

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO

BÁRBARA ÁDRIA OLIVEIRA FARIAS FERNANDES

**ANÁLISE DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE QUE
INFLUENCIARAM A MIGRAÇÃO DE VALOR ENTRE AS
EMPRESAS NOKIA E APPLE NO PERÍODO DE 2007 a 2012**

SÃO CAETANO DO SUL
2014

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO

BÁRBARA ÁDRIA OLIVEIRA FARIAS FERNANDES

**ANÁLISE DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE QUE
INFLUENCIARAM A MIGRAÇÃO DE VALOR ENTRE AS
EMPRESAS NOKIA E APPLE NO PERÍODO DE 2007 a 2012**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração – Mestrado, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.
Linha de pesquisa: Gestão e Inovação Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Sérgio F. Crispim.

SÃO CAETANO DO SUL
2014

Ficha Catalográfica

F398a

Fernandes, Bárbara Ádria

Análise dos fatores de competitividade que influenciaram a migração de valor entre as empresas Nokia e Apple no período de 2007 a 2012 / Bárbara Ádria Fernandes. -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2014.

175 p.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Feliciano Crispim

Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014.

1. Competitividade. 2. Migração de Valor. 3. Segmento de Smartphones. 4. Nokia e Apple. I. Crispim, Sérgio Feliciano. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL USCS

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-graduação e Pesquisa:

Prof^a. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestora do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof^a. Dra. Raquel da Silva Pereira

BÁRBARA ÁDRIA OLIVEIRA FARIAS FERNANDES

**ANÁLISE DOS FATORES DE COMPETITIVIDADE QUE
INFLUENCIARAM A MIGRAÇÃO DE VALOR ENTRE AS EMPRESAS
NOKIA E APPLE NO PERÍODO DE 2007 a 2012**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.
Linha de Pesquisa: Gestão e Inovação Organizacional

Data da Defesa: 27-02-2014

Resultado: Aprovada

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Sérgio F. Crispim
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Edson K. de Miranda Kubo
Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo
FEA/Universidade de São Paulo

Este trabalho é dedicado primeiramente a Deus, força sem a qual eu não teria chegado até onde cheguei.

A minha mãe que me ensinou a perseguir meus ideais com dedicação e muita coragem. Sem dúvida alguma, minha maior referência!

A você que por algum motivo está lendo esse trabalho.

AGRADECIMENTOS

Muitas foram as situações que ensejaram ajuda de pessoas amigas, de forma que as contribuições mais relevantes são agora evidenciadas, seja para demonstrar gratidão, seja para tributar crédito por algumas parcelas de qualidade que o trabalho possa ter apresentado.

A Deus que por sua infinita bondade, está sempre me conduzindo por caminhos virtuosos. Desde o início Ele providenciou tudo para que eu chegasse até aqui. Ao Mestre dos mestres, Jesus, o Cristo de Luz.

Registro aqui um agradecimento todo especial ao meu orientador Professor Dr. Sérgio Crispim, que gentilmente me ofertou o tema de pesquisa, sugeriu leituras, podou iniciativas muitas vezes desatinadas por parte dessa pesquisadora. Obrigada grande mestre por tantas oportunidades de aprendizado e, principalmente, pela sua paciência e sensibilidade em entender as minhas limitações. Tenho com o senhor uma dívida enorme de gratidão.

À CAPES, pelo suporte financeiro, suporte esse que foi decisivo para que eu continuasse com a pesquisa.

Aos professores Dr. Milton Carlos Farina, Dr. Carlos Antonio Gil, Dr^a. Ana Cristina de Faria, Dr. Luis Paulo Bresciani, Dr^a Isabel Cristina dos Santos e Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo, pelos ensinamentos passados nas disciplinas que cursei durante o mestrado.

A gestora do programa, professora Dra. Raquel da Silva Pereira, uma pessoa extremamente competente, e muito acessível, obrigada professora por toda oportunidade.

Ao Prof. César Augusto Rezende Navarro pela oportunidade de treinamento nas aulas de Contabilidade Introdutória, por meio do programa de iniciação à docência da USCS.

Aos membros da banca de qualificação e defesa, Professor Dr. Dílson Gabriel dos Santos que participou da banca de qualificação e por motivo de força maior, não foi possível participar da banca de defesa, aos Professores, Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo, Dr. Geraldo Luciano Toledo pelo interesse, dedicação e valiosas contribuições a este trabalho.

À minha mãe Joaquina pelo incentivo ao estudo durante toda a vida, aos momentos dedicados a me ensinar e mostrar caminhos, aos ensinamentos de vida,

e por proporcionar medidas de caráter para enfrentar os desafios com honestidade e coragem. Seu apoio e amor incondicional foram o arrimo que me sustentaram e me fizeram forte para lutar por dias melhores. Obrigada minha mãezinha.

Aos meus queridos irmãos, André e Adriana, pelo carinho e força. Vocês são os melhores irmãos desse mundo, compreenderam minha ausência e me deram os mais valiosos presentes, meus adoráveis sobrinhos: Fabrício, Vinícius e Caíque, aos meus sobrinhos de coração Gabriela e Gabriel, que embora não tendo o mesmo sangue, são igualmente amados.

Ao meu doce e amado marido José Luiz, meu amigo e grande incentivador, obrigada pelo seu amor e por todo seu carinho ao longo desses dez anos de casados, obrigada por você existir em minha vida e por me apoiar no desejo de estudar. Com você aprendi que a busca de objetivo não se esgota com a juventude, mas pode ser tentada enquanto houver disposição.

À minha sogra dona Dalva, minha segunda mãe, obrigada por tanto amor e por suas orações.

A dona Noca, minha vizinha querida que partiu para está ao lado do Dono da Vida. Quantas saudades eu sinto dessa nordestina. Perdoe-me por não ter entendido o verdadeiro motivo de todas as vezes que levava meu dever de casa para a senhora me ajudar a resposta era só uma “ninha, estou sem óculos” Queria muito poder ler para a senhora agora.

À minha família de modo geral, que de formas diversas contribuiu com a realização deste projeto, que não foi somente um projeto de pesquisa, mas um projeto de vida.

À Marlene, pela disposição, simpatia e muita competência em atender às necessidades dos alunos de pós-graduação em administração. Obrigada pela paciência e seu jeito autêntico.

Agradeço a todas as pessoas que fizeram e fazem minha alma sorrir; em especial minha amiga Rosângela Sarmiento, sempre disposta a me ajudar. Obrigada querida amiga, pela sua amizade sincera e ajuda valiosa. A turma do mestrado pessoas, simples e amigas. Espero vê-los em breve.

A todos que me fizeram perceber que o que importa não é o que eu tenho na vida, mas quem eu sou na vida.

Enfim, meu muito obrigada a todos os que me auxiliaram nesta conquista; que a ausência de nomes não signifique esquecimento.

“As pessoas que vencem neste mundo são as que procuram as circunstâncias de que precisam e, quando não as encontram, as criam”

Bernard Shaw

“Não fiz o melhor, mas fiz tudo para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas não sou o que era antes.”

Marthin Luther King

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar e explicar os principais fatores de competitividade que influenciaram a migração de valor de mercado da Nokia para a Apple, considerando-se o segmento de telefonia celular no período de 2007 a 2012. Teve como metodologia a pesquisa bibliográfica sobre os fatores de competitividade, em especial, o estudo dos fatores de competitividade identificados por Contador (2008), em seu livro *Campos e Armas da Competição*. A conclusão deste estudo indica que a análise comparativa da *performance* das duas empresas, Apple e Nokia, revelam que a Nokia apresentou no período de 2007 até 2012 resultados decrescentes, em torno de 80%, enquanto que a Apple apresentou um crescimento em torno de 500%, ou seja, uma significativa evolução em seu desempenho empresarial e participação de mercado, e, que, inclusive, o fator de competitividade mais relevante foi o Produto (iPhone), constituindo-se tais dados em um indicativo da migração de valor da Nokia para a Apple, ou seja, da menos competitiva para a mais competitiva. A presente pesquisa poderá contribuir para o estudo da Administração de Empresas ao possibilitar que empresas com características semelhantes às pesquisadas apliquem em suas gestões os conhecimentos voltados aos fatores de competitividade explorados no trabalho.

Palavras-Chave: Competitividade. Migração de Valor. Segmento de *Smartphones*. Nokia e Apple.

ABSTRACT

This research aims to identify and explain the main competitiveness points that influenced market value migration from Nokia to Apple, considering the phone market in 2007-2012 period. The methodology applied was bibliographical research about factors of competitiveness, in special, it was consulted the study about factors of competitiveness identified by CONTADOR (2008), in his book "Campos e armas da Competição". The conclusion of this study indicates that the comparative analysis of these two companies, Apple and Nokia, show that Nokia presented in the 2007-2012 period decreasing results 80%, while Apple presented an increase of 500%, thus, it presented a huge evolution in its business performance and market share and that the most relevant factor of competitiveness was the iPhone, making these data an indicative of value migration from Nokia to Apple, so, to the least competitive to the most competitive. This research can contribute to the study of Business Management as it might give the possibility that, other companies with similar characteristics to the researched ones, apply in their management the knowledge related to factors of competitiveness explored in this paper.

Keywords: Competitivity. Value Migration. Smartphone market. Nokia and Apple.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Forças que dirigem a Concorrência – Cinco Forças de Porter (1986)	38
Figura 2: Evolução do conceito de vantagem competitiva e criação de valor	41
Figura 3: Ranking dos fatores de sucesso de empresas por meio da competência de seus gestores	47
Figura 4: Fatores relacionados aos bons resultados e crescimento das empresas ..	51
Figura 5: Fatores que conduzem à agregação de valor sob a ótica dos acionistas ..	55
Figura 6: Processo de criação de valor de um produto da empresa Procter & Gamble	57
Figura 7: As três fases da migração de valor	78
Figura 8: Diferença de pressupostos	82
Figura 9: Mecanismo de migração de valor	84
Figura 10: Comportamento do mercado de telefone celular no Brasil no período de 2000 a 2008	93
Figura 11: Macrocampo e Campo da Competição	101
Figura 12: Plano de seleção	101
Figura 13: Modelo empírico da pesquisa	103
Figura 14: Apple Store da Quinta Avenida em New York	114
Figura 15: Fotos do iPhone	115
Figura 16: Marca Apple e Steve Jobs	158

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Objetivo de aumentar a competitividade das empresas	35
Quadro 2: Estratégia Genérica	39
Quadro 3: Fatores de competitividade achados por Zook	46
Quadro 4: Grupos Estratégicos e Fatores de Competitividade	48
Quadro 5: Fatores relacionados ao ambiente interno	50
Quadro 6: Exemplos de fatores de competitividade classificados segundo o modelo geral das atividades das empresas	52
Quadro 7: Fatores de Competitividade segundo Roman	53
Quadro 8: Fatores de sucesso, segundo Kaufman	54
Quadro 9: Fatores de competitividade, conforme Kumschlies e Crispim	55
Quadro 10: Modelo e métodos de fluxo de caixa descontado.....	66
Quadro 11: Fórmula para apuração do EVA	71
Quadro 12: Períodos Históricos que mais ocorreram migração de valor.	74
Quadro 13: Valor de mercado e valor da empresa.....	77
Quadro 14: Fatores críticos de acordo com Slywotzky.	86
Quadro 15: Características organizacionais.....	89
Quadro 16: Empresas multinacionais e empresas transnacionais	90
Quadro 17: Macrocâmbios e Câmbios de competitividade.....	100
Quadro 18: Coleta de Dados.....	105
Quadro 19: Produtos e Serviços da Apple	121
Quadro 20: Acréscimo das vendas líquidas em percentuais por região.....	124
Quadro 21: Quantidade vendida e acréscimos, em unidades e em percentuais, valores em bilhões de dólares.....	125
Quadro 22: Síntese dos resultados econômicos e financeiros em bilhões dólares (US\$) e acréscimos em percentuais.	126
Quadro 23: Valor mínimo e máximo das ações, em dólares e variações em percentuais.....	128

Quadro 24: Vendas por segmento operacional e em regiões geográficas em milhões de Euros.....	135
Quadro 25: Resultado financeiro das operações em bilhões de Euros.....	136
Quadro 26: Resultado financeiro das operações em bilhões de <i>Euros</i>	137
Quadro 27: Comparativo de preços	144
Quadro 28: Fator Preço.....	145
Quadro 29: Fator Produto	150
Quadro 30: Fator Atendimento	153
Quadro 31: Fator Prazo.....	156
Quadro 32: Fator Imagem	161

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Desempenho das vendas líquidas	123
Gráfico 2: Desempenho das vendas líquidas	124
Gráfico 3: Desempenho por Produto	1255
Gráfico 4: Desempenho das receitas e resultados	127
Gráfico 5: Desempenho das ações da Apple	128
Gráfico 6: Valor de Mercado da Apple	129
Gráfico 7: Nokia - Desempenho das vendas líquidas.....	135
Gráfico 8: Desempenho da receita e resultados	137
Gráfico 9: Desempenho das ações da Nokia	138
Gráfico 10: Valor de mercado da Nokia em bilhões de Dólar.....	138
Gráfico 11: Curva de valor da Apple.	139
Gráfico 12: Curva de valor da Nokia	140
Gráfico 13: Curvas de valor da Nokia e da Apple.....	140
Gráfico 14: Principais fabricantes - 2012.....	143
Gráfico 15: Venda de <i>smartphones</i> no mundo em 2012	145

LISTA ABREVIATURAS E SIGLAS

ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
APVL	<i>Adjusted Present Value</i>
AO	Ativos Operacionais
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
EDS	<i>Electronic Data Systems</i>
EVA	<i>Economic Value Added</i>
HP	<i>Hewlett-Packard</i>
MIDIC	Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior
NOPAT	<i>Net Operating Profit After Tax</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PL	Patrimônio Líquido
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S/A
RBV	<i>Resource Based View</i>
SMP	Serviço Móvel Pessoal
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TSMC	<i>Taiwan Semiconductor Manufacturing Co.</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Caracterização do Problema.....	20
1.2 Justificativa da Pesquisa	21
1.3 Problema de Pesquisa	23
1.4 Objetivo da Pesquisa	24
2 PLATAFORMA TEÓRICA	26
2.1 Vantagem Competitiva e Estratégia Competitiva.....	26
2.1.1 Vantagem Competitiva.....	28
2.1.2 Estratégia Competitiva.....	33
2.2 Fatores de Competitividade	42
2.3 Valor.....	58
2.4 Critérios de Avaliação de Empresa	62
2.5 Migração de Valor entre Empresas.....	72
2.6 Empresas Concorrentes do Setor de Telefonia Celular	87
3 METODOLOGIA	96
3.1 Estratégia e Plano de Investigação.....	96
3.2 Coleta de dados	104
4 RESULTADO DA PESQUISA	108
4.1 Contexto histórico e migração de valor entre as empresas.	108
4.1.1 Apple.....	108
4.1.2 Nokia.....	129
4.1.3 Comparativo dos resultados e a migração de valor	139
4.1.4 Fatores de Competitividade da Apple e Nokia	141
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	163
REFERÊNCIAS.....	167

1 INTRODUÇÃO

Uma das ideias mais amplamente aceitas a respeito da administração estratégica é a de que a evolução de mercado no tempo obedece a um padrão geral comum, ou “ciclo de vida”. Os mercados, nos primeiros estágios de sua evolução, apresentam padrões erráticos de crescimento e instabilidade em termo de tecnologia, estrutura e métodos de competição. Para os que sobrevivem a esse período turbulento, segue-se um estágio de crescimento rápido. Mais tarde ainda, os mercados amadurecem e se estabilizam. A maturidade pode persistir por muitos anos, mas em última instância quase todos os mercados estão destinados a declinar, seja porque surge uma tecnologia nova e superior, seja devido a mudanças das necessidades dos clientes. (BUZZEL; GALE, 1991).

Tal necessidade passou a se intensificar, tendo seu ápice com a efetivação do processo de globalização, em que novas técnicas, novos objetos, novos parâmetros econômico-sociais e novas ideologias mundiais passaram a configurar-se no cenário global.

Nesse novo cenário, em que esse ser racional está muito mais atento às modificações externas, compreende-se a existência de um novo consumidor. Um consumidor que observa a tudo e a todos, que deposita atenção nas extensões e limitações do produto oferecido, que sempre pontifica o preço, que prestigia a imagem da empresa, que observa a diferenciação dos prazos, do atendimento, enfim, de novos fatores que estão inter-relacionados à fruição da competitividade global, visto que o panorama contemporâneo de negócios é caracterizado pela inexistência de fronteiras geográficas.

Dentro desse mercado mundial destaca-se o de telefonia móvel que tem apresentado um crescimento exponencial, pois a venda mundial de dispositivos móveis bateu a marca de 1,75 bilhão de unidades no ano de 2012 (GARTNER, 2013). Desde sua primeira introdução comercial, em 1983, os telefones vêm se tornado parte essencial do cotidiano do homem. O desenvolvimento de dispositivos móveis, *softwares* e redes tem aberto inúmeras oportunidades de mercado, sendo apoiado pela evolução tecnológica dos telefones celulares quando o assunto é desempenho.

Observa-se que os telefones móveis têm se tornado mais poderosos, e têm tido suas capacidades ampliadas e atraindo um número muito grande de

consumidores cada vez mais exigentes. E para manter-se no mercado tão competitivo em função da acirrada concorrência é que as fabricantes de telefones buscam se antecipar umas das outras oferecendo produtos e serviços com características cada vez melhores.

Nesse ambiente, surgem os telefones inteligentes que só no ano de 2012 foram vendidos 712,6 milhões de *smartphones* no mundo, representando um aumento de 44,1%, se comparado ao ano anterior (GARTNER, 2013). Os *smartphones* são hoje o segmento mais lucrativo do mercado global de telefonia móvel. Empresa como a Nokia, que até a década de 1990 era líder absoluta quando o assunto era telefone, não foi capaz de acompanhar o rumo que o setor estava tomando, e, por outro lado, a Apple, novata nesse segmento, soube aproveitar a evolução do mercado e as oportunidades oferecidas. Desse modo, no ano de 2012, dos 712 milhões de *smartphones* vendidos no mundo, a Apple vendeu 135,9 milhões, contra 35 milhões de aparelhos vendidos pela Nokia (GARTNER, 2013).

Observa-se, pelas informações apresentadas, que existe uma migração de valor da Nokia para Apple e a concepção de valor agregado ao produto em questão (*smartphone*) é bastante diferenciada. Hoje, a Apple tem reconhecimento mundial diante da criação de produtos inigualáveis, com *design* diferenciado, com capacidade de inovação como principal característica, atraindo cada vez mais, consumidores em função dos produtos lançados.

É por isso que muito se argumenta sobre o quão importante é entregar valor para os clientes, que é uma condição fundamental de competitividade. Ocorre que o grande desafio das empresas não é apenas entregar valor para os clientes, mais também para os acionistas e, nesse contexto, valor e migração de valor, são terminologias merecedoras de estudos.

É, pois, importante localizar a competitividade dentro do cenário globalizado de atuação das empresas, caracterizando-se a inovação como um forte diferencial competitivo, fundamentalmente nas empresas que operam com produtos de alta tecnologia, tais como as fabricantes de celulares, destacando-se neste estudo as empresas globais Apple e Nokia, reconhecidas por suas capacidades de introduzirem no mercado produtos e serviços cada vez mais competitivos, com *design* inovador e com fortes implicações nas escolhas dos usuários, modificando seus hábitos de consumo.

Assim, considerando-se que o imperativo para as organizações é a competitividade, pode-se entender que à medida que as empresas obtêm vantagens competitivas, aumenta cada vez mais sua parcela no mercado. Nesse sentido, as empresas implantam estratégias de ações para atuarem em mercados locais e globais, produzindo constantemente produtos ou serviços diferenciados e que tenham valor percebido pelo consumidor, influenciando, conseqüentemente, o valor das empresas.

A presente pesquisa explora o conceito de valor das empresas e a relação da migração desse valor entre as concepções de negócios que se tornaram obsoletas, pois, deixaram de gerar valor para os clientes e acionistas. Esse processo de transferência de valor para as novas concepções de negócios que oferecem maior possibilidade de satisfazer os anseios de consumo dos clientes, reflete, por sua vez, no valor da empresa para os acionistas.

Nesse novo ambiente competitivo as empresas não podem mais se sentirem confortáveis ou acomodadas com sua fatia e posição no mercado, uma vez que, as mudanças proporcionam oportunidades para todos. Exemplo clássico é a Apple que, novata no segmento de telefonia móvel, vem se diferenciando no mercado de *smartphone*.

Diante dos fatos, é importante compreender os **fatores de competitividade**, ou seja, quais os **fatores de competitividade** que levaram a essa migração de valor de mercado da Nokia para Apple, ou seja, da menos competitiva para a mais competitiva, considerando-se o segmento de telefonia celular, em especial, o de *smartphone*, ou seja, dos telefones inteligentes e possuidores de avançada tecnologia, no período de 2007 a 2012. Enfim, são várias as ponderações, que merecem destaque e, por conta disso, serão analisadas na presente dissertação.

1.1 Caracterização do Problema

Collins e Hansen (2012) convidam o leitor a voltar o pensamento para 15 anos atrás e refletir sobre o que aconteceu de lá para cá, sobre os eventos que tiraram a estabilidade no mundo, no Brasil, nos mercados, no trabalho e na vida das pessoas – que desafiaram todas as expectativas. Pode-se ficar atônito, confuso, surpreso, encantado ou aterrorizado, mas, nunca será possível prever os acontecimentos. A vida é desafiadora e o futuro, uma incógnita. Isso não é bom nem

ruim; simplesmente é como a gravidade: existe. No entanto, permanece diante do ser humano a tarefa de administrar o próprio destino.

Collins e Hansen (2012) continuam suas reflexões ao formularem a seguinte pergunta: por que algumas empresas prosperam na incerteza, até mesmo no caos, e outras não? Afirmam, ainda, que em algumas companhias líderes globais transitam excepcionalmente bem nesse tipo de mundo. Não se limitam a reagir, criam. Não se limitam a sobreviver; dominam. Não se limitam a ter sucesso, prosperam. Os autores dizem não acreditar que o caos, a incerteza e a instabilidade são coisas boas; as empresas, os líderes, as instituições e as sociedades não prosperam no caos, mas são capazes de prosperarem, apesar do caos. Então, quais são os principais fatores que possibilitam essa prosperidade?

Como um dos principais objetivos da administração é maximizar o valor da empresa para seus proprietários, é fundamental que cada decisão tomada por seus gestores consiga efetivamente criar valor econômico. Desse modo, administrar olhando o valor da empresa proporciona um *feedback* para os gestores e proprietários de empresas sob o ponto de vista de qualidade da administração. No entanto, para maximizar valor, os gestores precisam de uma ferramenta para estimar os efeitos de estratégias alternativas (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

1.2 Justificativa da Pesquisa

Entende-se que uma pesquisa sobre administração deve apresentar contribuições à prática das empresas. Em relação à formação de estratégias, criação e migração de valor, existem desafios particularmente interessantes, em que o executivo, ao enfrentar tais questões, precisa de mais do que técnicas padronizadas (BARBERO, 2008).

As duas empresas selecionadas para esta pesquisa justificam-se pelo fato de que em 2007 a Nokia participava com 63% dos lucros do setor de telefones celulares e 36 meses depois sua parcela no lucro global declinou para 19%. Por outro lado, somente as vendas do produto iPhone contribuíram para o disparo da Apple, que passou a participar com 48% da lucratividade setorial (HAMEL, 2012).

Nesse sentido, justifica-se a escolha do tema e a pesquisa realizada por alinhar-se a um assunto de significativa relevância para o mundo acadêmico e, principalmente, para o mundo empresarial contemporâneo que vive em constante

turbulência econômica e financeira, exigindo assim, novos modelos de gestão e planejamento de estratégias competitivas.

Vale lembrar que mudanças ocorrem em todos os aspectos ou fatores do ambiente competitivo: comportamento de compra do cliente, número e força relativa de concorrentes, métodos de produção e métodos de comercialização e ainda realçar que, alguns administradores tornam-se parte ativa na criação dessas mudanças, outros se adaptam a elas com sucesso, e, ainda, outros são incapazes de lidar com as novas exigências que acompanham a evolução do mercado (BUZZELL; GALE, 1991).

Contador (2008) é autor do livro *Campos e Armas da Competição* o qual é apontado como novo modelo de estratégia, modelo esse que nasceu em 1991 de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas, segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição (como preço e qualidade do produto), e a segunda, às armas da competição (como produtividade e propaganda), que interessam apenas à empresa.

Contador (2008) relata que, de 1991 a 1998 foram desenvolvidos gradativamente conceitos qualitativos e entre 1999 e 2000 foram criadas variáveis matemáticas, fato que possibilitou aprofundar o entendimento sobre as formas de competição empresarial, aprimorar o modelo e validá-lo pela aplicação de métodos estatísticos sobre os resultados das pesquisas e que, entre os anos de 1999 e 2007 esforços foram concentrados em consolidar a pesquisa e o modelo.

Contador (2008) ainda expressa que esse esforço resultou em uma abordagem original da Teoria da Competitividade, útil para entender, analisar e explicar como as empresas competem entre si, diagnosticar as deficiências competitivas, propor medidas para aumentar a competitividade e formular estratégias competitivas alinhadas entre si. Isto posto, para a presente pesquisa buscou-se estudar os fatores de competitividades apontados por Contador, em que se destaca: Preço, Produto, Prazo, Imagem e Atendimento.

A motivação da autora para pesquisar o assunto reside também na busca de evidências, mecanismos e teorias para maior entendimento do complexo mundo dos negócios, buscando respostas para vários questionamentos. A esse respeito, Ito *et al.*, (2012) definem que, as questões do valor, criação e captura de valor, ainda necessitam de estudos e maiores consolidações para o entendimento da área.

Suponha que se queira estudar o fator que produz ganhadores de medalha de ouro nos jogos olímpicos. Se considerarem apenas os ganhadores, descobririam que todos eles têm treinadores. Porém, se analisassem os atletas que integram a equipe olímpica e jamais ganharam uma medalha, verificariam que eles também têm treinadores! A questão fundamental é: quais os fatores que, sistematicamente, diferenciam os ganhadores de medalha de ouro dos atletas que nunca conquistaram uma medalha? (COLLINS, 2006).

Com o raciocínio próximo do exemplo acima, expressa-se a motivação em buscar entender os fatores de competitividade que influenciaram a migração de valor entre empresas concorrentes no setor de telefonia celular (Nokia e Apple), analisá-los e correlacioná-los aos identificados por Contador (2008), em seu livro *Campos e Armas da Competição*. Com tal procedimento, se espera que a pesquisa contribua para uma melhor compreensão dos fatores de competitividade que levam ao ganho ou à perda de valor entre empresas que atuam em um mercado dinâmico, competitivo e global.

1.3 Problema de Pesquisa

No contexto empresarial contemporâneo, os termos competitividade, valor, agregação e migração de valor estão intrinsecamente correlacionados e extrapolam a visão econômica. Nas palavras de Ito *et al.*, (2012, p. 7):

Ao se trabalhar com conceitos de valor, como valor de uso, valor de troca, criação de valor, valor capturado, valor percebido e uso do valor, pode-se demonstrar que a formação e a sustentação de vantagem competitiva estão além do olhar predominantemente econômico. Elas necessitam ser complementadas por dimensões que atinjam o consumidor, alterando seu estado de espírito, seus desejos e suas emoções. A vantagem competitiva, nesse novo contexto, pode ser entendida como uma governança de um sistema de firmas que se alinham para a criação e a entrega de um valor de uso, e que se relaciona mutuamente para dividir o valor que foi criado.

O vigoroso crescimento e os excelentes resultados financeiros alcançados nos últimos anos pela empresa Apple confirmam o acerto da estratégia de investir no segmento de tecnologia - telefonia móvel, e, se a Apple ganhou muito, provavelmente outra empresa perdeu. A pesquisa aponta que, a empresa que no

período da pesquisa obteve perda de valor de mercado e atuante no mesmo segmento da Apple foi a Nokia.

Um problema de pesquisa pode ser delineado a partir da observação do pesquisador sobre dada situação, com reflexão fundamentada na teoria ou ainda pela análise dos resultados da apuração de determinado método que se queira testar (ROESCH, 2007).

O desafio de estudar a conexão dos termos fatores de competitividade e valor, em especial a migração de valor entre empresas concorrentes, globais e atuantes no setor de telefonia celular é que se apresenta o seguinte questionamento: **Quais são os principais fatores de competitividade que influenciaram a migração de valor de mercado da Nokia para a Apple no período de 2007 a 2012?**

1.4 Objetivo da Pesquisa

O objetivo geral da pesquisa é: **Identificar e explicar os principais fatores de competitividade que influenciaram a migração de valor da Nokia para a Apple, considerando-se o segmento de telefonia celular.**

O estudo foi realizado com as empresas Apple e Nokia, escolhidas em função de suas representatividades, por serem de capital aberto, possuírem transparência na divulgação de seus resultados econômico-financeiros e que apresentam, de forma clara, um processo de migração de valor da menos competitiva para a mais competitiva.

O período escolhido deve-se ao fato de que as curvas de valor das empresas focais, a partir de 2007, passaram a ter comportamentos contrários, haja vista que, enquanto o valor de mercado da Apple ascendeu vertiginosamente o da Nokia declinou, fato que instigou esta pesquisadora.

Em sua estrutura, esta dissertação, além da introdução, foi organizada em quatro capítulos, sendo: Plataforma Teórica, Metodologia, Resultado da Pesquisa e as Considerações Finais.

Na introdução, primeiramente foi caracterizado o problema, em seguida, discorreu-se acerca da justificativa; identificou-se o problema de pesquisa e, por fim, delineou-se o objetivo da presente pesquisa.

No segundo capítulo, apresenta-se a plataforma teórica, abordando temas como vantagem competitiva, estratégia, competitividade, fatores de competitividade, valor de empresa, critérios de avaliação de empresas e migração de valor.

Em sequência, no terceiro capítulo, reservou-se a descrição da metodologia, fazendo referência às empresas Apple e Nokia, que compõem a população da pesquisa. Ainda nesse capítulo, são destacadas a estratégia de investigação, o plano de investigação, coleta e tratamento dos dados.

No quarto e último capítulo reservou-se a apresentação do resultado da pesquisa, identificando-se o contexto histórico e os fatores de competitividade que influenciaram na migração de valor entre as empresas Apple e Nokia.

E, por último, as considerações finais, apresentando sugestão para futuras pesquisas, bem como, as limitações da presente pesquisa.

2 PLATAFORMA TEÓRICA

Concorda-se que, a plataforma teórica ou revisão da literatura, de acordo com Creswell (2010) permite compartilhar com o leitor os resultados de outros estudos que estão intimamente relacionados com o que está sendo realizado, além de relacionar um estudo ao diálogo maior e contínuo na literatura, preenchendo lacunas e ampliando estudos anteriores. Nesse sentido, desenvolve-se essa etapa da pesquisa.

2.1 Vantagem Competitiva e Estratégia Competitiva

Um dos principais objetivos da administração é maximizar o valor da empresa para seus proprietários, portanto é fundamental que as decisões tomadas pelos gestores permitam a efetiva maximização de valor. Desse modo, as empresas vão procurar atividades cujos produtos permitam maior escopo competitivo.

Slywotzky, Morrison e Quella (1998), ao fazerem analogia sobre estratégia de guerra e vantagem competitiva, expressam que as guerras eram tradicionalmente vencidas por aqueles que possuíam a maior força de combate. O objetivo do avanço do exército era continuar empurrando o adversário para trás, capturando o território cedido.

A boa estratégia orientará a empresa a se posicionar para ser bem-sucedida e crescer, portanto, indo em frente, e o pleno conhecimento da vantagem competitiva de hoje é o primeiro passo para mantê-la no futuro. Em face de tal premissa, expressam-se conceitos sobre vantagem competitiva, tendo como referência Brito e Brito (2012).

De acordo com Ansoff (1968 *apud* Brito e Brito, 2012), a Vantagem Competitiva procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial.

Para Hofer e Schendel (1978 *apud* Brito e Brito, 2012), a Vantagem Competitiva está relacionada à posição única que uma organização desenvolve *vis-à-vis* com seus competidores por meio de seus padrões de implantação de recursos e/ou escopo de decisões.

Conforme afirma South (1981 *apud* Brito e Brito, 2012), a Vantagem Competitiva é aquela que oferece a oportunidade de rentabilidade sustentada em

relação aos concorrentes, em vez de uma circunstância na qual os lucros são capturados por empresas com posições semelhantes, lutando por volume e *market-share*.

Já no entendimento de Barney (1991 *apud* BRITO e BRITO, 2012), uma empresa tem Vantagem Competitiva sustentada quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por algum dos concorrentes atuais ou potenciais e quando esses concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia.

Na contribuição de Grant (2002, *apud* Brito e Brito 2012), quando duas ou mais empresas competem no mesmo mercado, uma empresa possui vantagem competitiva sobre seus rivais quando ganha (ou tem o potencial para ganhar) uma taxa do lucro persistente mais alta.

De acordo com Peteraf e Barney (2003, *apud* Brito e Brito 2012), uma empresa tem uma vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor econômico do que o concorrente. O valor econômico criado por uma empresa no decurso da prestação de um bem ou um serviço é a diferença entre os benefícios percebidos pelos compradores ao adquirirem o bem e o custo econômico para a empresa.

Depreende-se dos conceitos sobre vantagem competitiva, citados pelos diversos autores referenciados por Brito e Brito (2012), que os termos abaixo foram comuns:

- a) posição superior perante concorrente;
- b) rentabilidade sustentada em relação ao concorrente;
- c) criação de valor cujo concorrente não consegue obter;
- d) taxa de lucro persistente mais alta que o concorrente e criação de valor econômico maior que o concorrente.

Ansoff (2002) afirma que a busca por vantagem competitiva envolve a escolha de fatores de diferenciação, ou seja, como uma empresa pode disputar com outra com os mesmos recursos. O autor, nesse sentido, considera que:

- a) o mercado é econômico e competitivo: o mercado delimita a atividade econômica e é caracterizado pela competição. Em última análise, as empresas lutam por maior fatia de mercado;

- b) o processo de formação de estratégia é a seleção analítica de posições genéricas: o método se baseia na análise de dados contextuais para orientar a escolha de opções estratégicas;
- c) os analistas desempenham um papel fundamental no suporte a decisão: embora o poder de decisão esteja nas mãos dos executivos.

Portanto, a vantagem competitiva de uma empresa se verifica quando a empresa, na luta pela sobrevivência, se utiliza de estratégias para se diferenciar das outras existentes no mercado. O desafio das empresas é criar um contexto no qual as suas competências, recursos e características, adquiram vantagem competitiva no mercado a partir de uma busca contínua e intensa da capacidade de inovar, de responder com rapidez às exigências do cliente e de adaptar-se aos novos padrões da concorrência.

2.1.1 Vantagem Competitiva

Absorve-se que a vantagem competitiva está relacionada à estratégia, rentabilidade e criação de valor de uma determinada empresa em relação ao seu concorrente. Contador (2008) afirma que, existe um ponto de rara concordância entre os pensadores das diversas correntes da Teoria da Competitividade: o resultado da empresa medido, por exemplo, por indicador de rentabilidade ou de participação no mercado é consequência de suas vantagens competitivas, mas as concordâncias param por aí. Os pensadores divergem sobre o conceito e a origem da vantagem competitiva.

A abordagem de Hitt, Ireland e Hoskinson (2011) enfatiza a existência de quatro critérios que, quando aplicados, podem garantir vantagem competitiva sustentável para as empresas:

- a) capacitações valiosas: ajudam as empresas a neutralizar ameaças ou explorar oportunidades;
- b) capacitações raras: não são muitos que as possuem;
- c) capacitações custosas de imitar - históricas: uma cultura organizacional ou marca ímpar e valiosa; causa ambígua: as causas e os usos de uma competência não são claras; complexidade social: relações interpessoais, confiança e amizade entre gerentes, fornecedores e clientes;

d) capacitações não substituíveis: não existe equivalente estratégico.

No âmbito da diversidade de conceitos existentes sobre competitividade, há nitidamente na literatura relativa à Teoria da Competitividade duas correntes de pensamento sobre o conceito de Vantagem Competitiva:

- a) a da Organização Industrial, que relaciona vantagem competitiva ao resultado da empresa, ou seja, se uma empresa obtém melhor resultado que uma concorrente, ela possui maior competitividade; e
- b) a Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* - RBV) a qual relaciona vantagem competitiva à capacidade da empresa em criar valor ao cliente por meio de seus fatores internos (CONTADOR, 2008).

Havendo tal disparidade de conceito sobre competitividade, é natural que haja grande diversidade de indicadores. Contador (2008) diz que, autores como Schmalensee (1985); Porter (1986; 2004); Rumelt (1991); Roqueberr *et al.* (1996); McGahan e Porter (1997; 2002); Hawawini *et al.* (2003); Besanko *et al.* (2004); e Hitt; Ireland e Hoskisson (2011) entendem que a competitividade deve ser medida por um indicador de resultados econômico-financeiro, principalmente a rentabilidade operacional, razão entre lucro operacional e o total dos ativos.

Quanto aos indicadores de competitividade, os autores também discordam do uso de indicadores de resultado financeiro e pregam que a competitividade deve ser medida por um indicador de participação de mercado. O aumento da participação de mercado conduz a empresa em direção ao domínio do mercado, ou seja, ao poder monopolista, o que, por sua vez, leva a uma maior lucratividade no longo prazo. A capacidade de aumentar a participação de mercado é o principal sinal de que a empresa possui um potencial competitivo (CONTADOR, 2008).

Domingos (2009) exemplifica o caso da indústria norte americana Victorinox, tradicional na fabricação de canivetes, que resolveu fazer uma pesquisa com seu público e descobriu algo inusitado. Quando questionados sobre quais produtos da marca conheciam, os entrevistados responderam: canivetes e relógios.

O fato era que a Victorinox nunca havia produzido relógios. Os gestores da empresa não souberam explicar a razão do engano, porém a empresa aproveitou e absorveu como sugestão dos clientes a produção de relógios e desenvolveu uma

coleção. A sugestão resultou em sucesso de vendas e o produto se popularizou nos Estados Unidos, onde a cada cinco relógios vendidos, pelos menos um é Victorinox.

Domingos (2009) expressa que, esse é um exemplo que trouxe vantagem competitiva, fundamentado em Porter (1986), em que afirma que, a extensão da integração nas atividades desempenha uma função-chave na vantagem competitiva. Assim, a vantagem competitiva, de modo geral, deriva ou é consequência da estratégia adotada pela empresa.

Quanto maior o nível de competição no segmento do mercado em que a organização atua, mais decisivamente esta afirmação deve ser levada em conta. Assim é que mudanças ambientais de diferentes ordens – políticas e sociais, ambientais e tecnológicas, novas configurações dos atores sociais e novos concorrentes no mercado, em padrões de consumo e nos indicadores econômicos – afetam os padrões de competitividade empresarial e precisam ser consideradas no processo de tomada de decisão estratégica em organizações (MACHADO; BARBOSA, 2002).

2.1.1.1 Vantagem Competitiva *versus* Criação de Valor

Em um ambiente de alta competição, cujos cenários mudam continuamente, é fundamental uma estratégia de negócios clara e bem desenhada, visando o sucesso da empresa no longo prazo e a manutenção do valor conquistado. Ressalta-se que, a vantagem competitiva é um construto latente e precedente lógico do desempenho superior (POWELL, 2003). A turbulência crescente do ambiente de negócios tem concentrado a atenção sobre os recursos e capacidades organizacionais como principais fontes de sustentável vantagem competitiva e as bases para a formulação da estratégia (GRANT, 1996 *apud* AKROUSH, 2012).

A sobrevivência das organizações exige, portanto, a busca e a conquista de maior competitividade. De acordo com Brito (2011), a vantagem competitiva é a principal hipótese para explicar a heterogeneidade do desempenho entre as empresas, razão pela qual se faz necessária a promoção de mudanças contínuas nos modelos de negócios, visando a criação de valor para os acionistas e proprietários, e que pressupõe a criação de valor para os consumidores.

Os gestores enfrentam desafios nas tomadas de decisões em relação à formulação de estratégias empresariais em ambientes cada vez mais incertos,

exigindo revisão criteriosa na governança corporativa e modelos de negócios, visando a criação e manutenção de valor para os clientes e acionistas.

As incertezas geradas pelas turbulências do ambiente externo e a necessidade de preparar a organização para o futuro, garantindo a criação e a multiplicação de seu valor, por meio de vantagens competitivas defensáveis e sustentáveis, determinam a necessidade da previsão de cenários e a escolha dos rumos a serem seguidos. Nesse sentido, a estratégia empresarial tem grande importância, por ser elemento que aglutina a cultura da empresa, suas políticas com clientes e outros atores, em seu processo de criação de valor (VALDÉS, 2003).

Mudar a estratégia e tornar a empresa diferenciada ao ser comparada com os concorrentes contribui com a sua longevidade. Assaf Neto (2007), por essa perspectiva, expressa que as capacidades gerenciais são entendidas como estratégias adotadas que permitem as empresas atuarem com um nível de diferenciação em relação aos seus concorrentes de mercado, assumindo uma vantagem competitiva e maior agregação de valor para seus proprietários. Por outro lado, a estratégia de sucesso, além de gerar vantagem competitiva, permite maior valorização da empresa.

Os estudos sobre estratégia destacam três postulados básicos que devem estar presentes nas estratégias empresariais. De acordo com Hax e Wilde (2001 *apud* Valdés, 2003):

- criação de valor econômico, isto é, conseguir um desempenho financeiro superior e sustentável, medido em termos de rentabilidade no longo prazo;
- vinculação com o cliente, apoiada por uma proposta exclusiva de valor para o cliente: atrair, satisfazer e reter o cliente;
- criação na empresa do “espírito do sucesso”, criando, assim, um fluxo de talento: atrair, satisfazer e reter os empregados que se destacam.

Para Porter (1986), o escopo das atividades de uma empresa pode ter uma função poderosa na vantagem competitiva, por meio de sua influência sobre a cadeia de valores e, nesse sentido, a criação de valor passou a ser indicador de desempenho dos administradores das empresas, em especial na Europa, Estados Unidos e Japão.

Copeland, Koller e Murrin (2002) expressam que o aumento da importância dos acionistas na maioria dos países desenvolvidos levou um número crescente de

administradores a se concentrarem na criação de valor como sendo a medida primordial do desempenho corporativo.

Nesse contexto, Slywotzky (1997) assegura que as empresas utilizam atualmente um repertório de mecanismos de captação de valor muito mais amplo do que utilizavam antes: financiamentos, produtos auxiliares, soluções, participação em elos posteriores da cadeia de valor, compartilhamento de valor, licenciamento, entre outros e, finaliza, declarando que, as empresas são remuneradas pelo valor que oferecem aos clientes de forma altamente inovadora.

Dessa forma, é possível expressar que o valor, é entendido como a capitalização de mercado, no caso de empresas de capital aberto, e é uma importante medida de desempenho dos gestores e das empresas.

É possível observar também um intenso processo de transferência de valor ou de investimentos entre empresas concorrentes na direção daquelas que conseguem formular e implementar as melhores estratégias competitivas. Nesse sentido, acredita-se que as relações entre estratégia e desempenho também possam ser aprendidas com a análise da experiência de muitas empresas (BUZZELL; GALE, 1991). Constata-se, então, a *interface* entre estratégia e valor da empresa.

Favaro, Meer e Sharma (2012) argumentam que, a todo instante, empresas de alto crescimento passam a crescer menos. Muitos dirigentes empresariais encaram a mudança como sinal inevitável de que o negócio amadureceu e, portanto, param de buscar ali dentro um crescimento forte. Nesse panorama, tem início o processo de migração de valor. Dessa forma, Slywotzky (1997) entende que, a migração de valor descreve uma abordagem estratégica que começa de fora para dentro da organização, exige que se analise o ambiente, investigando as capacidades e o rumo que a empresa está tomando.

O valor de uma empresa não é uma variável constante, desse modo, normalmente, se altera com o transcorrer do tempo. Nesse sentido e evidenciando os desafios das decisões envidadas pelos gestores, Zook (2001) ressalta que, a questão mais importante das equipes de gestão é de que maneira vão enfrentar o desafio do crescimento de suas empresas.

Ademais, a construção do valor para o acionista ou do valor de mercado das empresas é tarefa complexa e desafiadora, fato que exige dos gestores apurada visão de mercado, criteriosa escolha e operacionalização do modelo de negócio,

basicamente composto pelo escopo de produto ou serviço, segmento de clientes-alvo, proposta básica de valor, canais de distribuição, atividades e recursos.

Importa elucidar que a expressão “valor”, no contexto acadêmico, tem vários conceitos e perspectivas. Para Porter (1986), valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhes oferece, ou seja, cada indivíduo estabelece o valor do produto ou serviço adquirido, decorrente do benefício agregado por este produto ou serviço.

Para Christopher (1997 *apud* FARIA; COSTA, 2005), o valor para o cliente é gerado quando as percepções dos benefícios percebidos em uma transação superam os custos totais de propriedade. Já para Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2003), valor é o indicador da contribuição de uma empresa ao seu cliente, baseado em toda gama de produtos, serviços e intangíveis que constituem a oferta da empresa.

Ao observar uma empresa, é possível, pois, afirmar que ela é composta por um conjunto de projetos e por uma coleção de recursos produtivos desenvolvidos ao longo de sua vida, resultantes de inúmeros investimentos realizados de forma gradual e sucessiva.

De acordo com Costa, Costa e Alvim (2011), os investimentos já feitos gerarão os fluxos operacionais futuros da empresa, que constituem base de cálculo do seu valor justo. Dessa maneira, o valor de uma empresa, por ser referenciado em relação à projeção de resultados futuros, é fortemente influenciado pela definição estratégica das empresas, pela competência demonstrada para sua operacionalização e pela capacidade de gerar vantagem competitiva.

2.1.2 Estratégia Competitiva

Estratégia, para Ansoff (2002), é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Por exemplo: padrões segundo os quais o desempenho presente e futuro da empresa possam ser medidos. Quando qualitativos esses padrões são chamados de objetivos, e, quando quantitativos, são chamados de metas, regras para o desenvolvimento da relação de uma empresa com seu ambiente externo: quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagens sobre seus concorrentes.

Na teoria de Mintzberg (1987, *apud* Contador, 2008), não existe definição de estratégia que seja aceita universalmente. Desse modo, para conceituá-la de maneira compreensível, são necessárias várias definições, porém, cinco em particular:

- Estratégia é um plano – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para chegar a um objetivo desejado, que corresponde à estratégia pretendida;
- Estratégia é um padrão – um comportamento consistente para manter a coerência ao longo do tempo, que corresponde à estratégia realizada;
- Estratégia é uma posição – uma forma de colocar um produto em um determinado mercado;
- Estratégia é uma perspectiva – uma maneira peculiar de a organização conduzir suas operações; uma maneira fundamental de fazer as coisas, olhando para dentro d’ela e para a sua visão; e
- Estratégia é um truque – um estratagema para enganar e confundir um oponente ou concorrente.

