar as análises necessárias para compreender qual a estratégia adotada por cada uma.

Na segunda etapa, respeitante à revisão da literatura, são referenciados vários autores, os criadores das teorias sobre estratégias de desenvolvimento empresarial e os autores das diversas análises realizadas para a resolução do caso.

A última parte foi baseada na informação recolhida anteriormente, analisando e interpretando os dados de cada empresa no que respeita ao contexto externo e interno, ao posicionamento no mercado e às opções de desenvolvimento estratégico adotadas.

O método utilizado foi o método qualitativo, uma vez que se trata de um caso de estudo cuja informação recolhida é de natureza descritiva, interpretativa ou histórica.

## **3.6 Ferramentas de Análise**

### **3.6.1 Apresentação**

As ferramentas de análise necessárias para uma melhor compreensão do caso e, portanto, das estratégias de gestão utilizadas por cada uma das empresas, são apresentadas a seguir, de acordo com as fases inicialmente descritas no título anterior, sendo elas: análise estratégica (externa/interna), formulação, implementação e, avaliação e controlo.

Estas ferramentas são aqui aplicadas num contexto global e não referidas a um território em particular, na medida em que as empresas que estão a ser analisadas operam no mercado global. As estratégias da Apple e da Samsung que constituem o objeto deste caso são estratégias que visam a liderança de um mercado à escala global.

Embora haja diferenças regionais na posição de cada empresa e, conseqüentemente, diferenças entre as estratégias adotadas em cada país ou região, a análise que se pretende aqui desenvolver tem uma dimensão suprarregional, considerando o mercado no seu conjunto e a atuação das empresas enquanto atores globais. Esta perspetiva adequa-se mais a algumas ferramentas do que a outras, mas dadas as características das organizações e do mercado em causa, considera-se possível transpor a análise para a escala global através das ferramentas seguintes.

### **3.6.2 Análise Externa da Envolve**

#### **Análise PEST**

A análise PEST é utilizada para analisar toda a envolvente externa que influencia a empresa, afetando as suas decisões, desenvolvimento e performance. Essas influências podem ser de origem política, económica, social, tecnológica, ou de qualquer outra natureza, dependendo do tipo de organização.

Para melhor entender cada um dos tipos de influência externa nas empresas, segue-se uma breve descrição de cada um deles.

- Político/Legal – legislação de proteção ambiental, impostos, regulamentação do comércio externo, estabilidade política e legislação laboral.
- Económico – crescimento económico, taxa de desemprego, níveis de inflação, taxa de juro, mercados cambiais e produto interno bruto.

- Social – mudanças nos estilos de vida, evolução demográfica, saúde pública e nível de instrução.
- Tecnológico – investimento em investigação e desenvolvimento, novidades tecnológicas, proteção de patentes, aumento de produtividade através da automatização, novos produtos e infraestruturas nas telecomunicações.

### 3.6.3 *Análise Externa da indústria*

#### **Tipos de estruturas das indústrias e soluções**

Associando o número de vendedores presentes numa indústria com o tipo de soluções (indiferenciadas/diferenciadas), é possível identificar o tipo de estrutura da indústria:

- Monopólio (um único agente do lado da oferta);
- Oligopólio puro (poucos agentes do lado da oferta e soluções indiferenciadas);
- Oligopólio diferenciado (poucos agentes do lado da oferta e soluções diferenciadas);
- Competição monopolística (vários agentes da oferta com soluções indiferenciadas);
- Competição pura (vários agentes com soluções diferenciadas).

O tipo de estrutura da indústria é indicativo do nível de competição em que a organização se encontra.

#### **5 Forças de Porter e Modelo de Brandenburger & Nalebuff**

O modelo de Porter permite a identificação e análise da intensidade competitiva da organização através das cinco forças: Fornecedores, Clientes, Novos Entrantes e Substitutos.

Ajustando este modelo à teoria de Brandenburger & Nalebuff (1996), acrescenta-se mais um fator, Complementos, que pode ter uma ação positiva.

#### **Grupos Estratégicos**

Esta ferramenta permite classificar empresas de um sector tendo em conta duas variáveis e verificar a sua posição competitiva em relação às outras empresas pertencentes ao mesmo sector. As variáveis são definidas consoante a indústria em que se inserem as empresas.

### 3.6.4 *Análise Interna*

#### **Vantagens Competitivas**

Neste âmbito, identificam-se os recursos e competências únicas da organização, cuja combinação permite que esta consiga ultrapassar a concorrência.

#### **7 Ss da Mckinsey**

Através da análise dos 7 Ss, é possível verificar como os vários elementos se relacionam e se existe conformidade entre eles para que a organização seja eficiente. Se se notarem inconsistências, é necessário fazer mudanças nos elementos e, conseqüentemente, na organização.

#### **7 Ps de Marketing**

Consiste na identificação das 7 variáveis controladas por cada uma das empresas: produto, preço, comunicação e distribuição processos, pessoas e evidência física.

### 3.6.5 *Análise Externa/Interna*

#### **Análise SWOT**

Identificação dos pontos fortes e fracos de ambas as empresas e as ameaças e oportunidades relativas ao mercado.

#### **Matriz Ansoff**

Identificação da estratégia adequada à empresa tendo em conta o tipo de produto e o tipo de mercado.

### 3.6.6 *Formulação Estratégica*

Consiste na identificação das melhores estratégias a seguir, com base na análise interna e externa realizada anteriormente, e inclui:

- Definição da Visão, Missão, Valores, Objetivos Estratégicos e Fatores Críticos de Sucesso para cada uma das empresas.
- Definição do melhor caminho a seguir, ou seja, escolha da melhor combinação de estratégias, tendo em conta os modelos de Michael Porter (1985), Wheelen & Hunger (2008); Richard Lynch (2003) e Cham Kim & Mauborgne (2004).

### **3.7 Plano de Animação**

A resolução do caso deve ser distribuída por diferentes momentos para que os alunos retenham o máximo de conhecimentos através do mesmo. Os alunos devem resolver o caso em grupos de 6 elementos, estimulando o trabalho em equipa, muito frequente na realidade empresarial da área de gestão. É ainda necessário, para o sucesso do caso, que o aluno saiba estabelecer prioridades, delegar tarefas e trabalhar em equipa.

Em primeiro lugar, o caso deve ser lido em casa antes de ser resolvido em aula com o apoio do professor. Para tal, os alunos devem ter acesso ao caso após a conclusão das aulas em que a matéria envolvida tenha sido leccionada.

É importante que, após a leitura do caso, o aluno faça uma breve pesquisa de modo a delinear a primeira questão a resolver. Assim, deve recolher alguma informação que o ajude a efetuar as análises interna e externa e interna/externa, ou seja, PEST, Cinco Forças de Porter, Grupos estratégicos, Vantagens Competitivas, 7Ss da Mckinsey, 7Ps do Marketing, Análise SWOT, Análise da Matriz Ansoff. Este processo deve demorar cerca de 3h.

O segundo momento decorre em aula. Com o grupo reunido, devem ser cruzadas as informações de todos os elementos e executadas as análises acima referidas. Para tal, o grupo tem cerca de 40 minutos. O grupo deve delegar funções, de preferência em pares.

Após esta primeira parte, o grupo dispõe de outros 40 minutos para definir a visão, a missão e os valores (se não concordar com os existentes), os objetivos gerais, os fatores críticos de sucesso e identificar a melhor combinação de estratégias adotadas por cada empresa para posterior comparação. A combinação de estratégias deve ter em conta as teorias de Michael Porter (1985), Wheelen & Hunger (2008); Richard Lynch (2003) e Cham Kim & Mauborgne (2004).

No final da aula, os alunos devem enviar uma cópia da resolução do caso para o professor, que posteriormente avaliará o trabalho e dará feedback aos alunos.

Na segunda parte da aula, ou seja, nos restantes 80 minutos, os alunos devem debater os resultados das análises de cada grupo. Nos primeiros 40 minutos o professor apresentará no quadro uma análise possível para o caso agregando as várias informações corretas dos diferentes grupos. Assim, nos restantes 40 minutos deve ser discutido em aula de que forma

as estratégias das duas empresas se assemelham e diferem e se é possível afirmar que uma é melhor de que a outra.

### 3.8 Questões de Animação

Questão 1: Realize uma análise externa e interna de cada uma das empresas de modo a melhor compreender a envolvente e cada uma das empresas.

Questão 2: Se achar pertinente reformule a visão, missão e valores. Caso não reformule comente as existentes. Defina os objetivos gerais e os fatores críticos de sucesso.

Questão 3: Identifique as estratégias de cada empresa tendo em conta os modelos dos seguintes autores: Michael Porter (1985), Wheelen & Hunger (2004), Richard Lynch (2003) e Cham Kim & Renée Mauborgne (2004).

Questão 4: Explique de que forma as estratégias de cada uma das empresas se diferenciam e assemelham. Pode considerar que uma é melhor do que a outra? Justifique.

### 3.9 Resolução

#### 3.9.1 *Questão 1 – Análise Externa, Interna e Externa/Interna*

##### 3.9.1.1 *Análise Externa*

#### **Análise PEST**

Indicam-se em seguida os principais fatores que se destacam no ambiente externo da indústria dos *smartphones* e dos *tablets* a nível global.

Os fatores são apresentados por grandes tópicos, de acordo com as quatro componentes principais que a análise PEST considera no ambiente externo das indústrias:

- Político/Legal
  - A ameaça de guerra pela Coreia do Norte pode afetar a Samsung, dado que a sede da empresa está situada na Coreia do Sul. É ainda possível que o conflito afete as vendas no mercado Asiático.

- A instabilidade política Europeia (Itália, França, Espanha, Portugal, Chipre) pode levar a uma queda nas vendas e prejudicar a aplicação de medidas estratégicas por parte das empresas, devido a alterações de contexto e ao efeito de medidas políticas na economia dos países;
- Diferenças na legislação de patentes nos Estados Unidos e na Europa levam a diferentes decisões sobre a autorização de venda nos países, alterando o esquema de vendas das empresas.
- Diferenças na legislação de garantias nos vários países levam a protestos e a condições distintas de compra a nível global (Europa, Ásia e Estados Unidos).
- Económico
  - O mercado global de *smartphones* registou um aumento de 46,1% nas vendas totais de *smartphones* em 2012 em relação ao ano anterior.
  - O mercado global de *tablets* cresceu cerca de 78% em 2012, relativamente ao ano anterior e as previsões sugerem um crescimento contínuo nas quantidades vendidas.
  - Diminuição de 0,6% do PIB da Europa em 2012, aumento de 2,8% do PIB dos EUA e de 2% do Japão. As previsões são de aumento do PIB Mundial e diminuição de cerca de 0,3% do PIB da Europa em 2013.
  - A taxa de desemprego apresenta os seguintes valores em Junho de 2013: Europa 12,1%, EUA 7,6% e Japão 3,9%.
  - A taxa de inflação na Área Euro foi de 2,5% em 2012, prevendo-se uma descida para 1,7% no ano seguinte, segundo o FMI. Nos EUA prevê-se uma descida de 0,3% e de 0,1% no Japão.
  - Desvalorização do euro face ao dólar, estando a taxa de câmbio a 1,3080\$ em Julho de 2013.
- Social
  - Alteração dos estilos de vida profissionais, no sentido de ser indispensável o uso de um dispositivo móvel multifuncional para o dia-a-dia.
  - Estimativa pela GFK de que, nos Estados Unidos, 4 em cada 10 lares terão um *tablet* em 2013, o que está de acordo com a previsão da IDC de aumento do volume de vendas deste produto.

