

Mobilé Inc– Descrição do Caso da Empresa

O Departamento de Justiça dos EUA ordenou que o conselho directivo dos grandes produtores de telemóveis demitissem e escolhessem novos directores, devido às acções caracterizadas como cartéis que foram praticadas durante anos. Investigações encontraram que os directores das empresas concordavam entre si, em jantares secretos, sobre assuntos como: estagnação deliberada de planos de desenvolvimento de tecnologias, imposição de preços mais altos, entre outros que posicionaram às empresas na mesma situação financeira e operacional. Finalmente, o conselho directivo entendeu a seriedade desta situação e contratou-o para competir contra as outras empresas, também reestruturadas.

As principais actividades das empresas, operando na indústria de produção de telemóveis, consiste em investigação e desenvolvimento, produção e marketing. As receitas em vendas nos anos anteriores foram um pouco maior que 1 bilhão de dólares. Devido ao cartel, a lucratividade tem sido positiva e as empresas também têm gerado suficientes quantidades de caixa. Este é um bom ponto de partida, já que é provável que o aumento na competição e o rápido avanço tecnológico nos próximos anos irão pressionar a lucratividade e o caixa.

História da Indústria

A primeira rede de telemóvel internacional, NMT, foi introduzida em 1981. Naquele tempo, os telefones portáteis eram pesados e grandes. No final dos anos 80, telefones fáceis de carregar entraram no mercado e a era da indústria de telefones portáteis nasceu.

Muitas das empresas de telemóveis evoluíram de empresas multi-industriais, como resultado da recessão econômica do final dos anos 80 e início dos anos 90 que estagnou a economia mundial durante alguns anos. Apesar da recessão econômica, muitos investimentos em I&D no setor de telecomunicações foram feitos. Com o nascimento de uma segunda geração (2G) de telemóvel, os negócios nas telecomunicações começaram a emergir e em 1 de Julho de 1991, o primeiro ministro finlandês Harri Holkeri fez a primeira chamada GSM autêntica para o prefeito de Helsinque para discutir o preço da sardinha báltica. O modelo similar sul-americano, CDMA, é a segunda tecnologia mais usada no mundo, cobrindo um terço dos assinantes de telemóveis mundialmente. O constante desenvolvimento da telefonia móvel nos anos 90 gerou telemóveis menores e mais leves, com um design tecnológico mais complexo e um aumento considerável de número de características. FOMA, a primeira 3G (terceira geração) foi lançada no Japão em 2001 pela NTT DoCoMo. Este novo tipo de tecnologia tornou possível a transferência de dados de voz e não-voz: em concreto, a vídeo-conferência.

O Presente

Actualmente, as empresas ainda são bastante pequenas em escala global (com uma receita anual de 1 bilhão de dólares), mas devido aos grandes investimentos em I&D, os telemóveis das empresas são competitivos e os negócios se desenvolveram de forma favorável. Um design atractivo baseado nas expectativas dos consumidores é outro factor fundamental no êxito obtido. As empresas vendem seus produtos nos EUA, Ásia e Europa. Os centros de produção e I&D eram estabelecidos por um longo tempo em Atlanta (GA), mas recentemente as empresas começaram a construir fábricas de produção na Ásia. Alguns anos atrás, investigou-se também a possibilidade de produzir na Europa. Porém ficou claro que as complicadas e inflexíveis leis de trabalho na Europa tornariam as operações difíceis e caras.

Para garantir a flexibilidade em I&D e produção, as empresas têm negociado activamente acordos para fabricação contratada (Outsourcing) de peças da produção e I&D.



Desafios Futuros

O ritmo de mudanças na indústria tem sido rápido e grandes expectativas são esperadas para as novas tecnologias. A tendência geral é em direcção a uma maior mobilidade, com velocidades testadas para a tecnologia 4G de 1Gb/s parada e de 100Mb/s em movimento. O potencial total de crescimento da indústria é positivo, mas o desenvolvimento pode variar de um mercado para outro.

O maior desafio para um produtor de telemóveis é manter-se actualizado com a evolução tecnológica, já que a I&D requer investimentos constantes. Os telefones não mais são só dispositivos para falar, funções adicionais representam mais para os utilizadores do que nunca.

Parece que nem tudo pode ser produzido internamente e, portanto, a fabricação contratada (outsourcing) é necessária. O crescimento no mercado global proporcionará o estabelecimento de mais fábricas pelo menos na Ásia.

Ao passo que a indústria de telemóveis cria novos aplicativos e serviços, a cooperação entre agentes industriais se intensificou. Isso facilitou uma aplicação mais rápida de serviços móveis, como também um crescimento de mercado para toda a indústria.

