

# 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<sup>1</sup> - [barbaraadria@yahoo.com.br](mailto:barbaraadria@yahoo.com.br)  
Sérgio Feliciano Crispim<sup>1</sup> - [scripsim@uol.com.br](mailto:scripsim@uol.com.br)  
José Luiz Fernandes<sup>1</sup> - [joseluiz@uscs.edu.com](mailto:joseluiz@uscs.edu.com)

<sup>1</sup>Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
São Paulo/ Brasil

\* Submissão em: 09/12/2014 | Revisado em: 24/04/2015 | Aceito em: 17/05/2015

## 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, no período de 2007 a 2012, considerando-se o segmento de telefonia celular, em especial, de *Smartphone*. Teve como metodologia a pesquisa exploratória e aborda o estudo dos fatores de competitividade identificados por Contador, em seu livro "Campos e Armas da Competição". Conclui-se que a Apple teve um inovador e adequado projeto do produto *iPhone* como elemento fundamental para alcançar expressiva vantagem competitiva, razão pela qual este produto é apontado como responsável pela migração de valor entre as empresas. O estudo indica também que a Nokia apresentou, no período de 2007 a 2012, resultados decrescentes em percentual superior a 80, enquanto a Apple demonstrou um crescimento em percentual superior a 500.

**Palavras-Chave:** Competitividade. Vantagem Competitiva. Fatores de Competitividade. Migração de Valor. Nokia e Apple.

## ANALYSIS OF THE COMPETITIVENESS FACTORS THAT INFLUENCED THE MIGRATION OF VALUE AMONG NOKIA AND APPLE COMPANIES IN THE PERIOD FROM 2007 TO 2012

## ABSTRACT

This research aims to identify and explain the main competitive factors that influenced the migration of market value of Nokia to Apple, in the period from 2007 to 2012. Considering the segment of mobile phone, in particular, the *Smartphone*. It has as methodology the exploratory research, and approaches the study of competitiveness factors identified by Contador in his book "Campos e Armas da Competição" ("Fields and Arms Race"). It was concluded that Apple had an innovative and proper design of the iPhone product as the key element for achieving significant competitive advantage element and this product is identified as responsible for the migration of value between the firms. The study also indicates that the reveals that Nokia had in the period from 2007 to 2012 decreasing results in more than eighty percent (80%) while Apple had an increase that exceeded five hundred percent (500%).

**Key-Words:** Competitiveness. Competitive Advantage. Competitiveness Factors. Value Migration. Nokia and Apple.

## 1 INTRODUÇÃO

O panorama contemporâneo de negócios se caracteriza pela inexistência de fronteiras geográficas. Nesse cenário em que o homem está muito mais atento às modificações externas, compreende-se a existência de um novo consumidor. Um consumidor que observa tudo e a todos, que está atento às extensões e limitações do produto oferecido, que 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.

Dentro desse mercado global, dinâmico e competitivo, destaca-se o de telefonia móvel, que tem apresentado um crescimento exponencial, pois a venda mundial de telefones, bateu a marca de 1,75 bilhão de unidades no ano de 2012 (GARTNER, 2013). Os telefones vêm se tornando parte essencial do cotidiano do homem, e o desenvolvimento desses dispositivos móveis, *softwares* e redes, têm aberto inúmeras oportunidades de mercado.

Percebe-se uma migração dos telefones tradicionais para os *smartphones*, que são os aparelhos com acesso à internet, os quais têm absorvido a maior parte do crescimento do setor, pois, só no ano de 2012, foram vendidos 712,6 milhões 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, por outro lado, a Apple, novata nesse segmento, soube aproveitar a evolução do mercado e as oportunidades oferecidas (HAMEL, 2012). Desse modo, no ano de 2012, dos 712,6 milhões de *smartphones* vendidos no mundo, a Apple vendeu 135,9 milhões contra 35 milhões de aparelhos vendidos pela Nokia (GARTNER, 2013).

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

Diante do exposto, é importante compreender 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. Enfim, são várias as ponderações que merecem destaque e, por conta disso, são analisadas neste artigo.

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

Vale lembrar que mudanças ocorrem em todo ambiente competitivo: comportamento de compra do cliente, número e força relativa de concorrentes, métodos de produção e métodos de comercialização. Ainda é fundamental realçar que alguns administradores se tornam parte ativa na criação dessas mudanças, outros se adaptam a elas com sucesso e há aqueles que 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”, apontado como novo modelo de estratégia que nasceu em 1991 de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas, segundo o interesse do cliente e distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras se relacionam aos campos da competição (como preço e qualidade do produto), e a segunda, às armas da competição (como produtividade e propaganda), que importam 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 mediante aplicação de métodos estatísticos sobre os resultados das pesquisas, e que, entre os anos de 1999 e 2007, esforços foram concentrados para consolidar a pesquisa e o modelo. Isto posto, neste artigo, a intenção foi estudar os fatores de competitividade apontados por Contador, dos quais se destacam Preço, Produto, Prazo, Imagem e Atendimento.

