

Nome:
Nome:
Nome:
Nome:

### Amarrada ao sucesso do passado... que naufraga: Britannica versus Encarta

Durante décadas, a enciclopédia Britannica foi considerada um ícone em termos de literatura de referência. Como resultado desse alto nível de diferenciação, seu preço (e seu valor agregado) eram relativamente elevados. Até início dos anos 90, o conjunto completo dos volumes da Britannica custava mais de US\$ 1600 nos EUA.

Em 1992 a Microsoft decidiu ingressar nesse mercado. A empresa comprou os direitos sobre a Funk & Wagnalls, uma enciclopédia de segunda linha que, devido à baixa diferenciação, havia se transformado em um item de venda em supermercados. A Microsoft transformou o conteúdo da Funk & Wagnalls em um CD acrescentando uma série de recursos de multimídia e um sistema amigável de navegação. Batizado de Encarta, esse novo produto foi vendido inicialmente ao preço de US\$ 49,95 no mercado norte-americano. A Encarta também foi oferecida para fabricantes de *hardware* que passaram a oferecê-la como brinde na compra de seus computadores.

Rapidamente, os impactos da Encarta começaram a ser sentidos nas vendas da Britannica que, inicialmente, concluiu que era necessário adaptar o conteúdo da velha enciclopédia para veiculá-lo através de meio eletrônico. A primeira decisão estratégica foi oferecer acesso on-line ao conteúdo da enciclopédia por meio de uma assinatura anual de US\$ 2000 por ano. Esperava-se que esse acesso substituisse com vantagem a compra da Encarta, trazendo de volta para a clientela da Britannica aqueles que preferem consultas a livros de referência por meio eletrônico. Mas o *core business* da Britannica não seria alterado: continuaria sendo a velha enciclopédia de 32 volumes! As vendas desse tipo de produto ficaram quase inteiramente restritas a grandes bibliotecas e escolas. A clientela doméstica e pequenas escolas continuaram a comprar a Encarta por considerarem que a relação custo-benefício era melhor, dados os limites de suas necessidades e orçamentos. As quedas nas vendas da Britannica continuaram. Em 1996, as vendas foram de US\$ 325 milhões, cerca da metade do valor de 1990.

Em 1995, a Britannica ofereceu assinaturas para acesso on-line por US\$ 120 anuais, exclusivamente para famílias, conseguindo atrair bem poucos consumidores. Finalmente, em 1996, foi lançada a versão em CD a preço de US\$ 200, significativamente superior ao da Encarta. Em 1996 a empresa foi vendida para Jacob Safra. Um banqueiro suíço, que iniciou uma agressiva estratégia de corte de custos e preços, começando por dismantlar completamente o velho esquema de venda porta-a-porta, demitindo mais de 400 vendedores da Britannica. O preço da assinatura anual para acesso on-line caiu para US\$ 85 e o conteúdo do CD foi adaptado para ser vendido a diferentes preços. A versão padrão do CD da Britannica teve seu preço fixado em US\$ 89,99 ainda quase o dobro da Encarta.

Todos concordam com a superioridade do conteúdo da versão CD da Britannica relativamente a Encarta. Mas a assinatura anual a US\$ 200 só atraiu 11 mil interessados e as vendas do CD foram sempre significativamente inferiores às da Encarta. Cortes adicionais no preço do CD da Britannica acabariam por reduzir a margem de ganho significativamente, dados os custos fixos de atualização envolvidos em manter o produto com suas características tradicionais. (Fonte original: Shapiro e Varian (1999))

Perguntas:

- 1) Faça uma análise de SWOT da Britannica e comente o seu ambiente competitivo.
- 2) Como caracterizar a inflexibilidade estratégica da Britannica?
- 3) Identifique os erros na construção de cenários e identificação de tendências. A mudança no veículo de informação parece não ter sido suficiente para reverter a vertiginosa queda de vendas. Quais as alternativas teriam sido desejáveis?

