

2

ANÁLISE DO MEIO ENVOLVENTE

CASO: HUAWEI

Em maio de 2019, o governo norte-americano colocou na «lista negra» a empresa chinesa *Huawei*! Em consequência, uma das líderes mundiais no fabrico de *smartphones* e no desenvolvimento da tecnologia de internet móvel 5G não só ficou com o acesso ao importante mercado americano em risco, como deixou também de poder comprar *hardware* e *software* a fornecedores locais, incluindo os processadores da *Qualcomm* e as aplicações e sistema operativo *Android* da *Google*. De repente, toda a estratégia da *Huawei* teve de ser revista...¹

A primeira prioridade foi encontrar alternativas de fornecimento. Ao nível do *hardware*, a *Huawei* substituiu em poucos meses mais de 90% dos cerca de 4 mil parceiros americanos por rivais japoneses, sul-coreanos e europeus, e passou a usar o seu próprio processador *Kirin* nos novos equipamentos. Ao nível do *software*, decidiu mobilizar cerca de 10 mil programadores internos e externos em três turnos diários para desenvolver rapidamente aplicações compatíveis com o novo sistema operativo proprietário *HarmonyOS*, para disponibilizar aos mais de 600 milhões de utilizadores da sua loja *AppGallery*. E ainda criou a *Huawei Mobile Cloud* para possibilitar o armazenamento de fotos, vídeos, contactos e anotações e o *backup* dos dados dos telemóveis.²

Na vertente comercial, o lançamento dos novos modelos de *smartphones* foi redirecionado para a Europa e Austrália, a par com o mercado doméstico, mas os resultados foram mistos: enquanto na China a *Huawei* conseguiu alcançar a liderança com mais de 40% de quota de mercado, graças em parte ao «efeito patriótico», no estrangeiro as vendas foram afetadas pela ausência das populares aplicações *Gmail*, *YouTube* e *Maps* da *Google*. Em compensação, a *Huawei* redobrou os esforços para equipar as infraestruturas das redes 5G na Europa, Médio Oriente e Ásia, tendo já celebrado contratos em mais de 40 países.³

Para se ajustar a um volume de vendas inferior ao planeado, a empresa decidiu também reduzir os custos, através do aumento da produtividade, da diminuição dos salários e do despedimento de centenas de colaboradores, nomeadamente nos Estados Unidos da América.

Após a revisão da estratégia, a *Huawei* está otimista: o mercado doméstico continua robusto e as vendas no estrangeiro deverão recuperar graças às características distintivas dos seus *smartphones*, ao seu novo ecossistema de aplicações, e aos seus equipamentos 5G. E faz questão de salientar que, sem o acesso às suas tecnologias de ponta, as empresas mais prejudicadas serão... as americanas!⁴



INDICAÇÃO

Complemente a leitura do caso com pesquisa *online* sobre a *Huawei*.

QUESTÕES**Meio Envoltente Macro**

1. Atualmente quais são as variáveis do meio envolvente macro internacional mais relevantes para o setor dos equipamentos de telecomunicações móveis (telemóveis)? (Referência: Tabela 2.2 na página 57)
2. Apresente uma análise do meio envolvente macro internacional para o setor dos telemóveis. (Referência: Tabela 2.3 na página 58)

Meio Envoltente Micro – Clientes

3. Segmente o mercado de telemóveis. (Referência: Tabela 2.4 na página 60)
4. Calcule o valor sustentável de pelo menos dois segmentos distintos do mercado de telemóveis. (Referências: Tabelas 2.9, 2.18, 2.20, 2.22 e 2.23 nas páginas 63, 69, 70, 71 e 72)

Meio Envoltente Micro – Concorrentes

5. Construa um mapa de grupos estratégicos para o setor dos telemóveis. (Referência: Figura 2.6 na página 75)
6. Compare a *Huawei* com dois concorrentes do setor dos telemóveis. (Referência: Tabela 2.25 na página 78)

Meio Envoltente Micro – Indústria

7. Posicione diferentes segmentos no ciclo de vida do mercado dos telemóveis e caracteriza a sua estrutura. (Referência: Figura 2.10 na página 80)
8. Identifique os fatores críticos de sucesso distintos de diferentes segmentos do mercado dos telemóveis. (Referência: Tabela 2.30 na página 86)

Segmentação Comportamental

9. Posicione diferentes segmentos de utilizadores de telemóveis no Mapa EGOS. (Referência: Mapa A2.1 na página 95)
10. Caracterize os comportamentos dos diferentes segmentos de utilizadores de telemóveis. (Referência: Tabela A2.3 na página 95)

¹ Beavis, Gareth e Kronfli, Basil (2019). «Huawei ban: the global fallout explained», TechRadar (<https://www.techradar.com/news/Huawei-ban>) e Keane, Sean (2020). «Huawei ban: Full timeline as US presses Britain to block Huawei from its 5G network.», *CNET* (<https://www.cnet.com/news/Huawei-ban-full-timeline-us-government-britain-5g-china-trump-ban-security-threat-mate-x/>).

² Lusa (2019). «Huawei arranja fornecedores fora dos EUA para contornar 'chumbo' de Trump», *TechAoMinuto* (<https://www.noticiasominuto.com/tech/1377430/Huawei-arranja-fornecedores-fora-dos-eua-para-contornar-chumbo-de-trump>), Mota, Eduardo (2020). «Huawei está a oferecer €23,3 milhões a quem desenvolver apps para a sua plataforma», *Pplware* (<https://pplware.sapo.pt/smartphones-tablets/Huawei-esta-a-oferecer-e233-milhoes-a-quem-desenvolver-apps-para-a-sua-plataforma/>), Savov, Vlad e Yuan, Gao (2019). «Huawei founder warns company faces 'live or die moment,' tells employees to do battle — or else», *Financial Post* (<https://business.financialpost.com/technology/Huawei-founder-warns-company-faces-live-or-die-moment-tells-employees-to-do-battle-or-else>) e Cossetti, Melissa Cruz (2019). «O que tem na loja de apps da Huawei? [AppGallery]», *Tecnoblog* (<https://tecnoblog.net/302762/o-que-tem-na-loja-de-apps-da-Huawei-appgallery/>).

³ Reality Check (2019). «Huawei: Which countries are blocking its 5G technology?», BBC (<https://www.bbc.com/news/world-48309132>).

⁴ Informação institucional da *Huawei*, Séneca, Hugo (2019). «Trump: o homem que deu força à Huawei», *Exame Informática* (<https://visao.sapo.pt/exameinformatica/opiniao-ei/2019-09-26-trump-o-homem-que-deu-forca-a-Huawei/>), Leonardo, Luigi (2019). «Huawei is firing hundreds of workers», *GadgetMatch* (<https://www.gadgetmatch.com/Huawei-futurewei-technologies-firing-hundreds-workers-us/>) e Stewart, Emily (2019). «The US government's battle with Chinese telecom giant Huawei, explained», *Vox* (<https://www.vox.com/technology/2018/12/11/18134440/Huawei-executive-order-entity-list-china-trump>).