A motivação dos autores para pesquisar o assunto reside 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 de valor, criação e captura de valor ainda necessitam de estudos e maiores consolidações para o entendimento da área.

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).

Com 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 móvel 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?**

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.**

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Antes mesmo de iniciar os desdobramentos sobre os fatores de competitividade e da sua relação direta com a migração de valor, é indispensável tecer comentário acerca da vantagem competitiva e competitividade.

### 2.1 Competitividade

O primeiro ponto que se deve iniciar nesse referencial teórico diz respeito ao fato de que vantagem competitiva e ser competitivo são conceitos distintos, embora alguns teóricos divirjam sobre a temática.

Coral, Strobel e Selig (2004) fazem distinção, ao afirmarem que ser competitivo está atrelado à presença de meios necessários à competição, ao passo que ter vantagem competitiva se vincula ao campo de estar na frente de seus concorrentes, ou seja, ser líder em determinado setor ou processo.

Com isso, percebe-se que nem toda empresa que é competitiva possui vantagem competitiva, todavia o contrário é validado. Assim, uma empresa que detém a liderança de mercado, aquela que possui supremacia no que cerne às concorrentes, tem meios necessários que a colocam no patamar de competitividade.

Competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas (CONTADOR, 2008).

Ademais, não basta conseguir uma posição de vantagem, é preciso mantê-la ao longo do tempo. Assim, para que uma posição de vantagem possa ser sustentada em longo prazo, a empresa deve monitorar constantemente as variáveis que afetam sua competitividade e se

posicionar de uma forma sempre diferenciada dos seus competidores diretos, implementando estratégias que não possam ser facilmente imitadas (CORAL; STROBEL; SELIG 2004).

De acordo com Clark e Guy (1998), a competitividade é geralmente entendida como a habilidade de uma empresa em aumentar seu tamanho, fatia de mercado e lucratividade. A expectativa das organizações, ditada principalmente pelo desejo de buscar o lucro e pelo desejo de conviver, satisfatoriamente, com as incertezas inerentes ao negócio, tem na busca da competitividade a justificativa de sua existência (ROMAN *et al.*, 2012).

No entanto, mais do que apenas possuir expectativas, é preciso que as empresas detenham algumas capacidades para transformar as expectativas em realidade.

Essas capacidades estão associadas a fatores abrigados em áreas ou expressam habilidades com desdobramentos positivos no mercado, na produção e nas finanças. Relacionam-se às pessoas, aos métodos e à capacidade de planejamento, de organização e de controle, em níveis capazes de fazer frente às organizações concorrentes, portanto, de competir. Capacidade de competir significa manter-se no mercado (ROMAN *et al.*, 2012).

A competitividade não pode ser vista somente como uma característica intrínseca da empresa, pois advém de fatores internos e externos, que podem ou não ser controlados por ela. Por definição, a competitividade é intrínseca à concorrência, pois onde há concorrência há competição, mas a própria competitividade transcende as características peculiares da firma. (SILVA, 2001).

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 (MACHADO; BARBOSA, 2002).

Ser competitivo também é compreender o ambiente da demanda para buscar na necessidade dos consumidores, conhecimentos que viabilizem vantagens na disputa por mercado. Atualmente, a capacidade de competição de uma empresa depende da capacidade de mudar e de desenvolver novas direções estratégicas.

## 2.2 Vantagem Competitiva

No âmbito da diversidade de conceitos existentes sobre vantagem competitiva, há nitidamente na literatura duas correntes de pensamento sobre essa abordagem que, de acordo

com Contador (2008), são: a da Organização Industrial e a Visão Baseada em Recursos (RBV).

A primeira relaciona vantagem competitiva ao resultado da empresa, ou seja, se uma empresa obtém melhor resultado que uma concorrente, ela possui maior competitividade. A segunda corrente relaciona vantagem competitiva à capacidade da empresa em criar valor ao cliente por meio de seus fatores internos.

A vantagem competitiva é tema central do campo de estratégia e a principal hipótese para explicar a heterogeneidade do desempenho entre as empresas. Reconhecida como a capacidade de criação de valor acima da média, vantagem competitiva é, porém, operacionalizada com variáveis que não espelham todo seu conteúdo (BRITO; BRITO, 2012).

Na abordagem de posicionamento, discute-se a vantagem competitiva das Indústrias (Porter, 1990), com base em cinco tipos de forças competitivas: (i) Rivalidade entre as empresas existentes; (ii) Ameaça de novos entrantes; (iii) Poder de negociação dos fornecedores; (iv) Ameaça de produtos ou serviços substitutos; (v) Poder de negociação dos compradores.

Cada uma dessas cinco forças apresenta uma relação clara, direta e previsível com a lucratividade do setor. Quanto mais poderosa a força, mais pressão ela exerce sobre o preço ou o custo; portanto, menos atraente é o setor para os neles estabelecidos (MAGRETA, 2012).

Para Contador (2008), 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.

