



Universidade Federal Fluminense



Oficina de Estratégia sobre Administração Estratégica

FOLHA DE CÁLCULO



Administração Estratégica

NÃO
COPIA

JOSÉ RODRIGUES DE FARIAS FILHO

Engenheiro Civil pela Universidade de Fortaleza - UNIFOR/1988. Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho pelo LATEC/UFF/1998. Mestre em Engenharia Civil pela UFF/1992. Doutor em Engenharia de Produção pela COPPE/UFRJ/1996. Professor Associado III do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia da UFF. Professor dos Programas de Doutorado e Mestrado em Engenharia de Produção e Engenharia Civil. Professor do Mestrado em Sistema de Gestão da UFF. Professor dos Cursos de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos, Gerência de Riscos, Gestão pela Qualidade Total, Engenharia Econômica e Financeira, Gestão de Negócios Sustentáveis da UFF e em Gerenciamento da Construção Civil da Universidade Estadual de Feira de Santana-BA. Chefe do Departamento de Engenharia de Produção. Coordenador do Núcleo de Competitividade, Estratégia e Organizações dos Programas de Doutorado e Mestrado em Engenharia de Produção e Engenharia Civil e Mestrado em Sistema de Gestão da UFF. Coordenador dos Cursos de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos, Gerência de Riscos e Gestão pela Qualidade Total. Vice-Coordenador do Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente da Escola de Engenharia da UFF. Ex-Assessor de Ensino do CTC/UFF. Ex-Coordenador do Curso de Graduação em Engenharia de Produção. Consultor de Empresas com ênfase na Implantação e Implementação de: Planejamento Estratégico Corporativo, Gestão pela Qualidade Total, Programas Institucionais em Engenharia de Segurança, Gerência de Riscos e Seis Sigma.

Copyright © 2012 by José Rodrigues de Farias Filho

Projetado e Desenvolvido por:

José Rodrigues de Farias Filho, D.Sc.

Rua Passo da Pátria, 156 – sala 240 – Prédio Novo da Escola de Engenharia – São Domingos - Niterói - RJ - CEP 24.210-240 – rodrigues@labceo.uff.br

© **Todos os Direitos Reservados:** Não está previamente autorizada a reprodução, cópia ou transcrição, parcial ou total, em qualquer meio, para fins comerciais ou de recebimento de vantagens diretas ou indiretas, exceto no caso de utilização em meios de projeção visual específicos para cursos e palestras, que divulguem este material, o autor e a Universidade Federal Fluminense.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F224	Farias Filho, José Rodrigues de Folha de Cálculo para a Oficina de Estratégia sobre Administração Estratégica / José Rodrigues de Farias Filho - Niterói: UFF/TEP, 2012. 54.:il.; 30cm Apostila (Disciplina de Administração Estratégica - Curso de Mestrado Profissional em Sistema de Gestão) 1. Administração Estratégica 2. Estratégias Empresariais 3. Oficina de Estratégia I. Título CDD 658-562
------	--

Índice para Catálogo Sistemático:

1. Administração Estratégica 2. Estratégia Empresarial 3. Oficina de Estratégia

Depósito Legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto Nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

Impresso no Brasil/ Printed in Brazil

SUMÁRIO

SUMÁRIO	5
1ª PARTE - PREPARAÇÃO	7
1ª ETAPA: FORMAÇÃO DA FORÇA-TAREFA	8
Grupo.....	8
Empresa da Oficina.....	8
Conclusão Final da Etapa	8
2ª ETAPA: ENTENDER O DESAFIO ESTRATÉGICO	9
1ª Fase: Preparação para a Oficina	9
Informações sobre a Empresa.....	9
Conclusão Final da Fase	10
2ª Fase: Exploração do Ambiente para a Oficina	10
Informações sobre o Ambiente	10
Conclusão Final da Fase	11
2ª PARTE - COMPREENSÃO DO DESAFIO ESTRATÉGICO	12
3ª Fase: Desenvolvimento da Oficina	13
1ª Sub-Fase: O Modelo de Negócio	13
SEGMENTOS DE CLIENTES	13
MAPA DE EMPATIA.....	14
PROPOSIÇÃO DE VALOR.....	15
CANAIS DE ALCANCE DO CLIENTE.....	22
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	23
FLUXO DE RECEITA	24
RECURSOS-CHAVE	25
ATIVIDADES-CHAVE	28
PARCERIAS-CHAVE.....	30
ESTRUTURA DE CUSTO	32
CONCLUSÃO FINAL DA SUB-FASE.....	33
2ª Sub-Fase: Competências Organizacionais	34
COMPETÊNCIAS-CHAVE	38
CONCLUSÃO FINAL DA SUB-FASE.....	41
3ª Sub-Fase: Mapas de Atividades	43
CONCLUSÃO FINAL DA SUB-FASE.....	48
4ª Fase: Definição da Análise Ambiental da Oficina.....	50
1ª Sub-Fase: Análise Ambiental	50
ANALISAR DAS FORÇAS DO AMBIENTE	50
ANALISAR A ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA.....	54
CONCLUSÃO FINAL DA SUB-FASE.....	62
2ª Sub-Fase: Estratégia Corporativa.....	63
CONCLUSÃO FINAL DA SUB-FASE.....	66
Conclusão Final da Fase	67
Conclusão Final da Etapa	68
3ª PARTE - ENTENDER OS ÓBICES DA ESTRATÉGIA	69
3ª ETAPA: INVESTIGAR OS ÓBICES DO DESAFIO ESTRATÉGICO	70
1ª Fase: Investigação da Matriz SWOT da Empresa	70
ÓBICES GERADORES	78
Conclusão Final da Etapa	80
4ª ETAPA: DEFINIR O PLANO DE AÇÃO	80
1ª Fase: Proposição da Estratégia da Empresa.....	80
AVALIAÇÃO REDUZIR-CRIAR-ELEVAR-ELIMINAR.....	84
ATRIBUTOS COMPETITIVOS APÓS MATRIZ.....	85
NOVA CURVA DE VALOR	86
IMPACTOS SOBRE O MODELO DE NEGÓCIO	87
IMPACTOS SOBRE OS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	88
NOVAS COMPETÊNCIAS-CHAVE	90
IMPACTOS SOBRE AS ATIVIDADES-CHAVE	90
NOVO AGRUPAMENTO DE ATIVIDADES-CHAVE	91
IMPACTOS SOBRE OS RECURSOS-CHAVE	92
NOVO MAPA DE ATIVIDADES	93
NOVA ESTRATÉGIA CORPORATIVA	97

Conclusão Final da Fase	100
2ª Fase: Proposição das Alternativas de Ação	100
ALTERNATIVAS PROPOSTAS.....	100
MATRIZ AGORA-COMO-DEMAIS	103
QUAL A ALTERNATIVA ESCOLHIDA?	103
Conclusão Final da Fase	103
Conclusão Final da Etapa	104
5ª ETAPA: PROPOR UMA AÇÃO.....	105
PLANO DE AÇÃO	105
Conclusão Final da Etapa	105
CONCLUSÃO FINAL DA OFICINA.....	107

NÃO COPIAR

1ª PARTE - PREPARAÇÃO

1ª ETAPA: FORMAÇÃO DA FORÇA-TAREFA

Grupo		
ITEM	NOME COMPLETO	MATRÍCULA
1	Ana Paula Guimarães F. dos Santos	
2	Claudio Benevenuto de Campos Lima	
3	Flávio Medina	
4	Luiz Claudio Dias Renato	
5	Randes de Faria Enes	

Empresa da Oficina

A empresa é a Apple Inc.

Conclusão Final da Etapa

Esta empresa é uma multinacional norte-americana relacionada ao setor de produtos manufaturados. Está inserida no mercado de aparelhos móveis de comunicação, mídias e comunicação digital, PCs, aparelhos portáteis de músicas, venda de software e serviços, soluções de relacionamento em sistemas de rede e aplicativos para *mobiles*.

2ª ETAPA: ENTENDER O DESAFIO ESTRATÉGICO

1ª Fase: Preparação para a Oficina

Informações sobre a Empresa

INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA E SUA ESTRUTURA DE PODER E GOVERNANÇA

TÍTULO DA INFORMAÇÃO	Governança
TIPO DE INFORMAÇÃO	FONTES DA INFORMAÇÃO
Eletrônica	Internet: http://investor.apple.com/governance.cfm

RELATO DA INFORMAÇÃO

A Apple possui um conselho de diretores que garante os interesses de longo prazo dos acionistas. Para satisfazer os deveres da diretoria, os diretores devem adotar uma abordagem pró-ativa, focada para as suas posições. O conselho adota uma série de cartas e diretrizes de governança que em conjunto com os artigos de incorporação da Apple e regimento interno, formam a estrutura de governança da Apple.

INFORMAÇÕES SOBRE O SEU PORTFÓLIO DE PRODUTOS

TÍTULO DA INFORMAÇÃO	Produtos
TIPO DE INFORMAÇÃO	FONTES DA INFORMAÇÃO
Eletrônica	Internet – site oficial da Apple

RELATO DA INFORMAÇÃO

A Apple desenha, fabrica e comercializa computadores pessoais, dispositivos de computação móvel, dispositivos de música digital portátil, leitores de vídeo, uma vasta gama de softwares serviços periféricos e soluções de rede.

RELATÓRIOS DE GESTÃO E DETALHES CONTÁBEIS E FINANCEIROS

TÍTULO DA INFORMAÇÃO	Resultados financeiros do primeiro trimestre de 2012
TIPO DE INFORMAÇÃO	FONTES DA INFORMAÇÃO
Eletrônica	Internet : http://blogs.forumpcs.com.br/noticias

RELATO DA INFORMAÇÃO

A Apple fechou o primeiro trimestre de 2012 com receita de US\$ 39,2 bilhões, representando uma alta de 59%, sendo que US\$ 11,6 bilhões são lucro líquido. Os números são muito superiores em comparação aos do mesmo período no ano anterior, quando a receita ficou em US\$ 24,7 bilhões e o lucro, em US\$ 6 bilhões. Outro dado interessante é que as vendas internacionais representam 64% do total da receita acumulada.

Quanto aos números detalhados das vendas, a Apple vendeu no primeiro trimestre do corrente ano, 8,1 milhões de iPads (número 151% maior em relação a 2011), e 35,1 milhões de iPhones (crescimento de 88%).

DEMAIS INFORMAÇÕES

TÍTULO DA INFORMAÇÃO	Apple diz que criou 514.000 empregos nos EUA
-----------------------------	--

TIPO DE INFORMAÇÃO	FONTE DA INFORMAÇÃO
Eletrônica	Site da Revista Veja
RELATO DA INFORMAÇÃO	
Do total de 514.000 de empregos, 304.000 são de contratados direta ou indiretamente e outras 210.000 vagas geradas pela indústria de apps. Das 304.000 vagas, 47.000 são na própria empresa fundada por Steve Jobs, e outros 257.000 são de empresas que prestam serviços à Apple nas mais variadas áreas – vendas ao consumidor, transporte, assistência médica, etc.	

Conclusão Final da Fase
A Apple é uma empresa inovadora que busca superar as expectativas dos seus clientes. Foi fundada por Steve Jobs, figura fundamental no sucesso atual da empresa que afastado por alguns anos, estabelece mudanças fundamentais para reerguer a empresa na sua volta no ano 1985. A partir de então, a Apple tem sido uma empresa robusta que surpreende o mundo com seu design inovador e sua tecnologia. Possui uma marca forte que determina o seu valor no mercado e clientes fiéis aos seus produtos.

2ª Fase: Exploração do Ambiente para a Oficina

Informações sobre o Ambiente	
INFORMAÇÕES NOTICIOSAS RELACIONADAS COM A EMPRESA E O SEU AMBIENTE DE TRABALHO, ENCONTRADAS NA MÍDIA TRADICIONAL	
TÍTULO DA INFORMAÇÃO	Apple intensifica discussão sobre uso de caixa
TIPO DE INFORMAÇÃO	FONTE DA INFORMAÇÃO
Eletrônica	Internet: http://exame2.com.br/chrome/?canal=negocios
RELATO DA INFORMAÇÃO	
O conselho de administração da Apple discute o que fazer com as reservas de caixa da empresa. Os investidores vêm apelando cada vez mais vigorosamente para que a Apple restitua parte de suas reservas de caixa de 98 bilhões de dólares aos acionistas, em forma de dividendo ou recompra de ações, mesmo que em caráter extraordinário.	

INFORMAÇÕES NOTICIOSAS RELACIONADAS COM O SETOR INDUSTRIAL, ENCONTRADAS NOS ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS E INSTITUTOS DE PESQUISA	
TÍTULO DA INFORMAÇÃO	Empresas de tecnologia se comprometem com órgãos governamentais dos EUA a respeitarem a privacidade dos usuários.
TIPO DE INFORMAÇÃO	FONTE DA INFORMAÇÃO
Eletrônica	Internet - http://www.gemind.com.br
RELATO DA INFORMAÇÃO	
O Departamento de Justiça da Califórnia, nos EUA, divulgou no dia 23/02/2012, um acordo firmado com Apple, Microsoft, Google, RIM e Amazon que, embora vise proteger os moradores de lá, afetará positivamente todos que baixam aplicativos para as plataformas móveis das respectivas empresas no mundo inteiro. Com o objetivo de dar, escancaram apps que coletam informações privadas que possibilitem a identificação de indivíduos, as cinco grandes da tecnologia se comprometeram a reformar suas lojas de aplicativos mostrando, antes do download, a política de privacidade do app em questão. Dessa forma	

os usuários teriam a chance de ler e, caso não concordem com as práticas do desenvolvedor, evitar a instalação sem maiores transtornos.

INFORMAÇÕES NOTICIOSAS RELACIONADAS COM O SETOR INDUSTRIAL, ENCONTRADAS NAS ENTIDADES DE CLASSE E INSTITUTOS PRIVADOS DE PESQUISA

TÍTULO DA INFORMAÇÃO		'Se não mudar de líder, Apple perderá seu carisma', afirma CEO da Forrester	
TIPO DE INFORMAÇÃO		FONTE DA INFORMAÇÃO	
Eletrônica		Internet - http://www.diogomarcos.com	
RELATO DA INFORMAÇÃO			
Segundo a declaração foi feita no blog oficial de um dos principais institutos de pesquisa de mercado e marketing do mundo, o Forrester, a Apple deve perder nos próximos anos sua característica mais inovadora: o carisma. A escolha do ex-chefe de operações, Tim Cook, para substituir Jobs pode tornar a companhia mais burocrática, menos inovadora e, a longo prazo, menos competitiva no mercado.			

Conclusão Final da Fase

A Apple é uma empresa com lucros fabulosos devido a sua capacidade de conquistar clientes com seus produtos inovadores. A lucratividade da empresa vem aumentando devido ao fortalecimento e divulgação da marca, com aumento do número de usuários de seus produtos.

2ª PARTE - COMPREENSÃO DO DESAFIO ESTRATÉGICO

3ª Fase: Desenvolvimento da Oficina

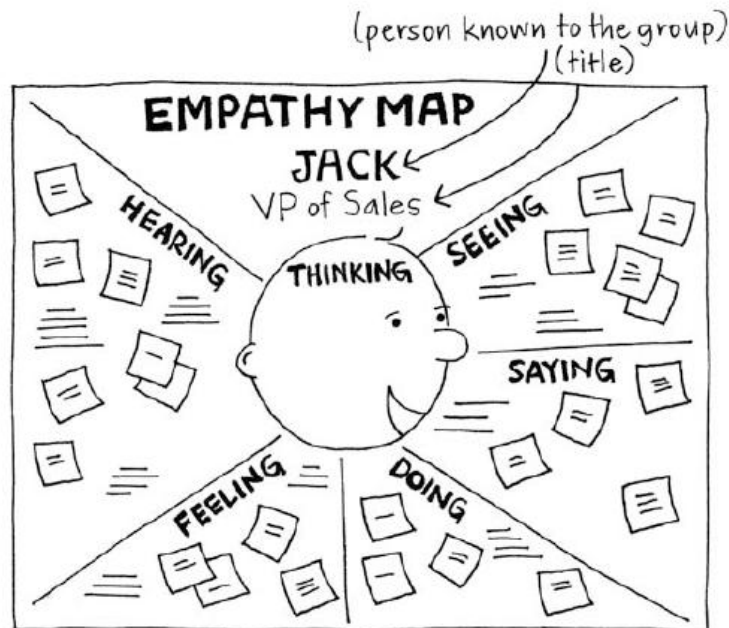
1ª Sub-Fase: O Modelo de Negócio

SEGMENTOS DE CLIENTES

Segmentos de Clientes					
Os clientes se referem à Apple Brasil					
Para quem?	Quem?	O que?	Como?	O quanto?	
Usuários de aparelhos de comunicação móvel	Público em geral	Iphone	Inovação incremental Padrão de Qualidade 6-sigma Compartilhamento Tecnológico (iTunes, AppleStore, BookStore e MacAppStore) Serviços	~R\$2000,00+25%	
Usuários de PCs	Pequenas e Médias Empresas (SMB) – B2B Público em geral	Mac Apple TV		~R\$2500,00+30%	
Usuários de aparelhos portáteis de música	Público em geral	Ipad		~R\$1800,00+25%	
Usuários de aparelhos portáteis de música	Público em geral	Ipod		~R\$1000,00+15%	
Usuários de recursos digitais	Público em geral	Aplicativos		~R\$30,00+50%	

Conclusão Final

O mercado da Apple no Brasil está segmentado em nichos específicos de consumidores, no qual são denominados fãs da marca. A marca conquistou, através do seu posicionamento estratégico, que seus fãs pudessem compartilhar experiências de compras dentro do mesmo conjunto de ações fidedignas e imbatíveis contra a concorrência. A partir deste ponto, a Apple com uso de segmentação de mercado, conjunto com a segmentação de produtos pode ofertar uma unicidade de comunicação entre cliente-marca, proporcionando desta forma um canal de fidelização pertinente aos seus valores e conseqüentemente seguidores do mercado da Maça.

Figura 01: Mapa de Empatia¹

MAPA DE EMPATIA	
O QUE O CLIENTE VÊ?	
Inovação incremental , design avançado, interatividade	
O QUE O CLIENTE OUVÊ?	O QUE O CLIENTE REALMENTE PENSA E SENTI?
Positividade de qualidade dos produtos e de atendimento na prestação de serviços	Nível de expectativa elevado, levando-o para um momento mágico de compra
O QUE O CLIENTE DIZ E FAZ?	
- busca a compra no lançamento para obter a exclusividade (lançador de moda) - busca a customização do produto-marca	
QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS AFLIÇÕES DOS CLIENTES?	O QUE GANHA O CLIENTE?
Não encontrar o produto no mercado	Status, personificação do produto

Conclusão Final
O cliente possui um nível de expectativa alta ao adquirir os produtos\serviços da Apple. Através deste fator, a marca proporciona em todos os seus ambientes de venda, seja lojas de varejo, online ou site, uma conexão emocional com seu consumidor, fazendo-o aguçar seus sentidos sensoriais, elevando assim o "efeito pipoca". A percepção deste consumidor com a marca fica mais forte quando, em todas as suas experiências de compra, o seu nível de expectativa se torna acima daquela já esperada, proporcionando o momento mágico de compra.

¹ Para maiores detalhes consultar: GRAY; BROWN & MACANUFO. pág. 65.

PROPOSIÇÃO DE VALOR

Segmentos de Clientes - Visão Específica

CLIENTE

Target: Compreendido entre Homens e Mulheres pertencentes às Classes Econômica e Social A e B, com idade entre 25 a 45 anos, inseridos no mercado de trabalho, atuantes no mercado brasileiro.

QUAIS PROBLEMAS?	QUAIS NECESSIDADES?	QUE PRODUTOS E SERVIÇOS?
Expectativa frustrada	Status	iPhone, iPod, iPad, Mac, AppleTV, speakers, headphones, acessórios
Não encontrar o produto	Design	
	Atualização	

Não-clientes de 1º Nível (das concorrentes)

NÃO-CLIENTES DE 1º NÍVEL

Quem são os Clientes dos seus Concorrentes?	• Clientes corporativos, • Clientes desapegados ao design, • Clientes que não se identificam com o valor percebido da marca
O que eles desejam?	Barato e de alta performance
Quais valores, idênticos aos da sua Empresa, que são entregues aos Não-clientes de 1º Nível pelos seus Concorrentes?	Interatividade, serviços, aplicativos, design, mix de marketing favorável
Quais valores, diferentes aos da sua Empresa, que são entregues aos Não-clientes de 1º Nível pelos seus Concorrentes?	Durabilidade, preço competitivo,
Como transformar os Não-clientes de 1º Nível em seus Clientes e não causar uma guerra declarada?	Identificar com as necessidades deste público, fazendo com que o valor percebido seja compatível com o produto esperado
O quanto eles estão dispostos a pagar por diferentes aspectos do negócio?	+15%

Não-clientes de 2º Nível (quase-convertidos)

NÃO-CLIENTES DE 2º NÍVEL

Quem são os Não-clientes de 2º Nível?	Clientes que tem recursos, mas não identificaram o valor percebido do produto
O que eles desejam?	Mobilidade e funcionalidade
Quais valores, idênticos aos da sua Empresa, que são entregues aos Não-clientes de 2º Nível pelos seus Concorrentes?	Interatividade e conectividade (com funcionalidade e praticidade)
Quais são os novos valores que podem ser entregues aos Não-clientes de 2º Nível?	Ruptura de paradigmas com o repouso emocional
Como transformar os Não-clientes de 2º Nível em seus Clientes?	Mudança de hábito cultural (partindo das gerações mais novas – filhos)
O quanto eles estão dispostos a	Zero

pagar por diferentes aspectos do negócio?	
---	--

Não-clientes de 3º Nível (refratários)

NÃO-CLIENTES DE 3º NÍVEL

Quem são os Não-clientes de 3º Nível?	Cliente que já teve uma experiência (ex-consumidor)
O que eles desejam?	Deseja ser reconquistado, de uma forma vantajosa, para dirimir as questões passadas
Quais valores, idênticos aos da sua Empresa, que são entregues aos Não-clientes de 3º Nível pelos seus Concorrentes?	Serviços, funcionalidade, conectividade, relação custo-benefício (ganha-ganha)
Quais são os novos valores que podem ser entregues aos Não-clientes de 3º Nível?	Integração a um grupo social adepto à marca Apple
Como transformar os Não-clientes de 3º Nível em seus Clientes?	Identificação do consumidor como reconhecido cliente especial
O quanto eles estão dispostos a pagar por diferentes aspectos do negócio?	+15%

Não-clientes de 4º Nível (inexplorados)

NÃO-CLIENTES DE 4º NÍVEL

Quem são os Não-clientes de 4º Nível?	Clientes que desconhecem os produtos da Apple
O que eles desejam?	Mobilidade e funcionalidade
Quais valores, idênticos aos da sua Empresa, que são entregues aos Não-clientes de 4º Nível pelos seus Concorrentes?	Interatividade e conectividade (com funcionalidade e praticidade)
Quais são os novos valores que podem ser entregues aos Não-clientes de 4º Nível?	A marca deve proporcionar o momento AIDA (Atenção, Interesse, Desejo, Ação)
Como transformar os Não-clientes de 4º Nível em seus Clientes?	Divulgação do produto, promoção, mix de marketing
O quanto eles estão dispostos a pagar por diferentes aspectos do negócio?	+15%

Segmentos de Clientes - Visão Ampliada

CLIENTES

QUEM SÃO?	QUAIS SÃO OS VALORES ENTREGUES?
Adeptos a tecnologia e designer	Possibilidade de acesso constante com atualizações periódicas pertinentes ao mundo virtual.

CLIENTES EM POTENCIAL

QUEM SÃO?	QUAIS SÃO OS VALORES ENTREGUES?	
	IGUAIS	DIFERENTES
Homens e Mulheres entre 30 e 40 anos, classe A,B	Status, conectividade, moda.	Falha do produto, responsabilidade social (exploração trabalhista)

Segmento de Clientes	Ciclo de Experiência de Compra											
	Compra		Entrega		Uso		Suplementos		Manutenção		Descarte	
	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
1o. Nivel	1	-	1	+	1	-	1	-	1	+	1	+
	2	-	2	+	2	+	2	+	2	+	2	-
	3	+	3	+	3	+	3	+	3	-	3	-
	4	+			4	+	4	+			4	-
							5	+				
2o. Nivel	1	+	1	+	1	+	1	-	1	+	1	+
	2	+	2	+	2	+	2	+	2	+	2	-
	3	+	3	+	3	+	3	+	3	-	3	-
	4	+			4	+	4	+			4	-
							5	+				
3o. Nivel	1	-	1	+	1	-	1	-	1	-	1	+
	2	-	2	+	2	+	2	+	2	-	2	-
	3	+	3	+	3	-	3	+	3	-	3	-
	4	+			4	-	4	+			4	-
							5	+				
4o. Nivel	1	-	1	+	1	-	1	-	1	+	1	+
	2	-	2	+	2	+	2	+	2	+	2	-
	3	+	3	+	3	+	3	+	3	-	3	-
	4	+			4	+	4	+			4	-
							5	+				
Conclusão Global sobre a Experiência de Compra	A experiência foi positiva para todos os níveis dos segmentos dos clientes, embora é necessário efetuar uma análise futura perante a evolução da concorrência e a equalização do nível de satisfação de compra do consumidor.											