Para Zaccarelli (2000), estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio, e preparação para obter vantagem nas interações. A estratégia é um jogo competitivo em que a empresa se depara sempre com o problema de mudança de uma situação considerada insatisfatória, para uma condição melhor e desejável.

Ansoff (1977) assevera que a estratégia é uma regra direcionada à tomada de decisão sob condições de incerteza e relaciona quatro elementos complementares entre si e que a compõem:

- conjunto de produtos e mercados: são os elementos básicos para o estabelecimento do domínio competitivo e do alcance da ação da empresa;
- vetor de crescimento: estabelece a direção a ser seguida;
- vantagem competitiva: é o componente que descreve as características em relação à concorrência no estabelecimento de estratégias empresariais;

- sinergia: está relacionada à capacidade da empresa de tirar proveito de seu ingresso em uma nova área definida pela conjugação de produtos e mercados;
- Por sua vez, as decisões estratégicas preocupam-se principalmente com os problemas externos e internos, em especial com o *mix* de produtos a serem fabricados e o mercado onde as empresas irão atuar (ANSOFF, 1977).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Essa visão é corroborada por Porter (1986) ao afirmar que a vantagem competitiva surge fundamentalmente das condições que uma empresa tem de criar valor para clientes e acionistas.

Porter (1986) argumenta que a estratégia competitiva relaciona-se a ser diferente e, ser diferente, significa escolher de forma estudada um conjunto de atividades para se chegar a um composto difícil de ser igualado em termos de valor.

Nesse sentido Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) corroboram esse entendimento quando explicam que, uma empresa tem vantagem competitiva quando programa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosos demais para imitarem.

2.1.2.1 Estratégias Competitivas *versus* Ambiente Externo

Bacic (1994, p.68) traz sua contribuição quanto à necessidade de se analisar o ambiente externo para definir as estratégias competitivas e cita que “as decisões estratégicas que estão intimamente ligadas ao processo concorrencial são amplas e vão desde a escolha do campo onde concorrer até a definição da forma como concorrer em dado setor de atividade”.

Contador (2008) afirma que, a análise do ambiente externo expressa um novo modelo de estratégia com o objetivo de aumentar a competitividade das empresas a partir de sete estratégias competitivas ilustradas no Quadro 1:

Quadro 1: Objetivo de aumentar a competitividade das empresas

Competição em Preço	Ter (ou almejar ter) preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.
Competição em Produto	Competição em produto, visando oferecer um produto que melhor atenda às exigências, às necessidades, às preferências, às expectativas ou anseios do cliente consumidor.

Competição em Atendimento	Proporcionar um atendimento que melhor satisfaça as exigências, necessidades, as preferências, as expectativas ou os anseios do cliente.
Competição em Prazo	Ofertar prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.
Competição em imagem do produto e da marca	Oferecer um produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos produtos dos concorrentes e possuir uma imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, em um aspecto valorizado pelos clientes.
Competição em imagem de empresa confiável	Cujo objetivo é possuir imagem crível mais favorável que as dos concorrentes, em um aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade, acionistas e investidores.
Competição em responsabilidade social	Competição em responsabilidade social, almejando possuir imagem cívica e preservacionista crível mais favorável que a dos concorrentes, em um aspecto valorizado pelos clientes, funcionários e membros da sociedade.

Fonte: Adaptado de Contador (2008).

Observa-se que, ser competitiva é essencial para a continuidade das empresas, haja vista que, atualmente, em um quadro de economia globalizada e altamente concorrencial, as organizações necessitam de todas as estratégias que possam incrementar melhorias no seu desempenho.

Desta forma, é fundamental que a formulação de uma estratégia competitiva relacione a empresa ao meio onde atua, embora esse meio possa ser abrangente e envolver muitas variáveis, porém o aspecto principal é o setor de atuação e o grau de posicionamento da empresa em relação à concorrência.

Um dos principais aspectos a serem considerados na decisão da escolha de qual estratégia é melhor para uma empresa obter maior rentabilidade é a atratividade de seus serviços ou produtos e que é determinada pela ação de cinco forças competitivas.

As cinco forças, de acordo com Porter (1986), determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, custos e o investimento necessário. No entanto, as empresas bem sucedidas sabem utilizar ou alterar essas forças a seu favor. Observa-se como é importante que a empresa analise o ambiente que faz parte, buscando identificar as influências que ele exerce sobre sua competitividade.

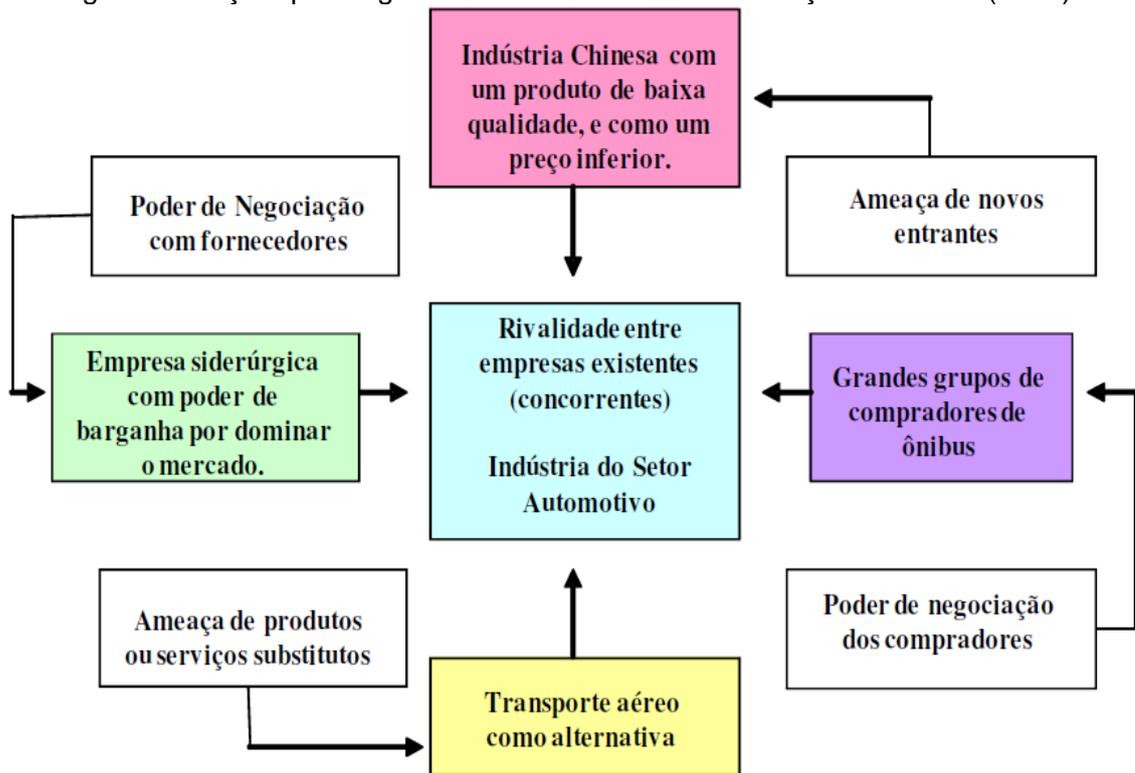
Nesse sentido, Porter (1986) menciona que, a essência da formulação das estratégias é relacionar as empresas com o ambiente no qual elas estão inseridas e que as empresas devem primeiramente identificar as forças que afetam o mercado

em que elas atuam, bem como suas causas, para após identificar seus pontos fortes e fracos e, com base nos resultados, definir suas estratégias. Para Porter (1986), as regras da concorrência em um mercado são explicadas por cinco forças competitivas, as quais determinam a rentabilidade da empresa:

- a) Rivalidade entre as empresas existentes: representa a disputa por uma posição, com o uso de táticas como concorrência de preços, estratégias de *marketing*, introdução de novos produtos etc. Esse é o principal determinante da competitividade entre as empresas;
- b) Ameaça de novos entrantes: representa a ameaça de empresas que pretendem entrar no mercado, trazendo novos conceitos, ou seja, com algum diferencial em relação às empresas já atuantes, pois a entrada dessas empresas pode ocasionar, por exemplo, a guerra de preços, reduzindo a rentabilidade;
- c) Poder de negociação dos fornecedores: alguns fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de um segmento, impondo seus preços ou a redução da qualidade de bens ou serviços, afetando diretamente a rentabilidade da empresa compradora. Fornecedores poderosos podem absorver grande parte da rentabilidade de um segmento, que fica incapaz de repassar esses custos aos clientes;
- d) Ameaça de produtos ou serviços substitutos: representa a ameaça de entrada de produtos substitutos, que pode ocasionar a redução de retornos potenciais de um segmento, pelo fato de impor um limite de preço que poderá ser praticado pelas empresas;
- e) Poder de negociação dos compradores: o poder de barganha dos compradores, pelo volume ou capacidade financeira, pode pressionar o mercado, gerando redução nos preços praticados pelas empresas. Com essa queda de preços, são reduzidas as margens de lucro e a rentabilidade das empresas.

Costa (2010) mostra as cinco forças competitivas de Porter, citando exemplos onde fatos se relacionam com as citadas forças conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Forças que dirigem a Concorrência – Cinco Forças de Porter (1986)



Fonte: Adaptado de Porter (1986).

Costa (2010) exemplifica na Figura 1 as características estruturais que determinam as cinco forças competitiva de uma empresa do setor automotivo, onde se têm:

- Rivalidade entre as empresas já existentes: tem-se uma indústria do setor automotivo que, por dispor de tecnologia avançada, atende uma parcela significativa do mercado e o concorrente investe significativos recursos para superar essa tecnologia, ou seja, a rivalidade não permite que as empresas atuem conjuntamente no desenvolvimento de tecnologia, agindo sempre em confronto, com a utilização de mais recursos para atingir os resultados;
- Ameaça de novos entrantes: uma indústria de ônibus da China que vende produto de qualidade inferior, mas que, em função de praticar um preço mais baixo, vem ganhando força à frente de seus concorrentes;
- Poder de negociação dos fornecedores: uma indústria siderúrgica com alto poder de negociação impondo preços de sua matéria-prima ao mercado;

- d) Ameaça de produtos ou serviços substitutos: tem-se o transporte aéreo como alternativa ao transporte rodoviário, com os atrativos de menor tempo e segurança;
- e) Poder de negociação dos compradores: tem-se um grupo de compradores de ônibus (empresas de transporte) com grande poder de negociação, que exige um preço diferenciado.

Porter (1986) diz que o conjunto das cinco forças determina o potencial de lucro final na empresa, medido em termos do retorno no longo prazo sobre o capital investido e que cada empresa tem seu potencial específico de lucro. Assim, a meta da estratégia competitiva para um empresa é posicionar-se de tal modo que possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

Para enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem sucedidas para superar os concorrentes em uma indústria, que Porter (1986) denominou de liderança no custo, diferenciação e enfoque, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Estratégia Genérica

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital; Boa capacidade de engenharia de processo; Supervisão intensa da mão-de-obra; Produtos projetados para facilitar a fabricação; Sistema de distribuição com baixo custo.	Controle de custo rígido; Relatórios de controle frequentes e detalhados; Organização e responsabilidades estruturadas; Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas;
DIFERENCIAÇÃO	Grande habilidade de marketing; Engenharia do produto; Tino criativo; Grande capacidade em pesquisa básica.	Forte coordenação entre funções Em P&D, desenvolvimento do produto e marketing; Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas;
ENFOQUE	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazida de outros negócios; Forte cooperação dos canais; Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas; Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

Fonte: adaptado de Porter (1986).

O Quadro 2 descreve as estratégias genéricas que poderão ser bem sucedidas ao enfrentar os concorrentes e as divide em três vertentes: Liderança no

custo, diferenciação e enforque; explica ainda quais os recursos necessários, as habilidades e os requisitos organizacionais.

Nesse modelo não é aconselhável para as empresas ficarem no meio termo, ou seja, tentarem praticar as estratégias de baixo custo e diferenciação ao mesmo tempo. Primeiramente, porque há inconsistência na cultura organizacional necessária. Em segundo lugar porque ela irá perder os grandes clientes que buscam grandes volumes e pressionam por baixos preços, ou as altas margens proporcionadas pelos clientes que buscam diferenciação. O cenário mais provável é o de que a empresa que selecione o meio termo tenha uma baixa rentabilidade e não seja competitiva (PORTER, 1986).

De acordo com Dimingo (1988), o posicionamento estratégico consiste em detectar o que o mercado busca, bem como identificar os concorrentes, suas fraquezas e pontos fortes, com o objetivo de atender às demandas do mercado de forma mais eficiente e eficaz, ou seja, consiste em tornar uma empresa ou um produto diferenciado dos demais.

Porter (1986) sugere também duas estratégias com objetivo de maximizar a rentabilidade: (1) produzir produtos similares ao da concorrência, com menores custos e preços; (2) vender produtos melhores que os da concorrência, com preços similares ou até maiores. Por fim, Costa, Costa e Alvim (2011) destacam algumas forças que permitem tornar as empresas competitivas:

- economia de escala: é possível restringir os concorrentes e até empresas menores, com a adoção da estratégia de trabalhar com escala relativamente grande, com aumento do volume de vendas e menor custo médio de produção;
- vantagens de custos: empresas com custo de produção abaixo do custo da concorrente permitem a viabilidade de projetos e, com isso, elevam a rentabilidade do capital empregado;
- produtos diferenciados: as empresas que oferecem produtos diferenciados, de melhor qualidade, com boa assistência pós-venda, conseguem fortalecer sua marca e obter melhores resultados;
- montante de capitalização: quanto maior for o investimento realizado, maior será a dificuldade da entrada de um novo concorrente, pois tal procedimento exigirá quantias volumosas para aquisição de ativos não

circulantes, desenvolvimento de nova marca, crédito para clientes, investimento em estoque, investimento em pesquisa e desenvolvimento, investimento em assistência, capital humano etc.;

- gastos com logística: quanto mais cara e complexa for a distribuição dos produtos, maior será a dificuldade para um novo concorrente, fato que favorece a empresa que já vem atuando;
- patente de produtos: permite que a empresa tenha, por algum tempo, significantes retornos, o que perdurará até que a concorrente consiga desenvolver produtos similares;
- barreiras governamentais: as restrições impostas pelo governo, como a exigência de licenças ambientais, podem dificultar a entrada de novas empresas, fato que contribui para maiores margens das empresas já existentes;
- localização: a localização privilegiada junto aos clientes e fornecedores permite vantagem competitiva.

Na década de 1980 a vantagem competitiva passou a assumir uma posição central em estratégia e levou a tangibilizar aquilo que se entende por uma superioridade concorrencial, e a vantagem competitiva passou a ser diretamente associada ao desempenho superior e lucro econômico da empresa (BRITO, 2011).

É possível mostrar uma linha do tempo, em que autores se manifestam sobre vantagem competitiva, posição concorrencial, retorno acima da média e criação de valor, conforme Brito (2011) descreve na Figura 2.

Figura 2: Evolução do conceito de vantagem competitiva e criação de valor



Fonte: Brito (2011).

A Figura 2 mostra os entendimentos de diversos autores sobre a evolução do termo “vantagem competitiva”. Enquanto a ideia de posição concorrencial é vaga, definições como “retorno acima da média” são operacionalizáveis, mas imprecisas. O conceito econômico de criação de valor foi inicialmente ignorado e, paulatinamente, a partir da década de 1990, incorporado aos estudos estratégicos, mesmo assim, sempre assumindo significado e abrangência distintos entre os autores (BRITO, 2011).

Porter (1986 *apud* MAGRETTA, 2012) afirma que ter vantagem competitiva significa que uma empresa será capaz de sustentar preços relativos maiores ou custos relativos menores, ou ambos, em relação aos seus concorrentes em determinado setor. Quem possuir vantagem competitiva sentirá seus efeitos nos resultados financeiros.

2.2 Fatores de Competitividade

Fatores de competitividade são aqui estudados, porém, antes se discorre sobre a palavra “fator”, que é classificada gramaticalmente como substantivo masculino e significa “quem faz ou ultima algo”, ou ainda, o que “promove algo” (SCOTTINI, 2009, p.262).

Para Ferreira (2010), a palavra “fator” tem origem latina *factore*; é um substantivo masculino e significa aquele que faz ou executa algo ou, ainda, aquilo que contribui para um resultado. No âmbito da técnica estatística, os fatores representam as dimensões latentes (construtos) e resumem ou explicam o conjunto original de variáveis observadas (HAIR *et al.*, 2009).

Entende-se como fator de competitividade aquilo que se configura como uma real preocupação e razão de ser de cada atividade da empresa. Essas “razões de fundo” ou “razão de ser” constituem-se de aspectos que, ao serem claramente identificados, podem contribuir para o aperfeiçoamento organizacional, ou mais especificamente, para o aumento de sua performance. Pode-se dizer que o fator de competitividade corresponde às variáveis nas quais a organização precisa para apresentar bom desempenho, sobreviver e se destacar em relação ao mercado (ROMAN *et al.*, 2012).

Para Roman *et al.*, (2012), o estudo dos fatores de competitividade é importante para que se consiga o método adequado para o desenvolvimento de:

produtos e processos; utilização das melhores práticas para excelência em custos; excelência em qualidade e em prazo, e possibilidade de capturar as necessidades dos consumidores, a fim de que estas sejam atendidas via produto ou serviço oferecido.

No âmbito empresarial e tendo como alicerce os conceitos supracitados, fatores de competitividade são conceituados e caracterizados por serem formados por inúmeras variáveis, cujas decisões impactam o desempenho e o resultado das empresas, portanto, “promovem algo” e esse “algo” é a competitividade empresarial.

Nesse sentido, busca-se identificar os principais fatores de competitividade constantes na bibliografia para, em momento futuro, analisar como e porque tais fatores influenciaram a migração de valor entre empresas concorrentes, alvo desta pesquisa.

É possível asseverar que, o único e grande perigo nos negócios e na vida, com exceção do fracasso total, é ter sucesso sem ter a mais absoluta clareza quanto às razões desse sucesso (COLLINS, 2006). A busca que está sendo proposta enfatiza que, os estudos sobre os fatores que influenciam a competitividade das empresas não são novos, os panoramas é que se modificam e os fatores tornam-se contemporâneos.

Hamel (2012) instiga o mundo acadêmico e o empresarial ao perguntar quais são os fatores de vida ou morte que determinarão se a organização florescerá ou fenecerá nos anos vindouros? Para ele, são cinco os fatores fundamentais: valores; inovação; adaptabilidade; paixão e ideologia, conforme se explica:

- a) valores: referem-se a comportamentos empresariais éticos, morais, responsáveis, justos e confiáveis;
- b) inovação: a incessante inovação é uma das estratégias sustentável para a criação de valor duradouro;
- c) adaptabilidade: é a aceleração da estratégia originada da aceleração das mudanças e a reinvenção do sucesso;
- d) paixão: é o entusiasmo nos negócios e na vida, é a diferença o “insípido” e o “inspirado”;
- e) ideologia: os melhores processos internos e melhores modelos de negócios não são suficientes e o que a empresa contemporânea precisa é dos melhores princípios de negócios.

A competitividade pode ser analisada do ponto de vista microeconômico ou empresarial, isto é, as explicações dos fatores de competitividade recaem sobre as características das organizações ou de um produto, relacionadas aos aspectos de desempenho ou de eficiência técnica dos processos produtivos e administrativos. Nesse sentido, Peteraf (1993) cita quatro condições básicas a serem cumpridas para se criar vantagem competitiva:

- a) obter recursos superiores (heterogeneidade dentro da indústria);
- b) conhecer os limites da concorrência;
- c) saber que os recursos são escassos e imperfeitos e, entender os limites da competição.

Domingos (2009) exemplifica o caso do panorama econômico na Suíça que, na década de 1970, se compunha de empresas fechando e milhares de trabalhadores perdendo seus empregos. O motivo desse cenário era de que sua tradicional indústria relojoeira tinha como concorrente os baratos relógios produzidos na China. Os relógios digitais produzidos pelos países orientais eram baratos e resultantes de um *mix* entre mão de obra não especializada e produção em série. Em contraponto, os suíços tinham produção cara e lenta fabricação artesanal.

Para buscar soluções, o grande obstáculo para os suíços era a tradição, uma vez que, ao lado do chocolate, o relógio é um dos maiores orgulhos da Suíça. Era questão de honra, pois, produzir os mais exatos e perfeitos relógios. No entanto, também havia a necessidade premente de se adaptar ao novo panorama, já que as marcas *Seiko* e *Citizen* avançavam velozmente. A posição de mercado do produto Suíço diminuiu de 43% para 15% e de líder mundial passou a ocupar a terceira posição, atrás da China e do Japão.

Domingos (2009) continua explicando que, as antes rivais General Company of Swiss Watchmakim e a Société Suisse pour l'Industrie Horlogère decidiram se aliar para enfrentar a crise. O primeiro passo foi deixar o orgulho de lado e copiar os orientais, em especial quanto à automação da linha de produção; depois, reduziu-se o número de componentes de 91 para 51 peças e, finalmente, o custo da matéria-prima, ao trocar o aço pelo plástico usado nas pulseiras. A reação da sociedade foi dura e imediata, porém as duas empresas contra-argumentaram, ressaltando que o novo relógio, apesar de feito à base de plástico, era à prova d'água, além de ser preciso e resistente a choques.

O relógio era considerado um produto duradouro e que passava de geração em geração. Ou seja, o cliente escolhia o relógio que mais lhe satisfizesse e não o trocava mais e, no fim da existência física, o doava aos filhos ou aos netos. Isso era danoso ao segmento, já que cada cliente o adquiria uma única vez. Melhor seria se os clientes pudessem renovar o produto da mesma maneira que faziam com as roupas. Com essa ideia, os fabricantes transformaram os relógios em produtos de moda e com modelos lançados a cada estação.

Domingos (2009) finaliza afirmando que, hoje, a cada quatro relógios vendidos nos Estados Unidos e Europa, um é *Swatch*. Nesse sentido, portanto, confirmando esse entendimento, Collins (2006) afirma que, não é qualquer variável isoladamente o que torna uma empresa excelente, mas sim a combinação de todas as peças trabalhando juntas em um pacote integrado, de forma constante e ao longo do tempo.

Chandler (1999) destaca os seguintes fatores de competitividade que podem tirar o máximo partido das economias de escala e escopo das empresas:

- a) as instalações de produção devem ser grandes o suficiente para explorar as economias de escala e de escopo;
- b) a empresa deve se desenvolver em uma rede de comercialização e distribuição, fato que permite manter as vendas em nível suficiente e reduzir o custo de produção;
- c) a empresa deve investir em estrutura da gestão, o que redundará em eficiente sistema de produção.

Os fatores de competitividade aliados às ações das organizações resultam em vantagens competitivas. É possível classificá-los subjacentes a vários ângulos e vertentes como:

- a) aspectos mercadológicos;
- b) relacionados aos anseios dos clientes; e
- c) gestão de recursos e estratégias de relacionamentos, entre outras.

Essas vertentes podem ser denominadas de grupos estratégicos com aspectos sintéticos, as quais, analiticamente, são compostas por fatores de competitividade. Zook (2001) efetuou um estudo nos Estados Unidos com 100 (cem) pequenas e renomadas empresas quanto ao poder que elas exerciam no mercado

em que atuavam e como criaram valor sustentável. Como resultado, encontrou quatro fatores responsáveis pela influência e poder de mercado em cenário competitivo em torno do *core business* dessas empresas e, com isso, permitiu ganho de escala, conforme se demonstra no Quadro 3.

Quadro 3: Fatores de competitividade achados por Zook

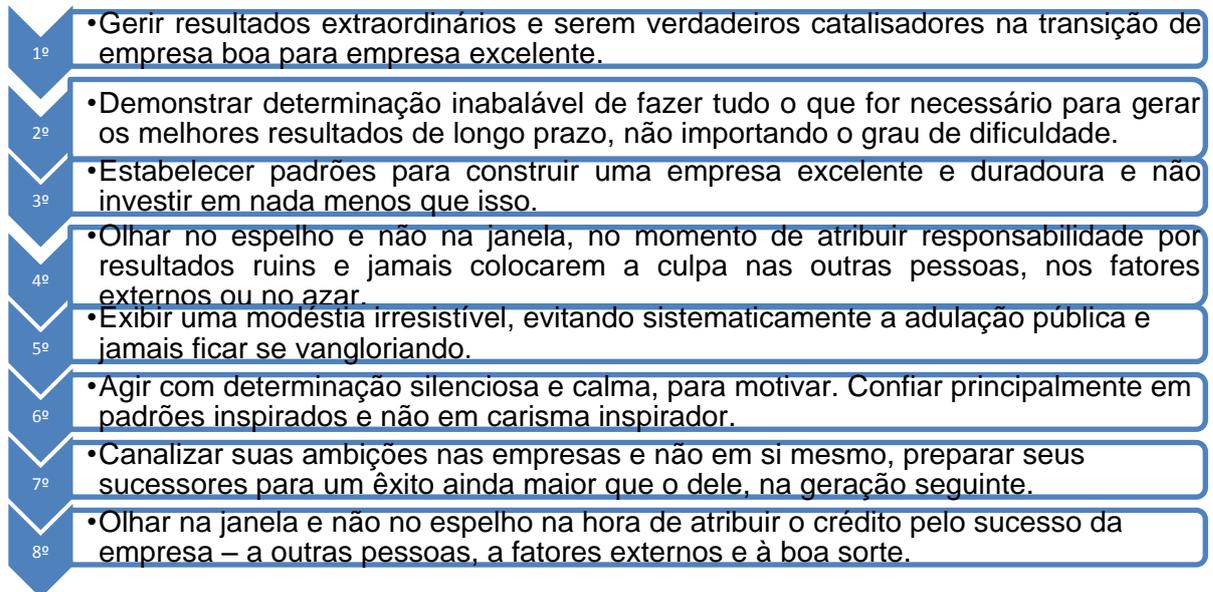
FATORES RESPONSÁVEIS PELA INFLUÊNCIA E PODER DE MERCADO EM CENÁRIO COMPETITIVO.	
Fatores baseados nos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento e serviços superiores (fidelidade); • Informações superiores sobre comportamento/necessidade; • Modelo de negócio construído em torno do seu <i>core business</i>.
Fatores baseados no canal de distribuição	<ul style="list-style-type: none"> • Predominância do canal; • Parceria com importantes participantes do canal; • Ponto de controle em determinada rede.
Fatores baseados no atributo do produto	<ul style="list-style-type: none"> • Produção de baixo custo; • Aspectos singulares superiores; • Produtos inéditos; • Patentes; • Alta participação nas compras dos clientes.
Fatores baseados no capital	<ul style="list-style-type: none"> • Alta avaliação de mercado gerando moeda de aquisição; • Disponibilidade de capital, permitindo às empresas investirem mais que seus concorrentes.

Fonte: Zook (2001), adaptado pela autora.

Para Zook (2001), a definição clara do *core business* é responsável pelo crescimento lucrativo e sustentável da empresa e para identificar o *core business* devem-se considerar os seguintes aspectos: clientes de maior potencial lucrativo; recursos mais diferenciados e estratégicos; oferta fundamental de produtos e canais mais importantes e, por fim, quaisquer outros fatores estratégicos vitais que contribuam com os demais acima mencionados, por exemplo: patentes, marcas, presença em ponto de controle de uma rede etc.

Mediante estudo realizado em diversos grupos de empresas e setores econômicos, foi possível perceber que as empresas denominadas “feitas para vencer”, pelo sucesso conseguido e demonstrado na ascensão de sua curva de valor, apresentavam como característica comum a excelência de seus gestores. Verificou-se também que os fatores que permitiram o sucesso das empresas, por meio da competência de seus gestores, são comuns nessas empresas “feitas para vencer”. Assim, tais gestores se destacam, conforme ilustrado na Figura 3:

Figura 3: Ranking dos fatores de sucesso de empresas por meio da competência de seus gestores



Fonte: Collins (2006), adaptado pela autora.

É possível observar que Collins (2006) identificou e centrou os fatores que justificam o sucesso das empresas denominadas por ele de “feitas para vencer” na pessoa de seus gestores, ou melhor, nas características individuais destes.

Por outro lado, é possível destacar os fatores de competitividade relacionados aos aspectos mercadológicos: preço baixo, arquitetura flexível, logística estratégica de distribuição, participação no mercado internacional, estratégia global, *benchmarking*, visão orientada para o mercado, planejamento estratégico, empreendedorismo, avaliação ambiental e contextual, focalização no *core competence* etc.

Dentre os fatores de competitividade correlacionados com os anseios dos clientes, destacam-se, também: conhecer e satisfazer necessidades e expectativas de clientes, valorizar relacionamento com clientes, fidelização etc.

Em relação à gestão de recursos, os fatores de competitividade que se sobressaem em relação aos demais fatores são: agilidade, inovação, desenvolvimento de sistemas de informação, estabelecimento de metas financeiras, informatização dos processos, reestruturação produtiva, qualidade, criação e gestão do conhecimento, investimento em pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento e valorização de pessoal, criatividade, custos baixos, integração da comunicação interfuncional, adoção de técnicas gerenciais, adequação a padrões e certificações de qualidade.

Em relação às estratégias de relacionamentos, é possível distinguir os seguintes fatores: conhecimento e valorização das relações com os concorrentes, valorização da imagem institucional, cooperação empresarial, valorização do relacionamento com fornecedores. Os fatores de competitividade identificados acima, estão resumidos no Quadro 4.

Quadro 4: Grupos Estratégicos e Fatores de Competitividade

GRUPO DE ESTRATÉGIAS	FATORES DE COMPETITIVIDADE
Mercadológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Preço baixo, arquitetura flexível, logística estratégica de distribuição, participação no mercado internacional, estratégia global, <i>benchmarking</i>, visão orientada para o mercado, planejamento estratégico, empreendedorismo, avaliação ambiental e contextual, focalização na <i>core competence</i>.
Relacionados à clientela	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e satisfazer necessidades e expectativas de clientes, valorizar o relacionamento com clientes, fidelização etc.
Relacionados à gestão de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidade, inovação, desenvolvimento de sistemas de informação, estabelecimento, metas financeiras, informatização dos processos, reestruturação produtiva, qualidade, criação e gestão do conhecimento, investimento em P&D, desenvolvimento e valorização de pessoal, criatividade, custo baixo, integração de técnicas gerenciais, adequação a padrões e certificações de qualidade.
Concernentes às estratégias de relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento e valorização das relações com concorrentes, valorização da imagem institucional, cooperação empresarial, valorização do relacionamento com fornecedores.

Fonte: Barbero (2008), adaptado pela autora.

Os fatores estratégicos fazem parte de um “guarda-chuva” maior que são a Administração Estratégica e a Competitividade Estratégica que, por sua vez, são influenciadas pelo ambiente externo e interno às empresas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

A administração estratégica é composta por inúmeras ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retorno superior à média. É possível ter o retorno acima da média, verificando-se quanto o investidor ganha ao comparar o investimento feito na empresa a outros investimentos com riscos semelhantes.

A palavra risco envolve incerteza quanto ao resultado esperado e, nesse sentido, Bodie e Merton (2002) explicam que assumir riscos é uma parte essencial e inseparável do empreendimento empresarial. Já a competitividade estratégica se exterioriza quando uma empresa consegue formular ou implantar, com sucesso, uma estratégia que possibilita a criação de valor (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Porter (1986 *apud* MAGRETTA, 2012) é enfático ao afirmar que a proposição de valor é o elemento da estratégia voltado para fora da organização, ou seja, para os clientes, para o lado da demanda do negócio. Ela reflete escolhas sobre o tipo específico de valor que uma empresa oferecerá, sejam elas tomadas conscientemente ou não.

Christensen (2001) determina que, no final das contas, são realmente os clientes e os investidores que ditam como o dinheiro será gasto, porque as empresas com padrões de investimento que não satisfazem seus clientes e investidores não sobrevivem. Isto posto, destacam-se fatores com características diretas de impacto às necessidades dos clientes: preço, conhecer e satisfazer necessidades e expectativas, valorizar relacionamento, fidelização, criatividade, custo de mudança, preço mais baixo dos produtos substitutos, qualidade igual ou maior dos produtos substitutos.

Um raciocínio próximo, em relação à análise de fatores, ocorreu com a pesquisa realizada por Buzzell e Gale (1991), ao compararem empresas que vendem produtos com elevados valores médios, tais como acima de R\$ 5.000,00 e as que vendem por valores menores, entre R\$ 50,00 e R\$ 100,00. Como resultado, foi encontrada diferença substancial em termos de rentabilidade média: as empresas pertencentes ao primeiro grupo apresentaram taxa de Retorno Sobre o Investimento (ROI) antes do Imposto de Renda, de aproximadamente 21%, enquanto que o ROI médio das empresas com transações de valor menor chegou a 27%.

Ao analisar a causa dessa diferença, percebeu-se que quando os clientes compram produtos de preço unitário elevado, ou compram em grandes quantidades, é provável que negociem mais agressivamente, desta forma, buscando preços mais baixos porque a economia possível compensa o esforço realizado. Para compras de menor porte, os compradores tendem a seguir uma espécie de rotina, como comprar sempre do mesmo fornecedor ou escolher uma marca conhecida, o que não predispõe à ação de barganhar menor preço.

No que concerne à identificação e análise de fator originado da influência do produto na decisão de consumo do cliente, a tecnologia que dá suporte à melhoria de desempenho do produto, é denominada de tecnologia incremental, e tem como objetivo final melhorar o desempenho do produto e é valorizada pelos clientes habituais.

Por outro lado, a tecnologia de ruptura é caracterizada por oferecer uma nova proposta de produto ao mercado, bem diferente da até então existente. De modo geral, os produtos baseados nessa tecnologia são mais baratos, mais simples, menores e mais convenientes de usar.

A tecnologia de ruptura, pois, normalmente possibilita o surgimento de novo mercado (CHRISTENSEN, 2001). Deve-se ainda considerar o ambiente geral que é composto por dimensões sociais que impactam as empresas e, em relação a essas, pode ser classificada como externo e interno.

Quanto ao ambiente externo e as implementações de fatores estratégicos, devem ser consideradas as ameaças de novos entrantes, o poder dos fornecedores, a ameaça dos produtos substitutos e a intensidade de rivalidade entre concorrentes. Já para o ambiente interno, deve-se atentar para os recursos, as capacitações e para as competências essenciais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

No que concerne ao ambiente interno, destaca-se a gestão dos recursos tangíveis e intangíveis. Os recursos intangíveis são ativos que, como regra geral, fazem parte do histórico da empresa e foram acumulados com o passar do tempo. No Quadro 5 a seguir, esses recursos são destacados.

Quadro 5: Fatores relacionados ao ambiente interno

GRUPOS ESTRATÉGICOS	FATORES DE COMPETITIVIDADE
Recursos Tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> Recursos financeiros (capacidade de pagamento e obtenção de empréstimos), recursos organizacionais (relatórios gerenciais, sistema de informações, controle, etc.), recursos físicos (estrutura física, máquinas, estoque, etc.) e recursos tecnológicos (computadores, marcas registradas, direitos autorais, segredos comerciais etc.)
Recursos Intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos (conhecimento, confiança, capacitação dos trabalhadores, rotinas organizacionais, etc.), recursos de inovação (ideias, produção científica, capacidade de inovação, etc.), recursos relacionados à imagem da empresa (reputação perante clientes, marca, percepções quanto à qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto, reputação perante fornecedores, relações com a sociedade, suporte, pós-venda, garantia, etc.)

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), adaptado pela autora.

O Quadro 5, ao reportar-se ao ambiente interno das empresas, divide-o em duas vertentes, quais sejam: os recursos tangíveis e os intangíveis e, em seguida e de forma individualizada, expressa os fatores de competitividade. Na sequência, busca-se a sinergia entre o ambiente empresarial e a migração de valor.

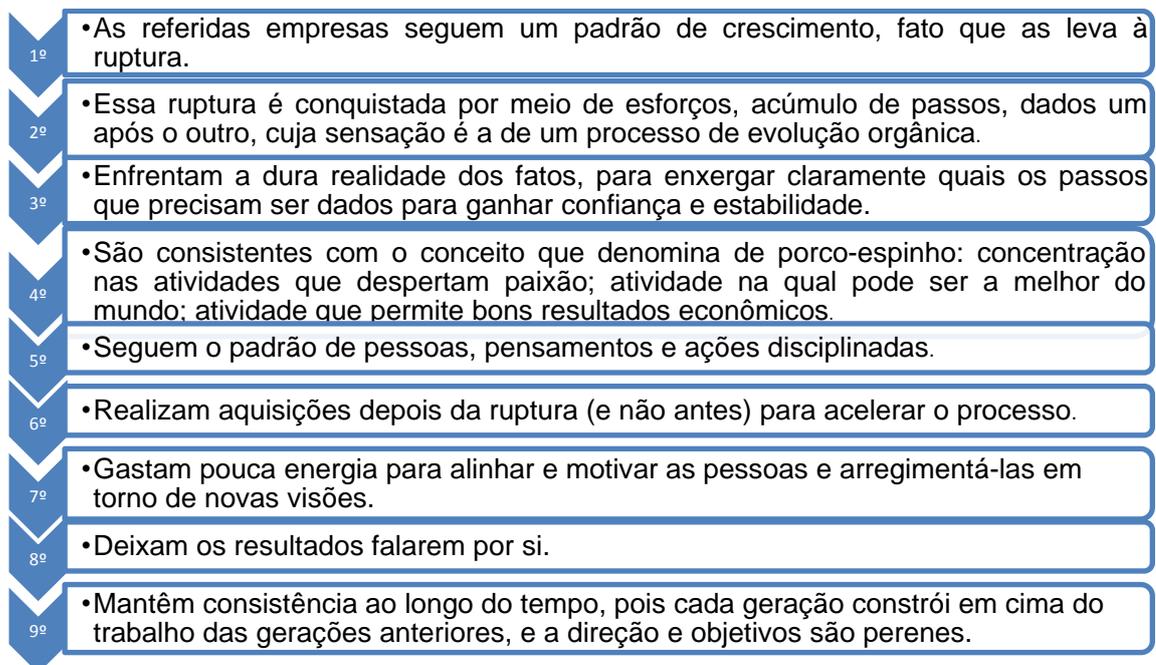
A migração de valor tem como origem a percepção do cliente em relação aos fatores que o influenciam de maneira direta. Slywotzky (1997) afirma que, a

migração de valor prevê o ímpeto para mudança e permite perceber as ameaças à empresa, reconhecer a necessidade de ajuste às mudanças das prioridades dos clientes e às novas concepções competitivas do negócio.

Buscou-se identificar esses fatores e, após essa identificação, análises foram feitas no sentido de saber como eles influenciam a migração de valor entre empresas concorrentes atuantes no setor de telefonia móvel.

Collins (2006) empenhou-se em um estudo comparativo em que o grupo de empresas que tiveram resultados ascendentes, com as mesmas oportunidades e recursos semelhantes, como a Gillette, Philip Morris, A&P, entre outras, e chegou às seguintes constatações (fatores) em relação aos bons resultados e crescimentos das empresas, conforme ilustrado na Figura 4:

Figura 4: Fatores relacionados aos bons resultados e crescimento das empresas



Fonte: Collins (2006), adaptado pela autora.

Os fatores de competitividade são norteadores da boa gestão e contribuem para o bom resultado das entidades econômicas. Além disso, e, para a sua aplicação com garantia de bons resultados, não existe uma regra ou uma receita pronta e definida, mas o gestor deve ter a percepção de identificá-los e colocá-los em prática no momento oportuno.

A unanimidade entre os autores, porém, é que o principal objetivo da administração é maximizar o valor da empresa para seus proprietários e é

fundamental que cada decisão tomada pelos gestores consiga efetivamente criar valor econômico (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

Contador (2008), ao estudar o relacionamento das funções da empresa têxtil com o mercado em que atua, encontrou os seguintes fatores de competitividade: fatores de produção; fatores de atendimento; fatores de planejamento e fatores de apoio. Desse modo, os fatores de competitividade passam a, independentemente de sua origem, gozar da universalidade quanto à aplicação a qualquer tipo de empresa. Contador (2008) torna analíticos os fatores, ao exemplificá-los conforme o Quadro 6.

Quadro 6: Fatores de competitividade classificados segundo o modelo geral das atividades das empresas

FATORES DE PRODUÇÃO	FATORES DE ATENDIMENTO
Automação do processo produtivo, gestão da manutenção de equipamento, produção limpa ou gestão ambiental, estudo do trabalho de logística interna, relacionamento cooperativo com fornecedor, sistema de controle e avaliação, administração de materiais.	Monitoramento da satisfação do cliente, rede de distribuição, facilidade de acesso, assistência técnica, equipe agressiva de vendas, cortesia no atendimento, venda eletrônica, sistema de relacionamento com cliente.
FATORES DE PLANEJAMENTO	FATORES ADMINISTRATIVOS
Sistema de inteligência competitiva, formulação de estratégia competitiva de negócio e das estratégias operacionais, monitoramento dos concorrentes, marketing, engenharia de produto, projeto da embalagem.	Estrutura organizacional, gestão de processo, processo rápido de decisão, redução de custos na área administrativa, tecnologia de informação, administração participativa, capacitação de pessoal, motivação de pessoal.

Fonte: Contador (2008), adaptado pela autora.

O Quadro 6 diversifica os fatores em quatro áreas que, invariavelmente, estão presentes nas estruturas das empresas e os explicam em cada uma das áreas relacionadas.

Roman *et al.* (2012) identificaram 15 (quinze) grupos de fatores de competitividade a partir de um levantamento de artigos científicos, por meio do portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que discursam sobre temas relacionados à competitividade, produtividade, eficiência, desempenho e performance organizacional, que são: alianças estratégicas, capital humano, confiabilidade, conhecimento, custos, fatores culturais, flexibilidade, inovação, qualidade, rapidez, relacionamento com clientes, responsabilidade social, sistemas de controle, técnicas de produção; tecnologia da informação e comunicação, destacados no Quadro 7.

Quadro 7: Fatores de Competitividade segundo Roman

GRUPOS DE FATORES DE COMPETITIVIDADE				
CAPITAL HUMANO	CONFIABILIDADE	CONHECIMENTO	CUSTO	FATORES CULTURAIS
Flexibilidade	Inovação	Qualidade	Rapidez	Relacionamento com clientes
Responsabilidade Social	Sistemas de Controle	Técnicas de Produção	Tecnologia de Informação e Comunicação	Alianças Estratégicas

Fonte: Roman *et al.*, (2012), adaptado pela autora.

O Quadro 7 descreve os fatores de competitividade, que podem constituir a base para o desenvolvimento das direções estratégicas e para a formulação de ferramentas de gestão que possibilitem o diagnóstico e a identificação de ações de aperfeiçoamento do desempenho organizacionais (ROMAN *et al.*, 2012).

Para Roman *et al.* (2012), tais fatores são essenciais para as organizações na busca por competitividade. Observar esses fatores é indispensável para que a empresa consiga desempenhos melhores e de grande importância para controlar os objetivos almejados. Esses fatores não só permitiriam a determinação dos rumos estratégicos a serem alcançados como também as prioridades organizacionais a fim de se obter melhor desempenho e uma maior competitividade.

Kaufman (2012) expressa que os fatores que poderão proporcionar sucesso às empresas estão relacionados aos interesses que as pessoas estejam dispostas a pagar por eles. Desse modo, o valor econômico geralmente está relacionado a um dos seguintes fatores, conforme demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8: Fatores de sucesso, segundo Kaufman

FATORES DE SUCESSO	VALORES ECONÔMICOS RELACIONADOS
Produto	Crie uma única entidade ou item tangível e o venda e entregue por mais do que custa produzi-lo.
Serviço	Proporcione ajuda ou assistência e cobre uma taxa pelos benefícios resultantes.
Recurso Compartilhado	Crie um ativo durável que possa ser utilizado por muitas pessoas e depois cobre pelo acesso.
Assinatura	Ofereça um benefício contínuo e cobre uma taxa recorrente.
Revenda	Adquira um ativo de um atacadista e venda esse ativo a um comprador do varejo a um preço mais elevado.
Arrendamento	Adquira um ativo e permita que outra pessoa utilize esse ativo por um período predeterminado em troca de uma taxa.
Agendamento	Promova e venda um ativo ou atendimento que não lhe pertença em nome de um terceiro e cobre uma porcentagem do preço de transação na forma de uma taxa.
Agregação de audiência	Chame atenção de um grupo de pessoas com determinadas características e venda acesso na forma de propaganda à outra empresa buscando se direcionar a esse público.
Empréstimos	Empreste uma determinada quantia de dinheiro e receba pagamentos ao longo de um período predeterminado equivalente ao empréstimo original mais uma taxa de juros.
Opção	Ofereça a capacidade de realizar uma ação predeterminada por um período fixo em troca de uma taxa.
Seguro	Assuma o risco de algum evento negativo específico ocorrer ao segurado em troca de uma série predeterminada de pagamentos e pague sinistros só quando o evento negativo de fato ocorrer.
Capital	Compre a participação de um negócio e receba uma parcela correspondente dos lucros como um pagamento único ou um dividendo contínuo.

Fonte: Kaufman (2012), adaptado pela autora.

Percebe-se a extensa relação dos fatores citados no Quadro 8 vinculados aos aspectos econômicos e satisfação dos clientes, porém existem outras visões como evidenciadas por Copeland, Koller e Murrin (2002) que, ao estudarem empresas de diversos setores, em especial as que chamou de “bem-sucedidas”, enumerou uma série de fatores que as conduziram à agregação de valor sob a ótica dos acionistas e os relacionou conforme a figura 5.

Figura 5: Fatores que conduzem à agregação de valor sob a ótica dos acionistas

I- Existência de comprometimento evidente entre a alta administração e os empregados e que não trata de modismo, mas esforços para mudança de atitude e comportamentos.

II- Maior participação dos administradores de unidades de negócios, em especial em relação à criação e manutenção do valor e que estes se sintam parte do processo.

III- Importância da sinergia entre os processos e a gestão estratégica e que as decisões relevantes estejam direcionadas à criação de valor aos acionistas.

IV- Redução da burocracia e da papelada, com abordagem prática, fato que garanta o ato de fazer acontecer e resulte em acréscimo de valor para os acionistas.

Fonte: Copeland, Koller e Murrin (2002), adaptado pela autora.

Kumschlies e Crispim (2012), ao estudarem os fatores de competitividade no varejo do setor de autosserviço e o caso da Coop, a maior cooperativa de consumo da América Latina, identificaram os seguintes fatores, conforme Quadro 9.