- Evolução de redes sociais *online* e formas de socialização através de dispositivos móveis com acesso à internet aumenta a necessidade de consumo a nível pessoal deste tipo de equipamento em várias faixas etárias, principalmente, jovens.
- Tecnológico
  - As constantes novidades tecnológicas permitem a criação de um vasto leque de escolhas de produtos tecnológicos e preços para todos os escalões.
  - A velocidade da evolução tecnológica torna os produtos rapidamente obsoletos, havendo assim constante necessidade de criação de novas versões e novos produtos tecnologicamente atualizados, tanto em termos de software como de hardware.
  - O aumento do número e tipo de aplicações para *smartphones* e *tablets*, permite fazer cada vez mais atividades variadas através de um só equipamento.
  - A evolução dos produtos tecnológicos para versões mais funcionais e causadoras de dependência, leva a que os consumidores possuam mais do que um produto tecnológico.

### **Tipo de Indústria**

O número de vendedores da indústria das tecnologias de informação e comunicação é elevado. Deste modo, ambas as empresas atuam numa indústria competitiva.

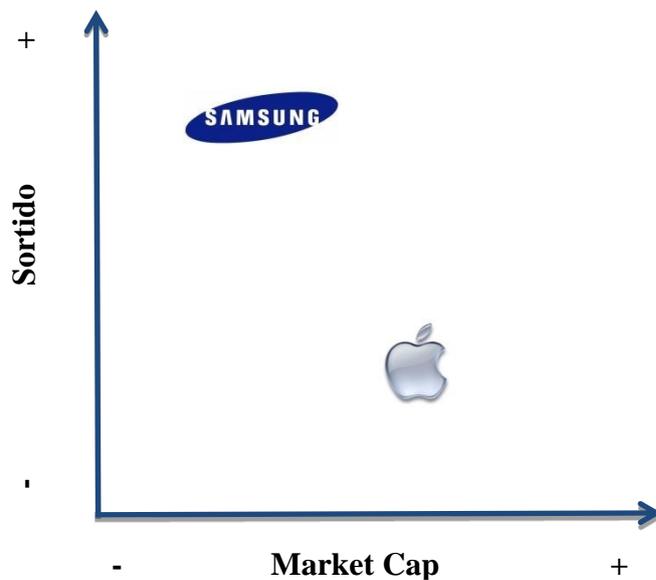
O tipo de competitividade depende das soluções apresentadas pelas empresas que são cada vez mais diferenciadas. Embora se trate de produtos aparentemente semelhantes, estes diferem no que diz respeito às funcionalidades, design, software e preço.

Assim, considera-se que tanto a Samsung como a Apple operam em indústrias de competição pura.

### **Grupos Estratégicos**

Considerando as características do mercado em que se inserem as empresas, as variáveis escolhidas para a identificação da posição de cada empresa nos grupos estratégicos foram o Sortido e o Market Cap (Gráfico 5). Era possível escolher outro tipo de variáveis, como por exemplo, qualidade do produto, customização ou preço médio.

**Gráfico 5: Análise de Grupos Estratégicos**



Fonte: Elaboração própria com base em NASDAQ Stock Exchange e em KOREA Stock Exchange

### **Forças de Porter e Nalebluff**

- Ameaça de novos entrantes – Existe alguma dificuldade na entrada na indústria da tecnologia, uma vez que é necessário: estar a par da evolução tecnológica, (os equipamentos tornam-se obsoletos num curto espaço de tempo); um elevado investimento inicial para estar a par da concorrência; e conseguir produzir um produto diferenciador que se distinga de entre os produtos concorrentes e cuja diferenciação seja reconhecida pelos consumidores.

Grande parte das empresas que aparecem nesta indústria é adquirida pelas grandes empresas que detêm patentes e contratos com empresas complementares (de sistemas operativos e peças). O facto de existir um baixo número de fornecedores com a última novidade tecnológica que fazem contratos de exclusividade com as grandes empresas da indústria dificulta a entrada de novas empresas.

- Fornecedores – Os fornecedores têm um papel importante nesta indústria pelo que é necessário que estejam a par das últimas tendências para ganharem vantagens uns sobre os outros no que diz respeito a novos processos ou tecnologias. Desta forma, podem ser os únicos a fornecer um produto ou serviço, temporariamente, ficando a empresa dependente dessa relação.

- Rivalidade na Indústria - Existe uma alta rivalidade concorrencial, pois as empresas tentam estar sempre a par umas das outras, com produtos cada vez melhores. Assim a liderança nos vários mercados é fortemente disputada. As empresas investem cada vez mais em investigação e desenvolvimento e no seu reconhecimento por parte dos consumidores.

O facto de existirem duas grandes empresas com dimensões muito próximas e evoluções semelhantes faz aumentar a rivalidade entre as mesmas. É importante referir que existe uma grande rivalidade na posse e cópia de patentes nesta indústria, uma vez que se verificam alguns processos judiciais que poderão alterar toda a dinâmica de utilização de patentes.

- Clientes - Os clientes são maioritariamente jovens e profissionais com necessidade de ter acesso a múltiplas funções através de um dispositivo cómodo e prático, em qualquer local. Os jovens, em particular, têm curiosidade e necessidade de estarem a par das últimas novidades tecnológicas. A possibilidade de escolha para os clientes é cada vez maior. O que pode dificultar a troca de um produto por outro semelhante será o sistema operativo ao qual os clientes já estão habituados.
- Substitutos - O telefone móvel e o computador portátil dificilmente se consideram produtos substitutos. Um telemóvel não possui funções suficientes para satisfazer um consumidor de *smartphone* e o mesmo acontece entre os computadores portáteis e os *tablets*. No entanto, cada consumidor terá a sua necessidade de possuir certos *gadgets* que, para si, poderão ser considerados substitutos.

Segundo a análise destas 5 forças, conclui-se que a rentabilidade é alta mas o negócio é potencialmente instável, devido às altas barreiras de entrada e saída do negócio e da constante evolução tecnológica.

Com a aplicação do modelo ajustado das 5 forças de Porter, de Brandenburger & Nalebuff adiciona-se a força Complementos, considerando a cooperação na indústria:

- Complementos – Como complementos nesta indústria considera-se a necessidade pessoal de autonomia e os hábitos de portabilidade, assim como a internet, redes sociais, YouTube e outras aplicações e serviços que dominam o mundo digital do consumidor, fomentando a necessidade de possuir certos produtos.