Desse modo, observa-se que a vantagem competitiva está relacionada à estratégia, rentabilidade e criação de valor de uma determinada empresa em relação ao seu concorrente. O desafio 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).

Porter (1990) argumenta que a vantagem competitiva se relaciona 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, ao explicarem que uma empresa tem vantagem competitiva quando programa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar, ou acham os custos significantes demais para serem

imitados. Cumpre esclarecer que estratégia é o conjunto de escolhas integradas que define como uma organização alcançará desempenho superior em face da competição (PORTER, 1990).

Em ambiente de alta competição, cujos cenários mudam continuamente, é fundamental uma estratégia de negócio clara e bem desenhada, visando ao sucesso da empresa no longo prazo e à manutenção do valor conquistado. Ressalta-se que a vantagem competitiva é um construto latente e precedente lógico do desempenho superior de uma empresa (POWELL, 2003).

Por outro lado, a boa estratégia orientará a empresa a se posicionar para ser bem sucedida e crescer, portanto, ir em frente. E o pleno conhecimento da vantagem competitiva de hoje é o primeiro passo para mantê-la no futuro (BRITO; BRITO, 2012).

Compreende-se por vantagem competitiva as características ou atributos que um produto ou marca oferece e que lhes conferem superioridade sobre seus competidores imediatos (VALDES, 2003).

### 2.3 Fatores de Competitividade

Entende-se como fator de competitividade ou fatores competitivos aquilo que se configura uma real preocupação e a razão de ser de cada atividade da empresa. Essa “razão de ser” constitui-se de aspectos que, ao serem claramente identificados, podem contribuir para o aperfeiçoamento organizacional, ou mais especificamente, para o aumento de sua *performance* (ROMAN *et al.*, 2012).

Pode-se dizer que o fator de competitividade corresponde às variáveis nas quais a empresa precisa apresentar desempenho superior para sobreviver e se destacar em relação ao seu concorrente direto.

Para Caldeira (2004), o recente desenvolvimento dos modelos formais de crescimento econômico levou a uma teoria fundamentada em quatro fatores essenciais à competitividade: (i) Tecnologia como recursos – processos, equipamentos e aprendizagem; (ii) Inovação endógena – capacidade de oferecer novos produtos, desenvolver novos mercados e ações proativas; (iii) Rentabilidade – valor superior e custos equivalentes, valor superior e custos mais baixos, e valor equivalente e custos inferiores; (iv) Instituições – marcas e patentes, valores morais e éticos.

Machado da Silva e Barbosa (2002) explicam que, ao se analisar a competitividade do ponto de vista empresarial, as explicações dos fatores de competição recaem sobre as



características da organização ou de um produto, relacionadas a aspectos de desempenho ou de eficiência técnica, dos processos produtivos e administrativos.

Para Roman *et al.*(2012), a observação dos fatores de competitividade é indispensável para que a organização consiga desempenho mais satisfatório, atendendo, assim, às exigências de sua missão, de seus objetivos estratégicos e de sua visão de futuro.

Machado da Silva e Barbosa (2002) identificaram os seguintes fatores de competitividades:

- a) **Mercadológicos:** Preço baixo, arquitetura flexível, logística estratégica de distribuição, participação no mercado internacional, estratégia global, *benchmarking*, visão orientada para o mercado, planejamento estratégico,
- b) **Relacionados a clientes:** Conhecer e satisfazer necessidades e expectativas de clientes, valorizar relacionamento com clientes, fidelização;
- c) **Relacionados à gestão de recursos:** Agilidade, inovação, desenvolvimento de sistemas de informação, estabelecimento de metas financeiras, informatização dos processos;
- d) **Concernentes às estratégias de relacionamentos:** Conhecimento e valorização das relações com concorrentes, da imagem institucional, do relacionamento com fornecedores e cooperação empresarial.

Na visão de Slater e Narver (1995), os cinco fatores de competitividade que contribuem sobremaneira para que uma empresa obtenha vantagem competitiva são: (i) Confiabilidade; (ii) Custo; (iii) Flexibilidade, (iv) Qualidade e (v) Velocidade. Para os mesmos autores, ao alcançar esses cinco objetivos, a organização consegue patamares de superioridade no mercado.

Contador (2008), ao estudar o relacionamento das funções da empresa têxtil com o mercado, encontrou os seguintes fatores de competitividade: de produção; de atendimento; de planejamento e de apoio, conforme o quadro 1.



**Quadro 1. Fatores de Competitividade Identificados por Contador (2008)**

<b>FATORES DE PRODUÇÃO</b>	<b>FATORES DE ATENDIMENTO</b>
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.
<b>FATORES DE PLANEJAMENTO</b>	<b>FATORES ADMINISTRATIVOS</b>
Sistema de inteligência competitiva, formulação de estratégia competitiva de negócio e das estratégias operacionais, monitoramento dos concorrentes, <i>marketing</i> , 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 pelos autores.