Quadro 9: Fatores de competitividade, conforme Kumschlies e Crispim

FATORES DE COMPETITIVIDADE	VISÃO ANALÍTICA DOS FATORES
Fatores relativos aos produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Sortimento por categoria; • Produtos com marcas próprias; • Presença de linhas básicas.
Fatores relativos ao nível de serviços prestados pelo pessoal interno e outros serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de entrega; • Disponibilidade de vendedores; • Tempo/rapidez no atendimento no <i>check-out</i>; • Vendas <i>on-line e delivery</i>; • Programas de fidelização; • Política de trocas de produtos e de garantia de preços mais baixos que a concorrência; • Embalagem.
Fatores relativos ao preço	<ul style="list-style-type: none"> • Preços relativos à concorrência; • Formas de pagamento; • Prazo de pagamento; • Taxa de juro.
Fatores relativos à conveniência de localização e acesso	<ul style="list-style-type: none"> • Número de lojas; • Localização; • Acessibilidade; • Estacionamento.
Fatores relativos à comunicação externa	<ul style="list-style-type: none"> • Valor investido em anúncios; • Mídias utilizadas.

Fonte: Kumschlies e Crispim (2012), adaptado pela autora.

O Quadro 9 mostra diversos fatores de competitividade apurados por Kumschlies e Crispim (2012) vinculados ao setor varejista de auto-serviços. Percebe-se, assim, a existência de estreita relação entre valor e competitividade das empresas. Desse modo, entregar valor envolve o necessário para garantir que todo cliente pagante seja um cliente feliz.

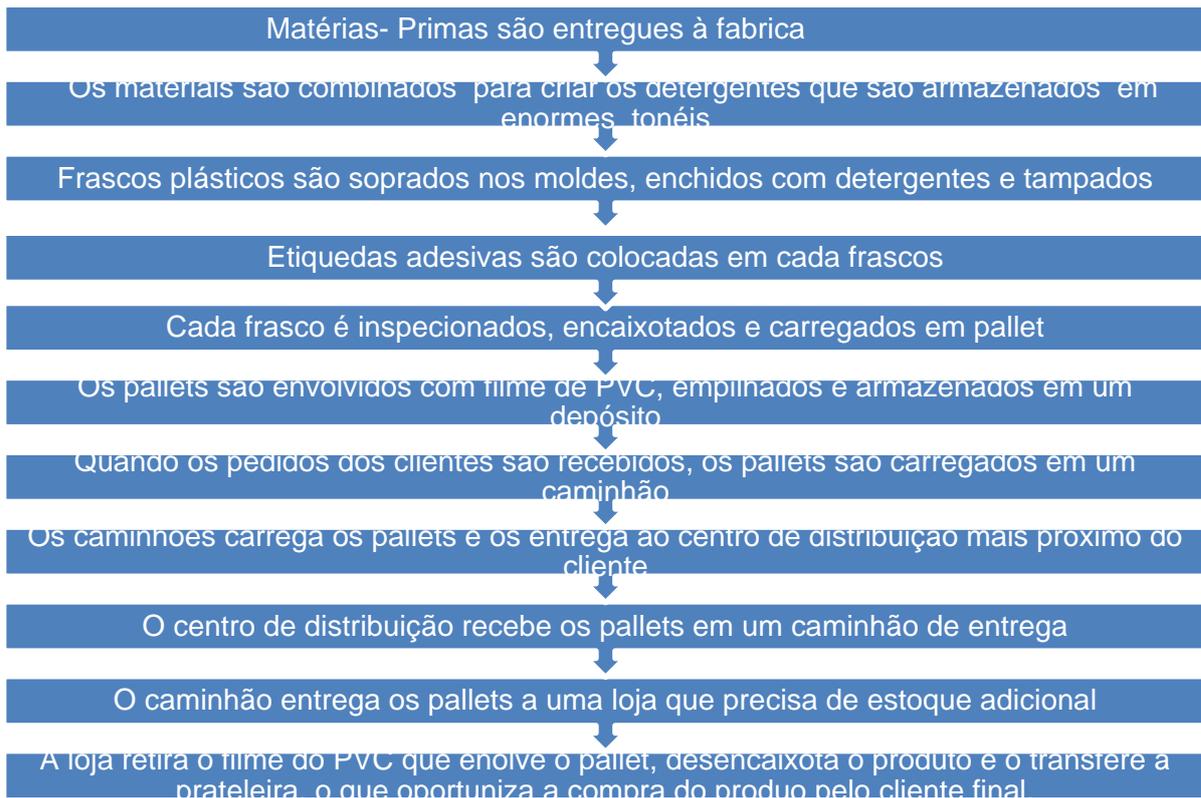
Portanto, a entrega de valor ao cliente está relacionada à eficiência do processamento de pedidos, gestão de estoque, expedição, atendimento diagnóstico e resolução de problemas, assistência ao cliente etc. Sem a entrega de valor, não se tem um negócio (KAUFMAN, 2012).

Tendo em vista que as empresas são compostas por uma cadeia cujas atividades ocorrem em sucessão lógica e crescente, elas compram, estocam, distribuem, vendem, pagam e recebem. Essa cadeia de valor resulta da experiência transcorrida, fato que gera a estratégia dessas empresas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) atestam que a empresa consegue obter retornos acima da média, tornando-se competitiva, ao utilizar seus recursos valiosos, raros, custosos de serem imitados e insubstituíveis, fatos que permitem competir com seus rivais, em um ou mais segmentos. A atuação da empresa em único segmento pode levar a ajustar sua cadeia de valor a esse segmento, ação que poderá oferecer redução de custos ou diferenciação quando comparada com seus concorrentes mais diversificados.

Nas empresas, de forma implícita ou explícita, existe claro e definido um fluxo de valor. Kaufman (2012) corrobora esse entendimento quando afirma que, um fluxo de valor é um conjunto de passos, incluindo cada procedimento desde o início do processo de criação de valor até a entrega do resultado final ao cliente. Como exemplo, tem-se o processo de criação de valor na produção de um frasco de detergente para lavar louças da empresa Procter & Gamble, ilustrado na Figura 6.

Figura 6: Processo de criação de valor de um produto da empresa Procter & Gamble



Fonte: Kaufman (2012), adaptado pela autora.

Porter (2004), ao conceituar cadeia de valor, define-a como o conjunto de todas as atividades distintas que uma empresa realiza na criação, produção, comercialização e entrega de um bem ou serviço. Vai além e ressalta que é a ferramenta básica para entender a vantagem competitiva, pois todos os custos se originam das atividades da cadeia de valor e toda diferenciação é criada por ela.

Magretta (2012), ao interpretar os ensinamentos de Porter (2004) diz que, uma consequência importante do conceito de cadeia de valor é que ele obriga o gestor a enxergar além dos limites de sua própria empresa e atividades, de modo a perceber que faz parte de um sistema de valor maior que envolve outros competidores.

O valor somente será criado, se o cliente efetivamente aceitar o produto, Kaufman (2012) exemplifica com o caso de Dean Kamen que era um renomado inventor cujas criações incluem o motor *Sterling*, a primeira bomba de insulina do mundo e dispositivos de purificação de água. Foram investidos mais de 100 milhões de dólares no desenvolvimento do *Segway PT*, um meio de transporte motorizado de duas rodas comandado de acordo com o equilíbrio de quem o dirige e que, segundo ele, por 5 mil dólares, revolucionaria o transporte pessoal da mesma maneira como o carro substituiu a carroça.

Em 2002, o Segway PT foi disponibilizado ao público, e a empresa anunciou que esperava vender 50 mil unidades por ano. Cinco anos depois a empresa tinha vendido um total de 23 mil unidades. O problema não foi de projeto, porquanto a tecnologia é extremamente sofisticada e os benefícios são significativos, além de o Segway ser um substituto urbano prático e ecológico para o carro. O problema foi que poucas pessoas se interessaram o suficiente para pagar 5 mil dólares por uma alternativa de aparência excêntrica a caminhar ou andar de bicicleta. Ou seja, o enorme mercado que Kamen esperava, simplesmente não existia (KAUFMAN, 2012). É possível enquadrar o Segway sob o conceito de “valor percebido”, ou melhor, valor que o cliente não percebeu.

Barabba e Zaltman (1992) usam o conceito de “valor percebido” e esse é o preço que o cliente acha justo na sua percepção e paga pelo produto ou serviço. Quando o preço cobrado excede o Valor Percebido, o cliente conclui que o preço cobrado pelo produto ou serviço está acima do benefício oferecido. Desse modo, ele rejeita a oferta por achar que não vale o benefício de ter o produto ou serviço. Entretanto, se o cliente paga ele se sente traído, foi caro demais, um roubo, não valeu o dinheiro que pagou etc.

Percebe-se a pluralidade dos fatores que, dependendo das circunstâncias, poderão criar ou não valor para a empresa. Este trabalho passa a estudar o significado e a relação entre os conceitos que envolvem o valor da empresa e, em especial, os critérios de avaliação empresarial.

2.3 Valor

Toda empresa de sucesso cria algo de valor. O valor que uma empresa cria, pode assumir várias formas diferentes, mas o propósito é sempre o mesmo: melhorar um pouco a vida de alguém. Sem a criação de valor, uma empresa não pode existir. Uma empresa não tem como fazer negócio com os outros a menos que tenha algo de valor para trocar (KAUFMAN, 2012).

Sobre o termo valor, Kaufman (2012) expressa que as melhores empresas do mundo são aquelas que criam o maior valor para as pessoas. Algumas empresas prosperam proporcionando pouco valor a muitas pessoas e outras se concentram em oferecer muito valor a apenas algumas pessoas. De qualquer maneira, quanto mais valor real a empresa criar para as pessoas, mais essa empresa prosperará.

No âmbito das organizações, a expressão valor tem mais de uma conotação. Treacy e Wiersema (1995) definem valor para o cliente como sendo a soma dos benefícios recebidos, menos os custos incorridos na aquisição do produto ou serviço, de modo que os custos devem considerar além do montante envolvido na aquisição e manutenção, mas também em atrasos, erros e outros esforços. Para uma organização conseguir desempenho superior, deve criar uma vantagem competitiva sustentável ou, em outras palavras, criar valor superior para seus clientes (SLATER; NARVER, 1995).

Ainda sobre o termo valor, Amicci (2004) discorre que o valor oferecido por uma empresa aos seus compradores não é passível de uma precisa avaliação antecipada, pois uma compreensão de como o produto o afeta exige uma expectativa de uso. Portanto, os compradores utilizam indicadores como publicidade, reputação, embalagem, profissionalismo e aparência dos empregados, atratividade das instalações, como sinais de valor para inferir o valor que uma empresa cria ou irá criar. Além disso, a identidade da pessoa específica que toma a decisão de compra influencia, e, possivelmente, determina o valor atribuído a um produto.

De acordo com Zeithaml (1988 *apud* Amicci, 2004), o valor percebido é uma avaliação global do consumidor quanto à utilidade de um produto baseado na percepção do que é recebido e do que é dado. A expressão valor, como desenvolvida na presente pesquisa, está relacionada ao valor da empresa, ou seja, quanto vale monetariamente uma empresa, em especial o valor da empresa mensurado e atribuído pelo mercado de capitais. Desse modo, deve-se notar que, em finanças empresariais, avaliar uma empresa não é tarefa fácil e, embora seja uma ação desafiadora, existe um significativo número de modelos para isso.

Costa, Costa e Alvim (2011) afirmam que, qualquer empresa, independente do setor e tamanho, pode e deve ser avaliada, fato que é válido, inclusive, para empresas iniciantes, que podem ainda não gerar fluxos de caixas relevantes (e até mesmo para empresas em dificuldades financeiras).

Para calcular o valor da empresa no longo prazo, é necessário trazê-lo ao valor atual por meio de uma taxa de desconto, ou seja, ao valor presente, e expurgar todo e qualquer juro futuro, além de verificar o quanto de dinheiro será gerado pela empresa no período.

Fellietaz (2008) indica que, o valor de uma empresa resulta do fluxo de caixa descontado para os próximos dez anos trazidos para o valor presente. O valor é criado para os investidores da empresa, quando as receitas das atividades operacionais superam os custos e despesas, incluindo o custo de oportunidade sobre o capital investido.

Ao falar sobre a criação de valor, Assaf Neto (2007) acrescenta que somente ocorre a criação de valor na empresa quando esse valor criado excede a realização de seus ativos, indicando ao resultado adicional uma agregação de riqueza reconhecida pelo mercado, que é conhecida por *Market Value Added*.

Fillietaz e Crispim (2010) expressam que o valor de uma empresa se revela como um critério relevante de avaliação de desempenho, principalmente a partir das décadas de 1980 e 1990, quando surgiu a crença de que os administradores se concentravam na construção de valor para os acionistas e criavam, paralelamente, empresas mais saudáveis do que aqueles que não o faziam.

Porter (2004, *apud* MAGRETTA, 2012) adverte que o preço das ações é um indicador significativo de valor econômico somente no longo prazo. Para Motta (2012), a capacidade de uma organização em gerar valor está necessariamente vinculada à sua capacidade de satisfazer acionistas e investidores, colaboradores e fornecedores, clientes e parceiros, sociedade e governo. Entende-se que a proposta de valor tornou-se mais complexa e abrangente, desafiando as organizações a conciliar expectativas e objetivos muitas vezes em desarmonia.

Porter (2004, *apud* MAGRETTA, 2012) acredita na eficácia do indicador financeiro denominado de Retorno sobre o Capital Investido, na sigla em inglês ROI, por ser o único que corresponde à natureza multidimensional da competição: criar valor para os clientes, lidar com os concorrentes e usar os recursos produtivos.

Bodie e Merton (2002) ressaltam que, quando os acionistas de uma sociedade anônima perguntam como está o desempenho de sua empresa durante um determinado período, o que querem saber é quanto a companhia adicionou ao seu patrimônio durante um período em questão e se apresentam a seguinte fórmula de apuração:

$$R = \frac{\text{Preço Final de uma Ação} - \text{Preço Inicial} + \text{Dividendos}}{\text{Preço Inicial}}$$

Tradicionalmente, para mensurar o desempenho das empresas o índice usado é chamado de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), definido por Bodie

e Merton, (2002), como o lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido, conforme em seguida:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

O valor de uma empresa é a informação que interessa há um grupo significativo de pessoas. Tanto os proprietários como os potenciais investidores querem saber e, se possível, participar do desenvolvimento e crescimento desta, na condição de credor ou fornecedor de capital. E mais: clientes, fornecedores, sindicatos e governo, todos desejam saber o quanto vale a empresa. De maneira muito especial, os proprietários querem ter conhecimento sobre a rentabilidade futura de seu investimento e, quanto ele vale no momento atual e quanto valerá, no futuro.

Confirmando o que foi exposto, Copeland, Koller e Murrin (2002) atestam que os Estados Unidos e a Grã-Bretanha deram maior peso ao conceito de que os acionistas são os donos das companhias, de que o conselho de administração os representa e é por ele eleito e de que o objetivo da companhia é maximizar o valor para o acionista.

Quanto ao valor das empresas, as sociedades anônimas de capital aberto são monitoradas e possuem sinalizações mútuas com o mercado de ações. Desse modo, o valor da empresa que está subjacente a esta pesquisa é o valor da empresa que consta nos relatórios postados em Bolsa de Valores.

As sociedades anônimas abastecem o mercado de informações por meio dos relatórios financeiros e outras formas de comunicações; o mercado, por sua vez, absorve essas e outras informações e impõe sua visão mediante perspectivas futuras da empresa por meio do preço de mercado. Rappaport (2001) complementa descrevendo que, o preço de mercado é um sinal para a empresa acerca do nível esperado de realizações necessárias para que os acionistas obtenham as taxas de retorno requeridas sobre as ações das empresas.

Observa-se que o aumento do respeito e da relevância em relação aos acionistas, por parte da maioria dos países desenvolvidos, induz os administradores a se focarem na criação de valor como sendo a medida primordial de desempenho empresarial. Copeland, Koller e Murrin (2002) ainda afirmam que, todos os indícios parecem apontar para o fato de que a concentração no valor para os acionistas é

boa, não somente para eles, mas, também, para a economia e às demais partes interessadas.

Pode-se, então, indagar: Quanto vale uma empresa? Qual o melhor modelo para apurar esse valor. São desafios que impactam o mundo acadêmico e empresarial, uma vez que inexistem metodologias perfeitas para avaliar empresas, ou seja, aquelas que ao serem aplicadas resultam no imediato e verdadeiro valor. Algumas podem ser mais robustas que outras, e as variáveis dependentes são: as informações disponíveis e as premissas adotadas (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

Damodaran (2002) explica que, uma vez estimado o fluxo de caixa e o custo de capital, é possível valorizar uma empresa privada por meio dos métodos. Em seguida citam-se critérios tradicionais de avaliação de empresas.

2.4 Critérios de Avaliação de Empresa

Dentre os diversos critérios de avaliação de empresa, destacam-se os mais tradicionais: método do fluxo de caixa livre, método do fluxo de caixa descontado, método do fluxo de caixa do acionista, método do lucro econômico, método *Adjusted Present Value* (APV).

No mundo acadêmico e empresarial, o modelo que tem mais aceitação para se avaliar uma empresa e, portanto, como chegar ao seu valor, é denominado de Fluxo de Caixa Descontado. De acordo com Costa, Costa e Alvim (2011), tal aceitação ocorre principalmente, porque considera apenas os fluxos de caixa futuros, que são os que mais interessam. Esses fluxos de caixa formam as bases para valorarem um negócio e são descontados a uma taxa que reflita o risco do negócio em que a empresa está envolvida. Copeland, Koller e Murrin (2002), ao se referirem à taxa de desconto, expressam que esta é aquela que os investidores esperariam de outros investimentos de risco semelhante.

No método de fluxo de caixa descontado presume-se que a empresa, ao ser constituída terá vida longa. Desse modo, o valor econômico da empresa é costumeiramente apurado mediante o modelo dos fluxos de caixa estimados para cenários futuros e trazidos ao valor presente por uma taxa compatível com os riscos do negócio.

Ao estudar a estrutura do capital de uma empresa juridicamente constituída, como por exemplo, uma, sociedade anônima de capital aberto, é possível expressar

que o preço de mercado de uma ação é determinado pelos dividendos futuros esperados. O valor da empresa passa, pois, a ser representado pelo valor presente de seus dividendos futuros (MARTINS; ASSAF NETO, 2009).

Não basta incursionar para o futuro, pois o valor presente existe em decorrência do valor futuro que se desconta por meio de um fator para se estimar o valor presente, conforme pode ser explicado:

O valor presente de US\$400.000 daqui a um ano deve ser menos do que US\$ 400.000. Afinal de contas, um dólar hoje vale mais do que um dólar amanhã, porque o dólar hoje pode ser investido para começar a render juros imediatamente. Esse é primeiro princípio básico de finanças. Assim, o valor presente de um pagamento futuro pode ser encontrado ao multiplicar o pagamento por um fator de desconto (BREALEY; MYERS, 2003, p.6).

Brealey e Myers (2003) afirmam que a taxa de retorno é também chamada de taxa de desconto, taxa mínima de retorno ou custo de oportunidade do capital. Considerando-se o que foi exposto, para se chegar ao valor presente, é necessário o desconto esperado pela taxa de retorno apresentada por alternativas equivalentes de investimentos, por exemplo, investimentos no mercado de capitais.

Nesse sentido, é possível sustentar que o modelo de avaliação de empresa com base no fluxo de caixa descontado é considerado o mais completo, quando comparado aos demais, em relação à modelagem da informação e relevância no ponto vista econômico e financeiro.

O modelo de avaliação de empresa, que tem como base o fluxo de caixa descontado, apresenta algumas variáveis no entendimento de Costa, Costa e Alvim, (2011), que podem predizer o valor da empresa: quanto mais cedo ou mais rápido os fluxos de caixa forem realizados, maior será o valor da empresa; quanto maior o fluxo de caixa, maior será o valor da empresa; quanto maior o risco do negócio, maior será a taxa de desconto e menor o valor da empresa.

Resumidamente, o modelo do fluxo de caixa descontado pode ser descrito como o modo de se apurar o valor da empresa por meio do valor presente de seus fluxos de caixa futuros, descontados a uma taxa que remunere o investidor no nível do risco assumido (GITMAN, 1987).

Embora seja o modelo mais usado, o fluxo de caixa descontado tem limitações. Segundo Costa, Costa e Alvim, (2011), para usar o modelo com eficácia, é preciso muito conhecimento a respeito do negócio a ser avaliado, bem como

interpretar corretamente os dados da empresa, aliado a conhecimentos indispensáveis sobre economia e estratégia empresarial.

Exemplifica-se o modelo do fluxo de caixa descontado, adaptado de Assaf Neto (2007), ao aplicá-lo na busca de apurar o valor presente de uma ação em relação à empresa alvo da simulação. A premissa é a de que um investidor, ao se interessar por adquirir determinada ação, tem a expectativa de receber dividendos e uma valorização ao preço de mercado, de tal forma que o valor da ação será determinado pelo valor presente dos fluxos futuros de caixa e descontado a uma taxa que possa remunerar o aplicador ao nível do risco assumido.

Assim, admitindo-se que determinada empresa possui capital social, no início do ano, composto por 100.000 ações com valor unitário de R\$50,00 e a ação foi vendida por este valor. No final do mesmo ano, a ação tem o valor de R\$ 70,00 e o investidor recebeu de dividendos R\$ 20,00 por ação. O retorno (k) produzido por esse investimento em ação atingiu 80% no período, conforme se demonstra:

$$50,00 = \frac{70,00}{1+k} + \frac{20,00}{1+k} \qquad 50,00 = \frac{90,00}{1+k} \qquad K = 80 \%$$

Não pode ser desconsiderado o fato de que a empresa simulada distribui dividendos aos acionistas no valor unitário de R\$ 20,00/ação. Assim, é possível enunciar a seguinte identidade para avaliar uma ação, ao admitir-se um período determinado de tempo do investimento:

$$P_o = \frac{D_n}{(1+k)^n} + \frac{P_n}{(1+k)^n}$$

Deste modo:

P_o = valor de aquisição (intrínseco) da ação;

D_n = dividendo previsto para receber ao final do período (data de venda da ação)

P_n = preço de venda da ação ao final do período;

K = taxa de desconto que representa o retorno esperado pelo investidor.

A simulação feita considera que o investimento tem prazo determinado e, assim, o valor de uma ação é função das variáveis: dividendos e de sua valorização no mercado; portanto, o valor teórico de mercado é obtido pelo valor presente dos

benefícios futuros de caixa, sendo a taxa de desconto (k) o rendimento mínimo exigido pelos acionistas da empresa.

É possível depreender da simulação efetuada que o preço de mercado de uma ação, independentemente do prazo do investimento, é determinado pelos dividendos futuros esperados, tornando a simulação efetuada válida mesmo para aplicações de prazos definidos. Então, o valor de uma empresa passa a ser o valor presente de seus dividendos futuros (ASSAF NETO, 2007).

Pode-se ainda mencionar casos cuja aplicação do modelo do fluxo de caixa descontado é preferencialmente indicada nas avaliações de empresas. Stowe (2002 *apud* COSTA; COSTA; ALVIM, 2011) evidencia os seguintes casos ideais: a empresa não paga dividendos no seu estágio inicial; a empresa paga dividendos, mas os dividendos diferem significativamente da capacidade de pagamento de dividendos que a empresa apresenta; o fluxo de caixa está alinhado com a lucratividade da empresa durante o período de projeção, sobre o qual o analista se sente confortável e o investidor deseja ter uma perspectiva do controle da empresa.

Concorda-se com os quatro panoramas citados acima como ideais para a aplicação do modelo, pois eles permitem alinhamento das informações do ponto de vista econômico-financeiro da empresa avaliada.

Martins e Assaf Neto (2009) expressam que a empresa é uma modalidade de investimento, que a confiabilidade sobre os resultados de determinado investimento é fortemente dependente do acerto com que os seus fluxos de entrada e saída de caixa forem projetados. Além disso, o modelo de avaliação de empresa, levando-se em conta os fluxos de caixa descontados, pode ser adaptado às situações específicas, conforme se demonstra:

- a) quando a lucratividade da empresa é cíclica - é importante “normalizar” esses lucros quando excessivamente voláteis;
- b) empresas com dificuldades financeiras e que apresentam prejuízos fluxos de caixa negativos aliados à baixa solvência - a avaliação perpassa por uma reestrutura operacional e financeira com o objetivo de torná-la estável e posterior à aplicação do modelo; e
- c) empresas com ativos geradores de fluxo de caixa hoje e ativos que vão gerar fluxo de caixa futuros - a avaliação pode ser um *mix* de avaliação pelo Fluxo de Caixa Descontado e pelo modelo de Opções Reais.

No Brasil, o exemplo mais comum do modelo de Opções Reais é o da empresa Petróleo Brasileiro S/A (PETROBRAS), que possui reservas de petróleo em operação que vão gerar fluxos de caixa pelos próximos 20 (vinte) anos. Esta empresa conta também com uma grande reserva de petróleo (pré-sal) que poderá gerar fluxo de caixa no futuro (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

O método citado acima, denominado de “Opções Reais”, tem sido utilizado frequentemente na avaliação de projetos de investimentos, os quais estão sujeitos a forte grau de incerteza e extrema flexibilidade gerencial (DAMODARAM, 2006). Portanto, não é plenamente aceito, quando o objetivo é avaliar empresas.

É importante acrescentar que a projeção do fluxo de caixa descontado deve ser feita por um tempo que permita realizar boa previsão sobre a empresa. Costa, Costa e Alvim (2011) explicam que, é bom lembrar, que ninguém é capaz de realizar boas previsões de cenários futuros além de um horizonte de 10 ou 15 anos.

Deve ser reforçada, neste ponto do estudo, de acordo com as informações desenvolvidas acima, a regra básica de que todo projeto de investimento é avaliado em termos de fluxo de caixa, em vez de o ser com base nos lucros. Essa escolha tem sua razão de existir, uma vez que é pelos resultados de caixa que a empresa assume uma efetiva capacidade de pagamento e reaplicação dos benefícios gerados nas decisões de investimentos (MARTINS; ASSAF NETO, 2009).

Existem modelos de aplicação do método do Fluxo de Caixa Descontado que se diferenciam em relação às suas apurações e finalidades, conforme Quadro 10:

Quadro 10: Modelo e métodos de fluxo de caixa descontado

MODELOS	COMO APURÁ-LOS
1-Sob a ótica dos ativos (Fluxo de caixa da empresa)	<ul style="list-style-type: none"> É o valor das operações da empresa (valor dos ativos operacionais). Para saber o valor da empresa para os acionistas subtrai-se o valor presente da dívida da empresa.
2 - Sob a ótica do capital de terceiro	<ul style="list-style-type: none"> É o fluxo de caixa das dívidas onerosas da empresa, é o somatório dos fluxos de caixa dos credores, descontados ao presente pelo custo do capital de terceiro.
3- Sob a ótica do acionista	<ul style="list-style-type: none"> É calculado pela soma dos fluxos de caixa futuros, descontados ao presente pelo custo do capital próprio.

Fonte: Costa, Costa e Alvim (2011), adaptado pela autora.

O Quadro 10 relaciona modelos de fluxo de caixa descontados e descreve como apurá-los. Existem na literatura outros métodos de avaliar empresas e alguns deles serão em seguida citados.

O método de caixa livre da empresa tem como objetivo determinar o valor justo do Patrimônio Líquido (*Equity Value*). Os ativos que compõem o patrimônio das empresas são de dois tipos: operacionais e não operacionais. Os ativos operacionais (AO), como o termo indica, são compostos por bens e direitos vinculados às atividades fins da entidade, por exemplo: estoques, imobilizados, intangíveis etc. Por outro lado, os ativos não operacionais não têm identidade imediata com as operações da entidade: aplicações financeiras, empréstimos a empresas controladas, investimentos em ações de outras empresas etc.

Para apurar o valor justo do Patrimônio Líquido, alvo do método estudado, deve-se somar o valor justo do ativo operacional (AO) com o valor justo do ativo não operacional (ANO), menos o valor justo dos passivos (P). Ratificando o raciocínio, Costa, Costa e Alvim (2011) afirmam que o valor justo do Patrimônio Líquido (PL - *Equity Value*) é igual ao valor justo do ativo operacional (econômico) mais o valor justo do ativo não operacional menos o valor justo das dívidas. Essa apuração pode ser assim representada:

$$PL = AO + ANO - P$$

O modelo exige o conceito de valor justo e, desse modo, segundo o Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2012), valor justo é o valor pelo qual um ativo pode ser trocado, um passivo liquidado ou um instrumento patrimonial concedido entre partes conhecedoras e dispostas a isso, em uma transação em que não haja relação de privilégios entre elas.

É possível raciocinar que o valor justo de um ativo não é obtido pelo valor contábil que privilegia o custo de aquisição ou custo histórico, mas pela capacidade que tem de gerar riqueza ou entrada de caixa. A esse respeito, Martins e Assaf Neto (2009) advertem que o conceito de fluxo de caixa, conforme é conhecido, não coincide normalmente com o resultado contábil da empresa. Costa, Costa e Alvim, (2011) explicam que o valor justo do Ativo Econômico (também conhecido como Valor Econômico da Empresa) nada mais é do que o valor presente dos fluxos de caixa operacionais.

Como argumento favorável ao modelo do Fluxo de Caixa Livre, como bom instrumento para avaliar empresas, percebeu-se que os administradores ao utilizarem a abordagem da Demonstração dos Fluxos de Caixa se concentram na

elevação de longo prazo do fluxo de caixa livre e são recompensados com maiores preços por ação.

O lucro apurado, segundo os Princípios Contábeis tradicionais, como contraponto da visão de fluxo de caixa livre, é limitado. Os indícios presentes no mercado são claros. Dar, ingenuamente, maior atenção aos lucros contábeis frequentemente leva a decisões destruidoras de valor (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2002).

O Fluxo de Caixa Livre é traduzido pelo Ativo Econômico da empresa, é livre para pagar os direitos de seus credores e acionistas e não considera na sua apuração desembolsos que não estejam intrinsecamente relacionados à atividade operacional da empresa, como pagamento de juros, amortização de empréstimos etc. O Fluxo de Caixa Livre é, portanto, o fluxo gerado pelas operações da empresa (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

Valor das operações da empresa.
 (+) Valor justo dos ativos não operacionais
 (-) Dívidas e passivos contingentes
 = Valor econômico da empresa para o acionista

Percebe-se uma limitação no modelo, pois este considera o valor justo na apuração do Patrimônio Líquido contábil, o qual resulta de ações passadas. Sob essa ótica, Costa, Costa e Alvim (2011) afirmam que o patrimônio líquido contábil não é boa base para se determinar o valor justo, pois o balanço contábil reflete o passado da empresa e não o futuro.

Rappaport (2001) explica que, o método do fluxo de caixa do acionista é o comprometimento de recursos organizacionais substanciais, que deve ser precedido de um entendimento confiável dos objetivos da implementação de valor para o acionista e dos resultados esperados.

Desse modo, e sob o olhar dos acionistas, o valor econômico da empresa não deve considerar somente o valor justo dos ativos operacionais, ou seja, o valor econômico da empresa apurado por meio do valor presente dos fluxos de caixa livres projetados, mas também os valores dos ativos não operacionais. Deduzindo as obrigações.

O valor do passivo deve corresponder ao valor presente, portanto se expurgam juros futuros. A esse respeito Costa, Costa e Alvim (2011) expressam que o valor das dívidas da empresa equivale ao valor presente dos fluxos de caixa

projetados devido aos credores, descontado pelo custo do capital de terceiros, pois reflete o grau de risco desse endividamento.

O valor da dívida deve ser considerado na data da avaliação da empresa, ou seja, quanto seria o desembolso se a obrigação fosse liquidada nessa data. Nesse sentido, Copeland, Koller e Murrin (2002) dizem que, na prática, basta considerar o valor total das dívidas na data base da avaliação, pois os empréstimos que a empresa venha a tomar no futuro terão um valor presente líquido igual à zero.

Alternativamente, é possível se obter o valor da empresa para os investidores pela projeção do fluxo de caixa livre para os acionistas. Assim, o valor da empresa é apurado por meio do desconto ao valor presente do fluxo de caixa projetado. A taxa de desconto é variável e normalmente causa dúvidas para o avaliador, porém a taxa que deverá ser considerada é a do custo do capital próprio projetado.

Costa, Costa e Alvim (2011) ratificam o raciocínio supra quando expõem que a taxa de desconto utilizada para descontar o fluxo de caixa do acionista não é mais o custo médio ponderado de capital, mas sim o custo do acionista, ou seja, o custo do capital próprio. A literatura consultada prevê ainda, outra variação para se apurar o valor da empresa para os acionistas, sugerindo que o cálculo deve considerar somente o valor presente dos fluxos de caixa do acionista projetado, não considerando, nessa apuração, os valores das dívidas.

Os autores Costa, Costa e Alvim, (2011) acrescentam que, neste caso, não deve ser deduzido o valor da dívida, pois o trabalho está sendo feito com o fluxo de caixa gerado para os proprietários da empresa.

O método *Adjusted Present Value* (APVL) divide o fluxo de caixa da entidade em duas vertentes: fluxo originado das operações da empresa e financiado exclusivamente por recursos próprios e outro é o fluxo originado de recursos de terceiros.

Para calcular o valor da empresa utilizando o método APVL, cada taxa desses fluxos deve ser descontada de forma específica, inadmitindo-se taxas iguais. Entende-se daí que o fluxo das operações da empresa deve ser descontado pelo custo do capital próprio e deve ser considerado zero de alavancagem financeira. Já para o fluxo dos recursos de terceiros, o valor presente deve ser apurado por meio do desconto à taxa de capital de terceiros (MAYERS, 1974).

No entanto, existe uma faceta negativa com a folga de caixa, fato que não estimula a busca pela competitividade e incentiva o natural relaxamento por parte

dos gestores. Sobre o assunto Brealey e Myers (2003) indicam que, quando a tentação vence ou ameaça ganhar, um alto índice de endividamento pode ajudar, pois ele força a empresa a se desfazer de dinheiro e obriga os gerentes e as organizações a se esforçarem para serem mais eficientes. Já para Modigliani e Miller (1963), a empresa ganha valor ao se endividar e que esse valor é tanto maior quanto maior for o financiamento com terceiros. Tal visão é limitada, pois não considera os custos do financiamento e as consequências da inadimplência.

Kaufman (2012) relata que, o valor do financiamento de que alguém precisa, depende em grande parte do que está tentando fazer. Se estiver tentando se tornar obscenamente rico, construindo uma enorme corporação de capital aberto, provavelmente precisará de financiamento. Se sua intenção for se tornar autossuficiente e livre para tomar as próprias decisões, é muito melhor evitar o financiamento e manter o controle.

É possível demonstrar a apuração descrita por meio do método APVL, conforme exposto abaixo:

(+) Valor presente da empresa sem dívidas.
 (+) Valor presente da empresa com as dívidas perante terceiros
 (=) Valor econômico da empresa

Observa-se que o valor econômico da empresa é calculado por meio das dívidas apuradas ao valor presente, separando-se as taxas de descontos, pois uma se refere à origem de recursos próprios, e a outra aos recursos de terceiros.

O método do lucro econômico é o método para apurar o valor da empresa e é alicerçado pelo lucro econômico, que resulta do confronto entre receitas e despesas em determinado período de tempo. Nesse método, dentre as despesas que vão compor o resultado da empresa, é computado o custo do capital próprio, ou seja, o custo de oportunidade dos proprietários.

O método do Lucro Econômico é um dos mais utilizados pelas empresas e também é conhecido como *Economic Value Added* (EVA) e que tem como objetivo demonstrar o quanto a empresa se tornou mais rica e o *quantum* monetário que foi adicionado à riqueza efetiva do acionista. Brealey e Myers (2003) relatam que o método EVA é uma medida de lucro residual implementado pela empresa de consultoria *Stern Stewart*.

Costa, Costa e Alvim (2011), ao expressarem conhecimentos sobre o EVA e a maneira de apurar o resultado usando esse modelo, afirmam que o lucro econômico é diferente do lucro contábil porque neste último deixa-se de contabilizar o custo de oportunidade do capital próprio.

O que foi explicado ocorre por causa dos limites que os profissionais de contabilidade têm diante do engessamento da contabilidade, em virtude da obediência aos Princípios Contábeis. É possível afirmar que, ao considerar o custo de oportunidade do patrimônio líquido no lucro contábil, o investidor tem uma clara noção do resultado, isto é, se o negócio está realmente gerando valor (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011).

Para apurar o EVA, obtém-se inicialmente o lucro da atividade principal da empresa e, em seguida, deduz-se o Imposto de Renda e a Contribuição Social sobre esse lucro apurado. Costa, Costa e Alvim, (2011) explicam que o lucro que os criadores do EVA consideram é o NOPAT (*Net Operating Profit After Tax* = Lucro Operacional Após o Imposto de Renda). Depois que o NOPAT for calculado, é verificado o montante do ativo operacional necessário para gerar esse lucro e, finalmente, para apurar o EVA, apura-se o valor do custo de oportunidade sobre o capital investido.

Para exemplificar a apuração do EVA, tem-se o seguinte exemplo:

Quadro 11: Fórmula para apuração do EVA

<p style="text-align: center;">NOPAT = R\$ 200.000,00 Capital Investido (final de 2012) = R\$ 500.000,00. Custo Médio Ponderado do Capital = 10% a.a. EVA [1- (2x3)] = \$200.000,00 – (\$500.000,00 x 10%) = <u>R\$ 150.000,00</u></p>
--

Fonte: Costa, Costa e Alvim (2011, p.38).

Na simulação do Quadro 11, a empresa gerou lucro operacional (após os impostos - NOPAT) suficiente para cobrir o custo de oportunidade do capital investido, portanto, gerou riqueza para os acionistas n'aquele ano. Importa destacar que, valor é uma palavra cercada de subjetividades e pode assumir inúmeras formas e interpretações, mas o propósito é sempre único: ajudar as pessoas em seus desafios proporcionados pela vida. Porém, no âmbito dos negócios, há concordância geral em que toda empresa de sucesso cria algo de valor (KAUFMAN, 2012).

As empresas diferenciam-se por possuírem características únicas, incluindo-se aí a criação e a manutenção de valor. Nesse sentido, Copeland, Koller e Murrin,

(2002) relatam que, embora todas as companhias de capital aberto se deparem com o desafio de criar valor para o acionista, cada uma delas tem de traçar seu próprio caminho, com base em seu ponto de partida e suas aspirações singulares.

Kaufman (2012) afiança que todas as formas de valor não são criadas iguais e continua expressando que o valor percebido determina quanto os clientes estarão dispostos a pagar pelo que está sendo oferecido. E mais, quanto maior for o valor percebido na oferta, mais se poderá cobrar por ela, fato que aumenta significativamente as chances de sucesso de uma empresa.

Ma e Ukhov (2011) ressaltam que o conjunto dos resultados também está relacionado como o efeito dos ciclos de negócios – recessões e expansões – o qual deve ser levado em consideração quando da avaliação da empresa em um determinado momento. O valor da empresa é uma variável dependente, portanto existem inúmeras variáveis independentes que o justificam e influenciam em sua apuração, inclusive a migração desse valor para outras empresas e novos mercados.

As empresas orientadas para o mercado, segundo Day (1994) possuem desempenho superior, pois geram e sustentam capacidades distintas que permitem satisfazer seus clientes, oferecendo valor superior ao ofertado pelos seus concorrentes. Nesse panorama avança-se para o assunto voltado à migração de valor.

2.5 Migração de Valor

Para desenvolver o assunto deste item, importa esclarecer sobre o verbo migrar, que gramaticalmente é classificado como verbo intransitivo e significa mudar-se de um local para outro, deslocar-se para outra região (SCOTTINI, 2009, p. 363). Nesse sentido Ferreira (2010) expressa que, a palavra migração tem origem latina *migratio*; é substantivo feminino e que significa a passagem de um país para outro.

Porter (2004, *apud* Magretta, 2012) afirma que, em qualquer setor, sempre há mudanças e quanto melhor a compreensão da estrutura do setor, maior a probabilidade de uma organização localizar e explorar novos movimentos ou oportunidades estratégicas capazes de remodelar a estrutura do setor em seu favor.

Nesse sentido, é possível perceber que algumas concepções de negócios tradicionais, umas mais rápidas, outras menos, tornam-se obsoletas, o que favorece a migração de valor para outras concepções mais bem projetadas, permitindo a maximização de utilidade para clientes e melhores lucros para as empresas. Na migração de valor, de acordo com Fillietaz e Crispim (2010), o valor de mercado das empresas migra dos modelos de negócios “pior avaliados” para os modelos que estão “melhor avaliados” na ótica dos acionistas, que optam por negócios que oferecem probabilidades de fluxos futuros de caixa relativamente maiores.

As empresas possuem concepções de seu negócio, normalmente expressas nos instrumentos legais constitutivos e ligadas à atividade que a empresa exerce; outras vezes, essa concepção não está formalizada, mas existe e norteia a gestão das entidades econômicas. Porém e, como regra geral, a concepção do negócio extrapola os instrumentos legais e os limites de tais atividades.

Migração de valor não é fenômeno novo. Domingos (2009) relata a concepção de negócio da empresa norte-americana denominada *Cadillac*, que atuava na indústria automobilística. Na década de 1930, a economia norte-americana ainda sofria consequências da grande depressão da crise que iniciou em 1929. As vendas da *Cadillac* despencaram e as concorrentes partiram para a guerra agressiva e simplista de redução de preços.

N'aquela fase da história norte-americana havia explícita segregação racial e diversos produtos de luxo, inclusive carros, só eram vendidos para brancos. Atento a esse mercado inexplorado e, por outro lado, pressionado pela recessão econômica, Nicholas Dreystadt, então presidente da *Cadillac*, tomou a iniciativa de oferecer seus veículos aos negros. Claro que existiram retaliações e manifestações contrárias, mas valeu a pena insistir na concepção de seu negócio, pois a *Cadillac* obteve acréscimo de vendas em 70%, em apenas dois anos (DOMINGOS, 2009).

O caso descrito demonstra que, em determinadas situações, o *feeling* do gestor deve gerar crédito, como no caso da *Cadillac*, em que o presidente Nicholas percebeu que a concepção de negócio da empresa não era vender carros, e sim *status* e luxo. Apostou em sua crença e não se curvou perante a estratégia de declínio de preços praticada por outras empresas e, com isso, em médio prazo - dois anos - obteve excelentes resultados.

Com o que foi narrado, observa-se, que embora a literatura seja escassa, a migração de valor está presente na história das empresas, como comprovam alguns fatos registrados e relacionados ao tema e apresentados no Quadro 12:

Quadro 12: Períodos Históricos que mais ocorreram migração de valor

ANO	MIGRAÇÃO DE VALOR
1920	• Ocorreu a migração da concepção do negócio da FORD, cuja produção era vertical e focalizada em um único carro para a concepção de negócio da GM que passou a produzir diversos modelos e com diferentes preços.
1930	• Os armazéns mudaram para os supermercados.
1940	• Os comerciantes varejistas passaram a efetuar vendas por catálogo.
1970	• Os clientes da <i>Xerox Corporation</i> , no mundo todo, substituíram suas copiadoras Xerox grandes por várias copiadoras japonesas pequenas, entre outras.

Fonte: Slywotzky (1997), adaptado pela autora.

Slywotzky (1997) explica que, na década de 1950, o valor migrou das redes de rádio para as redes de televisão. A NBC, líder em rádio, capitaneou a transição para redes de televisão. E concluiu dizendo que, em cada transição, o trauma da mudança é o desafio de adaptar a nova forma como a empresa faz negócios.

Fillietaz e Crispim (2010) argumentam que, a busca da criação de valor a partir da década de 1990 estimulou processos de fusões, aquisições e reestruturações influenciadas por uma série de fatores de natureza macro, tais como: mudanças tecnológicas, desregulamentação dos mercados, privatizações, globalização financeira e dos mercados e a alta liquidez de bancos e das grandes corporações combinada com a valorização dos mercados acionários.

Esses fatos ocorreram porque, a partir da década de 1980, o ritmo dos negócios acelerou e se observou que a escala e a participação no mercado passaram a ser percebidas e relevantes, embora com menor proteção que nos panoramas anteriores. As empresas de telefonia celular e as de *software* passaram a serem exemplos de empresas bem sucedidas, pois se concentraram no lançamento de novos produtos o mais rápido possível e, conforme expressa Slywotzky (1997), prosperavam as empresas mais velozes.

As empresas novas e menores, possuidoras de inovadoras concepções de negócios, absorveram grande parte do crescimento do valor em seu setor. Slywotzky (1997) argumenta que, as empresas novatas podem convencer os clientes de que os aspectos em que se distinguem, tornavam-se cada vez mais irrelevantes para suas prioridades futuras.

Esse fato fez surgir um panorama mais atualizado, pois os setores em que empresas eram líderes começaram a decair, tais como o aéreo, siderurgia, informática etc. Nesse sentido, cita-se Fillietaz e Crispim (2010, p. 11), que expressam:

No setor da indústria farmacêutica, a competitividade deriva da oferta de produtos com mais valor ao mercado de consumo e na oferta de tecnologia ao mercado organizacional do setor de saúde, mas o valor encontra-se inserido em um sistema de relacionamentos e de atividades que representam o negócio da empresa.

Para Slywotzky (1997), a migração do valor pode afetar uma divisão específica de uma empresa, a empresa em geral ou até um setor inteiro, e o “pano de fundo” é satisfazer as necessidades emergentes de grupo de clientes. No plano dos negócios, a migração de valor tem como objetivo migrar de um negócio que está obsoleto para outro emergente e com maiores possibilidades de satisfazer as prioridades e necessidades principais dos clientes.

Zook (2001) revela que novos negócios adjacentes inundam diariamente as empresas de maior êxito. Nesse sentido, Slywotzky (1997), ao reportar-se à migração de valor na concepção do negócio (*business design*), explica que, tal conceito se refere ao modo como a totalidade de uma empresa seleciona seus clientes, define e diferencia suas ofertas, além de estabelecer as tarefas que serão realizadas e as que serão terceirizadas, configurando seus recursos, entrando no mercado, criando utilidade para os clientes e capturando lucros.

O conceito de migração de valor, pois, envolve a busca de novas oportunidades de oferecer valor aos clientes em reconhecimento das mudanças que transformam o ambiente de negócios (DONLON, 1997). Para isso, um novo paradigma se faz necessário para sustentar o crescimento de criação e migração de valor de um modelo de negócio para outro, por meio de estímulo à empresa para criar, antecipação de estratégias e uma estrutura bem definida com processos e sistemas (SLYWOTZKY; MORRISON; QUELLA, 1998).

A Nucor, empresa do segmento de pequenas siderurgias, valorizou-se o dobro quando comparada com as margens das grandes siderúrgicas, pois criou valor de mercado de US\$ 5 bilhões, que foi maior que o da U.S Steel, empresa com faturamento duas vezes superior a da Nucor, fato que intrigou os produtores de aço que viram o valor migrar para negócios diferentes e, dentre eles, um que era o modelo da Nucor (SLYWOTZKY, 1997).