Alavancas da utilidade	Perguntas	Ciclos de Experiência de Compra					
		Compra	Entrega	Uso	Suplemento	Manutenção	Descarte
1o. Nivel							
Produtividade dos Clientes	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Produtividade dos Clientes?						X
Simplicidade	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Simplicidade?					X	
Conveniência	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Conveniência?		X				
Risco	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos ao Risco?						X
Diversão e imagem	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Diversão e imagem?	X					
Preservação ambiental	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Preservação ambiental?						X
2o. Nivel							
Produtividade dos Clientes	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Produtividade dos Clientes?						X

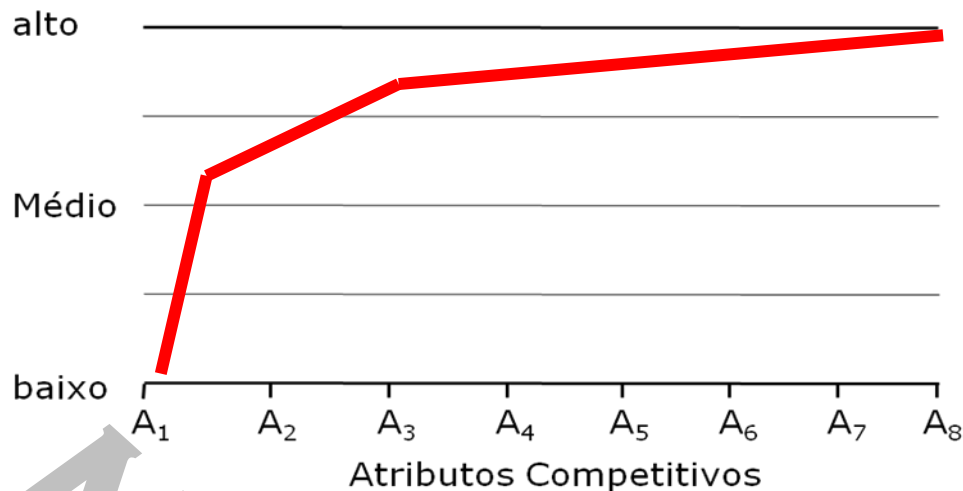
Simplicidade	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Simplicidade?						X	
Conveniência	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Conveniência?		X					
Risco	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos ao Risco?							X
Diversão e imagem	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Diversão e imagem?	X						
Preservação ambiental	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Preservação ambiental?							
3o. Nivel								
Produtividade dos Clientes	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Produtividade dos Clientes?							X
Simplicidade	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Simplicidade?						X	
Conveniência	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Conveniência?		X					
Risco	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos ao Risco?							X

Diversão e imagem	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Diversão e imagem?	x					
Preservação ambiental	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Preservação ambiental?						x
4o. Nivel							
Produtividade dos Clientes	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Produtividade dos Clientes?						x
Simplicidade	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Simplicidade?					x	
Conveniência	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Conveniência?		x				
Risco	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos ao Risco?						x
Diversão e imagem	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Diversão e imagem?	x					
Preservação ambiental	Em que Estágio se encontram os maiores obstáculos a Preservação ambiental?						x
Conclusão Global sobre a Experiência de Compra							

Analisando os níveis de segmento de clientes no enfoque do ciclo de experiência de compras, foi detectado as alavancas positivas e as negativas. Sobre as alavancas positivas podemos citar os atributos de uso e suplementos, pois em todos os níveis estes dois enfoques foram superados e podem agregar uma vantagem competitiva. Nas alavancas negativas foi detectada os descartes em todos os níveis de clientes, pois a empresa não possui uma política clara e definida sobre os resíduos e reciclagem do material. Este item, merece uma atenção especial, pois representa uma fraqueza para a organização.

Atributos Competitivos	Características dos Atributos
INOVAÇÃO INCREMENTAL	FREQUENCIA DE NOVAS TECNOLOGIAS
DESIGN	TOUCH SCREEN, MODA
DESEMPENHO	INTERATIVIDADE, MOBILIDADE, CONECTIVIDADE
EXPERIÊNCIA DE COMPRA	ASSEBILIDADE AOS PRODUTOS

Estabelecer a Curva de Valor do Negócio						
Atributos Competitivos	Valores envolvidos (Tabela 01)	Métrica de Avaliação	Situação			Avaliação frente a Utilidade para o Cliente
			Baixo	Médio	Alto	
INOVAÇÃO INCREMENTAL	ALTO	No. De lançamentos disponibilizados no mercado/tempo			x	ALTO
DESIGN	ALTO	volume de venda x produto			x	ALTO
DESEMPENHO	ALTO	pesquisa			x	ALTO
EXPERIÊNCIA DE COMPRA	ALTO	tempo de permanência dentro da loja			x	ALTO
LEALDADE	ALTO	aumento de ticket médio			x	ALTO



Conclusão Final

A análise demonstra que através dos atributos competitivos, foi possível mensurar o alto valor percebido no que envolve o nível de satisfação do cliente, fazendo com que o produto se torne com um diferencial competitivo frente aos seus concorrentes.

CANAIS DE ALCANCE DO CLIENTE

Canais de Alcance do Cliente

CLIENTES

Existem outros canais pelos quais os clientes possam ser atingidos?	Tais como: e-commerce, workshops, feiras, congressos, seminários e propaganda "boca a boca"
Como os canais utilizados agora estão integrados?	Se integram na medida da necessidade da informação divulgada, pois para cada canal é formatado uma customização da mensagem sem perder a característica de unicidade na comunicação.
O quanto os canais atuais estão preparados para familiarizar os clientes com a proposição de valor da Empresa?	Toda comunicação está alicerçada na estratégia de proposição de valor da companhia, com isso, a preparação destes canais é feita de forma cuidadosa e bem elaborada.
Como é feita a venda para o cliente?	Feita em loja especializada ou e-commerce
Quais as alternativas que possui?	Caso não encontre uma loja física, pode utilizar o recurso de compra e-commerce.
Como é feita a entrega?	Na loja física no ato da compra e na loja virtual com entrega rápida (máximo 03 dias)
Como é feito o apoio do pós-venda?	Atualizações gratuitas periódicas do software, melhorando a performance dos recursos disponíveis para o cliente.

Canais de Alcance do Cliente		
Segmentos de Clientes	Canais Utilizados	Canais Possíveis
1º. NÍVEL	Loja física, boca-a-boca, propaganda em redes sociais	Loja virtual Workshop, congressos e feiras
2º. NÍVEL	Loja virtual, congressos, feiras e, propaganda em redes sociais e workshops	Livrarias e Propaganda dos meios de comunicação de massa. Ex. revista,
3º. NÍVEL	Loja física e propaganda boca-a-boca	Loja virtual, propaganda dos meios de comunicação de massa. Ex. revista
4º. NÍVEL	Loja física e propaganda boca-a-boca	Loja virtual, propaganda dos meios de comunicação de massa. Ex. revista

Conclusão Final
Os meios de atratividade da informação é diversificado na medida que o nível de cliente é diferente. Com isso, para cada situação é importante perceber qual destes meios criarão a atratividades dos clientes e com isso, utilizar a melhor forma de comunicação para despertar o interesse, para criar um desejo/necessidade e por fim a ação, ou seja, a compra.

RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Relacionamento com o Cliente	
CLIENTES	
Que tipo de relacionamento cada Segmento de Cliente espera que seja estabelecido?	1º. Nível: Informação da marca com clareza e objetividade para efetuar um comparativo com os produtos dos concorrentes; 2º. Nível: Ter uma experiência de utilização com os produtos; 3º. Nível: Abordagem sobre o esclarecimento dos produtos e o posicionamento da marca. 4º. Nível: Oferecer vantagens de experimentação dos produtos para criar um interesse na compra;
Qual o escopo para cada tipo de relacionamento com os Segmentos de Clientes?	1º. Nível: Campanhas de mídia nos veículos de comunicação, 2º. Nível: Facilidade do contato elevando a experiência de compra;

	3º. Nível: Workshop nas lojas para apresentação do uso dos produtos e equipe comercial altamente qualificada e preparada para apresentar o produto 4º. Nível: Pulverizar o posicionamento da marca para atrair a atenção, interesse, desejo e ação de compra.
Quais relacionamentos já estão estabelecidos?	Workshops sobre a utilização dos produtos, oferecer a experimentação, apresentar as facilidades de uso e manuseio, entre outros.
Qual a postura dos relacionamentos com os Segmentos de Clientes?	1º. Nível: Comunicação em mídias sociais e outros meios de comunicação que atinja estes clientes; 2º. Nível: Oferecer programas de fidelização com a marca; 3º. Nível: Disponibilizar produtos para gerar experimentação 4º. Nível: Posicionamento da marca através da publicidade e merchandising.
Qual a estrutura do relacionamento com os Segmentos de Clientes?	1º., 2º., 3º. e 4º. Nível: Através da explanação do vendedor e experiência do produto;
Como estão integrados com o resto do Modelo de Negócio?	A sinergia de comunicação entre os vários formatos de vendas estão associados ao portfólio, com isso, a medida que o nível de experiência de compra é atingido pela superação das expectativas, conseguirá agregar valor a marca e consequentemente despertar a necessidade e desejo para a aquisição do produto.

Conclusão Final

A marca deve se preocupar em alinhar sua comunicação e ação comercial para cada nível de segmento do cliente. A medida que existe a superação destes níveis, isto é, de suspects e prospects se tornam clientes é a prova que o foco do cliente foi atendido e o marketing de relacionamento alcançou sua eficácia, fazendo com que a Apple possa vislumbra um olhar customizado para atender a necessidade de cada grupo de clientes.

FLUXO DE RECEITA

Fluxo de Receita

CLIENTES

Por qual valor os clientes estão realmente dispostos a pagar?	Estão dispostos a pagar um valor acima da
---	---

	média do mercado, pois consideram um produto diferenciado que agrega status e estilo de vida.
O quanto estão pagando agora?	Um valor alto acima do mercado estipulado pela própria fabricante, mas consideram um custo/benefício, isto é, pagam o preço da inovação tecnológica.
O quanto cada fluxo contribui para a receita total?	Em análise o fluxo virtual é o que os clientes estão dispostos a pagar (Premium price), com isso, a Apple pode investir massivamente em inovação e repassar este custo para o cliente. Através do fluxo real a empresa estipula o preço e aproveita o intangível somado ao tangível para compor sua receita total.

Conclusão Final

A marca e seus valores estão além de seus ativos tangíveis, pois agrega os recursos intangíveis na criação da curva de valor, fazendo com que a organização tenha uma vantagem competitiva sustentável. Através deste escopo, o cliente eleva o nível de aceitação sobre o valor percebido, adquirindo desta forma, o produto no preço estipulado pela companhia.

RECURSOS-CHAVE

Recursos-Chave

RECURSOS-CHAVE	DESCRIÇÃO DOS RECURSOS-CHAVE
RECURSOS TANGÍVEIS	
Software	Tecnologia avançada para soluções de programação
Aplicativos/Acessórios	Venda de produtos e serviços para manutenção e continuidade do uso da marca
Produto	Facilidade no manuseio, interativo e <i>mobile</i>
Fábrica	Utiliza estrutura de outsourcing para a fabricação dos produtos, ficando com a criação e desenvolvimento para o seu <i>Quartel Office / Head Office</i>
RECURSOS INTANGÍVEIS	
Marca	Credibilidade, Desempenho, Durabilidade
Imagem	Status, Novidade, Design, Performance
Experiência de compra	Customização, Conveniência e Usabilidade
Grupos Sociais	Acessibilidade através dos diversos produtos
RECURSOS HUMANOS	
Pessoas	Acessibilidade,
Competências	Retenção de talentos
Motivação	Valorização do indivíduo

Ambiente de trabalho	Flexível e Aconchegante
RECURSOS RELACIONAIS	
Assistência técnica	Serviço automatizado
Pós Venda	Assistência pessoal dedicada
Programas de Fidelização	Comunidades
Parcerias	Co-criação de aplicativos e softwares

Avaliação dos Recursos-Chave				
RECURSOS-CHAVE	PROPOSIÇÕES DE VALOR	CANAIS DE ALCANCE	RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	FLUXO DE RECEITA
Hardware	0	1	0	1
Aplicativos/Acessórios	1	1	1	1
Produto	0	0	1	1
Fábrica	0	1		1
Marca	1	1	1	1
Imagem	1	1	1	1
Experiência de compra	1	1	1	1
Grupos Sociais	1	0	1	1
Pessoas	0	1	0	0
Competências	0	1	0	0
Motivação	0	1	0	0
Ambiente de trabalho	0	1	0	0
Assistência técnica	0	1	0	0
Pós Venda	1	0	1	1
Fidelização	1	0	1	1
Parcerias	1	1	0	1

Avaliação dos Recursos-Chave pelo VRIO ampliado							
Recursos-Chave	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Não-Substituibilidade	Implicações Competitivas	Desempenho Econômico
RECURSOS TANGÍVEIS	0/1	0	0	0/1	1/0	SEM VANTAGEM COMPETITIVA	BAIXO DO NORMAL
RECURSOS INTANGÍVEIS	1	1	1	1	1	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL	ACIMA DO NORMAL
RECURSOS HUMANOS	0/1	0/1	0/1	1	1	VANTAGEM COMPETITIVA TEMPORÁRIA	ACIMA DO NORMAL
RECURSOS RELACIONAIS	1	0/1	0	1	1/0	VANTAGEM COMPETITIVA TEMPORÁRIA	ACIMA DO NORMAL

Conclusão Final

Avaliando as competências e capacitações da organização, fica evidenciado uma forte

vantagem competitiva atribuída aos seus recursos-chaves, alinhando desta forma no seu plano de negócio, a vantagem competitiva sustentável do negócio, alavancando a curva do VRIO acima do normal, onde possibilita o desempenho da APPLE frente aos seus players.

NÃO COPIAR

ATIVIDADES-CHAVE

Atividades-Chave Ampliadas	
ATIVIDADES-CHAVE	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADES-CHAVE
ATIVIDADES-CHAVE DA EMPRESA	
Logística de Entrada	Fornecedores de matérias-primas
Operações	Processos industriais de fabricação
Logística de Saída	Distribuição para os canais de vendas
Marketing e Vendas	Atuar de forma única em todos os mercados
Serviços	Unicidade na qualidade do serviço, independente do país
Aquisições	Busca por recursos – chaves tangíveis
Desenvolvimento de Tecnologia	Aprimoramento da inovação incremental
Gerência de Recursos Humanos	Treinamento qualificado e política de retenção de talentos.
Infra-Estrutura da Empresa	Desenvolvimento de parcerias internacionais
ATIVIDADES-CHAVE ORIUNDA DO PCF	
Velocidade de mudança	Inovação acelerada na criação de novos produtos, mantendo desta forma uma alta flexibilidade corporativa
Economia de escala	Através do volume de fabricação, O custo do produto é reduzido possibilitando a adesão de novos consumidores.
Tamanho do mercado	Devido a grande “popularização” da marca, o mercado se expandi, atraindo desta forma, clientes qualificados para adesão à marca.
Frequência de compras	A fidelização do cliente volatiliza a sustentabilidade do negócio
Compras complementares	Um produto se torna a porta de entrada para o fascínio mundo Apple.
Canais de distribuição	Venda direcionada através de Lojas próprias, e-commerce
Alianças	Divulgação da marca através de merchandising (mídias); cross advertising(publicidades envolvendo a marca) e livrarias
Conveniência	O cliente possui uma facilidade de aquisição tanto dos produtos quanto dos serviços complementares (agregados)
ATIVIDADES-CHAVE ORIUNDA DO SCOR	
Processos operacionais e gerenciais	Permitem que proporcione valor de maneira reproduzível — e passível de crescer em escala
Manufatura	Produção estratégica em países com custo operacional baixo
Fornecedores	Possui vários fornecedores para o hardware
Produto acabado	Entrega o produto ao cliente conforme prometido

Agrupamento de Atividades-Chave	
ATIVIDADES-CHAVE DE NEGÓCIO	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADES-CHAVE
Logística de Entrada	Fornecedores de matérias-primas
Operações	Processos industriais de fabricação
Logística de Saída	Distribuição para os canais de vendas
Marketing e Vendas	Atuar de forma única em todos os mercados
Velocidade de mudança	Inovação acelerada na criação de novos produtos, mantendo desta forma uma alta flexibilidade corporativa
Produto acabado	Entrega o produto ao cliente conforme prometido
ATIVIDADES-CHAVE DE SUPORTE	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADES-CHAVE
Serviços	Unicidade na qualidade do serviço, independente do país
Aquisições	Busca por recursos – chaves tangíveis
Desenvolvimento de Tecnologia	Aprimoramento da inovação incremental
Gerência de Recursos Humanos	Treinamento qualificado e política de retenção de talentos.
Infra Estrutura da Empresa	Desenvolvimento de parcerias internacionais
Economia de escala	Através do volume de fabricação, O custo do produto é reduzido possibilitando a adesão de novos consumidores.
Tamanho do mercado	Devido a grande “popularização” da marca, o mercado se expandi, atraindo desta forma, clientes qualificados para adesão à marca.
Compras complementares	Um produto se torna a porta de entrada para o fascínio mundo Apple
Frequência de compras	. A fidelização do cliente volatiliza a sustentabilidade do negócio
Alianças	Divulgação da marca através de merchandising (mídias); crossadvertising (publicidades envolvendo a marca) e livrarias
Conveniência	O cliente possui uma facilidade de aquisição tanto dos produtos quanto dos serviços complementares (agregados)
ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADES-CHAVE
Canais de distribuição	Venda direcionada através de Lojas próprias, e-commerce
Processos operacionais e gerenciais	Permitem que proporcione valor de maneira reproduzível — e passível de crescer em escala
Manufatura	Produção estratégica em países com custo operacional baixo
Fornecedores	Possui vários fornecedores para o hardware

Avaliação das Atividades-Chave pelo VRIO ampliado

Atividades-Chave	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Não-Substituibilidade	Implicações Competitivas	Desempenho Econômico
Logística de Entrada	0	0	0	1	0/1	SEM VANTAGEM COMPETITIVA	BAIXO DO NORMAL
Operações	1/0	1/0	0	1	0/1	VANTAGEM COMPETITIVA TEMPORÁRIA	NORMAL
Logística de Saída	1/0	0	0	1	0/1	VANTAGEM COMPETITIVA TEMPORÁRIA	NORMAL
Marketing e Vendas	1	1	1/0	1	1/0	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL	ACIMA DO NORMAL
Serviços	1/0	1	1/0	1	1/0	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL	ACIMA DO NORMAL
Aquisições	1/0	1/0	0/1	1	0/1	VANTAGEM COMPETITIVA TEMPORÁRIA	NORMAL
Desenvolvimento de Tecnologia	1	1	1/0	1	1/0	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL	ACIMA DO NORMAL
Gerência de Recursos Humanos	1	1/0	1/0	1	1/0	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL	ACIMA DO NORMAL
Infra-Estrutura da Empresa	1	1/0	1/0	1	1/0	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL	ACIMA DO NORMAL

Conclusão Final

OS RECURSOS CHAVES ALIADOS COM AS ATIVIDADES CHAVE INTEGRAM UMA VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL ELEVANDO UM DESEMPENHO ECONÔMICO ACIMA DO NORMAL, POSSIBILITANDO DESTA FORMA A ORGANIZAÇÃO MANTER O VRIO À FRENTE DO SEUS PRINCIPAIS PLAYERS MUNDIAIS.

PARCERIAS-CHAVE

Caracterização dos Fornecedores

O FORNECEDOR 1 E 2 CAMADAS	O QUE O FORNECEDOR ENTREGA?
Matérias primas - hardware	Pecas e componentes eletrônicos
Software e Processadores	Pecas p/ processamento de dados e espaço de memória
Acabamentos	Pecas p/ designer e acessórios
Aplicativos	Módulos integrados para interação do usuário
CLIENTES FORNECEDOR 1 E 2 CAMADAS	O QUE O FORNECEDOR ENTREGA?
Centros de distribuição	Disponibiliza os produtos através da venda em lojas especializadas de varejo, assistências técnicas e e-commerce
Lojas Próprias	Disponibiliza os produtos através da venda em lojas próprias de varejo e e-commerce
Clientes Pessoa física	Adquire produtos para utilização própria
Clientes Pessoa Jurídica	Adquire produtos para fins de desenvolvimento empresarial

Correlação entre Empresa e os Fornecedores

		DE				
		EMPRESA	FORNECEDOR 1	FORNECEDOR 2	FORNECEDOR 3	FORNECEDOR 4
PARA	EMPRESA		X	X	X	X
	FORNECEDOR 1	-		-	-	-
	FORNECEDOR 2	-	X		X	-
	FORNECEDOR 3	X	-	-		X
	FORNECEDOR 4	X	-	-	-	

Forma de Relacionamento

RELACIONAMENTO		DEFINIÇÃO DA FORMA DE RELACIONAMENTO
DE	PARA	
EMPRESA	Clientes fornecedores	Visa a solução rápida e conjunta de problemas com a integração para acelerar a disponibilidade de produtos com alta velocidade de mudanças tecnológicas.
FORNECEDOR 1	Empresa	Visa ofertar uma commodities tecnológica, porém com padrão de qualidade, mantendo o "just time" para não ficar na escassez de matéria prima.
FORNECEDOR 2	Empresa	Visa oferecer uma tecnologia de ponta, inovadora alavancando o supply chain dito também como incremental
FORNECEDOR 3	Empresa	Visa desenvolver produtos conforme a demanda do fabricante para atender rapidamente a necessidade do mercado.
FORNECEDOR 4	Empresa	Visa ofertar o desenvolvimento de aplicativos porém customizadas para adaptar as necessidades do produto, acelerando a inovação incremental.

Camadas de Fornecimento

FORNECEDORES DA 1ª. E 2ª. CAMADA		CLIENTES DA 1ª E 2ª. CAMADA	EMPRESA
FORNECEDOR 1	Muitos fornecedores	FORNECEDOR 1	Comércio local - virtual
FORNECEDOR 2	Muitos fornecedores	FORNECEDOR 2	Comércio local - virtual
FORNECEDOR 3	Poucos Fornecedores	FORNECEDOR 3	Fornecimento tradicional
FORNECEDOR 4	Poucos Fornecedores	FORNECEDOR 4	Fornecimento tradicional

Tipos de Relacionamento com os Fornecedores

CAMADA	FORNECEDOR	TIPO DE RELACIONAMENTO
Fornecedor 1ª	Fornecedor 1 e 2	Muitos fornecedores
Fornecedor 2ª.	Fornecedor 3 e 4	Poucos Fornecedores
Clientes 1ª.	Fornecedor 1 e 2	Integração Vertical
Clientes 2ª.	Fornecedor 3 e 4	Fornecimento tradicional

Tipos de Parceiros-Chave

PARCEIROS-CHAVE	RECURSOS-CHAVES A SEREM ADQUIRIDOS	ATIVIDADES-CHAVE A SEREM EXERCIDAS
Fornecedor 3	Acabamentos e acessórios	Logística de entrada
Fornecedor 4	Aplicativos	Logística de saída
Cliente-Fornecedor 1	produtos	Marketing e vendas
Cliente-Fornecedor 2	Marca	serviços

Conclusão Final

A análise comparativa permite a organização focar nas suas parcerias sustentáveis a fim de buscar uma excelência de entrega de valor para o mercado.

ESTRUTURA DE CUSTO

Estrutura de Custo

PROPOSIÇÃO DE VALOR

Quais são os custos mais importantes inerentes ao modelo de negócios?	Logística de Entrada; Operações e Infra Estrutura da Empresa
Que recursos-chave são mais caros?	Marca; Imagem; Experiência de Compra.
Que atividades-chave são mais caras?	Marketing e Vendas; Desenvolvimento de Tecnologia

Conclusão Final

Uma análise minuciosa na unidade produtiva, mostra a importância de sua cadeia de suprimentos estar alinhada para a estratégia genérica de diferenciação, elevando desta forma, mesmo vendendo tecnologia (commodities) consegue alavancar uma margem de contribuição acima da concorrência.

O Modelo de Negócio

Vide abaixo

Parcerias-Chave: - Fabricantes de acessórios - Gravadoras - Produtoras	Recursos-Chave: - Pessoas - Marca - Conteúdo e acordos - iTunes - Hardware do, iPhone iPad e iPod	Proposição de Valor: Experiência de conectividade contínua	Relacionamento com o Cliente: - Amor à marca - Custo de mudança	Segmentos de Clientes: Mercado de massa interessados em tecnologia e designer
	Atividades-Chave: - Design - Marketing		Canais de Alcance do Cliente: - Varejo de eletrônicos - Lojas da Apple - Apple.com - Loja do iTunes	
Estrutura de Custo: - Pessoas - Fabricação - Marketing e vendas			Fluxo de Receita: - Venda de hardware - Venda de software - Venda de música e filmes	

CONCLUSÃO FINAL DA SUB-FASE

O processo integrado de gestão da Apple apresenta coerência e sinais positivos para a continuidade de sua vantagem competitiva, pois identifica os seus recursos-chave, atividades-chave e parcerias-chave alinhadas a proposição de valor. Portanto, através desta sinergia, o nível de satisfação da proposta com a entrega é mantido tanto com os fornecedores quanto aos clientes-fornecedores, elevando a expectativa de compra da marca não como um produto tecnológico e sim uma utilidade primária conquistando desta forma não clientes e sim fãs da marca.

2ª Sub-Fase: Competências Organizacionais

Matriz de Relacionamento entre as Atividades-Chave

		ATIVIDADES DE NEGÓCIO						ATIVIDADES DE SUPORTE												ATIVIDADES DE GESTÃO				
		LOGÍSTICA de ENTRADA	Operações	Logística de saída	Marketing e vendas	VELOCIDADE DE MUDANÇA	PRODUTO ACABADO	Serviços	Aquisições	Desenvolvimento de tecnologia	Gerência de Recursos Humanos	Infraestrutura da Empresa	Economia de escala	Tamanho do mercado	Compras complementares	FREQUÊNCIA DE COMPRAS	ALIANÇA	CONVENIÊNCIA	Canais de distribuição	Processos operacionais e gerenciais	Manufatura	Fornecedores		
ATIVIDADES DE NEGÓCIO	ATIVIDADES-CHAVE																							
	Logística de Entrada		1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1		
	Operações	1		1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0		
	Logística de Saída	0	0		1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0		
	Marketing e Vendas	1	0	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1		
	Velocidade de mudança	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1		
	Produto Acabado	1	1	1	1	1		1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1		
ATIVIDADES DE SUPORTE	ATIVIDADES-CHAVE																							
	Serviços	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
	Aquisições	0	0	0	1	1	1	0		1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1		
	Desenvolvimento de Tecnologia	1	1	1	1	1	1	0	1		0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1		
	Gerência de Recursos Humanos	0	0	0	1	1	1	1	1	0		1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0		
	Infra Estrutura da Empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
	Economia de escala	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1		1	0	1	1	0	1	1	1	1		
	Tamanho do mercado	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1		1	1	1	1	1	0	0	0		
	Compras complementares	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1		1	1	1	1	0	0	1		
	Frequência de compras	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1		1	1	1	1	0	1		
ATIVIDADES DE GESTÃO	ATIVIDADES-CHAVE																							
	Canais de distribuição	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1		1	0	0		
	Processos operacionais e gerenciais	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0		1	1		
	Manufatura	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1		1		
	Fornecedores	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1			

Conclusão Final

Através do cruzamento das matrizes de Atividades-chave percebe-se uma grande incidência das atividades de negócio correlacionado com uma frequência muito alta com as outras atividades, isto é, atividades de suporte e atividades de gestão. Esta análise possibilita que a viabilização das fontes de poder para a busca de uma vantagem competitiva iniciará dentro deste escopo, mas também se faz necessário a observação em alguns pontos das atividades de suporte e de gestão, pois são fatores complementares que se unem para a consolidação de agregar valor ao cliente direcionado ao seu posicionamento de negócio.