Produção

Como em qualquer empresa de alta tecnologia, a produção é complicada e com altos custos nas fases iniciais de um novo dispositivo. Isso, combinado com os curtos ciclos de vida dos produtos, força as empresas a adaptar os processos de produção para manufacturar um novo modelo o quanto antes, na procura de baixos custos. Ao passo que a empresa aperfeiçoa o processo de uma tecnologia, então os custos de produção cairão seguindo o efeito da curva de aprendizagem.

Devido ao facto de que a construção de novas fábricas demora dois anos (duas jogadas), existem casos onde a procura ultrapassa a capacidade de produção. Assim a empresa é forçada a contractar através de outsourcing parte de sua produção. Quando se utiliza a fabricação contratada, o efeito da curva de aprendizagem já foi incorporado, então decisões de outsourcing devem ser tomadas com cuidado. Como na produção interna, o custo unitário de fabricação contratada é inversamente proporcional à idade da tecnologia. Algumas vezes, pode ser benéfico o outsourcing da produção se o custo de fabricação contratada for menor que o custo de produção interna.

As empresas não possuem inventários de produção. Por essa razão, é preciso que os alvos de produção estejam alinhados com a procura estimada, para que as quantidades exactas sejam produzidas. Erros em estimativas de procura e alvos de produção causam custos extras, seja em vendas perdidas ou aumento no custo unitário. Vendas perdidas são causadas ao não atender a procura em tempo. O aumento nos custos unitários acontece ao se ter que ajustar a produção durante o ciclo produtivo.

Vendas e Marketing

As companhias têm operado tradicionalmente nos EUA. No decorrer dos últimos anos, a rede de vendas também se estabeleceu na Ásia e Europa. O marketing possui um papel significativo em promover a marca e comunicar com os consumidores a respeito do produto. O marketing é importante particularmente nos EUA e na Europa. Na Ásia o efeito da publicidade é menor, porém ainda considerável. Despesas típicas em marketing na indústria estão em 3-5% das receitas em vendas.

I&D

I&D é extremamente importante para TI e outras empresas high-tech, por causa da natureza dinâmica da indústria. Os consumidores procuram continuamente novos produtos e as margens de produtos antigos caem rapidamente devido à forte concorrência.

As empresas podem escolher desenvolver a I&D internamente ou através de outsourcing, através da compra de licenças para as tecnologias e suas características. O primeiro passo do processo de I&D é desenvolver a base da tecnologia na qual até dez características extras podem ser adicionadas. Existe uma diferença notória entre desenvolvimento interno e compra de licenças: quando a I&D é feita internamente, os benefícios estão disponíveis na próxima jogada. Se a I&D é em outsourcing, a nova tecnologia/característica está disponível imediatamente.

O custo de I&D interno é menor quando o processo é gradual, comparando ao pagamento único de investimento. A compra de licenças de tecnologia é feita com um único pagamento e seus custos cairão com o passar do tempo. Normalmente, uma companhia gasta em torno de 10% das receitas em vendas em I&D.

Note que os custos em I&D serão capitalizados na folha de balanço. Ou seja, todas as despesas em I&D são consideradas como despesas operacionais e, portanto, investimentos em I&D podem causar flutuações substanciais na folha de demonstração de resultados.

Tecnologias

Até então as companhias estão produzindo aparelhos de Tecnologia 1. Novas redes móveis são desenvolvidas constantemente e requererá novas tecnologias para dispositivos. Então alguns passos precisam ser tomados para começar a desenvolver uma nova tecnologia. I&D de novas tecnologias podem requerer grandes investimentos, mas é crucial para garantir um futuro próspero.

Note que as tecnologias dependem da rede na qual elas operam. Então, um aparelho da Tecnologia 2 não pode operar na infraestrutura da rede de Tecnologia 1.

Você deve monitorar os prognósticos da cobertura da rede na página Procura antes de planejar sua I&D, que indica quando as várias tecnologias estarão economicamente viáveis para serem introduzidas.

Características

As tecnologias utilizadas nos telemóveis não são muito diferentes de uma empresa para outra, então a diferenciação do produto é feita através das características adicionais: design, capa, tela colorida, toque polifônico, multimídia, jogos, etc. Estas funções têm diferentes efeitos na procura de diferentes mercados. Consumidores europeus as apreciam mais, enquanto os asiáticos são mais sensíveis ao preço.



Transportes e logísticas

O transporte de exportações é feito por empresas de carga e os custos do serviço não podem ser influenciados pelos times. O custo total de logística é igual ao custo de transporte + tarifa alfandegária. Não existem custos de logística quando o produto é feito e vendido na mesma área.

Imposto interno

Imposto internacional e preços de transferência são factores delicados. As empresas criaram um sistema que permite certa flexibilidade, mas o principal intuito é repassar o custos de I&D. Características de I&D estão localizadas em ligação com as fábricas de produção e os custos são alocados na demonstração de resultados, seguindo alguns princípios:

Supomos que temos 10 fábricas nos EUA e 2 na Ásia, total de 12. O custo total de I&D para o período é 200 mUSD. Respectivamente, $10/12 \times 200$ mUSD é alocado para a demonstração de resultados do EUA e $2/12 \times 200$ mUSD é alocado para a demonstração de resultados da Ásia.