É possível observar que o faturamento ou a receita da empresa não têm relação direta com o seu valor, haja vista o caso da Nucor, que criou estupendo valor de mercado ao ser comparado com a U.S Steel, embora esta última tivesse vendas superiores. Porter (2004, *apud* Magretta, 2012) expressa que, a competição empresarial consiste, essencialmente, na busca por lucros, ou seja, em uma disputa acirrada sobre quem vai captar o valor criado por um setor e que os dois componentes são: preço e custo.

Magretta (2012) lembra que, em algum momento da formação acadêmica, todos aprendem acerca da importância da oferta e demanda na determinação do preço. Em mercados perfeitos, o ajuste é muito sensível: quando a oferta aumenta, os preços caem imediatamente até atingirem um novo equilíbrio. Em uma competição perfeita, não há lucro, pois o preço sempre é reduzido até o custo marginal de produção. Mas, na prática, na realidade, pouquíssimos mercados são “perfeitos”.

É possível afirmar que, em uma empresa, seja em qualquer setor onde atue, só poderá sustentar um sobre preço se oferecer algo que seja ao mesmo tempo único e valioso para os clientes (MAGRETTA, 2012).

A percepção da migração de valor em alguns casos é cristalina e, em outros, nem tanto. No caso da Nucor, os gestores perceberam que as necessidades prioritárias emergentes de grupos de clientes estavam voltadas para a indústria de enlatamento e fabricantes de automóveis e, concomitantemente a isso, o setor tradicional siderúrgico por ela antes explorado, escoava-se para outros setores, como o de plástico e alumínio.

A percepção e a ação na migração, tanto da concepção da atividade empresarial, como a do setor de atuação, com o objetivo de satisfazer as prioridades emergentes dos clientes, foram fatores responsáveis pelo excelente desempenho apresentado pela Nucor, quando comparada com as grandes siderúrgicas (SLYWOTZKY, 1997). Com base na literatura estudada, pode-se conceituar migração de valor como a mudança da concepção de um negócio que se tornou arcaico e com baixa atratividade, para uma nova concepção que surgiu com maior possibilidade de satisfazer às necessidades prementes dos clientes.

Para verificar o resultado da migração de valor, se faz necessário mensurá-lo. Para tanto, credita-se ao valor de mercado, ou seja, quanto vale a empresa segundo o mercado de valores mobiliários. Slywotzky (1997) confirma que o valor de mercado

é o mais indicado, quando diz que, segundo o resultado da análise e a opinião de milhares de investidores e profissionais da área financeira, o valor de mercado é o melhor indicador do poder econômico de uma concepção de negócio e do potencial de ganhos futuros.

O sucesso ou insucesso do processo de migração de valor para novas concepções de negócios independem do tamanho ou porte da empresa, embora seja admissível que uma empresa pequena, ágil e inovadora em contraponto com uma empresa grande, morosa e sem ações inovadoras, conquiste maior parte do crescimento de valor no setor e lhe roube seus melhores clientes. Como exemplo cita-se o caso da Nucor.

Comparar empresas de portes diferentes no sentido de verificar o resultado da migração de valor que é demonstrado pela evolução ou não do valor da empresa, requer parâmetro de igualdade. Sugere-se, pois, a receita ou faturamento como parâmetro.

Slywotzky (1997) explica que, usando a receita como uma estimativa útil do tamanho da empresa, a proporção do valor de mercado para a receita nos permite comparar o poder de criação do valor de concepção de negócios de diferentes escalas.

Quadro 13: Valor de mercado e valor de empresa

	Receita de 1994*	Valor de Mercado de 1994	Valor de Mercado/Receita
U.S Stell	\$ 6,1	\$ 4,1	0,7
Bethlehem	\$ 4,8	\$ 2,7	0,6
Inland	\$ 4,5	\$ 2,3	0,5
Nucor	\$ 3,0	\$ 5,0	1,7

Fonte: Adaptado de Slywotzky, (1997).

* Valores expressos em bilhões de dólares

É possível notar, conforme o quadro 13, que a receita não foi linear em relação aos diversos portes das quatro empresas selecionadas e que, embora a Nucor tenha auferido a menor receita, diante da melhor concepção de negócio, conseguiu criar maior valor.

Magretta (2012, p. 76) afirma que, em relação ao setor siderúrgico, em que o retorno médio é de apenas 6%, a Nucor teve um desempenho excelente e, assim, o desempenho é medido de modo significativo somente em bases negócio a negócio, pois é onde as forças competitivas atuam e a vantagem competitiva é conquistada ou perdida.

Em conformidade com Slywotzky (1997), enquanto todas as empresas fabricassem aço e a *U. S. Steel*, a *Bethlehem* e a *Inland* fossem muito maiores, a melhor concepção do negócio da *Nucor* conseguiu criar crescimento do valor sustentado e significativo.

O crescimento ou não do valor de uma empresa deve ser medido em relação a outras empresas do mesmo setor, que enfrentam um ambiente competitivo similar. Esses argumentos foram fundamentais para que a presente pesquisa buscasse estudar pares de empresas do mesmo setor econômico.

A receita consegue delinear a concepção de um negócio. Deste modo, a proporção entre o valor de mercado/receita é sólido indicador da lucratividade e da “mensuração do resultado” da migração de valor para uma nova concepção de negócio.

Reconhece-se que os produtos passam por ciclos, que vai do crescimento à obsolescência, as prioridades do cliente – as questões que são mais importantes para eles, incluindo o produto ou serviço oferecido, e indo além deles – têm uma tendência natural a mudar.

Para Porter (1986), o mais antigo dos conceitos para prever o curso provável da evolução da indústria é o conhecido ciclo do produto. Para o mesmo autor, a indústria atravessa várias fases ou estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

Na migração de valor, em relação a uma concepção de negócio, identificam-se claramente três fases, conforme Slywotzky (1997) ilustra na Figura 7:



Fonte: Slywotzky (1997, p. 49).

Explica-se cada uma das fases, conforme Figura 7, referenciada por Slywotzky (1997, p.7):

- a) **Influxo de valor:** É uma fase inicial e caracterizada pelo fato de a empresa absorver valor de outras partes do setor em que atua. Esse fato ocorre em face de sua concepção do negócio demonstrar ser superior, pois atende às prioridades dos clientes. Isso ocorre em virtude de os concorrentes não terem identificado ou não terem dado a devida importância a esse fato percebido pela empresa em fase inicial;
- b) **Estabilidade:** Essa fase é caracterizada pelo ajuste da concepção do negócio às prioridades dos clientes e pelo equilíbrio de modo geral. Nessa fase o valor da concepção do negócio é moderadamente preservado, pois as expectativas de crescimento futuro, também relativamente moderado, impedem que o valor flua para a empresa; e
- c) **Escoamento do Valor:** O valor começa a afastar-se das atividades centrais da empresa e, embora o início seja lento, com o passar do tempo acelera-se à medida que a concepção do negócio se torne cada vez mais obsoleta.

De acordo com Slywotzky (1997), esse modelo de três fases pode ser usado para descrever a migração de valor entre as concepções do negócio em diferentes níveis: entre os setores, entre as empresas de um único setor e dentro de uma única empresa. À medida que uma concepção do negócio passa pelas três fases, a tarefa da gerência muda. Em cada fase, os gerentes precisam adotar atitudes drasticamente diferentes, que determinam quem serão os vencedores e os perdedores no processo de migração do valor.

Para continuar competitiva, uma empresa deve entender a capacidade de sua concepção do negócio de capturar valor na fase inicial de influxo, sua sustentabilidade na fase de estabilidade e sua vulnerabilidade na fase de escoamento.

Compreender as três fases do processo de migração de valor, permite que as empresas respondam à pergunta: qual será nossa próxima atitude? Os executivos que conseguirem identificar as fases das concepções do negócio de suas próprias empresas e das empresas de seus concorrentes poderão prever a Migração do Valor, proteger o valor existente e capturar o valor futuro. Os executivos que não forem sensíveis às transições de uma fase para outra, perderão oportunidades. Pior

ainda, não identificarão as ameaças que destroem o valor criado (SLYWOTZKY, 1997).

Em relação ao escoamento do valor, a terceira fase antes descrita, narra-se o clássico fato citado por Domingos (2009, p. 69 - 72):

Ocorrido na Califórnia, Estados Unidos, nos anos de 1940, com o surgimento do automóvel e os *drive-ins* que eram restaurantes ao ar livre, uns com cinema, outros não, onde as pessoas podiam comer hambúrguer sem sair dos carros. A estrutura exigia grande espaço e número significativo de garçons. Os *drive-ins* tornaram-se barulhentos pontos de encontros de adolescentes cuja característica era consumir pouco e não ter pressa em sair, além de constantes brigas entre grupos. O ambiente turbulento afastou os clientes que realmente consumiam, quais sejam, as famílias. Os irmãos Richard e Maurice, proprietários de um *drive-in*, perceberam o escoamento da concepção do negócio e decidiram mudá-la radicalmente com o objetivo de afastar os adolescentes briguentos e atrair novamente as famílias e, além disso, possibilitar que os clientes comprassem com mais rapidez para se retirarem logo do local. Para isso, fizeram quatro alterações radicais: 1) eliminaram o estacionamento; 2) reduziram drasticamente o cardápio de 25 para 9 itens; 3) eliminaram talheres e pratos e; 4) eliminaram os garçons. A ideia era reduzir custos e preços, pois o hambúrguer passou a ser cobrado por 15 centavos de dólares enquanto os concorrentes cobravam aproximadamente 30 centavos. Dessa forma, o escoamento de valor da concepção de um negócio levou os irmãos *Richard* e *Maurice McDonald* a inaugurarem, em 1948, o primeiro *McDonald's*.

Fillietaz e Crispim (2010), ao concluírem pesquisa efetuada no setor farmacêutico, afirmam que o valor vem migrando dos renomados laboratórios, que tradicionalmente dominam a indústria, para os pequenos laboratórios caracterizados por modelos de negócio mais focados em termos de áreas terapêuticas, os quais conseguem concentrar mais esforços e recursos em pesquisa e desenvolvimento e, por consequência, são mais competitivos e criam melhores expectativas de resultados para os acionistas.

Slywotzky (1997, p. 28) descreve interessante depoimento originado de conversa com um executivo extremamente bem sucedido na indústria farmacêutica e ocorrido no ano de 1994:

Há apenas alguns anos, eu pensava de forma diferente sobre o futuro. Sabia quais eram minhas atitudes mais importantes. Sabia exatamente o que tinha de fazer para aumentar o valor da empresa. Reestruturar e realizar o ajuste fino da força de vendas. Levar o raciocínio econômico disciplinado ao processo de investimento de marketing. Criar um diálogo genuíno entre marketing e P&D e trabalhar para reduzir o tempo de desenvolvimento de Pesquisas Hoje, encontro-me em uma situação diferente. Não sei quais devem

ser as minhas três principais atitudes. Poderia haver cinco atitudes importantes. Ou apenas uma. Sinto que as regras mudaram. Mas não saberia identificar quais formam essas mudanças. É muito estranho.

Depreende-se do depoimento anterior que as incertezas quanto aos fatores que impactam o valor da empresa são diversas, por exemplo: a redução do lucro ou o acréscimo prejuízo nas grandes empresas mostram que as prioridades dos clientes mudam rapidamente e que os tomadores de decisões têm que redesenhar seu modelo de negócio, a fim de atendê-las.

Uma das tarefas da alta gerência é entender a direção e a velocidade da Migração do Valor em seu setor. Sem, essa compreensão, o esforço cuidadoso realizado por milhares de excelentes trabalhadores não gerará resultado algum. Pior ainda, milhares de empregos e bilhões de dólares de valor de mercado correm um risco desnecessário. Investem-se enormes recursos sem gerar retorno algum e perdem-se oportunidades para novo crescimento do valor (SLYWOTZKY, 1997).

Para vencer o desafio da migração do valor, os gerentes devem perguntar: onde em meu setor, eu poderei gerar lucro? Como isso está mudando? O que está impulsionando a mudança? O que minha organização pode fazer a esse respeito? Por trás dessas perguntas está uma questão ainda mais fundamental: qual é o padrão da mudança em relação ao que os clientes precisam, desejam, e estavam dispostos a pagar e que concepções de negócios respondem de forma mais eficaz a esse padrão de mudança? (SLYWOTZKY, 1997).

O autor vai além ao dizer que, os clientes fazem opções com base em suas prioridades. Essas escolhas desenvolvem valor potencial para os negócios dos quais eles participam. Em momento específico, o padrão de tais escolhas aloca valor a várias concepções do negócio.

À medida que as prioridades mudam e as novas concepções oferecem novas opções aos clientes, eles fazem novas escolhas. Eles realocam valor. As mudanças em suas prioridades, e a forma na qual eles interagem com as ofertas dos novos concorrentes são o que causa, capacita ou facilita o processo de migração do Valor (SLYWOTZKY, 1997). Isto posto é possível afirmar que, as mudanças nas prioridades dos clientes, portanto, causam o processo de migração do valor.

Slywotzky (1997), no afã de buscar respostas em relação aos fatores que impactam a gestão e, por conseguinte, o valor das empresas, formula as seguintes perguntas: Velocidade rumo a quê? Onde poderei gerar lucro? Onde estará o valor

no setor? De que novas competências essenciais eu necessito? Em que eu preciso ser bom? Magretta (2012) afirma que a competição se concentra mais em satisfazer as necessidades dos clientes do que em destruir os concorrentes. Simplesmente olhe ao redor. São tantas necessidades a atender que há diversas maneiras de vencer.

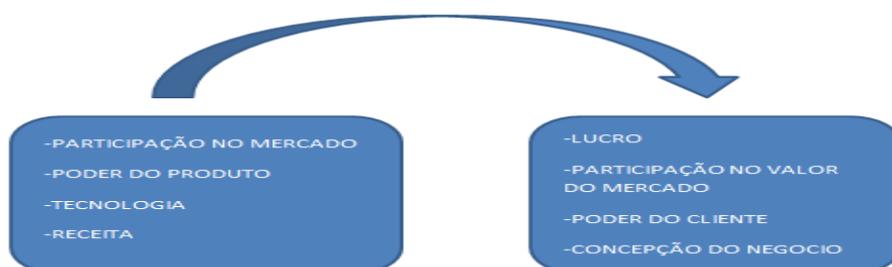
O que se verifica é que há tantos desafios e incertezas que se acredita ser oportuno voltar ao foco da pesquisa, lembrar e ressaltar a questão formulada para esta dissertação, a qual não tem a intenção de identificar todos os fatores que influenciaram a migração de valor entre empresas atuantes no seguimento de telefonia móvel, mas somente os fatores identificados por Contador (2008) em seu livro *Campos e Armas da Competição*.

Donlon (1997 p. 68), ao fazer reflexão entre a expectativa de vida das empresas e a criação de valor, afirma:

A expectativa de vida da empresa e contínua prosperidade estão ligadas à capacidade de gestão para criar valor para os seus clientes mais rapidamente do que às forças de mudanças. As empresas de hoje têm resistido à reengenharia, à reestruturação, redução de custos etc... As empresas devem estar sempre diligentes, ampliando seu foco para olhar além de suas próprias empresas, para aqueles fornecedores dos seus fornecedores e clientes de seus clientes. Muitas vezes, isso requer um CEO e sua equipe para reavaliar as suas competências e redirecionar sua posição no mercado.

Slywotzky (1997) afirma que o novo jogo dos negócios tem sido demasiadamente desorientador para os investidores e executivos porque é diferente, baseado em um conjunto novo e fundamentalmente diferente de pressupostos sobre o que é importante, e faz uma exposição na forma de/para,

Figura 8: Diferença de pressupostos



Fonte: Slywotzky (1997), adaptado pela autora.

A Figura 8 explica que os pressupostos essenciais para que as empresas contemporâneas acompanhem as mudanças são, por exemplo, de receita para lucro, de participação no mercado para valor de mercado, de poder do produto para poder do cliente e de tecnologia para concepção do negócio.

Para Magretta (2012), a proposição de valor é o elemento voltado para fora da organização, ou seja, para o cliente, para o lado da demanda do negócio, refletindo escolhas sobre o tipo específico de valor que uma empresa oferecerá, sejam elas tomadas de forma conscientemente ou inconscientemente.

Contador (2008), no contexto de valor da empresa e satisfação do cliente, define que a satisfação do cliente é a sensação n'ele causada pelo desempenho ou resultado percebido de um produto superior à sua expectativa.

Porter (1986) define a proposição de valor como a resposta a três perguntas fundamentais: Que clientes serão atendidos? Que necessidades serão satisfeitas? Que preço relativo proporcionará valor aceitável para os clientes e lucratividade aceitável para os acionistas?

Donlon (1997, p.86), ao fazer referência ao CEO das empresas, afirma ser possível, em algum momento, que ele olhe e proponha a seguinte questão: "nós temos uma visão clara e amplamente entendida de como a nossa indústria pode ser diferente, cinco anos a partir de hoje?" ou, "estamos definindo novas formas de fazer negócios e de criação de valor para nossos clientes?". O valor não some, ele se movimenta em direção das concepções de negócios, mais atrativas e que possibilitam melhores resultados e esse fato é denominado de migração de valor.

Slywotzky (1997), nesse sentido, explica que o valor não desaparece, mas ele se move - às vezes rapidamente - rumo a novas concepções de negócio, cuja superioridade no sentido de atender às prioridades do cliente, permite a geração de lucros. Donlon (1997) afirma que, valor significa atrair novos clientes, os quais não se tinham antes, mantendo os clientes que se tem no momento, para aumentar ainda mais sua base de clientes.

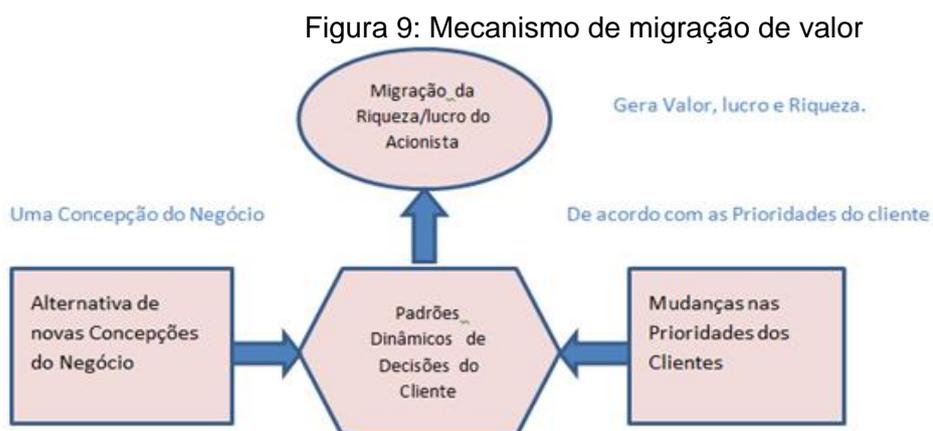
Prahalad e Ramaswamy (2004) ressaltam que, o significado de valor e o processo de criação de valor estão rapidamente mudando de uma visão centralizada de produto e empresa para focar nas experiências do consumidor, ao mesmo tempo explicam Bhattacharya e Sen (2003) que, o relacionamento junto aos clientes da empresa pode ser influenciado pelo relacionamento entre seus anseios e os

negócios da companhia. Existem ações que poderão contribuir com a atração de clientes, e, com isso, evitar a migração de valor.

Cool e Paraniakas (2011) explicam que o cliente quando vê que pode avançar na rede de um produto que escolheu tem menor probabilidade de desertar e exemplificam: sistemas como o de programas de fidelidade de companhias aéreas (com níveis prata/ouro/platina) ajudam a reter clientes e a empresa LEGO, fabricante de brinquedos, inicia os pequenos com os blocos da linha dupla e vai oferecendo produtos cada vez mais sofisticados para a garotada mais velha, com isso, segura o cliente até a adolescência.

Slywotzky (1997) ainda acrescenta que, o básico para os clientes e o que os torna dispostos a pagar um preço mais alto, modifica-se à medida que as prioridades anteriores mudam e surgem novas prioridades ou formas melhores de satisfazerem antigas prioridades. Isto posto é possível expressar que as mudanças nas prioridades dos clientes levam ao processo de migração de valor.

O processo de migração de valor necessita ser alvo de percepção dos gestores. De acordo com Slywotzky (1997), uma equipe gerencial que tem uma imagem clara e precisa da trajetória das prioridades dos clientes, desfruta de vantagem substancial na previsão e preempção da migração de valor construindo a concepção do negócio certa para suprir as necessidades futuras do cliente.



Fonte: Adaptado de Slywotzky (1997).

A Figura 9 demonstra a análise dos sistemas de tomadas de decisões do cliente que possibilita a interpretação do que os clientes dizem querer. Ajuda também a decifrar o que os clientes não estão dizendo e a antecipar o que eles dirão

no futuro. A análise das necessidades descreve quais produtos os clientes desejam e qual concepção do negócio cria a maior utilidade para os clientes e lucros para os investidores.

Por exemplo, os clientes descrevem suas necessidades como produto de alta qualidade, entregas rápidas e baixo preço. A migração do valor ocorre quando uma massa crítica de clientes escolhe uma concepção do negócio, em detrimento à concepção do negócio do concorrente. O processo pode ser rápido e drástico à medida que tal concepção capture mais receita, lucro, valor de mercado e finalmente a liderança do setor (SLYWOTZKY, 1997).

Há extensas pesquisas de mercado que revelam como várias empresas cumprem tais critérios. Conforme esclarecem Morris, Schindehutted e Allen, (2003), que não há concepção de negócio sem uma definição anterior de valor e a criação desse valor é que fornecerá a justificativa para a entidade empresarial.

Ao ocorrer o processo de migração de valor, o valor desloca-se, razão pela qual em um segmento há perda e em outro ocorre ganho. Isso requer decisão criteriosa e arrojada dos gestores, a que Slywotzky (1997) se refere dizendo que, no processo de migração de valor, existem sempre vencedores e perdedores.

Em momentos específicos, as empresas precisam fazer transições críticas para uma concepção do negócio mais eficaz ou se arriscam a perder o valor que construíram. Cumpre lembrar que, no passado, o cliente não tinha a importância que tem atualmente. Hoje, com a tecnologia presente na vida de todos, o panorama não é o mesmo. Para Slywotzky (1997), durante décadas, o cliente não tinha preferência. Tal afirmação parece uma heresia, mas é verdade. Porém, também é verdade que a tecnologia, isoladamente, não é o motor fundamental da criação e crescimento do valor.

Slywotzky (1997) estudou a migração de valor no setor de café e generalizou que a batalha pela participação no mercado é cara e, muitas vezes, faz com que os concorrentes se concentrem uns nos outros, em vez de se concentrarem em formas inovadoras de gerarem utilidades aos clientes. Nesse sentido, Porter (1986) adverte que, a vantagem competitiva não consiste em derrotar concorrentes, mas sim, em criar valor superior.

Na visão de Magretta (2012), a competição é dinâmica, não estática, e a arena de atuação das empresas muda constantemente. As necessidades dos clientes também mudam, novos competidores surgem; as tecnologias existentes

evoluem, e outras são criadas. Lidar com a mudança é parte essencial da estratégia. Nesse panorama, ocorre a migração de valor.

Slywotzky (1997), ao analisar as experiências das empresas Hewlett-Packard e da EDS, revelou inúmeros fatores críticos, porém possíveis de serem aplicados em qualquer concepção de negócios, conforme se demonstra no Quadro 14.

Quadro 14: Fatores críticos de acordo com Slywotzky

FATORES CRÍTICOS	DESCRIÇÃO DOS FATORES
1-Seleção de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Concentração em clientes grandes ou de vanguarda e com históricos favoráveis e comprovados.
2-Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> Fazer produtos únicos e de difícil reprodução.
3-Recaptação de valor	<ul style="list-style-type: none"> Um componente final de recaptação do valor dentro da concepção do negócio de “soluções de ponta” é o foco na lucratividade.
4-Fabricação /operação	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar produtos capazes de satisfazer os anseios de consumo dos clientes.
5-Configuração organizacional	<ul style="list-style-type: none"> A empresa deverá se configurar de modo a suprir as necessidades de clientes ou segmentos de mercado distintos, independente da geografia.
6-Mecanismo de entrada no mercado	<ul style="list-style-type: none"> <i>Marketing</i> agressivo em diversos níveis.

Fonte: Adaptado de Slywotzky (1997).

O Quadro 14 relaciona seis fatores críticos mencionados por Slywotzky (1997), ao analisar as empresas HP e EDS, ao lado de cada fator, são explicadas que ações poderão contribuir para o sucesso da empresa.

As “soluções de ponta” vivenciadas pela *Hewlett-Packard* (HP) e *Electronic Data Systems* (EDS) podem ser aplicadas em empresas globais do setor de telefonia celular, portanto, não há restrições em relação às concepções de negócios e que podem assegurar e evitar migração do valor das empresas. Slywotzky (1997) expressa que, o sucesso das concepções de negócios de “solução de ponta” da HP e da EDS atraiu atenção, inveja e ondas de imitações.

Observa-se que a migração de valor não privilegia o setor econômico, porém está presente de forma acentuada em setores cuja *interface* com o cliente é direta, Thomas (2011) relata que na Conferência *Apple Worldwide Developers* ocorrida em 1997, Steve Jobs ao reportar-se sobre tecnologia e clientes, expressou que é preciso começar com a experiência do cliente e ir fazendo o caminho de volta, em

direção à tecnologia, não o contrário. Desse modo, o trabalho passará a dissertar sobre as empresas concorrentes que atuam no setor de telefonia celular.

2.6 Empresas Concorrentes Atuantes no Setor de Telefonia Celular

Novas pressões transformam o jogo da competitividade global, forçando as empresas a repensar seus métodos tradicionais de estratégia mundial (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

Bruno (2006) entende que, no contexto socioeconômico atual, garantir a sobrevivência de uma organização passa, muitas vezes, pelo competir numa arena mundial, na qual cabe ao vencedor satisfazer as exigências do mercado. Isto pode ser traduzido em reduzir custos, ampliar a agilidade no atendimento e conhecimento comercial global, buscando atender as necessidades dos clientes de forma regional.

Para Khauaja e Toledo (2011), o Brasil já é um dos países mais competitivos do mundo em produtos primários (na agricultura de grãos, de fibras e de frutas; na produção de proteína animal e na mineração). Além disso, o país tem desenvolvido vantagens competitivas em alguns setores industrializados, como bioenergia, alimentos processados, celulose e papel, siderurgia, têxteis e calçados, madeira e móveis e materiais de transporte. Apesar da baixa participação no comércio exterior até o presente, o futuro do país parece promissor.

De acordo com Costa (2010), em um mundo globalizado, a concorrência em geral é acirrada, as mudanças ocorrem de forma muito rápida, estabelecendo-se novas formas de competição. Com a queda das barreiras alfandegárias, criou-se um expressivo e desafiador mercado global.

Kumschlies e Crispim (2012) afirmam que a abertura do comércio internacional, caracterizada pelo fenômeno da globalização, ocasionou profundas mudanças no cenário empresarial. Almeida *et al.* (2010) esclarecem que a abertura das fronteiras ao comércio, aos investimentos e às transferências de tecnologia não apenas cria novas oportunidades para as empresas, como permite que os concorrentes estrangeiros penetrem seus mercados internos. No dizer de Baily e Gersbach (1995), a produtividade é aumentada pela concorrência e se torna melhor quando a competição é global.

Ricardo *et al.* (2006) confirmam que, no contexto de economia globalizada, as empresas precisam ser flexíveis e dinâmicas para responderem rapidamente às

mudanças de mercado. Por um lado, a globalização oferece um alto potencial para um crescimento econômico significativo, mas, por outro lado, e, simultaneamente, expõe as empresas a uma pressão competitiva intensa.

Para Fleury e Pollice (2006), o cenário de negócios atual se caracteriza pela competição feroz em mercados globais, com forte pressão por custos, ênfase na introdução de produtos com ciclos de vida cada vez mais curtos e uma expectativa elevada por parte dos clientes e consumidores ao atendimento de suas necessidades.

Observa-se que o grande mercado global criado com o fenômeno da globalização, além de ter acirrado a competitividade, propiciou ambiente favorável para a migração de valor entre empresas. Coelho e Lins (2010, p. 35), se referem à faceta das empresas globais da seguinte maneira:

A capacidade de produção das empresas aumentou consideravelmente nos últimos anos e isso ocorreu muito em função da tecnologia. Esse aumento produtivo fez, contudo, surgir a necessidade de novos compradores, visto que somente com clientes locais não seria mais possível escoar a produção agora em maior escala. Para resolver esse problema, era necessário, então, procurar novos mercados. Porém, esses novos locais repletos de potenciais compradores dos produtos localizavam-se em outros países, numa outra cultura, num outro idioma e com outros costumes. A maneira mais prática e rápida de inserção nesses novos mercados seria por meio de uniões ou mesmo incorporações de empresas locais. Por essa razão, os processos de fusão e aquisição de empresas aumentaram consideravelmente e, como consequência, tais processos trouxeram uma situação até então inexistente ou pouco comum: o fato de se mesclar a nacionalidade dessas organizações, tornando-as transnacionais.

Conforme Porter (1986), poucas indústrias começam como indústrias globais, mas sua tendência é de se tornarem globais com o passar do tempo. Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) exploram o conceito de empreendedorismo internacional, quando afirmam que se trata de um processo no qual as empresas descobrem oportunidades externas ao seu mercado doméstico com o objetivo de desenvolver uma estratégia competitiva.

Para Khauaja e Toledo (2011), apesar de todas as dificuldades, os mercados emergentes têm se estruturado e crescido a tal ponto que um número significativo de organizações oriundas desses mercados tem se tornado *global players* (jogadores globais). O problema de muitas multinacionais desses países é que

tipicamente elas entram no mercado global no nível mais baixo da curva de valor e ficam por lá, ou seja, vendem *commodities* e não produtos sofisticados (madeira em vez de móveis, por exemplo).

Ghoshal (1987) explica que, uma multinacional possui ferramentas para desenvolvimento de vantagens competitivas, tais como: explorar as diferenças entre os mercados de muitos países nos quais atua. Beneficiar-se de economia de escala nas suas diferentes atividades e explorar sinergias ou economias de escopo que podem estar disponíveis devido à diversidade de suas atividades e organização. Uma organização com um foco mundial formula estratégias de longo prazo para a empresa como um todo, e em seguida organiza as estratégias das empresas locais de acordo com a competição global e integrada (HOUT; PORTER; RUDDEN, 1982).

Bartlett e Ghoshal (1992) lembram atributos relevantes que devem ser considerados pelos gestores e pela organização das empresas multinacionais, globais, internacionais e transnacionais conforme o Quadro 15.

Quadro 15: Características Organizacionais

CARACTERÍSTICA ORGANIZACIONAL	MULTINACIONAL	GLOBAL	INTERNACIONAL	TRANSNACIONAL
Configuração de ativos e recursos	Descentralizada e auto-suficiente em nível nacional	Centralizada e em escala global	Fontes de competências básicas centralizadas, outras descentralizadas.	Dispersa, interdependente e especializada.
Papel das subsidiárias no exterior	Sentir e explorar as oportunidades locais	Implementar estratégias da companhia mãe	Adaptar e alavancar competência da companhia mãe	Contribuições diferenciadas das unidades nacionais a operações mundiais integradas
Desenvolvimento e difusão do conhecimento	Conhecimento desenvolvido e mantido em cada unidade	Conhecimento desenvolvido e mantido no centro	Conhecimento desenvolvido no centro e transferido para as unidades no exterior	Conhecimento desenvolvido em conjunto e compartilhado em todo o mundo

Fonte: adaptado de Bartlett e Ghoshal (1993).

Os termos “empresa multinacional” e “empresa transnacional” embora pareçam semelhantes possuem conceitos diferentes, nesse sentido Reis (2007) expressa as seguintes diferenças, conforme o Quadro 16:

Quadro 16: Empresas multinacionais e empresas transnacionais

EMPRESA MULTINACIONAL	EMPRESA TRANSNACIONAL
Opera num determinado número de países	Opera em todo o planeta
Ajusta suas atividades e produtos segundo os países onde atua	Ajusta suas atividades e produtos segundo a competição mundial
Centralização das decisões	Descentralização das decisões
Mantém laços com seus países de origem	A noção de pátria perde o sentido

Fonte: Adaptado de Reis (2007).

O Quadro 16 diferencia, sob a visão de Reis (2007), algumas características da empresa multinacional e empresa transnacional. Para Bartlett e Ghosal (1992), nos anos 80 muitas indústrias mundiais deixaram de serem globais, multinacionais ou internacionais e transformaram-se em transnacionais. Em vez de exigir eficiência, receptividade ou aprendizado como recursos-chave para o sucesso, essas empresas agora exigem que as firmas participantes atinjam todas essas três forças simultaneamente para continuar competitivas.

Ser transnacional não constitui uma postura estratégica específica nem uma forma particular de organização, em essência, ser transnacional é uma nova mentalidade administrativa. Ainda de acordo com Bartlett e Ghosal (1992), a organização transnacional elabora um *portfólio* de processos de coordenação que inclui:

- Centralização: tomada de decisão substantiva por parte da alta cúpula administrativa.
- Formalização: institucionalização de sistemas e procedimentos para guiar as escolhas.
- Socialização: criação de um contexto de propósito, valores e perspectivas comuns entre gerentes para influenciar seu julgamento.

Já a Organização Multinacional é definida por uma federação descentralizada de ativos e responsabilidades, um processo administrativo definido por sistemas simples de controle financeiro baseado em coordenação pessoal informal e uma mentalidade estratégica dominante que avistava as operações mundiais da companhia como um *portfólio* de empresas nacionais (BARTLETT; GHOSAL 1992).

A emergência de novos atores no ambiente internacional e o crescente processo de internacionalização de empresas vêm ampliar a percepção do fenômeno internacional de forma a compreender, com maior rigor, o ambiente no qual as empresas ganham o mundo (REIS, 2007, p. 21).

Bruno (2006) exemplifica que a aliança estratégica usada pela Nokia e a Gradiente como opção organizacional para desenvolvimento de negócios internacionais é um dos recursos disponíveis quando a competitividade da empresa é mais sensível a investimentos com maior risco, com alta especialização de conhecimentos e necessidade de agilidade temporal, em relação ao segmento de mercado específico de atuação. Tais condicionantes incitam a busca, pelas empresas, do compartilhamento de esforços que uma aliança estratégica possibilita.

É possível examinar, com mais atenção, a lógica da distribuição de segmentos de produção das empresas do setor automobilístico. A Ford, considerada a empresa mais antiga do setor, tem como objetivo primeiro inserir seus produtos em países que tenham clientes potenciais. Quando perguntado sobre a atuação da empresa, o vice-presidente da *Ford Motor Company*, Edson P. Willian, revelou que a empresa não é apenas americana, mas é também inglesa, alemã, ou seja, “somos uma empresa multinacional” (REIS, 2007).

As empresas globais são caracterizadas por atuarem em vários países, possuírem ações cotadas ou transacionadas em bolsa de valores e constituídas juridicamente como sociedades anônimas de capital aberto, fato que permite a capitalização de recursos financeiros ao menor custo, quando comparado com outras fontes de financiamentos internas, incentivo à competitividade, além de suas informações sobre desempenhos econômicos e financeiros estarem disponíveis para o público.

Reis (2007) entende que, o termo “internacional” sempre esteve presente em maior ou menor grau ao longo da construção da história nacional de um país. A dificuldade de visualizar o que é nacional e internacional pode ter origem nas antigas análises das relações internacionais que davam ao Estado-Nação a primazia de elemento de análise.

As empresas de capital aberto utilizam-se da Bolsa de Valores ou Mercado de Capitais para captar recursos dos investidores com o objetivo de financiar seus projetos de investimento e se tornarem mais competitivas. Esta estratégia é essencial nos dias de hoje, já que o ambiente empresarial exige que os investimentos em modernização, atualização, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos sejam contínuos (BM&F BOVESPA, 2012).

As empresas globais, antes de buscarem mercados externos, são sólidas em seu mercado doméstico. Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) ratificam esse

entendimento quando afirmam que, em razão do aprendizado e das economias de escala e escopo mantidos pela operação em mercados internacionais, tanto as empresas novas quanto as internacionalmente diversificadas são geralmente concorrentes mais fortes em seus mercados domésticos.

A *Wal-Mart Store*, fundada em 1969, hoje é uma das maiores cadeias de lojas de varejo do mundo. Em 1999, tinha 2.454 lojas nos Estados Unidos e outras 729 em diversos países. Porém, antes da expansão no mercado internacional, consolidou sua atuação no mercado interno norte-americano (REIS, 2007).

No Brasil, até 1994, o setor de telecomunicações estava constituído por empresas estatais, organizadas em regime de monopólio, operando em âmbito nacional e produzindo exclusivamente telefonia fixa, como serviço de utilidade pública. Com as mudanças tecnológicas e o fim do monopólio estatal, o setor de telecomunicações constitui-se por empresas de capital privado, com cultura e filosofia orientadas para o mercado, privilegiando a produtividade, a eficiência, a qualidade do serviço e a lucratividade (MOCELIN, 2009).

Já nos dias atuais são cada vez menos relevantes questões como as nacionalidades dos produtos (REIS, 2007). Por outro lado Bartlett e Ghoshal (1992) afirmam que mesmo dentro de determinadas indústrias, as empresas mundiais desenvolveram respostas estratégicas e organizacionais muito diferentes das companhias que estão concorrendo em seu ambiente. Se alguns poucos jogadores conseguiram prosperar, tirando vantagem de toda a confusão, outros estão meramente sobrevivendo e lutando para ajustar-se a demandas complexas e em geral contraditórias.

Para Mocelin (2009), o ambiente empresarial das telecomunicações se caracteriza como dinâmico e no qual as empresas e trabalhadores lidam com mudanças frequentes. No caso das empresas, as mudanças são tecnológicas e de mercado; no caso dos trabalhadores, tais mudanças ocorrem na rotina e conteúdo do trabalho.

Magalhães (2009) diz que, faz tempo que o modelo do celular usado pelo consumidor é visto como um símbolo de status, da mesma maneira que seu carro ou a marca de roupa que ele veste. Agora, porém, com a diversidade de produtos e a disseminação da tecnologia, o telefone está se tornando ainda mais revelador dos hábitos de consumo. Por exemplo, quem usa um telefone inteligente (*smartphone*) - os celulares que dão acesso a *e-mail* e redes sociais - tem tudo para ser um usuário

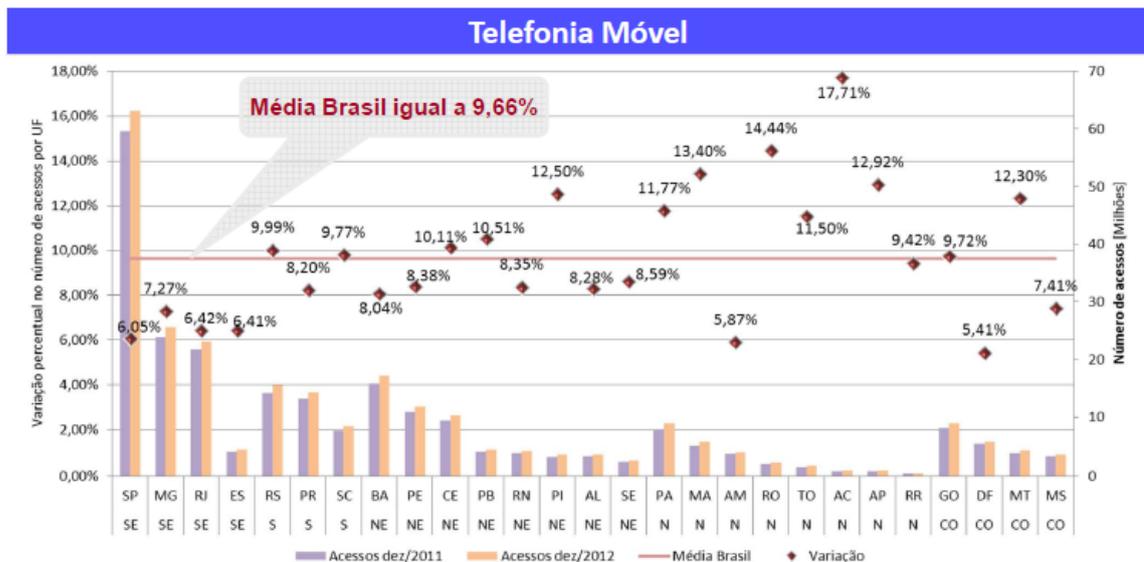
atento, que gosta ou precisa estar acessível o tempo todo. O tipo de terminal pode mostrar até o lado psicológico do usuário, dizem os especialistas, uma nova percepção que os fabricantes de aparelhos querem usar para fixar marca e ganhar adeptos.

Quanto ao desempenho do setor, a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL, 2013) informou que no final de 2012, o Brasil contava com 261,81 milhões de acessos do Serviço Móvel Pessoal (SMP), tendo registrado crescimento de 8,08% em relação ao ano anterior, inferior ao observado em 2011. O mercado brasileiro tem crescido nos últimos anos, o que implica no atendimento gradual da demanda de telefonia móvel pela sociedade. Quando essa demanda é atendida, é natural que haja uma desaceleração nas taxas de crescimento.

Em conformidade com Akroush (2012), a capacidade tecnológica das empresas do setor de tecnologia define como os processos de integração são concebidos de modo a aplicar o conhecimento coletivo, habilidades e recursos da empresa para o processo de produção. Trata-se de setor que interfere na competitividade de praticamente todos os outros setores da economia brasileira (BALBINOT; MARQUES, 2009).

A Figura 10 mostra os fundamentais acessos dos principais serviços de telefonia móvel, por estado da Federação Brasileira.

Figura 10: Comportamento do mercado de telefone celular no Brasil no período de 2000 a 2008



Fonte: ANATEL (2013).

A Figura 10 demonstra a análise da variação percentual do número de acessos entre dezembro de 2011 e dezembro de 2012, com destaque ao Estado de São Paulo fato que dá a dimensão de quanto o mercado de telefonia móvel no Brasil é significativo. É possível observar que regiões com baixo índice de penetração do serviço móvel pessoal, como os Estados do Amapá e Roraima, apresentam, em geral, variação bem abaixo da média nacional, uma vez que a disseminação do serviço ainda esbarra em questões geográficas e sociais.

Dentre as características do setor de telefonia celular, Diegues e Roselino (2012) descrevem que combinando o aumento da capacidade de processamento com o início do processo de miniaturização, foram desenvolvidos equipamentos cada vez mais direcionados ao uso em atividades empresariais.

No entanto, esse movimento só se viabilizou devido ao barateamento e à maior facilidade de utilização dos equipamentos e à incorporação de novas funcionalidades a estes.

Face à representatividade, o setor de telefonia móvel tem sido alvo de atenções e acompanhamento de desempenho, por parte do governo brasileiro, em relação às empresas que atuam no setor. Nesse sentido a ANATEL (2013) elaborou plano nacional de melhoria com os seguintes parâmetros: queda de chamadas; índices de reclamações; taxa de conexão e quedas na rede de dados; e implementação dos investimentos informados para garantia da qualidade.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) enfatizam a pujança do valor do setor de telefonia celular, ao afirmarem que, em virtude do ritmo rápido das mudanças tecnológicas, é fundamental para as empresas estudarem minuciosamente o segmento, e que as primeiras empresas a adotarem uma nova tecnologia, geralmente obtêm parcelas de mercado maiores e retornos mais altos.

Este setor é fundamental para o desenvolvimento econômico dos países e, com referência a ele, Diegues e Roselino (2012) explicam que a realidade da economia atual, especificamente aquela relacionada aos países emergentes e abertos à competição internacional, como Brasil, Índia, China e Coréia do Sul, obriga as empresas a construírem uma capacidade tecnológica para serem competitivas.

O setor de telefonia celular possui *interface* com a geração de valor das empresas. Nesse sentido, cita-se Balbinot e Marques (2009) que, ao examinarem a questão de como as empresas brasileiras do referido setor conseguem desenvolver capacidade tecnológica para se tornarem internacionalmente competitivas,

consideraram a capacidade tecnológica como um conjunto de habilidades funcionais que impactam o desempenho da empresa e cujo propósito último é administrar a geração de valor.

Consciente da relevância do setor para a economia mundial de maneira geral e, para a nacional de forma específica, o governo brasileiro, por meio do Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior (MDIC), tem desenvolvido políticas próprias para o setor, pois considera que este é a chave para que o país consolide a economia e o bem-estar social no longo prazo.

Entre outras diretrizes dessas políticas, é possível mencionar o aproveitamento da velocidade das mudanças tecnológicas e as amplas transformações do mercado e da indústria, a construção sobre os pontos fortes existentes no setor, a redução das vulnerabilidades do complexo, assim como ações governamentais em longo prazo (MDIC, 2012).

Dentre as diretrizes sobre a relevância estratégica do setor de tecnologia, em especial o de telefonia móvel, destacam-se Diegues e Roselino (2012), em que expressam que a ausência de um padrão dominante multiplica a atratividade econômica e torna estratégica a presença no segmento, pois o eventual controle sobre o padrão tecnológico dominante é a principal fonte de assimetrias competitivas.

Para mais uma vez evidenciar a relevância do setor de telefone celular para o Brasil, em julho de 2013, a ANATEL informou a ocorrência de mais de 1,26 milhões de novas habilitações para uso de telefones celulares chegando a um total de 267 milhões de acessos de celulares.

Depois de ter discorrido sobre a relevância do setor telefonia móvel, cuja atuação transversal tem causado forte impacto positivo no desenvolvimento da competitividade dos países e empresas que, segundo o MDIC (2012), é considerado um dos responsáveis pela difusão das inovações, pelos ganhos de produtividade, redução de custos e estabelecimento dos preços finais dos produtos e serviços, passa-se a dissertar sobre a metodologia aplicada à pesquisa sobre as duas empresas do segmento de telefonia celular (Apple e Nokia).

3 METODOLOGIA

Creswell (2010) afirma que a seção de metodologia destina-se a expor os meios dos quais o autor se valeu para a execução do trabalho e nessa parte da pesquisa é necessário descrever detalhadamente como foi procedida à investigação, explicando os métodos e as técnicas empregadas.

Neste sentido, quanto ao delineamento da pesquisa e o procedimento para coleta de dados, esta pesquisa é de natureza bibliográfica que, de acordo com Gil (2010) e Creswell (2010), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros, jornais e artigos científicos. Os autores citados finalizam afirmando que, parte dos estudos exploratórios, pode ser definida como pesquisa bibliográfica. No presente caso foi escolhida a pesquisa exploratória, por considerar-se a mais adequada para compreender o tema objeto do trabalho, muito explorado de forma fragmentada, principalmente pela mídia, mas sobre o qual não se encontrou um estudo integrador, justificando-se, assim, uma pesquisa exploratória.