É possível observar intrínseca relação entre os fatores que tornam as empresas competitivas e o valor que o mercado lhes atribui.

O estudo dos fatores de competitividade é importante para se conseguir o método adequado para o desenvolvimento de produtos e processos, com a utilização das melhores práticas que ofereçam excelência em custos, em qualidade e em prazo, e a fim de que se possam capturar as necessidades dos consumidores, tendo por meta que elas sejam atendidas via produto oferecido (ROMAN *et al.*, 2012). A desatenção dos gestores quanto a esses fatores de competitividade favorece a migração de valor.

## 2.4 Migração de Valor

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.

É possível perceber que algumas concepções de negócios tradicionais, umas mais rápidas, outras menos, se tornam obsoletas, o que favorece a migração de valor para outras concepções mais bem projetadas, e que permitem a maximização de utilidade para clientes e lucros mais satisfatórios para as empresas.

No plano dos negócios, o valor migra de um negócio que está obsoleto para outro emergente e com maior possibilidade de satisfazer as prioridades e necessidades principais dos clientes. (SLYWOTZKY, 1997).

O conceito de migração de valor envolve a busca de novas oportunidades de oferecer valor aos clientes em reconhecimento às 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 e antecipar estratégias (SLYWOTZKY; MORRISON; QUELLA, 1998).

O sucesso ou não do processo de migração para novas concepções de negócios independem do tamanho ou porte da empresa, embora seja admissível que uma empresa pequena, ágil e inovadora, em contraponto a uma empresa grande, morosa e sem ações inovadoras, conquiste maior parte do crescimento de valor no setor e atraia para si seus melhores clientes (SLYWOTZKY 1997).

Na migração de valor, em relação a uma concepção de negócio, identificam-se claramente três fases. Explica-se cada uma das fases com base no entendimento de Slywotzky (1997, p.49):

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. Tal procedimento ocorre porque sua concepção do negócio demonstra ser superior, pois atende às prioridades dos clientes.

b) **Estabilidade:** caracteriza-se pelo ajuste da concepção do negócio às prioridades dos clientes e pelo equilíbrio de modo geral. Nessa fase, o valor é moderadamente preservado, pois as expectativas de crescimento futuro, também relativamente moderadas, impedem que o valor flua para outras empresas; 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, conforme a concepção do negócio for se tornando 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 de atuação da empresa. Nesse sentido, compreender as três fases desse processo, permite que as empresas respondam à pergunta: qual será nossa próxima atitude?

Os executivos que conseguirem identificar as fases das concepções do negócio de sua própria empresa e das empresas de seus concorrentes poderão prever a migração do valor, proteger o valor existente e capturar o valor futuro. Já os que não forem sensíveis às transições de uma fase para outra, perderão oportunidades de conquistar valor, ou perderão o valor já conquistado.

O processo de se antecipar as mudanças com objetivo de atender às expectativas dos consumidores que ainda não são conhecidas, assume um papel cada vez mais relevante no mundo dos negócios.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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.

Utilizou-se a pesquisa exploratória como metodologia para o desenvolvimento deste artigo, foi escolhida tal pesquisa, por considerar-se a mais adequada para compreender o tema objeto desse estudo, muito explorado de forma fragmentada, principalmente pela mídia, mas sobre o qual não se encontrou estudo integrador.

É considerada também bibliográfica, uma vez que foi desenvolvida com base em material já publicado, constituído principalmente de *journals* de circulação, nacional e internacional, tese, dissertações, artigos científicos, publicados nas principais revistas de administração, além de criteriosas consultas a sites oficiais tais como *MSN Money*, Bolsa de Valores de Nova Iorque, relatórios contábeis e gerenciais que as empresas disponibilizaram para seus investidores, lembrando que as duas empresas selecionadas para essa pesquisa são:

#### **Apple e Nokia.**

De acordo com Gil (2010) e Creswell (2010), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida e apoiada em material já elaborado. Os autores citados finalizam afirmando que, parte dos estudos exploratórios, pode ser definido como pesquisa bibliográfica.

No presente caso, foram aplicadas técnicas de categorização dos artigos científicos disponíveis nos principais indexadores do Portal CAPES. Dessa forma, procurou-se um critério amplo de mapeamento, que permitissem resgatar, na literatura especializada, as perspectivas que existem acerca dos fatores de competitividade apontados por Contador (2008), em que se destacam **Preço, Produto, Prazo, Imagem e Atendimento**.

A seleção do material empírico na fase de pré-análise, consistiu na busca de artigos, por meio das palavras-chave que estão em destaques. O período compreende o ano de 2007 a 2012. Optou-se pelo setor de telefonia celular, por se caracterizar como de grande destaque no cenário global.

O plano de investigação está dividido em três fases. Na primeira, utilizou-se a técnica de análise documental a fim de selecionar o material para depois classificá-lo segundo os contextos ambientais de referência e prepará-lo para posterior análise de conteúdo. Os dados foram coletados em pesquisa eletrônica.