Matriz de Relacionamento entre as Atividades-Chave e Fornecedores

		FORNECEDORES 1 E 2 CAMADA				CLIENTES-FORNECEDORES – 1 E 2 CAMADA			
		Matérias primas - hardware	Software e processadores	Acabamentos	aplicativos	Centros de distribuição	Lojas Próprias	Clientes Pessoa Física	Clientes Pessoa Jurídica
ATIVIDADES DE NEGÓCIO	ATIVIDADES-CHAVE 1								
	Logística de Entrada	1	1	1	0	0	0	0	1
	Operações	1	1	1	0	0	0	0	1
	Logística de Saída	0	0	1	1	1	1	0	1
	Marketing e Vendas	0	1	1	1	1	1	1	1
	Velocidade de mudança de Produto Acabado	1	1	1	1	1	1	1	1
ATIVIDADES DE SUPORTE	ATIVIDADES-CHAVE 1								
	Serviços	0	0	1	1	1	1	1	1
	Aquisições	0	0	1	1	1	0	1	1
	Desenvolvimento de Tecnologia	1	1	0	1	0	0	0	1
	Gerência de Recursos Humanos	0	0	0	0	1	0	1	1
	Infra Estrutura da Empresa	1	1	1	1	1	1	1	1
	Economia de escala	1	1	1	0	1	1	1	0
	Tamanho do mercado	0	1	1	1	1	1	1	1
	Compras complementares	0	0	1	1	0	1	1	1
	Frequência de compras	0	0	1	1	0	1	1	1
	Alianças	0	1	1	1	1	1	1	1
	Conveniência	0	1	1	1	1	1	1	1
ATIVIDADES DE GESTÃO	ATIVIDADES-CHAVE 1								
	Canais de distribuição	0	0	1	1	1	1	1	1
	Processos operacionais e gerenciais	1	1	1	1	0	0	0	1
	Manufatura	1	1	1	0	0	0	0	1
	Fornecedores	1	1	1	1	0	0	0	1

Conclusão Final

Conforme análise em epígrafe, visualiza uma sinergia mais contundente com todas atividades (negócio, suporte e gestão) entre os fornecedores da

camada 1 e 2, pois considera-se a ponta de partida para todo o processo de posicionamento e entrega de valor para os clientes-fornecedores. Já na ótica destes clientes-fornecedores, avalia-se uma forte conexão nas atividades de suporte, isto demonstra a sinergia para que se possa efetuar a consolidação desta entrega de valor, pois as partes do meio são totalmente responsáveis para o sucesso da empresa.

Empresas Distribuidoras

SEGMENTOS DE CLIENTES	CANAIS UTILIZADOS	CANAIS POSSÍVEIS	EMPRESAS DISTRIBUIDORAS
1º. NÍVEL	Loja física, boca-a-boca, propaganda em redes sociais	Loja virtual, Workshop, congressos e feiras	Lojas próprias ou lojas multi produtos
2º. NÍVEL	Loja virtual, congressos, feiras e, propaganda em redes sociais e workshops	Livrarias e Propaganda dos meios de comunicação de massa. Ex. revista,	Lojas com plataforma de venda virtual - e-commerce
3º. NÍVEL	Loja física e propaganda boca-a-boca	Loja virtual, propaganda dos meios de comunicação de massa. Ex. revista	Lojas próprias ou lojas multi produtos
4º. NÍVEL	Loja física e propaganda boca-a-boca	Loja virtual, propaganda dos meios de comunicação de massa. Ex. revista	Lojas próprias ou lojas multi produtos

Conclusão Final

Devido a matriz relacionada pode-se concluir que a divulgação da marca está ligada diretamente ao seu ambiente físico de venda, pois a partir deste canal de venda a marca poderá explorar o efeito da experiência de compra onde está totalmente ligada a apresentação e utilização do produto, visando um despertar no processo de compra, ou seja, AIDA, atenção, interesse, desejo e ação de compra. Formatando uma unicidade entre as atividades-chave baseada nos seus recursos-chave e consolidando desta forma, a entrega final do valor para o cliente.

Matriz de Relacionamento entre as Atividades-Chave e Distribuidores

		DISTRIBUIDORAS		
		LOJA PRÓPRIA	LOJA MULTI PRODUTOS	E-COMMERCE
ATIVIDADES DE NEGÓCIO	ATIVIDADES-CHAVE 1			
	Logística de Entrada	0	0	0
	Operações	0	0	0
	Logística de Saída	1	1	1
	Marketing e Vendas	1	1	1
	Velocidade de mudança	1	1	1
	Produto Total	1	1	1
ATIVIDADES DE SUPORTE	ATIVIDADES-CHAVE 1			
	Serviços	1	1	1
	Aquisições	1	1	0
	Desenvolvimento de Tecnologia	0	0	0
	Gerência de Recursos Humanos	1	0	0
	Infra Estrutura da Empresa	1	0	1
	Economia de escala	1	1	1
	Tamanho do mercado	1	1	1
	Compras complementares	1	1	1
	Frequência de compras	1	1	1
	Alianças	1	1	1
	Conveniência	1	1	1
ATIVIDADES DE GESTÃO	ATIVIDADES-CHAVE 1			
	Canais de distribuição	1	1	1
	Processos operacionais e gerenciais	1	1	1
	Manufatura	0	0	0
	Fornecedores	0	0	0

Conclusão Final

Existe uma forte evidência para as atividades de negócio e de suporte para a entrega sobre o primeiro distribuidor, ou seja, loja própria. Tomando como base uma extensão da organização para atender o varejo é necessário a preocupação acima do nível para a mesma entrega do produto, pois o elo de fornecimento não poderá haver quebras de níveis de satisfação. Também esta entrega de valor assume também para as lojas multi marcas, pois a preocupação com a pulverização x canibalização da imagem de marca não pode acontecer, visto que a integridade da proposta de valor deve ser coerente com o posicionamento em qualquer nível de cliente. Outra interessante abordagem é o canal e-commerce, pois estão alinhados com os outros canais de distribuição mantendo desta forma a sintonia da proposta de valor. Desta forma agrega para todos os públicos a consistência de marca

independente do canal de distribuição.

COMPETÊNCIAS-CHAVE

COMPETÊNCIAS-CHAVE	DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS-CHAVE
Produto manufaturado	Facilidade no manuseio, interativo e <i>mobile</i>
Marca	Credibilidade, Desempenho, Durabilidade
Imagem / Posicionamento	Status, Novidade, Design, Performance
Produto total	Entrega do produto ao cliente conforme a proposta de valor
Experiência de compra	Customização, Conveniência e Usabilidade
Competência organizacional	Retenção de talentos
Marketing e Vendas	Atuar de forma única em todos os mercados
Velocidade de mudança	Inovação acelerada na criação de novos produtos, mantendo desta forma uma alta flexibilidade corporativa
Serviços	Unicidade na qualidade do serviço, independente do país
Desenvolvimento de Tecnologia	Aprimoramento da inovação incremental
Compras complementares	Um produto se torna a porta de entrada para o fascínio mundo Apple
Frequência de compras	A fidelização do cliente volatiliza a sustentabilidade do negócio
Alianças	Divulgação da marca através de merchandising (mídias); cross advertising (publicidades-notícias envolvendo a marca) e livrarias
Conveniência	O cliente possui uma facilidade de aquisição tanto dos produtos quanto dos serviços complementares (agregados)
Canais de distribuição	Venda direcionada através de Lojas próprias, e-commerce
Processos operacionais e gerenciais	Permite que proporcione valor de maneira reproduzível — e passível de crescer em escala

Competências-Chave relacionadas com os Elos

COMPETÊNCIAS-CHAVE	ELoS INTERNOS RELACIONADOS	ELoS EXTERNOS RELACIONADOS
Produto Manufaturado	Logística de Entrada/Matérias primas – hardware/Software e processadores/Acabamentos/aplicativos//Operações/Logística de Saída/Marketing e Vendas/Velocidade de mudança/Produto acabado/ /Desenvolvimento de Tecnologia/Gerência de Recursos Humanos/Infra Estrutura da Empresa/Economia de escala/ / /Processos operacionais e gerenciais/Manufatura/Fornecedores	Canais de distribuição Centros de distribuição/Lojas Próprias/ Clientes Pessoa Física/Clientes Pessoa Jurídica Serviços/Aquisições Tamanho do mercado/Compras complementares/Frequência de compras/Aliações /Conveniência
Marca	Marketing e Vendas/Velocidade de mudança/Produto Acabado/ /Aquisições/Desenvolvimento de Tecnologia/	Serviços Frequência de compras / Alianças/ Canais de distribuição
Imagem / Posicionamento	Marketing e Vendas Velocidade de mudança/	Alianças /Conveniência Canais de distribuição /Centros de distribuição/Lojas Próprias/ Clientes Pessoa Física/Clientes Pessoa
Produto total	Logística de Entrada/Matérias primas – hardware/ Software e processadores/Acabamentos Processos operacionais e gerenciais/Manufatura/Fornecedores Operações/Logística de Saída/Marketing e Vendas/Velocidade de	Clientes Pessoa Física/Clientes Pessoa Jurídica

	mudança/Produto	
Experiência de compra	Produto Acabado/ Marketing e Vendas/Velocidade de mudança	Serviços Compras complementares/Frequência de compras/Alianças /Conveniência
Competência organizacional	Gerência de Recursos Humanos/Infra Estrutura da Empresa/	Serviços/Aquisições/Alianças/
Marketing e Vendas	Velocidade de mudança/Produto Acabado/Desenvolvimento de Tecnologia/Gerência de Recursos Humanos	Serviços/Aquisições/Alianças
Velocidade de mudança	Logística de Entrada /Marketing e Vendas/Produto Acabado/Desenvolvimento de Tecnologia/Gerência de Recursos Humanos	Centros de distribuição/Lojas Próprias/ Clientes Pessoa Física/Clientes Pessoa Jurídica/ Tamanho do mercado/Compras complementares/Frequência de compras/Alianças /Conveniência/Canais de distribuição
Serviços	Marketing e Vendas/Velocidade de Mudança/ Produto Acabado / Logística de Saída	Tamanho do mercado/Compras complementares/Frequência de compras/Alianças /Conveniência/Canais de distribuição
Desenvolvimento de Tecnologia	Logística de Entrada/Matérias primas – hardware/Software e processadores/Operações Processos operacionais e gerenciais/Manufatura/ Fornecedores	Serviços Tamanho do mercado/Compras complementares/Frequência de compras/Alianças /Conveniência
Compras complementares	Marketing e Vendas/ Alianças / Acabamentos/aplicativos	Serviços Tamanho do mercado/Compras complementares/Frequência de compras/Alianças /Conveniência
Frequência de compras	Marketing e Vendas/Velocidade de Mudança/ Produto Acabado / Logística de Saída	Tamanho do mercado/Compras complementares/ Conveniência/Canais de distribuição / Centros de Distribuição
Alianças	Marketing e Vendas/Velocidade de Mudança / Fornecedores / Infra Estrutura da Empresa/	Tamanho do mercado/Compras complementares/ Conveniência/Canais de distribuição / Centros de Distribuição
Conveniência	Acabamentos/aplicativos / Desenvolvimento de Tecnologia/ Produto Acabado/	Tamanho do mercado/Compras complementares/ Canais de distribuição / Centros de Distribuição
Canais de distribuição	Logística de Saída/Marketing e Vendas/Velocidade de mudança	Tamanho do mercado /Centros de distribuição/Lojas Próprias/ Clientes Pessoa Física/Clientes Pessoa Jurídica/

Processos operacionais e gerenciais	Logística de Entrada/Matérias primas - hardware/ Software e processadores /Economia de escala/ Operações/Logística de Saída/Marketing e Vendas/Velocidade de mudança/Produto Acabado	Tamanho do mercado/ Canais de distribuição / Centros de Distribuição
-------------------------------------	--	--

Conclusão Final

A abordagem caracterizou dezesseis competências-chave responsáveis para a entrega de valor, levando em consideração os elos internos e externos relacionais verifica um grau elevado de importância na preocupação por cada item descrito das atividades e recursos chave mencionados para a construção da cadeia de valor. Levando em consideração que o ambiente competitivo tecnológico necessita de ações rápidas para a continuidade desta vantagem competitiva. Portanto, a organização necessita alinhar a matriz acima num sistema de monitoramento e análises, ou seja, a gestão destas competências através de seu *board* para evitar a ocorrência dos *trade offs* do sistema de valor agregado pela marca.

Avaliação das Competência-Chave pelo VRIO ampliado

COMPETÊNCIA-CHAVE	VALOR	RARIDADE	IMITABILIDADE	ORGANIZAÇÃO	NÃO-SUBSTITUIBILIDADE	IMPLICAÇÕES COMPETITIVAS	DESEMPENHO ECONÔMICO
Produto manufaturado	1	0	0	1	0/1	Igual Competitiva Temporária	Normal
Marca	1	1	1	1	1	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal
Imagem/Posicionamento	1	1	1	1	1	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal
Produto total	1	0	0	1	0/1	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Experiência de compra	1	0	0	1	0/1	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Competência organizacional	1	1	1	1	1	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal
Marketing e Vendas	1	0	0	1	1/0	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Velocidade de mudança	1	0	0	1	1/0	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Serviços	1	0	0	0	0/1	Igual Vantagem Competitiva	Normal
Desenvolvimento de Tecnologia	1	1	0	1	1/0	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal
Compras complementares	1	0	0	1	0/1	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Frequência de compras	1	0	0	1	0/1	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Alianças	1	1	0	1	1/0	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Conveniência	1	0	0	0	0/1	Igual Vantagem Competitiva	Normal
Canais de distribuição	1	0	0	1	0/1	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
Processos operacionais e gerenciais	1	1	1	1	1	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

Conclusão Final

A matriz de avaliação das competência-chave demonstram que a curva de valor está acima do normal, proporcionando estas atividades e recursos chaves pré-determinados uma construção da vantagem competitiva pela definição da análise VRIO ampliada.

CONCLUSÃO FINAL DA SUB-FASE

É claramente observado que a compreensão do desafio estratégico efetuado pela Matriz Osterwalder, proporcionou a definição do plano de negócio dividindo pelos quatro níveis de segmentos de clientes, elevando desta forma atributos competitivos que foram ascendentes para a construção da curva de

valor. A partir da análise das atividades primárias e secundárias, a organização demonstrou plena competência estratégica para entregar o valor ao cliente e ao mesmo tempo, reivindicar este valor através da rentabilidade obtida no mercado. Também foi fundamental para a ampliação do VRIO os recursos tangíveis, intangíveis e relacional, proporcionando o alto nível de vantagem competitiva. Todos estes recursos listados foram baseados pela definição do plano de negócio, onde o alinhamento estratégico está em sintonia com o core business da organização, visando seus objetivos em análise das atividades do negócio primordiais para a entrega de valor percebido tanto ao cliente-fornecedor, primeira e segunda camada como também ao fornecedor primeira e segunda camada.

Portanto não obstante da realidade presenciada, a marca e seus atributos competitivos estão à frente dos seus concorrentes, apresentando uma proposta de inovação incremental. Desta forma criam uma estratégia genérica por diferenciação mesmo pertencendo à um ambiente altamente competitivo e de produtos ditos "commoditizados", assim agregando valor aos seus produtos e fidelizando seus clientes para a expansão e continuidade da marca.

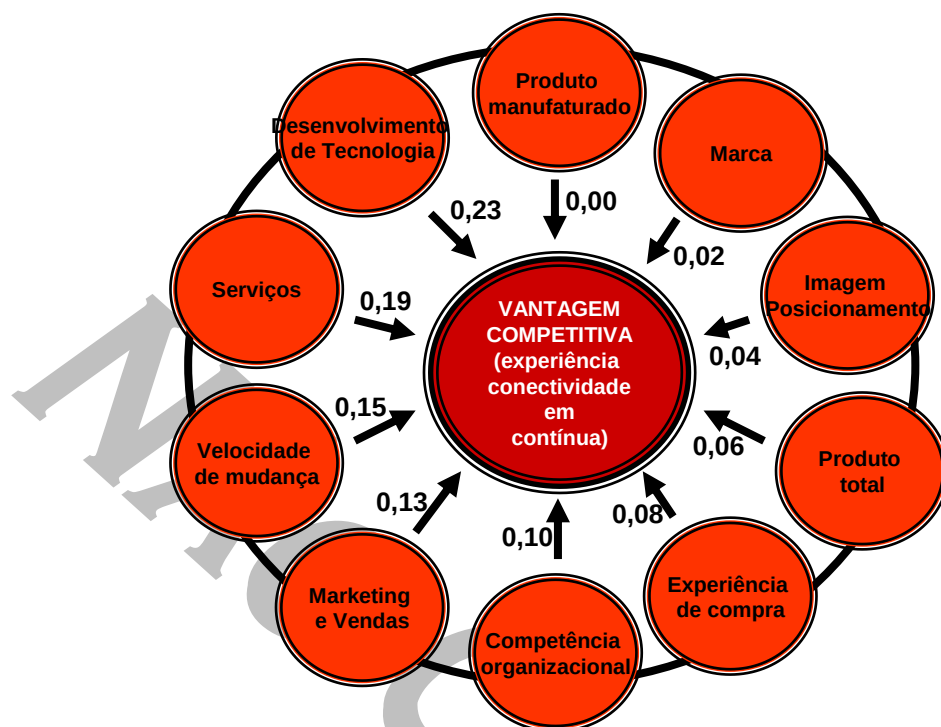
3ª Sub-Fase: Mapas de Atividades


Figura 02: Exemplo de Contribuição de cada Competência-Chave com a Vantagem Competitiva

Matriz de Relacionamento entre as Competências-Chave

		COMPETÊNCIAS-CHAVE															
		Produto manufaturado	Marca	Imagem/Posicionamento	Produto total	Experiência de compra	Competência organizacional	Marketing e Vendas	Velocidade de mudança	Serviços	Desenvolvimento de Tecnologia	Compras complementares	Frequência de compras	Alianças	Conveniência	Canais de distribuição	Processos operacionais e gerenciais
COMPETÊNCIAS-CHAVE	Produto manufaturado		1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1
	Marca	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Imagem/Posicionamento	0	1		1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
	Produto total	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Experiência de compra	1	1	1	1		1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
	Competência organizacional	1	1	0	1	0		1	1	1	1	0	0	1	0	0	1
	Marketing e Vendas	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Velocidade de mudança	1	1	1	1	1	1	1		0	1	0	1	1	1	1	1

Serviços	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
Desenvolvimento de Tecnologia	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1
Compras complementares	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Frequência de compras	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Alianças	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Conveniência	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Canais de distribuição	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0
Processos operacionais e gerenciais	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0

Conclusão Final

A análise entre as dezesseis competências-chaves possibilita a percepção competitiva frente aos players de mercado, caracterizando oito delas como alta vantagem competitiva, são elas: Marca; Imagem/Posicionamento; Produto total; Experiência de compra; Marketing e Vendas; Velocidade de mudança; Serviços; Alianças.

Desta forma fica evidenciado da visão das macro competências para a visão de micro competências da organização, no intuito de elevar estes pontos fortes em ações de marketing para potencializar o *market share* mundial favorecendo a sustentabilidade do plano de negócio com a finalidade de alcançar os óbices estratégicos e a lucratividade almejada pelo *board* da companhia.

Matriz de Relacionamento entre as Competências-Chave e as Atividades-Chave

		ATIVIDADES DE NEGÓCIO							ATIVIDADES DE SUPORTE										ATIVIDADES DE GESTÃO						
		ATIVIDADES-CHAVE	Logística de Entrada	Operações	Logística de Saída	Marketing e Vendas	Velocidade de mudança	Produto Total	ATIVIDADES-CHAVE	Serviços	Aquisições	Desenvolvimento de Tecnologia	Gerência de Recursos Humanos	Infra estrutura da empresa	Economia de escala	Tamanho do mercado	Compras complementares	Frequência de compras	Alianças	Conveniência	ATIVIDADES-CHAVE	Canais de distribuição	Processos operacionais e gerenciais	Manufatura	Fornecedores
COMPETÊNCIAS-CHAVE	Produto manufaturado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Marca	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Imagem/Posicionamento	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
	Produto total	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Experiência de compra	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
	Competência organizacional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Marketing e Vendas	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Velocidade de mudança	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Serviços	0	0	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Desenvolvimento de Tecnologia	1	1	1	1	1	1	1	0	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1
	Compras complementares	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1		1	1	1	1	1	0	0	0
	Frequência de compras	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1		1	1	1	1	1	0	0	0
	Alianças	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	0	1	1	1	1	1
	Conveniência	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1		1	0	0	0	0
	Canais de distribuição	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1			0	0	0
	Processos operacionais e gerenciais	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0		1	1	1



Conclusão Final

Esta matriz proporciona a visualização Da ampliação do VRIO através das atividades de negócios mais relevantes ou seja, Produto manufaturado /Logística de Saída/ Marketing e Vendas /Velocidade de mudança / Produto Total correlacionado com as atividades de suporte encontrada com alto nível de competitividade, isto é,

Tamanho do mercado / Alianças / Frequência de compras .

Todas estas atividades estão interligadas às principais competências chaves, entre elas: Marca / Produto total /Competência organizacional / Marketing e Vendas / Velocidade de mudança. Esta verificação demonstra o alto nível de vantagem competitiva onde a organização poderá explorar para atingir um oceano azul, utilizando a estratégia genérica de diferenciação, assim, criando valor agregado e reivindicando este valor para o aumento da rentabilidade da empresa.

Recursos-Chave

		RECURSOS TANGÍVEIS					RECURSOS INTANGÍVEIS					RECURSOS HUMANOS					RECURSOS RELACIONAIS				
		RECURSOS-CHAVE 1	Software	Aplicativos/Acessórios	Produto Manufaturado	Fábrica	RECURSOS-CHAVE 1	Marca	IMAGEM/POSICIONAMENTO	EXPERIÊNCIA DE COMPRA	GRUPOS SOCIAIS	RECURSOS-CHAVE 1	PESSOAS	COMPETÊNCIAS	MOTIVAÇÃO	AMBIENTE DE TRABALHO	RECURSOS-CHAVE 1	ASSISTÊNCIA TÉCNICA	PÓS VENDA	PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO	PARCERIAS
ATIVIDADES DE NEGÓCIO	ATIVIDADES-CHAVE 1																				
	Logística de Entrada		1	0	1	1		1	0	0	0		1	0	1	1		1	0	0	1
	Operações		1	0	1	1		1	0	0	0		1	0	1	1		1	0	0	1
	Logística de Saída		1	1	1	1		1	0	1	0		1	1	1	0		1	1	1	1
	Marketing e Vendas		1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1
	Velocidade de mudança		1	1	1	1		1	1	1	1		1	0	0	0		0	0	1	1
	Produto Total		1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	0		1	1	1	1
ATIVIDADES DE SUPORTE	ATIVIDADES-CHAVE 1																				
	Serviços		1	1	1	0		1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1
	Aquisições		1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	0		0	1	0	1
	Desenvolvimento de Tecnologia		1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	0	1
	Gerência de Recursos Humanos		1	1	1	1		1	1	0	0		1	1	1	1		1	1	1	1
	Infra Estrutura da Empresa		1	1	1	1		1	1	0	0		1	1	1	1		1	1	1	1
	Economia de escala		1	0	1	1		0	0	0	0		1	0	0	0		0	0	0	0
	Tamanho do mercado		1	1	1	1		1	1	1	1		0	0	0	0		1	1	1	1
	Compras complementares		0	1	1	0		1	1	1	1		1	0	1	0		1	1	1	1
	Frequência de compras		0	1	1	0		1	1	1	1		1	0	1	0		1	1	1	1
	Alianças		1	1	1	1		1	1	1	1		1	0	1	0		1	1	1	1
	Conveniência		0	1	1	0		1	1	1	1		1	0	1	0		1	1	1	1
ATIVIDADES DE GESTÃO	ATIVIDADES-CHAVE 1																				
	Canais de distribuição		0	0	1	0		1	1	1	1		1	1	1	0		1	1	1	1
	Processos operacionais e gerenciais		1	1	1	1		1	1	1	0		1	1	1	1		1	1	1	1
	Manufatura		1	0	1	1		0	0	0	0		1	1	1	1		1	1	0	0
	Fornecedores		1	1	1	1		0	1	1	0		1	1	1	0		1	1	0	1

Conclusão Final

Os atributos competitivos podem ser explorados conforme a utilização do cruzamento dos pontos fortes entre os recursos-chave e as atividades-chave. A matriz permite evidenciar os recursos-chave mais relevantes que apresentam uma fonte de exploração para construção da vantagem competitiva, são eles: Hardware / Produto Manufaturado / Marca / PESSOAS / MOTIVAÇÃO / PARCERIAS.

Efetuada a ação estratégica com a junção deste escopo competitivo, a

organização conseguirá elevar sua participação no mercado, criando desta forma, forças competitivas para manter fidelizados os clientes e conquistar os não-clientes (quatro níveis) e com isso, aumentar sua margem de contribuição e consequentemente sua rentabilidade.

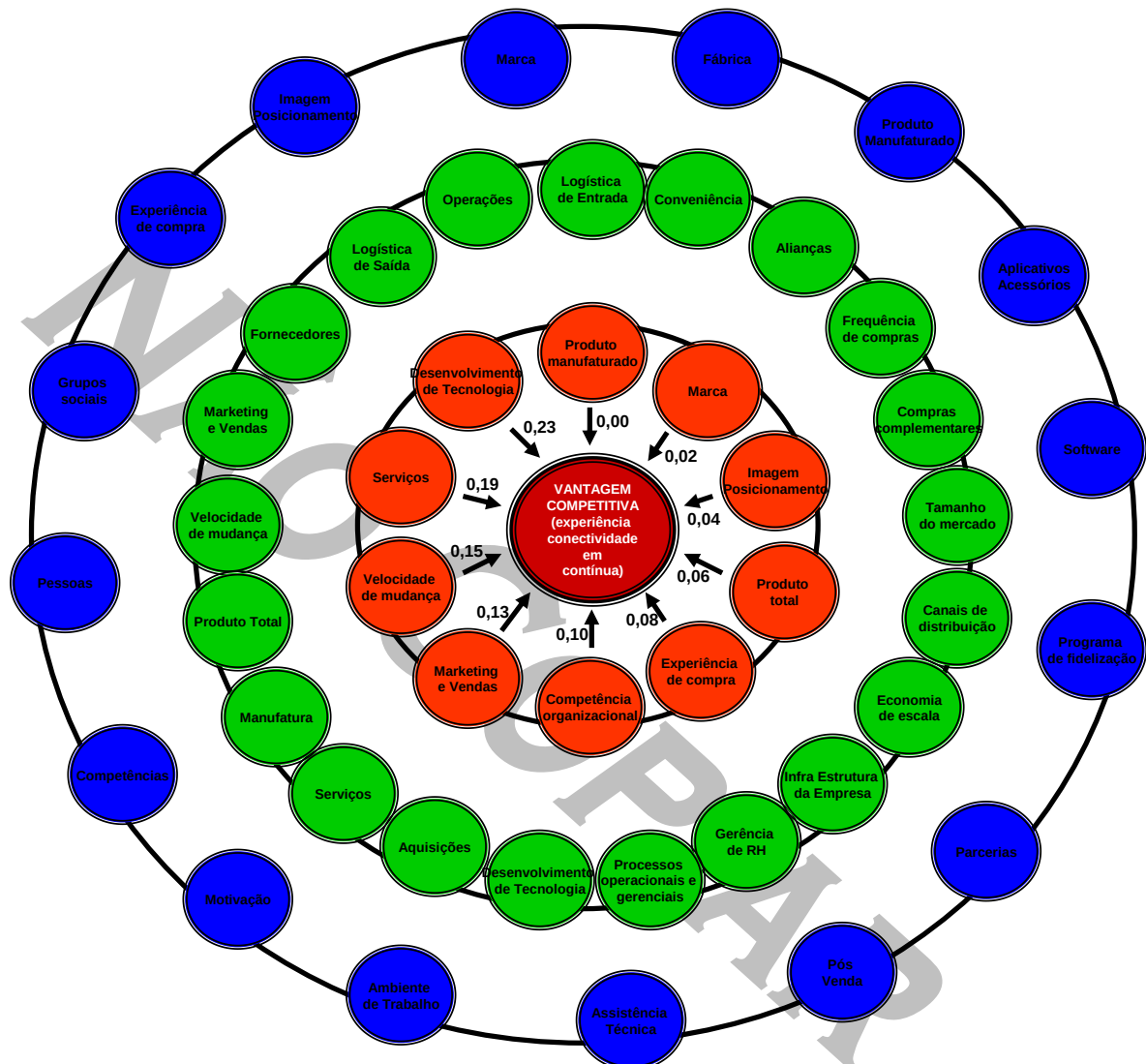


Figura 03: Exemplo de Mapa de Atividades

CONCLUSÃO FINAL DA SUB-FASE

A vantagem competitiva pode ser diagnosticada através da correlação entre os atributos do mapa de atividades. A caracterização destas atividades são sumariamente destacadas pela matriz de relacionamento onde as competências-chave são a fonte da força competitiva proporcionando a elaboração das estratégias pretendidas. Analisando os cenários, a organização adquire expertise nas suas atividades-chave, pois reúnem escopos competitivos para sustentar seu planejamento estratégico definido pelo "board" e atendida às estratégias emergentes com a utilização dos recursos-chave onde proporcionarão alcançar os objetivos.

