

Estudo de caso 1

O presidente e fundador da Microsoft, William H. Gates, tem recebido vários apelidos pelo mundo afora: garoto mágico, vendedor de idéias, cortador de gargantas, figura cult da informática, capitalista bem-sucedido e o homem mais rico dos Estados Unidos. Enquanto muita gente se preocupa com isso, Gates tem trabalhado muito, tornando a sua empresa a mais importante força na indústria de computadores do mundo. Esse aluno desatento da Harvard deixou a escola para associar-se a Paul Allen e formar a Microsoft. Para ele, o negócio não era produzir computadores, mas programas.

Quando Gates iniciou, em 1978, a Microsoft tinha apenas 13 empregados e vendeu um milhão de dólares de software. Em 1992, empregava mais de 11.800 pessoas no mundo todo, vendendo 2.760 bilhões de dólares de software em 39 línguas diferentes. A Microsoft tornou-se uma empresa de um incrível dinamismo, liderando na criação de ferramentas para os mortais que precisam de microcomputadores, enquanto as outras empresas seguem atrás em seu rastro.

A Microsoft vale hoje mais de 150 bilhões de dólares, detém metade do mercado mundial de programas para PC e não existe um único concorrente que ameace sua posição. Pelo contrário, a Microsoft é quem avança avidamente sobre os espaços ocupados por outras companhias.

Gates conquistou uma impressionante fortuna superior a 7 bilhões de dólares, antes dos 41 anos de idade e em pouco mais de 15 anos de trabalho, por antever as potencialidades do computador pessoal. Gates tem sido um oportunista brilhante. Seu primeiro golpe de sorte ocorreu em 1981, quando a IBM cometeu um dos maiores erros empresariais dos tempos modernos: a companhia deixou de produzir o sistema operacional o MS-DOS para o seu computador pessoal, o Pc. Em vez disso, deixou à Microsoft os direitos exclusivos desse software, que contém as instruções básicas do computador. Isso representava uma máquina de fazer dinheiro. A medida que os clones do PC da IBM foram se multiplicando com a Compaq, Hewlett-Packard, Den Toshiba, Hitachi, Acer etc. , a Microsoft decolou definitivamente. E ela nem sequer escreveu o programa DOS original, que foi adquirido por 75 mil dólares de outra pequena empresa. Hoje, o MS-DOS é o sistema operacional utilizado em mais de cem milhões de micros pelo mundo afora. Após fixar seu parâmetro em sistemas operacionais, a Microsoft passou a migrar rapidamente para uma posição de comando em programas aplicativos, o que representava uma concentração de músculos e cérebros que não se via desde os dias de glória da IBM no mercado de mainframes ao redor da década de 1970.

Apesar do fenomenal crescimento da Microsoft, Gates permanece como o elemento mais importante na cultura corporativa da empresa, mantendo intensa conectividade interna com seus funcionários e evitando os problemas tradicionais das grandes companhias. Seja na criação de novos produtos, como no marketing, programação ou produção, ele adota equipes de pequeno tamanho e que são divididas em subgrupos, assegurando perfeito gerenciamento das tarefas e proporcionando participação total dos membros. Quando desenvolve novos produtos, Gates seleciona uma equipe de aproximadamente dez pessoas da engenharia e marketing estabelece os objetivos e divide o trabalho. Delega autoridade, mas com rédeas curtas. Reúne-se com o grupo a cada duas semanas para rever o progresso, resolver problemas e incentivar a equipe, quando se torna incisivo, exigente e muitas vezes até ameaçador. Ele quer resultados.

Gates não adota as técnicas bem sucedidas de emprego de seus concorrentes. Aprendeu com a IBM que as grandes companhias são melhores para desenvolver projetos, coisa rara entre as companhias iniciantes. Imita os programas de reuniões

da IBM para equipes de novos produtos e fixa objetivos e balizamentos estritos. Gates segue também uma outra regra simples: admita apenas pessoas espertas e ágeis, desafie-as a pensar e a se envolver nas tarefas e a trabalhar duro. O resultado é que o funcionário médio da Microsoft trabalha entre 60 a 80 horas por semana. A companhia recebe normalmente 120 mil currículos por ano, e muitos candidatos rejeitam melhores salários de outras empresas para disputar os prêmios de desempenho e de gratificações proporcionados pela Microsoft.

Gates soube visualizar o poder do computador para as massas antes do seu tempo. Sua característica principal é focalizar o futuro e perceber as oportunidades que os outros não vêem.

Sua estratégia de produto sempre se antecipa à dos concorrentes e é única. Gates possui uma rara combinação de características pessoais, como senso de negócio, profundidade intelectual, espírito empreendedor e competência técnica. Seu planejamento focaliza o usuário, sem deixar de lado a inovação em um mercado dinâmico e caracterizado pela rápida obsolescência dos produtos e tecnologias.

Algumas das táticas da Microsoft têm levado os concorrentes a reclamar e esperar. Entre as várias acusações, o governo americano está investigando os procedimentos de licenciamento para o MS-DOS e acompanhando de perto o sistema operacional Windows que domina 85% do mercado mundial de computadores pessoais. A Microsoft está sendo acusada de tentativa ilegal de monopólio, ao forçar os fabricantes de micros a configurar seus produtos com os seus programas. A Microsoft retruca que os produtos rivais são sempre anunciados como sistemas superiores e que os concorrentes prometem vantagens sobre os produtos Microsoft, fazendo com que os usuários fiquem hesitantes. Por seu lado, os concorrentes rebatem, alegando que a Microsoft utiliza a técnica de confundir, provocando receio, incerteza e dúvida sobre os produtos rivais. Uma briga de demônios. E quem é Gates, na opinião das pessoas? Ele não se importa com o que as pessoas pensam ou dizem a seu respeito. Ele está preocupado com outras coisas.

Questões:

1. A que você atribui o fabuloso sucesso de Bill Gates?
2. Qual o método de Gates para implementar as quatro funções administrativas quando lança um novo produto?
3. Como a Microsoft reflete as habilidades administrativas de Gates?
4. Descreva alguns papéis que Gates adota na Microsoft. São típicos das atividades administrativas? Discuta.
5. Que outras mudanças na Microsoft chegaram ao seu conhecimento?