Efetivou-se, então, a segunda etapa, na qual se procurou identificar, os fatores de competitividade mediante leitura do resumo/*abstract* e, eventualmente, da totalidade do texto. Foram descartados alguns artigos por não caracterizarem, claramente, a ligação entre os fatores selecionados para esta pesquisa.

A terceira etapa compreendeu a identificação dos atributos subjacentes aos fatores de competitividade, identificados nas etapas anteriores por meio de uma criteriosa análise de conteúdo.

Para exemplificar a escolha dessas fontes, 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”.

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, e as informações de vendas, patrimônio líquido, lucro, máquinas e equipamentos foram extraídos dos balanços patrimoniais divulgados nesse site.

Nesta 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”. 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, abrangendo centenas de casos relatados na imprensa, além dos estudos realizados em 471 empresas.

Conforme o referido autor, 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.

O autor afirma que o sucesso da empresa não depende apenas em ser diferente, mas se destacar naqueles aspectos valorizados pelos clientes, ressaltando 5 macrocampos e 14 campos da competição, conforme a quadro 2.

Quadro 2. Macrocampos e Campos de Competitividade

Macrocampos	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, <i>designers</i> 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 o 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 o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.
	Prazo de Atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o 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 a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente.
	Imagem Confiável da Empresa	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade, acionistas e investidores.
	Imagem em Responsabilidade Social	Ter, ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (quanto à comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.

Fonte: Adaptado de Contador (2008)

O quadro 2 relaciona os cinco macrocampos e, ao lado destes, os 14 campos onde as empresas competem, explicando o significado de cada um deles, com o objetivo de deixar nitidamente caracterizado o significado ou impacto de cada fator na competitividade das empresas.

#### 4 RESULTADO E DISCUSSÃO DA PESQUISA.

##### 4.1 Contexto histórico e migração de valor entre empresas

###### A Apple

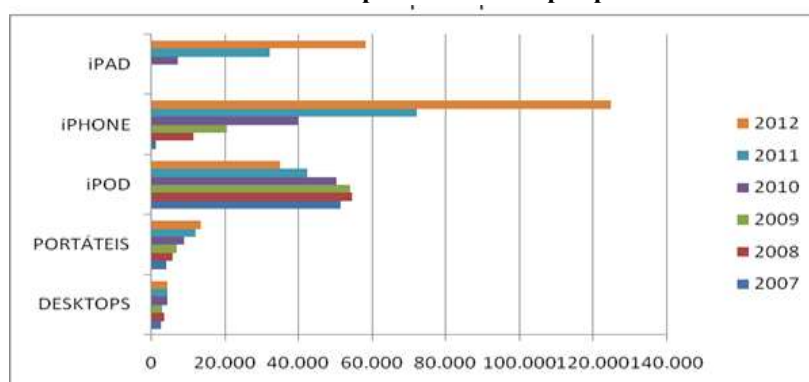
A Apple foi constituída com o objetivo de produzir e vender placas de computador, cujo capital era composto por 45% pertencentes a Steve Jobs, 45% a Steve Wozniak e 10% a Ron Wayne, este último eficiente burocrata, em especial, com a lida dos documentos constitutivos da empresa. (WOZNIAK, 2011).

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. O *iPhone* adentrou em um saturado mercado de telefonia móvel, mas não no papel de competidor direto dos outros modelos já presentes, cuja finalidade era fazer ligações telefônicas e enviar mensagens de texto.

A Apple introduziu um produto revolucionário que, dizem alguns, 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 possuir um *iPhone* se tornou mola propulsora para que consumidores aderissem ao modelo (MALLIN; FINKLE, 2011).

Rasmussen (2013) diz que o produto que mais alavancou a marca Apple, 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.

Gráfico 1. Desempenho de venda por produtos



Fonte: Elaborado pelos autores.

O gráfico 1 demonstra a representatividade do *iPhone* no desempenho das vendas da Apple. Onde, mais de 50 % da receita da empresa é proveniente de um único produto. A *performance* de venda deste aparelho contribuiu positivamente com outros desempenhos, a saber: evolução do lucro, lucro por ação, variação no caixa, crescimento de ativos, aumento do patrimônio líquido, entre outros.

### 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.

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).

A Nokia possui estrutura organizacional bem definida, com visão, missão e valores. A visão e missão da Nokia apresentam-se de forma integrada, ou seja, sob a ótica 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 aplicativos;
- c) Soluções para Empresas (*Enterprise Solution*): produtos e soluções para mercados corporativos; e
- d) Redes (NokiaSiemens Networks): equipamentos, sistemas e soluções para operadores de telecomunicações (NOKIA, 2012).

A empresa centra-se na alavancagem de inovação e força nos 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 *smart*.