Portanto, as estratégias realizadas consolidam a imagem da marca no

mercado e conquistam algo inusitado entre os players, pois estereotipa o posicionamento do seu “core business” abrangendo os clientes e estes se sentem parte do negócio e por isso a marca atinge o ápice do encantamento ao cliente quando se consideram os fãs da Apple.

NÃO COPIAR

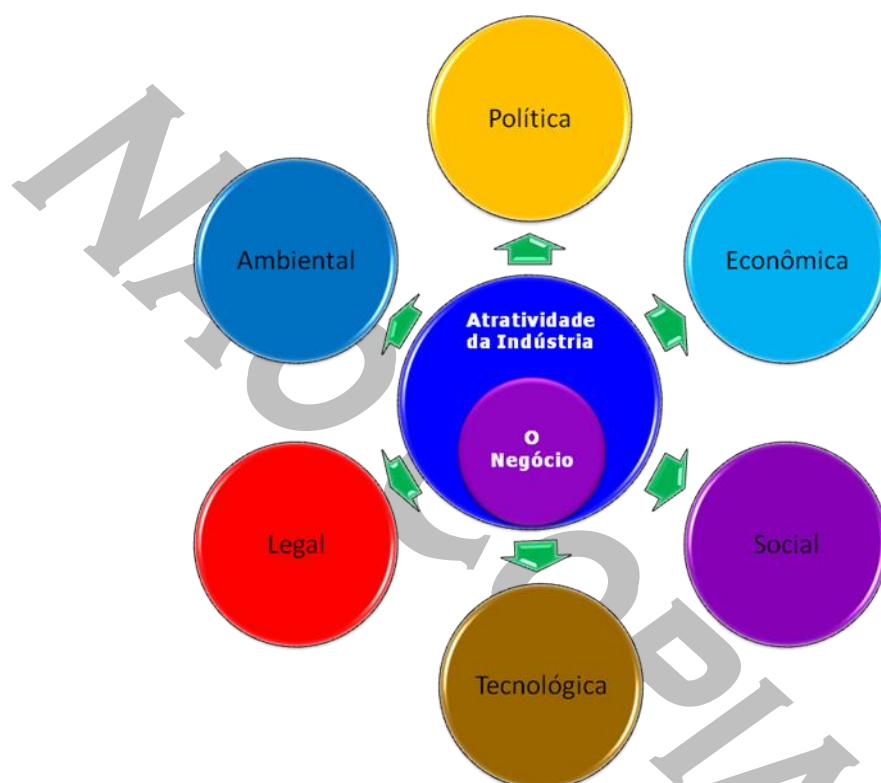
4ª Fase: Definição da Análise Ambiental da Oficina
1ª Sub-Fase: Análise Ambiental
ANALISAR DAS FORÇAS DO AMBIENTE


Figura 04: Forças que interagem no Ambiente

Forças Ambientais			
FORÇA	FATORES DIRECIONADORES EXTERNOS	COMO OS FATORES DIRECIONADORES EXTERNOS AFETAM A EMPRESA?	
		POSITIVAMENTE	NEGATIVAMENTE
Política	Entraves de protecionismo às empresas estrangeiras frente ao seu mercado interno dificultando a entrada de novas marcas/ produtos.	Efetuar a construção de uma planta de produção nos países com mercados mais atraentes	Barreiras de infraestrutura e de investimentos pelos acionistas e board
Econômica	Influências internas e externas comerciais proporcionando ascensão da marca no país.	Realizar a venda devido o aumento da qualidade de vida e renda do consumidor brasileiro;	Os concorrentes aproveitarem da mesma situação favorável econômica.
Social	Identificar oportunidades locais para cada nicho de clientes	Atrair através da experiência de compra o encantamento com a	Os players nacionais criarem uma fidelização devido a cultura relacional com os

		marca.	clientes.
Tecnológica	Disponibilidade de recursos globalizando a captação no desenvolvimento de novas tecnologias	Velocidade de mudança e flexibilidade para ser o lançador de moda na estratégia de ciclo de vida do produto.	Os produtos terem dificuldade de penetração nos mercados devido a cultura de inovação.
Legal	Entraves jurídicos e tributáveis do país à produtos/marca estrangeiras	Criar o conceito de expatriado da marca para banir os entraves.	Alta resistência dos órgãos federais para autorização das atividades comerciais e/ou sobre taxa inviabilizando o projeto o custo do produto.
Ambiental	Não ter as normas de certificação ambiental e políticas de logística reversa para os resíduos.	Adquirir competências empresariais para exercer o triple bottom line	Normas severas dos Órgãos federais para a preservação do meio ambiente.

Conclusão Final

A empresa para atuar fortemente no mercado interno necessita avaliar as forças competitivas, onde as variáveis incontrolláveis devem ser mensuradas localmente evitando surpresas emergenciais e com isso, afetar principalmente sua imagem no país, pois desta forma possibilita a abertura de mercado para os concorrentes e estes aproveitam a "carona" estratégica e utilizam a "perfumaria de marketing", isto é, venda a curto prazo, para satisfazer os interesses negociais.

Analisar o Ambiente Geral						
FATORES EXTERNOS	COMO OS FATORES EXTERNOS AFETAM A EMPRESA?	QUAIS AS IMPLICAÇÕES DOS FATORES EXTERNOS SOBRE A EMPRESA?	QUAL IMPORTÂNCIA RELATIVA DOS FATORES EXTERNOS?			
			Tempo	Tipo	Dinâmica	Importância Relativa
Políticos	Entraves de protecionismo às empresas estrangeiras frente ao seu mercado interno dificultando a entrada de novas marcas/ produtos.	+ Efetuar a construção de uma planta de produção nos países com mercados mais atraentes - Barreiras de infraestrutura e de investimentos pelos acionistas e board	só agora de forma momentânea	desconhecido	Os Impactos são desconhecidos	Desconhecida
Econômicos	Influências internas e externas comerciais proporcionando ascensão da marca no país.	+ Realizar a venda devido o aumento da qualidade de vida e renda do consumidor brasileiro; - Os concorrentes aproveitarem da mesma situação favorável econômica	no futuro e de forma contínua	positivos	Os Impactos têm incrementos significantes;	Importante Significante;
Sociais	Identificar oportunidades locais para cada nicho de clientes	+ Atrair através da experiência de compra o encantamento com a marca. - Os players nacionais criarem uma fidelização devido a cultura relacional com os clientes.	no futuro e de forma contínua	positivos	Os Impactos têm incrementos significantes;	Muito Importante;
Tecnológicos	Disponibilidade de recursos globalizando a captação no desenvolvimento de novas tecnologias	+ Velocidade de mudança e flexibilidade para ser o lançador de moda na estratégia de ciclo de vida do produto. - Os produtos terem dificuldade de penetração nos mercados devido a cultura de inovação.	no futuro e de forma contínua	positivos	Os Impactos têm incrementos significantes;	Muito Importante;
Legais	Entraves jurídicos e tributáveis do país à produtos/marca estrangeiras	+ Criar o conceito de expatriado da marca para banir os entraves comerciais; - Alta resistência dos órgãos federais para autorização das atividades comerciais e/ou sobretaxa inviabilizando o projeto o custo do produto.	só agora de forma momentânea	negativos	Os Impactos têm reduções significantes;	Importância Crítica;
Ambientais	Não ter as normas de certificação ambiental e políticas de logística reversa para os resíduos.	+ Adquirir competências empresariais para exercer o triple- bottom- line. - Normas severas dos Órgãos federais para a preservação do meio ambiente;	no futuro e de forma contínua	positivos	Os Impactos são significantemente imutáveis;	Importante Significante;

Conclusão Final

As análises em questão apresentam de forma positiva as variáveis incontornáveis que a organização deverá conduzir em seu escopo estratégico, pois os impactos alertados têm incrementos significantes para a consolidação da marca na mente dos clientes

através da utilização da cadeia de valor utilizando de forma sistêmica a importância relativa diagnosticada, com isso o tempo relativo é formado por ações que levarão a empresa ao futuro e de forma contínua.

NÃO COPIAR

ANALISAR A ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA

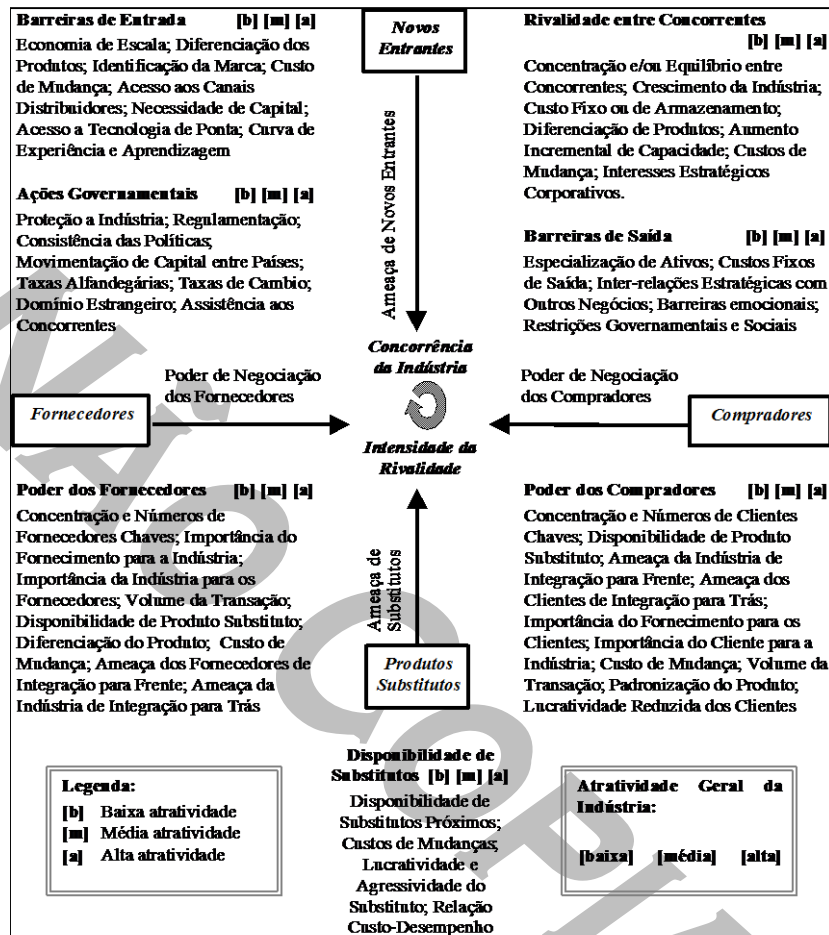


Figura 05: As 5 Forças de Porter

	ATUAL	PESO	TAXA	VALOR PONDERADO		MUITO NÃO ATRATIVA	NÃO ATRATIVA	NEUTRA	ATRATIVA	MUITO ATRATIVA	
	FUTURO										
Barreiras de Entrada											
Economia da Escala		0,05	3	0,15	Pequeno						Grande
Diferenciação no produto		0,05	9	0,45	Pouco						Muito
Identificação da marca		0,05	9	0,45	baixo						alto
Custos de Mudança		0,10	5	0,5	Baixos						Altos
Acesso aos Canais de Distribuição		0,05	1	0,05	Amplo						Restrito
Capital necessário à entrada		0,05	5	0,10	Baixa						Muito importa nte
Acesso a tecnologia de ponta		0,05	1	0,05	Amplo						Restrito
Efeitos da Curva de Aprendizagem e Experiência		0,15	9	1,35	Pouco importante						Muito importante
Vantagens de Custo Absoluto		0,05	5	0,10	Baixa						Alta
Acesso aos Insumos Necessários		0,05	3	0,15	Alta						Baixo
Projeto de Produto de baixo custo		0,10	5	0,5	Muito importante						Pouco importante
Política governamental		0,15	9	1,35	Pouco importante						Muito importante
Retaliação Esperada		0,10	9	0,9	pequena						Grande
Total		1,00		6,1							

ATUAL	PESO	TAXA	VALOR PONDERADO		MUITO NÃO ATRATIVA	NÃO ATRATIVA	NEUTRA	ATRATIVA	MUITO ATRATIVA	
FUTURO										
Barreiras de Saída										
Ativo Especializado	0,15	5	0,75	Muito						Pouco
Custos de Saída	0,15	7	1,05	Altos						Baixos
Inter-relações estratégicas	0,25	1	0,25	Alta						Baixa
Barreiras Emocionais	0,15	5	0,75	Altas						Baixas
Restrições Sociais e Governamentais	0,40	1	0,40	Altas						Baixas
Total	1,00		3,2							

ATUAL	PESO	TAXA	VALOR PONDERADO		MUITO NÃO ATRATIVA	NÃO ATRATIVA	NEUTRA	ATRATIVA	MUITO ATRATIVA	
FUTURO										
Rivalidade entre competidores										
Concentração e equilíbrio entre competidores	0,20	3	0,60	Grande						Pequeno
Crescimento relativo da indústria	0,05	5	0,25	Baixo						Alto
Custos Fixos ou de Armazenagem	0,05	7	0,35	Altos						Baixos
Característica do produto	0,10	9	0,90	Commodity						Especializado
Aumento Incremental da capacidade	0,10	5	0,50	Grandes incrementos						Pequenos Incrementos
Diversidade de competidores	0,25	5	1,25	Alta						Baixa
Riscos Estratégicos	0,25	3	0,75	Altos						Baixos
Total	1,00		4,60							

	ATUAL	PESO	TAXA	VALOR PONDERADO		MUITO NÃO ATRATIVA	NÃO ATRATIVA	NEUTRA	ATRATIVA	MUITO ATRATIVA
	FUTURO									
Poder de Negociação dos compradores										
Número de Compradores Significativos		0,20	7	1,4	Poucos					Muitos
Disponibilidade de substitutos aos produtos da indústria		0,15	3	1,35	Muitos					Poucos
Custos de Mudança dos Compradores		0,10	5	0,50	Baixos					Altos
Ameaça de Integração para trás dos Compradores		0,05	5	0,25	Alta					Baixa
Ameaça de Integração para frente da Indústria		0,05	5	0,25	Baixa					Alta
Contribuição à qualidade ou serviço dos produtos dos Compradores		0,15	9	1,35	Pequena					Grande
Total dos custos dos Compradores relativo à Indústria		0,20	5	1,0	Grande fração					Peque na fração
Lucratividade dos Compradores		0,10	5	0,50	Baixa					Alta
Total		1,00		6,60						

	ATUAL	PESO	TAXA	VALOR PONDERADO		MUITO NÃO ATRATIVA	NÃO ATRATIVA	NEUTRA	ATRATIVA	MUITO ATRATIVA
	FUTURO									
Poder de Negociação dos fornecedores										
Número de Fornecedores Significativos		0,15	9	1,35	Poucos					Muitos
Disponibilidade de substitutos aos produtos dos Fornecedores		0,15	7	1,05	Poucos					Muitos
Diferenciação ou Custos de Mudança dos produtos dos Fornecedores		0,10	5	0,50	Altos					Baixos
Ameaça de Integração para frente dos Fornecedores		0,05	5	0,25	Alta					Baixa
Ameaça de Integração para trás da Indústria		0,05	5	0,25	Baixa					Alta
Contribuição à qualidade ou serviço dos produtos da Indústria		0,10	5	0,50	Grande					Peque na
Total dos custos da Indústria relativo aos Fornecedores		0,20	3	0,60	Grande fração					Peque na fração
Importância da Indústria à Lucratividade dos Fornecedores		0,20	9	1,80	Baixa					Alta
Total		1,00		6,30						

ATUAL	PESO	TAXA	VALOR PONDERADO		MUITO NÃO ATRATIVA	NÃO ATRATIVA	NEUTRA	ATRATIVA	MUITO ATRATIVA	
FUTURO										
Ameaça de produtos substitutos										
Disponibilidade de Produtos Substitutos	0,25	3	0,75	Muitos						Poucos
Custos de Mudança dos Usuários	0,20	5	1,0	Baixos						Altos
Agressividade dos produtores dos substitutos	0,25	1	0,25	Altos						Baixos
Preço / Valor do Produto Substituto	0,30	9	1,80	Alto						Baixo
Total	1,00		3,80							

ATUAL	PESO	TAXA	VALOR PONDERADO		MUITO NÃO ATRATIVA	NÃO ATRATIVA	NEUTRA	ATRATIVA	MUITO ATRATIVA	
FUTURO										
Ações Governamentais										
Proteção à Indústria	0,25	5	1,25	Não favorável						Favorável
Regulação da Indústria	0,15	5	0,75	Não favorável						Favorável
Políticas Consistente	0,10	9	0,90	Baixas						Altas
Movimentação de capital entre países	0,10	5	0,50	Não favorável						Favorável
Taxas Alfandegárias	0,20	3	0,60	Não favorável						Favorável
Taxas de Câmbio	0,05	1	0,05	Baixo						Alta
Domínio Estrangeiros	0,05	5	0,25	Baixo						Alta
Assistência aos Concorrentes	0,10	5	0,50	Não favorável						Favorável
Total	1,00		4,80							

CONSOLIDADO:

	ATUAL	PESO	VALOR PONDERAD O INICIAL	VALOR PONDERAD O	MUITO NÃO ATRATIVA	NÃO ATRATIVA	NEUTRA	ATRATIVA
	FUTURO							MUITO ATRATIVA
Barreiras de Entrada		0,20	1,0	1,0				
Barreiras de Saída		0,05	0,25	0,35				
Rivalidade entre Competidores		0,10	0,50	0,50				
Poder de Negociação dos Compradores		0,20	1,0	1,0				
Poder de Negociação dos Fornecedores		0,20	1,0	1,0				
Ameaça de Produtos Substitutos		0,05	0,15	0,25				
Ações Governamentais		0,20	0,60	1,0				
Total		1,00		5,10				

Conclusão Final

A visualização sobre a ótica das forças competitivas demonstram a alta rivalidade nas barreiras de entrada, no poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores. Vale destacar que as estratégias pretendidas pela organização deve iniciar através destas forças no intuito de sanar os obstáculos para o desenvolvimento sustentável da organização no mercado brasileiro.

As Oportunidades e as Ameaças

FATORES EXTERNOS ESTRATÉGICOS	PESO	TAXAS	VALOR PONDERAD O	COMENTÁRIOS
OPORTUNIDADES				
Identificação da marca	0,10	5	0,50	Levando em consideração ao recurso-chave tangível identificado, a marca é o maior alicerce para a busca da vantagem competitiva, por isso atribuiu o nível máximo de taxa e sua ponderação se torna excelente.
Diferenciação no produto	0,10	5	0,50	Caracterizado pelos pontos fortes das atividades-chave, evidenciou que este atributo competitivo venha ser a busca para agregar valor à vantagem competitiva e por isso atribui o nível máximo de taxa e sua ponderação se torna excelente.
Efeitos da Curva de Aprendizagem e Experiência	0,10	4	0,40	Conforme a adaptabilidade da organização ao mercado é importante verificar o seu nível de melhoria contínua em suas estratégias, por isso, atribui o nível acima da média tornando sua ponderação ótima.

Inter-relações estratégicas	0,05	4	0,20	O macro ambiente favorece que a organização possa ser melhor que seus concorrentes e a sinergia entre as estratégias evidenciam um grau de importância acima da média, tornando sua ponderação ótima.
Característica do produto	0,03	3	0,9	Os recursos tangíveis podem ser copiados pelos concorrentes, mas a velocidade da inovação torna-se uma atratividade, assim foi considerado uma taxa média obtendo uma ponderação moderada.
Número de Compradores Significativos	0,03	5	0,15	A penetração em outros segmentos de clientes (4 níveis) elevam a possibilidade da marca atingir novos mercados, por isso sua atratividade fica excelente e uma ponderação ótima.
Contribuição à qualidade ou serviço dos produtos dos Compradores	0,03	4	0,12	Devido a receptividade por novos produtos que superam as expectativas por parte dos compradores, considera-se acima da média o atendimento deste nível de satisfação, tendo uma taxa acima da média e uma ponderação ótima.
Número de Fornecedores Significativos	0,01	3	0,03	Por tratar de tecnologia, existem uma grande soma de fornecedores disponibilizando os mesmos produtos (commodities), por isso é uma oportunidade da empresa não sentir refém, com isso, a taxa foi média e sua ponderação baixa.
Disponibilidade de substitutos aos produtos dos Fornecedores	0,02	3	0,06	A facilidade de encontrar no mercado mundial produtos similares, permite a organização buscar outras fontes para suprir sua cadeia produtiva e por isso a taxa é média considerando uma ponderação baixa.
Contribuição à qualidade ou serviço dos produtos da Indústria	0,03	3	0,09	A partir do processo de melhoria contínua, a indústria adquire no seu PDCA opções de reduzir seus custos e com isso sua eficiência operacional, por isso, a sua taxa é média e sua ponderação neutra.
SUB-TOTAL	0,50		2,95	
AMEAÇAS				
Política governamental	0,10	5	0,50	Devido aos entraves políticos ao livre comércio para empresas estrangeiras é considerado um fator vital para o sucesso da organização, por isso foi elevado ao nível excelente e sua ponderação máxima.
Restrições Sociais e Governamentais	0,04	4	0,16	A legislação está acima de qualquer ramo de atividade e assim as definições de regulamentação devem ter seu devido apreço, por isso, considera a taxa acima da média, obtendo uma ponderação ótima.
Concentração e equilíbrio entre competidores	0,04	4	0,16	Os concorrentes evoluem com muita rapidez devido a velocidade das mudanças, por isso, o que ontem foi novidade para o mercado, hoje se torna uma oportunidade para os players, por isso a taxa está acima da média e sua ponderação ótima.
Riscos Estratégicos	0,03	3	0,09	Todos os trade-offs devem ser analisados e estudados os gaps que circundam os óbices estratégicos, desta forma analisando como risco calculado, por isso, a taxa é média e a ponderação é neutra.
Diversidade de competidores	0,03	3	0,09	A flutuação de marca entre os consumidores permitem que os competidores conquistem mercados, por isso, a taxa é média e sua ponderação neutra.
Disponibilidade de substitutos aos produtos da indústria	0,10	4	0,40	Com elevada oferta e demanda elástica, permite que os produtos da organização possam ser substituídos pelos concorrentes, por isso, a taxa está acima da média, chegando a uma ponderação alta.
Disponibilidade de Produtos Substitutos	0,05	4	0,20	A facilidade de encontrar produtos similares é muito grande e assim a taxa está acima da média e sua ponderação alta.

Agressividade dos produtores dos substitutos	0,03	4	0,12	As estratégias dos concorrentes devem ser cautelosamente analisadas para não impactar na perda de clientes, por isso, a taxa é alta, mas a ponderação foi média.
Preço / Valor do Produto Substituto	0,03	5	0,15	O produto deve oferecer diferenciais competitivos pois a tendência é entrar como commodities, por isso a sua taxa está excelente e sua ponderação ótima.
Proteção à Indústria	0,03	4	0,12	Devido ao bairrismo governamental para as indústrias nacionais, foi considerado uma taxa acima da média e sua ponderação ótima.
Taxas Alfandegárias	0,02	3	0,06	As barreiras de importação podem implicar para a empresa dificuldades em conquistar o mercado em curto-médio prazo, por isso, sua taxa é média e sua ponderação baixa.
SUB-TOTAL	0,50		2,05	
TOTAL	1,00		5,00	

Conclusão Final

Nesta matriz, foi caracterizado os itens estratégicos mais relevantes que podem ser considerados como fatores críticos de sucesso e também àqueles classificados como sabotadores da estratégia e sua implementação. Com isso, a ponderação fica equilibrada entre estas duas externalidades da análise SWOT.

CONCLUSÃO FINAL DA SUB-FASE

É fator conclusivo que a originalidade de cada ponto destacado nas forças competitivas merecem o destaque nas estratégias, principalmente por categorizar na matriz GUT, ou seja, gravidade (curto prazo), urgência (médio prazo) e tendência (longo prazo), com isso facilitará as ações corretivas com as estratégias emergentes para que se chegue nas estratégias pretendidas, não sufocando as atividades secundárias da vantagem competitiva e fortalecendo as atividades primárias, elevando desta forma, um escopo competitivo de alvo amplo e com isso, atrair uma rentabilidade na sua margem de contribuição com o merecimento de seu escopo. Vale salientar sobre a ótica da matriz SWOT, deve ser acompanhada desde o início do planejamento estratégico, pois os itens competitivos externos devem ser colocados em processos decisórios compartilhados, assim o "board" da empresa poderá obter com maior clareza as definições práticas para evidenciar a sua vantagem competitiva sustentável.