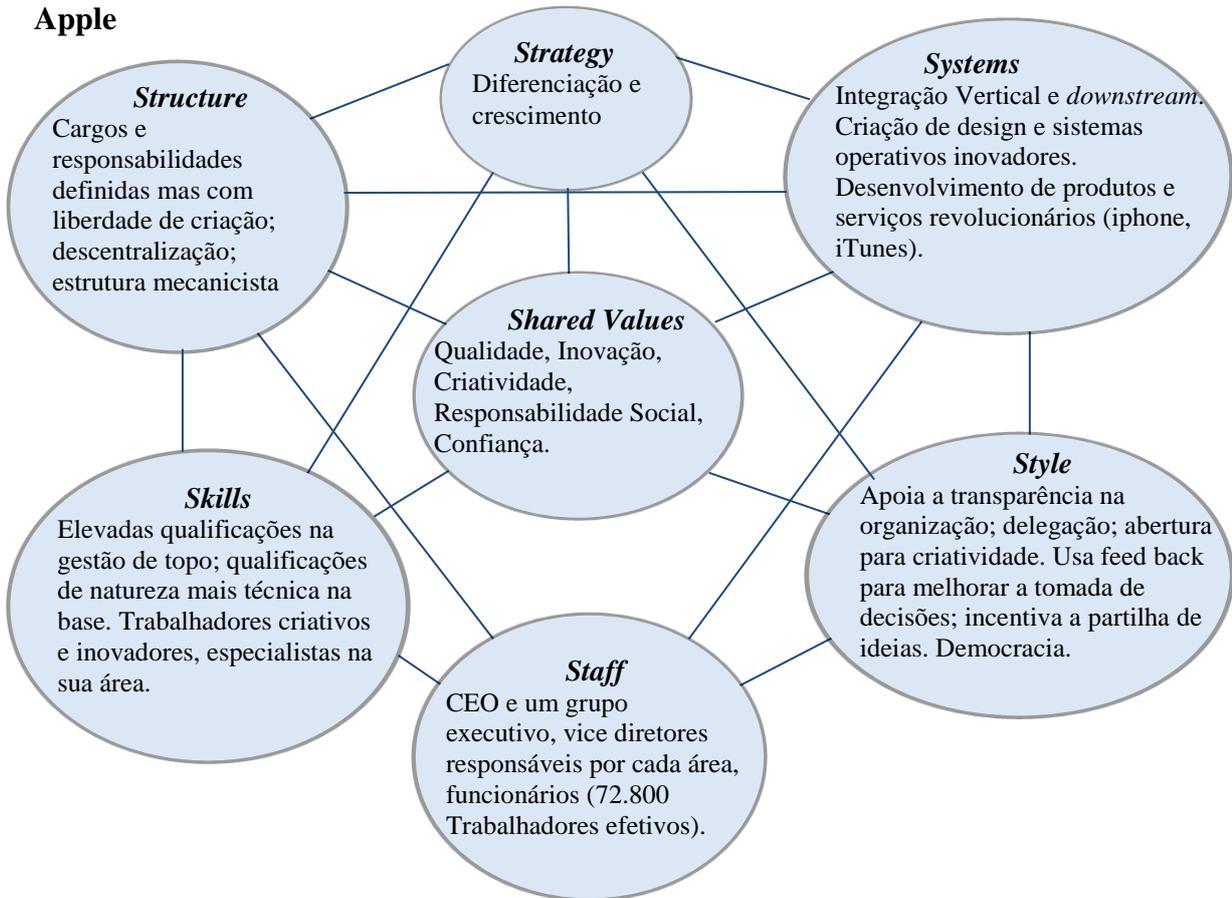
### 3.9.1.2 *Análise Interna*

#### **Vantagens Competitivas**

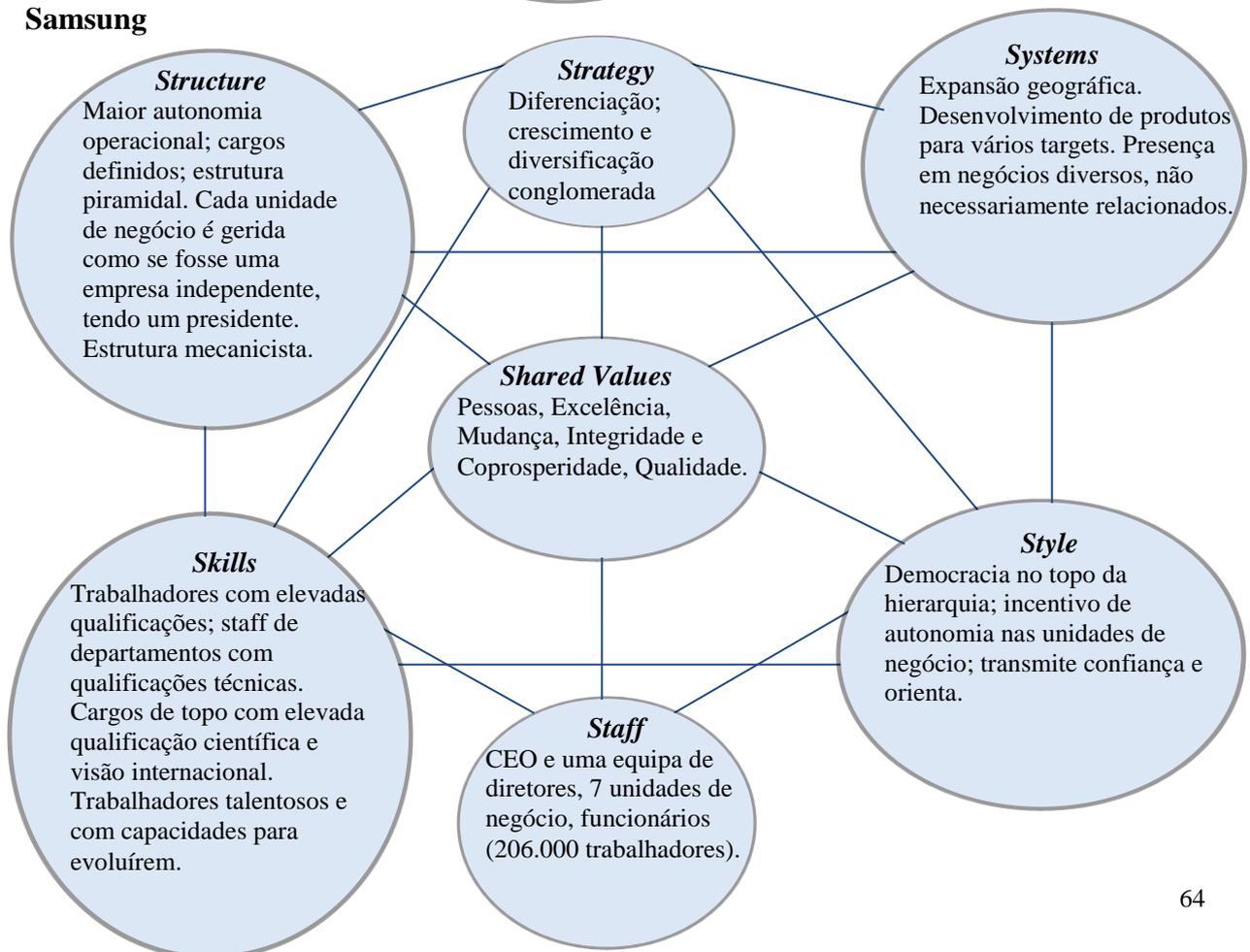
- Apple
  - Reinvenção dos produtos e serviços no mercado (*smartphones*, *tablets*, compra de músicas) – com base no *know how* dos trabalhadores e na facilidade de acesso a novas tecnologias.
  - Inovação tanto a nível de design como a nível do sistema operativo, criatividade reconhecida – através do talento de alto nível dos trabalhadores (os melhores), da sua capacidade de inovação e visão e abertura para criar, proporcionada pela cultura de inovação e criatividade da empresa.
  - Marca *trendy*, “love brand” – a partir do segmento de mercado conquistado e da satisfação dos consumidores em possuir um produto da marca, devido ao poder da marca e seu valor no mercado.
  
- Samsung
  - Vasto leque de *smartphones* e *tablets* com vários tamanhos, cores, design e preço – proporcionado por um sistema de produção adaptado a esta customização e pela facilidade de alcance de um segmento de mercado mais alargado, conquistado pela marca aquando da venda de telemóveis.
  - Domínio do mercado asiático de *smartphones* – facilitado por ser uma marca Sul Coreana que partilha a cultura Asiática e, conseqüentemente, tem um melhor conhecimento do mercado asiático e de como atuar nele.
  - Forte opção para os consumidores “anti-Apple” – devido à elevada qualidade dos produtos de gama alta, e à forte semelhança com os produtos da Apple (patentes semelhantes).

## 7 Ss Mckinsey

### Apple



### Samsung



## 7Ps do Marketing

|   | Apple   | Samsung  |
|---|---|--|
| <b>Produto</b>                              | Um único <i>smartphone</i> e dois tipos de <i>tablets</i> lançados uma vez por ano, sendo o último sempre uma versão melhorada do anterior.                             | Vários modelos de <i>smartphones</i> e <i>tablets</i> para todos os tipos de consumidores.                   |
| <b>Preço</b>                                | Preços elevados, evidenciando a qualidade e a exclusividade do produto.   | Preços adequados ao tipo de produto, elevados nas gamas altas, mas menores do que os da concorrência direta. |
| <b>Local (Place)</b>                        | Forte presença nos Estados Unidos e 120 lojas internacionais.   | Presente em 79 países e grande importância na Coreia do Sul. Poucas lojas próprias.                          |
| <b>Comunicação (Promotion)</b>              | Presente em campanhas televisivas e na imprensa escrita e forte presença em filmes (cinema e mundo musical).  | Patrocínio de eventos (e.g. Jogos olímpicos), campanhas de marketing televisivas e na imprensa escrita.      |
| <b>Pessoas</b>                              | 72.800 Trabalhadores efetivos e 3.300 a contrato temporário (Setembro 2012).  | 206.000 trabalhadores (Setembro 2012).   |
| <b>Processos</b>                            | Integração vertical; Aquisição do hardware por <i>outsourcing</i> ;<br>Qualidade reconhecida pelos consumidores;<br>Sistema Operativo intuitivo ( <i>ease-of-use</i> ). | Aquisição do software por <i>outsourcing</i> ;<br>Qualidade;<br>Inovação.                                    |
| <b>Evidencia Física (Physical Evidence)</b> | Disposição dos produtos nas lojas por forma a cativar o cliente, espaços amplos e atrativos.  | Disposição dos produtos cuidada e atendimento personalizado nas lojas.                                       |

### 3.9.1.3 *Análise Externa/Interna*

#### Análise SWOT

| Apple  |   |
|--|---|
| <u>Pontos Fortes</u>   | <u>Pontos Fracos</u>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema operativo próprio e exclusivo;</li> <li>• Design inovador e futurista;</li> <li>• Marca rapidamente reconhecível (símbolo da maçã);</li> <li>• Maior número de lojas próprias.</li> <li>• Forte promoção em filmes e televisão.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependente da concorrência para a compra de hardware (Samsung);</li> <li>• Customização limitada do produto. (cores);</li> <li>• Alguns imprevistos na entrada no mercado Asiático (problemas com garantias e funcionamento dos dispositivos);</li> <li>• Obrigatoriedade de assistência técnica para a troca de bateria.</li> </ul> |
| Samsung  |   |
| <u>Pontos Fortes</u>   | <u>Pontos Fracos</u>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leque diversificado de produtos;</li> <li>• Produção própria de hardware;</li> <li>• Preços ligeiramente menores aos praticados pelo principal concorrente (Apple);</li> <li>• Conexão instantânea entre o equipamento e um computador, sem necessidade de instalação de programas específicos;</li> <li>• Melhor qualidade de imagem em fotografias, principalmente noturnas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência de contratos com empresas de sistemas operativos;</li> <li>• Fraco sistema de vendas <i>online</i>;</li> <li>• Fraca promoção da marca específica para <i>smartphones</i> e <i>tablets</i> (tecnologias de informação e comunicação)</li> </ul>  |
| Apple e Samsung  |   |
| <u>Oportunidades</u>   | <u>Ameaças</u>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilos de vida cada vez mais dependentes de novas tecnologias;</li> <li>• Indústria em crescimento, oportunidades por explorar e produtos por criar à medida que a evolução altera as necessidades do consumidor.</li> <li>• Forte influência do mundo digital (internet, redes sociais, YouTube) para a aquisição de <i>smartphones</i> e <i>tablets</i>.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápida evolução tecnológica leva a produtos rapidamente obsoletos;</li> <li>• Instabilidade judicial de patentes;</li> <li>• Forte competição e imitação de marcas com preços mais acessíveis (Chinesas).</li> </ul>   |

## Matriz Ansoff

Embora seja difícil manter vantagens a longo prazo em relação à concorrência, os dois tipos de produtos presentes neste caso de estudo são relativamente diferenciados. A evolução tecnológica permite que tanto os *smartphones* como os *tablets* tenham sempre algo de inovador para apresentar aos consumidores. Os *tablets* foram uma das últimas grandes novidades do mercado (2010) e ainda há muito por explorar (dimensões, funcionalidades, etc).

Assim, de acordo com Ansoff a estratégia de ambas as empresas é de extensão do produto. Embora ambos já se encontrem em fase de crescimento quanto ao ciclo de vida do produto, é possível lançar no mercado versões atualizadas dos mesmos adicionando novas qualidades ao produto. Este novo produto substituirá o existente.

|          |           | Produtos              |                            |
|----------|-----------|-----------------------|----------------------------|
|          |           | Correntes             | Novos                      |
| Mercados | Correntes | Penetração de mercado | <b>Extensão de produto</b> |
|          | Novos     | Extensão de mercado   | Diversificação             |

### 3.9.2 *Questão 2 – Visão, Missão, Valores, Objetivos e Fatores Críticos de Sucesso*

#### 3.9.2.1 *Visão*

##### Apple

- Existente: Não é possível identificar claramente a visão da Apple a partir da informação pública disponível. Assim é proposta uma visão para a mesma.
- Proposta: Ser e ser reconhecida como a mais inovadora empresa de tecnologia em termos de design, sistema operativo e de novos produtos e serviços no mercado.

##### Samsung

- Existente: Inspirar o mundo, criar o futuro
- Proposta: Ser e ser reconhecida como a empresa que mais contribui para um futuro melhor

através da evolução dos seus produtos tecnológicos.

### 3.9.2.2 *Missão*

#### **Apple**

- Existente: Uma vez mais a Apple não tem clara a sua missão, pelo que se propõe uma missão com base nos documentos de informação pública da mesma.
- Proposta: Criar produtos novos, revolucionários e melhores a nível funcional e de design nas tecnologias de informação e comunicação que sejam atrativos aos olhos dos consumidores e que definam o futuro dos equipamentos tecnológicos.

#### **Samsung**

- Existente: À semelhança da Apple, a missão da Samsung não está clara, entendendo-se que pretende dedicar o “talento e tecnologia à criação de produtos e serviços superiores, que contribuam para uma melhor sociedade global”.
- Proposta: Colocar à disposição de todos os consumidores, produtos e serviços que melhorem a qualidade de vida de cada um, chegando a um resultado global, através do uso do conhecimento e talento na área tecnológica.

### 3.9.2.3 *Valores*

#### **Apple**

Foram criados novos valores para a Apple, pois a empresa não os apresenta de forma clara: Qualidade, Inovação, Criatividade, Responsabilidade Social, Confiança.

#### **Samsung**

Os valores apresentados são os originais da Samsung à exceção do último: Pessoas, Excelência, Mudança, Integridade e Coprosperidade, Qualidade.

### 3.9.2.4 *Objetivos*

Uma vez que a análise do caso é feita a nível global, a informação disponível apenas permite a definição dos objetivos gerais.