Quando se determina os preços de transferência, multiplicadores (entre 1 e 2) são aplicados para os custos variáveis de produção. Em prática, isso significa os custos variáveis de produção podem ser multiplicados por um número entre 1 e 2 e o resultado são os preços de transferência. Quando usado sabiamente, esses multiplicadores podem também ser utilizados para beneficiar das diferenças da alíquota de taxa de IRC em diferentes áreas. Pelo menos a empresa deve utilizar os multiplicadores para se beneficiar de qualquer perdas acumuladas que possam ter sido geradas.

Finanças

Em adição às receitas financeiras, as empresas podem obter capital através de investidores e empréstimos. As empresas são de carácter S/A, o que possibilita financiamentos efectivos ao emitir acções. Os accionistas esperam um retorno no investimento em forma de dividendos e ganhos capitais.

No decorrer dos últimos anos, a indústria tem estado em uma fase de crescimento rápido e os accionistas não têm tido a oportunidade de receber grandes dividendos. Por outro lado, o aumento no preço da acção tem sido notório e as companhias tiveram rendimentos acima do Índice da Nasdaq nos últimos dois anos.

Pode recompensar os investidores na forma de dividendos ou recompra de acções. Emissões de acções e recompras são feitas de acordo com o valor de mercado da jogada.

Os bancos fornecem empréstimos de curto e longo prazo com uma taxa de juros que dependem da situação financeira da empresa. Empréstimos de curto prazo sempre possuem um "premium" em comparação com um de longo prazo. Por essa razão, empréstimos de curto prazo é a última opção que somente é utilizada quando o mínimo nível de caixa não é alcançado.

Também pode transferir fundos entre diferentes países através de empréstimos internos (Gestão Internacional de Tesouraria). Pode utilizar empréstimos internos caso tenha excessos de reservas de caixa, na Ásia ou Europa, que podem ser repatriados e distribuídos para os accionistas, ou se, por exemplo, precisa financiar investimentos em fábricas na Ásia.



EUA

Os EUA é o mercado local da Mobilé e ao mesmo tempo é o maior mercado. Os EUA é geralmente conhecido como líder em indústrias high-tech, mas no sector de telemóvel, fica atrás do resto do mundo. Tecnologias móveis e redes telefónicas sul-americanas tendem a estar poucos anos atrás da Europa e Ásia. Além do mais, características adicionais são em geral menos valorizadas do que na Ásia e Europa.

Espera-se que a procura cresça de forma estável em 5% p.a. pelo menos nos próximos 2-3 anos. Não há razões para crer que o crescimento irá parar depois disso. De acordo com estimativas menos conservadoras, em poucos anos, com a introdução de novas tecnologias, o crescimento da procura pode atingir índices de até 10% p.a. (per annum).



Europa

As empresas vêm exportando produtos para a Europa há dois anos. Fábricas de produção não serão construídas na Europa, por causa dos altos custos com o pessoal. Espera-se que o crescimento do mercado estará em 10% p.a. e espera-se que a procura cresça de forma estável por muitos anos. Não existe medo de que o mercado irá saturar, já que novas tecnologias garantem constantes mudanças e o desejo de compra dos consumidores para novos telemóveis se mantém.

Ásia

Foi previsto que o maior potencial de crescimento é de facto na Ásia. Atualmente, o mercado cresce em 15% p.a., mas prognósticos de crescimento de longo prazo são difíceis de serem feitos.. Na Ásia, os consumidores querem que seus telemóveis sejam de última geração em conjunto com todas características adicionais possíveis.

MEDINDO O DESEMPENHO

O desempenho da empresa pode ser medido através de indicadores qualitativos e quantitativos. Indicadores quantitativos podem ser divididos naqueles que retratam a situação financeira da empresa e posição de mercado.

O objectivo principal de uma empresa é maximizar o valor para os accionistas. Nesse caso, o retorno para os accionistas é medido por um termo chamado "total shareholder return" (TSR). TSR leva em consideração os dividendos pagos e a valorização capital das acções no passar do tempo. Esse termo é então anualizado para ilustrar o desempenho anual da companhia. O conselho directivo da empresa concluiu que a administração precisa focar em boa performance no curto prazo, sem pôr em risco as oportunidade de longo prazo da empresa. As variações no preço da acção podem ser explicadas através de mudanças em certos indicadores financeiros e operacionais. Entre outros, estão incluídos: ROE, lucro líquido, EPS, quota de mercado em diferentes áreas e a taxa de crescimento das receitas em vendas.