

Estudo de caso: Negócio da China¹

Durante aproximadamente 30 anos, a IBM, a Big Blue, foi sinônimo de computador. Desde que o “cérebro eletrônico” foi desenvolvido, nos anos 50, até o início dos anos 80, a IBM dominou o mercado das grandes máquinas, compradas por empresas que empregavam exércitos de analistas de sistemas e programadores. Nos anos 80, com o surgimento dos computadores pessoais e dos aplicativos, começaram as dificuldades desse modelo de negócio. A ênfase deslocou-se das máquinas para o *software*. Esse produto, em um mercado dominado pela Microsoft, assumiu a importância que antes tinham os computadores. No entanto, a IBM manteve-se como fabricante de computadores.

No final de 2004, uma notícia surpreendente. A IBM, que praticamente inventou o modelo dominante de computadores pessoais, vendeu sua divisão desse produto para a Lenovo, uma estatal ligada às Forças Armadas da China. Os chineses pagariam 1,75 bilhão de dólares pela compra. Forma de pagamento: 650 milhões de dólares em dinheiro, 650 milhões em ações e uma dívida de 500 milhões de dólares. A IBM havia gasto o dobro desse valor para comprar, dois anos antes, parte da consultoria Price, a PwC Consulting.

Com a compra, a Lenovo tornar-se-ia a terceira maior fabricante mundial de computadores. A Lenovo poderia usar por cinco anos o símbolo da IBM. Por tempo indeterminado, poderia estampar nas máquinas o lema *Think* (Pense), um diferencial no mercado de notebooks. Os chineses também usariam as fábricas, os centros de distribuição e os profissionais de marketing da IBM. Com esse negócio, a empresa chinesa comprou, por um preço baixo, a tecnologia mundialmente reconhecida, com as condições para ganhar a confiança dos consumidores americanos e europeus.

O negócio indicava também a ambição do capitalismo chinês, de apropriar-se de marcas fortes e abandonar a imagem de fabricante de bugigangas e produtos piratas. Nos anos 80, a Lenovo conseguiu permissão do governo chinês para distribuir no país os PCs da IBM. Mais tarde, seu presidente convenceu as autoridades a criar sua própria fábrica de PCs – a Legend, que se tornou Lenovo em 1988.

As razões da IBM para desfazer-se de seu negócio de computadores marcavam o fim de uma era. Montar e vender PCs deixara havia algum tempo de ser atividade lucrativa. Os PCs haviam se tornado, em 20 anos, em *commodities*, deixando de ser produtos de alta tecnologia. De 1986 pra 2003, o preço de uma máquina nos Estados Unidos caíra de 5000 para 2000 dólares. O preço baixo tornara-se a grande vantagem competitiva, mas essa não dependia dos fabricantes e sim dos fornecedores de componentes.

No caso específico da IBM, a fabricação de PCs tornou-se um estorvo, dentro de uma empresa cujos lucros maiores estavam nos ramos de serviços e *softwares*. A IBM sabia que as oportunidades não estavam mais nos computadores, mas nos negócios que giravam em torno deles. Em 2003, 48% de suas vendas tinham vindo da prestação de serviços. A venda de computadores representara apenas 12% do faturamento. A margem de lucro desse produto era de 0,7%, em contraste com os 20% da venda de *softwares* e os 10% da prestação de serviços. A Lenovo, no entanto, poderia aumentar esses resultados, pagando salários menores e cortando benefícios dos empregados.

Consultores especializados no mercado da tecnologia da informação previram que, até 2007, apenas três dos dez maiores fabricantes de computadores desapareceriam. No limiar do século XXI, o futuro estava na pesquisa e no conhecimento e nos serviços de alto valor agregado. No entanto, a IBM não havia desistido completamente da manufatura. Pelo acordo, manteria 18,9% das ações da Lenovo, posicionando-se, de forma estratégica, no promissor mercado chinês.

Questões: Use os conceitos desse capítulo de do anterior para responder.

1. Que fatores determinaram a decisão da IBM de vender sua divisão de PCs?
2. Como se classifica essa estratégia?
3. Que fatores determinaram a decisão da Lenovo de comprar a divisão de PCs da IBM?
4. Como se classifica essa estratégia?
5. Se você fosse executivo da IBM, como planejaria a implementação dessa estratégia?
6. E se você fosse executivo da Lenovo?
7. Que fatores ou eventos podem ameaçar as estratégias da Lenovo e da IBM?

¹ Estudo de caso preparado com base na matéria A Big Blue vermelha. Veja, p. 134-136, 15 dez. 2004, matéria de Carlos Rydlews.