**Primeiro:** o consumidor-alvo que a Nokia denomina primeiro é alguém que busca sua primeira experiência móvel;

**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 à internet;

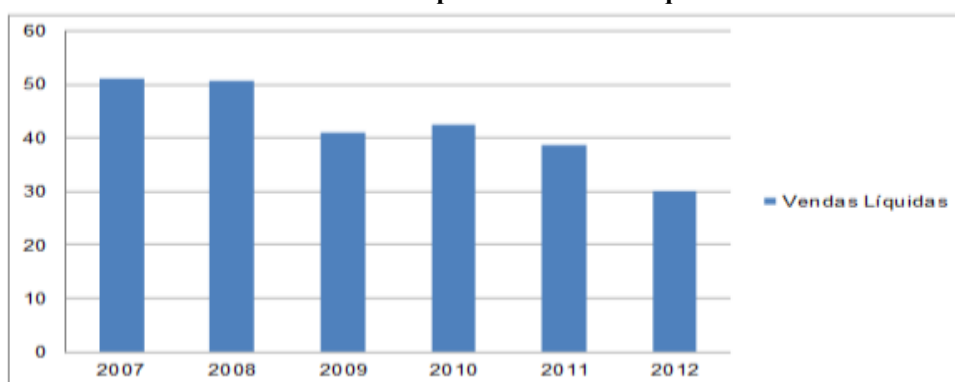
**Smart:** o consumidor-alvo para o denominado *smart* é alguém que procura um *smartphone* acessível cujo *hardware*, *software* e serviços são otimizados e não comprometidos por pontos de preços baixos.

De acordo com McCray, Gonzalez e Darling (2011), 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 agressividade mercadológica da Apple no mercado de celulares, exigiu da Nokia o desenvolvimento de inovações tecnológicas, visando ser competitivo frente ao elevado crescimento das vendas de *iPhones*. 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.

O gráfico 2 demonstra que as estratégias adotadas pela Nokia não produziram bons resultados sobre as vendas, que apresentam declínio, em especial, nos últimos quatro anos.

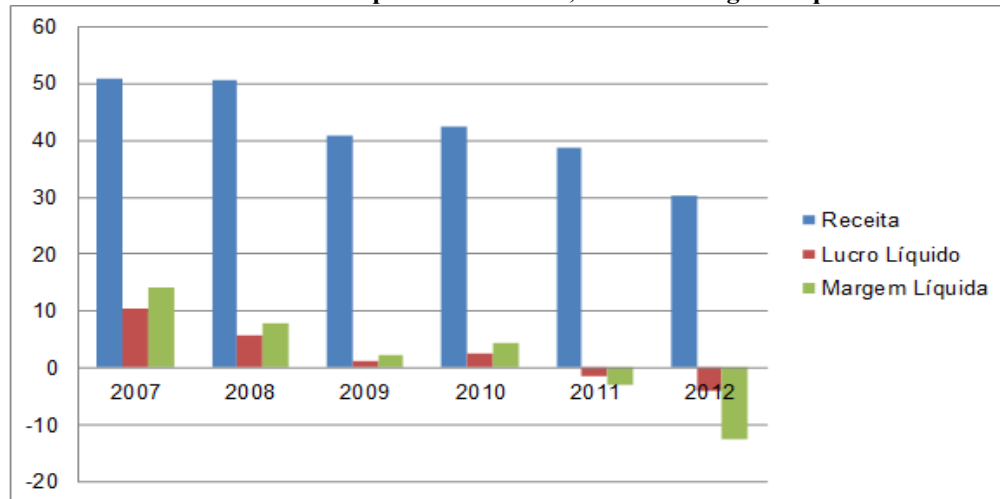
**Gráfico 2. Desempenho das vendas líquidas**



Fonte: Wikinvest, 2013

A impossibilidade de acompanhar o desempenho positivo na venda de *smartphones* fez com que a Nokia apresentasse uma série de resultados negativos, conforme o Gráfico 3.

Gráfico 3. Desempenho da Receita, Lucro e Margem Líquida.



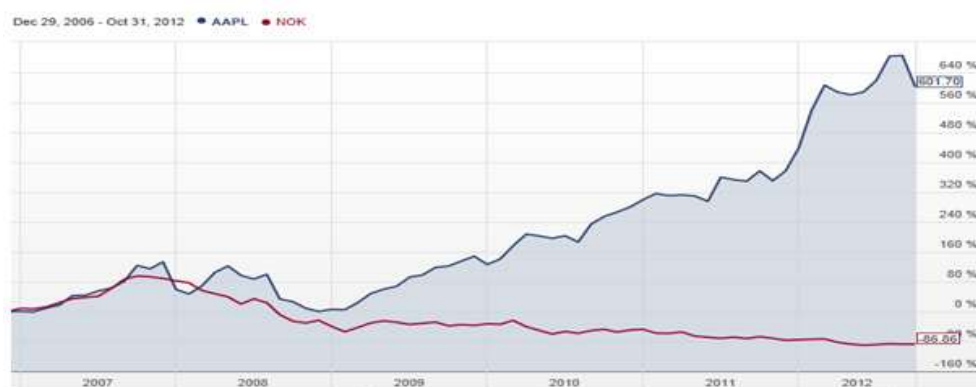
Fonte: Wikinvest, 2013

O gráfico 3 mostra o declínio acentuado das vendas. Fechando o ano de 2012 com uma receita de 30,2 Bilhões de *Euros* e uma queda de mais de 10% na Margem Líquida, a Nokia fechou o ano de 2012 com seu pior resultado.