#### **Apple**

- Acionistas: Aumentar o resultado líquido.
- Organização Interna: Melhorar o serviço pós-vendas.
- Mercado: Recuperar quota de mercado nos *smartphones*.
- Aprendizagem e Crescimento: Aumentar número de lojas próprias em vários países. Disponibilizar um maior leque de cores do iPhone e do iPad sem custos adicionais para o consumidor. Apostar em novos produtos revolucionários.

#### **Samsung**

- Acionistas: Aumentar a rentabilidade do Capital Próprio
- Mercado: Aumentar o reconhecimento e notoriedade no mercado dos *smartphones* e *tablets*.
- Organização Interna: Recrutamento de novos talentos no design e produção da área de telemóveis.
- Aprendizagem e Crescimento: Melhorar o sistema de vendas *online*. Aumentar o número de lojas próprias.

### 3.9.2.5 *Fatores Críticos de Sucesso*

#### **Apple**

- Sistema operativo próprio e exclusivo da marca.
- Fácil reconhecimento da marca através do símbolo.

#### **Samsung**

- Produção própria do hardware.
- Produção de componentes para outras empresas.

### 3.9.3 *Questão 3 – Estratégias de cada empresa*

#### **Michael Porter (1985) - Estratégias Genéricas**

A Apple e a Samsung pretendem satisfazer os seus clientes através da diferenciação dos seus produtos em relação à concorrência. Embora os preços praticados pela Apple sejam mais elevados do que os da Samsung, aquela consegue captar um grande número de consumidores. A estratégia genérica de ambas as empresas é de diferenciação, com alvo alargado.

|               |             |                      |
|---------------|-------------|----------------------|
| Alvo alargado | Custo       | <b>Diferenciação</b> |
| Alvo estreito | Focalização |                      |

#### **Wheelen and Hunger (2004)**

Em relação ao tipo de estratégia direcional da empresa definido por Wheelen and Hunger (2004), a Apple tem uma estratégia de crescimento por integração vertical e *downstream*, no sentido em que grande parte da sua distribuição é realizada através de lojas e espaços de revendedores.

A marca aposta na diferenciação do produto devido à criação de software próprio e suas aplicações, serviço de vendas personalizado e opção de compra *online*. Ainda no âmbito da estratégia de crescimento, a Apple aposta na diversificação concêntrica em termos de categorias e não de produto. A marca possui poucos produtos, mas com bastante valor reconhecido pelo consumidor.

Quanto à Samsung, a estratégia adotada também é de crescimento, contando com a expansão geográfica, e de diversificação alcançando todos os segmentos de mercado. Neste caso a diversificação é conglomerada, uma vez que a empresa opera em vários negócios não necessariamente relacionados.

#### **Richard Lynch (2003)**

No caso das estratégias prescritivas ou emergentes, as duas empresas adotam uma estratégia mais prescritiva planejando o lançamento de novos produtos com base nas últimas novidades tecnológicas disponíveis e na oferta existente no mercado.

#### **Cham Kim & Renée Mauborgne (2004)**

A Apple começou por criar oceanos azuis através da criação de produtos revolucionários e inovadores, conquistando novos consumidores e sendo a única a disponibilizar tais produtos e serviços. No entanto, a concorrência foi-se aproximando e, hoje em dia, tanto a Apple como a Samsung atuam em oceanos vermelhos, tentando vencer através da diferenciação. Esta diferenciação é baseada na criação de novos e melhores produtos e serviços, redes de distribuição e diminuição dos custos de produção.

#### **3.9.4 *Questão 4 – Comparação de estratégias, caminho a seguir***

As estratégias de ambas as empresas são bastante semelhantes, pelo que as duas empresas:

- Têm a mesma estratégia genérica - diferenciação;
- Pretendem expandir a sua rede de distribuição, alcançando um maior número de consumidores;
- Dependem de contratos importantes (hardware ou software) para colocarem os seus produtos no mercado;
- Operam em outros negócios relacionados com os produtos *smartphone* e *tablet* (ex. computadores);
- Atuam em oceanos vermelhos, procurando a diferenciação.

Deste modo, as diferenças registadas na estratégia adotada por cada empresa consistem em pormenores:

- Mercado Asiático: A Apple teve alguns problemas em satisfazer os consumidores asiáticos, embora seja o mercado onde se registou um maior número de vendas; a Samsung, uma empresa sediada na Coreia do Sul, conquistou rapidamente os consumidores asiáticos.

- *Vendas online*: O sistema de vendas *online* da Apple é mais acessível e rápido do que o da Samsung, uma vez que neste, o consumidor tem que escolher um revendedor de cada vez, ao invés de comparar todos de imediato, facilitando a navegação no website.
- *Espaços próprios*: A Apple tem vindo a aumentar a sua presença em lojas próprias, por todo o mundo. Por sua vez, a Samsung ainda se encontra um pouco “atrasada”, com poucas lojas próprias, o que resulta num fraco conhecimento das mesmas por parte dos consumidores
- “*Love/Hate brand*”: Sendo uma “love-brand”, a Apple tem um fator que atrai os consumidores só pela força da marca. A Samsung, tendo alguma força de mercado, recolhe grande parte dos consumidores “hate-brand” da marca Apple, ou seja, consumidores que são apenas “anti-Apple”.
- *Sortido*: A Apple possui um sortido mais limitado e profundo, reduzindo a opção de escolha dos consumidores, enquanto a Samsung tem um leque variado de produtos de modo a atingir todos os segmentos de mercado.
- *Preço dos produtos*: Embora seja uma ligeira diferença, os preços dos produtos da Apple são um pouco mais elevados comparados com os preços dos produtos correspondentes da Samsung.
- *Outros negócios*: A Apple possui outros negócios relacionados com as tecnologias de informação e comunicação (computadores, plataforma de venda de músicas, aplicações, sistema operativo, *gadgets* de música). Embora a Samsung também opere em negócios relacionados (computadores), a empresa tem uma vasta rede de diferentes negócios (eletrodomésticos, seguros, construção, entre outros).

Nenhuma estratégia é melhor do que a outra, ambas são adequadas à respetiva empresa. No entanto, devido à grande disputa de patentes que pode alterar toda a dinâmica deste mercado, era importante que a Apple não fosse tão dependente da sua maior rival para se abastecer a nível de hardware.

Futuramente, os sistemas operativos também poderão vir a encontrar-se num conflito judicial, pelo que, a Samsung deveria assegurar-se de que os seus contratos com empresas de software lhe garantem o abastecimento do sistema operativo.

O alargado sortido de produtos da Samsung poderá vir a ser prejudicial pela rápida evolução tecnológica que os tornará obsoletos, levando a empresa a perder quota de mercado e a deixar a sua forte posição no mesmo. Por sua vez a Apple devia “customizar” mais os seus produtos sem custos para o consumidor, por exemplo, introduzindo novas cores nos produtos.

A oferta destes produtos será cada vez maior, assim como a exigência por parte dos consumidores, podendo vir a registar-se uma diminuição de preços, à qual as empresas devem dar especial atenção de modo a estarem preparadas para sobreviver se tal acontecer (novos e melhorados produtos que o consumidor prefere ou diminuição de custos de produção).

A nível da promoção dos produtos, a Apple deveria continuar a apostar numa forte promoção através do aparecimento dos seus produtos em filmes, séries, imprensa escrita, e outros *media*. No que respeita à Samsung, esta deveria optar por publicitar mais vezes o produto ou a gama (e.g. Gama Galaxy) do que a marca genérica, de modo a obter um reconhecimento dos produtos específicos de tecnologias de informação e comunicação.

### **3.10 Ilações a retirar do presente caso para a Gestão**

O presente caso permite a comparação das estratégias empresariais adotadas por duas empresas que concorrem no mesmo mercado. Através da utilização de diversas ferramentas de análise é possível compreender as pequenas diferenças que conduzem a resultados e caminhos distintos. Isto é, ligeiras diferenças nos preços, na quantidade de sortido, no poder da marca e nas funcionalidades oferecidas, podem alterar a estratégia utilizada pela empresa.

Com o objetivo de crescer e expandir o seu negócio, tanto a Apple como a Samsung adotam estratégias de diferenciação, tentando acrescentar valor tangível e intangível ao produto e à marca. No entanto, a estratégia da Apple passa por praticar preços ligeiramente mais elevados do que a Samsung, enquanto esta última oferece um sortido de produtos mais alargado.

Neste caso de estudo, verifica-se que o poder de uma marca, independentemente de ser ou não a melhor marca do mercado, pode-se revelar uma grande vantagem competitiva, na medida em que os consumidores dão mais valor à marca do que ao produto em si. Por outro lado, a forte semelhança entre os produtos de cada marca tem a vantagem de permitir que os consumidores que são “contra” uma marca mais reconhecida procurem um produto concorrente de outra marca.

A análise deste caso mostra também que, sendo o mercado altamente competitivo e de constante mudança, as empresas líderes de mercado têm de fazer um esforço contínuo de sobrevivência na posição de mercado pretendida. Para tal, é necessário uma adaptação constante da estratégia empresarial e uma capacidade de inovação forte que requer um conhecimento profundo e atualizado do mundo tecnológico. A inovação deve contar com uma aposta contínua na investigação e desenvolvimento por forma a melhorar e a criar novos produtos.

O facto de os produtos estudados no caso (*smartphones e tablets*) serem cada vez mais abundantes no mercado, facilita a troca de marcas pelo consumidor, sem que este fique prejudicado. Assim, é crucial que as empresas tenham em consideração estratégias de fidelização dos clientes à marca, apostando na comunicação e na confiança. Tanto o atendimento ao cliente como a qualidade da assistência pós-venda são aspetos a melhorar cada vez mais, principalmente pela Apple.

As empresas que operam neste sector dependem fortemente do poder das patentes. São estas que lhes dão a vantagem, pelo menos, inicial. O facto de a Apple considerar que a Samsung roubou as suas patentes, foi o suficiente para revolucionar este mercado. O poder das patentes revela o poder da marca no mercado. Assim se este diminuir ou desaparecer, a marca em causa fica prejudicada em todo o seu negócio e notoriedade.

O resultado do processo que a Apple abriu em tribunal contra a Samsung, acusando-a de infringir a lei das patentes, levou a Samsung a pagar uma indemnização à empresa concorrente. Este resultado veio alterar a dinâmica do mercado das tecnologias de informação e comunicação, no que diz respeito à produção e venda de produtos muito semelhantes por parte de empresas concorrentes, uma vez que estas se arriscam a serem processadas por roubo de patentes.

## 4. Conclusão

---

A entrada no sector tecnológico exige dedicação e adaptação à rápida evolução. Para sobreviverem neste sector, as empresas têm que acompanhar o avanço da tecnologia e colocá-lo à disposição dos consumidores, tornando o mercado muito dinâmico e fortemente concorrencial.

A Apple e a Samsung são as duas principais empresas que disputam a liderança do mercado dos *smartphones* e dos *tablets*, adotando estratégias de sucesso que as colocam, de forma quase alternada, no primeiro lugar.

A análise efetuada nesta dissertação comparou as estratégias de cada uma das empresas, procurando identificar diferenças e semelhanças nos caminhos seguidos por duas empresas tecnológicas de sucesso.

As estratégias utilizadas pelas duas empresas para liderarem o mercado são cada vez mais semelhantes, havendo pequenos fatores que enfatizam algumas diferenças.