2ª Sub-Fase: Estratégia Corporativa

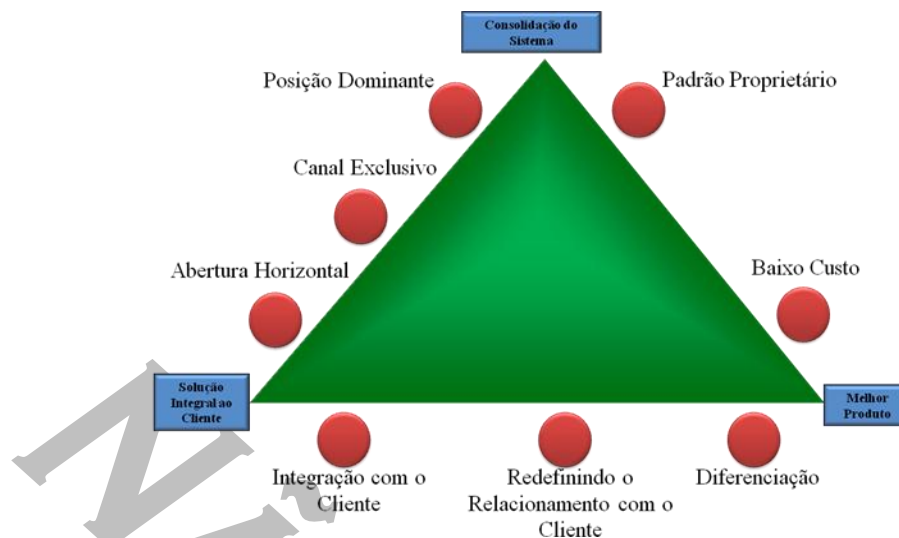


Figura 06: Estratégia Corporativa²

Os Direcionadores Estratégicos

PROPOSTA DE VALOR	SEGMENTO DE CLIENTES	DIRECIONADOR ESTRATÉGICO	EXPLICAÇÃO DO PORQUE DA ESCOLHA
Experiência de conectividade contínua	Mercado de massa interessados em tecnologia e designer	Solução integral no cliente	Através da segmentação dos clientes, o posicionamento competitivo alinhará a busca da necessidade e expectativa de compra com a entrega dos atributos da proposta de valor, no intuito de estreitar e redefinir o relacionamento com o cliente, visando a estratégia de diferenciação.

Conclusão Final

A empresa adotará como estratégia competitiva a diferenciação, pois visa através do seu modelo de negócio, atributos competitivos para se distanciar da concorrência e com isso, alcançar um alto nível de satisfação dos seus clientes. A proposta de valor está inserida no que tange as competências organizacionais conforme seus recursos-chaves, atribuindo desta forma em suas atividades-chave uma curva de valor e posicionando a sua imagem de INOVAÇÃO, DESIGN ARROJADO, DESEMPENHO, EXPERIÊNCIA DE COMPRA e por fim alcançar a sonhada fidelização que neste caso a marca consegue superar atingindo a lealdade dos seus clientes.

² Utilizar como modelo para o desenvolvimento da análise o exposto em HAX, Arnoldo C. The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy. Springer, 2009. 248p

As Estratégias Principais

PROPOSTA DE VALOR	SEGMENTO DE CLIENTES	DIRECIONADOR ESTRATÉGICO	ESTRATÉGIA PRINCIPAL
INOVAÇÃO INCREMENTAL DESIGN; DESEMPENHO EXPERIÊNCIA DE COMPRA; LEALDADE	Compreendido entre Homens e Mulheres pertencentes às Classes Econômica e Social A e B, com idade entre 25 a 45 anos, economicamente ativos e atuantes no mercado brasileiro.	Solução integral no cliente	Estratégia de diferenciação: Utilizaremos os atributos intangíveis para agregar valor a marca e através disto, reivindicar este valor aumentando a margem de lucro do produto.

Conclusão Final

A empresa traçando a estratégia de diferenciação alcançará sua vantagem competitiva, pois através deste óbice estratégico, os recursos intangíveis valorizarão a sustentação da imagem da marca. Potencializaremos nesta reivindicação de valor, o amor que os clientes possuem à marca e o custo de mudança de plataformas software e hardware.

Portanto, o modelo de delta ajudará a localizar a empresa e suas estratégias para nortear a utilização coerente dos atributos competitivos, afim de direcionar a flexibilidade da utilização das estratégias emergentes para que possam atingir as estratégias pretendidas.

As Estratégias Principais - Como?

PROPOSTA DE VALOR	SEGMENTO DE CLIENTES	DIRECIONADOR ESTRATÉGICO	ESTRATÉGIA PRINCIPAL	COMO A ESTRATÉGIA PRINCIPAL SERÁ CONDUZIDA?
INOVAÇÃO INCREMENTAL DESIGN; DESEMPENHO EXPERIÊNCIA DE COMPRA; LEALDADE	Compreendido entre Homens e Mulheres pertencentes às Classes Econômica e Social A e B, com idade entre 25 a 45 anos, economicamente ativos e atuantes no mercado brasileiro.	Solução integral no cliente	Estratégia de diferenciação: Utilizaremos os atributos intangíveis para agregar valor a marca e através disto, reivindicar este valor aumentando a margem de lucro do produto.	Haverá uma interação entre os canais internos e externos da empresa afim de proporcionar a entrega do valor por diferenciação. EMPRESA-LOJA-CLIENTE E CLIENTE-LOJA-EMPRESA, atuarão comunicação de duas vias para suprir e alinhar as variáveis emergentes.

Conclusão Final

O alinhamento de posicionamento com a expectativa do cliente será a linha tênue deste processo, onde a empresa direcionará os seus esforços para manutenção deste valor. A unicidade dos elementos conseguirão manter a força de forma sustentável para reivindicação deste valor. Será de suma importância a interação entre expectativa de cliente x entrega do valor para que o amor à marca seja duradouro e fidedigno de outras compras, possibilitando a rentabilidade da marca. Vale lembrar que a estratégia de diferenciação adotada pela organização será o foco de suas atividades-chave, mas não obstante em utilizar outras estratégias, pois analisará a

movimentação de mercado e conforme esta leitura poderá utilizar outros subterfúgios para conquistar as oportunidades de produtos, clientes e concorrentes.

As Fronteiras do Mercado

FRONTEIRAS DO MERCADO	CARACTERÍSTICAS GERAIS DO SETOR	SITUAÇÃO DA EMPRESA EM ANÁLISE			
		PIOR	IGUAL	MELHOR	MOTIVOS PARA A ATUAL SITUAÇÃO
PRIMEIRA FRONTEIRA: Examine se existem setores alternativos	Setor de software e hardware disponibilizados em aparelhos smartphones e aparelhos mobile			x	Fortalecer seus recursos: Marca; Imagem e Experiência de Compra.
SEGUNDA FRONTEIRA: Examine se existem grupos estratégicos dentro dos setores e avalie os seus comportamentos	Fortes players internacionais que possuem tecnologia similar e oferecem a mesma solução de problema		x		Atuar de forma diferenciada o micro-ambiente: Logística de Entrada; Operações e Infra Estrutura da Empresa para a proposição de valor;
TERCEIRA FRONTEIRA: Examine como funciona as regras de relacionamento com a cadeia de compradores	Muitos compradores e muitos fornecedores. Onde visam a busca do entretenimento e facilidade de manuseio e suas funcionalidades			x	Visa a solução rápida e conjunta de problemas com a integração para acelerar a disponibilidade de produtos com alta velocidade de mudanças tecnológicas.
QUARTA FRONTEIRA: Examine se existem ofertas de produtos (bens e/ou serviços) complementares	Variedade de produtos e serviços disponibilizados e de fácil acesso para todos os níveis de segmento de clientes.			x	Visa ofertar o desenvolvimento de aplicativos porém customizadas para adaptar as necessidades do produto, acelerando a inovação incremental
QUINTA FRONTEIRA: Examine os apelos funcionais e emocionais dos compradores	Os apelos são caracterizados pela criação de status e facilidade de conectividade			x	Marca; Imagem; e Experiência de Compra.
SEXTA FRONTEIRA: Examine o comportamento da competição entre todos os envolvidos e como funciona os relacionamentos dentro da rede de valor no transcurso do tempo	Tratando do mercado de alta tecnologia, possui um ciclo de vida acelerado dos produtos, tornando-os rapidamente substituíveis, fazendo com que a superação pelo atratividade deve ser buscada rapidamente pelas empresas		x		Visa acelerar a disponibilidade de produtos com modelos novos e incrementos diferentes da concorrência. mudanças tecnológicas.

CONCLUSÃO FINAL DA SUB-FASE

A análise crítica da curva de valor apresenta favorável para a competitividade entre os players do setor, pois mesmo no ambiente com muitos concorrentes, a empresa conquistou 80% de melhor pontos favoráveis e 20% igual baseado na situação atual.

1. UTILIDADE PARA O COMPRADOR: Sua idéia de negócios(Proposta de Valor) gera utilidade excepcional para o comprador?

SIM

2. PREÇO: O seu preço é facilmente acessível para a massa de compradores?

SIM

3. CUSTO: Você é capaz de cumprir sua meta de custo para lucrar com o preço estratégico definido?

SIM

4. ADOÇÃO: Quais são as barreiras na adoção para que você realize sua idéia de negócios (Proposta de Valor)?

SIM

DESAFIO ESTRATÉGICO	
QUAIS SÃO OS DESAFIOS ESTRATÉGICOS?	QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS CONSEQUÊNCIAS?
<i>a. Qual o contexto que explica o Desafio Estratégico?</i> Analisando o macroambiente percebe uma forte atuação complexa dos concorrentes no mercado que visam expandir seu <i>market share</i> e com isso, possuem produtos muito parecidos, pois oferecem a mesma solução tecnológica para os compradores, elevando a similaridade dos produtos, tornando-os <i>commodities</i>. Também pode ser considerado a concentração e equilíbrio entre competidores e a melhoria da diversidade de competidores elevando sistematicamente os riscos estratégicos adotados pela empresa.	A análise de macro ambiente causa e efeito podem ser observadas dos seguintes aspectos: Econômicos: Influências internas e externas comerciais proporcionando ascensão da marca no país. Sociais: Identificar oportunidades locais para cada nicho de clientes Tecnológicos: Disponibilidade de recursos globalizando a captação no desenvolvimento de novas tecnologias Legais: Entraves jurídicos e tributáveis do país à produtos/marca estrangeiras Ambientais: Não ter as normas de certificação ambiental e políticas de logística reversa para os resíduos.
<i>b. Qual é o Desafio Estratégico básico da empresa, dado o cenário apresentado?</i> A organização necessariamente precisará melhorar suas habilidades e competências para sair na frente e buscar a vantagem competitiva. Visando a sustentação do VRIO, o fortalecimento das áreas primárias, entre elas, Logística de Saída Marketing e Vendas serão fundamentais para conquista desta expertise. Também, deve fomentar a excelência de suas áreas de apoio, entre elas Serviços e Aquisições nas quais poderão entregar o valor da proposição esperada do cliente, isto é, experiência em conectividade contínua.	Visa a solução rápida e conjunta de problemas com a integração para acelerar a disponibilidade de produtos com alta velocidade de mudanças tecnológicas. Visa ofertar uma <i>commodities</i> tecnológica, porém com padrão de qualidade, buscando a sua diferenciação através de serviços a agregados e benefícios da utilização da plataforma de software iOS 5 e suas vantagens relacionadas à compra não mais do produto e sim a criação de um estilo de vida Apple.

Conclusão Final da Fase

A estratégia corporativa da empresa possui a adoção pela diferenciação, onde possui tanto no seu escopo competitivo como na vantagem competitiva o alvo amplo permitindo desta forma a estratégia permear para o cenário da estratégia do oceano azul mesmo pertencendo ao mercado altamente competitivo (oceano vermelho). Este paradoxo só é possível devido ao correlacionar produto aos serviços agregados para a solução dos problemas de necessidades dos compradores. A marca e seus atributos oferecem uma aproximação fidedigna efetivando a entrega do seu posicionamento frente às suas concorrentes. Tornando desta forma, o amor pela marca e a busca pelo estilo de vida Apple, afinal a empresa eleva o nível de satisfação do cliente,

oferecendo a experiência em conectividade contínua.

Conclusão Final da Etapa

O escopo competitivo através do modelo delta facilita o entendimento da estratégia central da empresa, na qual está direcionada a estratégia pela diferenciação. Não obstante apresenta a necessidade de integração com o cliente visando o relacionamento a longo prazo com a sustentação de ações mantenedoras da elevação do escopo competitivo. Visa também a observação pelas estratégias principais e como a proposição de valor, INOVAÇÃO INCREMENTAL, DESIGN, DESEMPENHO, EXPERIÊNCIA DE COMPRA e LEALDADE auxiliarão a base de formatação das atividades primárias para que possa atingir uma margem maior e recursos financeiros alocados para a operação. A importância desta estratégia não é agradar a todo mundo, mas sim através de sua segmentação de clientes, atingir o máximo possível destes clientes qualificados para a retenção da marca e seus valores.

Portanto, analisando todos os âmbitos, macro e microambiente, percebemos que existe uma longa jornada e cheio de desafios, mas através de análises e fundamentadas em suas bases estratégicas, a organização estará com muito mais forças para atingir seus objetivos e enfrentar os obstáculos pertinentes ao cenário, fortalecendo a sua vantagem competitiva e entregando o valor de pertencimento à marca aos seus clientes.

3ª PARTE - ENTENDER OS ÓBICES DA ESTRATÉGIA

3ª ETAPA: INVESTIGAR OS ÓBICES DO DESAFIO ESTRATÉGICO

1ª Fase: Investigação da Matriz SWOT da Empresa

FORÇAS	
QUAIS SÃO AS FORÇAS?	POR QUE ACHA QUE SEJA UMA FORÇA?
1. Pioneira de produtos inovadores e de alta tecnologia, como iPod, iPhone, iPad e Mac	No mercado da Apple a inovação e os lançamentos constantes são vitais. A Apple demonstra grande desempenho nesta área.
2. Marca reconhecida mundialmente	A marca, que traz intrínsecos a ela os valores que o consumidor busca, transmite a credibilidade ao mercado.
3. Grande segmento de clientes fiéis da "cultura Apple"	A "cultura Apple" transmite o sentimento de fidelidade.
4. Forte Desenvolvimento & Pesquisa	Para garantir a inovação é necessário estar em constante evolução.
5. As lojas de varejo que oferecem os produtos atraentes e experiência de software da Apple	Experiência e apelo pelo belo são elementos importantes no mercado da Apple.
6. Forte presença no segmento de educação	A Apple corteja o mercado de educação com uma operação avançada de vendas dos EUA
FRAQUEZAS	
QUAIS SÃO AS FRAQUEZAS?	POR QUE ACHA QUE SEJA UMA FRAQUEZA?
1. Quota de mercado inferior e preço mais elevado em comparação com a Microsoft e outros concorrentes	O preço é sempre um norteador do mercado. Se os produtos Apple são mais caros, eles têm que proporcionar um diferencial ao consumidor.
2. Falha de dois produtos notáveis nomeadamente Mac Mini e Apple TV	As falhas comprometem a imagem da empresa e custam caro para serem superadas.
3. A morte de Steve Jobs	A sucessão e a nova liderança da Apple podem ser mal sucedidas.
4. Decisão de restringir o iPhone a um único operador era impopular nos diversos mercados em todo mundo	As restrições de mercado podem gerar uma visão negativa sobre a empresa.
5. Baixo incentivo em políticas de sustentabilidade ambiental	Mercado mundial crescente na percepção de empresas sustentáveis através da consciência verde pelos consumidores

Conclusão Final

Analisando o micro ambiente, é notável que a empresa supera através de

suas atividades primárias os seus concorrentes e conquista de forma consolidada a imagem da marca junto aos seus clientes, mesmo que os pontos fracos por direcionamentos fora do escopo principal não apresentam resultados satisfatórios, possibilita a empresa redirecionar seus esforços e alinhar ao seu core business e alavancar a diferenciação entre os competidores.

Oportunidades	
Quais são as Oportunidades?	Por que acha que seja uma Oportunidade?
1. Bom relacionamento através de joint venture com outras empresas grandes aliadas para trazer novos lançamentos	Um exemplo da importância desta oportunidade foi quando a Apple, Microsoft e Oracle formaram joint-venture para adquirir quase 900 patentes da Novell. Uma expansão do mercado é sempre uma grande oportunidade de bons negócios.
2. O crescimento constante da indústria de PC e da indústria de telefonia móvel	
3. Considerável expansão internacional como países asiáticos	
4. O aumento da procura de música on-line e outras aplicações	
5. Mercado crescente de "verdes" e produtos energeticamente eficientes	
Ameaças	
Quais são as Ameaças?	Por que acha que seja uma Ameaça?
1. Competição em tecnologia com outros gigantes da indústria de PC como Dell, HP, Lenovo e gigantes da indústria móvel, como Samsung e Nokia.	A concorrência é sempre uma ameaça.
2. Produtos caros em comparação com outros concorrentes como a Dell, Nokia, Microsoft	O preço pode afugentar clientes.
3. Efeito de alta substituição de produto no mercado de tecnologia inovadora e competitiva	A descartabilidade dos produtos face ao desenvolvimento da tecnologia pode atrair questões de sustentabilidade.
4. Incompatibilidade com a plataforma Windows	É uma restrição de mercado que pode ser limitante.
5. Políticas ambientais dos países para a venda dos produtos	Governos preocupados na sustentabilidade do planeta e preservação ambiental para as futuras gerações.

Conclusão Final

Atuando no cenário em profunda transformação,, as inovações tecnológicas podem ser rapidamente copiadas e se tornarem obsoletas, existe o contraponto da empresa em estar sempre um passo a frente do que seus concorrentes, pois com isso, conseguirá aniquilar as ameaças oriundas do cenário e potencializar com as oportunidades do mercado alinhar as suas estratégias e conquistar um maior número de clientes no seu target pretendido.

CRUZAMENTO ENTRE FORÇA COM A OPORTUNIDADE

Existe relação causal entre a Força com a oportunidade?				Sim	Não
				x	
Quais são as Consequências para o Negócio?	Positiva	Negativa	Por quê?		
A Apple se manterá na vanguarda tecnológica	x		Manterá a inovação dos seus produtos		
A Apple ampliará seu mercado com as joint ventures	x		Estabelecendo parcerias com empresas do mesmo ramo ou a ele relacionados, aumenta-se a perspectiva de mercado		
As joint ventures podem ser mal sucedidas		x	Uma parceria mal resolvida pode afetar a imagem de ambas as empresas		

CRUZAMENTO ENTRE FORÇA Nº 1 COM A AMEAÇAS Nº 1

Existe relação causal entre a Força com a ameaça?				Sim	Não
				x	
Quais são as Consequências para o Negócio?	Positiva	Negativa	Por quê?		
Pioneira de produtos inovadores e de alta tecnologia, como iPod, iPhone, iPad e Mac	x		Competição em tecnologia com outros gigantes da indústria de PC como Dell, HP, Lenovo e gigantes da indústria móvel, como Samsung e Nokia.		
Marca reconhecida mundialmente		x	Produtos caros em comparação com outros concorrentes como a Dell, Nokia, Microsoft		
Grande segmento de clientes fiéis da "cultura Apple"	x		Efeito de alta substituição de produto no mercado de tecnologia inovadora e competitiva		
Forte Desenvolvimento & Pesquisa		x	Incompatibilidade com a plataforma Windows		
As lojas de varejo que oferecem os produtos atraentes e experiência de	x		Concorrentes não possuem a atratividade de varejo igual a Apple.		

software da Apple			
Forte presença no segmento de educação	X		Nada consta

CRUZAMENTO ENTRE FRAQUEZAS Nº 1 COM A OPORTUNIDADE Nº 1

Existe relação causal entre a Fraqueza com a Oportunidade?				Sim	Não
				x	
Quais são as Consequências para o Negócio?	Positiva	Negativa	Por quê?		
Quota de mercado inferior e preço mais elevado em comparação com a Microsoft e outros concorrentes	X		Bom relacionamento através de joint venture com outras empresas grandes aliadas para trazer novos lançamentos		
Falha de dois produtos notáveis nomeadamente Mac Mini e Apple TV		X	O crescimento constante da indústria de PC e da indústria de telefonia móvel		
A morte de Steve Jobs		X	Considerável expansão internacional como países asiáticos		
Decisão de restringir o iPhone a um único operador era impopular nos diversos mercados em todo mundo		X	O aumento da procura de música on-line e outras aplicações		
Baixo incentivo em políticas de sustentabilidade ambiental		x	Mercado crescente de "verdes" e produtos energeticamente eficientes		

CRUZAMENTO ENTRE FRAQUEZAS Nº 1 COM A AMEAÇAS Nº 1

Existe relação causal entre a Fraqueza com a Ameaça?				Sim	Não
				x	
Quais são as Consequências para o Negócio?	Positiva	Negativa	Por quê?		
Quota de mercado inferior e preço mais elevado em comparação com a Microsoft e outros concorrentes		x	Competição em tecnologia com outros gigantes da indústria de PC como Dell, HP, Lenovo e gigantes da indústria móvel, como Samsung e Nokia.		
Falha de dois produtos notáveis nomeadamente Mac Mini e Apple TV		x	Produtos caros em comparação com outros concorrentes como a Dell, Nokia, Microsoft		
A morte de Steve Jobs		x	Efeito de alta substituição de produto no mercado de tecnologia inovadora e competitiva		
Decisão de restringir o iPhone a um único operador era impopular nos diversos mercados em todo mundo		x	Incompatibilidade com a plataforma Windows		
Baixo incentivo em políticas de		x	Políticas ambientais dos países		

sustentabilidade			para a venda dos produtos
------------------	--	--	---------------------------

Conclusão Final

A empresa mantém uma dominância nos aspectos que tornam as oportunidades em forças competitivas e também quando se observa as fraquezas para a busca de melhorias, visando a criação da vantagem competitiva. O gargalo apresentado estratégico no qual deve ser cuidadosamente alinhado é quando associamos as fraquezas com as ameaças e percebemos a vulnerabilidade estratégica da empresa frente aos aspectos micro e macro onde será de suma importância as diretrizes corretivas para não derrubar a sustentação da estratégia genérica por diferenciação, onde os concorrentes podem atuar com extrema competência nestes pontos, onde podemos considerar que achamos o calcanhar de Aquiles da organização.

Portanto esta visão é de suma importância e salutar para antecipar as possíveis falhas estratégicas, buscando uma implementação coerente, rodando o PDCA estratégico e assim alcançar a consolidação no mercado sem arranhar a imagem e posicionamento da marca e seus valores.

Avaliação das Consequências-Chave pelo VRIO ampliado

Consequências Positivas	Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Não-Substituibilidade	Implicações Competitivas	Impacto sobre o Negócio
A Apple se manterá na vanguarda tecnológica	1	1	1/0	1	1	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL	ACIMA DO NORMAL
A Apple ampliará seu mercado com as joint ventures	1	1/0	1/0	1	0/1	SEM VANTAGEM COMPETITIVA	BAIXO DO NORMAL
Pioneira de produtos inovadores e de alta tecnologia, como iPod, iPhone, iPad e Mac	1	1	1	1	1/0	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL	ACIMA DO NORMAL
Grande segmento de clientes fiéis da "cultura Apple"	1	1	1	1	1	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL	ACIMA DO NORMAL
As lojas de varejo que oferecem os produtos atraentes e experiência de	1	1	1/0	1	1/0	VANTAGEM COMPETITIVA TEMPORÁRIA	NORMAL
Bom relacionamento através de joint venture com outras empresas grandes aliadas para trazer novos lançamentos	1	1/0	1/0	1	1/0	VANTAGEM COMPETITIVA TEMPORÁRIA	NORMAL
Forte presença no segmento de educação	1	1	1	1	1/0	VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL	ACIMA DO NORMAL

Conclusão Final

As características apontadas no VRIO estratégico das consequências do cruzamento da matriz SWOT evidencia pontos que devem ser utilizados como excelentes impactos acima do normal, entre eles: *A Apple se manterá na vanguarda tecnológica; Pioneira de produtos inovadores e de alta tecnologia, como iPod, iPhone, iPad e Mac; Grande segmento de clientes fiéis da "cultura Apple"; Forte presença no segmento de educação.* Este alinhamento demonstra a fonte de vantagem competitiva sustentável da empresa, onde alinha com o escopo da estratégia competitiva que é a diferenciação, conseguindo uma margem maior perante seus concorrentes, tornando uma grande onda de valor agregado em produtos ditos "commoditizados", alavancando sua imagem de marca alinhada diretamente ao seu propósito de valor: experiência contínua em conectividade, pois desta forma, o cliente se manterá fidelizado aos lançamentos da marca e aos produtos já existentes no portfolio levando a

sério o amor pela Apple.

ESTRATÉGIA FO
QUAL O SEU PROPÓSITO?
Apple pode fortalecer o relacionamento com os gigantes da indústria de PC, como Intel e Microsoft e entrar em <i>joint ventures</i> com outras como Samsung e Motorola; Também a inovação e pensar de forma diferente sempre foi o fator chave de sucesso da Apple. Foi sempre o primeiro a criar produtos tecnicamente elegantes e outros o seguiram.
QUAIS SÃO OS SEUS RESULTADOS DESEJADOS?
Alianças estratégicas no escopo coopetição para trazer novos lançamentos. Também com o impulso da organização, a Apple deve manter os produtos inovando para permanecer à frente da concorrência
O QUÃO ESTA ESTRATÉGIA É VIÁVEL?
A viabilidade da estratégia é acima do normal, pois a organização possui know-how e credibilidade no mercado, onde conseguirá atuar de forma eficaz frente ao mercado.
ESTRATÉGIA FRO
QUAL O SEU PROPÓSITO?
Possui um market share inferior e preço mais elevado em comparação com a Microsoft e outros concorrentes, mas através deste fator poderá aproveitar a oportunidade para criar um bom relacionamento através de <i>joint venture</i> com outras empresas grandes aliadas para trazer novos lançamentos.
QUAIS SÃO OS SEUS RESULTADOS DESEJADOS?
Manter a inovação incremental à frente de seus concorrentes e ter a imagem de lançadora de tendência de comportamento de compras para produtos <i>mobile</i> , <i>smartphone</i> entre outros.
O QUÃO ESTA ESTRATÉGIA É VIÁVEL?
Esta estratégia se faz viável pela força que os players do mercado terão em se associar com a marca, pois possibilitará um ganha – ganha de imagem, valor agregado e vantagem competitiva.
ESTRATÉGIA FA
QUAL O SEU PROPÓSITO?
É pioneira de produtos inovadores e de alta tecnologia, como iPod, iPhone, iPad e Mac, com isso conquistou o grande segmento de clientes fiéis da "cultura Apple". Também oferece em suas lojas de varejo os produtos atraentes e experiência de software da Apple e possuem uma forte presença no segmento de educação. Em contrapartida os produtos são caros em comparação com outros concorrentes como a Dell, Nokia, Microsoft e a incompatibilidade com a plataforma Windows dificulta a pulverização da utilização dos produtos da marca entre os usuários.
QUAIS SÃO OS SEUS RESULTADOS DESEJADOS?
Neutralizar a imagem de produto inacessível tanto quanto ao valor real quanto a incompatibilidade de softwares, pois a associação deverá ocorrer pelo propósito de valor de pertencimento a marca e na experiência contínua em conectividade.
O QUÃO ESTA ESTRATÉGIA É VIÁVEL?
Neste escopo estratégico deverá utilizar o posicionamento da marca e efetuar ondas estratégicas conforme a oscilação do macro ambiente, pois a viabilidade será a médio e longo prazo e com um investimento de marketing e vendas associado ao sucesso desta estratégia. Portanto as ameaças são mais elevadas e devem tomar um grande cuidado com suas fontes de poder.