A pesquisa fundamenta-se, em seus aspectos teóricos, na revisão bibliográfica sobre fatores de competitividade, valor de empresa, critério de avaliação, migração de valor e empresas do setor de telefonia móvel. Do ponto de vista empírico são pesquisadas as estratégias das duas empresas e os resultados delas decorrentes.

3.1 Estratégia e Plano de Investigação

Foram pesquisados os fatores de competitividade responsáveis pela migração de valor entre as empresas selecionadas e concorrentes – Nokia e Apple - atuantes no setor de telefonia celular. Os fatores pesquisados foram propostos e classificados por Contador (2008) e visam explicar o comportamento da curva de valor das duas empresas no período longitudinal de 6 (seis) anos – 2007 a 2012 – ao longo do qual houve o desenvolvimento do mercado de *smartphones*.

Barabba e Zaltman (1992) argumentam que os dados secundários referem-se a dados já existentes ou dentro da firma ou em outra parte. Do ponto de vista empírico foram utilizados dados secundários, como o *site MSN Money*, Bolsa de Valores de Nova Iorque, revistas de negócios, relatórios disponibilizados pelas

empresas para investidores, livros, artigos acadêmicos, teses, dissertações, *sites* de buscas de informações corporativas, além dos periódicos acadêmicos, destacam-se as seguintes publicações de negócios: revistas *Fortune*, Carta Capital, Exame, Jornal Valor Econômico, *The Wall Street Journal*, *New York Times* etc. Em seguida, são relatadas algumas pesquisas acadêmicas que se valeram de metodologia semelhante a que está sendo proposta.

Para exemplificar a consulta a dados secundários cita-se Collins (2006), que efetuou pesquisa solidamente fundamentada em dados secundários e tornou-se referência em estudo sobre Administração ao elaborar e publicar obra dela decorrente denominada *Empresas Feitas para Vencer*. Em sua obra, Collins (2006, p 68.) afirma que “o bom é inimigo do ótimo” e explica que a frase destacada o levou ao seguinte questionamento: Uma boa empresa pode se tornar uma empresa excelente? Em caso afirmativo, como? Ou será que a doença de ser “somente boa” é incurável?

Collins (2006, p. 6), ao ser questionado sobre o que motivou a realização da pesquisa, respondeu: “curiosidade”, e complementou: “Não há nada que eu considere mais vibrante do que pegar uma pergunta cuja resposta eu não sei e embarcar numa pesquisa, em busca de resposta”. Com o espírito investigativo e compromisso com o avanço da administração de empresas é que esta pesquisadora envidou esforços na elaboração desta dissertação.

Quanto ao procedimento para realizar a investigação, Collins (2006) explica porque as empresas boas atingem a excelência de maneira sólida e duradoura, e efetuou pesquisa inicialmente delimitada temporalmente em 15 anos, e em seguida, buscou as empresas que apareceram nos *rankings* da revista *Fortune*, que identificava e classificava as maiores empresas de capital aberto dos Estados Unidos.

O referido autor foi fazendo recortes em sua pesquisa, ou seja, começou selecionando 1.435 empresas, no período delimitado, na lista das 500 maiores da *Fortune*. O segundo recorte ocorreu com a seleção de 126 empresas que dispunham de informações para análise de dados no Centro de Pesquisa de Preços de Ações da Universidade de Chicago. O terceiro recorte se deu com a seleção de 19 empresas, e o critério adotado foi a atratividade do setor de atuação destas. Finalmente, o quarto recorte resultou da seleção de 11 empresas, e formou o conjunto que foi denominado de “empresas feitas para vencer”.

Collins (2006) justificou o uso do banco de dados da revista *Fortune*, que a maioria das pessoas conhece esse *ranking* como a lista das “500 mais” da *Fortune* em função da credibilidade da publicação e de duas situações consideradas vantajosas pelo autor para que se use esse banco de dados:

- a) ele relaciona apenas as empresas de tamanho considerável;
- b) todas as empresas do *ranking* da *Fortune* são empresas de capital aberto, negociadas em bolsa, o que permite a utilização dos dados do retorno financeiro das ações com base em uma seleção rigorosa.

O autor explica ainda que as empresas de capital fechado, que não precisam atender aos mesmos padrões contábeis e de transparência, não fornecem oportunidade para uma análise comparativa direta, de desempenho (COLLINS, 2006).

Outra pesquisa desenvolvida por Collins e Hansen (2012), essa denominada *300 anos-empresa* envolveu a análise de demonstrações financeiras para determinar a extensão em que um grupo de empresas criou reservas de caixa e gerenciou o endividamento. Os dados foram coletados da base denominada de *Computstat*. Essa análise de dados secundários deu origem ao livro *Vencedores por Opção*, que é sucesso de vendas.

Collins e Hansen (2012) explicam que escolheram o método do par combinado de “casos” por considerá-lo uma abordagem de pesquisa adequada. Os autores argumentam que a essência desse método é selecionar pares de empresas comparáveis, de modo que cada empresa do par se diferencie em uma dimensão específica. Ainda em relação ao uso de dados secundários, Guerreiro *et al.* (2011) usaram os dados secundários do caderno *Melhores e Maiores da Revista Exame*, de julho de 2005 (ano base 2004), para avaliar artefatos modernos de Contabilidade Gerencial.

Gervasoni (2011), por sua vez, efetuou pesquisa no setor de autopeças com o objetivo de verificar se a redução dos custos das redes de empresas do setor implicava em maior rentabilidade, ao se adotar a estratégia de diferenciação na qualidade do produto. A pesquisa foi composta por uma amostra de sete empresas, de capital aberto, listadas na BM&FBOVESPA (2012), e as informações de vendas, patrimônio líquido, lucro, financiamento, máquinas e equipamentos foram extraídas dos balanços patrimoniais divulgados no site da BM & F BOVESPA (2012).

Na presente pesquisa, para avaliar e estudar a competitividade das empresas optou-se pelos fatores identificados por Contador (2008), em seu livro *Campos e Armas da Competição*, que embora amplamente conhecidos foram estudados empiricamente em vários segmentos brasileiros e devidamente classificados. Os campos (fatores de competitividade) citados pelo autor foram identificados por meio de inúmeras pesquisas realizadas de 1990 a 2007, sobre como as empresas competem entre si, abrangendo centenas de casos relatados na imprensa e mais os estudos realizados em 471 empresas.

Para Contador (2008), campos da competição constituem o *lócus* imaginário da disputa num mercado entre produto ou entre empresas pela preferência do cliente, no qual a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva como, por exemplo: preço e qualidade do produto. O campo da competição representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente.

Contador (2008) diz que o sucesso da empresa não depende apenas da mesma ser diferente, mas ser diferente naqueles aspectos valorizados pelos clientes, ressaltando o autor 5 macrocampos e 14 campos da competição, conforme o Quadro 17.

Quadro 17: Macrocâmpos e Campos de Competitividade

Macrocâmpos	Campos	
PREÇO	Preço	Ter ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.
	Condição de Pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidade de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.
	Prêmio e ou Promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.
PRODUTO	Projeto do Produto	Desenvolver ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, às suas necessidades, às suas preferências, às suas expectativas ou a seus anseios de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, designs e outros.
	Qualidade do Produto	Oferecer ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.
	Diversidade de Produtos	Oferecer ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.
ATENDIMENTO	Acesso ao Atendimento	Proporcionar ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento se comparado ao dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.
	Projeto do Atendimento	Desenvolver ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas expectativas ou seus anseios de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.
	Qualidade do Atendimento	Oferecer ou almejar oferecer o atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes. (Atendimento refere-se à recepção, contato e comunicação com o cliente).
PRAZO	Prazo de Entrega de Produto	Ofertar ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que os dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.
	Prazo de Atendimento	Atender ou almejar atender, o cliente em prazo menor que os dos concorrentes. (O ato de atender refere-se à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente).
IMAGEM	Imagem do Produto e da Marca	Oferecer ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem que as dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que as dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente.
	Imagem Confiável da Empresa	Possuir ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que as dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade, acionistas e investidores.
	Imagem em	Ter ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade

	Responsabilidade Social	social (quanto à comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que as dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.
--	--------------------------------	---

Fonte: Adaptado de Contador (2008).

O Quadro 17 relaciona os cinco macrocampos e, ao lado desses, os 14 campos e em que empresas competem, explicando o significado de cada um desses, com o objetivo de deixar nitidamente caracterizado o significado ou impacto de cada fator na competitividade das empresas. Por sua vez, a Figura 11 sintetiza os campos intrinsecamente relacionados a cada macrocampo da competição.

Figura 11: Macrocampo e Campo da Competição

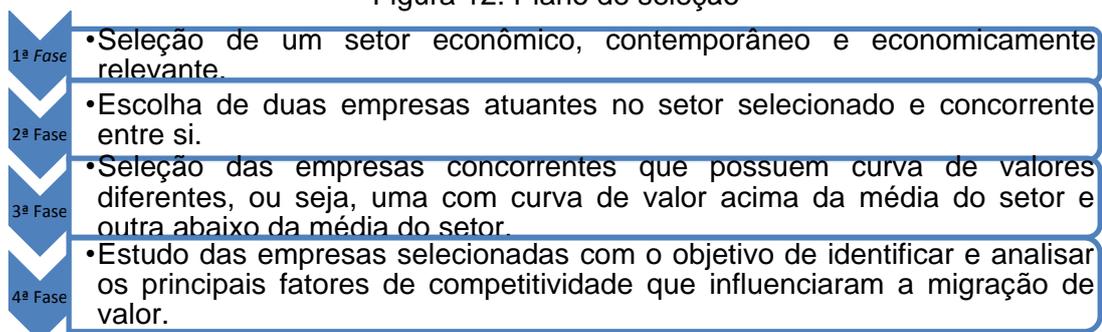


Fonte: Adaptado de Contador (2008).

Após esta identificação e por meio de fontes secundárias são expressos entendimentos de diversos pesquisadores, em busca de identificar quais os fatores que justificaram o ganho ou a perda de valor entre as empresas concorrentes, conforme melhor explicado em seguida.

O plano de investigação está dividido em quatro fases conforme ilustrado na Figura 12.

Figura 12: Plano de seleção

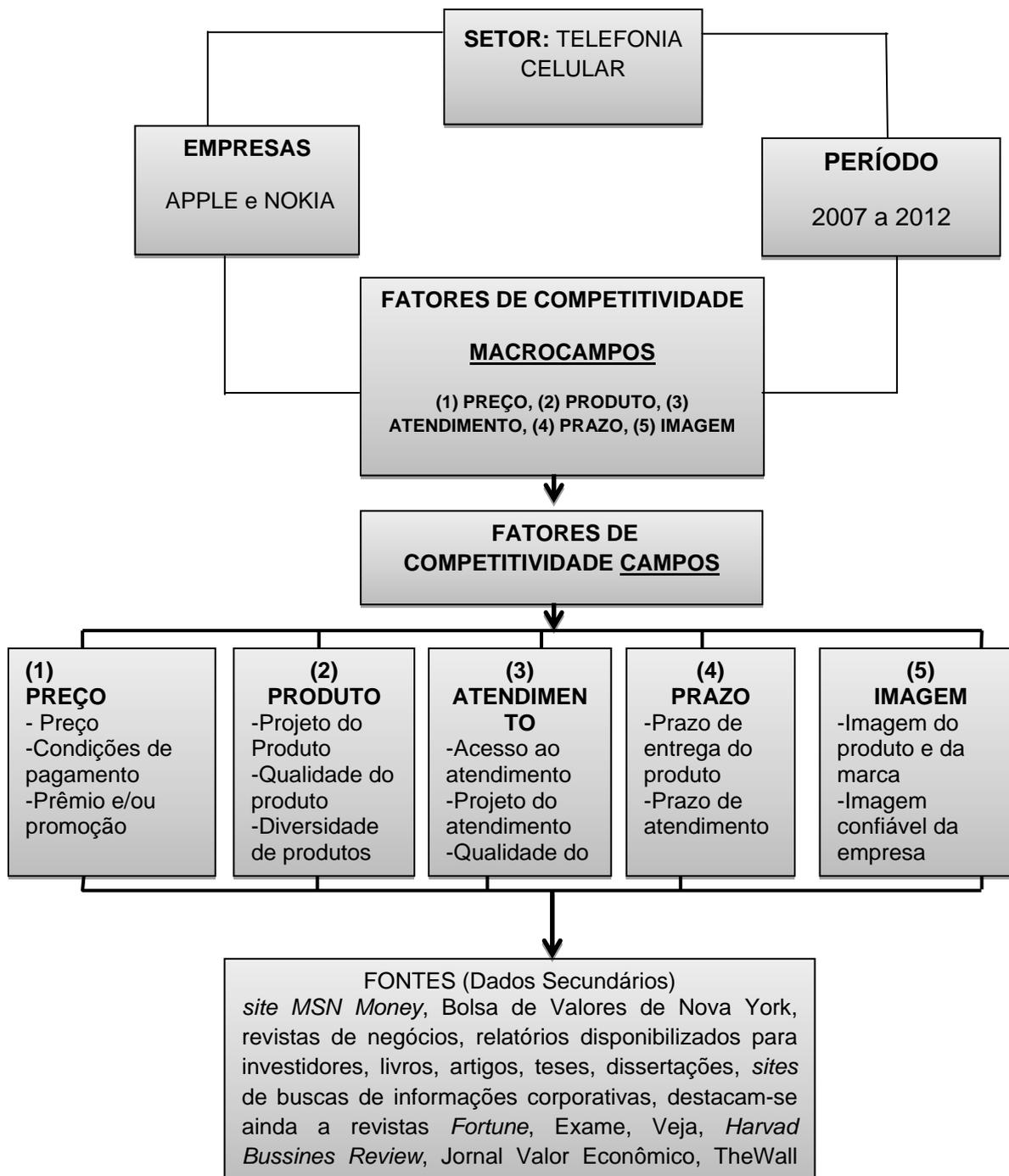


Fonte: Elaborado pela autora (2013).

A Figura 12 ilustra que na primeira fase foi investigado um setor econômico atual que, neste caso, foi o setor de telefonia celular. Após a investigação do setor, foram identificadas duas empresas atuantes desse setor, que são concorrentes entre si, Apple e Nokia, para, posteriormente, verificar como os fatores de competitividade identificados por Contador (2008) explicam as diferenças de comportamentos entre as curvas de valores dessas empresas, dado que, uma curva de valor – da Apple - é ascendente (ganho de valor), e a outra – da Nokia - é descendente (perda de valor). Segue-se com o estudo das empresas selecionadas.

A Figura 13 ilustra o modelo com a sequência de passos da pesquisa que levaram ao atingimento dos objetivos propostos.

Figura 13: Modelo empírico da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 13 descreve os passos desenvolvidos na presente pesquisa e em seguida, são evidenciadas algumas características das empresas pesquisadas inclusive os principais fatos que marcaram suas histórias.

3.2 Coleta de dados

Em relação à coleta de dados, os tipos de documentos que se destacam são os públicos. A preferência dessas fontes de pesquisa se deu em razão do registro dos dados serem confiáveis e espelharem informações internas e externas das operações das empresas alvo da pesquisa. Essa coleta permite explorar e captar dados e avaliações de executivos, jornalistas e acadêmicos de forma organizada.

O Quadro 18 exemplifica algumas fontes secundárias que foram pesquisadas e seu alinhamento com os fatores de competitividade que impactaram os resultados das empresas alvo da pesquisa, no sentido de identificar os fatores que contribuíram para o processo de migração de valor entre as empresas Apple e Nokia.

Quadro 18: Coleta de Dados

APPLE INC.			NOKIA CORPORATION		
FATORES DE COMPETITIVIDADE	FONTES	FONTES			
P R E Ç O	<ul style="list-style-type: none"> Hamel, G. <i>Como construir empresas à prova de fracassos</i>. Rio de Janeiro: Campos: Elsevier, 2012; ROSA, J. L.; BRIGATTO, G. Apple mantém vigor em seu 1º ano sem Steve Jobs. <i>Jornal Valor Econômico</i>. Caderno Empresas, p. B3. São Paulo, 4 de Outubro de 2012; PISANO, G.P. <i>Will Apple Spark a U.S. Manufacturing Renaissance?</i> Dez. 2012.; OSAWA, J.; LUK, L.; LESSIN, E.J. Dependência da Samsung ainda é dilema para a Apple. <i>The Wal Street Journal</i>. 1º de Julho de 2013, p. B11. 	<ul style="list-style-type: none"> DRSK, M. Vendas globais de dispositivos móveis crescem 16,5% no trimestre. <i>Jornal Valor Econômico</i>. http://www.valor.com.br Acesso em 13 Set. 2013. O'BRIEN, K. Nokia Unveils Low-Priced Phones Amid Intensifying Global Competition. <i>The New York Time</i>, Fev. 25 de 2013. DALMAZO, L. A líder está em xeque: a Nokia perdeu o passo da telefonia celular e agora corre contra o tempo para alcançar a concorrência numa disputa que vai acontecer em um terreno novo para a empresa: o software. <i>Revista Exame</i>, São Paulo. Edição de 6 de Out. de 2010, nº 44 p. 140.; SARKAR et al. <i>Why Nokia Handsets are preferred over other Handsets?</i> Eastern Institute for Integrated learning in Management, Calcutá, 2011; Hamel, G. <i>Como construir empresas à prova de fracassos</i>. Rio de Janeiro: Campos: Elsevier, 2012. 			
P R O D U T O	<ul style="list-style-type: none"> A Apple promoveu uma mudança radical no software do iPhone e do iPed, em uma tentativa de reacender o desejo por seus produtos e conter o avanço do sistema operacional Androide do Google, destinado a aparelhos móvel. <i>Jornal Valor Econômico</i>. Empresas: Tecnologia & Comunicações, pg. B3, 11 de Junho de 2013; CARLESSO, A.P.; REICHEL, V.P. <i>Luxo ou Necessidade: Quais os atos de compra para iPhone?</i> [s.l: s.n], 2010.; RELATÓRIO GARTNER MARKET SHARE ANALYSIS: Mobile Phones, Worldwide, 4Q12 and 2012." disponível no endereço eletrônico http://www.gartner.com/resId=2334916.; WINGFIELD, N; BENSINGER, G. Para o mestre da inovação, só elogios. <i>The Wall Street Journal</i>. Edição de 26 de Ago. 2011. 	<ul style="list-style-type: none"> TROIANOVSKI, A.; GRUNDBERG, S. A decisão errada da Nokia no mercado de smartphones. <i>The Wall Street Journal</i>, 20 de julho, 2012. A companhia finlandesa já atravessou períodos difíceis no passado, mas a crise atual é mais complicada. Sempre haverá mercado para aparelhos mais simples, para consumidores de menor poder aquisitivo. Mas os telefones serão cada vez mais parecidos com computadores. <i>Exame</i> 44.18, 10/2010, (p140) Luiza Dalmazo. A Nokia, a primeira líder em telefone celular, introduziu na segunda-feira, dois novos celulares básicos de baixo preço e duas novas versões do seu carro-chefe, o <i>smartphone</i> com Windows Nokia Lumia em um esforço para mais uma vez conquistar as vendas em um mercado de rápido crescimento. <i>The New York Times: Business News</i>: pB3(L) Feb. 26, 2013. Kevin J O'Brien; DRSK, M. Vendas globais de dispositivos móveis crescem 16,5% no trimestre. <i>Jornal Valor Econômico</i>. http://www.valor.com.br Acesso em 2013 			

<p style="text-align: center;">A T E N D I M E N T O</p>	<ul style="list-style-type: none"> • App Store – venda de programas e aplicativos. Melo; Militão; Vitorino. Universidade Lusíada de Lisboa, 2012. • Apple em primeiro lugar na satisfação do cliente. J.D. Power. São Paulo, 21 de Nov. 2011; • MACAHADO, T. Fale bem, impressione o chefe e receba os aplausos. <i>Revista Época</i>. Edição nº 755 de 5 de nov. 2012, p.111-113.; • KAUFMAN, J. <i>Manual do CEO: um verdadeiro MBA para o gestor do século XXI</i>; tradução de Cristina Yamagami, São Paulo: Saraiva, 2012. • KAHNEY, L. <i>A cabeça de Steve Jobs</i>. [tradução Maria Helena Lyra]. - Rio de Janeiro: Agir, 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nokia reorganizou suas operações comerciais. Fonte: Hitt, Ireland; Hskisson Administração estratégica. São Paulo: Cengage, 2011. • RHEINGANTZ, F. Estratégia da Nokia inclui lojas próprias e franquias. <i>Jornal Eletrônico Valor Econômico</i>. Acesso em 13 de set. 2013. http://www.valor.com.br/arquivo/862567/estrategia-da-nokia-inclui-lojas-proprias-franquia#ixzz2edg3ugUx.
<p style="text-align: center;">P R A Z O</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Similaridades de Recursos. Fonte: Hitt, Ireland; Hskisson. Administração estratégica. São Paulo: cengage, 2011.; • HAMEL, G. <i>O que importa agora: como construir empresas à prova de fracassos</i>. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. • KAUFMAN, J. <i>Manual do CEO: um verdadeiro MBA para o gestor do século XXI</i>; tradução de Cristina Yamagami, São Paulo: Saraiva, 2012. • Apple declara que alguns pedidos antecipados do iPhone 4 serão entregues antes do prazo. Esta foi uma agradável surpresa para aqueles que conseguiram fazer o pedido do iPhone 4 no primeiro dia. A empresa fez o comunicado por e-mail aos seus clientes. Jojn Paczkowski. 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço pós-vendas ineficiente: Essa é uma das maiores queixa sobre a Nókia, já que os problemas com os dispositivos são de responsabilidade da marca, Mobiles, Rakesh Narang, 2012.; • ROSA, J.L.; BRIGATTO, G. Apple mantém vigor em seu 1º ano sem Steve Jobs. <i>Jornal Valor Econômico</i>. Caderno Empresas, p. B3. São Paulo, 4 de Outubro de 2012.; • WARD, A. Nokia perde confiança do investidor. <i>Financial Times</i>, de Estocolmo. Disponível em http://www.valor.com.br/arquivo/891617/nokia-perde-confianca-do-investidor#ixzz2edaYb7qj Acesso em 13 de Set. 2013.

I M A G E M	<ul style="list-style-type: none"> • Acostumada a ser percebida como uma empresa com visão de futuro que não poderia fazer nada errado, a Apple foi pega de surpresa por um ranking de sustentabilidade de 2006 da Greenpeace que a colocou em uma situação inferior em termos de desempenho ambiental. A resposta da Apple foi defensiva e desajeitada. <i>Havard Business Review</i>, 2012. Gregory Unruh. • A Apple fica na linha de fogo. Tim Cook, seu diretor-presidente, foi questionado pela comissão de investigação do senado dos Estados Unidos, sobre as alegações de que uma subsidiária da Apple não declarou imposto entre 2009 e 2012, apesar de ter obtido uma receita de US\$ 30 bilhões. <i>Jornal Valor Econômico. Empresas: Tecnologia & Comunicações</i>, pg. B3, 27 de Maio de 2013.; • McCRAY, J.P.; GONZALEZ, J.J.; DARLING, J.R. Crisis management in <i>smartphones</i>: the case of Nokia vs Apple. <i>European Business Review</i>. Vol. 23 No. 3, 2011 pp. 240-255. 	<ul style="list-style-type: none"> • Embora reconhecendoa mais recentecrítica pública a respeito de relacionamento comercial da Nokia com o governo iraniano. No verão de 2009, a Nokia foi acusada de cumplicidade na violação dos direitos humanos ligados à eleição presidencial iraniana. A empresa vendeu infraestrutura de rede e soluções de software para o governo iraniano, que, em seguida, usou essa tecnologia para observar, bloquear e controlar as comunicações domésticas. <i>Journal of Business Ethics</i>, 2011, Vol.103(1), pp.95-110 Judith Schrempf. • Nokia estuda vender sua sede corporativa em Espoo. A empresa teve sua qualificação de crédito rebaixada por todas as agências devido a preocupações sobre suas baixas reservas de caixa. <i>The Wall Street Journal</i>. Pg. B14 04 de Out. 2012. • BRUNO, M.A.C. et al. Aliança Nokia e Gradiente: Estratégia para internacionalização do negócio de telefone celular. <i>Revista de Negócios</i>, Blumenau, v. 11, n. 2, p.83-93, abril/junho 2006.
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

Em seguida, com o objetivo de contextualizar as empresas focais, são expressos os principais aspectos históricos e econômicos que foram considerados relevantes para alicerçar a presente pesquisa.

4 RESULTADO DA PESQUISA

4.1 Contexto histórico e migração de valor entre empresas

O trabalho progride historiando as duas empresas focais e, em seguida, incursiona pelo processo de migração de valor entre as mesmas.

4.1.1 A Apple

4.1.1.1 O Início da Apple

A Apple foi fundada por dois amigos, Steven Jobs e Steven Wozniak, em 1976, ao abandonarem os estudos universitários. Cerca de dois meses após iniciarem a construção de uma placa de computador (mãe) em uma oficina de garagem, já havia encomendas para mais de 200 unidades. O capital que patrocinou tal aventura adveio da venda de um veículo Van de propriedade de Jobs e de uma calculadora HP de Wozniak. Já o nome da empresa tem por inspiração uma propriedade rural em Oregon da qual esteve Jobs era sócio. Em um trabalho conjunto, a Wozniak cabia o papel de gênio técnico, e a Jobs o de visionário, cuja missão era fornecer um computador de fácil manejo ao mercado (MALLIN; FINKLE, 2011).

Assim surgiu a Apple com o objetivo de produzir e vender placas de computador, cujo capital era composto por 45% pertencente a Steve Jobs, 45% a Steve Wozniak e 10% a Ron Wayne, que foi eficiente burocrata, em especial com a lida dos documentos constitutivos da empresa (WOZNIAK, 2011). Steven Wozniak e Steven Jobs eram amigos na escola. Ambos haviam se interessado por eletrônica, indo trabalhar para empresas do Vale do Silício. Wozniak em 1976 desenhou o que seria o *Apple I* e Jobs insistiu que comercializasse a máquina e, em 1º de abril de 1976, a *Apple Computer* nasceu.

Tudo começou com o *Apple I*, desenvolvido por Steve Wozniak nas horas vagas. Embora fosse um projeto bastante avançado para a época, ele foi recusado pelas empresas Atari e HP, que não viam futuro para os computadores pessoais. Mesmo assim, a dupla resolveu levar a ideia adiante, produzindo-o com recursos próprios.

Efetivamente, a *Apple Computer* teve suas operações iniciadas em 1976, quando Wozniak criou o Apple I e Steve Jobs percebeu a existência de promissor mercado a ser desbravado. O Apple I, composto apenas por uma placa de circuito armazenada em uma caixa de madeira, custava cerca de 600 dólares e foi um bom começo, pois, deixou os jovens entusiasmados e esperançosos (RASMUSSEN, 2013).

Wozniak declarou que não fundou a Apple para ganhar dinheiro ou planejar a vida em busca de uma grande riqueza e sempre foi inspirado por aqueles que têm realizado boas ações em suas vidas. Em 1977, o Apple II, o segundo produto da *Apple Computer*, foi lançado como o primeiro computador pessoal, vindo em uma caixa de plástico, e incluía gráficos coloridos (WOZNIAK, 2011).

O Apple II era uma máquina impressionante. Pedidos de máquinas da Apple foram multiplicados por várias vezes depois de sua introdução. O Apple II vinha em um gabinete plástico e com um teclado incorporado. O modelo foi tão bem aceito no mercado, que perdurou até o início dos anos 90 (RASMUSSEN, 2013).

Lashinsky (2012) afirma que o Apple II lançado em 1977 vendeu tão rapidamente que a Apple listou suas ações na bolsa de valores Nasdaq em 1980, tornando milionários os jovens fundadores. Zenger (2013) diz que, embora as engrenagens do aparelho tenham sido obra de Steve Wozniak, Jobs foi o responsável pela embalagem otimizada, o visual moderno e a divulgação da empresa ao consumidor, com grande alarde.

O produto Apple II vinha com apenas 4 KB de memória, mas, incluía mais 12 KB de memória RAM, que armazenava um interpretador *BASIC* e o *software* de *bootstrap*, lido no início do *boot*. Isso foi uma grande evolução para época, pois ao ser ligado já era possível começar a programar ou carregar programas. Com a introdução em 1978 do Apple Disk II, mais barato, fácil de usar e com unidade de disquete, as vendas aumentaram significativamente. Com o sucesso do Apple II a empresa apostou forte nos computadores com *interface* gráfica e com *mouse* acoplado (ZENGER, 2013).

Jobs, em 1979, após visita à Xerox copiou a ideia da empresa que já desenvolvia esse produto, porém com alto preço e baixa qualidade das *interfaces* gráficas. Com o crescimento das vendas, no entanto, veio um aumento no tamanho da empresa, e em 1980, o Apple III foi lançado. A Apple se tornava uma grande

empresa, com milhares de funcionários, dezenas de gerentes, diretores e investidores (WOZNIAK, 2011).

A história da Apple evoluiu e mudou de rumo já que em 1981, Jobs tornou-se presidente da Apple Computer, ao mesmo tempo em que a IBM lançava seu primeiro PC e começava a dominar o mercado. A equipe de Jobs teria que trabalhar muito rapidamente se quisesse competir com a IBM no mercado de computadores pessoais. Jobs começou a perceber que a Apple teria que se tornar uma empresa “adulta”, e percebeu que ele não era o homem para o trabalho (LASHINSKY, 2012).

No início de 1983, Jobs contratou John Sculley, então presidente da Pepsi-Cola, que se tornou presidente e CEO da Apple. Jobs acreditava que Sculley ajudaria a Apple a "crescer", embora essa decisão lhe custasse o emprego.

Em 1983 ocorreu o lançamento do Lisa, um computador avançado com 1MB de memória RAM, dois drives de disquete, disco rígido de 5MB e um monitor de 12 polegadas. Com uma interface muito bem elaborada e um suíte de aplicativos equivalente ao *Office* atual, o *Lisa* tinha tudo para ser um sucesso absoluto, se não fosse o preço de 10 mil dólares na época, bem acima do aceitável pelo mercado.

Embora tenha desempenho em vendas abaixo do esperado, o *Lisa* contribuiu para a experiência da empresa que, em 1984, utilizou o Lisa como base para o *Macintosh*. Com configurações semelhantes à de PCs da época, o *Macintosh* trazia o sistema operacional *Mac OS 1.0*, responsável também por popularizar a interface gráfica. O *Mac* como era conhecido vendeu muito bem, pois, não representou apenas inovações no produto, mas, também no modo com que a empresa alcançava seus clientes e em como os computadores da Apple tornaram-se objetos de desejo (RASMUSSEN, 2009).

4.1.1.2 Saída de Jobs e o Declínio da Apple

No Natal de 1984, as pessoas estavam críticas em relação ao Mac quanto à pequena capacidade de memória RAM e falta de conectividade do disco rígido. Foi por volta do início de 1985 que Jobs e Sculley começaram a discutir: Sculley acreditava que Jobs era perigoso e fora de controle; Jobs acreditava que Sculley não sabia nada sobre a indústria de computadores.

Em maio de 1985, depois de uma acalorada discussão entre os dois, o conselho tomou um voto e apoiou por unanimidade Sculley. Jobs pediu demissão

naquele dia, deixando Sculley como presidente. Lashinsky (2012) explica que quando o negócio perdeu o vigor, Sculley transferiu Jobs para o andar de cima, para o cargo de vice-presidente do conselho de administração. Em 1985 Jobs escolheu o exílio e deixou de vez a Apple, tornando Sculley o líder de fato da empresa. Ao longo dos próximos meses, a Apple seria forçada a demitir um quinto de sua força de trabalho (cerca de 1.200 funcionários) e registrou o seu primeiro prejuízo trimestral. Diante dos fatos e a renúncia de Jobs, foi diminuída a confiança nas habilidades de Sculley como CEO da Apple (RASMUSSEN, 2009).

A partir de então, os computadores da Apple perderam o brilho e traziam uma interface desatualizada para os padrões da época, com características que desagradavam os consumidores. Essa foi uma verdadeira fase de declínio, em que os inovadores e poderosos computadores da maçã não representavam ameaça alguma para concorrentes como a Microsoft e desapontavam os fãs (RASMUSSEN, 2009).

4.1.1.3 A volta de Jobs e a Recuperação da Apple

A empresa começou a tentar se recuperar com o lançamento da *Laser Writer* - a primeira impressora a *laser* com preços acessível para o *Mac* - do *PostScript* e do *Page Make*. Estes dois em conjunto fizeram do *Mac* uma solução ideal para a área de publicação e *design*.

Em 1991 a Apple lançou o primeiro *PowerBook*, um computador portátil que reconquistou o público alcançando grande sucesso nas vendas. Apesar de ter reencontrado a estabilidade, a Apple buscou novas tecnologias que pudessem fazer frente aos PCs de seu grande inimigo: a Microsoft. A escolha foi pelos processadores *PowerPC*, rápidos e coproduzidos com a IBM (WOZNIAK, 2011).

Em 1993, Sculley começou a perder o interesse no dia a dia das operações da Apple e renunciou ao cargo. Em 1994, a primeira leva de computadores *PowerPC* foi lançada no mercado e, apesar das expectativas, não foi tão bem aceito como se esperava. A incompatibilidade dos processadores *PowerPC* com os utilizados anteriormente nos Macs fez com que todos os programas tivessem de ser reescritos, causando um expressivo desafio tanto para desenvolvedores quanto para os usuários.

Em 1995 a crise ainda atingia a Apple, antes do retorno de Jobs, existiam desde questões jurídicas com a Microsoft até dificuldades de compra de peças e montagem de produtos que implicou em US\$ 1 bilhão de dólares em pedidos não atendidos por não ter as peças para sua produção e conseqüentemente vender os computadores. Neste ano a Apple teve sua maior queda (KISS, 2011).

Após dez anos afastado da empresa, em 1996, Steve Jobs retornou para salvar a Apple da falência, por meio de mudanças significativas em sua gestão e do lançamento de novos produtos e serviços que modificaram o mercado. Em dez anos a Apple triplicou suas vendas anuais, e agregou expressivo valor à sua marca (KISS, 2011).

Zenger (2013) conta que Jobs voltou à Apple em 1996, pouco depois de tentativas infrutíferas de venda da empresa, e que, a maioria achava que ele simplesmente daria uma melhorada na empresa para vendê-la, mas isso não aconteceu. Jobs voltou com força total, enxugou o sortimento de produtos e lançou uma nova linha de *Macintosh*, e o que se viu em seguida foi uma série espetacular de investidas estratégicas.

De acordo com Rasmussen (2009), as mudanças de Jobs foram essenciais para reerguer a empresa. Ao começar pelo corte na linha de produtos que, segundo Jobs, era extensa e complicada. Jobs resolveu, por exemplo, cortar a linha de produção de computadores pela metade. A partir de então, a Apple demonstra ser uma empresa robusta que surpreende o mundo com seu *design* inovador e tecnologia de vanguarda.

Lashinsky (2012) explica que, quando Steve Jobs voltou para a Apple, o ânimo era terrível, mas permanecia a cultura que entendia o que significava fazer grandes produtos. A gênese da maioria dos produtos da Apple é simplesmente o desejo que a companhia tem de fazê-los. Hamel (2012) afirma que Steve Jobs foi um visionário inspirado e descompromissado que dirigiu a Apple de 1976 a 1985 e, depois, de 1997 a 2011. Nesse segundo período de 14 anos, o preço das ações da Apple aumentou 110 vezes.

4.1.1.4 Acordo entre a Apple e a Microsoft e as Novas Diretrizes de Jobs

Em troca de US\$ 150 milhões em ações da Apple, a Microsoft firmou acordo com a empresa para ter uma patente de cinco anos com licença cruzada e pagar

uma soma inédita de fundos adicionais para acalmar as alegações de que ela (Microsoft) havia roubado a propriedade intelectual da Apple na concepção de seu sistema operacional *Windows*. A *Microsoft* também anunciou que o Office 98, seu pacote de escritório popular, estaria disponível para o Mac.

Em 10 de novembro de 1997, a Apple realizou conferência com a presença da imprensa, em que Jobs anunciou as seguintes mudanças muito bem sucedidas para a estratégia corporativa da Apple:

- a) Apple agora venderia computadores diretamente aos clientes, tanto pela Internet quanto por telefone, como a *Power Computing* tinha feito tão bem no passado;
- b) Jobs também anunciou duas novas máquinas: o *Power Mac G3* e o *Power Book G3*.

De acordo com Rasmussen (2009), um ponto de inflexão positiva na história da Apple foi o lançamento de um *player* portátil de áudio e vídeo digital que deixou o mundo em êxtase por seu design arrojado e novidades tecnológicas, desde 2001 até hoje o iPod é sinônimo de qualidade em *player* portátil e conta com uma linha para várias necessidades de tamanho físico e armazenamento.

Em maio de 2001, Steve Jobs anunciou que a Apple abriria lojas de varejo em toda a América, vendendo produtos não apenas da Apple, mas de terceiros, como MP3 *players* digital, câmeras de vídeo etc. No final de outubro, a Apple anunciou o iPod como sendo uma pequena unidade de disco rígido baseado em leitor de música digital por US\$ 399.

Wright e Hagiu (2013) relatam que o fato do iTunes operar basicamente como revendedor permitiu à Apple adotar uma estratégia de preços do tipo “lâmina-aparelho de barbear”, no caso, para vender o aparelho, a lâmina sai quase de graça. Na dobradinha iTunes - iPod a empresa cobra valores bem baixos e uniformes pela música (US\$ 0,99 ou US\$ 1,29 por faixa de um disco) e vende o iPod com margens altíssimas.

A verdadeira inovação da Apple foi tornar o *download* de música digital fácil e conveniente. Para tanto, montou um modelo de negócios revolucionário que mescla *hardware*, *software* e serviços. Em apenas três anos, essa dobradinha iPod/iTunes virou um produto de quase US\$ 10 bilhões, gerando cerca de quase 50% da receita

da Apple. O valor de mercado da empresa disparou de cerca de US\$ 1 bilhão no começo de 2003 para mais de US\$ 150 bilhões em fins de 2007 (WRIGHT; HAGIU 2013).

Hamel (2012) afirma que a Apple abriu sua primeira loja em 2001 e, na época, muitos analistas duvidaram da estratégia, porém hoje as lojas espaçosas e elegantes da Apple geram quatro vezes mais receita por metro quadrado que seus concorrentes mais rentáveis. Diz-se que a loja da Quinta Avenida, em Nova York, ilustrada na Figura 14, é o espaço de varejo mais rentável do mundo.

Figura 14: Apple Store da 5ª Avenida em New York



Fonte: Hamel (2012).

Wright e Hagiu (2013) justificam a estratégia da Apple em não adotar revendedores para seus produtos e abrir a App Store:

É que, embora haja apenas um punhado de grandes gravadoras de discos, desenvolvedores de aplicativos há aos milhares, ou seja, o custo de lidar com todos eles teria sido exorbitante para a Apple, que pouco ganharia se assumisse o controle da venda de aplicativos: devido à concorrência acirrada entre desenvolvedores, os preços são extremamente baixos (28% dos aplicativos para o iPhone são gratuitos e o preço médio do resto é de US\$ 4), o que aumenta o valor do iPhone para usuários e permite à Apple praticar altas margens na venda do aparelho. No caso da App Store, atuar com plataforma de vários lados faz muito sentido.

Hamel (2012) afirma que, nos tempos atuais a Apple é a maior varejista de música do mundo e esse marco foi alcançado desde o sexto ano após o lançamento de sua loja de música *on line*, o que ocorreu em 2003.

4.1.1.5 O fenômeno iPhone e o Ingresso da Apple no Mercado de Telefonia Móvel

Embora tardiamente, em janeiro de 2007 a Apple apresentou o iPhone - na mesma época em que o iTunes ultrapassava dois bilhões de músicas vendidas – e na sequência, em setembro, lançou o iPod touch com Multi-Touch *interface* e *Wi-Fi* de rede sem fio. Diz-se tardiamente porque se antes tivesse entrado no mercado de telefonia móvel, muito provavelmente o sucesso também seria antecipado (WOZNIAK, 2011). Em setembro de 2010, mais de 250 mil aplicativos disponíveis na App Store e 275 milhões de iPods tinham sido vendidos.

Rasmussen (2009) diz que o produto que mais alavancou a marca foi o iPhone, um *smartphone* de notável tecnologia, com funções de áudio, câmera, internet e muito mais. Utilizando uma tela *multitouch* e uma versão reduzida do sistema operacional Mac OS X, o iPhone vendeu mais de 1 milhão de unidades em apenas 74 dias.

Pesquisa efetuada por Carlesso e Reichelt (2010) sobre o consumo do iPhone constatou que o iPhone traduz a imagem de inovação, possibilitando uma comunicação ágil e sem muitos artifícios. É um aparelho considerado como um computador de bolso, pois possui todos os atributos necessários para o dia-a-dia.

A Apple transformou o iPhone (Figura 16) em uma fábrica de fazer dinheiro e um dos segredos do sucesso em um setor em que a Apple tinha completa falta de experiência foi o de aproveitar muitos conhecimentos *comoditizados* e numerosos componentes padronizados de fornecedores terceirizados (HAMEL, 2012).

Figura 15: Fotos do iPhone



Fonte: APPLE Inc. (2012).

O iPhone foi um verdadeiro fenômeno. No atacado, o preço médio do aparelho era de US\$ 638, em comparação com US\$ 87 de um produto semelhante da Nokia. A diferenciação do iPhone foi fundamental. O iPhone ofereceu aos usuários um portfólio único de funções: tela sensível ao toque, isto é, sem teclado e sem os botões, tocador de música embutido, navegador de *Web* de alta capacidade e um conjunto de aplicativos úteis que permitem ao usuário verificar o tempo, acompanhar o mercado de ações e ver vídeos no *You Tube* (HAMEL, 2012).

O iPhone foi uma experiência tecnológica colocada à disposição do consumidor, resultante da inteligência extremamente inventiva de Steve Jobs, que fez história no segmento de celulares, um mercado altamente competitivo:

Este é um dia que estive esperando por dois anos e meio. De vez em quando aparece um produto revolucionário que muda tudo. E a Apple foi [...] A Apple teve muita sorte. Introduzir alguns desses no mundo [...] Em 2001, nós introduzimos o primeiro iPod, ele não apenas mudou a maneira como todos ouvimos música, ele mudou a indústria musical inteira. Hoje, nós estamos introduzindo três produtos revolucionários dessa classe: o primeiro é um iPod *widescreen* com controles sensíveis ao toque; o segundo é um revolucionário telefone celular; o terceiro é um avançado dispositivo de comunicação de Internet. Estes não são três dispositivos separados. Este é um dispositivo. E nós o chamamos *iPhone* (STEVE WOZNIAC, 2011, p. 241).

O desenho apurado dos produtos foi sempre um das características da Apple. O responsável por esse sucesso é o *designer* britânico Jonathan Ive. Ele foi o responsável pelo desenho do iPod, iPad e o iPhone, porém a última palavra ficava sempre para o Steve Jobs (ROSA; BRIGATTO, 2012).

Depreende-se que o sucesso do iPhone deve-se, em grande parte, à diferenciação dos componentes na produção, fato não observado no produto similar da Nokia. Hamel (2012), com mesmo entendimento expressa que entre todos os vários atores da cadeia de valor do iPhone, a Apple apresenta, de longe, o mais alto índice de diferenciação na relação diferenciação/custo, o que gera significantes margens.

O iPhone adentrou em um já saturado mercado de telefonia móvel, mas não no papel de competidor direto dos outros modelos já presentes, cujas finalidades eram fazer ligações telefônicas e enviar mensagens de texto. A Apple introduziu um produto revolucionário que, alguns dizem, estava cinco anos à frente de seus concorrentes. A *interface* com tela de toque do iPhone, e seu visual arrojado,

elevaram-no ao status de um produto único, que fazia a transição entre o telefone celular e o laptop. O prestígio vinculado ao ato de se possuir um iPhone tornou-se mola propulsora para que consumidores aderissem ao modelo (MALLIN; FINKLE, 2011).

O sucesso e rápido avanço em participação no mercado da Apple fez com que outras empresas passassem a se inspirar em alguns de seus recursos. Contudo, houve também alguns percalços na estratégia de *marketing* da empresa, ao introduzir o seu produto (iPhone) no mercado. Primeiramente, o preço inicial do *smartphone* era de US\$ 599,00 após três meses decorridos do lançamento, o preço caiu para US\$399,00.

Ainda que descontos tenham sido garantidos aos primeiros clientes (os consumidores que compraram o primeiro iPhone da Apple) sentiram-se um tanto traídos e explorados. Outro erro foi a parceria exclusiva com a operadora de telefonia AT&T. Isso não apenas afastou alguns possíveis consumidores que não desejavam a troca de seus planos existentes, como o número imenso de adesões fez com que a rede da AT&T não desse conta da demanda, ocasionando perda na qualidade das ligações e baixa velocidade de conexão (MALLIN; FINKLE, 2011).

Rosa e Brigatto (2012) entendem que a Apple praticamente redesenhou o mercado de músicas com o iPod e abriu espaço na telefonia celular com o iPhone, ganhando destaque nesse competitivo mercado. Tanto o iPod como o iPhone foram inseridos em mercados já desenvolvidos e saturados. Tocadores móveis de música estão presentes desde os anos oitenta, com os então *walkmans* fabricados pela Sony, um *Player* portáteis de fitas cassete, que levou a uma verdadeira revolução musical, um conceito que Steve Jobs e a Apple viriam a explorar mais tarde com o iPod.

Contudo, a capacidade inicial do iPod em armazenar até 1000 músicas revolucionou a linha de tocadores de música portáteis. Em 2008, o iPod era o grande responsável pelo rápido sucesso da Apple. O valor de mercado da Apple decolou para mais de 400 bilhões de dólares, elevando a empresa ao patamar da gigante do petróleo Exxon. A montanha de dinheiro da Apple ultrapassou a marca dos 100 bilhões de dólares. É claro que foi a combinação de excelentes produtos com preços *premium* que ajudou a engordar os resultados financeiros da empresa (ROSA; BRIGATTO, 2012).

Hamel (2012, p.86) explica que a Apple não se baseia em determinados produtos ou mercados, mas em um portfólio de competências profundas. Segundo o autor, em janeiro de 2010, Jobs descreveu a Apple como a maior “empresa de dispositivos móveis do mundo”, à frente da Nokia, Samsung e Sony, e não como uma empresa de computadores. Porém, dez anos antes a comparação não seria com essas empresas e sim com a Microsoft e a Dell.

Hilário (2011) ressalta que, a Apple, com o lançamento do iPad em 2010, impulsionou o mercado de *tablets* com dispositivos de *internet* móvel e recursos de entretenimento, além de versões digitais de livros, jornais e revistas e que o surgimento dos *tablets*, além dos *smartphones*, desafiou a estrutura e a liderança da Nokia no mercado de celulares.