As semelhanças passam por ambas as empresas seguirem uma estratégia de diferenciação, tentando cada vez mais que o seu produto se destaque não só através de características tangíveis como também de aspetos intangíveis, de modo a que os consumidores reconheçam o valor acrescentado e estejam dispostos a pagar por isso.

A expansão da rede de distribuição também é um objetivo comum a cada empresa, pretendendo alcançar mais consumidores através da extensão da sua presença no mundo.

É também importante referir que tanto a Apple como a Samsung dependem, respetivamente, de contratos de hardware e software para a continuação das suas funções e presença nos mercados de *smartphones* e de *tablets*. A par desta semelhança verifica-se ainda que ambas atuam em outros mercados.

De entre os fatores que fazem a diferença, destacam-se a notoriedade da marca, os preços praticados, o sortido dos produtos e a dependência do exterior para componentes (Apple) ou para software (Samsung).

Conclui-se assim que, adotando o mesmo caminho, as semelhanças são mais acentuadas do que as diferenças nas estratégias adotadas por estas duas empresas, o que leva a crer que a Apple e a Samsung poderão estar a perder as suas características diferenciadoras. Isto implica

que terão de continuar a inovar de forma a cativar cada vez mais os consumidores para que estes se mantenham fiéis à marca.

A fim de se diferenciarem, as empresas devem continuar a melhorar os serviços oferecidos relacionados com os produtos vendidos (vendas online, serviço pós vendas, iTunes), acrescentando valor ao produto e reputação à marca. A qualidade também é um fator crucial para marcas tão reconhecidas como a Samsung e a Apple, pelo que as estratégias a adotar devem ter sempre em conta esse fator.

Considera-se que a Apple terá de alterar a sua estratégia de modo a recuperar a quota de mercado perdida ao longo do último ano nos *smartphones*. Por outro lado, a Samsung terá de estar atenta a qualquer passo que a sua grande concorrente dê, para não ficar para trás. É necessário agir com rapidez neste sector e, principalmente, ter uma boa visão do futuro para dar os passos certos que levam ao sucesso.

A Apple anunciou o lançamento de dois novos *smartphones* em Setembro de 2013, um dos quais vem alterar a sua estratégia no mercado em que atua.

O iPhone 5S será a nova versão do iPhone 5 que, por sua vez, deverá ser descontinuado do mercado. Assim como era de esperar, esta nova versão inclui algumas inovações tecnológicas como a tecnologia *touch ID™*, a capacidade de filmar em *slow motion* e melhorias a nível do sistema operativo. Embora o produto esteja melhorado em relação ao anterior, as expectativas do mercado eram ainda maiores.

O segundo produto lançado, o iPhone 5C, pretende alcançar um *target* diferente e competir com os produtos que utilizam o sistema operativo android de gama mais baixa. O iPhone 5C foi apresentado pela Apple como um produto *low cost* com preços de venda a partir dos 99\$ nos Estados Unidos.

No entanto, o preço base de 99\$ praticado nos Estados Unidos inclui um contrato de dois anos, sendo que, sem contrato, o valor do produto passa para 549\$, valor que não pode ser considerado como *low cost*.

A Apple é uma empresa com produtos extremamente inovadores a nível tecnológico e feitos com materiais de alta qualidade, o que se reflete no preço dos mesmos. Desta forma o seu *target* é constituído por pessoas com poder de compra, interesse em estar a par das novas tecnologias e tirar o máximo usufruto das mesmas no seu dia-a-dia. Assim, um *smartphone*

*low cost* compreensivelmente representa perdas nesses aspetos e, conseqüentemente deveria ter um preço de venda inferior, o que não acontece.

O lançamento do iPhone 5C altera toda a estratégia da Apple, uma vez que a empresa quer chegar a novos consumidores com um poder de compra mais baixo e menos exigentes a nível de qualidade. Esta decisão da Apple foi bastante criticada na comunicação social e refletiu-se na descida do valor das suas ações nos dias seguintes ao anúncio de lançamento.

Será que a Apple está a seguir o caminho certo no futuro dos *smartphones*?

Sem dúvida que a intenção da empresa será aumentar as margens de lucro com este produto, não sendo exceção do que tem acontecido até agora. Contudo, nos mercados emergentes como a China, o iPhone 5C não será visto como *low cost*, na medida em que custará cerca de 700\$. A Apple está a perder cada vez mais terreno neste país, ao contrário do que acontece com a Samsung e a Huawei.

Se a estratégia da empresa passa por aumentar as margens de lucro, com certeza que esta ação será bastante benéfica para esse objetivo, se a empresa não ficar com bastante produto em stock devido ao preço praticado. O mesmo não se poderá dizer em relação ao efeito sobre a sua quota de mercado nos *smartphones*, a qual tem vindo a diminuir cada vez mais.

Assim, esta ação afetará a estratégia da Apple no que respeita à sua notoriedade no mercado dos *smartphones* e na credibilidade da sua capacidade de inovação, assim como na quota de mercado e na sua posição em mercados como China e Brasil.

Estes factos recentes confirmam a continuação da luta entre a Apple a Samsung pela liderança do mercado. Será interessante no futuro analisar até que ponto houve alterações nas estratégias das duas empresas e se continuaram numa tendência de aproximação ou se optaram por caminhos claramente diferenciadores.

## Bibliografia

### *Monografias (livros):*

- Ansoff, I. (1968), *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, Penguin Books.
- António, S. N. (2006), *Estratégia organizacional : do posicionamento ao movimento*, 2ª Edição, Edições Sílabo.
- Bahattacharjee, C. (2006), *Services Marketing: concept, planning and implementation*, Excel Books.
- Carvalho, J. C. e Filipe, J. C. (2006), *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro*, Edições Sílabo.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, Cambridge – MIT Press.
- David, F. R. (2009), *Strategic management: concepts and cases*, 12ª Edição, Prentice Hall, 2009.
- Drucker, P. (1974), *Management Tasks, Responsibilities, Practices*, London: Heinemann.
- Fifield, P. (1998), *Marketing Strategy*, 2ª Edição, Butterworth-Heinemann.
- Grant, R. M. (2010), *Contemporary Strategy Analysis*, 7ª Edição, John Wiley & Sons Ltd.
- Kaplan, S. R. e Norton, P. D. (1996), *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School.
- Kim, C.W. e Mauborgne, R. (2007), *Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, em Carla Pedro (Trad.), *A estratégia oceano azul. Como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante*, Actual Editora.
- Leavy, B. (1996), *Key Processes in Strategy – themes and theories*, Thomson Learning.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., Rodrigues, J.V. (2009), *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*, 12ª Edição, Dom Quixote.
- Lynch, R. (2003), *Corporate Strategy*, Harlow: Prentice Hall, 3ª Edição.
- Quinn, J., H. Mintzberg e R.M. James (1998), *The Strategy process: concepts, contexts, and cases*. Englewood Cliffs: Prentice Hall International.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press.
- Porter, M. E. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Publishing.
- Reis, L. R. (2000), *Estratégia empresarial: análise, formulação e implementação*, Presença.
- Saad, B. (2003), *Estratégia para a mídia digital: internet, informação e comunicação*, Senac São Paulo.
- Tzu, S. (1971), *The Art of war translated and with an introduction of Samuel B. Griffith*, Oxford University Press.
- Wheelen, L. T. e Hunguer, D. J. (2012), *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13ª Edição, Pearson.

### *Contribuições para o trabalho colectivo*

- Anjo, C., Barbosa J., Bouzada, M. e Neto, C. (2012), *Inovação e formação de estratégias empresariais: um caso de estudo no sector de material de defesa*, Vol.08 No 01, p.116-144.
- Heracleous, L. e Papachroni A. (2012), *Strategic Leadership and Innovation at Apple Inc – Case Study*, Warwick Business School.

### *Periódicos Científicos*

- Andromeda, Y. (2012), Who Are Smartphone Users, *Library Technology Reports*, p.7-8.
- Duhigg, C. e Lohr, S. (2012), The Patent, Used as a sword, *The New York Times*.
- Khanna, T., Song, J. e K, Lee (2011) The Paradox of Samsung's Rise, *Harvard Business Review*, p.142-147.
- Kim, W. C. e Mauborgne, R. (2005), Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice, *California Management Review*, Vol 47 No3, p.104-121.
- Laffey, D. (2011), Strategic Issues in Tablets and Smartphones: An Agenda, *Journal of Strategic Management Education*, 7(4), p.287-290.
- Lee, J. (2011), Critical factors promoting customer loyalty to smartphone and mobile communications service providers, *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol 15, Special Issue, No 1, p.59-69.
- Mintzberg, H. (1987), The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy, *California Management Review*, 30,1, p.11-24.
- Porter, M. E. (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (2008), The Competitive Five Forces That Shape Strategy, *Harvard Business Review*, p.78-93.
- Savitz, E. J. (2008), Battle for Smartphone market share pressure margins, *Barron's*, 88,26, p.37.
- Shih, G., Lakhani, P. e Nagy, P. (2010), Is Android or iPhone the Platform for Innovation in Imaging Informatics, *Journal of Digital Imaging*, Vol.23 No 1, p.2-7.
- Silvera, M. (2010), The Next Big Thing, *Speech Technology*.
- Tushman, M. L. e O Reilly, C. A. (1996), Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review*, 38,4, p.8.
- West, J. e Mace, M (2010), Browsing as the killer app: Explaining the rapid success of Apple's iPhone, *Telecommunications Policy*, 34, p.270-286.

### *Teses*

- Siu, S. C. (1996), *Business strategy of Johnson & Johnson*. MBA Dissertation, University of Hong Kong

- Monroe, A. S. (2006), *How corporate strategy contributes to firm performance: Cross-sectional study of resource governance decision making in US firms*. Doctor degree of Philosophy in Strategic Management Thesis, Massey University.
- Santos, S. C. (2009), *O Desenvolvimento Estratégico e Estrutura das Supply Chains na H&M e Indetex/Zara*. Tese de Mestrado em Gestão, Departamento de Gestão, ISCTE Business School.