ESTRATÉGIA FRA
QUAL O SEU PROPÓSITO?
Entre o cruzamento desta SWOT, nota-se um grande gargalo que a empresa deve tomar ciência e reverter suas estratégia rapidamente focadas em dirimir os aspectos correlacionados abaixo: A sua fraqueza de market share e preço mais elevado em comparação com a Microsoft e outros concorrentes enfrenta uma competição em tecnologia com outros gigantes da indústria de PC como Dell, HP, Lenovo e gigantes da indústria móvel, como Samsung e Nokia, tornando fragilizada no processo. A falha de dois produtos notáveis nomeadamente Mac Mini e Apple TV aliado a imagem de produtos caros em comparação com outros concorrentes como a Dell, Nokia, Microsoft, fragiliza a sustentação de imagem de marca. A morte de Steve Jobs pode gerar uma onda que este personagem intuitivo era o inventor de todo o sucesso e assim a empresa não conseguirá se manter com a imagem de inovadora, com isso, cria-se o efeito de alta substituição de produto no mercado de tecnologia inovadora e competitiva por parte dos clientes. A decisão de restringir o iPhone a um único operador era impopular nos diversos mercados em todo mundo leva a organização na contramão do mercado, pois torna os produtos incompatíveis com a plataforma Windows, sendo o maior detentor de market share, existindo desta forma, uma barreira de compras. O baixo incentivo em políticas de sustentabilidade dos resíduos não favorece a tônica mundial de políticas ambientais dos países para a venda dos produtos;
QUAIS SÃO OS SEUS RESULTADOS DESEJADOS?
Tornar o alinhamento das fraquezas com as ameaças neutralizados através de ações corretivas e pelos processos de melhoria contínua. A empresa necessita se antecipar nestes gargalos eliminando a entrada de concorrentes. Deve utilizar a matriz GUT para priorizar seus ataques e se manter a imagem corporativa inabalável.
O QUÃO ESTA ESTRATÉGIA É VIÁVEL?
Existe uma grande dificuldade para reverter os pontos alertados em curto espaço de tempo. Portanto, a estratégia percorrerá um longo caminho para tornar os fatos negativos para positivos.
Conclusão Final
Esta análise possibilitou detectar que o cruzamento entre os itens da SWOT, demonstrou vários fatores que compõe uma sustentabilidade da vantagem competitiva. Entretanto, apresentou um alerta vermelho quando alinharmos as fraquezas e as ameaças e deve se tomar uma atenção de prioridade para não fragilizar os pontos elencados como diferenciação competitiva.

RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIAS EM RELAÇÃO AVALIAÇÃO SWOT E GRUPOS

VRIO	Estratégia FO	Estratégia FrO	Estratégia FA	Estratégia FrA
A Apple se manterá na vanguarda tecnológica	ACIMA DO NORMAL	NORMAL	NORMAL	BAIXO DO NORMAL
A Apple ampliará seu mercado com as joint ventures	ACIMA DO NORMAL	ACIMA DO NORMAL	NORMAL	BAIXO DO NORMAL
Pioneira de produtos inovadores e de alta tecnologia, como iPod, iPhone, iPad e Mac	ACIMA DO NORMAL	ACIMA DO NORMAL	ACIMA DO NORMAL	BAIXO DO NORMAL
Grande segmento de clientes fiéis da "cultura Apple"	ACIMA DO NORMAL	ACIMA DO NORMAL	ACIMA DO NORMAL	ACIMA DO NORMAL
As lojas de varejo que oferecem os produtos atraentes e experiência de	ACIMA DO NORMAL	ACIMA DO NORMAL	ACIMA DO NORMAL	NORMAL
Bom relacionamento através de joint venture com outras empresas grandes aliadas para trazer novos lançamentos	ACIMA DO NORMAL	NORMAL	NORMAL	BAIXO DO NORMAL
Forte presença no segmento de educação	ACIMA DO NORMAL	ACIMA DO NORMAL	ACIMA DO NORMAL	BAIXO DO NORMAL

ÓBICES GERADORES

ÓBICES GERADORES	DESCRIÇÃO
Quota de mercado inferior e preço mais elevado em comparação com a Microsoft e outros concorrentes	Competição em tecnologia com outros gigantes da indústria de PC como Dell, HP, Lenovo e gigantes da indústria móvel, como Samsung e Nokia.
Falha de dois produtos notáveis nomeadamente Mac Mini e Apple TV	Produtos caros em comparação com outros concorrentes como a Dell, Nokia, Microsoft
A morte de Steve Jobs	Efeito de alta substituição de produto no mercado de tecnologia inovadora e competitiva
Decisão de restringir o iPhone a um único operador era impopular nos diversos mercados em todo mundo	Incompatibilidade com a plataforma Windows
Baixo incentivo em políticas de sustentabilidade	Políticas ambientais dos países para a venda dos produtos

RELACIONAMENTO ENTRE OS ÓBICES GERADORES

		Óbices Geradores 1 a 5				
		Quota de mercado inferior e preço mais elevado em comparação com a Microsoft e outros concorrentes	Falha de dois produtos notáveis nomeadamente Mac Mini e Apple TV	A morte de Steve Jobs	Decisão de restringir o iPhone a um único operador era impopular nos diversos mercados em todo mundo	Baixo incentivo em políticas de sustentabilidade
Óbices Geradores 1 a 5	Quota de mercado inferior e preço mais elevado em comparação com a Microsoft e outros concorrentes		Barreira de Recursos	Barreira de Recursos	Barreiras Cognitivas	Barreiras Políticas
	Falha de dois produtos notáveis nomeadamente Mac Mini e Apple TV	Barreira Cognitiva		Barreira Cognitiva	Barreira Cognitiva	Barreira Cognitiva
	A morte de Steve Jobs	Barreira Política	Barreira Política		Barreira Política	Barreira Política
	Decisão de restringir o iPhone a um único operador era impopular nos diversos mercados em	Barreira de Recursos	Barreira de Recursos	Barreira Política		Barreira Cognitiva

	todo mundo					
	Baixo incentivo em políticas de sustentabilidade	Barreira de Recursos	Barreira de Recursos	Barreira Política	Barreira Cognitiva	

PESOS DOS ÓBICES GERADORES		
Óbices Geradores		Pesos
	Óbice Gerador 1	20
	Óbice Gerador 2	25
	Óbice Gerador 3	15
	Óbice Gerador 4	15
	Óbice Gerador 5	25

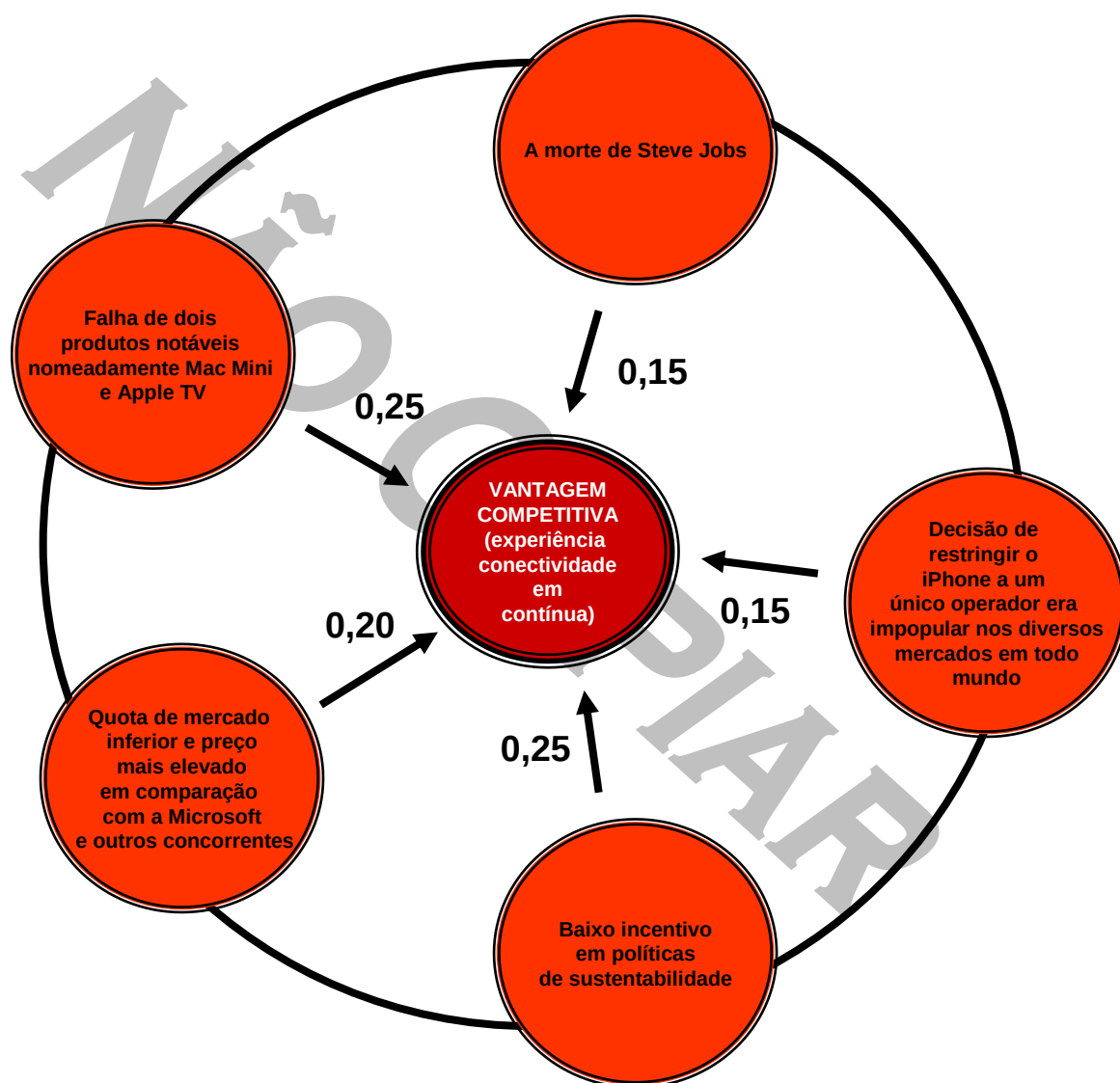


Figura 07: Exemplo do Relacionamento entre Óbices Geradores

Conclusão Final

As implicações oriundas de cenários externos potencializam as fraquezas da organização. Entretanto a empresa conta com suas forças mais atraentes

que a dos concorrentes tornando-a com poder maior de atratividade aos seu segmento de clientes e não clientes. É importante vislumbrar as oportunidades disponíveis no mercado, pois tratando de produtos ditos "commoditizados" aquelas marcas que conseguirem superar os seus óbices estarão a frente no mercado e com isso, realizando uma ação conjunta com os seus *shoppers*.

Conclusão Final da Etapa

Esta etapa apresenta a análise das competências adquiridas em relação as suas etapas de escassez, relevância, durabilidade, transferibilidade, replicabilidade e relacionamento aponta para cenários pró-ativos onde a organização tornará seus desafios estratégicos como uma mola propulsora de vantagem competitiva, alinhando os seus recursos-chave através da capacidade organizacional em flexibilizar e acompanhar rapidamente a mudança de mercado e com isso atuar na berlinda dos óbices para resultar em ganhos potenciais e dirimir seus desafios para a construção de uma sólida manutenção de marca e imagem no setor.

4ª ETAPA: DEFINIR O PLANO DE AÇÃO

1ª Fase: Proposição da Estratégia da Empresa

SÍNTESE DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Experiência do Cliente	Descrição da Experiência do Cliente
Compra	Satisfação acima da expectativa pelos recursos do produto
Entrega	Satisfação acima da expectativa devido a concretização dos apelos de venda.
Uso	Satisfação acima da expectativa pois o sistema é totalmente intuitivo e fácil de utilização.
Suplementos	Satisfação acima da expectativa, pois encontra disponível os complementos (aplicativos) para o encantamento do produto.
Manutenção	Satisfação normal, pois existe uma demora na resolução dos problemas detectados no aparelho pelos parceiros – assistência técnica / operadoras de telecomunicação
Descarte	Satisfação baixa, pois não existe uma política clara e de logística reversa e pela falta de comunicação desta informação

MAPA DE UTILIDADE DO CLIENTE

	Compra	Entrega	Uso	Suplementos	Manutenção	Descarte
Simplicidade	Acima do Normal	Acima do Normal	Acima do Normal	Acima do Normal	Normal	Baixo do Normal

Produtividade dos clientes	Acima do Normal	Acima do Normal	Acima do Normal	Acima do Normal	Normal	Baixo do Normal
Conveniência	Acima do Normal	Acima do Normal	Acima do Normal	Acima do Normal	Normal	Baixo do Normal
Risco	Baixo do Normal	Baixo do Normal	Baixo do Normal	Normal	Acima do Normal	Acima do Normal
Diversão e imagem	Acima do Normal	Acima do Normal	Acima do Normal	Acima do Normal	Normal	Baixo do Normal
Preservação ambiental	Baixo do Normal	Baixo do Normal	Baixo do Normal	Baixo do Normal	Baixo do Normal	Baixo do Normal

Conclusão Final

As potencialidades do mapa de utilidade do cliente são maiores do que suas fraquezas. Entretanto vale destacar que a satisfação do nível de expectativa do cliente está acima do normal proporcionando um forte poder de construção do posicionamento estratégico. Embora é fundamental observar os óbices de preservação ambiental e descarte, pois não existe claramente uma política definida sobre este escopo, tornando uma forma vulnerável da empresa ser atacada pelos seus concorrentes e também por legislações oriundas de cada país.

Avaliação dos Atributos Competitivos

ATRIBUTOS COMPETITIVOS	VALORES ENVOLVIDOS (TABELA 01)	MÉTRICA DE AVALIAÇÃO	SITUAÇÃO DOS ATRIBUTOS			AVALIAÇÃO FRENTE A UTILIDADE PARA O CLIENTE	AVALIAR OS ATRIBUTOS			NOVA AVALIAÇÃO FRENTE A UTILIDADE PARA O CLIENTE
			BAIXO	MÉDIO	ALTO		REDUZIR	ELIMINAR	ELEVAR	
INOVAÇÃO INCREMENTAL	ALTO	No. De lançamentos disponibilizados no mercado/tempo			x	ALTO			X	ALTO
DESIGN	ALTO	volume de venda x produto			x	ALTO			X	ALTO
DESEMPENHO	ALTO	pesquisa			x	ALTO			x	ALTO
EXPERIÊNCIA DE COMPRA	ALTO	tempo de permanência dentro da loja			x	ALTO			X	ALTO
LEALDADE	ALTO	aumento de ticket médio			x	ALTO			X	ALTO

Conclusão Final

A avaliação anterior e a posterior demonstra que os atributos inovação incremental, design, desempenho, experiência de compra e lealdade, possui uma sinergia que merece a continuidade da estratégia central, fortalecendo desta forma a correlação para a elevação da curva de valor frente a percepção do cliente e sua utilidade com a marca.

NÃO COPIAR

Novos Atributos Competitivos

NOVOS ATRIBUTOS COMPETITIVOS	VALORES ENVOLVIDOS (TABELA 01) ³	MÉTRICA DE AVALIAÇÃO	SITUAÇÃO			AVALIAÇÃO FRENTE A UTILIDADE PARA O CLIENTE
			BAIXO	MÉDIO	ALTO	
A Apple se manterá na vanguarda tecnológica	ALTO	No. de produtos x diferenciação entre concorrentes			X	ALTO
A Apple ampliará seu mercado com as joint ventures	MÉDIO	No. de aquisições x tempo		X		BAIXO
Pioneira de produtos inovadores e de alta tecnologia, como iPod, iPhone, iPad e Mac	ALTO	No. de produtos novos x tempo			X	ALTO
Grande segmento de clientes fiéis da "cultura Apple"	ALTO	No. de clientes x tempo			X	ALTO
As lojas de varejo que oferecem os produtos atraentes e experiência de compra	MÉDIO	Aumento de ticket médio x ticket count		X		ALTO
Bom relacionamento através de joint venture com outras empresas grandes aliadas para trazer novos lançamentos	MÉDIO	No. de fornecedores x No. de projetos		X		BAIXO

Conclusão Final

A definição dos novos atributos competitivos reforçam a evolução da empresa frente ao mercado altamente competitivo e com uma incrível velocidade de mudança, pois demonstra a solidez estratégica frente aos seus *players* fazendo com que o nível de percepção do valor agregado seja identificado como ALTO frente aos seus principais *shoppers* e através desta interação com a marca, o nível de expectativa de compra é superado gerando um diferencial competitivo nos principais atributos elevando a curva da vantagem competitiva em relação ao seu principal concorrente - Samsung.

³ Para maiores detalhes consultar as páginas 33 do Roteiro da Oficina de Estratégia.

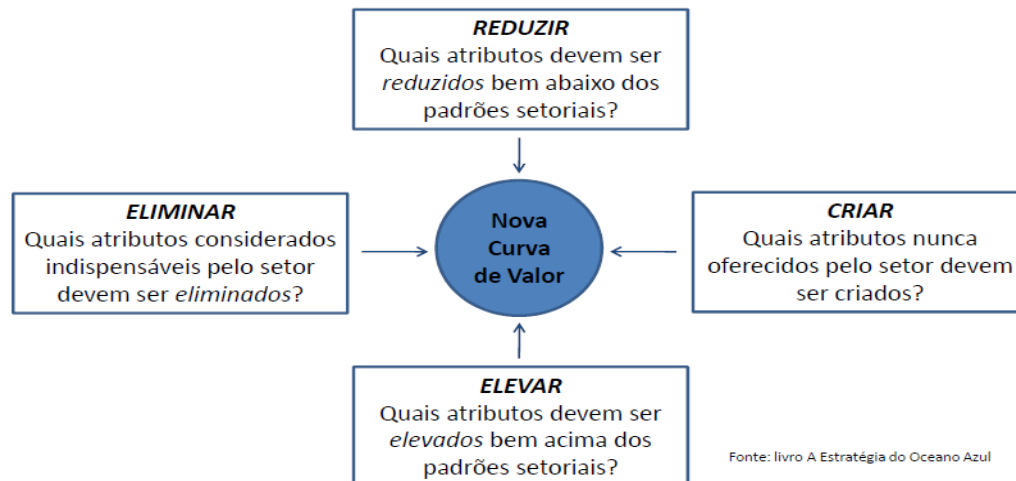


Figura 08: Modelo das Quatro Ações⁴

AVALIAÇÃO REDUZIR-CRIAR-ELEVAR-ELIMINAR								
	Reduzir?		Criar?		Elevar?		Eliminar?	
	sim	não	sim	não	sim	não	sim	não
A Apple se manterá na vanguarda tecnológica		X	X		X			X
A Apple ampliará seu mercado com as joint ventures		X		X	X			X
Pioneira de produtos inovadores e de alta tecnologia, como iPod, iPhone, iPad e Mac		X	X		X			X
Grande segmento de clientes fiéis da "cultura Apple"		X	X		X			X
As lojas de varejo que oferecem os produtos atraentes e experiência de compra		X	X		X			X
Bom relacionamento através de joint venture com outras empresas grandes aliadas para trazer novos lançamentos	X			X		X	X	

Eliminar Bom relacionamento através de joint venture com outras empresas grandes aliadas para trazer novos lançamentos	Elevar - A Apple se manterá na vanguarda tecnológica - A Apple ampliará seu mercado com as joint ventures - Pioneira de produtos inovadores e de alta tecnologia, como iPod, iPhone, iPad e Mac - Grande segmento de clientes fiéis da "cultura Apple" - As lojas de varejo que oferecem os produtos atraentes e experiência de compra
Reduzir Bom relacionamento através de joint venture com outras empresas grandes aliadas para trazer novos lançamentos □ □	Criar - A Apple se manterá na vanguarda tecnológica - Pioneira de produtos inovadores e de alta tecnologia, como iPod, iPhone, iPad e Mac - Grande segmento de clientes fiéis da "cultura Apple" - As lojas de varejo que oferecem os produtos atraentes e experiência de compra

⁴ Para maiores detalhes consultar: KIM, W. Chan & MAUBORGNE, Renée. pág. 29.

Conclusão Final

A organização deve movimentar-se para o foco dos atributos mais atraentes eliminando esforços naquele que possui baixo interesse, isto é, *bom relacionamento através de joint venture com outras empresas grandes aliadas para trazer novos lançamentos*, reduzindo desta forma seus custos operacionais através de poucos investimentos no ponto abordado. Também é de suma importância evidenciar àqueles que necessitam de maior atenção para criar o interesse dos clientes, proporcionando o desejo pelo consumo do portfólio da marca e alcançar desta forma a ação, ou seja, a venda concretizada.

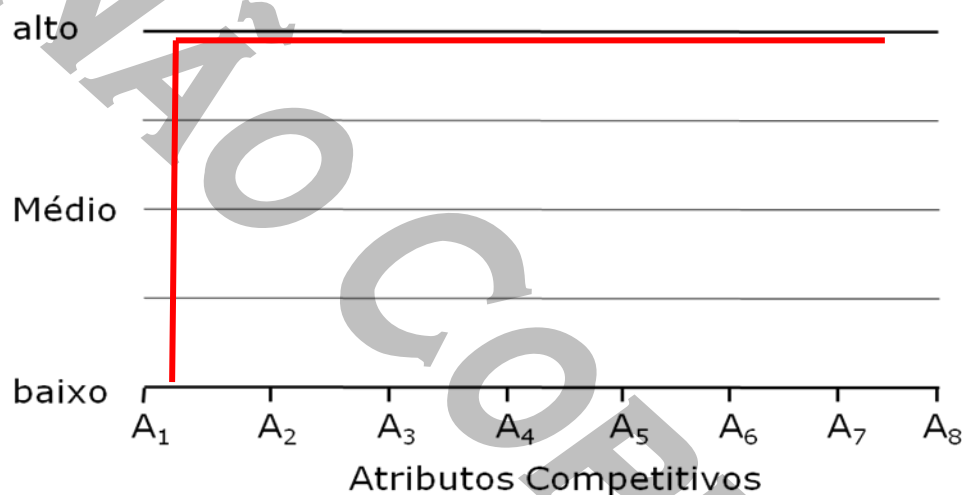
ATRIBUTOS COMPETITIVOS APÓS MATRIZ

Atributos Competitivos	Valores envolvidos (Tabela 01)	Métrica de Avaliação	Situação			Avaliação frente a Utilidade para o Cliente
			Baixo	médio	Alto	
Elevar						
A Apple se manterá na vanguarda tecnológica	ALTO	No. de produtos x diferenciação entre concorrentes		X		ALTO
A Apple ampliará seu mercado com as joint ventures	ALTO	No. de aquisições x tempo		X		BAIXO
Pioneira de produtos inovadores e de alta tecnologia, como iPod, iPhone, iPad e Mac	ALTO	No. de produtos novos x tempo			X	ALTO
Grande segmento de clientes fiéis da "cultura Apple"	ALTO	No. de clientes x tempo			X	ALTO
As lojas de varejo que oferecem os produtos atraentes e experiência de compra	ALTO	Aumento de ticket médio x ticket count			X	ALTO
Reduzir						
Bom relacionamento através de joint venture com outras empresas grandes aliadas para trazer novos lançamentos	BAIXO	No. de fornecedores x No. de projetos	X			BAIXO
Criar						
A Apple se manterá na vanguarda tecnológica	ALTO	No. de produtos x diferenciação entre concorrentes			X	ALTO
Pioneira de produtos inovadores e de alta tecnologia, como iPod, iPhone, iPad e Mac	ALTO	No. de produtos novos x tempo			X	ALTO
Grande segmento de clientes fiéis da "cultura Apple"	ALTO	No. de clientes x tempo		X		ALTO
As lojas de varejo que oferecem os produtos atraentes e experiência de compra	ALTO	Aumento de ticket médio x ticket count			X	ALTO

Conclusão Final

Devido a nova matriz de avaliação, facilitará para empresa visualizar os atributos que merecem ser destacados em suas estratégias de marketing para que possa facilitar o posicionamento competitivo, atribuindo desta forma os pontos fortes na métrica elevada da curva para que possa ser integrada à imagem da marca proporcionando um alto nível de expectativa de clientes e distanciando do seus concorrentes.

NOVA CURVA DE VALOR



Conclusão Final

A estratégia mercadológica da empresa após a nova curva de valor deve-se atentar para o posicionamento estratégico, ou seja, agregar valor à Experiência de Conectividade Contínua, através dos novos atributos destacados, potencializando desta forma os fatores críticos de sucesso a fim de elevar a percepção da diferenciação frente aos concorrentes. Após esta nova postura, a organização estará na estratégia do oceano azul, proporcionando uma vantagem competitiva sustentável e consolidando a marca com o seu segmento de clientes e não-clientes para aproximar o foco estratégico em paixão pela marca e tornar cada vez mais adeptos a serem fãs da Apple.

IMPACTOS SOBRE O MODELO DE NEGÓCIO

ELEMENTOS DO MODELO DE NEGÓCIO	IMPACTO		CONSEQUÊNCIAS SOBRE OS ELEMENTOS DO MODELO DE NEGÓCIO
	POSITIVO	NEGATIVO	
Segmentos de Clientes	X		Clientes fidelizados proporcionando a repetição da compra;
Proposição de Valor	X		Construção da imagem da marca perante aos não clientes e fortalecendo a interação de pertencimento ao grupo dos clientes.
Canais de Alcance do Cliente	X		Através da evolução estratégica da experiência de compra, torna mais atrativo a aproximação dos clientes aos produtos.
Relacionamento com o Cliente	X		A capilaridade de comunicação da marca proporcionará uma afinidade no programa de fidelização com o cliente.
Fluxo de Receita		X	As ações devem ser calculadas através da avaliação de risco e custo-benefício.
Recursos-Chave	X		Impulsionará todos os níveis dos recursos-chave, pois a onda de pertencimento à marca se tornará cada vez mais forte.
Atividades-Chave	X		A evolução do mercado frente as competitividades naturalmente fortalecerá os atributos competitivos da organização.
Parcerias-Chave	X		A importância de <i>joint venture</i> ou alianças estratégicas possibilitarão para a empresa consolidar seu <i>supply chain</i> .
Estrutura de Custo		X	Devido o escopo competitivo está na estratégia de diferenciação, a preocupação não está em reduzir custos, mas sim formatá-lo para adequar a vanguarda inovadora da marca.

Conclusão Final

Os impactos apresentam muito mais atributos positivos do que negativos, pois o modelo de negócio está estruturado para elevar a curva de valor, por isso, a consequência desta evolução está estrategicamente calculada, favorecendo a organização em potencializar sua vantagem competitiva. Mesmo os pontos que sofrem impactos negativos estão na previsão do risco calculado, pois associa a análise abordada na estratégia genérica de diferenciação e por isso transcendendo dentro deste escopo uma sustentação do posicionamento competitivo elaborado no Modelo de Negócio, ou seja, Experiência de Conectividade Contínua.