Comparativo dos resultados e a migração de valor

As duas empresas focais atuantes no setor de telefonia móvel, as quais dividem ou disputam variáveis semelhantes, tais como, clientes, mercados, entre outros, possibilitam a comparação e análise do comportamento da curva de valor.

Gráfico 4. Demonstrativo da curva de valor da Appel e Nokia



Fonte: MSN Money, 2012

O Gráfico 4 ilustra a curva de valor da Apple e Nokia. Observa-se que a primeira tem curva ascendente e bem acima da média do setor, enquanto a segunda tem comportamento descendente, havendo indícios de que houve migração de valor da primeira para a segunda no período de seis anos, ou seja, no período de análise desta pesquisa.

## 4.2 Fatores de Competitividade da Apple e Nokia

Os fatores de competitividade são apresentados na ordem expressa por Contador (2008), na qual explica que a compra de um produto ou serviço envolve a negociação de pelo menos quatro fatores: preço, especificação do produto, condições de pagamento e prazo de entrega. Subjacente a todos eles está o atendimento.

### Fator preço

Hamel (2012) afirma que, historicamente, o preço dos produtos da Apple tende a ser mais alto que o dos concorrentes, mas os clientes não deixam de comprá-los, porque também recebem, relativamente, mais diversões e mais funcionalidade. Desse modo, para a lucratividade existir não há necessidade de praticar menores preços, portanto é fundamental a diferenciação e *design* do produto. Porter (1986 *apud* Magretta, 2012, p. 70) lembra que, ao criar produtos diferenciados, a empresa limitou o poder do comprador, uma vez que os aficionados da Apple preferem pagar mais a trocar de marca.

Nesse sentido, volta-se a Magretta (2012) que expõe que 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.

### Fator Produto

McCray, Gonzalez e Darling (2011) descrevem que, em 2007, a Apple introduziu no mercado um excelente produto, o *iPhone* cuja principal vantagem era a maneira como se usava seus aplicativos.

De acordo com Drska (2013), a Nokia permaneceu por muito tempo como uma força dominante no mercado de telefones até a chegada em 2007 do icônico *iPhone* da Apple que revolucionou o *design* do *smartphone* e concentrou o crescimento dessa indústria.

### Fator Atendimento

Kaufman (2012), reportando-se ao sucesso do *iPhone*, em virtude de 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 a melhor maneira de garantir a satisfação dos clientes é, pelo menos, atingir-lhes as expectativas, excedendo-as sempre que possível.

Em 2010, a Nokia decidiu ter maior aproximação com os clientes, por meio de abertura de lojas próprias, conforme descreve Rheingantz (2013). E acrescenta que quem andasse pelos mais de quatrocentos *shoppings centers* espalhados pelo Brasil começaria 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.

### Fator Prazo

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.

McCray, Gonzalez e Darling (2011) explicam que a Nokia, em 2009, apresentou o "Ovistore" 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, e ao contrário, o *iTunes* da Apple era livre e disponível para qualquer pessoa com um computador, já o *OviStore* era disponível apenas para proprietários de telefones da Nokia.

### Fator Imagem

A imagem do produto traspassa para a imagem que o cliente faz da empresa. Nesse sentido, a percepção do mercado, quando a inferioridade da vida tecnológica dos aparelhos produzidos pela Nokia ficou patente, conforme expressa Ward (2013), a empresa enfrentou o duro desafio de convencer os consumidores a continuarem comprando os aparelhos que rodavam no *Symbian*, mas que logo estarão obsoletos.

## 5 CONCLUSÕES

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 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 revolucionou o mercado de telefonia e é responsável por mais de 50% da receita de vendas da empresa nos últimos seis anos.

Assim é que, de uma concorrente secundária, a Apple se transformou, com o lançamento do *iPhone* em uma potência global que, atualmente, vale bilhões de dólares. Na Apple, antes de sua morte, o destaque sempre foi para 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 da maçã, que passou a ser referência em inovação e praticidade.

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 criação do líder visionário que dizia ser aquele aparelho a combinação de um celular revolucionário, um *iPod* e um dispositivo capaz de se conectar à internet.

Afora os fatores expostos, como já discorrido, o mercado de telefone 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. (GARTINER,2013).

Então, a Nokia está dominando o mercado de telefones básicos, ou seja, os de menor preço, oferecendo funcionalidade essencialmente de voz e mensagens de texto e, no que se refere aos telefones mais sofisticados e, portanto, de alto valor agregado, a Apple é uma das líderes, superando a concorrente em termos de lucratividade.

E é exatamente o que foi apresentado neste artigo, ao compreender a ideia de que nem sempre a empresa que mais vende é a que mais lucra. A relação da Apple e Nokia é o exemplo concreto da inversão dessa lógica.