***Referências não publicadas retiradas da internet:***

- Apple Inc's Complaint (2011), <http://www.apple.com/pr/pdf/110415samsungcomplaint.pdf>
- Apple Annual Report 2012, <http://www.apple.com/pr/library/2012/10/25Apple-Reports-Fourth-Quarter-Results.html>
- Acker, O., Geerdes, H., Grone, F. e Shroder, G. (2012), The 2012 Global ICT 50: The Supply Side of Digitalization, Booz & Company, <http://www.booz.com/global/home/what-we-think/reports-white-papers/article-display/global-supply-side-digitization>
- Banco de Portugal, Taxa de Câmbio Euro/Dólar, <http://www.bportugal.pt/en-us/estatisticas/publicacoesestatisticas/bolestatistico/pages/boletimestatistico.aspx>
- Barboza, D. e Wingfield, N. (2013), New York Times, [http://www.nytimes.com/2013/04/02/technology/apples-chief-tim-cook-apologizes-to-china-over-warranty-policy.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/04/02/technology/apples-chief-tim-cook-apologizes-to-china-over-warranty-policy.html?_r=0)
- Cobbold, I.M. e Lawrie, G.J.G (2002), The Development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool, <http://www.workinfo.com/free/downloads/BSC.pdf>
- European Comission (2013), Eurostat, Statistics, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=teilm020&tableSelection=1&plugin=1>
- Hoffmann M. (2012), Mobile First, Unsere Mobile Landschaft, IBM, <ftp://public.dhe.ibm.com/software/emea/de/telefonkonferenz/2012-05-04-Mobile-First-Partner-Academy.pdf>
- Indicadores Económicos Globais (PIB), <http://www.principalglobalindicators.org/default.aspx>
- International Monetary Fund (2013), World Economic and Financial Survey, <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/pdf/text.pdf>
- International Data Corporation (2013), Worldwide Smart Connected Device Market, <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS24037713>
- Principal Global Indicators, <http://www.principalglobalindicators.org/default.aspx>
- Samsung – Annual Report 2012, [http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/investor\\_relations/financial\\_information/annual\\_reports.html](http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/investor_relations/financial_information/annual_reports.html)
- Samsung – Sustainability Report, 2012, [http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/sustainabilityreports/download/2012/2012\\_sustainability\\_rpt.pdf](http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/sustainabilityreports/download/2012/2012_sustainability_rpt.pdf)
- Smith, A. e Zickuhr, K. (2012), Digital differences, The Pew Research Center, [http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2012/PIP\\_Digital\\_differences\\_041312.pdf](http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2012/PIP_Digital_differences_041312.pdf)

# ANEXOS

## ANEXO I

### Análise das 5 Forças de Porter

#### 1. Análise da Indústria Atual

| Ameaça de entrada de novos competidores               |              | CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA |          |       |      |            |             |
|---|--------------|---------------------------|----------|-------|------|------------|-------------|
|   |              | Muito baixa               | Baixa    | Média | Alta | Muito alta |             |
| Economias de escala                                   | Altas        |                           | X        |       |      |            | Baixas      |
| Diferenciação do produto                              | Alta         |                           |          |       | X    |            | Baixa       |
| Identificação da marca                                | Alta         | X                         |          |       |      |            | Baixa       |
| Outras desvantagens de custos                         | Altas        |                           | X        |       |      |            | Baixas      |
| Necessidades de capital                               | Altas        | X                         |          |       |      |            | Baixas      |
| Custos de mudança para os clientes                    | Altos        |                           |          | X     |      |            | Baixos      |
| Dificuldade de acesso aos canais de distribuição      | Alta         | X                         |          |       |      |            | Baixa       |
| Políticas protecionistas                              | Altas        | X                         |          |       |      |            | Baixas      |
| Dificuldade de acesso à tecnologia necessária         | Alta         | X                         |          |       |      |            | Baixa       |
| Dificuldade de acesso a matérias-primas               | Alta         |                           | X        |       |      |            | Baixa       |
| Efeitos de experiência                                | Altos        |                           | X        |       |      |            | Baixos      |
| Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes | Alta         | X                         |          |       |      |            | Baixa       |
| <b>Valor global da força</b>                          | <b>Baixa</b> |                           | <b>2</b> |       |      |            | <b>Alta</b> |

| Rivalidade entre as empresas da indústria                        |              | CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA |       |       |          |            |             |
|--|--------------|---------------------------|-------|-------|----------|------------|-------------|
|  |              | Muito baixa               | Baixa | Média | Alta     | Muito alta |             |
| Nº de empresas concorrentes                                      | Baixo        |                           |       |       | X        |            | Alto        |
| Grau de concentração do mercado                                  | Alto         |                           |       |       | X        |            | Baixo       |
| Crescimento do mercado   | Alto         |                           | X     |       |          |            | Baixo       |
| Custos fixos   | Baixos       |                           |       |       | X        |            | Altos       |
| Custos de posse de stock   | Baixos       |                           |       | X     |          |            | Altos       |
| Grau de diferenciação do produto                                 | Alto         |                           |       |       | X        |            | Baixo       |
| Custos de mudança para os clientes                               | Altos        |                           |       | X     |          |            | Baixos      |
| Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos | Baixa        |                           |       |       |          | X          | Alta        |
| Grau de diversidade das empresas concorrentes                    | Alta         |                           |       | X     |          |            | Baixa       |
| Importância das apostas estratégicas em jogo                     | Baixa        |                           |       |       |          | X          | Alta        |
| <b>Barreiras à saída</b>   |              |                           |       |       |          |            |             |
| Grau de especialização dos ativos                                | Baixo        |                           |       |       | X        |            | Alto        |
| Custo concentrado da saída                                       | Baixo        |                           |       |       | X        |            | Alto        |
| Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)            | Baixos       |                           |       |       | X        |            | Altos       |
| Barreiras emocionais   | Baixas       |                           |       |       | X        |            | Altas       |
| Restrições legais e sociais                                      | Baixas       |                           |       |       | X        |            | Altas       |
| <b>(Valor global das barreiras à saída)</b>                      |              |                           |       |       | <b>4</b> |            |             |
| <b>Valor global da força</b>                                     | <b>Baixa</b> |                           |       |       | <b>4</b> |            | <b>Alta</b> |

| Ameaça de produtos substitutos   |              | CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA |          |       |      |            |             |
|--|--------------|---------------------------|----------|-------|------|------------|-------------|
|  |              | Muito baixa               | Baixa    | Média | Alta | Muito alta |             |
| Disponibilidade de substitutos   | Baixa        |                           | X        |       |      |            | Alta        |
| Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto              | Alto         |                           |          | X     |      |            | Baixo       |
| Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos                     | Baixa        |                           | X        |       |      |            | Alta        |
| Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos                     | Baixa        |                           | X        |       |      |            | Alta        |
| Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria | Baixa        |                           | X        |       |      |            | Alta        |
| <b>Valor global da força</b>   | <b>Baixa</b> |                           | <b>2</b> |       |      |            | <b>Alta</b> |

| Poder dos fornecedores  |              | CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA |       |          |      |            |             |
|---|--------------|---------------------------|-------|----------|------|------------|-------------|
|   |              | Muito baixa               | Baixa | Média    | Alta | Muito alta |             |
| Nº de fornecedores da indústria   | Alto         |                           |       |          | X    |            | Baixo       |
| Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria | Baixo        |                           |       | X        |      |            | Alto        |
| Importância da indústria como cliente                                       | Alta         | X                         |       |          |      |            | Baixa       |
| Volume médio das compras aos fornecedores                                   | Alto         |                           | X     |          |      |            | Baixo       |
| Custo de mudança de fornecedor  | Baixo        |                           |       |          | X    |            | Alto        |
| Rentabilidade dos fornecedores  | Alta         |                           | X     |          |      |            | Baixa       |
| Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total        | Baixo        |                           | X     |          |      |            | Alto        |
| Importância da qualidade dos produtos comprados                             | Baixa        |                           |       |          | X    |            | Alta        |
| Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria                 | Baixa        |                           | X     |          |      |            | Alta        |
| Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)            | Alta         |                           |       | X        |      |            | Baixa       |
| Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores                  | Baixa        |                           |       | X        |      |            | Alta        |
| Disponibilidade de informação sobre os fornecedores                         | Alta         |                           |       |          | X    |            | Baixa       |
| <b>Valor global da força</b>  | <b>Baixa</b> |                           |       | <b>3</b> |      |            | <b>Alta</b> |

| Poder dos clientes   |              | CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA |       |          |      |            |             |
|--|--------------|---------------------------|-------|----------|------|------------|-------------|
|  |              | Muito baixa               | Baixa | Média    | Alta | Muito alta |             |
| Nº de clientes da indústria  | Alto         | X                         |       |          |      |            | Baixo       |
| Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria                       | Baixo        |                           |       | X        |      |            | Alto        |
| Volume médio das compras pelos clientes  | Baixo        |                           |       |          | X    |            | Alto        |
| Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor                                  | Alto         |                           |       | X        |      |            | Baixo       |
| Rentabilidade dos clientes   | Alta         |                           | X     |          |      |            | Baixa       |
| Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente | Baixo        |                           |       | X        |      |            | Alto        |
| Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes     | Baixa        |                           |       |          | X    |            | Alta        |
| Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria                       | Alto         |                           |       |          | X    |            | Baixo       |
| Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes                           | Baixa        |                           | X     |          |      |            | Alta        |
| Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes                            | Baixa        |                           | X     |          |      |            | Alta        |
| Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria                   | Baixa        |                           |       |          | X    |            | Alta        |
| <b>Valor global da força</b>   | <b>Baixa</b> |                           |       | <b>3</b> |      |            | <b>Alta</b> |

## 2. Consolidação das Forças – Avaliação Global

|   | ATTRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA |       |          |      |            |  | ATTRACTIVIDADE DA INDÚSTRIA |          |       |      |            |
|---|-----------------------------|-------|----------|------|------------|--|-----------------------------|----------|-------|------|------------|
|   | Muito baixa                 | Baixa | Média    | Alta | Muito alta |  | Muito baixa                 | Baixa    | Média | Alta | Muito alta |
| <b>Força competitiva</b>                  | <b>ACTUAL</b>               |       |          |      |            |  | <b>FUTURA</b>               |          |       |      |            |
| Ameaça de entrada de novos competidores   |                             |       |          | 4    |            |  |                             |          | 4     |      |            |
| Rivalidade entre as empresas da indústria |                             | 2     |          |      |            |  | 2                           |          |       |      |            |
| Ameaça de produtos substitutos            |                             |       |          | 4    |            |  |                             | 3        |       |      |            |
| Poder negocial dos fornecedores           |                             |       | 3        |      |            |  |                             | 3        |       |      |            |
| Poder negocial dos clientes               |                             |       | 3        |      |            |  |                             | 3        |       |      |            |
| <b>Avaliação Global</b>                   |                             |       | <b>3</b> |      |            |  |                             | <b>3</b> |       |      |            |

### 3. Barreiras à entrada e saída

|                     |        | Barreiras à Saída                     |   |
|---------------------|--------|---------------------------------------|---|
|                     |        | Baixas                                | Altas   |
| Barreiras à Entrada | Altas  | Rentabilidade alta e negócio estável  | <b>Rentabilidade alta e negócio potencialmente instável</b> |
|                     | Baixas | Rentabilidade baixa e negócio estável | Rentabilidade baixa e negócio instável                      |

## ANEXO II

### Slides de Resolução

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

#### Questão 1 – Análise Externa, Interna e Externa/Interna

##### Análise PEST

Indicam-se em seguida os principais fatores que se destacam no ambiente externo da indústria dos *smartphones* e dos *tablets* a nível global.

##### Político-Legal

- A ameaça de guerra pela Coreia do Norte pode afetar a Samsung (sedeada na Coreia do Sul) e as vendas no mercado Asiático.
- A instabilidade política Europeia pode levar a quedas nas vendas e prejudicar a aplicação de medidas estratégicas.
- Diferenças na legislação de patentes nos Estados Unidos e na Europa levam a diferentes decisões sobre a autorização de venda nos países.
- Diferenças na legislação de garantias nos vários países levam a protestos e a condições distintas de compra a nível global.