Em 24 de fevereiro de 2010 a décima bilionésima música vendida pelo iTunes foi baixada, fato que credencia a Apple como a maior empresa varejista de música do mundo (HAMEL, 2012). Embora os resultados positivos da Apple sejam incontestáveis, e sempre em escala ascendente, se percebe pelo estudo longitudinal efetuado nos últimos seis anos, que o crescimento ocorreu em progressão geométrica nos anos de 2007 a 2012.

Em 2010, o que também merece destaque é o desbravamento do mercado asiático e o lançamento do produto iPad. Em agosto de 2011, Jobs renuncia ao posto de CEO. Nesse sentido, Hamel (2012) diz que a renúncia ocorreu apenas dois meses antes de perder a batalha contra o câncer, deixando um legado quase sem paralelo na história empresarial e como ícone dos negócios ele se destaca no mesmo nível de Henry Ford e Thomas Edison.

Hamel (2012, p.88) diz que não importa muito onde a empresa se situa no ecossistema setorial, nem o grau de integração vertical ou horizontal. O que importa é sua “fatia na percepção de valor do cliente” e seus custos para produzir esse valor. Quanto maior for sua fatia na diferenciação, maior será sua fatia nos lucros. Os anos de 2011 e 2012 foram caracterizados por acréscimo exponencial nas vendas dos produtos iPhone e iPad em todos os mercados de atuação da Apple (ROSA; BRIGATTO, 2012).

Rosa e Brigatto (2012) afirmam que em agosto de 2012 o valor de mercado da Apple chegou a US\$ 623,5 bilhões, tornando a companhia a mais valiosa da bolsa americana na história, um lugar que pertencia à Microsoft desde 1999.

4.1.1.6 Estratégia Básica da Apple

A Empresa tem o compromisso de fornecer aos seus clientes o que há de melhor em termos de experiência de usuário por meio de seus serviços, periféricos, *software* e *hardware* inovadores. A estratégia de negócios da Empresa aproveita sua capacidade exclusiva de projetar e desenvolver seus próprios sistemas operacionais, bem como *hardware*, *software* de aplicativos e serviços para proporcionar aos seus clientes, novos produtos e soluções com acessibilidade superior, integração direta e *design* inovador (APPLE, 2012).

Como parte de sua estratégia, a empresa continua a expandir sua plataforma para a descoberta e entrega de conteúdos e aplicativos digitais de terceiros por meio do *iTunes Store*. Como parte da *iTunes Store*, a *App Store* e *iBook Store* a empresa permite que os clientes descubram, baixem aplicativos e livros através de um computador com *Mac* ou *Windows*, ou através de "dispositivos iOS", denominados de *iPhone*, *iPad* e *iPod touch*. A *Mac App Store* da empresa permite que os clientes facilmente descubram, baixem e instalem aplicativos *Mac*.

A empresa também fornece suporte a uma comunidade para o desenvolvimento de produtos de *hardware* e *software* e conteúdos digitais de terceiros que complementam as ofertas de produtos e serviços da empresa. A estratégia da Apple, também inclui a expansão de sua rede de distribuição para atingir efetivamente mais clientes, fornecendo-lhes um serviço de vendas e uma experiência de suporte de pós-vendas de alta qualidade (APPLE, 2012).

A estratégia primária de distribuição para os produtos da Apple são as lojas de varejo. Tais lojas são conhecidas como "santuários tecnológicos", pois oferecem aos clientes a possibilidade de tocar e interagir com os produtos. De modo semelhante ao "esquadrão *nerd*" da rede de lojas *Best Buy*, consultores de vendas estão disponíveis a todo o momento para sanar as dúvidas de quem adentra o local. As lojas da Apple são um local onde as pessoas podem ser atendidas e também se informarem sobre todas as novidades e lançamentos da marca (MALLIN; FINKLEG, 2011).

A empresa usa uma variedade de canais diretos e indiretos, como suas lojas de varejo, lojas *on-line*, força de vendas direta, operadoras de rede de celulares de terceiros, atacadistas, varejistas e revendedores com valor agregado.

A empresa acredita que as vendas de seus produtos inovadores e diferenciados são otimizados por vendedores inteligentes que podem conduzir o valor da integração de *hardware* e *software* e demonstrar as soluções únicas que estão disponíveis em seus produtos. Para Apple fornecer contato direto com seus clientes-alvo é uma maneira diferente de demonstrar as vantagens de seus produtos sobre seus concorrentes (APPLE, 2012).

O fornecimento de serviço de vendas e uma experiência de suporte de pós-vendas de alta qualidade também é importante para atrair novos clientes e manter os clientes existentes. Para garantir uma experiência de compra de alta qualidade para seus produtos em que o serviço e a educação são enfatizados, a empresa continua a expandir e aprimorar sua capacidade de distribuição, expandindo a quantidade de lojas de varejo em todo o mundo (APPLE, 2012).

A empresa oferece uma gama de dispositivos de mídia e comunicação móveis, produtos de computadores pessoais e *players* de músicas digitais portáteis, bem como uma variedade de *software* relacionado, serviços, periféricos, soluções em rede e produtos de *software* e *hardware* de terceiros. Além disso, a empresa oferece seus próprios produtos de *software*, incluindo o iOS, o sistema operacional móvel da Empresa, OS X, o sistema operacional Mac da empresa; o *software* de aplicativos e do servidor. A linha de produtos e serviços da empresa são descritos a seguir no quadro 19.

Quadro 19: Produtos e Serviços da Apple

iPHONE
<p>O iPhone combina um aparelho de celular, iPod e dispositivo com comunicação via internet em um único produto portátil. Com base na interface de usuário <i>Multi-Touch</i> da empresa, o iPhone apresenta modelos de e-mail de computador, navegador de <i>Web</i>, busca e mapas e é compatível com computadores com Mac e <i>Windows</i>. O iPhone automaticamente sincroniza o conteúdo de bibliotecas do iTunes, bem como os contatos, indicadores e contas de e-mail. O iPhone permite que os clientes acessem a <i>iTunes Store</i> para baixar arquivos de áudio e vídeo, e também uma variedade de outros aplicativos e conteúdos digitais. Em setembro de 2012, a empresa lançou o iPhone 5, sua mais recente versão de iPhone. Além dos próprios acessórios do iPhone da empresa, os acessórios compatíveis com iPhone de terceiros estão disponíveis através das lojas <i>on-line</i>, lojas a varejo e de terceiros.</p>
iPAD
<p>O iPad é um dispositivo móvel multifuncional para navegar na <i>Web</i>, ler e enviar <i>e-mail</i>, exibir fotos, assistir vídeos, ouvir música, jogar, ler <i>e-books</i> e muito mais. O iPad baseia-se na tecnologia <i>Multi-Touch</i> da Empresa e permite que os clientes conectem seus aplicativos e conteúdos de uma forma mais interativa. O iPad permite que os clientes acessem a <i>iTunes Store</i> para baixar arquivos de áudio e vídeo, bem como uma variedade de outros aplicativos e conteúdos digitais.</p>
MAC
<p>A empresa oferece uma gama de produtos de computador pessoal incluindo computadores de mesa e portáteis, dispositivos relacionados e periféricos, produtos de <i>hardware</i> de terceiros. Os sistemas de computadores de mesa e portáteis Mac da empresa apresentam os microprocessadores Intel, o sistema operacional OS X e o pacote de <i>software iLife</i> para criação e gerenciamento de fotos, música, filmes, DVDs e sites digitais.</p>
iPOD
<p>A linha iPod da Empresa com mídia players e música digital portáteis inclui o iPod <i>touch</i>, iPod nano, iPod <i>shuffle</i> e iPod classic. Todos os iPods funcionam com iTunes. Além dos próprios acessórios do iPod da empresa, os acessórios compatíveis com iPhone de terceiros estão disponíveis através das lojas <i>on-line</i>, lojas a varejo e de terceiros. O iPod <i>touch</i>, com base no iOS, é um iPod de memória flash com uma tela widescreen Retina, uma interface de usuário <i>Multi-Touch</i>, e câmera integrada <i>iSight</i>. O <i>iPod touch</i> permite que os clientes acessem a <i>iTunes Store</i> para baixar conteúdo de áudio e vídeo, bem como uma variedade de aplicativos digitais</p>
iTUNES
<p>O iTunes é um aplicativo que fornece suporte para aquisição, <i>download</i>, organização e reprodução de arquivos de áudio e vídeos digitais e está disponível para os computadores com Mac e <i>Windows</i>. O iTunes apresenta a integração com iCloud, reprodução de músicas sem fio <i>AirPlay</i>, <i>Genius Mixes</i>, <i>Home Sharing</i>, e a funcionalidade de sincronização com os dispositivos iOS. O iTunes é integrado à <i>iTunes Store</i>, um serviço que permite aos clientes descobrir, comprar, alugar e baixar aplicativos e conteúdo digital. A <i>iTunes Store</i> inclui a <i>App Store</i> e <i>iBookstore</i>. A <i>App Store</i> permite aos clientes descobrir e baixar aplicativos, e a <i>iBookstore</i> apresenta os livros eletrônicos de editoras principais e independentes e permite aos usuários visualizar e comprar livros para seus dispositivos iOS. A <i>iBookstore</i> é acessada através do aplicativo <i>iBooks</i> em um dispositivo iOS.</p>
iCLOUD
<p>O <i>iCloud</i> é o serviço de nuvem da Apple, que armazena música, fotos, aplicativos, contatos, calendários e documentos e envia-os com conexão sem fio para vários dispositivos iOS, computadores com <i>Mac</i> e <i>Windows</i>. Os recursos iCloud incluem iTunes na nuvem, <i>Photo Stream</i>, documentos na nuvem, contatos, calendário, E-mail, <i>downloads</i> automáticos e histórico de compras para aplicativos e <i>iBooks</i>, e <i>backup</i> em <i>iCloud</i>. Os usuários podem se registrar para ter acesso gratuito ao <i>iCloud</i> usando um dispositivo que execute as versões habilitadas de iOS ou OS X.</p>
PRODUTOS DE SOFTWARE
<p>A empresa oferece uma gama de produtos de software para consumidores e SMBs (Blocos de mensagens de servidor), clientes nos segmentos de educação, empresa e governo, incluindo o</p>

software dos sistemas operacionais iOS e OS X da Empresa, *software* de servidor, *software* de aplicativo profissional, e *software* de aplicativo direcionado ao consumidor, à educação e aos negócios.

SOFTWARE DO SISTEMA OPERACIONAL- IOS

iOS é o sistema operacional móvel da Apple que serve como base dos dispositivos iOS. Em setembro de 2012, a Empresa lançou o iOS 6, a versão mais recente do seu sistema operacional móvel. O iOS suporta iCloud e inclui recursos como *Notification Center* (Centro de Notificações), uma maneira de exibir e gerenciar as notificações em um local, *iMessage*, um serviço de mensagens que permite aos usuários enviar mensagens de texto, fotos e vídeos entre os dispositivos iOS e Maps, com navegação detalhada ponto a ponto. O iOS suporta o Siri, que é um assistente inteligente ativado por voz, que está disponível em dispositivos iOS habilitados.

SOFTWARE DO APLICATIVO

iLIFE

O *iLife* é o pacote de aplicativos de estilo de vida digital da Empresa direcionado ao consumidor, incluído com todos os computadores Mac. O *iLife* apresenta o *iPhoto*®, *iMovie*, *iDVD*, *GarageBand*, e *iWeb*. O *iPhoto* é o aplicativo de fotos digitais da Empresa direcionado ao consumidor e o *iMovie* é o aplicativo de software de edição de vídeos digitais da Empresa direcionado ao consumidor. O *iDVD* é o aplicativo de *software* da Empresa direcionado ao consumidor que permite aos clientes ativarem os arquivos *iMovie*, *QuickTime*, e as imagens digitais em DVDs interativos. *GarageBand* é o aplicativo de criação de músicas da Empresa direcionado ao consumidor e permite aos clientes reproduzir, gravar e criar música. o *iWeb* permite aos clientes criar albuns de fotos *on-line*, *blogs* e *podcasts*, e personalizar sites usando as ferramentas de edição.

iWORK

O *iWork* é o pacote de produtividade integrada da Empresa designado para ajudar os usuários a criar, apresentar e publicar documentos, apresentações e planilhas. O *iWork* inclui *Pages* para processamento de texto, o *layout* da página, *Keynote* para apresentações, e *Numbers* para planilhas. A Empresa também tem uma versão *Multi-Touch* de cada aplicativo *iWork* designado especificamente para uso nos dispositivos iOS.

A Empresa também vende vários outros *software* de aplicativos, incluindo o *Final Cut Pro*, *Logic Studio*, *Logic* e o *software Pro* e *Pro database de FileMaker*.

DISPLAYS E PRODUTOS PERIFÉRICOS

A empresa fabrica o Apple LED Cinema *Display* e o *Thunderbolt Display*. A Empresa também vende uma variedade de produtos da Apple e produtos periféricos compatíveis com iOS e com Mac de terceiros, incluindo impressoras, dispositivos de armazenamento, memória de computador, câmeras de vídeo e câmeras fotográficas digitais e vários outros produtos e suprimentos de computador.

APPLE TV

A Apple TV permite aos clientes assistir filmes e apresentações de TV na televisão de alta definição. O conteúdo de iTunes, *Netflix*, *YouTube*, e *Flickr* bem como música, fotos, vídeos e *podcasts* de um computador com *Mac* ou *Windows* também pode ser transmitido com conexão sem fio para uma televisão através da Apple TV.

SERVIÇOS E SUPORTE DE PRODUTOS

A *Apple Care* oferece uma gama de opções de suporte para os clientes da Empresa. Essas opções incluem a assistência que é integrada aos produtos de *software*, manuais de produtos impressos e eletrônicos, suporte *on-line* incluindo informações de produtos abrangentes e assistência técnica, o *Apple Care Protection Plan* ("APP") (Plano de proteção AppleCare) e o *AppleCare+ Protection Plan* ("APP+") (AppleCare + Plano de proteção). APP é um serviço à base de pagamento que inclui geralmente dois ou três anos de suporte telefônico, reparos de *hardware* e recursos de suporte dedicados com base na *Web*.

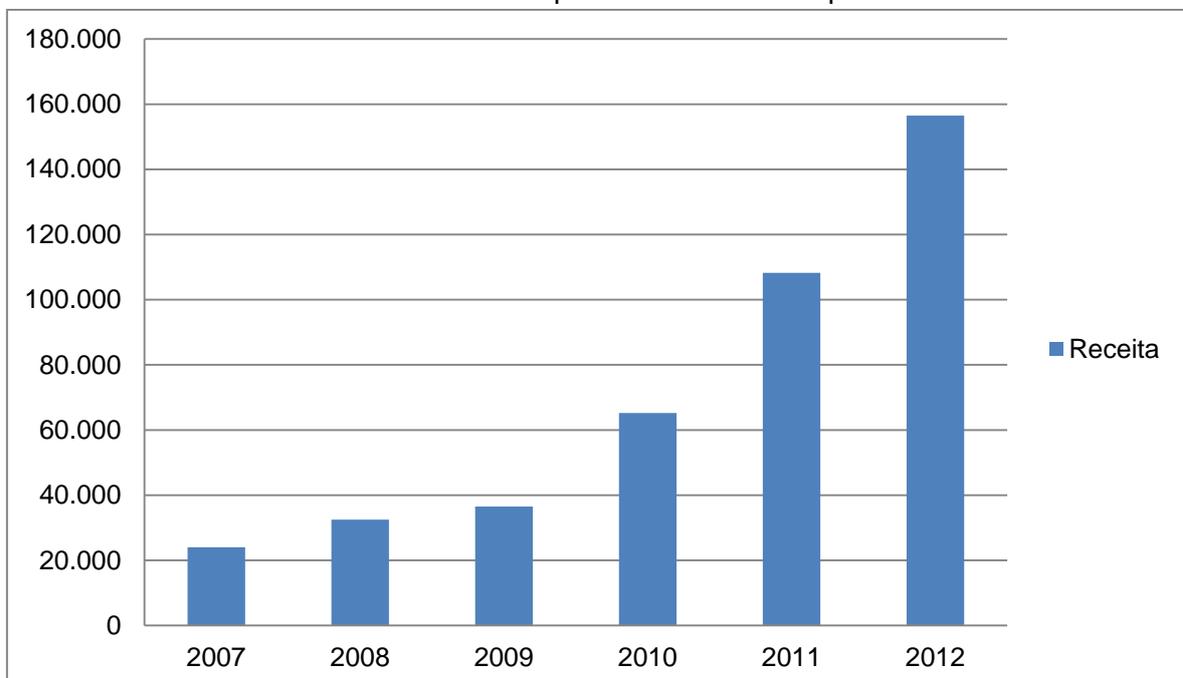
Fonte: Apple (2012).

Os mercados para os produtos e serviços da Apple são altamente competitivos e a empresa enfrenta uma concorrência agressiva em todas as áreas de seus negócios. Esses mercados são caracterizados por introduções frequentes de produtos e avanços tecnológicos rápidos que aumentaram substancialmente a capacidade e o uso de dispositivos de mídia e comunicação móveis, computadores pessoais e outros dispositivos eletrônicos digitais. Os concorrentes da empresa que vendem dispositivos móveis e computadores pessoais com outros sistemas operacionais reduziram muito os preços e baixaram as margens de lucro dos produtos para ganhar ou manter a participação de mercado (APPLE, 2012).

4.1.1.7 Informações Econômico-Financeiras

A Apple divulga seus resultados no mês de setembro de cada ano, fixando o período fiscal em aproximadamente 52 ou 53 semanas. O Gráfico 1 ilustra a evolução da receita líquida da Apple a partir do lançamento do iPhone, com crescimento de 552% no período de 2007 a 2012.

Gráfico 1: Desempenho das vendas líquidas



Fonte: Wikinvest (2013).

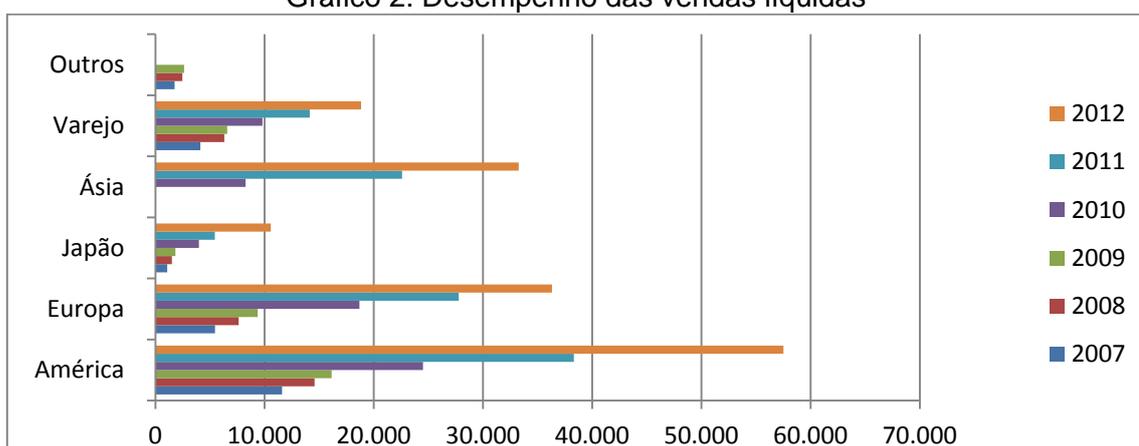
Quadro 20: Acréscimo das vendas líquidas em percentuais por região

Vendas/Segmento	2007	2008	2009	2010	2011	2012
América	11.596	25,67%	10,76%	51,76%	56,40%	50,10%
Europa	5.460	39,60%	22,87%	99,59%	48,61%	30,76%
Japão	1.082	39,46%	21,33%	117,42%	36,57%	94,42%
Ásia	-	-	-	8.256	173,64%	47,28%
Varejo	4.115	53,46%	4,10%	49,04%	44,18%	33,28%
Outros	1.753	40,33%	6,70%	-	-	-
Total	24.006	32.479	36.537	65.225	108.249	156.508

Fonte: Apple Annual Report (2013).

Ao analisar o Quadro 20 percebe-se que, as vendas na América nos últimos três anos, tiveram comportamento retilíneo com acréscimos em torno dos 50%, fato que não aconteceu na Europa que apresentou sistemático decréscimo. Japão e Ásia apresentaram acréscimos seguidos de decréscimos.

Gráfico 2: Desempenho das vendas líquidas



Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 20, sintetizado no Gráfico 2, descreve o acréscimo de vendas por região geográfica. Desse modo, é possível observar acréscimo, em especial, com o novo mercado na Ásia explorado a partir de 2010 e também significantes acréscimos na América, Europa e Japão.

Os Quadros 20 e 21, que descrevem as vendas por produtos, também refletem a estratégia da empresa descrita no relatório da Apple postado na *United States Securities and Exchange Commission - SEC/EUA* (2012), no sentido de propiciar aos clientes experiências de consumo por meio da produção e venda de *hardware*, *software* e serviços inovadores. Tal fato deve-se à capacidade da empresa em projetar e desenvolver seus próprios sistemas operacionais, *hardware*

de aplicação e serviços, o que permite aos clientes, produtos e soluções com maior facilidade de uso, integração transparente e *design* inovador.

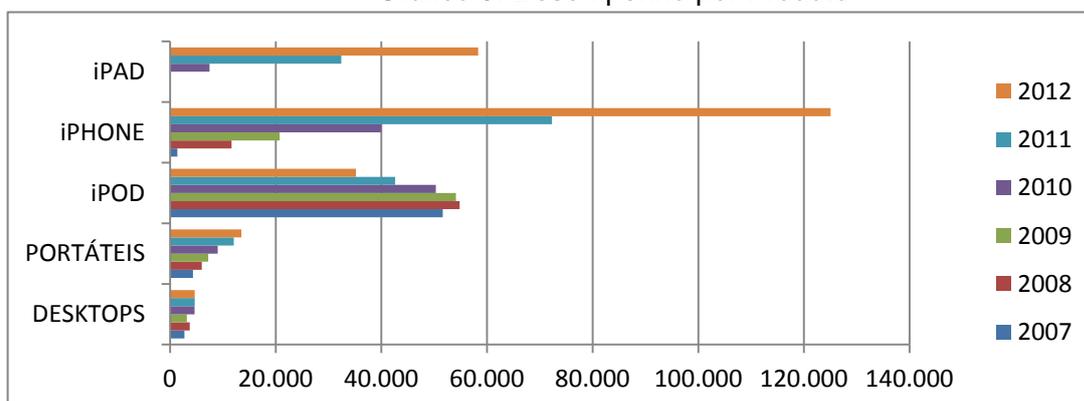
A análise sintética do volume de produção e venda por produto será efetuada. A receita é demonstrada em bilhões de dólares e a quantidade é unitária, conforme demonstrado no Quadro 21 abaixo:

Quadro 21: Quantidade vendida e acréscimos, em unidades e em percentuais, valores em bilhões de dólares

	2007	2008 %	Preço médio	2009 %	Preço Médio	2010 %	Preço Médio	2011 %	Preço Médio	2012 %	Preço Médio
DESKTOPS											
1 Receita (\$)	4.020	39	1.509,	(23)	1.353,	43	1.340,	4	1.379,	(6)	1.297,
2 Unidades (u)	2.714	36		(14)		45		1		(0,3)	
PORTÁTEIS											
1 Receita (\$)	6.294	37	1.451,	9	1.313,	19	1.248,	36	1.271,	12	1.271,
2 Unidades (u)	4.337	38		20		25		32		12	
iPOD											
1 Receita (\$)	8.305	10	1.600	(11)	1.500,	2	1.600,	(9)	1.700,	(24)	1.700,
2 Unidades (u)	51.630	6		(1)		(7)		(15)		(17)	
OUTROS											
Receita (\$)	2.496	33		20		22		27		35	
HARDWARE											
1 Receita(\$)	1.260	31		(11)		23		28		19	
iPHONE											
1 Receita (\$)	123	1.844	88,	266	325,	273	630,	86	650,	71	650,
2 Unidades (u)	1.389	11.627		78				81		73	
SOFTWARE											
1 Receita(\$)	1.508	46		9		7		15		17	
iPAD											
1 Receita (\$)	-	-	-	-		4.958	664,	310	628,	32.424	556,
2 Unidades (u)	-	-	-	-		7.458		334		58.310	
TOTAL RECEITA(\$)	24.006	32.479		36.537		65.225		108.249		156.508	

Fonte: Apple Annual Report (2013).

Gráfico 3: Desempenho por Produto



Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 21 sintetizado no Gráfico 3, ratifica a *performance* antes demonstrada, em especial, o desempenho com as vendas do produto iPhone que, só no ano de 2012 foram vendidos 135,5 milhões de aparelhos, registrando assim, um aumento de 46% aa. A empresa justifica o bom desempenho das vendas do produto iPhone pelo fato de ter ocorrido o lançamento do iPhone 4S. Outro fato que merece destaque, e justificado nos relatórios emitidos pela Apple, é a venda surpreendentemente crescente do iPad em temporada de férias.

O mesmo desempenho não se confirma com a venda dos iPods. A Apple justifica em seus relatórios que o decréscimo do volume de vendas do iPod deveu-se à mudança no *mix* de produtos, qual seja, do iPod para o iPod *Touch* e como toda mudança, necessita de prazo para maturação e aceitação do cliente, fato que os resultados não confirmaram.

A Apple expressa acreditar em estratégia de negócio calcada em investimento contínuo em pesquisa e desenvolvimento, *marketing* e publicidade. Esses fatores, para a Apple, são fundamentais para o desenvolvimento e venda de produtos, serviços e tecnologias inovadoras. De acordo com Drska (2013), a Apple gastou US\$ 1 bilhão com propaganda no ano de 2012.

Relativamente ao desempenho econômico-financeiro, os demonstrativos financeiros da Apple publicados pela *Securities and Exchange Commission-Washington*, em 2012, ou seja, a Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos da América do Norte, referentes aos últimos seis anos (2007 a 2012), período que é o foco desta pesquisa, são sintetizados em bilhões de dólares, exceto o número de ações, que é expresso em milhares e valor por ação, conforme o Quadro 22.

Quadro 22: Síntese dos resultados econômicos e financeiros em bilhões dólares (US\$) e acréscimos em percentuais

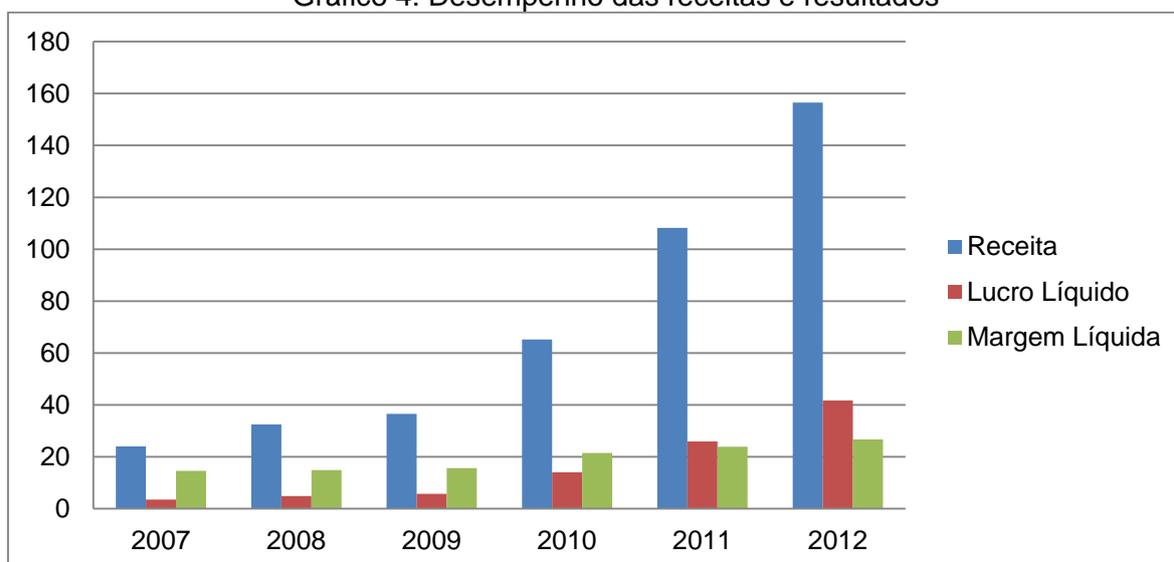
Resultados	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
1.Vendas	24.006	100	37.491	56	42.905	14	65.225	52	108.249	66	156.508	44
2. Lucro	3.496	100	6.119	105	8.235	34	14.013	70	25.922	85	41.733	61
3.Lucro/Ação	4,04	100	6,94	71	9,22	32	15,41	67	28,05	82	44,64	59
4. Caixa e Equivalente	15.386	100	24.490	59	33.992	39	51.011	50	81.570	60	121.251	48
5. Total Ativo	25.347	100	36.171	42	47.501	31	75.183	58	116.371	54	176.064	51
6.Total Passivos	10.815	100	13.875	28	15.861	14	27.392	71	39.756	45	57.854	45
7.Total do Patrimônio Líquido	14.532	100	22.297	53	31.640	42	47.791	51	76.615	60	118.210	54

Fonte: Apple Annual Report (2013).

O Quadro 22 demonstra a evolução nos últimos seis anos. Em relação às vendas, demonstra crescimento acumulado em torno de 651%. Em relação à evolução do lucro, o percentual é superior a 1.093%. O lucro por ação supera 1.004% no período. As operações da empresa permitiram uma variação positiva de caixa em 688% no período. Por sua vez, os ativos cresceram em percentual superior a 594%, já a totalidade das obrigações variou em percentual inferior ao crescimento dos ativos e, por fim, o patrimônio líquido ou a riqueza própria variou no período em 713%. São observados percentuais superiores e incomparáveis com quaisquer indicadores econômicos tradicionais.

O Gráfico 4 mostra o desempenho da receita, lucro líquido e a margem líquida nos últimos anos, fato que ratifica a análise do Quadro 23.

Gráfico 4: Desempenho das receitas e resultados



Fonte: Wikinvest (2013).

É possível observar no período alvo da pesquisa (de 2007 a 2012) acentuado acréscimo tanto na receita como nos resultados. Quanto ao valor da empresa, observa-se a variação no valor unitário das ações, fato natural no mercado de capitais, porém, em seguida, demonstra-se o valor mínimo e máximo unitário das ações no transcorrer de cada ano analisado:

Quadro 23: Valor mínimo e máximo das ações, em dólares e variações em percentuais

Anos	2007	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
1-Valor mínimo	72,60	115,44	59	78,20	(32)	180,70	131	327,25	81	570,00	74
2-Valor Máximo	155,00	202,96	31	188,90	(7)	293,53	55	422,86	44	705,07	66

Fonte: Apple Annual Report (2013).

Ao se analisar a variação do valor da empresa no período longitudinal pesquisado, constata-se variação positiva entre o valor mínimo de aproximadamente 725% e o máximo próximo de 492%. Em seguida, demonstra-se o desempenho das ações da empresa nos últimos seis anos.

Gráfico 5: Desempenho das ações da Apple



Fonte: Wikinvest (2013).

O Gráfico 5 demonstra o desempenho ascendente das ações da Apple, isso desde 2007, que inicia com pequeno declínio face a crise financeira global ocorrida no quarto trimestre de 2007 e primeiro trimestre de 2008, que atingiu todas as empresas globais, porém a partir de 2009 o desempenho é nitidamente crescente.

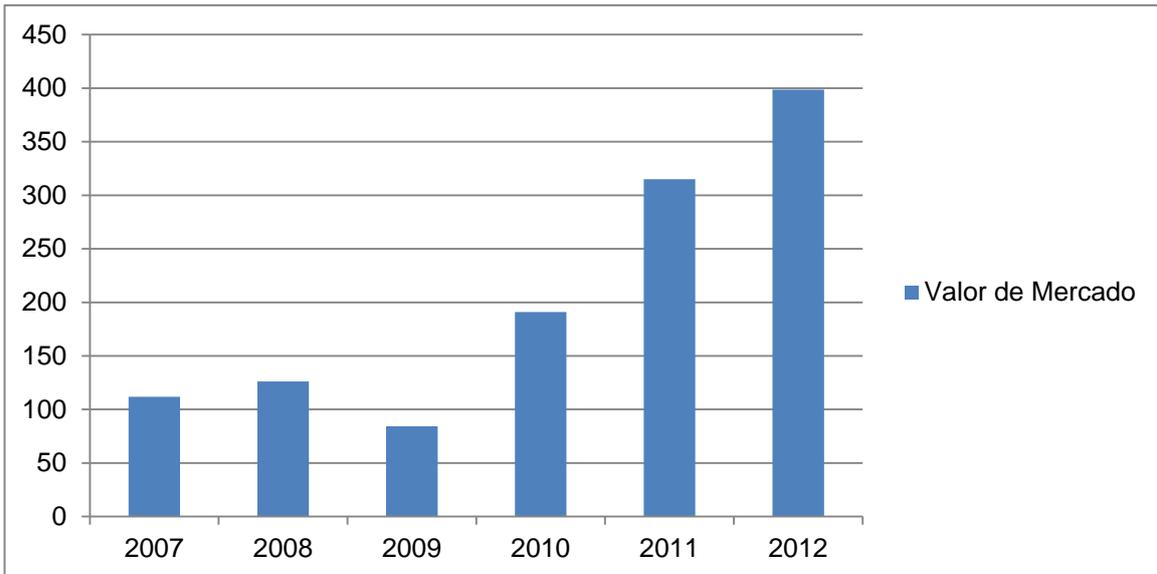


Gráfico 6: Valor de Mercado da Apple

Fonte: Wikinvest (2013).

O Gráfico 6 mostra que, no período entre 2007 e 2012, ocorreu sistemático e progressivo crescimento do valor da empresa.

4.1.2 Nokia Corporation

De acordo com Xavier (2012), a Nokia é uma empresa com sede em Espoo na Finlândia, fundada por Fredrik Idestam em 1865 como uma fábrica de papel e tendo atuado durante sua história em várias áreas: produção de borracha, energia elétrica, cabos, aparelhos eletrônicos e calçados. No entanto, os produtos com a marca Nokia somente começaram a ser vendidos por ideia de Finnish Rubber Works, que se associou à empresa na venda de calçados de borracha.

No início do século XX, em parceria com a *Finnish Cable Works Ltd*, a Nokia passou a produzir fios de cobre com camadas de borracha, dessa forma iniciando suas atividades no segmento da eletrônica. A partir de 1980, a Nokia começou a produzir computadores, monitores e televisores, assim como telefones sem fio (o *Mobira Senator*, para automóveis), sendo pioneira no ramo, também desenvolveu várias inovações no segmento de comunicação portátil, tais como: os primeiros celulares com câmera fotográfica, em 2004; o primeiro celular com câmera de 1.0 Mpx, com *flash*; e os primeiros celulares com tela de 16 milhões de cores, quando a

concorrência usava até 260 mil cores. Em 2005, a Nokia já havia vendido 1 bilhão de aparelhos celulares (XAVIER, 2012).

Para Hilário (2011) a Nokia tornou-se uma corporação multinacional empenhada na produção de dispositivos móveis e na conversão entre *internet* e indústrias de comunicações. O grande propósito da empresa segue sendo “conectar as pessoas”, criar inovação, diferenciação e a produção de aparelhos de alta qualidade e em alta velocidade, no intuito de reduzir a distância entre as pessoas e acelerar o crescimento da empresa em um mercado dinâmico, competitivo e em constante expansão.

Segundo Sidrim (2009), a Nokia opera nas bolsas de Nova York, Helsinque, Estocolmo, Londres, Frankfurt e Paris; possui nove filiais distribuídas em vários países, dentre as quais uma no Brasil, mais especificamente na cidade de Manaus (AM). Os outros países são: Finlândia, Alemanha, Grã-Bretanha, Hungria, Romênia, China, Índia, México e Coréia do Sul.

A Nokia possui estrutura organizacional bem definida, com visão, missão e valores. A visão e missão da Nokia apresentam-se de forma integrada: A Nokia tem a visão de um mundo em que conectar as pessoas ao que importa para elas significa lhes dar o poder de aproveitar o melhor de cada momento (SIDRIM, 2009).

A Nokia é composta por três empresas:

- a) Dispositivos e Serviços;
- b) HERE (anteriormente *Location & Commerce*);
- c) Nokia *Siemens Networks*.

A empresa também atua por meio de quatro unidades de negócio:

- a) telefones celulares (*mobile Phone*): dispositivos móveis centrados em voz;
- b) Multimídia (*Multimedia*): dispositivos móveis avançados e aplicações;
- c) Soluções para Empresas (*Enterprise Solution*): produtos e soluções para mercados corporativos; e
- d) Redes (*Nokia Siemens Networks*): equipamentos, sistemas e soluções para operadores de telecomunicações (NOKIA, 2012).

Cada segmento tem a responsabilidade de perdas, lucros e responsabilidade total em termos de experiência completa do consumidor, incluindo desenvolvimento, gerenciamento e *marketing* de produtos.

A empresa tem realizado grandes mudanças estratégicas e operacionais com o objetivo de garantir um crescimento sustentável em longo prazo. Estas mudanças incluíram anúncio no início de 2011 de uma nova estratégia para a empresa de dispositivos e serviços, incluindo a parceria com a Microsoft para criar um novo ecossistema móvel global com o *Windows Phone* servindo como plataforma básica de *smartphone*, as alterações para a equipe de liderança e estrutura operacional, com o objetivo de acelerar a velocidade de execução no mercado altamente competitivo de produtos móveis (NOKIA, 2012).

A estratégia da Nokia tem sido, essencialmente, focar ou investir em novas tecnologias bem como no desenvolvimento de mercados. A empresa sempre teve como objetivo principal estar à frente dos seus concorrentes na evolução da indústria de telefonia móvel, criando impacto e a imagem de uma marca de sucesso e pioneirismo. Ao mesmo tempo, oferecer produtos e serviços móveis convincentes, renovando seu portfólio e investindo no futuro, principalmente em mercados emergentes como China e Índia (HILÁRIO, 2011).

Em junho de 2012, a empresa anunciou uma série de medidas planejadas e destinadas a aprimorar sua estratégia, melhorando o modelo operacional e conduzindo a empresa para um crescimento rentável. As ações da empresa incluíram investimentos direcionados às empresas: HERE e as de dispositivos inteligentes com a simplificação, redução e desinvestimento de algumas operações, bem como reduções de pessoal e foco nos serviços de banda larga móvel (NOKIA, 2012).

Foi em 1981 que começou a virada que transformaria a Nokia em um nome conhecido no mundo inteiro: investir na então novíssima tecnologia da telefonia móvel e com a explosão do mercado de celulares, a empresa ganhou o planeta (DALMAZO, 2010). O ano de 1982 foi marcado pelo lançamento na Europa e com sucesso de vendas, da primeira central telefônica digital. Juntamente com esse lançamento, no mesmo ano, a empresa introduziu no mercado o telefone analógico para carros (NOKIA, 2012).

McCray, Gonzalez e Darling (2011) afirmam que a Nokia foi pioneira no desenvolvimento de comunicação móvel ao introduzir, em 1992, o primeiro sistema mundial de telefones celulares, tornando-se, em 1998, líder mundial na produção e vendas de telefones, focando sua estratégia empresarial em projeto de engenharia, cadeia de suprimentos, gestão, produção de alta qualidade e vendas.

Em 1990 a Nokia criou o núcleo de telecomunicações em negócios, com o objetivo de estabelecer liderança nos principais mercados globais das atividades de telecomunicações. Em 1991 ocorreu a primeira chamada feita por um telefone Nokia GSM (maior eficiência na frequência e som de alta qualidade) por meio de sua rede, fato que contribuiu para que a empresa conseguisse firmar contratos de fornecimento de GSM em diversos países, principalmente da Europa. (McCRAV; GONZALEZ; DARLING, 2011).

A Nokia tem uma grande rede de distribuição, com centenas de milhares de pontos de venda em escala mundial e também marca presença no varejo *on-line*. Essa rede de distribuição encontra-se, particularmente na China, Índia, Oriente Médio e na África. A receita líquida da empresa é proveniente principalmente da venda de dispositivos móveis para operadoras, distribuidores, varejistas independentes, clientes corporativos e consumidores (NOKIA, 2012).

No entanto, o volume total de produtos, que passam por cada um dos canais de distribuição, varia de acordo com a região. Em 2012, as vendas na América do Norte e América Latina foram predominantemente para clientes de operadoras, as vendas na Ásia, China, Oriente Médio e África, foram predominantemente para as distribuidoras (NOKIA, 2012).

As atividades de *marketing* desempenham um papel fundamental no esforço de levar para as pessoas, excelentes produtos móveis. O *marketing* é projetado para criar lealdade, reforçar a marca Nokia, expandir a consciência dos pontos-chave de diferenciação dos produtos e serviços, tais como os recursos de imagem dos *smartphones* de última geração ou a qualidade robusta de telefones com recursos mais acessíveis (McCRAV; GONZALEZ; DARLING, 2011).

De acordo com McCray, Gonzalez e Darling (2010), a Nokia teve reduzida sua participação no mercado mundial, de 35,8% para 30% no primeiro trimestre de 2005 e ações com queda de 14%, em vista das agressivas concorrências asiáticas e americanas no mercado de celulares, diante da pressão, a Nokia começou a produzir 21 novos modelos de celulares, cujo objetivo era aumentar sua participação no mercado.

A empresa centra-se na alavancagem de inovação e força em mercados em crescimento para proporcionar às pessoas uma experiência de *internet* acessível em seu dispositivo móvel. A Nokia cria produtos para três segmentos de consumidores denominados: primeiro, recurso e inteligente:

- **Primeiro:** O consumidor-alvo que a Nokia denomina Primeiro é alguém que busca sua primeira experiência móvel, a capacidade de usar o seu telefone como um leitor de música, um produto durável e robusto, boa vida útil da bateria e para quem o preço é um fator crítico. Quase 90% da população mundial vive dentro do alcance de um sinal de celular, mas há muitas pessoas que ainda não possuem um dispositivo móvel. A linha abrange os produtos muito acessíveis como o Nokia C2-01, um telefone com música que custa cerca de R\$ 200,00; o Nokia X1-01, o celular mais acessível da gama, oferecendo uma tela colorida brilhante, rádio FM, bateria de longa duração e está disponível em cores diferentes por R\$ 192,00.
- **Recurso:** O consumidor-alvo denominado Recurso é alguém que procura um produto que oferece bons recursos básicos e de qualidade, boa vida útil da bateria, acesso fácil e barato à *internet*, principalmente no Facebook e Twitter. A linha abrange os produtos, como por exemplo, o Nokia 205, que custa aproximadamente R\$ 209,00. Os mais recentes neste segmento utilizam um novo e poderoso navegador habilitado em nuvem e pode assim, reduzir o custo e aumentar a velocidade de navegação na *web*.
- **Smart:** O consumidor-alvo para o denominado *Smart* é alguém que procura um *smartphone* acessível cujo *hardware*, *software* e serviços são otimizados e não comprometidos por pontos de preços baixos. A linha abrange produtos como o Nokia *Lúmia* 920, um *smartphone* com um *display* de capacidade *full touch* uma interface de usuário com gesto de passar o dedo, um processador de potência, no valor de R\$ 1.699,00 (NOKIA, 2012).

Enquanto os celulares destinam-se aos consumidores em três segmentos, todo o portfólio tornou-se ao longo do tempo, mais inteligente e mais rico em termos de experiências e recursos. Dalmazo (2010) diz que, em 2007, a Nokia anunciou com grande estardalhaço que se tornaria, a partir daquele momento, uma empresa de *software*. Foi quando suas ações atingiram o auge. Mas as sucessivas tentativas para colocar a estratégia em prática nunca deram frutos. Em 2007, com o lançamento do iPhone pela Apple, a Nokia estava em iminente crise.

A Apple tinha introduzido o iTunes e o iPod, em 2002. Com o iPhone e os aplicativos de Internet diretamente para o iPhone, a Apple havia se estabelecido como o produtor dominante do novo telefone

inteligente, mais emocionante (MCCRAY; GONZALEZ; DARLING 2011, p. 11).

A agressividade mercadológica da Apple no mercado de celulares exigiu da Nokia o desenvolvimento de inovações tecnológicas, visando que a empresa competisse com o elevado crescimento das vendas de iPhones pela Apple. Ressaltam McCray, Gonzalez e Darling (2011), que a Nokia teve dificuldades em ajustar sua tradicional cultura corporativa à competição globalizada já instalada no segmento de celulares. Em 2008 a Nokia adquiriu a empresa NAVTEQ que era uma fornecedora líder de informações de mapas digitais e conteúdos baseados em localização e outros serviços. Hoje, como parte do negócio, a NAVTEQ continua a desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento de produtos e serviços baseados em localização.

No início de 2011 a Nokia firmou parceria com a Microsoft, cujo projeto era criar um novo celular global, tendo como *link* o ecossistema com o *Windows Phone* na plataforma Nokia de *smartphone* básico, para acelerar a velocidade na execução das chamadas. A Microsoft uma companhia americana que sempre reinou no mundo do computador pessoal, luta com dificuldade para estender alcance no mundo dos dispositivos móveis, onde enfrenta rivais de peso.

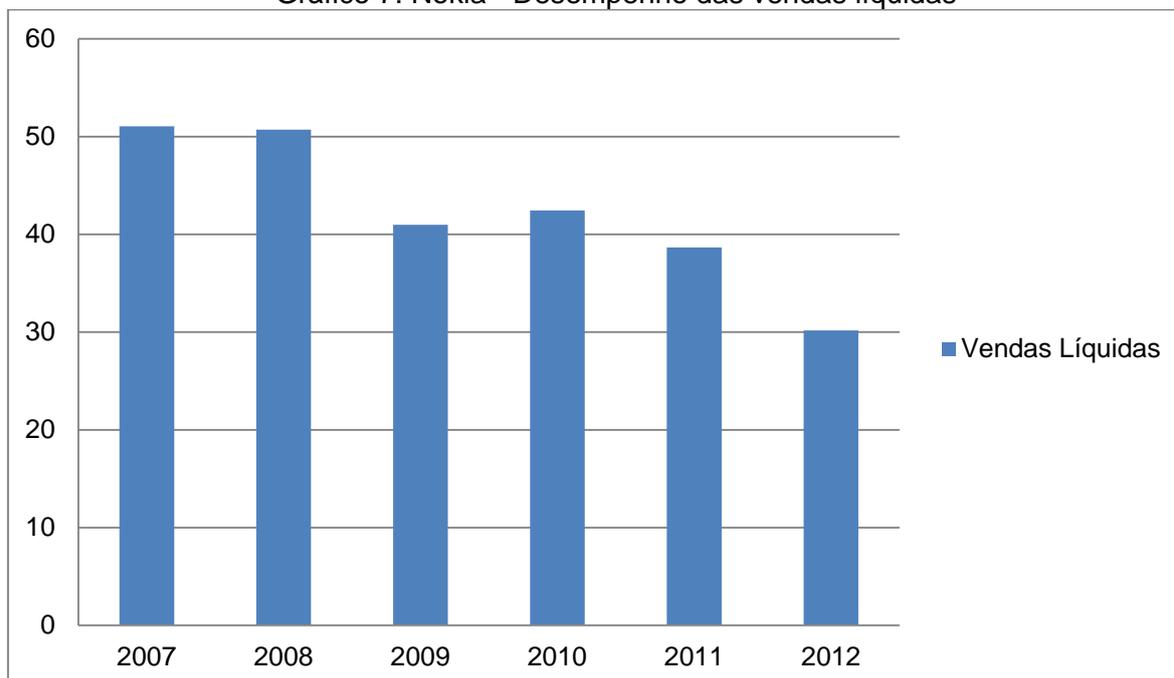
O setor empresarial, que o *Windows Phone* começa a atrair por características como as redes de PCs, pode ser a desejada porta de entrada para esse universo. As vendas mundiais de aparelhos com o *Windows Phone* aumentaram 7,6% no segundo trimestre de 2013 em relação ao mesmo período de 2012, dando à Microsoft uma participação de 3,7% no mercado global de *smartphones*, os números são modestos, mas representam uma evolução para a empresa (DRSKA, 2013).