A vantagem competitiva da Apple se verifica, tendo em vista que, embora o preço do *iPhone* seja um dos mais altos do mercado, é bem aceito por um grande número de clientes, quando levados em conta os benefícios que são oferecidos.

A Apple tem uma linha de produtos muito estreita e focada no *iPhone* em diferentes versões. A concepção de incorporação de serviço ao produto utilizado pela Apple, com base em aplicativos extremamente úteis e ampla base de aplicativos propiciados pela *AppStore* 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 detêm uma estrutura diferenciada, se comparada às concorrentes, nas quais a exposição e serviços altamente especializados dos vendedores são características específicas e notáveis por qualquer consumidor.

É por isso que, em cotejo aos fatores de competitividade, percorridos na 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 que é desejado por qualquer concorrente, ainda porque é a imagem procurada pela 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.

Arelado ao alto preço dos produtos da Apple, notam-se a alta qualidade, os prazos de entrega favoráveis, decorrentes 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.

A pesquisa também permitiu concluir 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, a exemplo da 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.

Em período recente, verificou-se, então, um novo cenário competitivo considerado como de transição, mediante a fusão da Nokia e Microsoft. Por não ser alvo desta pesquisa, observa-se a necessidade de novos estudos.

## 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.
- 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.
- 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.
- BUZZELL, R.D.; GALE, B.T. **The PIMS principles linking strategy to performance**. São Paulo: Enio Guazelli, 1991.

CALDEIRA, A. Indicadores de competitividade empresarial para a formulação de estratégias. **Revista Gerenciais**. v. 3, p. 87-99. São Paulo: uninove, out. 2004.

CLARK, J.; GUY, K. (1998) – Innovation and Competitiveness: a review. *Technology Analysis Strategic Management*. Vol. 10, n. 3.

COLLINS, J.C. **Empresas feitas para vencer**. 21. ed. São Paulo: Elsevier, 2006.

CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição**: novo modelo de estratégia. São Paulo: Saint Paul, 2008.

CORAL, E.; STROBEL, J.S.; SELING, P.M.A competitividade empresarial no contexto dos indicadores de sustentabilidade corporativa. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABEPRO, 2004. p.122-129.

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.

DONLON, J. P. GreatValuemigration. Discussão.p. 64, Edição de 6 de Out. de 2010.

DRSKA, M. Vendas globais de dispositivos móveis crescem 16,5% no trimestre. **Jornal Valor Econômico**. <http://www.valor.com.br>. Acesso em 13 set. 2013.

FILLIETAZ, A.; CRISPIM, S.F. Migração de valor na indústria farmacêutica. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.15, n.2, p. 10 - 31, 2010.

GARTNER INC. **Gartner Says Worldwide Mobile Phone Sales Declined 1.7 Percent in 2012**. Disponível em: [www.gartner.com/newsroom/id/2335616](http://www.gartner.com/newsroom/id/2335616). Acesso em 21 de 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**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAMEL, G. **O que importa agora**: como construir empresas à prova de fracassos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

HITT, M. A.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégia**. 7ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

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

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.



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.

McCRAE, J.P.; GONZALEZ, J.J.; DARLING, J.R. Crisis management in smartphones: the case of Nokia vs Apple. **European Business Review**. Vol. 23, nº 3, p. 240-255, 2011.

MSNMoney, Investing, Stocks. Disponível em: <<http://moneycentral.msn.com/investor/common/findsmbo1.asp?Company=NokiaandApple>>. Acesso em 28 de set 2013.

NOKIA, annual Report 10 K form, Washington Dc, 2012. Disponível em: <http://i.nokia.com/blob/view/-/2246090/data/2/-/form20-f-12-pdf.pdf>. Acessado em :29/10/2013.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Trad. Elizabeth Maria Pinho Braga. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1990. Original: *Competitive Advantage*, 1986.

POWELL, T. C., Varieties of Competitive Parity. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 61-86, 2003.

RASMUSSEN, B. **A história da Apple, a marca da maçã**. <http://www.tecmundo.com.br/apple/2114-a-historia-da-apple-a-marca-damaca.htm#ixzz2bzg84g6J>. Acesso em Janeiro de 2013.

RHEINGANTZ, F. Estratégia da Nokia inclui lojas próprias e franquia. **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>.

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.

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.

SILVA, C.L. **Competitividade e estratégia empresarial**: Um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.35-48, jan./abr. 2001.

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.

\_\_\_\_\_; MORRISON, D. J.; QUELLA, J. A. Achieving sustained **shareholder value growth: Strategy in the age of Value Migration**. *Mercer Management Journal*, v.7 n.3 p.322- 341, 1998.

VALDÉS, J. A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas**: Estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. 321 f (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 de Set. 2013.

WIKINVEST [base de dados na Internet. Data, Revenue, Net Income and Net Margin. 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.

XAVIER, Leonardo Henrique Sousa. **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.