##### Económico

- O mercado global de *smartphones* registou um aumento de 46,1% nas vendas totais de *smartphones* em 2012 em relação ao ano anterior.
- O mercado global de *tablets* cresceu cerca de 78% em 2012, relativamente ao ano anterior e as previsões sugerem um crescimento contínuo nas quantidades vendidas.
- Diminuição de 0,6% do PIB da Europa em 2012, aumento de 2,8% do PIB dos EUA e de 2% do Japão. As previsões são de aumento do PIB Mundial e diminuição de cerca de 0,3% do PIB da Europa em 2013.
- A taxa de desemprego apresenta os seguintes valores em Junho de 2013: Europa 12,1%, EUA 7,6% e Japão 3,9%.
- A taxa de inflação na Área Euro foi de 2,5% em 2012, prevendo-se uma descida para 1,7% no ano seguinte, segundo o FMI. Nos EUA prevê-se uma descida de 0,3% e de 0,1% no Japão.
- Desvalorização do euro face ao dólar, estando a taxa de câmbio a 1,3080\$ em Julho de 2013.

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

##### Análise PEST

##### Social

- Alteração dos estilos de vida profissionais, no sentido de ser indispensável o uso de um dispositivo móvel multifuncional para o dia-a-dia.
- Estimativa pela GFK de que, nos Estados Unidos, 4 em cada 10 lares terão um *tablet* em 2013, o que está de acordo com a previsão da IDC de aumento do volume de vendas deste produto.
- Evolução de redes sociais *online* e formas de socialização através de dispositivos móveis com acesso à internet aumenta a necessidade de consumo a nível pessoal deste tipo de equipamento em varias faixas etárias, principalmente, jovens.

##### Tecnológico

As constantes novidades tecnológicas permitem a criação de um vasto leque de escolhas de produtos tecnológicos e preços para todos os escalões.

- A velocidade da evolução tecnológica torna os produtos rapidamente obsoletos, havendo assim constante necessidade de criação de novas versões e novos produtos tecnologicamente atualizados, tanto em termos de software como de hardware.
- O aumento do número e tipo de aplicações para *smartphones* e *tablets*, permite fazer cada vez mais atividades variadas através de um só equipamento.
- A evolução dos produtos tecnológicos para versões mais funcionais e causadoras de dependência, leva a que os consumidores possuam mais do que um produto tecnológico.

**Tipo de Indústria**

O número de vendedores da indústria das tecnologias de informação e comunicação é elevado - ambas as empresas atuam numa indústria competitiva.

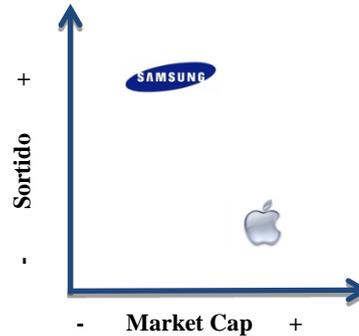
O tipo de competitividade depende das soluções apresentadas pelas empresas que são cada vez mais diferenciadas. Embora se trate de produtos aparentemente semelhantes, estes diferem no quanto às funcionalidades, design, software e preço.

Assim, considera-se que tanto a Samsung como a Apple operam em indústrias de **competição pura**.

**Grupos Estratégicos**

As variáveis escolhidas para a identificação da posição de cada empresa nos grupos estratégicos foram o Sortido e o Market Cap (Gráfico 5). Era possível escolher outro tipo de variáveis, como por exemplo, Qualidade do produto, Customização ou preço médio.

Gráfico 5: Análise de Grupos Estratégicos



Fonte: Elaboração própria com base em NASDAQ Stock Exchange e em KOREA Stock Exchange.

Mestrado em Gestão - Análise comparativa das estratégias de desenvolvimento empresarial da Samsung e da Apple

**Forças de Porter e Nalebluff**

- **Ameaça de novos entrantes** – Fortes barreiras à entrada devido ao elevado investimento inicial necessário para produzir um produto diferenciador.

- **Fornecedores** – Têm um papel importante nesta indústria, pois podem ser os únicos a fornecer um produto ou serviço, temporariamente, ficando a empresa dependente dessa relação.

- **Rivalidade na Indústria** - Alta rivalidade concorrencial, pois as empresas tentam estar sempre a par umas das outras, com produtos cada vez melhores.

- **Clientes** - Têm algum poder negocial, pois a possibilidade de escolha entre os produtos é cada vez maior e sem custos elevados.

- **Substitutos** - O telefone móvel e o computador portátil dificilmente se consideram produtos substitutos. No entanto, cada consumidor terá a sua necessidade de possuir certos *gadgets* que, para si, poderão ser considerados substitutos.

Conclui-se que a **rentabilidade é alta mas o negócio é potencialmente instável**, devido às altas barreiras de entrada e saída do negócio e da constante evolução tecnológica.



Na aplicação do modelo ajustado das 5 forças de Porter, de Brandenburger & Nalebuff adiciona-se a força Complementos, considerando a cooperação na indústria.

**Complementos** – Considera-se a necessidade pessoal de autonomia e os hábitos de portabilidade (internet, redes sociais, YouTube).

Mestrado em Gestão - Análise comparativa das estratégias de desenvolvimento empresarial da Samsung e da Apple

**Vantagens Competitivas**

**Apple**

- **Inovação a nível de design e do sistema operativo e criatividade reconhecida** – através do talento de alto nível dos trabalhadores (os melhores), da sua capacidade de inovação e visão e abertura para criar.
- **Reinvenção dos produtos e serviços no mercado (smartphones, tablets, compra de músicas)** – com base no *know how* dos trabalhadores e na facilidade de acesso a novas tecnologias.
- **Marca trendy, “love brand”** – a partir do segmento de mercado conquistado e da satisfação dos consumidores em possuir um produto da marca.

**Samsung**

- **Vasto leque de smartphones e tablets com vários tamanhos, cores, design e preço** – proporcionado por um sistema de produção adaptado a esta customização e pela facilidade de alcance de um segmento de mercado mais alargado, conquistado pela marca aquando da venda de telemóveis.
- **Domínio do mercado asiático de smartphones** – facilitado por ser uma marca sul coreana tem um melhor conhecimento do mercado asiático e de como actuar nele.
- **Forte opção para os consumidores “anti-Apple”** – devido à elevada qualidade dos produtos de gama alta e à forte semelhança com os produtos da Apple.

Mestrado em Gestão - Análise comparativa das estratégias de desenvolvimento empresarial da Samsung e da Apple

|                      | <b>Apple</b>   | <b>Samsung</b>  |
|----------------------|--|---|
| <b>Structure</b>     | Cargos e responsabilidades definidas mas com liberdade de criação; descentralização; estrutura mecanicista   | Maior autonomia operacional; cargos definidos; estrutura piramidal. Cada unidade de negócio é gerida como se fosse uma empresa independente, tendo um presidente. Estrutura mecanicista.  |
| <b>Strategy</b>      | Diferenciação e crescimento.   | Diferenciação; crescimento e diversificação conglomerada  |
| <b>Systems</b>       | Integração Vertical e <i>downstream</i> . Criação de design e sistemas operativos inovadores. Desenvolvimento de produtos e serviços revolucionários (iphone, iTunes). | Expansão geográfica. Desenvolvimento de produtos para vários targets. Presença em negócios diversos, não necessariamente relacionados.  |
| <b>Shared Values</b> | Qualidade, Inovação, Criatividade, Responsabilidade Social, Confiança.   | Pessoas, Excelência, Mudança, Integridade e Coprosperidade, Qualidade.  |
| <b>Skills</b>        | Elevadas qualificações na gestão de topo; qualificações de natureza mais técnica na base. Trabalhadores criativos e inovadores, especialistas na sua área.             | Trabalhadores com elevadas qualificações; staff de departamentos com qualificações técnicas. Cargos de topo com elevada qualificação científica e visão internacional. Trabalhadores talentosos e com capacidades para evoluírem. |
| <b>Staff</b>         | CEO e um grupo executivo, vice diretores responsáveis por cada área, funcionários (72.800 Trabalhadores efetivos).   | CEO e uma equipa de diretores, 7 unidades de negócio, funcionários (206.000 trabalhadores).   |
| <b>Style</b>         | Apoia a transparência na organização; delegação; abertura para criatividade. Usa feed back para melhorar a tomada de decisões; partilha de ideias. Democracia.         | Disposição dos produtos cuidada e atendimento personalizado nas lojas.  |

| ISCTE Business School<br>Instituto Universitário de Lisboa  |   |   |
|---|---|---|
| <b>7Ps do Marketing</b>   |   |   |
|   | <b>Apple</b>  | <b>Samsung</b>  |
| <b>Produto</b>  | Um único <i>smartphone</i> e dois tipos de <i>tablets</i> lançados uma vez por ano, sendo o último sempre uma versão melhorada do anterior.                       | Vários modelos de <i>smartphones</i> e <i>tablets</i> para todos os tipos de consumidores.              |
| <b>Preço</b>  | Preços elevados, evidenciando a qualidade e a exclusividade do produto.   | Preços adequados ao produto, elevados nas gamas altas, mas menores do que os da concorrência direta.    |
| <b>Local (Place)</b>  | Forte presença nos Estados Unidos e 120 lojas internacionais.   | Presente em 79 países e grande importância na Coreia do Sul. Poucas lojas próprias.                     |
| <b>Promoção</b>   | Presente em campanhas televisivas e na imprensa escrita e forte presença em filmes (cinema e mundo musical).  | Patrocínio de eventos (e.g. Jogos olímpicos), campanhas de marketing televisivas e na imprensa escrita. |
| <b>Pessoas</b>  | 72.800 Trabalhadores efetivos e 3300 a contrato temporário (Setembro 2012).   | 20.6000 trabalhadores (Setembro 2012).  |
| <b>Processos</b>  | Integração vertical; Aquisição do hardware por <i>outsourcing</i> ; Qualidade reconhecida pelos consumidores; Sistema Operativo intuitivo ( <i>ease-of-use</i> ). | Aquisição do software por <i>outsourcing</i> ; Qualidade; Inovação.                                     |
| <b>Evidência Física</b>   | Disposição dos produtos nas lojas por forma a cativar o cliente, espaços amplos e atrativos.  | Disposição dos produtos cuidada e atendimento personalizado nas lojas.                                  |
| Mestrado em Gestão - Análise comparativa das estratégias de desenvolvimento empresarial da Samsung e da Apple |   |   |

| ISCTE Business School<br>Instituto Universitário de Lisboa |   |   |
|--|---|---|
| <b>Análise SWOT</b>  |   |   |
|  | <u>Pontos Fortes</u>  | <u>Pontos Fracos</u>  |
| <b>Apple</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema operativo próprio e exclusivo;</li> <li>Design inovador e futurista;</li> <li>Marca rapidamente reconhecível (símbolo da maçã);</li> <li>Maior número de lojas próprias.</li> <li>Forte promoção em filmes e televisão.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dependente da concorrência para a compra de hardware (Samsung);</li> <li>Customização limitada do produto. (cores);</li> <li>Imprevistos na entrada no mercado Asiático.</li> <li>Obrigatoriedade de assistência técnica para a troca de bateria.</li> </ul> |
| <b>Samsung</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leque diversificado de produtos;</li> <li>Produção própria de hardware;</li> <li>Preços ligeiramente menores aos praticados pelo principal concorrente (Apple);</li> <li>Conexão instantânea equipamento/computador, sem necessidade de instalação de programas específicos;</li> <li>Melhor qualidade nas fotografias noturnas.</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dependência de contratos com empresas de sistemas operativos;</li> <li>Fraca sistema de vendas online;</li> <li>Fraca promoção da marca específica para smartphones e tablets (tecnologias de informação e comunicação)</li> </ul>                           |
| <b>Apple e Samsung</b>                                     | <u>Oportunidades</u>  | <u>Ameaças</u>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estilos de vida dependentes de novas tecnologias;</li> <li>Indústria em crescimento, oportunidades por explorar e produtos por criar à medida que a evolução altera as necessidades do consumidor.</li> <li>Forte influência do mundo digital (internet, redes sociais, YouTube) para a aquisição de <i>smartphones</i> e <i>tablets</i>.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rápida evolução tecnológica leva a produtos rapidamente obsoletos;</li> <li>Instabilidade judicial de patentes;</li> <li>Forte competição e imitação de marcas com preços mais acessíveis (Chinesas).</li> </ul>   |

*Matriz Ansoff*

|          |           | Produtos              |                            |
|----------|-----------|-----------------------|----------------------------|
|          |           | Correntes             | Novos                      |
| Mercados | Correntes | Penetração de mercado | <b>Extensão de produto</b> |
|          | Novos     | Extensão de mercado   | Diversificação             |

Mestrado em Gestão - Análise comparativa das estratégias de desenvolvimento empresarial da Samsung e da Apple

*Questão 2 – Visão, Missão, Valores, Objetivos e Fatores Críticos de Sucesso*

*Visão*

Apple

- **Existente:** Não definida.
- **Proposta:** Ser e ser reconhecida como a mais inovadora empresa de tecnologia em termos de design, sistema operativo e de novos produtos e

Samsung

- **Existente:** Inspirar o mundo, criar o futuro
- **Proposta:** Ser e ser reconhecida como a empresa que mais contribui para um futuro melhor através da evolução dos seus produtos tecnológicos.

