

3

ANÁLISE DA EMPRESA

CASO: MICROSOFT

Com vendas de 125 mil milhões de dólares, resultados líquidos de quase 40 mil milhões de dólares e uma capitalização bolsista de cerca de 1,4 biliões de dólares em 2020, a tecnológica norte-americana *Microsoft* é uma das empresas mais bem-sucedidas do mundo. Contudo, apenas uma década antes valia menos 90% e estava a atravessar uma grave crise...¹

Os problemas começaram em 2000, quando Steve Ballmer sucedeu a Bill Gates na liderança da *Microsoft*. Com experiência em gestão mas sem fortes competências tecnológicas, optou por introduzir rigorosos procedimentos administrativos para aprovar e gerir projetos inovadores, aumentando assim a dependência da empresa nos seus produtos líderes tradicionais: o sistema operativo *Windows* e o pacote de *software* de produtividade *Office*. Porém, mesmo o *Windows Vista*, desenvolvido entre 2002 e 2007 por mais de 4.000 programadores, revelou-se um enorme fracasso devido ao seu desempenho lento e instável. Por isso, apenas dois anos mais tarde teve de ser substituído pelo *Windows 7*.²

Em paralelo, a empresa entrou em novas áreas de negócio, como os centros de dados (*Azure*), os jogos de vídeo (*Xbox*), *software* empresarial (*SQL Server*, *Dynamics*, etc.), e sistemas operativos móveis (*Windows Mobile*) e adquiriu, entre outros, o fabricante de telemóveis finlandês *Nokia*. Mas estas iniciativas dispersas demoraram muito tempo a conquistar o mercado ou surgiram demasiado tarde.³

Por isso, quando Satya Nadella assumiu a condução da *Microsoft* em 2014, decidiu recentrar a empresa na criação de valor sustentável para os clientes, mesmo que fosse necessário cooperar com os concorrentes. Nesse sentido, terminou a aposta própria nos telemóveis e passou a disponibilizar as suas aplicações nos sistemas rivais, o que garantiu finalmente uma boa penetração neste importante mercado. Além disso, reforçou o investimento nos serviços na *cloud* para o segmento empresarial e revitalizou com sucesso a linha de *tablets* híbridos *Surface*, complementando-a com computadores portáteis. Entretanto, comprou, entre outras, a empresa de jogos de vídeo sueca *Mojang*, criadora do popular jogo *Minecraft*, e a rede social norte-americana *LinkedIn*, para abranger uma audiência cada vez mais diversificada em todas as plataformas *online* e *mobile*.⁴

Para o futuro, Nadella já deixou bem claro que deseja continuar a transformar a cultura da *Microsoft*, valorizando sobretudo a aprendizagem contínua e o crescimento. Assim se compreende que tenha sido eleito em 2019 «Pessoa do Ano» pelo prestigiado jornal financeiro britânico *Financial Times*.⁵



INDICAÇÃO

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

QUESTÕES

Recursos e Capacidades

1. Identifique e avalie os recursos e capacidades da *Microsoft*. (Referências: páginas 113-4 e Tabela 3.2 na página 115)
2. Analise as economias de escala, experiência e gama na *Microsoft*. (Referência: páginas 117-20)

Competências Centrais

3. Faça o *benchmarking* estratégico da *Microsoft* com outra empresa comparável. (Referência: Tabela 3.4 na página 123)
4. Determine as competências centrais da *Microsoft*. (Referência: Tabela 3.6 na página 126)

Adequação Estratégica

5. Analise a adequação estratégica da *Microsoft* em dois mercados ou segmentos de mercado distintos. (Referência: Tabela 3.9 na página 130)
6. Avalie o intento estratégico da *Microsoft*. (Referência: Tabela 3.11 na página 131)

Análise SWOT

7. Aplique o modelo da análise SWOT original à *Microsoft*. (Referência: Tabela 3.14 na página 136)
8. Identifique as oportunidades associadas às aparentes ameaças e aplique o modelo da nova análise SWOT à *Microsoft*. (Referências: Tabela 3.15 e Figura 3.6 na página 137)

Cultura Organizacional

9. Caracterize a cultura organizacional dos negócios em que a *Microsoft* atua. (Referência: Mapa A3.1 na página 143)
10. Analise em que medida a cultura organizacional da *Microsoft* se adequa efetivamente aos requisitos dos negócios em que atua. (Referência: páginas 146-8)

¹ Markets Insider (<https://markets.businessinsider.com/stocks/msft/financials>) e Macrotrends (<https://www.macrotrends.net/stocks/charts/MSFT/microsoft/revenue>) e <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/MSFT/microsoft/market-cap>.

² DeCode Staff (2019). «The rise, fall and rise of Microsoft», *Medium* (<https://medium.com/decodein/the-rise-fall-and-rise-of-microsoft-ac7991665a05>) e Yuge, Cláudio (2018). «Longhorn, o ambicioso “Windows perdido” que deu lugar ao infame Vista», *Tecmundo* (<https://www.tecmundo.com.br/software/132271-longhorn-ambicioso-windows-perdido-deu-lugar-infame-vista.htm>).

³ Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Steve_Ballmer).

⁴ DeCode Staff (2019). «The rise, fall and rise of Microsoft», *Medium* (<https://medium.com/decodein/the-rise-fall-and-rise-of-microsoft-ac7991665a05>), Miller, Ron (2019). «After 5 years, Microsoft CEO Satya Nadella has transformed more than the stock price», *Tech Crunch* (<https://techcrunch.com/2019/02/04/after-5-years-microsoft-ceo-satya-nadella-has-transformed-more-than-the-stock-price/>) e Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Satya_Nadella).

⁵ Wikipedia (https://en.wikipedia.org/wiki/Satya_Nadella).