IMPACTOS SOBRE OS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	IMPACTO		CONSEQÜÊNCIAS SOBRE AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
	POSITIVO	NEGATIVO	
Marca	X		O conceito de marca prevalecerá no <i>top of mind</i> de tecnologia <i>mobile</i> na mente dos clientes;
Imagem/Posicionamento	X		A elevação dos atributos fortalecerão a continuidade da credibilidade e confiança pela marca.
Produto total	X		A transparência de aquisição de produto alta performance e alto designer proporcionará a criação dos pontos da curva de valor.
Experiência de compra	X		O elevado nível de satisfação no momento da compra e utilização do produto.
Competência organizacional		X	A organização deverá se adequar rapidamente às mudanças de mercado;
Marketing e Vendas	X		O fortalecimento pelo acesso rápido de comunicação, facilitará todo o processo;
Velocidade de mudança		X	O acelerado ciclo de vida do produto apresenta desconforto exigindo da organização a constante melhoria contínua
Serviços	X		O momento da verdade na utilização do serviço será altamente atendido;
Desenvolvimento de Tecnologia		X	A constante mudança de produtos tecnológicos exigirão esforços financeiros da empresa;
Compras complementares	X		Devido a aumento de opções inovadoras tecnológicas
Frequência de compras	X		A elevação da experiência de compra proporcionará o aumento do ticket médio
Alianças		X	Devido a redução e eliminação de acordos bilaterais
Conveniência	X		O próprio portfólio da empresa proporciona a facilidade de compra e uso dos produtos.
Canais de distribuição		X	Devido a redução de acordos, voltando a lojas próprias ou parceiros
Processos operacionais e gerenciais		X	Implicará na capacidade intelectual e de infra estrutura da empresa .

Conclusão Final

Esta análise proporciona a visualização estratégica, apresentando onde que a empresa deve direcionar o seus esforços e potencializar os seus recursos. Nesta avaliação os recursos que sofrerão impactos negativos são os tangíveis e os relacionais onde o maior foco da empresa nesta etapa será potencializar

os recursos intangíveis. A estratégia está coerente porque o impacto inicial de consolidação da marca já foi realizado, proporcionando nesta nova etapa a organização focar nos seus recursos intangíveis, pois os concorrentes que precisarão neste momento mostrar para que vieram no mercado enquanto isso, a Apple navega no oceano azul através dos atributos intangíveis que proporciona sua vantagem competitiva e com isso aumentando sua margem competitiva.

NÃO COPIAR

NOVAS COMPETÊNCIAS-CHAVE

COMPETÊNCIAS-CHAVE	DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS-CHAVE
Marca	Consolidação estratégica do Modelo de Negócios
Imagem/Posicionamento	Cria uma blindagem frente aos concorrentes
Produto total	Apresenta acima do nível de expectativa criado pelos clientes
Experiência de compra	Gera atratividades para a maior permanência do cliente na loja
Marketing e Vendas	Intensifica a proposição de valor para alavancar as vendas
Serviços	Possibilita o elevado nível de satisfação quando aciona o pós-venda
Compras complementares	Um produto se torna a porta de entrada para o fascínio mundo Apple.
Frequência de compras	A fidelização do cliente volatiliza a sustentabilidade do negócio
Conveniência	O cliente possui uma facilidade de aquisição tanto dos produtos quanto dos serviços complementares (agregados)

Conclusão Final

Neste nova etapa, os ativos intangíveis tornam os fatores de maior importância para a marca consolidar o seu modelo de negócio. Através de efeitos sensoriais, cognitivos com cada segmento de clientes e não-clientes, proporciona um aumento do market share e intenções de compra por novos produtos inovadores transcendendo a experiência de compra, pois transforma num **Estilo de Vida Apple**.

IMPACTOS SOBRE AS ATIVIDADES-CHAVE

ATIVIDADES-CHAVE	IMPACTO		CONSEQÜÊNCIAS SOBRE AS ATIVIDADES-CHAVE
	POSITIVO	NEGATIVO	
Logística de Entrada		X	Dificultará por diminuir as ações de <i>joint venture</i> .
Operações	X		Manterá suas capacitações
Logística de Saída	X		Proporcionará a entrega do esperado
Marketing e Vendas	X		Elevação dos recursos intangíveis proporcionando mais vendas

Serviços	X		Atuar fortemente no pós-venda
Aquisições		X	Diminuição das negociações bilaterais afetando o supply chain
Desenvolvimento de Tecnologia		X	Diminuição das aquisição de join ventures afetando o supply chain
Gerência de Recursos Humanos	X		Motivação dos clientes internos por fazerem parte da marca
Infra-Estrutura da Empresa		X	Diminuição de recursos para a criação de novas frentes operacionais.

Conclusão Final

As atividades chave que merecem novo foco serão aquelas que garantem a qualidade do produto e inovação incremental (recursos tangíveis), mas também àqueles recursos intangíveis que proporcionarão uma elevação da autoestima e pertencimento à marca por parte dos segmentos de clientes e não-clientes.

NOVO AGRUPAMENTO DE ATIVIDADES-CHAVE

ATIVIDADES-CHAVE DE NEGÓCIO	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADES-CHAVE
Operações	Alta capacidade de desenvolvimento e melhoria contínua, através do PDCA envolvido na gestão de processos.
Logística de Saída	Rapidez na distribuição de produtos inovadores no mercado
Marketing e Vendas	Criação do Estilo de Vida Apple com a cultura de fãs proporcionando a sustentabilidade comercial
ATIVIDADES-CHAVE DE SUPORTE	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADES-CHAVE
Serviços	Focar no serviço de pós-venda, mantendo uma relação de fidelidade do cliente com a marca.
ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADES-CHAVE
Gerência de Recursos Humanos	Possibilidade de pertencimento a marca e políticas internas de motivação dos talentos.

Conclusão Final

As novas atividades-chave proporcionam o direcionamento do foco das ações que a empresa necessita investir para a sua permanência na estratégia de diferenciação, alinhando seus recursos com base nas suas competências fechando nas atividades que elevarão a experiência de compra do cliente.

IMPACTOS SOBRE OS RECURSOS-CHAVE

RECURSOS-CHAVE	IMPACTO		CONSEQUÊNCIAS SOBRE AS RECURSOS-CHAVE
	POSITIVO	NEGATIVO	
Software		X	Redução de alianças estratégicas
Aplicativos/Acessórios	X		Elevação da inovação
Produto	X		Evolução das formas de utilização do produto
Fábrica		X	Redução de seus recursos tangíveis
Marca	X		Elevação do conceito Apple
Imagem	X		Posicionamento coerente com a consistência de marca
Experiência de compra	X		Aumento do ticket médio
Grupos Sociais	X		Focar em atingir os segmentos dos não-clientes
Pessoas	X		Potencializar as qualidades individuais
Competências	X		Aprimoramento das competências entre empresa-funcionários-loja-cliente
Motivação	X		Políticas de retenção de talentos
Ambiente de trabalho	X		Transparência à cultura da empresa
Assistência técnica	X		Aumento na certificação de empresas credenciadas
Pós Venda	X		Intensificar a aproximação com o cliente entendendo suas novas necessidades
Programas de Fidelização	X		Programas de vantagens para continuidade com produtos e acessórios da marca
Parcerias		X	Redução dos aportes em <i>join venture</i> e negociações bilaterais.

Conclusão Final

Os novos recursos-chave possibilitam para a empresa um novo direcionamento nas suas potencialidades estratégicas, visando um

crescimento sustentável para a consolidação da sua vantagem competitiva, sem inferir na sua margem e capacitar através de suas competências-chave os atributos competitivos necessários para a elevação do market share, com isso, as novas atividades-chave, facilitarão o nível alto da curva de valor fomentando desta forma no mercado como produto inovador, credibilidade e a confiança da marca, soluções tecnológicas para as satisfazer os desejos e anseios dos clientes.

NOVO MAPA DE ATIVIDADES

Matriz de Relacionamento entre as Atividades-Chave

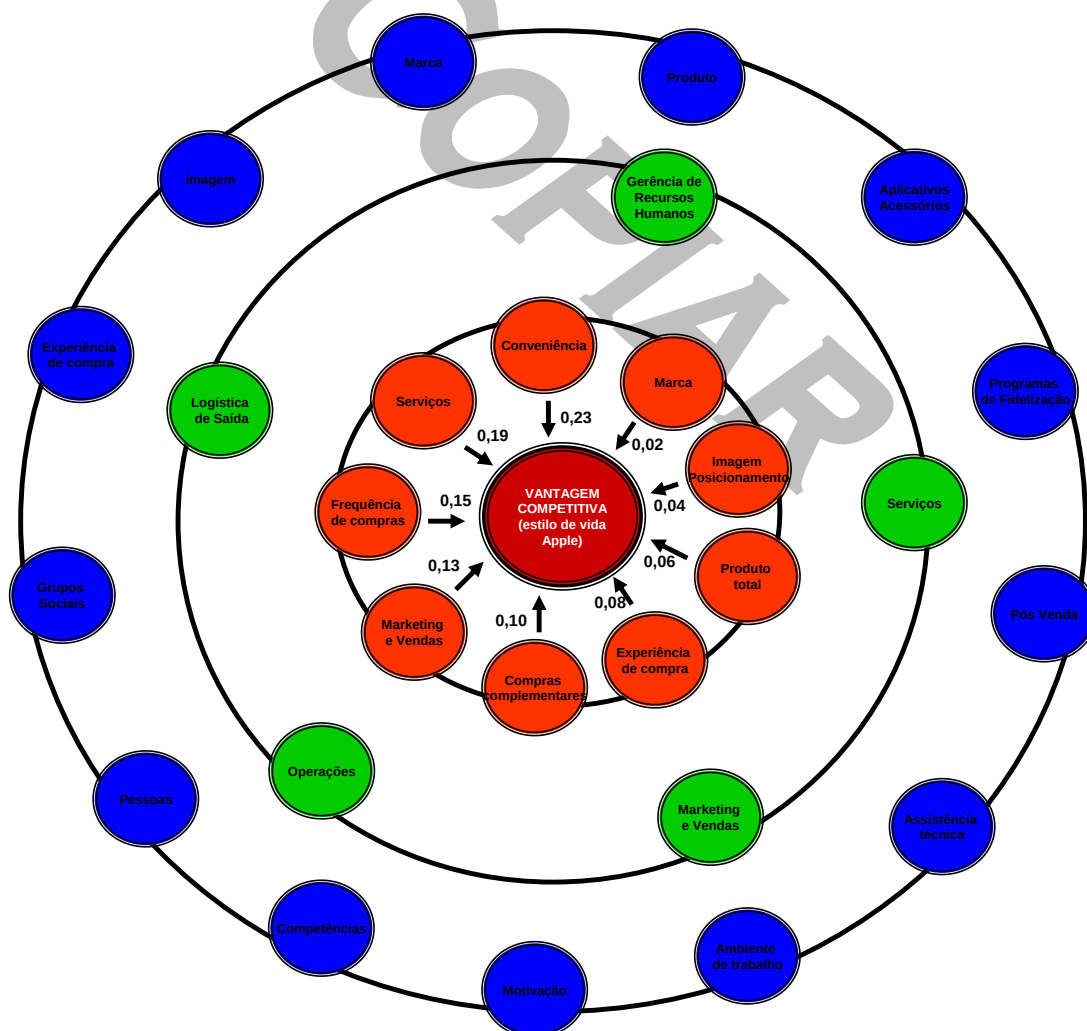
		ATIVIDADES DE NEGÓCIO				ATIVIDADES DE SUPORTE		ATIVIDADES DE GESTÃO	
		ATIVIDADES-CHAVE 1	Operações	Logística de Saída	Marketing e Vendas	ATIVIDADES-CHAVE 1	Serviços	ATIVIDADES-CHAVE 1	Gerência de Recursos Humanos
ATIVIDADES DE NEGÓCIO	ATIVIDADES-CHAVE 1								
	Operações			1	1		1		1
	Logística de Saída		1		1		1		1
	Marketing e Vendas		1	1			1		1
ATIVIDADES DE SUPORTE	ATIVIDADES-CHAVE 1								
	Serviços		1	1	1				1
ATIVIDADES DE GESTÃO	ATIVIDADES-CHAVE 1								
	Gerência de Recursos Humanos		1	1	1		1		

Conclusão Final

A avaliação entre a matriz de relacionamento entre as atividades-chave demonstram a relevância em todas as atividades sejam de negócio, suporte e gestão, pois consolidam a estratégia para a sustentabilidade da vantagem competitiva.

Matriz de Relacionamento entre as Competências-Chave e as Atividades-Chave

		ATIVIDADES DE NEGÓCIO				ATIVIDADES DE SUPORTE		ATIVIDADES DE GESTÃO	
		ATIVIDADE-CHAVE 1	Operações	Logística de Saída	Marketing e Vendas	ATIVIDADE-CHAVE 1	Serviços	ATIVIDADE-CHAVE 1	Gerência de Recursos Humanos
COMPETÊNCIAS-CHAVE	Marca		0	1	1		1		1
	Imagem/Posicionamento		0	1	1		1		1
	Produto total		1	1	1		1		1
	Experiência de compra		0	1	1		1		0
	Marketing e Vendas		0	1	1		1		1
	Serviços		1	1	1		1		1
	Compras complementares		0	0	1		1		0
	Frequência de compras		0	0	1		1		0
	Conveniência		0	0	1		1		0



Conclusão Final

Os elementos relevantes desta matriz de relacionamento podem ser destacados como fatores de competência para a vantagem competitiva: Marca, Imagem/Posicionamento, Produto Total, Experiência de Compra, Marketing e Vendas e Serviços, sendo que o Produto Total e Serviços são caracterizados como os principais fatores críticos de sucesso. Na ótica das atividades-chave se destacam nas atividades de negócio, o Marketing e Vendas e na atividade de suporte, o Serviço, onde demonstra a capilaridade para as novas estratégias proporcionando a manutenção do posicionamento estratégico.

Matriz de Relacionamento entre as Atividades-Chave e os Recursos-Chave

		RECURSOS TANGÍVEIS		RECURSOS INTANGÍVEIS				RECURSOS HUMANOS				RECURSOS RELACIONAIS		
		RECURSOS-CHAVE 1		RECURSOS-CHAVE 1				RECURSOS-CHAVE 1				RECURSOS-CHAVE 1		
ATIVIDADES DE NEGÓCIO	ATIVIDADES-CHAVE 1	Aplicativos/Acessórios	Produto	Marca	Imagem	Experiência de compra	Grupos Sociais	Pessoas	Competências	Motivação	Ambiente de trabalho	Assistência técnica	Pós Venda	Programas de Fidelização
	Operações	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0

	Logística de Saída		0	1	1	1	0	0		1	1	0	1		1	1	0
	Marketing e Vendas		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1
ATIVIDADES DE SUPORTE	ATIVIDADES-CHAVE 1																
	Serviços		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1
ATIVIDADES DE GESTÃO	ATIVIDADES-CHAVE 1																
	Gerência de Recursos Humanos		1	1	1	1	0	1		1	1	1	1		1	1	1

Conclusão Final

A avaliação da matriz de relacionamento entre os recursos-chave e as atividades-chave possibilitam a evidência de atributos que merecem uma grande importância da organização para investimento entre eles, as atividades de negócio – Marketing e Vendas e a atividade de gestão – Gerência de Recursos Humanos. Estes dois fatores solidificarão a intangibilidade da marca frente aos concorrentes, proporcionando um avanço na implementação das estratégias e abertura de mercados e consequentemente ganho de *market share*.

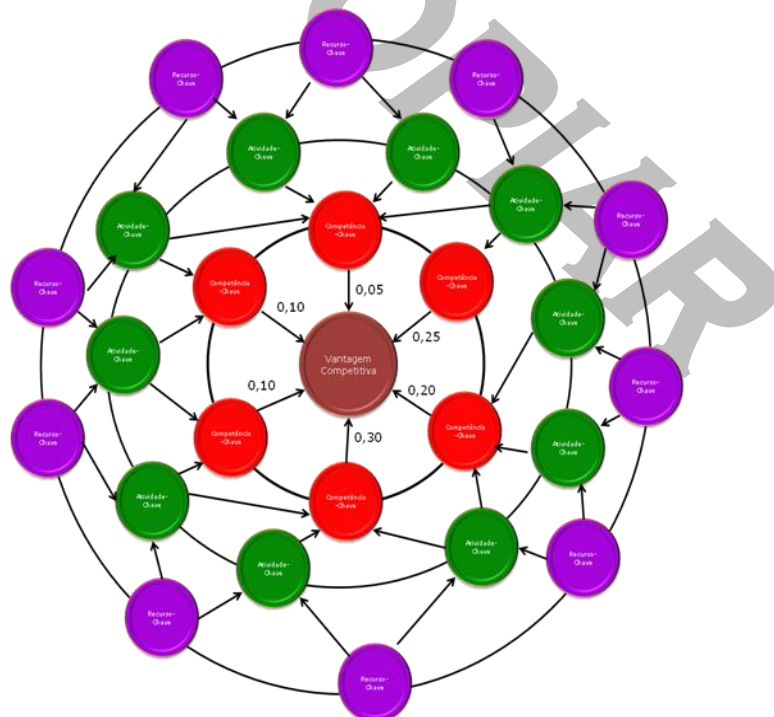


Figura 09: Exemplo de Mapa de Atividades

Conclusão Final

A visão sistêmica das novas atribuições que a marca evidenciará após a sua curva de valor representa significativamente um novo horizonte estratégico para consolidar o seu posicionamento estratégico. Levando em consideração suas competências-chave e os níveis de relacionamento que ocasionam no cruzamento das matrizes, proporcionam a unicidade para o Modelo de Negócio afim de alcançar as diretrizes propostas no escopo de segmentação de clientes, alavancando suas potencialidades e atingindo a vantagem competitiva sustentável frente aos *players*.

NOVA ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Impactos sobre os Direcionadores Estratégicos

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS	IMPACTO		CONSEQUÊNCIAS SOBRE OS DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS
	POSITIVO	NEGATIVO	
Quota de mercado inferior e preço mais elevado em comparação com a Microsoft e outros concorrentes		X	Utilizar a diferenciação para suprir o gap do pull pelos shoppers
Falha de dois produtos notáveis nomeadamente Mac Mini e Apple TV		X	Arranha a imagem da marca se não for corrigida rapidamente
A morte de Steve Jobs	X		Pode comunicar para o mundo a Apple sem interferências através das publicidades e livros
Decisão de restringir o iPhone a um único operador era impopular nos diversos mercados em todo mundo	X		Gera segurança de software sem invasão de vírus
Baixo incentivo em políticas de sustentabilidade		X	Direcionar os esforços para novas estratégias de sustentabilidade.

Conclusão Final

Os obstáculos visualizados na estratégia proporcionam a repaginação de pontos relevantes detectados para um processo de melhoria da imagem da marca e posicionamento. Também, através daqueles impactados positivamente, potencializam a reversão dos fatores, facilitando a aproximação da marca junto ao seu target.

Impacto sobre as Estratégias Principais

ESTRATÉGIAS PRINCIPAIS	IMPACTO		CONSEQUÊNCIAS SOBRE AS ESTRATÉGIAS PRINCIPAIS
	POSITIVO	NEGATIVO	
A Apple se manterá na vanguarda tecnológica	X		Imagem de marca inovadora adquire adesão de investidores e clientes
A Apple ampliará seu mercado com as joint ventures		X	Devido a nova opção estratégica, deixa de ser atrativo internamente, podendo sofrer na velocidade tecnológica do negócio
Pioneira de produtos inovadores e de alta tecnologia, como iPod, iPhone, iPad e Mac	X		Busca através do gerenciamento de competências organizacionais, a inteligência competitiva

Grande segmento de clientes fiéis da "cultura Apple"	X		Sustentação do posicionamento oferecendo o <i>push</i> de portfólio aos clientes
As lojas de varejo que oferecem os produtos atraentes e experiência de compra.	X		Atratividade e designer inovador proporciona o alto grau de atenção para os produtos
Bom relacionamento através de joint venture com outras empresas grandes aliadas para trazer novos lançamentos		X	Diminui a interface com o mercado sendo que estará mais voltada para dentro e blindando os avanços tecnológicos..
Forte presença no segmento de educação	X		Potencializa uma mudança cultural, através da consistência de marca conforme a segmentação de clientes proporcionando uma linha do tempo de compra entre os usuários.

Conclusão Final

O foco de superação dos óbices estratégicos estão voltados para as potencialidades das estratégias principais que serão adotadas, onde se destacam: *A Apple se manterá na vanguarda tecnológica; Pioneira de produtos inovadores e de alta tecnologia, como iPod, iPhone, iPad e Mac; Grande segmento de clientes fiéis da "cultura Apple"; As lojas de varejo que oferecem os produtos atraentes e experiência de compra.; Forte presença no segmento de educação.*

Após traçado este caminho, a empresa associará os novos atributos competitivos, fortalecendo-a no mercado, e desta forma, utilizará os novos recursos-chaves onde proporcionarão a intangibilidade da marca e a sua imagem agregando valor aos seus *stakeholders*.

As Estratégias Principais - Como?

PROPOSTA DE VALOR	SEGMENTO DE CLIENTES	DIRECIONADOR ESTRATÉGICO	ESTRATÉGIA PRINCIPAL	COMO A ESTRATÉGIA PRINCIPAL SERÁ CONDUZIDA?
Experiência de conectividade contínua	Compreendido entre Homens e Mulheres pertencentes às Classes Econômica e Social A e B, com idade entre 25 a 45 anos, economicamente ativos e atuantes no mercado brasileiro.	Solução integral no cliente	Através da segmentação dos clientes, o posicionamento competitivo alinhará a busca da necessidade e expectativa de compra com a entrega dos atributos da proposta de valor, no intuito de estreitar e redefinir o relacionamento com o cliente, visando a estratégia de diferenciação.	Atratividade para o mercado de massa interessados em tecnologia e design, oferecerá a proposta de valor de mobilidade e conectividade com entretenimento.
Inovação Incremental e	Compreendido entre Homens e Mulheres pertencentes às Classes Econômica e Social A e B,	Solução integral no cliente	Estratégia de diferenciação: Utilizaremos os atributos intangíveis para agregar valor a marca e através disto,	Atualização de hardware e software primeiro que os concorrentes, elevando a expectativa de lançadores de moda no ciclo de vida do produto.

	com idade entre 25 a 45 anos, economicamente ativos e atuantes no mercado brasileiro.		reivindicar este valor aumentando a margem de lucro do produto.	
Design;	Compreendido entre Homens e Mulheres pertencentes às Classes Econômica e Social A e B, com idade entre 25 a 45 anos, economicamente ativos e atuantes no mercado brasileiro.	Solução integral no cliente	Estratégia de diferenciação: Utilizaremos os atributos intangíveis para agregar valor a marca e através disto, reivindicar este valor aumentando a margem de lucro do produto.	Alianças arrojadas com marcas de luxo – griffes reconhecidas mundialmente, evidenciando a coopetição.
Desempenho	Compreendido entre Homens e Mulheres pertencentes às Classes Econômica e Social A e B, com idade entre 25 a 45 anos, economicamente ativos e atuantes no mercado brasileiro.	Solução integral no cliente	Estratégia de diferenciação: Utilizaremos os atributos intangíveis para agregar valor a marca e através disto, reivindicar este valor aumentando a margem de lucro do produto.	Através de processos de gerenciamento internos, buscam alavancar a melhoria contínua para acompanhar e corrigir as eventuais atualizações necessárias para a melhor funcionalidade do produto.
Experiência de Compra	Compreendido entre Homens e Mulheres pertencentes às Classes Econômica e Social A e B, com idade entre 25 a 45 anos, economicamente ativos e atuantes no mercado brasileiro.	Solução integral no cliente	Estratégia de diferenciação: Utilizaremos os atributos intangíveis para agregar valor a marca e através disto, reivindicar este valor aumentando a margem de lucro do produto.	Proporcionar compras emocionais ativando os sentidos cognitivos de linguagem para estabelecer um <i>rapport</i> entre os interlocutores.
Lealdade	Compreendido entre Homens e Mulheres pertencentes às Classes Econômica e Social A e B, com idade entre 25 a 45 anos, economicamente ativos e atuantes no mercado brasileiro.	Solução integral no cliente	Estratégia de diferenciação: Utilizaremos os atributos intangíveis para agregar valor a marca e através disto, reivindicar este valor aumentando a margem de lucro do produto.	A intensificação do canal de pós-venda proporcionará um estreitamento no relacionamento e alavancar uma consistência de marca frente ao posicionamento estratégico.

Conclusão Final

As estratégias principais proporcionam os novos caminhos para se atingir o direcionamento estratégico da empresa, onde facilitará o foco dos recursos financeiros criando uma barreira de rivalidades entre os concorrentes e

fortalecendo a marca. Também com a integração da inteligência competitiva facilitará o processo de alavancar a vantagem competitiva entre os caminhos para o sucesso na tangibilidade e intangibilidade da marca - *Experiência de conectividade contínua; Inovação Incremental; Design; Desempenho; Experiência de Compra e Lealdade*.

Portanto, estes novos atributos fortalecerão o direcionamento estratégico que é a Solução integral no cliente, oferecendo a proposta de valor - coerente para a elevação da curva de valor.

Conclusão Final da Fase

A nova movimentação do mapa de atividades reflete a diretriz de relacionamento entre as atividades x competências e recursos x competências a sinergia das ações voltadas para a intangibilidade da marca e a sua proposta de valor. Uma vez que a organização está sólida no mercado, os seus atributos competitivos iniciais precisam ser revistos e por isso surge o novo direcionamento estratégico da empresa, para superar os óbices que surgem no caminho. Através deste nova fase, nota-se que a empresa reduz consideravelmente seus atributos tangíveis, pois não se faz mais necessário o foco em várias frentes devido a sua conquista de marca *premium* de tecnologia da informação e mobilidade, proporcionando a criação de uma estratégia dita oceano azul, vislumbrando desta forma os indicadores de performance como alta a vantagem competitiva. Sustentável.