O mercado promissor fez com que em 03 de setembro de 2013, a Microsoft anunciasse a aquisição da divisão de telefones celulares da Nokia. Ela pagou cerca de 5,44 bilhões de euros (US\$ 7,2 bilhões) pela operação. Um terço desse valor se refere às patentes da companhia finlandesa e o restante foi destinado a comprar a divisão de dispositivos e serviços. A Microsoft ficará com cerca de 32.000 funcionários da Nokia. A operação ainda passará pela aprovação dos acionistas da Nokia e dos órgãos reguladores norte-americanos e deve estar concretizada no primeiro trimestre de 2014 (TELLECO, 2013).

Desde que a nova diretoria (resultado dessa parceria) chegou, a Nokia passou a focar agressivamente no mercado de *smartphones*, o que levou a um processo de reestruturação iniciado no começo de 2011. Os *smartphones* estão em expansão, capturando um alto percentual das vendas totais do mercado. Ainda que nesse mercado a Nokia seja a líder, no segmento específico de *smartphones* seu papel é reduzido, comparado aos seus concorrentes. Logo, caso a competição siga se expandindo, não levará muito tempo para a empresa perder essa sua liderança histórica. Assim, esse é um ponto crucial a ser abordado no futuro próximo, em que a Nokia possui todas as ferramentas para virar esse jogo (HILÁRIO, 2011).

O gráfico 7 demonstra que as estratégias adotadas pela Nokia não têm produzido bons resultados sobre as vendas, que apresentam declínio nos últimos três anos. Em seguida, por se tratar de empresa global, o quadro 24 demonstra a evolução das vendas líquidas por região. Com base no quadro e gráfico pode-se destacar.

Gráfico 7: Nokia - Desempenho das vendas líquidas



Fonte: Wikinvest (2013).

Quadro 24: Vendas por segmento operacional e em regiões geográficas em milhões de Euros

Anos/Local	2007	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Finlândia	322	362	12	390	8	371	(5)	317	(14)	303	(4)
China	5.898	5.916	0,3	5.990	1	7.149	19	6.130	(14)	2.509	(59)
Índia	3.684	3.719	0,9	2.809	(24)	2.952	5	2.923	0,9	2.227	(23)
Inglaterra	2.574	2.382	(7)	-		-		-		-	
Alemanha	2.641	2.294	(13)	1.733	(24)	219	(87)	1.606	633	1.299	(19)
Rússia	2.012	2.083	3	1.528	(26)	1.744	14	1.843	5	1.287	(30)

Indonésia	1.754	2.046	16	1.458	(28)	1.157	(20)	904	(21)	799	(11)
EUA	2.124	1.907	(10)	1.731	(9)	1.630	(6)	1.405	(13)	1.880	33
Japão	-	-		-		730	-	1.539	110	2.182	41
Brasil	-	-		-		1.506	-	1.901	26	1.753	(7)
UK	-	-		1.916	-	1.470	(23)	996	(32)	900	(9)
Itália	-	-		-		1.266	-	982	(22)	783	(20)
Outros	30.049	30.001	(0,1)	23.429	(21)	22.252	(5)	18.113	(18)	14.254	(21)
Total	51.058	50.710	(0,6)	40.984	(19)	42.446	3	38.659	(8)	30.176	(22)

Fonte: Nokia Annual Report (2013).

O Quadro 24 e o gráfico 7 mostram declínio acentuado de vendas na maioria das regiões geográficas onde a empresa atua. Fechando no ano de 2012 com uma receita de 30,2 Bilhões de Euros, ou seja, uma queda de mais de 20% se comparado ao ano anterior. O declínio foi principalmente devido ao menor volume de vendas de smartphones Symbian que foi parcialmente compensado pelo aumento nas vendas de smartphones Lumia. Em uma base geográfica, a queda da receita foi devido aos menores volumes de vendas na China, países da Europa e América Latina, parcialmente compensada por um aumento no volume de vendas na América do Norte.

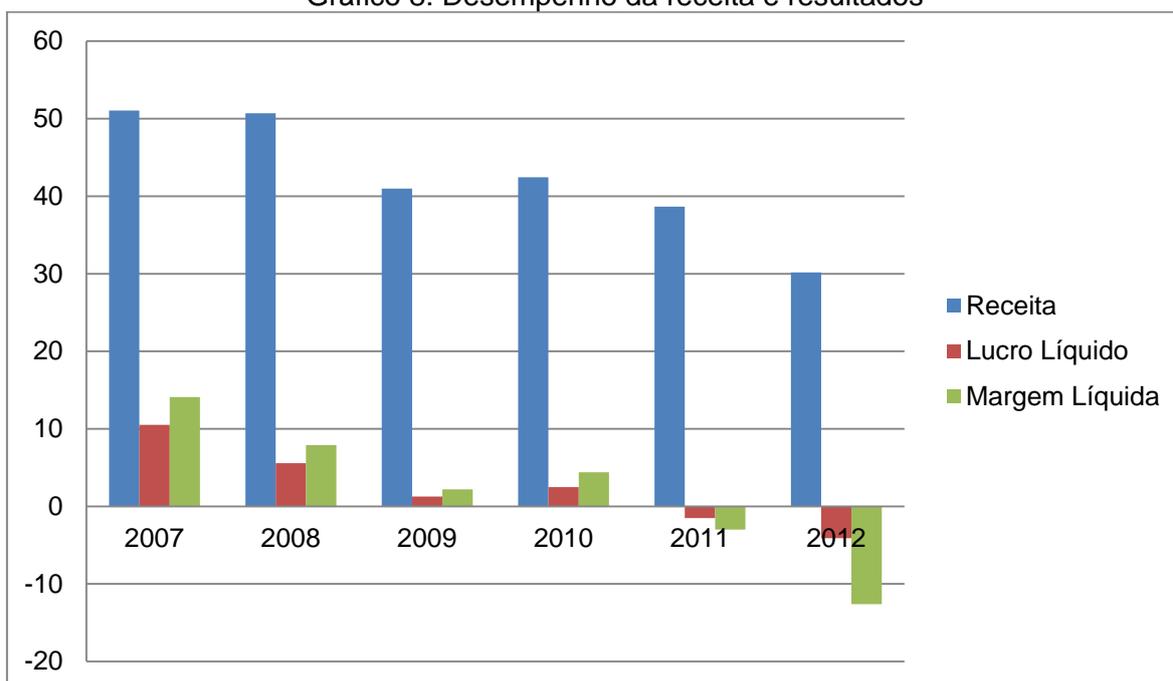
Quanto ao desempenho das operações é possível observar, por meio do quadro 25, que, paralelamente à queda da receita houve uma deterioração do resultado final, configurando prejuízos em 2011 e 2012.

Quadro 25: Resultado financeiro das operações em bilhões de Euros.

ANOS	2007	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
1 Receita Líquida	51.058	50.710	(0,6)	40.984	(19)	42.446	3	38.659	(8)	30.176	(22)
2 Custo	33.781	33.337	(1)	27.720	(16)	29.629	7	27.300	(7)	21.786	(20)
3 Despesa	9.292	12.407	(33)	12.067	(2)	10.747	(10)	12.432	15	10.693	(14)
4=Resultado (1-2-3=4)	7.985	4.966	(37)	1.197	(75)	2.070	72	(1.073)	-	(2.303)	-

Fonte: Nokia Annual Report (2013).

Gráfico 8: Desempenho da receita e resultados



Fonte: Wikinvest (2013).

Como resultado da deterioração dos resultados e das estratégias que não garantem boas perspectivas, o valor das ações da Nokia caiu fortemente – cerca de 91% no período de 2007 a 2012, conforme o Quadro 26.

Quadro 26: Resultado financeiro das operações em bilhões de *Euros*

ANOS	NASDAQ Mínimo Em EUR	NASDAQ Máximo Em EUR	NOVA YORK Mínimo Em USD	NOVA YORK Máximo Em USD
2007	14,63	28,60	19,08	41,10
2008	9,95	25,78	12,35	38,25
2009	6,67	12,25	8,47	16,58
2010	6,59	11,82	8,00	15,89
2011	3,33	8,49	4,46	11,75
2012	1,33	4,46	1,63	5,87

Fonte: Nokia Annual Report (2013)

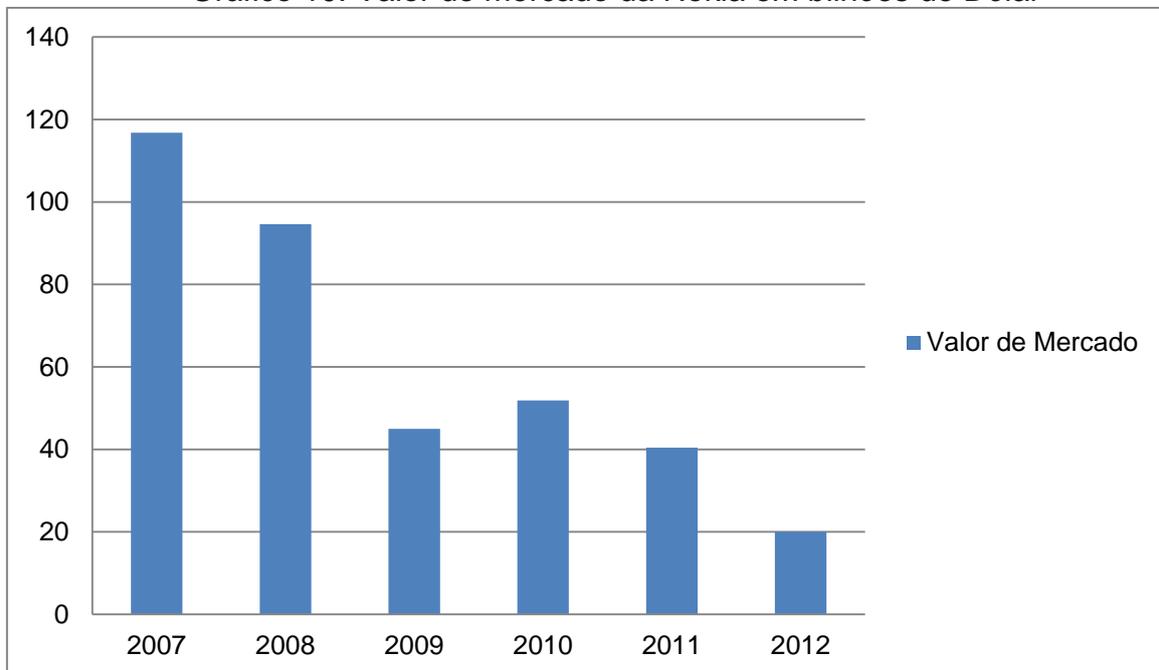
Como reflexo da queda nos preços das ações o valor da Nokia caiu em torno de 85% no período 2007 a 2012, caracterizando um quadro de grande vulnerabilidade da empresa. O Gráfico 9 demonstra o declínio antes apontado.

Gráfico 9: Desempenho das ações da Nokia



Fonte: Wikinvest (2013).

Gráfico 10: Valor de mercado da Nokia em bilhões de Dólar



Fonte: Wikinvest (2013).

O Gráfico 10 confirma que, no período entre 2007 e 2012, ocorreu sistemático e progressivo declínio do valor da empresa. A perda de receita, margem e valor refletem a própria perda de competitividade no mercado de *smartphones* e particularmente frente à Apple, em curto período de 6 anos, dentro de uma trajetória histórica da Nokia de 148 anos. Neste sentido, enquanto a Nokia perde valor em torno de 85%, a Apple é valorizada em torno de 508%, caracterizando-se assim, um processo que Slywotzsky (1997) denomina “migração de valor”.

O fato antes constatado leva a reflexão do que Porter (1986) entende e efetua correlação entre vantagem competitiva e valor da empresa ao afirmar que, a

vantagem competitiva não consiste em vencer os rivais e sim, trata de criar valor superior e provocar uma cisão maior do que a da concorrência entre o valor do comprador e o custo de produção.

Nesse sentido, questiona-se: quais os fatores que preponderaram ou contribuíram para essa migração de valor? É o que se passa a analisar por meio dos fatores de competitividade destacados por Contador (2008).

4.1.3 Comparativo dos resultados e a migração de valor

A pesquisa desenvolvida permite afirmar que, se uma empresa perdeu valor, outra ganhou, verificando-se, portanto, que houve migração de valor da empresa Nokia para a Apple.

O Gráfico 11 mostra o crescimento do valor da empresa Apple e de maneira muito especial, esse crescimento evidencia-se e ocorre a partir de 2009, tendo ponto culminante no ano de 2012.

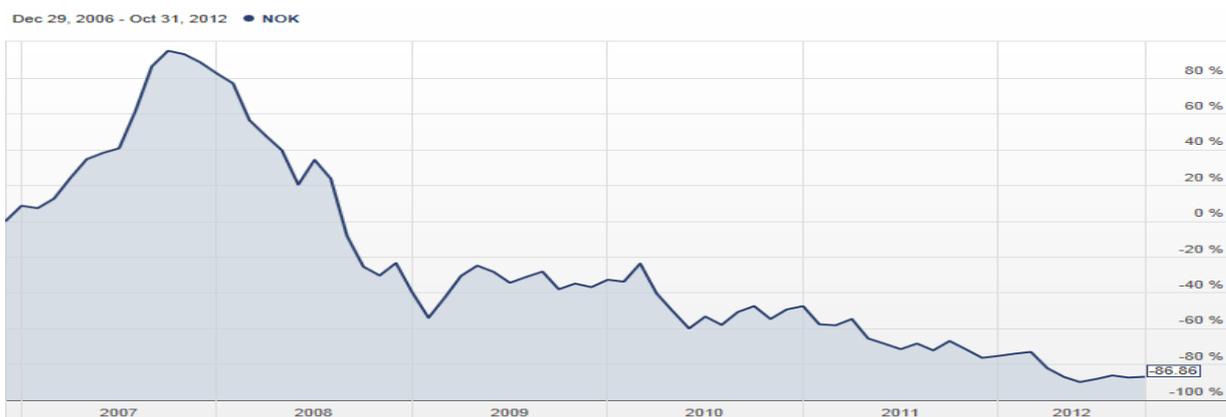
Gráfico 11: Curva de valor da Apple



Fonte: MSN Money (2013).

Em contra ponto ao desempenho da Apple, observa-se o comportamento da curva de valor da empresa Nokia conforme Gráfico 12.

Gráfico 12: Curva de valor da Nokia



Fonte: MSN Money (2013).

O Gráfico 12 mostra o comportamento do valor da empresa Nokia. Observa-se que ocorreu acentuado declínio entre os anos de 2007 e 2008 e a partir de 2009 o declínio foi sistemático e constante e, em 2012, verifica-se o menor valor do período histórico pesquisado.

As duas empresas focais atuantes no setor de telefonia móvel, as quais dividem ou disputam variáveis semelhantes (clientes, mercados etc.) deste modo, possibilitam a comparação e análise do comportamento da curva de valor.

Gráfico 13: Curvas de valor da Nokia e da Apple



Fonte: MSN Money (2012).

O Gráfico 13 ilustra as curvas de valor das empresas Apple e Nokia. Observa-se que uma ascende e a outra tem comportamento descendente, havendo fortes indícios de que houve migração de valor da primeira para a segunda no período de seis anos, ou seja, o período de análise desta dissertação.

Nesse sentido, volta-se ao início da pesquisa e questiona-se: quais os fatores que preponderaram ou contribuíram para essa migração de valor? É o que se passa a analisar por meio dos fatores de competitividade destacados por Contador (2008).

4.1.4 Fatores de Competitividade da Apple e Nokia

São apresentados os resultados na ordem expressa por Contador (2008), que argumenta, como regra, que a compra de um produto ou serviço envolve a negociação de pelo menos quatro itens: preço, especificação do produto, condições de pagamento e prazo de entrega, subjacente a todos eles está o atendimento.

4.1.4.1 Fator preço

O primeiro fator citado por Contador (2008) é o **preço**, (grifo nosso) com os seguintes destaques:

- a) Valor do produto;
- b) Condições de pagamento;
- c) Prêmios e promoções.

Quanto à competição em preço, Contador (2008) explica que competir em preço é ter preço menor que o concorrente. Porém, o autor entende que para competir em preço a empresa precisa dispor de produtos especialmente projetados para serem produzidos sob baixos custos e que entre as preocupações das empresas que projetam produtos destinados à competição em preço está o *design*.

É possível perceber mudança no comportamento do consumidor em busca de produtos com *design* e qualidade superiores. Hamel (2012) afirma que a Apple, nos últimos anos, conseguiu, com habilidade superar as dificuldades da economia, considerando que há alternativas mais baratas para seus produtos, porém, o que a torna diferente é o *design* excepcional de seus produtos. A Apple impregna tudo o que faz - *hardware*, *software*, embalagem, varejo e apoio técnico - com a mentalidade do *design*. Sempre que se toca em algo da Apple, também se toca em desenho atraente e amigável.

Porter (1986 *apud* MAGRETTA, 2012, p. 70) diz que a Apple parece ter achado uma maneira de ganhar dinheiro. Ao projetar seu próprio sistema operacional, ela nunca se sujeitou ao poder do fornecedor da Microsoft. Ao criar

produtos diferenciados, limitou o poder do comprador. Os aficionados da Apple preferem pagar mais a trocar de marca.

Rosa e Brigatto (2012) esclarecem que, o desenho apurado sempre foi característica dos produtos da Apple e quem comanda esse trabalho é o *designer* britânico Jonathan Ive, que criou os equipamentos icônicos como o iPod, o iPad e o iPhone, embora quem dava a última palavra era o Steve Jobs (quando vivo); hoje quem dá é o atual presidente da companhia o CEO Tim Cook.

Hamel (2012) expressa que a Apple se distingue pelo *design* e pela facilidade de uso e que seus concorrentes, em contraste, parecem determinados a criar produtos desajeitados. A busca por baixos custos de produção é também fator decisivo para a Apple, e, desta forma, os componentes dos produtos são fabricados na China (PISANO, 2012).

A Apple conseguiu aproveitar conhecimentos comoditizados e numerosos componentes padronizados de fornecedores terceirizados. Muitas empresas, a maioria da Ásia, sabem fazer telefones móveis (HAMEL, 2012).

Osawa, Luk e Lessin (2013) informam que em junho de 2013, a Apple fechou acordo com a *Taiwan Semiconductor Manufacturing Co.* Para que esta fabrique, a partir de 2014, chips e que inobstante os esforços para deixar a dependência da fornecedora Samsung, a Apple ainda depende da empresa asiática para fabricar o principal processador do iPhone e alguns chips de memória.

Hamel (2012) diz que, historicamente, o preço dos produtos da Apple tende a ser mais alto que os dos concorrentes, mas os clientes não deixam de comprá-los, porque também recebem, relativamente, mais diversões e mais funcionalidade.

Dalmazo (2010) diz que a Nokia ainda é a líder mundial em celulares, mas essa primazia, que já foi folgada, está encolhendo. A empresa vem perdendo espaço no segmento de aparelhos sofisticados para a coreana Samsung e a americana Apple, e esses aparelhos são responsáveis pelas maiores margens de lucro do setor. Tal fato resultou em uma queda no valor das ações de 41 dólares, em novembro de 2007, para 9 dólares, em setembro de 2010, quase 80% a menos em três anos.

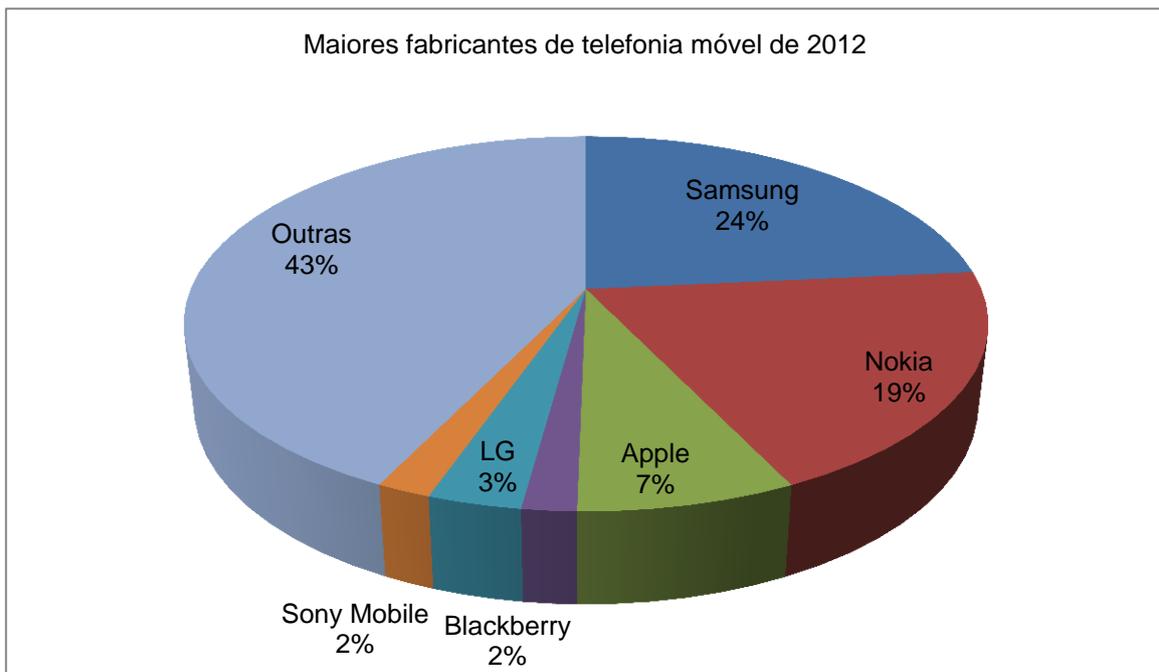
Sarkar (2011) fizeram pesquisa empírica como atividade acadêmica junto ao *Eastern Institute for Integrated learning in Management*, instituição localizada na cidade de Calcutá, e afirmam que as vendas da Nokia foram muito afetadas pelo lançamento de celulares baratos isentos de taxas aduaneiras. Além disso, há

algumas áreas em que os concorrentes se preocupam com o *design* do produto, modificações etc.

É possível entender que os gestores na Nokia ainda não assimilaram que a estratégia de baixo preço e qualidade duvidosa não é a melhor. Nesse sentido, O'brien (2013) diz que a Nokia, ex-líder de celular, apresentou dois novos celulares básicos de baixo preço e duas versões de menor preço de seu carro-chefe: Lumia um *smartphones* do *Windows*, em um esforço para voltar a recuperar as vendas e rápido crescimento de mercado.

Em 2012, dos 1,7 bilhão de telefones móveis vendidos no mundo, a Nokia vendeu 335 milhões de unidades, um equivalente a mais de 19% da venda total, enquanto a Apple vendeu 135 milhões, o que representa mais de 7%. Como mostra o gráfico 14:

Gráfico 14: Principais fabricantes - 2012



Fonte: elaborado pela autora, com base no relatório Gartner (2013).

Qual a justificativa de a Nokia mesmo tendo vendido muito mais telefones móveis que a Apple, esta ganhou mais dinheiro. Por quê? Antes de ponderar a respeito dessa interrogativa, faz-se necessário identificar o comparativo de preços de alguns dos produtos fornecidos pelas Empresas Apple e Nokia. E é o que se objetiva, com o quadro 27:

Quadro 27: Comparativo de preços

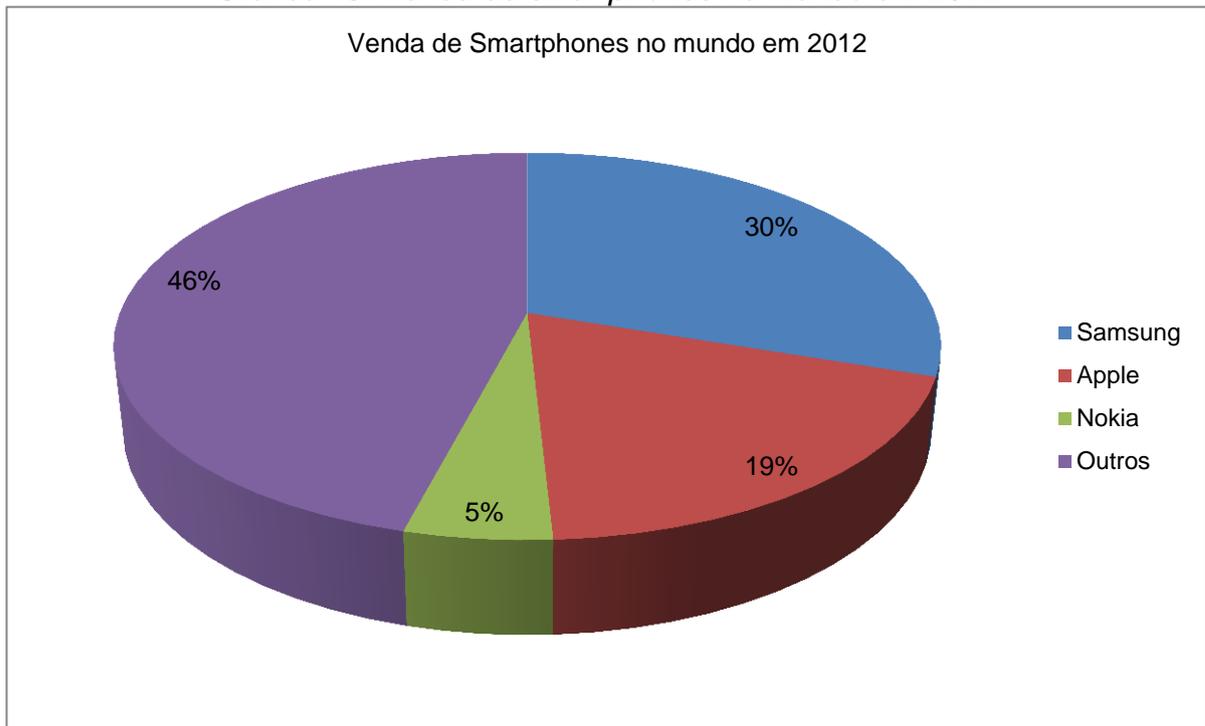
EMPRESA	MODELO	VALOR
Nokia	Nokia Lumia 620	R\$ 769,00
	Nokia Lumia 800	R\$ 749,00
	Nokia Lumia 400	R\$ 1.399,00
	Nokia X-101	R\$ 192,00
	Nokia C2-01	R\$ 199,00
	Nokia Asha 205	R\$ 209,00
Apple	iPhone 5 (54GB)	R\$ 2.899,00
	iPhone 4s (8GB)	R\$ 1.399,00
	iPhone 4 (8GB)	R\$ 1.099,00

Fonte: elaborado pela autora, com base nos relatórios das empresas Apple e Nokia (2013).

Com a análise do quadro 27 e o gráfico 14, depreende-se que não necessariamente a empresa que mais vende é aquela que obtêm o maior lucro. Isso se dá em consonância às seguintes ponderações:

- a) Primeiro porque o preço de venda médio de um iPhone 5 (54GB) em 2012 era R\$ 2.899,00, em comparação com R\$ 1.399,00 do Nokia Lumia 400, considerado um produto similar ao produto fornecido pela Apple, quando se refere aos telefones inteligentes (*Smart*);
- b) Em seguida, embora a Nokia represente 19% na venda total de telefones móveis em 2012, estão representados nessa estimativa todos os segmentos dos produtos. No de maior margem que são os *smartphones* a participação da empresa é de apenas 5%;
- c) A Apple só atende um segmento, que é a linha Smart, com o seu iPhone.

Sendo assim, conclui-se que os *Smartphones* representam a categoria mais lucrativa do segmento da telefonia móvel. Fato esse que justifica a alta lucratividade da Apple em detrimento da Nokia. É o que se percebe com a análise do gráfico 15:

Gráfico 15: Venda de *smartphones* no mundo em 2012

Fonte: elaborado pela autora, com base no relatório Gartner (2013).

Contador (2008) entende que para competir em preço, a empresa precisa dispor de produtos especialmente projetados para serem produzidos a baixos custos e que entre as preocupações das empresas que projetam produtos destinados à competição em preço está o *design*.

Sendo assim, entende-se que a Nokia se preocupa mais com o preço, enquanto que a Apple vem apresentando, também, destaque quanto ao sistema operacional e ao *design*, motivo pelo qual, justifica-se também, a migração de valor existente da Nokia para a Apple ao longo dos últimos cinco anos.

Isto posto, é possível fazer um quadro-síntese com as principais citações sobre o fator preço, face a essa diferenciação existente entre a Apple e a Nokia.

Quadro 28: Fator Preço

ENTENDIMENTOS	AUTOR(ES)
A Apple conseguiu, com habilidade, superar as dificuldades da economia, considerando que há alternativas mais baratas para seus produtos, porém a resposta é o <i>design</i> excepcional.	Hamel (2012).

Pesquisa empírica como atividade acadêmica junto ao <i>Eastern Institute for Integrated learning in Management</i> , afirmam que as vendas da Nokia foram muito afetadas pelo lançamento de celulares baratos isentos de taxas aduaneiras. Além disso, há algumas áreas onde os concorrentes se preocupam com o <i>design</i> do produto, modificações, etc.	Sarkar <i>et al.</i> (2011)
A Nokia, ex-líder de celular, apresentou dois novos celulares básicos de baixo preço e duas versões de menor preço de seu carro-chefe: Lumia de <i>smartphones</i> do Windows, em um esforço para voltar a recuperar as vendas e rápido crescimento de mercado.	O'brien (2013)
No primeiro trimestre de 2011, a Nokia vendeu quase seis vezes mais telefones que a Apple, mas a Apple ganhou mais dinheiro. Por quê? Porque o preço de venda médio, no atacado, de um iPhone era US\$ 638, em comparação com US\$ 87 de um produto similar produzido pela Nokia, fato que ensina a não necessidade de ser o maior para ser o mais lucrativo, mas é preciso ser diferenciado.	Hamel (2012).
A Apple parece ter achado uma maneira de ganhar dinheiro. Ao projetar seu próprio sistema operacional, ela nunca se sujeitou ao poder do fornecedor da Microsoft. Ao criar produtos diferenciados, limitou o poder do comprador. Os aficionados da Apple preferem pagar mais a trocar de marca.	Porter (1986 <i>apud</i> MAGRETTA, 2012, p. 70).

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise que se pode fazer do Quadro 28, em relação aos diversos entendimentos dos autores referenciados, é que o preço menor, *per se*, no mercado de telefones celulares, não é fator decisivo para caracterizar a lucratividade da empresa. Conforme afirma Hamel (2012), para a lucratividade existir a não necessidade de praticar menores preços é fundamental e sim a diferenciação e *design* do produto. Lembra-se Porter (1986 *apud* MAGRETTA, 2012, p. 70), que ao criar produtos diferenciados, limitou o poder do comprador. Os aficionados da Apple preferem pagar mais a trocar de marca.

Nesse sentido, volta-se a Magretta (2012), onde afirma que, em uma empresa, seja em qualquer setor em que atue, só poderá sustentar um sobre preço se oferecer algo que seja ao mesmo tempo único e valioso para os clientes.

4.1.4.2 Fator Produto

No entendimento de Contador (2008), o objetivo de uma empresa é vender seu produto, assim ela precisa oferecer um que melhor atenda às exigências, às

necessidades, preferências, expectativas ou aos anseios dos consumidores. Deste modo, o produto se constitui em um dos meios pelos quais as empresas disputam clientes.

Os produtos da Apple, por algum tempo, confundiam-se com um dos fundadores. Desse modo, além da criatividade, Steve Jobs percebeu o florescimento de uma nova sociedade, a sociedade do consumo e previa que seu produto, o iPhone, alterasse os hábitos de consumo da sociedade ao pretender popularizar sua tecnologia “fácil de usar” (KISS, 2011, p. 107).

Zenger (2013) explica que Steve Jobs percebeu que o computador viraria um bem de consumo como o *walkman* da Sony. Achava que o consumidor gostaria de algo esteticamente belo e queria criar um aparelho com a elegância de um *Porsche* ou um eletrodoméstico bem projetado. Seu *insight* foi que o recurso interno mais crucial para a geração de valor nesse terreno competitivo era o *design*.

McCray, Gonzalez e Darling (2011) descrevem que em 2007, a Apple introduziu no mercado um excelente produto, o *iPhone*. A principal vantagem do *iPhone* foi a maneira com que se podia usar os aplicativos de *software*. Aplicativos esses que forneciam conteúdo semelhante ao *iPhone* que estava no *iTunes*. O *iPhone* tinha a capacidade do *iPod* e sincronizaria quando conectado a um computador. McCray, Gonzalez e Darling (2011 p. 17) relatam que:

A Nokia é um nome muito respeitado em telefones celulares e tem engenharia dominante e capacidade de produção. A maioria dos telefones celulares produzidos pela Nokia não é desafiado pela Apple. A Apple é uma história diferente, pois o produto mais importante da Apple é o iTunes, que pode entregar conteúdo de internet para o iPhone, iPod, computadores e produtos futuros. Em 2007, a Apple lançou o iPhone e a Nokia rapidamente entrou na fase aguda de uma crise. Em 2009, a Apple era o principal vendedor do mais inteligente dos telefones. A Nokia reconhece a crise apresentada pelo rápido crescimento das vendas do iPhone.

Carlesso e Reichet (2010, p.12) efetuaram pesquisa no sentido de saber se o produto *iPhone* produzido pela Apple era, para o consumidor, luxo ou necessidade e, entre os pesquisados, os autores registraram o seguinte depoimento: “O iPhone é como uma cachaça, é um vício, não troco por nenhum outro aparelho, não era um usuário da marca, a marca acaba sendo um diferencial, queria saber o que era ter um produto Apple” (opinião de entrevistado); e complementam afirmando que o

trecho acima caracteriza de forma apaixonante o comportamento de compra do consumidor da Apple pelo produto *iPhone*.

A Nokia, historicamente possuía grande *know-how* na produção de *smartphone* que as empresas concorrentes. Nesse sentido McCray, Gonzalez e Darling (2011) afirmam que a Nokia foi a pioneira no desenvolvimento de celulares. Em 1992, a Nokia introduziu o primeiro sistema global para telefones celulares; em 1994, completou a primeira chamada por satélite; em 1998, era a líder mundial em fabricação e vendas de celulares.

Com fundamento no conhecimento e experiência na produção de telefones celulares, a Nokia desenvolveu um produto semelhante ao iPhone produzido pela Apple, porém não acreditou na estratégia e tecnologia, conforme expressam Troianovski e Grundberg (2012, p.45):

A Nokia não é a única a ter perdido o rumo no traiçoeiro mercado de *smartphones*. A *Research In Motion Ltd. RIM* já teve uma posição dominante graças ao seu *BlackBerry*, mas também não foi capaz de enfrentar o *iPhone*. Mas, se a RIM não tinha o produto certo, a Nokia na verdade desenvolveu o tipo de aparelho que os consumidores hoje devoram. Ela apenas não o colocou no mercado. Num equívoco estratégico, a empresa mudou o seu foco dos *smartphones* de volta para os celulares básicos, bem na época em que o *iPhone* revolucionou o mercado. Foi de partir o coração ver a Apple saltar na frente com o conceito.

O iPhone é visto como superior aos concorrentes; é um dos aparelhos mais cobiçados da atualidade, justamente por sua versatilidade junto aos usuários (CARLESSO; REICHET, 2010). Para Troianovski e Grundberg (2012), os *smartphones* da Nokia chegaram ao mercado muito cedo, antes que os consumidores estivessem preparados para usá-los. E, quando o iPhone surgiu, a Nokia não reconheceu a ameaça. Seus engenheiros consideravam o iPhone caro de fabricar e primitivo diante da tecnologia 3G da Nokia.

O produto iPhone, lançado pela Apple, foi inicialmente subestimado pelos concorrentes, conforme diz Dan Hesse, diretor-presidente da telefônica Sprint Nextel, que também se juntou ao coro de louvores a Jobs, dizendo que quando o *iPhone* foi lançado em 2007, ninguém na indústria imaginava que seria o fenômeno que é hoje. "Todos subestimaram como o iPhone seria incrivelmente bem-sucedido", disse Hesse, que era membro do Conselho da Nokia, quando o aparelho foi lançado. "Levamos o iPhone a sério, mas a administração da Nokia o subestimou,

certamente. Nós estávamos muito mais preocupados com a *Research In Motion*" (WINGFIELD; BENSINGER, 2011, p.12).

A Nokia dominou por muito tempo o segmento de *smartphone*. Drska (2012) diz que o primeiro *smartphone* do mundo, o *Nokia Communicator* foi lançado em 1996. A Nokia permaneceu como uma força dominante nesse segmento por mais de uma década, até a chegada do icônico iPhone, da Apple, em 2007. O iPhone revolucionou o *design* do *smartphone* e concentrou o crescimento dessa indústria.

Uma visão precipitada pode incursionar que a Nokia acomodou-se por muitos anos com o sucesso que conquistou com as vendas e participação de mercado, porém, isso não aconteceu, conforme expressam Troianovski e Grundberg (2012), para quem a Nokia perdeu terreno, apesar de ter gasto US\$ 40 bilhões com pesquisa e desenvolvimento nos últimos dez anos - quase quatro vezes mais o que a Apple gastou no mesmo período.

Um fator interno também travou a caminhada da Nokia que, apesar de enxergar para onde a indústria que ela dominava estava rumando, a empresa ficou dividida por rivalidades internas que impediram que sua visão se materializasse em produtos no mercado (TROIANOVSKI; GRUNDBERG, 2012).

A pesquisa efetuada por Carlesso e Reichet (2010) percebeu que a marca Apple possui prestígio com os consumidores, que demonstram grande interesse pelo *iPhone* por oferecer tecnologia e qualidade diferenciada. Em geral, os consumidores do produto *iPhone* não o consideram um produto de luxo, pois levam em consideração a relação custo-benefício.

O processo produtivo da Apple, vez por outra, é colocado em "xeque" pelo cidadão comum norte-americano, que questiona a cadeia de produção, que busca menores custos. Nesse sentido, quase todos os componentes da montagem final dos produtos são industrializados na China. Isso deixa a Apple vulnerável, haja vista uma série de riscos na cadeia de abastecimento; por exemplo, as interrupções devido a eventos naturais; eventos políticos; protecionismo; aumento dos salários etc. Movendo alguma produção fora da China é uma boa maneira de diversificar seus riscos de abastecimento (PISANO, 2012).

Horace e Dediu, analistas da consultoria americana Asymco, atribui o bom resultado operacional da Apple em 2012 ao fato de que a Apple manteve a estratégia de trabalhar com o conceito de exclusividade, ao oferecer aparelhos novos de alto valor adicionado (MAGALHÃES, 2009).

Brigatto (2012) historia que a Nokia tem envidado esforços estratégicos no sentido de estancar a queda em sua participação no mercado mundial. Desse modo, e durante evento em Cingapura, a empresa apresentou um leque de aparelhos de média gama, com foco nos países emergentes. A apresentação deixou clara a divisão interna da Nokia em duas áreas e o ritmo diferente em que elas vêm trabalhando. Uma - a que tem sido mais ágil - cuida do desenvolvimento de telefones móveis de baixo e médio custo; a outra, responsável pelos *smartphones*, ainda não conseguiu entregar resultados convincentes para a companhia finlandesa retomar a liderança desse segmento. A pesquisa tem sequência ao avaliar o fator de competitividade atendimento.

Sobre o fator produto, em seguida são resumidas as principais citações das fontes-alvo da pesquisa e o entendimento dos autores, conforme o quadro 29:

Quadro 29: Fator Produto

ENTENDIMENTOS	AUTOR(ES)
Em 2007, a Apple introduziu um outro excelente produto, o iPhone. A principal vantagem do iPhone foi a maneira que ele podia usar os aplicativos de software. Esses aplicativos de software forneciam conteúdo semelhante ao iPhone que estava no iTunes. O iPhone tinha a capacidade do iPod e sincronizaria quando conectado a um computador.	Mccray, Gonzalez, Darlig (2010).
Efetuaram pesquisa no sentido de saber se o produto iPhone produzido pela Apple era, para o consumidor, luxo ou necessidades e, entre os pesquisados, os autores registraram o seguinte depoimento: O iPhone é como uma cachaça, é um vício, não troco por nenhum outro aparelho, não era um usuário da marca, a marca acaba sendo um diferencial, queria saber o que era ter um produto Apple (opinião de entrevistado) e complementam afirmando que O trecho acima caracteriza de forma apaixonante o comportamento de compra do consumidor da Apple pelo produto iPhone.	Carlesso, Reichet (2010).
Os engenheiros da Nokia consideravam o iPhone produto de custo de fabricação elevado e primitivo tecnologicamente diante do 3G da Nokia e assim não reconheceu a ameaça do iPhone da Apple.	Troianovski, Grundberg (2012).
O produto iPhone lançado pela Apple foi inicialmente subestimado pelos concorrentes conforme diz Dan Hesse, diretor-presidente da telefônica Sprint Nextel, que também se juntou ao coro de louvores a Jobs, dizendo que quando o iPhone foi lançado em 2007, ninguém na indústria imaginava que seria o fenômeno que é hoje.	Wingfield; Bensinger, 2011.

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise do Quadro 29 permite afirmar o quanto o produto iPhone significou quando lançado e ainda significa o bom desempenho e competitividade da empresa Apple, fato que gerou comportamento contrário em relação à competitividade da Nokia que, em princípio, não reconheceu o poderio de aceitação e venda do iPhone, conforme entendem Carlesso e Reichet (2010), quando relatam depoimento entusiasmado coletado de cliente, que diz que o iPhone é uma cachaça, um vício.

4.1.4.3 Fator Atendimento

Contador (2008) afirma que o atendimento consiste simplesmente nas atividades relacionadas à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente. O autor explica que a lógica da competição em atendimento é semelhante à competição em produto, pois muitos clientes valorizam o atendimento tanto quanto o produto.

Em relação às atividades relacionadas ao contato e à comunicação com o cliente, Machado (2012), ao dissertar sobre grandes apresentações profissionais, relata que Steve Jobs, um dos fundadores da Apple, atraía centenas de milhares de pessoas aos eventos de apresentação de novos produtos da empresa e quando a apresentação acabava, era difícil não querer comprar aquele produto.

Kaufman (2012), ao reportar-se sobre o sucesso do iPhone, em face o produto entregar benefícios muito além das expectativas dos clientes, expressa que o propósito da entrega de valor é garantir que os clientes fiquem felizes e satisfeitos, e a melhor maneira de garantir a satisfação dos clientes é pelo menos atingir as expectativas dos mesmos, excedendo-as sempre que puder.

Em 2010, a Nokia decidiu ter maior aproximação com os clientes, por meio de abertura de lojas próprias, conforme descreve Rheingantz (2013), e, quem andar pelos mais de quatrocentos *shoppings centers* espalhados pelo Brasil começará a ver com frequência tapumes com as inscrições: "Em breve *Nokia Store*". É que a fabricante finlandesa estava reforçando sua estratégia de vendas por meio de lojas com marca própria e trouxe ao país seu programa de franquias. A ideia da *Nokia Store* não era estimular a concorrência no varejo e sim ajudar na educação dos usuários sobre os recursos dos celulares e o uso das tecnologias.

Os gestores da Nokia entendem que a marca da empresa é reconhecida e respeitada no Brasil, diferente do mercado norte-americano, e, com esse sentimento, lançaram os aparelhos Lumia (fabricado em Manaus-Brasil). Brigatto (2012) explica que a Nokia organizou ações com operadoras e varejistas que lembram o *frenesi* provocado pelos lançamentos de novos iPhone: lojas abertas a partir da meia-noite, sorteio de aparelhos e entrega de brindes, como um console Xbox 360, da *Microsoft*, estão entre as atividades planejadas.

Em São Paulo, a loja da Rua Oscar Freire foi fechada em 2012, cuja proposta era mais conceitual e de relacionamento com o público de maior poder aquisitivo. Porém, outra loja com a mesma proposta foi aberta no Rio de Janeiro, no Barra *Shopping*, a nova loja também buscou foco mais amplo de consumidores (RHEINGANTZ, 2013).

A Apple também possui lojas varejistas, Kahney (2008) afirma que as lojas representam uma grande e crescente fatia dos negócios da Apple. O crescimento das lojas coincidiu com o imenso crescimento do iPod. Os usuários vinham às lojas examinar e testar o aparelho, mas ficavam para brincar com os *Macs*, como resultado, as vendas de ambos decolaram. As lojas são enormemente lucrativas.

Uma loja Apple pode lucrar tanto quanto seis outras lojas no mesmo *shopping* e pode gerar quase a mesma receita que uma grande loja da *Best Buy*, tendo apenas 10% da área (KAHNEY, 2008).

As lojas são como sofisticadas butiques de roupas. São chiques vendendo um estilo de vida e não um balcão de barganhas. Não há pressão para comprar nada, e os funcionários são simpáticos e prestativos. O serviço faz toda a diferença.

As lojas da Apple são lugares para se estar sem pressões, onde os clientes podem brincar com as máquinas e sair sem culpa, algo bem diferente da cacofonia e da iluminação dura das enormes lojas das grandes cadeias de varejo. Não há vendedores agressivos prontos a dar o bote e pressionar os clientes para que comprem acessórios caros e garantias estendidas desnecessárias (KAHNEY, 2008).