*Missão*

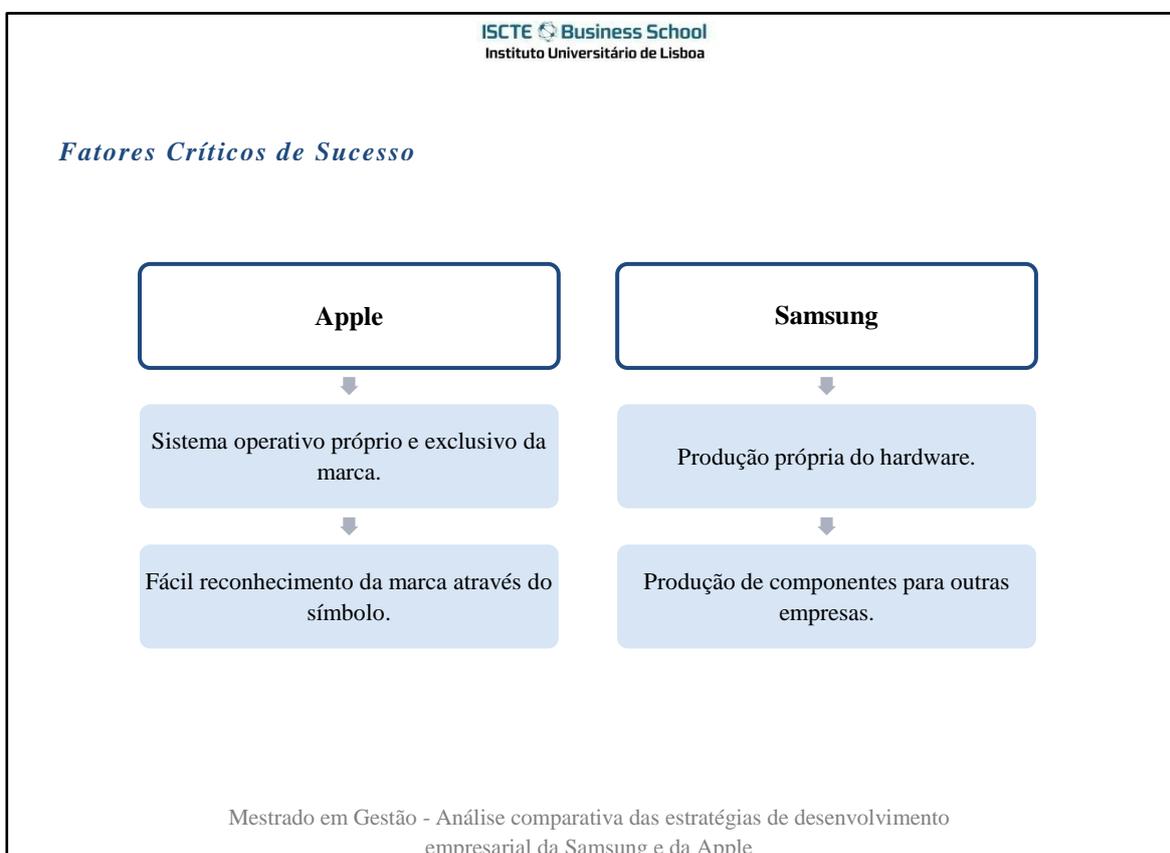
Apple

- **Existente:** Não definida
- **Proposta:** Criar produtos novos, revolucionários e melhores a nível funcional e de design nas tecnologias de informação e comunicação que sejam atrativos aos olhos dos consumidores e que definam o futuro dos equipamentos tecnológicos.

Samsung

- **Existente:** Não está clara, entendendo-se que pretende dedicar o “talento e tecnologia à criação de produtos e serviços superiores, que contribuam para uma melhor sociedade global”.
- **Proposta:** Colocar à disposição de todos os consumidores, produtos e serviços que melhorem a qualidade de vida de cada um, chegando a um resultado global, através do uso do conhecimento e talento na área tecnológica.

| ISCTE Business School<br>Instituto Universitário de Lisboa  |           |            |              |                         |              |
|---|-----------|------------|--------------|-------------------------|--------------|
| <b>Valores</b>  |           |            |              |                         |              |
| Apple   | Qualidade | Inovação   | Criatividade | Responsabilidade Social | Confiança    |
| Samsung   | Pessoas   | Excelência | Mudança      | Integridade             | Prosperidade |
| <b>Objetivos</b>  |           |            |              |                         |              |
| <b>Apple</b>  |           |            |              |                         |              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acionistas:</b> Aumentar resultado líquido.</li> <li>• <b>Organização Interna:</b> Melhorar o serviço pós-vendas.</li> <li>• <b>Mercado:</b> Recuperar quota de mercado nos <i>smartphones</i>.</li> <li>• <b>Aprendizagem e Crescimento:</b> Aumentar número de lojas próprias em vários países. Disponibilizar um maior leque de cores do iPhone e do iPad sem custos adicionais para o consumidor. Apostar em novos produtos revolucionários.</li> </ul> |           |            |              |                         |              |
| <b>Samsung</b>  |           |            |              |                         |              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acionistas:</b> Aumentar Rentabilidade do Capital Próprio</li> <li>• <b>Mercado:</b> Aumentar reconhecimento e notoriedade no mercado dos <i>smartphones</i> e <i>tablets</i>.</li> <li>• <b>Organização Interna:</b> Recrutamento de novos talentos no design e produção da área de telemóveis.</li> <li>• <b>Aprendizagem e Crescimento:</b> Melhorar o sistema de vendas online. Aumentar número de lojas próprias.</li> </ul>                           |           |            |              |                         |              |



**Questão 3 – Estratégias de cada empresa**

**Michael Porter (1985) - Estratégias Genéricas**

Alvo alargado

Custo

Diferenciação

Alvo estreito

Focalização

**Wheelen and Hunguer (2004)**

**Apple**

- Estratégia de crescimento por integração vertical e *downstream* (grande parte da distribuição é realizada através de lojas e espaços de revendedores).  
- Diferenciação do produto devido à criação de software próprio e aplicações, serviço de vendas personalizado e opção de compra *online*. Diversificação concêntrica em termos de categorias e não de produto.

**Samsung**

- Estratégia de crescimento, contando com a expansão geográfica, e de diversificação alcançando todos os segmentos de mercado.  
- Diversificação conglomerada, uma vez que a empresa opera em vários negócios não necessariamente relacionados.

**Richard Lynch (2003)**

**Apple e Samsung**

As duas empresas adotam uma estratégia mais prescritiva planeando o lançamento de novos produtos com base nas últimas novidades tecnológicas disponíveis e na oferta existente no mercado

**Cham Kim & Renée Mauborgne (2004)**

**Apple e Samsung**

A Apple começou por criar oceanos azuis através da criação de produtos revolucionários e inovadores. A concorrência foi-se aproximando e, hoje em dia, tanto a Apple como a Samsung atuam em oceanos vermelhos, tentando vencer através da diferenciação. A diferenciação é baseada na criação de novos e melhores produtos e serviços, redes de distribuição e diminuição dos custos de produção.

**Questão 4 – Comparação de estratégias, caminho a seguir**

**Semelhanças**

- Estratégia genérica - diferenciação;  
- Pretendem expandir a sua rede de distribuição,  
- Dependem de contratos importantes (hardware ou software). Operam em outros negócios relacionados com os produtos *smartphone* e *tablet* (ex. computadores);  
- Atuam em oceanos vermelhos, procurando a diferenciação.

**Diferenças**

- A Apple teve alguns problemas em satisfazer os consumidores asiáticos; a Samsung, sediada na Coreia do Sul, conquistou rapidamente os consumidores asiáticos.  
- O sistema de vendas *online* da Apple é mais acessível e rápido do que o da Samsung.  
- A Apple tem vindo a aumentar a sua presença em lojas próprias, por todo o mundo. Por sua vez, a Samsung ainda se encontra um pouco “atrasada”, com poucas lojas próprias.  
- Sendo uma “love-brand”, a Apple tem um fator que atrai os consumidores só pela força da marca. A Samsung, recolhe grande parte dos consumidores “hate-brand” da marca Apple.  
- A Apple possui um sortido mais limitado e profundo, enquanto a Samsung tem um leque variado de produtos.  
- Os preços dos produtos da Apple são um pouco mais elevados comparados com os da Samsung.  
- A Apple possui outros negócios relacionados com as tecnologias de informação e comunicação. A Samsung também opera em negócios relacionados (computadores), mas também tem uma vasta rede de diferentes negócios.

*Questão 4 – Comparação de estratégias, caminho a seguir (Cont.)*

- Ambas as estratégias são adequadas à respectiva empresa. No entanto, devido à disputa de patentes que pode alterar a dinâmica do mercado, era importante que a Apple não fosse dependente da sua maior rival para se abastecer a nível de hardware.
- Os sistemas operativos também poderão vir a encontrar-se num conflito judicial. Assim, a Samsung deveria assegurar-se de que os seus contratos com empresas de software lhe garantem o abastecimento do sistema operativo.
- O alargado sortido de produtos da Samsung poderá ser prejudicial pela rápida evolução tecnológica que os tornará obsoletos. Por sua vez a Apple devia “customizar” mais os seus produtos sem custos para o consumidor.
- A oferta destes produtos será cada vez maior, assim como a exigência por parte dos consumidores, podendo vir a registar-se uma diminuição de preços, à qual as empresas devem dar especial atenção.
- A nível da promoção dos produtos, a Apple deveria continuar a apostar numa forte promoção através do aparecimento dos seus produtos em filmes, séries, imprensa escrita, e outros *media*. A Samsung deveria optar por publicitar mais vezes o produto ou a gama (e.g. Gama Galaxy) do que a marca genérica.