O cliente é alvo de extrema atenção por parte dos gestores da Apple, esse valor – atenção ao cliente – também foi herdado de Steve Jobs que, segundo Kahney (2008), entendeu que o outro ativo importante da Apple eram seus clientes - naquela época, cerca de 25 milhões de usuários de *Mac*. Esses eram clientes fiéis, alguns dos mais fiéis de qualquer empresa em qualquer lugar e, se continuavam

comprando as máquinas da Apple eram o grande alicerce para um retorno da empresa.

Com o objetivo de despertar sentimentos (surpresa, admiração etc) dos clientes, os gestores da Apple também herdaram de Steve Jobs a importância atribuída à embalagem dos produtos como ação compromissada com o contato e satisfação. Jobs via a embalagem como uma ajuda para apresentar uma tecnologia nova e desconhecida aos consumidores. Por exemplo, o *Mac* original, lançado em 1984. Naquela época, ninguém jamais havia visto algo semelhante. Era controlado por aquela coisa estranha que apontava — um *mouse* — e não por um teclado, como os PCs antes dele. Para familiarizar os novos usuários com o *mouse*, Jobs fez questão de que ele fosse embalado separadamente, em um compartimento próprio (KAHNEY, 2008).

Kahney (2008) conta que o fato de forçar o usuário a desempacotar o *mouse* - pegá-lo e conectá-lo - iria torná-lo um pouco menos estranho quando tivesse que usá-lo pela primeira vez. Jobs sempre planejava cuidadosamente essa “rotina de desempacotamento” para cada um dos produtos da Apple em respeito aos clientes.

Assim como a embalagem, Jobs controlava cada um dos demais aspectos da experiência do consumidor - dos anúncios na TV, que aumentam o apelo dos produtos da Apple, às lojas de varejo com aparência de museus, onde os clientes compram suas máquinas; do *software* fácil de usar do iPhone às lojas virtuais de música *iTunes*, que o enchem de canções e de vídeos. A Apple ainda desenha cuidadosamente suas embalagens (KAHNEY, 2008). A pesquisa tem sequência ao avaliar o fator de competitividade **prazo**, identificado por Contador (2008).

Como já discorrido, Contador (2008) entende que a lógica da competição em atendimento é semelhante à competição em produto, pois muitos clientes valorizam o atendimento tanto quanto o produto. Nesse sentido, o Quadro 30 destaca as referências pesquisadas quanto a esse fator:

Quadro 30: Fator Atendimento

ENTENDIMENTO	AUTOR(ES)
Em 2010 a Nokia decidiu ter maior aproximação com os clientes por meio de abertura de lojas próprias e quem andar pelos mais de quatrocentos <i>shopping centers</i> espalhados pelo Brasil começará a ver com frequência tapumes com as inscrições: "Em breve <i>Nokia Store</i> ".	Rheingantz (2010).
A Apple também possui lojas varejistas, as lojas representam uma grande e crescente fatia dos	Kahney, 2008

negócios da Apple.	
Ao reportar-se sobre o sucesso do iPhone face o produto entregar benefícios muito além das expectativas dos clientes, expressa que o propósito da entrega de valor é garantir que os clientes fiquem felizes e satisfeitos, e a melhor maneira de garantir a satisfação do cliente é pelo menos atingir as expectativas dos clientes, excedendo-as sempre que puder.	Kaufman, 2012.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 30 mostra que o fator atendimento, de forma especial os propiciados pelas empresas alvo da pesquisa, quando da abertura de lojas varejistas e a conseqüente aproximação direta com os clientes foi fator positivo em relação ao incremento de vendas. Porém, Kaufman (2012), ao reportar-se sobre o sucesso do iPhone face o produto entregar benefícios muito além das expectativas dos clientes, expressa que o propósito da entrega de valor é garantir que os clientes fiquem felizes e satisfeitos, e a melhor maneira de garantir a satisfação do cliente é pelo menos atingir as expectativas dos clientes, excedendo-as sempre que puder.

4.1.4.4 Fator Prazo

Contador (2008) explica que, a lógica da competição em prazo de entrega e de atendimento é subjacente aos seguintes raciocínios:

- a) Como o cliente valoriza o prazo de entrega do produto e o prazo de atendimento, eles constituem campos de competição;
- b) Competir em prazo de entrega do produto é ofertar prazo de entrega do produto menor que os dos concorrentes e conseguir o cumprimento do prazo negociado;
- c) Competir em prazo de atendimento é atender o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.

O raciocínio desenvolvido por Contador (2008) norteia a pesquisa quanto ao fator prazo de entrega e atendimento. Nesse sentido, Hamel (2012) diz que uma das habilidades exercidas pela Apple para aprisionar clientes e rechaçar concorrentes é a loja Apple *on-line*, pois propicia deliciosas experiências de ponta a ponta (e em ganhar carradas de dinheiro) já que é o único lugar que o cliente compra música para seu iPod ou aplicativos para seu iPad.

McCray, Gonzalez e Darling (2011) explicam que a Nokia, em 2009, apresentou o *Ovi store* para competir com o Apple *iTunes*. Tratava-se de uma loja na *Internet*, na qual conteúdos como música e vídeos poderiam ser baixados pelos clientes da Nokia. No entanto, ao contrário da Apple, o *iTunes* que era livre e disponível para qualquer pessoa com um computador, o *Ovi Store* era disponível apenas para proprietários de telefones da Nokia.

A Apple estava à frente da Nokia em tecnologias de *Internet* e tinha desenvolvido o melhor *software* que permitia aos usuários não somente pesquisar e comprar músicas, *podcasts* e livros *on-line*, mas também olhar (navegar) o conteúdo *on-line* que estavam considerando para compra.

O pré-lançamento de produtos pela Apple demanda planejamento de ações que evitem problemas com entregas. Nesse sentido, Kaufman (2012) expressa que as expectativas de pré-lançamento são tão elevadas que é quase impossível para a empresa excedê-las e, se algum problema no processo de lançamento ocorrer, rapidamente se viria sob os holofotes. A entrega de produtos e prazos no setor de telefonia celular tem estreita sinergia com o acompanhamento da evolução tecnológica.

Por outro lado a Nokia passa por momento de recuperar a credibilidade do cliente e entregar produto tecnologicamente atualizado. Ward (2013) afirma que a Nokia enfrenta o duro desafio de convencer os consumidores a continuar comprando os aparelhos que rodam no *Symbian*, que logo estarão obsoletos e que são inferiores aos dos concorrentes. Além dos problemas com os *smartphones*, o domínio que a Nokia tem da ponta mais baixa do mercado está sendo corroído pelos fabricantes de baixos custos da Ásia.

Rosa e Brigatto (2012) explicam que, ao contrário da pressão da Nokia em entregar produto tecnologicamente desatualizado, a Apple sempre procurou entregar produtos atualizadíssimos em termos de tecnologia, isso quando afirma que Jobs simplificou a extensa e confusa linha de produtos da Apple, jogando fora modelos que não funcionavam e passou a dar atenção especial ao *design*, o que ajudou a criar a era de exclusividade que acompanha Apple tem até hoje.

Ao mesmo tempo, passou a pensar em produtos novos, que atendessem às necessidades que ainda nem estavam claras para o consumidor, em meio a um mundo digital em formação. O resultado é o que se sabe: o *iPod*, *iPhone* e o *iPad*, produtos que entregam valor aos clientes (ROSA; BRIGATTO, 2012).

Como regra, os produtos entregues pela Apple possuem preços maiores que os produtos dos concorrentes, porém a Apple entrega, também, mais tecnologia, o que a diferencia dos demais e, nesse sentido, Winkler (2012) entende que o risco mais imediato para a Apple é que os jardins murados de rivais a alcancem e eliminem sua capacidade de cobrar um preço maior que as rivais por seus aparelhos. Os *smartphones* que rodam *Android*, o sistema operacional da *Google*, registraram vendas três vezes maiores que as dos *iPhones* da Apple no ano 2011, de acordo com a *Strategy Analytics*, embora parte disso é atribuído a uma grande gama de telefones simples que rodam o *Android*.

O fator de competitividade desenvolvido por Contador (2008) considera a sinergia entre atendimento e prazo de entrega de produtos aos clientes, assim, passa-se a citar os principais entendimentos dos autores pesquisados.

Quadro 31: Fator Prazo

ENTENDIMENTOS	AUTOR(ES)
Uma das habilidades exercidas pela Apple foi a de aprisionar clientes e rechaçar concorrentes é a loja Apple <i>on-line</i> .	Hamel, 2012
Explicam que a Nokia em 2009 apresentou o "Ovi store" para competir com o Apple iTunes. Tratava-se de uma loja na Internet onde conteúdos como música e vídeos poderiam ser baixados pelos clientes da Nokia. No entanto, ao contrário da Apple, o iTunes, que era livre e disponível para qualquer pessoa com um computador, o Ovi Store era disponível apenas para proprietários de telefones da Nokia.	McCray, Gonzalez, Darling, 2010.
A Nokia enfrenta o duro desafio de convencer os consumidores a continuar comprando os aparelhos que rodam no Symbian, que logo estarão obsoletos e que são inferiores aos concorrentes.	Ward, 2011.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 31 demonstra que o fator prazo e atendimento comprometido com a expectativa do cliente foram exercitados pelas empresas pesquisadas, de forma especial, por meio das lojas virtuais, fato que, para ambas, não gerou o mesmo resultado e como análise conclusiva desse fator fica com o entendimento de Ward (2013), ao apontar que a Nokia enfrenta o duro desafio de convencer os consumidores a continuar comprando os aparelhos que rodam no Symbian, que logo estarão obsoletos e que são inferiores aos concorrentes.

A pesquisa tem sequência ao avaliar o fator de competitividade **imagem**, identificado por Contador (2008).

4.1.4.5 Fator Imagem

Contador (2008) entende que, para a maioria das pessoas, a imagem da empresa restringe-se à imagem do produto e da marca, porque usou ou consumiu o produto, teve referência de alguém que conhece o produto ou foi influenciado por uma peça publicitária, porém outros aspectos também devem ser considerados, tais como:

- a) se demonstra preocupação com o meio ambiente;
- b) se trata bem seus funcionários;
- c) se possui uma agenda social etc.

É possível perceber o atrelamento entre produto e marca. Nesse sentido, o Relatório Gartner (2013) aponta que o sucesso da Apple e da Samsung está baseado tanto no fortalecimento de suas marcas, quanto nos produtos em si. Seus competidores diretos, incluindo aqueles com produtos competitivos, enfrentam dificuldades para atingir a mesma apreciação de marca, mesmo entre os consumidores que, em uma economia em crise, costumam escolher produtos mais acessíveis em detrimento de marcas.

Se uma empresa conseguir fazer com que sua marca seja aceita e reconhecida no mercado, certamente suas vendas aumentarão e a empresa crescerá, o que possibilitou que a Apple obtivesse “uma grande e poderosa força comercial” (KISS, 2011, p. 107).

Zenger (2013) lembra que, a empresa Apple não foi a primeira a montar um catálogo de música digital, fabricar um aparelho de MP3 ou lançar um *smartphone*. Mas foi a primeira a criar e configurar esses aparelhos e o ambiente do usuário com um *design* elegante e de fácil uso, afora o rígido controle de produtos complementares, da infraestrutura e da imagem no mercado. Nesse sentido é que o fator relacionado à competitividade é estudado. Kiss (2011) explica que a marca Apple passou por fases evolutivas e por tal realizou essa transição, ao mesmo tempo em que se deslocou de suas materialidades.

Enquanto entre as décadas de 70 e 90 enfatizava-se um discurso baseado em informação e nas funcionalidades de seus produtos para a construção de seu discurso publicitário, a partir do ano 2000, a Apple passou a apresentar

características imateriais. Por meio da análise dos anúncios *Pense Diferente* e do lançamento do *iPod*, pode-se identificar que os valores da marca passaram a ser transmitidos por meio de construções retóricas e léxico-visuais baseadas em emoções e experiências, ancorados em vertentes emocionais.

Figura 16: Marca Apple e Steve Jobs



Fonte: Kiss (2011).

Por outro lado, a Nokia, com o objetivo de difundir sua marca, passou a ter um processo de expansão. Bruno (2006) expressa que a empresa Nokia entendeu que a América Latina era um mercado promissor, e, assim, iniciou suas operações em 1990, sendo que no Brasil abriu escritório em 1993.

Neste ano, a Nokia passou a importar aparelhos do México, onde tem uma unidade na cidade de *Reynosa*, e disputar um pequeno mercado. Em apenas um ano de Brasil, um jovem executivo americano, Edward Fernandez, percebeu que a Nokia poderia crescer rapidamente se concentrasse todo o seu esforço em dois pontos básicos:

- a) investir na tecnologia digital, que ainda engatinhava no Brasil; e
- b) na produção local.

Desse modo, a produção local era parte dos planos da Nokia. Em 1998 a Nokia inaugurou a Nokia Manaus e essa, por sua vez, criou a Fundação Nokia, uma escola técnica com 450 alunos.

Sidrim (2009) efetuou pesquisa na subsidiária brasileira da Nokia sediada na cidade de Manaus, capital do estado brasileiro do Amazonas, em relação aos fatores socioambientais e, dentre outros, fez o seguinte relato:

- a) Os funcionários possuem um relacionamento baseado em aspectos ligados à comunicação interna, destacando-se questões relacionadas à responsabilidade social, que incluem código de conduta, programas de voluntariado e de capacitação;

- b) O relacionamento da empresa com os clientes busca desenvolver questões relacionadas à sustentabilidade, uma vez que as operadoras de rede de telefonia móvel (considerados os maiores clientes) realizam cobranças para que a empresa alcance em suas operações altos índices de padrões de responsabilidade social, inclusive na cadeia de fornecimento.

Contador (2009) ensina que a lógica da competição em imagem do produto e da marca depende das características funcionais do produto, se iguais, semelhantes ou diferentes em relação ao concorrente. Nesse sentido, McCray, Gonzales e Darling (2011, p.36) relatam que:

A cultura corporativa na Nokia e a moral dos funcionários estavam estabilizadas já que a empresa focou o *design*, a fabricação e venda de *smartphones*. No entanto, a mudança para *smartphones* que usou uma plataforma de *Internet* semelhante ao *iTunes*, que tornaria o conteúdo da *Internet* disponível não se ajustou bem à cultura corporativa da tradicional Nokia. Devido à necessidade de desenvolver um *software* similar ao *iTunes*, aplicativos e *smartphones*, a Nokia necessitava competir na comunidade global de alta tecnologia, onde os melhores e mais brilhantes talentos estavam sempre atraídos por organizações na "vanguarda" com desafios técnicos não resolvidos.

A realidade dos fatos foi que a percepção entre os indivíduos trabalhadores da comunidade de alta tecnologia tinham o sentimento de que empresas como a Apple, Google e Yahoo, e as novas empresas da *internet*, forneciam melhores oportunidades.

Os melhores e os mais brilhantes indivíduos eram muito astutos e conhecedores de novas tecnologias emergentes e desenvolvimentos de novos produtos por várias organizações de alta tecnologia. Eles preferiram trabalhar em um ambiente onde recompensas pessoais e financeiras fossem as melhores dentre todas. Eles também desejavam um sentimento de emoção em suas tarefas e atividades, e eram colaborativos e competitivos em sua busca para estar na vanguarda da inovação tecnológica (ANTE *et al.*, 2007 *apud* McCRAY; GONZALES; DARLING, 2011).

McCray, Gonzales e Darling (2011) afirmam que a propagação dessa percepção lançou um desafio para o gerenciamento da Nokia em sua tentativa de contratar o tipo de engenheiros de *software* e pesquisadores necessários para a inovação e desenvolvimento de *smartphones*, juntamente com aplicativos de *internet* e conteúdo para reforçar a liderança da competitividade da empresa no mercado.

Kahney (2008, p. 103) afirma que Steve Jobs via os talentos da equipe da Apple como uma vantagem competitiva que coloca a empresa à frente de seus concorrentes, o que fez “atrair pessoas geniais para fazer trabalhos igualmente geniais para ele”, ou seja, Jobs valorizava o capital intelectual da Apple e sua capacidade de criar produtos inovadores.

McCray, Gonzales e Darling (2011), ao sugerirem soluções, afirmam que a fase crônica em que a Nokia está agora exigirá uma estratégia para recrutar ativamente funcionários de tecnologia altamente qualificados. Além disso, o recrutamento ativo de talentos de qualidade de faculdades e universidades precisa ser aumentado, com a Nokia desempenhando um papel mais ativo na parceria com esses programas.

A percepção do mercado quanto à inferioridade da vida tecnológica dos aparelhos produzidos pela Nokia ficou patente, conforme expressa Ward (2013), que a Nokia enfrenta o duro desafio de convencer os consumidores a continuar comprando os aparelhos que rodam no *Symbian*, que logo estarão obsoletos.

A simplicidade de manuseio dos aparelhos produzidos pela Apple tem repercutido favoravelmente na imagem da empresa. Wingfield e Bensinger (2011, p.63) afirmam que a Apple cresceu rapidamente com Jobs, devido a seus produtos serem tão engenhosamente simples. "Não é fácil tornar coisas complicadas em algo simples", dizem. "O valor da simplicidade é algo que tantas empresas não entendem, mas, Steve Jobs é campeão nisso."

Por fim, quanto à imagem do produto e o consumidor, Franco (2003 *apud* Contador, 2008) cita a pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas, que identificou que o brasileiro de baixa renda tem aversão ao chamado produto pobre, e, por essa razão, os produtos destinados a essa classe de renda devem transmitir uma imagem de qualidade para reforçar a autoestima desses consumidores, que têm aspirações e desejos de possuir o que há de melhor.

Baseando-se no entendimento de Contador (2008), quando afirma que, para a maioria das pessoas, a imagem da empresa restringe-se à imagem do produto e da marca, e que essa imagem, inclusive, vai além e perpassa, também, pela preocupação com o meio ambiente e funcionários, é notório identificar os principais autores e fontes que expressaram seus posicionamentos sobre o fator imagem subjacentes à pesquisa realizada, conforme o Quadro 32.

Quadro 32: Fator Imagem

ENTENDIMENTOS	AUTOR (ES)
Nokia possui relacionamento com funcionários destacando-se questões de responsabilidade social.	Sidrim (2009).
Os melhores e os mais brilhantes indivíduos eram muito astutos e conhecedores de novas tecnologias emergentes e desenvolvimentos de novos produtos por várias organizações de alta tecnologia. Eles preferiram trabalhar em um ambiente onde recompensas pessoais e financeiras fossem as melhores dentre todas.	McCray, Gonzales, Darling (2011).
A realidade dos fatos foi de que a percepção entre os indivíduos trabalhadores da comunidade de alta tecnologia tinham o sentimento de que, as empresas como a Apple, Google e Yahoo e as novas empresas da internet forneciam melhores oportunidades.	McCray, Gonzales, Darling (2011).
Nokia desenvolve questões com clientes relacionadas à sustentabilidade.	Sidrim (2009).

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 32 demonstra que os autores referenciados explicam que os trabalhadores valorizam a imagem da empresa, de forma especial, em relação à “força de trabalho” e questões de “responsabilidade social” e “sustentabilidade”, porém, quando se trata de percepção de recompensas pessoais e financeiras, as empresas de tecnologia de ponta e voltadas à internet fornecem melhores oportunidades e por esses são preferidas.

Entende-se que o objetivo geral do trabalho foi alcançado, pois foi possível identificar e explicar os principais fatores de competitividade identificados por Contador (2008), em seu livro *Campos e Armas da Competição* que influenciaram a migração de valor da Nokia para a Apple no período de 2007 a 2012.

Em resposta à questão de pesquisa destaca-se que os principais fatores de competitividade identificados por Contador (2008), em sua obra *Campos e Armas da Competição*, quais sejam: preço, produto, prazo, atendimento e imagem efetivamente influenciaram a migração de valor de mercado da Nokia para a Apple no período de 2007 a 2012, destacando-se e evidenciando-se dos demais, os fatores produto e preço.

Após análises dos estudos de diversas fontes sobre os fatores de competitividade identificados por Contador (2008), passa-se às considerações finais, com o objetivo de efetuar a discussão final sobre os resultados da pesquisa, o que envolve comparar os resultados com a teoria pertinente apresentada, identificar

direcionamento para futuras pesquisas ou outros estudos que complementam a compreensão do assunto, além de identificar e explicar limitações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo Identificar e explicar os principais fatores de competitividade que influenciaram a migração de valor da Nokia para a Apple, considerando-se o segmento de telefonia celular.

A partir de tal objetivo, o estudo indicou que, em termos de competitividade de mercado e inovação tecnológica, a empresa Apple teve um inovador e adequado projeto do produto iPhone como o elemento fundamental para o alcance de expressiva vantagem competitiva no mercado de celulares, a partir de tecnologias e técnicas que possibilitam facilidade de uso pelo consumidor, além de uma série de novas funcionalidades derivadas dos aplicativos. O celular inteligente da Apple- iPhone, revolucionou o mercado de telefonia celular e é responsável por mais de 50% da receita de vendas da empresa nos últimos 5 (cinco) anos.

Na Apple, antes de sua morte, o destaque sempre foi à figura de Steve Jobs, o líder com uma capacidade de capitalizar suas inovações, cuja criatividade foi marcada pela alta tecnologia com *design* no mercado de celulares inteligentes, o que agregou valor à marca Apple, que passou a significar inovação e praticidade em tecnologia. Portanto, o iPhone aumentou a competitividade empresarial da Apple que, à época de seu lançamento, em 2007, já possuía consumidores ávidos por suas inovações tecnológicas fruto da intenção do líder visionário que dizia ser o iPhone a combinação de um celular revolucionário, um iPod e um dispositivo capaz de se conectar à internet.

Assim é que, de uma concorrente secundária, a Apple se transformou, com o lançamento do iPod e iPhone em uma potência global que atualmente vale bilhões de dólares. O iPhone corresponde a metade do faturamento da companhia e faz dela uma empresa altamente competitiva e com uma expressiva participação global no mercado de *smartphones*, embora a Apple não seja a líder de venda.

A pesquisa mostra que no período alvo, enquanto a Apple obteve margem líquida crescente que, por exemplo, em 2007 foi de 14,6% e em 2012 foi de 26,7% a Nokia teve comportamento inverso, desse modo, a margem da Nokia em 2007 foi de 14,1% e negativa de 12,6% em 2012. Esses fatos denotam acréscimo de valor e competitividade superior da Apple e simultânea perda de valor de mercado da empresa finlandesa Nokia.

Enfatiza-se que, embora a Nokia tenha vendido mais telefones que a Apple no período de 2007 a 2012, a Apple tem apresentando indicativos superiores de faturamento. E é exatamente o que foi apresentado ao longo da pesquisa ao compreender a ideia de que nem sempre aquela empresa que mais vende é a que mais lucra. A relação entre a Apple e a Nokia é o exemplo concreto da inversão dessa lógica.

As grandes multinacionais estão incentivando o uso de produtos da Apple aos seus funcionários, a fabricante americana de equipamentos de rede Cisco Systems Inc., é um exemplo de aceitabilidade dos produtos da Apple. A vantagem competitiva da Apple se verifica quando a empresa se utiliza de estratégias para se diferenciar das outras existentes do mercado, ou seja, a empresa cria para si vantagens em relação aos outros concorrentes, por meio de recursos que podem ser considerados inovadores.

A Nokia, apesar de pioneira no desenvolvimento da comunicação móvel, não suportou a agressividade mercadológica da Apple e seu pioneirismo no segmento de telefones inteligentes (*smartphones*), demorando cerca de sete anos para que a empresa Nokia entrasse nesse segmento, portanto, tarde demais para conseguir deter a superioridade da Apple.

Essa vantagem competitiva da Apple se verifica na medida em que, embora o preço do iPhone seja um dos mais altos do mercado, é bem aceito por um grande número de clientes quando levado em conta os benefícios que são oferecidos. Nessa perspectiva, nota-se que o consumidor final aspira muito mais por qualidade ao invés de preço, quando o assunto é celular inteligente.

A Apple tem uma linha de produtos extremamente estreita e focada no iPhone em diferentes versões, caracterizada por *design* inovador, diferenciado e de altíssima qualidade. A concepção de incorporação de serviço ao produto utilizado pela Apple, com base em aplicativos extremamente úteis e ampla base de aplicativos propiciados pela *App Store* gera valor para os clientes, dificultando a comparação entre os outros produtos do mercado, tornando-se bem mais lucrativo para a Apple.

Ademais, as lojas Apple, detém uma estrutura diferenciada se comparada às concorrentes, em que a exposição e serviços altamente especializados dos vendedores são características específicas e notáveis por qualquer consumidor.

Atualmente, a Apple conta com 14 lojas próprias distribuídas em 14 países e empregam 42 mil pessoas.

É por isso que, em cotejo aos fatores de competitividade, discorridos no capítulo terceiro da presente pesquisa, como: preço, produto, prazo, atendimento e imagem, a Apple veio se destacando nos últimos anos, a ponto de ocupar uma posição no mercado consumidor desejado por qualquer concorrente, ainda porque, é a imagem procurada pela grande maioria dos consumidores focados em telefones inteligentes. Essa empresa mostra a importância que os produtos de alta qualidade desempenham no cenário mundial, embora o preço não seja o mais acessível.

Atrelado ao alto preço dos produtos da Apple nota-se a alta qualidade dos mesmos, os prazos de entrega favoráveis em função da Loja Apple *on-line*, bem como a troca imediata do produto, o atendimento de qualidade e o reconhecimento que a imagem da Apple desempenha na atualidade no mercado mundial, constatando-se algumas das justificativas da migração de valor da Nokia para a Apple.

Afora os fatores acima exposto, como já discorrido, o mercado de celulares não é composto apenas por celulares inteligentes (*smartphones*) e que o mercado mundial de telefonia móvel vale 224 bilhões de dólares em receitas, com 1,7 bilhão de unidades vendidas em 2012, estando a Nokia dominando o mercado de telefones básicos, ou seja, os de menor preço, oferecendo funcionalidade essencialmente de voz e mensagens de texto. No que se refere aos telefones mais sofisticados e, portanto, de alto valor agregado, a Apple é uma das líderes, superando a Nokia em termos de lucratividade.

A pesquisa também permitiu o achado de que, a Nokia, nos últimos anos, vem perdendo participação de mercado em razão de seu modelo de negócio conservador, lançamento atrasado de produtos, associado à resposta lenta do mercado e crise financeira, além do crescimento dos concorrentes, tal como a Apple com o lançamento do iPhone em 2007 e da Samsung.

Esse lançamento culminou com a diminuição da receita da Nokia e contribuiu para tornar a Apple uma empresa altamente competitiva, e tal afirmação é comprovada quando se faz a análise comparativa do desempenho das duas empresas. A análise indica que a Nokia tem apresentado no período de 2007 até 2012 resultados decrescentes, enquanto que a Apple apresentou resultados crescentes, ou seja, uma significativa evolução em seu desempenho empresarial e

participação de mercado, constituindo-se tais dados em um claro indicativo da migração de valor da Nokia para a Apple, ou seja, da menos competitiva para a mais competitiva.

Em período recente, verificou-se então um novo cenário competitivo considerado como de transição com a fusão da Nokia com a Microsoft. Por não ser alvo da presente pesquisa, observa-se a necessidade de outros estudos e assim se recomenda novas pesquisas, haja vista, que o mercado de telefonia celular aponta o surgimento de uma nova empresa líder. A Samsung vem se destacando e obteve um crescimento possibilitado pelo lançamento do *Android*, um sistema operacional da Google liberado para fabricantes de celulares e usado em oito de cada dez *smartphones* vendidos no mundo. O seu principal modelo é o Galaxy S III, lançado no mercado no terceiro trimestre de 2012, e que deteve 35,3% de participação no mercado.

Ficando a Apple como a segunda maior empresa fornecedora de celulares inteligentes, embora tenha percebido um crescimento de 46% em 2012 se comparado ao ano anterior. Mesmo sendo constatado o ingresso da Samsung nesse mercado como uma forte concorrente, tanto para Apple, como também, para a Nokia, observa-se que os produtos fornecidos pela Apple, com seu alto diferencial estão entre os mais cobiçados do mercado mundial, justificando-se em função dos fatores de competitividade já identificados e explicados ao longo dessa pesquisa, com ênfase no produto fornecido.

REFERÊNCIAS

- AKROUSH, M.N. The role of new product competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal, incorporating. Journal of Global Competitiveness Emerald Article*, v. n. 4 p 343-365, 2012.
- ALMEIDA, L. C. B de; CAMACHO, E.G.; GOKE, O.; ITELVINO, L. da S. **Ciência econômica aplicada ao tecnólogo**. 1. ed. São Paulo: [s. n.], 2010.
- AMICCI, L.F. **Um estudo exploratório de segmentação e posicionamento no mercado empresarial**. São Paulo. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo: São Paulo, 2004.
- ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações. **Brasil Fecha Novembro de 2013 com 270,52 Milhões de acessos móveis**. Disponível em: <www.anatel.gov.br>. Acesso em: 30 nov. 2013.
- ANSOFF, H.I. **Business Strategy**. Boston: Penguin Books, 1977.
- _____. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- APPLE. **Relatório Anual**. Disponível em: <<http://www.apple-history.com/h1>>. Acesso em: 21 dez. 2012.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BACIC, Miguel Juan. Escopo da gestão estratégica de custos em face das noções de competitividade e de estratégia empresarial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. 1., 1994, São Leopoldo. **Anais...** São Leopoldo: 1994.
- BAILY, M. N.; GERSBACH, H. Efficiency in Manufacturing and the need for Global Competition. London: **Brookings Papers**: microeconomics, 1995.
- BALBINOT, Z.; MARQUES, R.A. Alianças Estratégicas como Condicionantes do Desenvolvimento da Capacidade Tecnológica: o caso de cinco empresas do setor eletro-eletrônico brasileiro. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 4, p. 604-625, 2009.
- BARABBA, V.P.; ZALTMAN, G. **A voz do mercado**: a vantagem competitiva através da utilização criativa das informações do mercado. São Paulo: Makro, McGraw-Hill, 1992.
- BARBERO, E. R. **Formação de estratégias**: uma contribuição de um modelo multidimensional. 2008. 202 f. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior**: a solução transnacional. Tradução Maria Cláudia Santos R. Ratto. São Paulo: Makron Books, 1992.

BHATTACHARYA, C.B; SEN, S., Consumer-Company Identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies. **The Journal of Marketing**, abril, 2003.

BM & F BOVESPA. **Bolsa Mercantil e Futuros Bolsa de Valores do Estado de São Paulo**. 2012. Disponível em: <<http://bmfbovespa.com.br/Principal.asp>>. Acesso em: 18 dez. 2012.

BODIE, Z.; MERTON, R.C. **Finanças**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BREALEY, R.A; MYERS, S.C. **Investimento de capital e avaliação**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BRIGATTO, G. Nokia aposta no Windows para voltar à liderança. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, edição de 21 de Março de 2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2579600/nokia-aposta-no-windows-para-voltar-lideranca#ixzz2edIWxJRz>>. Acesso em: 25 de nov.2013.

BRITO, R. P.; BRITO, L.A.L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas RAE*, São Paulo v. 52 n.1, 2012.

BRITO, R. P. de. **Criação de valor, vantagem competitiva e o seu efeito no desempenho financeiro das empresas**. 2011. 222 f. Tese (Doutorado em Administração) São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2011.

BRUNO, M.A.C. Aliança Nokia e Gradiente: estratégia para internacionalização do negócio de telefone celular. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 11, n. 2, p.83-93, abril/junho 2006.

BUZZELL, R.D.; GALE, B.T. **The PIMS principles linking strategy to performance**. São Paulo: Enio Guazelli, 1991.

CARLESSO, A.P.; REICHELDT, V.P. **Luxo ou necessidade**: quais os atos de compra para iPhone? [s.l: s.n], 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDAD – CFC. **Contabilidade para pequenas e médias empresas**. Disponível em: <www.cfc.org.br>. Acesso em: 12 jan. 2013.

CHANDLER Jr., A.D. Scale and Scope. **The dynamics of industrial capitalism**. 5. ed. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1999.

CHRISTENSEN, C.M. **O dilema da inovação**. São Paulo: Makron Books, 2001.

COELHO, C.U.F.; LINS, L. dos S. **Teoria da Contabilidade**: abordagem contextual, histórica e gerencial. São Paulo: Atlas, 2010.

COLLINS, J.C. **Empresas feitas para vencer**. 21. ed. São Paulo: Elsevier, 2006.

COLLINS, J.C.; HANSEN, M.T. **Vencedores por opção**. São Paulo: HSM, 2012.

CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição**: novo modelo de estratégia. São Paulo: Saint Paul, 2008.

COOL, K.; PARANIKAS, P. Quando todo cliente é um novo cliente. **Harvard Business Review**, Nova York, v.4 n.2 p. 16-19, 2011.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliando Empresas – Valuation**: calculando e gerenciando o valor da empresa. 3. ed, São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

COSTA, S. A. S da. **Gestão externa de custos**: um estudo no âmbito da gestão estratégica de custos. 2010. 136 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). São Leopoldo/RS: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2010.

COSTA, L.G.T.A; COSTA, L.R.T.A; ALVIM, M.A. **Valuation**: Manual de avaliação e reestruturação econômica de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CRESWEL, J.W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALMAZO, L. A líder está em xeque: a Nokia perdeu o passo da telefonia celular e agora corre contra o tempo para alcançar a concorrência numa disputa que vai acontecer em um terreno novo para a empresa: o software. **Revista Exame**, São Paulo. n. 44, p. 140, out. de 2010.

DAMODARAN, A. **A face oculta da avaliação**. São Paulo: Makron Books, 2002.

_____. **Mitos de investimentos**. São Paulo: Person, 2006.

DAY, G.S. The Capabilities of Market-Driver Organizations. **Journal of Marketing**, [S.l.], v 58, n.4, p.222-2241, 1994.

DIEGUES, A.C.; ROSELINO, J.E. Dinâmica concorrencial e inovação em atividades de alta tecnologia: uma análise das indústrias de equipamentos de informática e semicondutores. **Gestão de Produção**, São Carlos, v. 19, n. 3, p. 481-492, 2012.

DIMINGO, Edward. The Fine Art of Positioning. **The Journal of Business Strategy**. v. 9, n.2, p. 34-38, 1988.

DOMINGOS, C. **Oportunidades disfarçadas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

DONLON, J. P. Great Value migration. **Discussão**, London, p. 64, out. 2010.

DRSKA, M. Vendas globais de dispositivos móveis crescem 16,5% no trimestre. **Jornal Valor Econômico**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br>>. Acesso em: 13 set. 2013.

FARIA, A. C. de; COSTA, M. de F. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

FAVARO, K. MEER, D. SHARMA, S. Como criar uma máquina de crescimento orgânico. **Havard Business Review**, Nova York, v.5, n.3, p. 61-69, 2012.

FERREIRA, A.B. DE H. **Mini Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa. 8. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FILLIETAZ, A. **Migração de valor na indústria farmacêutica**. 2008. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Municipal de São Caetano do Sul: São Caetano do Sul, 2008.

FILLIETAZ, A.; CRISPIM, S.F. Migração de valor na indústria farmacêutica. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.15, n.2, p. 10-31, 2010.

FLEURY, A.C.C; POLLICE, F.F. de A. Um processo para quantificação das variáveis-chave da governança em cadeias globais de valor. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 16., Fortaleza, 2006. **Anais...** ENEGEP 2006, p.1-16. Florianópolis, 2006.

GARTNER INC. **Gartner Says Worldwide Mobile Phone Sales Declined 1.7 Percent in 2012**. Disponível em: <www.gartner.com/newsroom/id/2335616>. Acesso em: 21 out. 2013.

GERVASONI, C. V. **Identificação da estratégia competitiva em redes de organizações do setor de autopeças brasileiro**. 2011. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Municipal de São Caetano do Sul: São Caetano do Sul, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, L.J. **Princípios da Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

GHOSHAL, S. Global Strategy: An Organizing Framework. **Strategic Management Journal**, London, v. 8, n. 5, p. 425-440, 1987.

GUERREIRO, R.; CORNACHIONE JÚNIOR, E.B.; SOUTES, D.O. Empresas que se destacam pela qualidade das informações a seus usuários externos também se destacam pela utilização de artefatos modernos de contabilidade gerencial? **Revista de Contabilidade e Finanças**, São Paulo: USP, v. 22, n. 55, p. 88-113, 2011.

HAIR, J.F.R.; BLACK, W.C.; BABIN, J. ; ANDERSON, R.E.; TATHAN, R.L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMEL, G. **O que importa agora**: como construir empresas à prova de fracassos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

HILÁRIO, L. F. **Fusões e aquisições**: o caso da Microsoft e Nokia. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégia**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HOUT, T.; PORTER, M.E.; RUDDEN, E. How global companies win out. **Business Review**, London, v.13 n.8, p. 98-108, 1982.

ITO, N.C; JÚNIOR, P.H; GIMENEZ, F.A.P; FENSTERSEIFER, J.E. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **RAC**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.

KAUFMAN, J. **Manual do CEO**: um verdadeiro MBA para o gestor do século XXI. Tradução de Cristina Yamagami, São Paulo: Saraiva, 2012.

KAHNEY, L. **A cabeça de Steve Jobs**. Tradução Maria Helena Lyra. Rio de Janeiro: Agir, 2008.

KHAUAJA, D. M. R.; TOLEDO G. L. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franqueadoras. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. São Paulo, v.6, n.1, p. 42-62, jan./jun. 2011.

KISS, Ellen. **As (I) Materialidades do consumo**: um estudo sobre as estratégias discursivas da marca Apple na sociedade de consumo. São Paulo: Escola Superior de Propaganda e Marketing, 2011.

KUMSCHLIES, M.C.G.; CRISPIM, S.F. **Fatores de competitividade no varejo de autosserviço**: um estudo de Caso na Coop – a maior cooperativa de consumo da América Latina. Regionalidade e Organizações – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Paulo: Páginas & Letras, 2012.

LASHINSKY, A. **Nos bastidores da Apple**: como uma empresa mais admirada do mundo funciona. São Paulo: Saraiva, p.216, 2012.

LESSIN, J.E.; LUK, L.; OSAWA, J. Dependência da Samsung ainda é dilema para a Apple. **The Wall Street Journal**. p. B11. 1 de julho de 2013.

MA, Q.; UKHOV, A. D. Valuation of takeover targets and the market for corporate control throughout the business cycle. **Insurance markets and companies: analyses and actuarial computations**, London, v. 2 n.1, p.22-38, 2011.

MACHADO da SILVA, C.L; BARBOSA, S de L. Estratégia, Fatores de Competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **RAC**, v. 6, n. 3, p.07-32, 2002.

MACAHADO, T. Fale bem, impressione o chefe e receba os aplausos. **Revista Época**. São Paulo, ed. 755, p.111-113, 5 de nov. 2012.

MAGALHÃES, H. Na área de celular, esforço é para recuperar prestígio. **Jornal Valor Econômico**, Caderno Empresas, Rio de Janeiro, p. B3. 27 out. 2009.

MAGRETTA, J. **Entendendo Michael Porter**: o guia essencial da competição e estratégia. Tradução Carlos Szlak. São Paulo: HSM, 2012.

MALLIN, M.L; FINKLE, T.A. Apple inc.: Product portfolio analysis. **Journal of the international Academy for case studies**, London, v.17, n.7, 2011.

MARIOTTO, F.L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 31 (2) 37-52 Abr./Jun. 1991

MARTINS, E. ; ASSAF NETO, A. **Administração Financeira**: as finanças das empresas sob condições inflacionárias. São Paulo: Atlas, 2009.

MAYERS, S. Interactions of corporate finance and investment decisions - implications for capital budgeting, **Journal of Finance**, London, v.6, n.3, p.1-25, 1974.

McCRAY, J.P.; GONZALEZ, J.J.; DARLING, J.R. Crisis management in smartphones: the case of Nokia vs Apple. **European Business Review**. London, v. 23, n. 3, p. 240-255, 2011.

MDIC. **Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Disponível em: <www.mdic.gov.br>. Acesso em: 15 dez. 2012.

MOCELIN, D.G. Mudança tecnológica e qualidade do emprego nas telecomunicações. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 12, n. 23, p. 304-339. 27 out. 2009.

MODIGLIANI, F.; MILLER, M. Corporate income taxes and the cost of capital: a correction. **The American Economic Review**, New York, v.8 n.3, p. 433-443, 1963.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTEB, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, New York, n. 58, p. 726-735, 2003.

MOTTA, D. A. Como o Líder Essencial transforma a organização? **Harvard Business Review**, São Paulo, 2012.

MSN. **Money, Investing, Stocks**. Disponível em: <[http://moneycentral.msn.com/investor/common/findsmbol.asp?Company=Nokia and Apple](http://moneycentral.msn.com/investor/common/findsmbol.asp?Company=Nokia%20and%20Apple)>. Acesso em: 28 set. 2013.

NOKIA CORP. **Nokia Corporation report for Q4 2013 and full year 2013**. Disponível em: <www.results.nokia.com/results/nokia_results20>. Acesso em: 30 out. 2013.

O'BRIEN, K. Nokia Unveils Low-Priced Phones Amid Intensifying Global Competition. **The New York Time**, New York, 25 fev. 2013.

OSAWA, J.; LUK, L.; LESSIN, E.J. Dependência da Samsung ainda é dilema para a Apple. **The Wal Street Journal**. p. B11. 1º jul. 2013.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, New York, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PISANO, G.P. **Will Apple Spark a U.S. Manufacturing Renaissance?** New York, 18 Dez. 2012

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Trad. Elizabeth Maria Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990. Original: *Competitive Advantage*, 1986.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

POWELL, T. C., Varieties of Competitive Parity. **Strategic Management Journal**, New York, v. 24, n. 1, p. 61-86, 2003.

PRAHALAD, C.K. ; RAMASWAMY,V. **O futuro da competição: como desenvolver diferenças inovadoras em parcerias com os clientes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAPPAPORT, A. **Gerando valor para o acionista: um guia para administradores e investidores.** São Paulo: Atlas, 2001.

RASMUSSEN, B. **A história da Apple, a marca da maçã.** Disponível em: <<http://www.tecmundo.com.br/apple/2114-a-historia-da-apple-a-marca-da-macahtm#ixzz2bZg84g6J>>. Acesso em: 18 jan. 2013.

REIS, R.P. **Gestão Internacional.** Edição do Autor. Curitiba: [s.n.], 2007.

RHEINGANTZ, F. Estratégia da Nokia inclui lojas próprias e franquias. **Jornal Eletrônico Valor Econômico.** Acesso em 13 de set. 2013. <http://www.valor.com.br/arquivo/862567/estrategia-da-nokia-inclui-lojas-proprias-e-franquia#ixzz2edg3ugUx>.

RICARDO, J.C.M.; DANTAS, V.G.V.; OLAVE,M.E.L.; CASTILHO, A.F.F; BREDAS, J.F. Estratégias globais das empresas transnacionais da indústria Alimentícia no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 16., Fortaleza, 2006. **Anais...** Florianópolis, ENEGEP 2006, p.1-15.

ROESCH, S.M.A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROMAN, D.J.; PIANA, J.; MELO, M.A.S.L.L; DE MELO, N.R. ERDMANN, R.H. Fatores de competitividade organizacional. **Brazilian Business Review**, Vitória – ES, Jan-mar 2012.

ROSA, J.L.; BRIGATTO, G. Apple mantém vigor em seu 1º ano sem Steve Jobs. **Jornal Valor Econômico.** Caderno Empresas, p. B3. São Paulo, 4 de outubro de 2012.

SARKAR. **Why Nokia Handsets are preferred over other Handsets?** Eastern Institute for Integrated learning in Management, Calcutá, 2011.

SCOTTINI, A. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa.** Santa Catarina: Todolivre, 2009.

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION SEC. **APPLE Annual report pursuant to Section 13 or 15 (d) of the securities exchange.** United States, Washington: D.C., 2013.

SIDRIM, S.L. de C. **Comportamento socioambiental empresarial x choques e pressões dos Stakeholders:** o caso da Nokia do Brasil Tecnologia Ltda. 2009. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

SIMCHI-LEVI, D. ; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos:** projeto e gestão. Traduzido por Marcelo Klippel. Porto Alegre: Bokkman, 2003.

SLATER, S.F.; NARVER, J.C. Market orientation and the learning organization. **Journal of marketing.** Chicago. American Marketing Association, v. 50, n. 3, p. 63, 1995.

SLYWOTZAKY, A.J. Migração de Valor – Como se antecipar ao futuro e vencer a concorrência – **Harvard Business School Press.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SLYWOTZAKY, A.J.; MORRISON, D. J.; QUELLA, J. A. Achieving sustained shareholder value growth: Strategy in the age of Value Migration. **Mercer Management Journal,** New York, v.7 n.3 p. 322-341, 1998.

TAKANO, Y. **Estudo do processo de internacionalização de uma empresa multinacional brasileira do ramo de integração de sistemas de tecnologia da informação e comunicação.** 2009. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2009.

THOMAS, A.K. **Steve Jobs em 250 frases.** Rio de Janeiro: Best Business, 2011.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The discipline of Market leaders.** New York: Addeson – Wesley publishing co. 1995.

TROIANOVSKI, A.; GRUNDBERG, S.A decisão errada da Nokia no mercado de smartphones. **The Wall Street Journal.** New York, 20 jul. 2012.

VALDÉS, J. A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas:** Estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. 2003. 321 f. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003.

WARD, A. **Nokia perde confiança do investidor**. Financial Times, de Estocolmo. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/891617/nokia-perde-confianca-do-investidor#ixzz2edaYb7qj>>. Acesso em: 13 set. 2013.

WINKLER, R. Software poderoso é o escudo que protege a ação da Apple. **The Wall Street Journal**. Edição de 10 de out. 2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/impreso/wall-street-journal-americas/software-poderoso-e-o-escudo-que-protege-acao-daapple#ixzz2eWbv97LX>>. Acesso em: 30 de Out. 2012.

WINGFIELD, N; BENSINGER, G. Para o mestre da inovação, só elogios. **The Wall Street Journal**. New York, 26 ago. 2011.

WIKINVEST [base de dados na lternet]. Data, Revenue, Net Income and Net Margin. **Homepage**. Disponível em: <<http://www.wikininvest.com>>. Acesso em: 10 nov 2013.

WOZNIAK, S. **iWOZ: a verdadeira história da Apple segundo seu fundador**. São Paulo: Évora, 2011.

WRIGHT, J.; HAGIU, A. Sua empresa quer mesmo ser uma e Bay?. **Havard Business Review**. São Paulo, p 62-69. Mai-jun. 2012.

XAVIER, L. H. S. **Juventude e consumo emocional nas redes sociais da Internet: análise das marcas Coca-Cola, Pepsi, BlackBerry, Nokia, Riachuelo e C&A**. Rio Grande do Norte: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2012.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZENGER, T. Qual a teoria da sua firma? **Havard Business Review**. São Paulo, p. 48-54. Junho de 2013.

ZOOK, C. ALLEN, J. **Lucro a partir do core business**. Estratégias rentáveis de crescimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001.