2ª Fase: Proposição das Alternativas de Ação

ALTERNATIVAS PROPOSTAS

ALTERNATIVA PROPOSTA 1

DESCRIÇÃO DA ALTERNATIVA (UM TEXTO DE 150 A 200 PALAVRAS):	A alternativa - Baixo incentivo em políticas de sustentabilidade – apresenta um forte impacto na imagem da marca, pois a empresa não disponibiliza claramente suas estratégias de sustentabilidade bem como as políticas ambientais sobre o tratamento dos resíduos e como estes podem ser utilizados na engenharia reversa. Com o alto impacto ocasionado pela não tratamento coerente dos resíduos, consolidam como alto grau de importância no quesito responsabilidade social, afetando sistematicamente a imagem da marca. Perante estas tratativas, a organização deverá realinhar suas competências internas para que possam atender as exigências não só políticas/legais, mas também dos clientes que estão muito mais atentos e perceptíveis às ações de impactos ambientais.
OBJETIVO DA ALTERNATIVA (UM TEXTO DE 150 A 200 PALAVRAS):	O primeiro passo deve ser tomado com a nomeação interna de uma diretoria voltada para as políticas ambientais. Terá como escopo reorganizar alternativas ambientais dentro da gravidade, urgência e tendência, para que assim possam em curto espaço de tempo readequarem sua infra estrutura e alavancar políticas ambientais para a sustentabilidade do triple-botton-line, evidenciando uma preocupação também com o mundo verde e suas consequências do desenvolvimento não-sustentável. Portanto, a comunicação das normas ambientais serão traçadas antes da legislação vigente no país, pela própria companhia que se antecipará na preocupação para atender as especificações centradas nas ISO 14000 e ISO

	26000.
QUAL A GARANTIA QUE O PROBLEMA NÃO VOLTARÁ?	Através da nova diretoria que será a guardiã da onda verde dentro da empresa
COMO AVALIAR O DESEMPENHO GLOBAL DA ALTERNATIVA?	Utilização da matriz six sigma, ou diagrama de Ishikawa, permitirão a verificação do aspecto ambiental e qualidade
QUAL A GARANTIA DA ELIMINAÇÃO DA CAUSA?	Estabelecendo metas e critérios a serem adotados sistematicamente e a auto avaliação no decorrer de cada período proposto

ALTERNATIVA PROPOSTA 2	
DESCRIÇÃO DA ALTERNATIVA (UM TEXTO DE 150 A 200 PALAVRAS):	A alternativa - Quota de mercado inferior e preço mais elevado em comparação com a Microsoft e outros concorrentes – intensifica o anseio de potencializar o market share sem perder rentabilidade. Contudo se faz necessário a expansão da cadeia de valor, buscando a inteligência competitiva para agregar uma vantagem frente aos seus concorrentes e não ser concotado como produto “commoditizado”. Portanto deve ter uma busca pela consolidação da proposta de valor perante o seu target e com isso, visando a manutenção da imagem frente aos concorrentes, eliminando a fragilidade do comparativismo entre marcas sem evidenciar o custo-benefício e os recursos intangíveis agregados a este escopo.
OBJETIVO DA ALTERNATIVA (UM TEXTO DE 150 A 200 PALAVRAS):	Visando a propagação do valor intangível da marca, a organização pretende formar novos atrativos para não ser comparado com outros concorrentes, pois deve pegar “carona” na inovação incremental e consolidar esta imagem quando for avaliada no momento da compra. Para tanto, o nível de liderança de inovação é considerado muito alto, fortalecendo a consistência de marca junto ao segmento de clientes. Portanto, vale a análise sobre o ciclo de vida do produto, dito acelerado, movimentará que a empresa esteja na velocidade de mudança tecnológica, ocasionando um impacto positivo muito alto na estratégia de posicionamento.
QUAL A GARANTIA QUE O PROBLEMA NÃO VOLTARÁ?	A blindagem da marca e seu posicionamento estratégico frente as seis forças competitivas
COMO AVALIAR O DESEMPENHO GLOBAL DA ALTERNATIVA?	A evolução da quantidade vendida e a análise de preço x produto entre concorrentes
QUAL A GARANTIA DA ELIMINAÇÃO DA CAUSA?	Manter a estratégia na curva de valor com diferencial competitivo, saindo de produtos ditos “commoditizados”.

ALTERNATIVA PROPOSTA 3	
DESCRIÇÃO DA ALTERNATIVA (UM TEXTO DE 150 A 200 PALAVRAS):	A alternativa - Decisão de restringir o iPhone a um único operador era impopular nos diversos mercados em todo mundo – gerou uma insatisfação entre consumidores que gostariam de partilhar aplicativos e arquivos de outras plataformas e não tiveram sucesso. Apesar deste desconforto, a empresa poderá criar oportunidades em mecanismos na mesma plataforma serem codificados em outras plataformas, com isso, eliminará a impopularidade do software. Por outro lado, a sensação de restrito, ocasiona um avanço no recurso intangível, isto é, status dando a proposta de valor ao produto exclusivo e único. Portanto, a organização necessariamente precisa criar formas para dirimir este acesso restrito frente aos concorrentes que pulverizam suas tecnologias em qualquer sistema operacional.
OBJETIVO DA ALTERNATIVA (UM TEXTO DE 150 A 200 PALAVRAS):	Devido o fato do impacto moderadamente alto no ponto do pensamento sistêmico, a organização deve criar artefatos para blindar as investidas da concorrência frente ao mercado consumidor. Podendo através deste apontamento, valorizar sua reputação de produtos altamente seguros

	contra ações de hackers, devido o seu processo organizacional de desempenho. Levando em consideração a importância moderada na orientação de processos e informações, facilitará que a empresa busque alternativas para a solução do problema e reverta para benefício de seu posicionamento e da vantagem competitiva. Portanto, o escopo será alinhado com a direção estratégica elevando a proposição de valor – Experiência de Conectividade Contínua, para a satisfação das expectativas dos clientes e não-clientes.
QUAL A GARANTIA QUE O PROBLEMA NÃO VOLTARÁ?	A utilização os recursos de marketing e serviços e pós-venda, orientada para a solução do problema.
COMO AVALIAR O DESEMPENHO GLOBAL DA ALTERNATIVA?	Mensuração clientes x produtos concorrentes e Apple e também para a conquista de novos clientes na plataforma iOS
QUAL A GARANTIA DA ELIMINAÇÃO DA CAUSA?	Atender a expectativa do cliente e diminuindo o desconforto de se sentir pressionado por utilizar uma plataforma incompatível com outros formatos.

Conclusão Final

As novas análises matriciais permitiram verificar o grau de impacto e grau de importância entre as onze propostas evidenciando da maior para a menor pontuação das alternativas potencializadas na diretriz estratégica. Com esta análise, pode consolidar a proposta de valor para suprir os óbices: 1º.) *Baixo incentivo em políticas de sustentabilidade;* 2º.) *Quota de mercado inferior e preço mais elevado em comparação com a Microsoft e outros concorrentes;* 3º.) *Decisão de restringir o iPhone a um único operador era impopular nos diversos mercados em todo mundo.* É notório que a empresa alinhará suas competências-chave para atender a movimentação do mercado frente a marca e seus ativos, pois desta forma, conseguirá se antecipar aos contratempos oriundos das variáveis incontornáveis do mercado.

Além disso, possibilitará para a organização antever suas estratégias, criando seus escopos emergentes para suprir a demanda *pull* pelos clientes-mercado. Portanto, uma empresa de inovação e acostumada ao ritmo frenético da velocidade de mercado, conseguirá se adaptar e se fortalecer frente aos óbices estratégicos mencionados, afim de criar oportunidades no mercado utilizando sua estratégia genérica – diferenciação - aliado ao seu novo mapa de atividades fortalecendo seu Modelo de Negócio.

MATRIZ AGORA-COMO-DEMAIS

Fácil de Implementar	Logística reversa em médio prazo	Redução de custo através da política de sustentabilidade
	Programa de sustentabilidade	Marketing de causa
	Idéias Normais	Idéias Originais

QUAL A ALTERNATIVA ESCOLHIDA?

Incentivo em políticas de sustentabilidade

Conclusão Final

Visualiza-se através da matriz que é possível evidenciar políticas de sustentabilidade focando no primeiro momento aos pontos mais fáceis de serem implementados. Balizando no marketing de causa será um excelente exemplo de imagem de sustentabilidade, pois proporcionará uma ação concreta com a sociedade e a importância na transformação da vida das pessoas impactadas com esta ação. A outra fase será o programa de sustentabilidade, ou, **MAÇA VERDE**, potencializado com a criação de uma diretoria focada nas ações deste escopo, preocupados com as políticas de meio ambiente e social nos quais estarão centrados.

Portanto, será rapidamente propagado o valor da onda verde dentro da imagem da marca, revertendo esta ameaça para um ponto forte, conquistando novos mercados e clientes.

Conclusão Final da Fase

O novo escopo está direcionado para a construção da vantagem competitiva através da sustentabilidade ambiental, social e econômica da organização, avaliando desta forma todos os pontos adjacentes que permitem esta verificação sistêmica, adquirindo atributos competitivos para a elevação da onda de políticas de sustentabilidade.

A onda da Maça Verde proporcionará uma diretriz estratégica muito relevante para o momento que o mercado se encontra, pois clientes cada vez mais

exigentes e brigando por seus direitos, favorecerão a nova política para a propagação da força verde da marca.

Conclusão Final da Etapa

A estratégia traçada em Experiência de Conectividade Contínua se fortalece quando somados os atributos competitivos que geram valor e as novas estratégias principais, entre elas, a Maça Verde, ou seja, a política de sustentabilidade acarretando uma imagem pró-ativa frente aos seus stakeholders facilitando o processo da vantagem competitiva.

Todos os esforços estratégicos merecem sua devida atenção, principalmente as atividades evidenciadas como extremamente importante – 1º.) *Baixo incentivo em políticas de sustentabilidade;* importância muito forte – 2º.) *Quota de mercado inferior e preço mais elevado em comparação com a Microsoft e outros concorrentes;* e importância forte 3º.) *Decisão de restringir o iPhone a um único operador era impopular nos diversos mercados em todo mundo.*

A evidência destes fatores facilitam o processo decisório estratégico onde a empresa deverá rapidamente se flexibilizar e atender a demanda eleita pelo mercado, para assim potencializar suas habilidades e competências somada a tomada de decisão e alavancar sua vantagem competitiva dentro do novo escopo abordado.

5ª ETAPA: PROPOR UMA AÇÃO

PLANO DE AÇÃO
O QUE FAZER?
Solução integral no cliente levando a Experiência de Conectividade Contínua
COMO FAZER?
Através da Inovação Incremental; Design; Desempenho, Experiência de Compra e Lealdade.
QUANTO SERÁ NECESSÁRIO FAZER?
Política de continuidade do posicionamento estratégico frente a vantagem competitiva
QUANDO FAZER?
Movimento cíclico, devendo atuar periodicamente até alcançar a excelência
QUEM VAI FAZER?
A organização sub dividirá nas atividades primárias para atender os escopos traçados
ONDE SERÁ FEITO?
A onda de implementação será realizada inicialmente no Brasil.
COMO MEDIR A EFICIÊNCIA DO QUE SERÁ FEITO?
Através do volume de venda x produto da Apple comparando com o volume de venda x produto da Samsung.

Conclusão Final da Etapa

As etapas permitem que a empresa possa se organizar para atender seus desafios estratégicos sem perder as competências adquiridas ao longo dos anos. Também, possibilitará uma formação de escopos estratégicos visando a quebra das barreiras pela falta de visão e cultural pertinente ao micro ambiente.

Focando nas suas competências-chave alavanca sua vantagem competitiva em favor às atividades principais e potencializando as novas diretrizes do alinhadas ao mapa de atividades.

Portanto, os passos da proposta de ação facilitará o fator decisório de implementação das estratégias e suas interfaces competitivas no mercado frente aos concorrentes, fortalecendo sua sustentabilidade de marca através da visão sistêmica com foco no cliente e foco do cliente para atingir o alto

nível de expectativa de compra, proporcionando o desejado “wow”, momento mágico de experiência de compra dos shoppers com a marca, difundindo a cultura de fãs da Apple.

NÃO COPIAR

CONCLUSÃO FINAL DA OFICINA

O mercado de atuação desta estratégia está centrado no Brasil, que proporcionou a Apple conquistar, através do seu posicionamento estratégico, não simplesmente clientes e sim fãs, onde pudessem compartilhar experiências de compras dentro do mesmo conjunto de ações fidedignas e imbatíveis contra a concorrência. A partir deste ponto, a marca com uso de segmentação de mercado, conjunto com a segmentação de produtos pôde ofertar uma unicidade de comunicação entre cliente-marca, proporcionando desta forma um canal de fidelização pertinente aos seus valores e consequentemente seguidores do mercado da Maça. Para melhor entendimento, o cliente ao adquirir os produtos/serviços da Apple possui um alto nível de expectativa. Através deste fator, a marca proporcionou em todos os seus ambientes de venda, seja lojas de varejo, online ou site, uma conexão emocional com seu consumidor, fazendo-o aguçar seus sentidos sensoriais, elevando assim o "efeito pipoca". A percepção deste consumidor com a marca fica mais forte quando, em todas as suas experiências de compra, o seu nível de expectativa se torna acima daquela já esperada, proporcionando o momento mágico de compra.

Os meios de atratividade da informação é diversificado na medida que o nível de cliente é diferente. Com isso, para cada situação é importante perceber qual destes meios criarão a atratividade dos clientes e com isso, utilizar a melhor forma de comunicação para despertar o interesse, para criar um desejo/necessidade e por fim a ação, ou seja, a compra.

A marca e seus valores estão além de seus ativos tangíveis, pois agrega os recursos intangíveis na criação da curva de valor, fazendo com que a organização tenha uma vantagem competitiva sustentável. Através deste escopo, o cliente eleva o nível de aceitação sobre o valor percebido, adquirindo desta forma, o produto no preço estipulado pela companhia.

Avaliando as competências e capacitações da organização, fica claro uma forte vantagem competitiva atribuída aos seus recursos-chaves, alinhado desta forma no seu plano de negócio, a vantagem competitiva sustentável do negócio, alavancando a curva do VRIO acima do normal, onde possibilita o desempenho da Apple frente aos seus players.

O processo integrado de gestão da empresa apresenta coerência e sinais positivos para a continuidade de sua vantagem competitiva, pois identifica os seus recursos-chave, atividades-chave e parcerias-chave interligadas com a proposição de valor. A partir deste ponto, consolida a sinergia entre o nível de satisfação da proposta com a entrega e assim é mantido tanto para os fornecedores quanto aos clientes-fornecedores, elevando a expectativa de compra da marca não como um produto tecnológico e sim uma utilidade primária conquistando desta forma não somente clientes, mas sim fãs da marca.

Nota-se que a divulgação da marca está ligada diretamente ao seu ambiente físico de venda, pois a partir deste canal de venda a empresa poderá explorar o efeito da experiência de compra onde está totalmente ligada à apresentação e utilização do produto, visando um despertar no processo de compra, ou seja, AIDA - atenção, interesse, desejo e ação de compra. Formatando uma unicidade entre as atividades-chave baseada nos seus recursos-chave e consolidando desta forma, a entrega final do valor para o cliente.

A análise entre as dezesseis competências-chaves possibilitou a percepção competitiva frente aos players de mercado, caracterizando oito delas como alta vantagem competitiva, são elas: Marca; Imagem/Posicionamento; Produto total; Experiência de compra; Marketing e Vendas; Velocidade de mudança; Serviços e Alianças.

A entrega de valor, levando em consideração os elos internos e externos relacionais verificou-se um grau elevado de importância na preocupação por cada item descrito das atividades e recursos chave mencionados, observando que o ambiente competitivo tecnológico necessita de ações rápidas para a continuidade desta vantagem competitiva. Desta forma fica evidenciado que a visão das macro competências para a visão de micro competências da organização, elevam estes pontos fortes em ações de marketing para ganho de *market share* favorecendo a sustentabilidade do plano de negócio, assim mantendo a finalidade de ultrapassar os óbices estratégicos e alcançar a lucratividade almejada pelo *board* da companhia. Mas para isso acontecer, se faz necessário que a organização alinhe a gestão das competências com os *stackholders* para evitar a ocorrência dos *trade offs* do sistema de valor agregado pela marca.

É claramente observado também quando aborda a vantagem competitiva através do desafio estratégico efetuado pela Matriz Osterwalder, onde proporcionou a definição do plano de negócio dividindo pelos quatro níveis de segmentos de clientes, elevando desta forma, atributos competitivos que foram ascendentes para a construção da curva de valor. A partir da análise das atividades primárias e secundárias, a organização demonstrou plena competência estratégica para entregar o valor ao cliente e ao mesmo tempo, reivindicar este valor através da rentabilidade obtida no mercado. Também foi fundamental para a ampliação do VRIO os recursos tangíveis, intangíveis e relacionais, proporcionando o alto nível de vantagem competitiva. Todos estes recursos listados foram baseados pela definição do plano de negócio, onde o alinhamento estratégico está em sintonia com o *core business* da organização, visando seus objetivos em análise das atividades do negócio primordiais para a entrega de valor percebido tanto ao cliente-fornecedor, primeira e segunda camada como também ao fornecedor primeira e segunda camada.

Não obstante da realidade presenciada, a marca e seus atributos competitivos estão à frente dos seus concorrentes, apresentando uma proposta de inovação incremental. Assim cria-se a estratégia genérica por diferenciação, pois mesmo pertencendo há um ambiente altamente

competitivo e de produtos ditos “commoditizados”, consegue agregando valor aos seus produtos e fidelizar seus clientes para a expansão e continuidade da marca.

Este fato é concretizado pela ampliação do VRIO através de suas atividades de negócios mais relevantes possibilitando a visualização dos pontos, ou seja, Produto manufaturado; Logística de Saída; Marketing e Vendas; Velocidade de mudança e Produto Total e correlacionado com as atividades de suporte encontrada com alto nível de competitividade, isto é, Tamanho do Mercado; Alianças; Frequência de compras. Todas estas atividades estão interligadas às principais competências chaves, entre elas: Marca; Produto total; Competência organizacional; Marketing e Vendas; Velocidade de mudança. Esta verificação demonstra o alto nível de vantagem competitiva onde a organização poderá explorar para atingir um oceano azul, utilizando através da estratégia definida, criando valor e reivindicando este valor para o aumento da rentabilidade da empresa.

Vale observar os atributos competitivos que podem ser explorados conforme a utilização do cruzamento dos pontos fortes entre os recursos-chave e as atividades-chave. A matriz de relacionamento do VRIO permite evidenciar os recursos-chave mais relevantes que apresentam uma fonte de exploração para construção da vantagem competitiva, são eles: Hardware; Produto Manufaturado; Marca; PESSOAS; MOTIVAÇÃO E PARCERIAS.

Efetuada a ação estratégica com a junção deste escopo competitivo, a organização conseguirá elevar sua participação no mercado, criando desta forma, forças competitivas para manter fidelizados os clientes e conquistar os não-clientes (quatro níveis) e com isso, aumentar sua margem de contribuição e consequentemente sua rentabilidade.

A vantagem competitiva também poderá ser diagnosticada através da correlação entre os atributos do mapa de atividades. A caracterização destas atividades são sumariamente destacadas pela matriz de relacionamento onde as competências-chave são a fonte da força competitiva proporcionando a elaboração das estratégias pretendidas. Analisando os cenários, a organização adquire expertise nas suas atividades-chave, pois reúne escopos competitivos para sustentar seu planejamento estratégico definido pelo “board” e com isso, permanecerá atenta às estratégias emergentes, utilizando os recursos-chave que proporcionarão alcançar os seus objetivos.

A empresa para atuar fortemente no mercado interno necessita avaliar as forças competitivas, onde as variáveis incontornáveis devem ser mensuradas localmente evitando surpresas emergenciais e com isso, afetar principalmente sua imagem no país, pois desta forma possibilita a abertura de mercado para os concorrentes e estes aproveitam a “carona” estratégica e utilizam a “perfumaria de marketing”, isto é, venda a curto prazo, para satisfazer os interesses negociais.

É primordial que a originalidade de cada ponto destacado nas forças competitivas mereçam atenção e por isso vale a priorização através da matriz GUT, ou seja, gravidade (curto prazo), urgência (médio prazo) e tendência (longo prazo), facilitando as ações corretivas em relação às

estratégias emergentes, com isso, a organização conseguirá alcançar as estratégias pretendidas, levando em consideração as atividades secundárias da vantagem competitiva e fortalecendo as atividades primárias, elevando o escopo competitivo de alvo amplo e atrair uma rentabilidade na sua margem de contribuição. Vale salientar sobre a ótica da matriz SWOT, na qual deve ser acompanhada desde o início do planejamento estratégico, pois os itens competitivos externos são colocados em processos decisórios compartilhados, assim o *board* da empresa poderá obter com maior clareza as definições práticas para categorizar a sua vantagem competitiva sustentável.

A empresa adotará como estratégia competitiva a diferenciação, pois visa através do seu modelo de negócio, atributos competitivos para se distanciar da concorrência e com isso, alcançar um alto nível de satisfação dos seus clientes. A proposta de valor está inserida no que tange as competências organizacionais conforme seus recursos-chaves, atribuindo desta forma em suas atividades-chave uma curva de valor e posicionando a sua imagem de INOVAÇÃO, DESIGN ARROJADO, DESEMPENHO, EXPERIÊNCIA DE COMPRA e por fim alcançar a sonhada fidelização que neste caso a marca se supera atingindo a lealdade dos seus clientes.

Potencializando nesta reivindicação de valor, o amor que os clientes possuem à marca e o custo de mudança de plataforma software e hardware, o alinhamento de posicionamento com a expectativa do cliente possui uma linha tênue deste processo, onde a empresa direcionará os seus esforços para manutenção deste valor. A unicidade dos elementos conseguirão manter a força de forma sustentável para reivindicação deste valor. Será de suma importância a interação entre expectativa de cliente x entrega do valor para que o amor à marca seja duradouro e fidedigno de outras compras, possibilitando a rentabilidade da marca.

Vale lembrar que a estratégia de diferenciação adotada pela organização será o foco de suas atividades-chave, mas não obstante em utilizar outras estratégias, pois analisará a movimentação de mercado e conforme esta leitura, poderá utilizar outros subterfúgios para conquistar as oportunidades de produtos, clientes e concorrentes.

Contudo, a análise crítica da curva de valor se apresenta favorável para a competitividade entre os players do setor, pois mesmo no ambiente com muitos concorrentes, a empresa conquistou 80% de melhor pontos favoráveis e 20% igual baseado na situação atual.

A estratégia corporativa da empresa possui a adoção pela diferenciação, onde possui tanto no seu escopo competitivo como na vantagem competitiva o alvo amplo permitindo desta forma a estratégia permear para o cenário da estratégia do oceano azul mesmo pertencendo ao mercado altamente competitivo (oceano vermelho). Este paradoxo só é possível devido ao correlacionar produto aos serviços agregados para a solução dos problemas de necessidades dos compradores. A marca e seus atributos oferecem uma aproximação fidedigna efetivando a entrega do seu posicionamento frente às suas concorrentes. Tornando desta forma, o amor pela marca e a busca pelo

estilo de vida Apple, afinal a empresa eleva o nível de satisfação do cliente oferecendo a experiência em conectividade contínua.

A importância desta estratégia não é agradar a todo mundo, mas sim através de sua segmentação de clientes, atingir o máximo possível de clientes qualificados para a retenção da marca e seus valores.

Em análise a todos os âmbitos, macro e microambiente, percebe-se que existe uma longa jornada e cheia de desafios, mas através de análises e fundamentadas em suas bases estratégicas, a organização estará com muito mais força para atingir seus objetivos e enfrentar os obstáculos pertinentes ao cenário, fortalecendo a sua vantagem competitiva e entregando o valor de pertencimento à marca aos seus clientes.

Embora analisando o micro ambiente, é notável que a empresa supera através de suas atividades primárias os seus concorrentes e conquista de forma consolidada a imagem da marca junto aos seus clientes, mesmo que os pontos fracos foram apontados fora do escopo principal e não apresentam resultados satisfatórios, possibilitará que a empresa redirecionar seus esforços e alinhe o seu DNA estratégico, alavancando a diferenciação entre os competidores.

A Apple atuando no cenário em profunda transformação, sabe-se que as inovações tecnológicas podem ser rapidamente copiadas e se tornarem obsoletas, mas existe o contraponto onde a empresa está preparada para estar sempre um passo a frente do que seus concorrentes, pois assim conseguirá aniquilar as ameaças oriundas do cenário e potencializar as oportunidades do mercado, alinhando suas estratégias e conquistando um maior número de clientes no seu *target* pretendido.

O gargalo estratégico no qual deve ser cuidadosamente trabalhado é quando associa-se as fraquezas com as ameaças e percebe-se a vulnerabilidade estratégica da empresa frente aos aspectos micro e macro, necessitando de diretrizes corretivas para não derrubar a sustentação da estratégia genérica por diferenciação, onde os concorrentes podem atuar com extrema competência nestes pontos, que são considerados o "calcanhar de Aquiles" da organização.

Esta visão é de suma importância e salutar para antecipar as possíveis falhas, buscando uma implementação coerente, rodando o PDCA estratégico e assim alcançar a consolidação no mercado sem arranhar a imagem e posicionamento da marca e seus valores.

As características abordadas no VRIO estratégico pelo cruzamento da matriz SWOT evidencia pontos que devem ser utilizados como excelentes impactos e acima do normal, entre eles: *A Apple se manterá na vanguarda tecnológica; Pioneira de produtos inovadores e de alta tecnologia, como iPod, iPhone, iPad e Mac; Grande segmento de clientes fiéis da "cultura Apple"; Forte presença no segmento de educação.*

Este alinhamento demonstra a fonte de vantagem competitiva sustentável da empresa, alinhada com o escopo da estratégia genérica possibilita uma margem maior perante seus concorrentes, tornando assim, uma grande onda de valor agregado em produtos ditos "commoditizados", alavancando sua

imagem de marca ligada diretamente ao seu propósito de valor: **experiência contínua em conectividade**, pois desta forma, o cliente se manterá fidelizado aos lançamentos da marca e aos produtos já existentes no portfólio levando a sério o amor pela Apple.

As competências adquiridas em relação as suas etapas de escassez, relevância, durabilidade, transferibilidade, replicabilidade e relacionamento aponta para cenários pró-ativos onde a organização tornará seus desafios estratégicos como uma mola propulsora de vantagem competitiva, alinhando os seus recursos-chave através da capacidade organizacional em flexibilizar e acompanhar rapidamente a mudança de mercado e com isso, atuar na berlinda para resultar em ganhos potenciais e dirimir seus desafios para a construção de uma sólida manutenção de marca e imagem no setor.

As implicações oriundas de cenários externos potencializam as fraquezas da organização. Entretanto a empresa conta com forças mais atraentes que a dos concorrentes, tornando-a com maior poder de atratividade frente ao seu segmento de clientes e não clientes. É importante vislumbrar as oportunidades disponíveis no mercado, pois tratando de produtos ditos "commoditizados" aquelas marcas que conseguirem superar os seus óbices, estarão à frente no mercado e com isso, realizando uma ação conjunta com os seus clientes.

A partir deste ponto, existe a necessidade da definição dos novos atributos competitivos, onde reforçam a evolução da empresa frente ao mercado altamente competitivo e com uma incrível velocidade de mudança, pois demonstra a solidez estratégica frente aos seus *players*, fazendo com que o nível de percepção do valor agregado seja identificado como ALTO frente aos seus principais *shoppers* e através desta interação com a marca, o nível de expectativa de compra é superado gerando um diferencial competitivo nos principais atributos elevando a curva da vantagem competitiva em relação ao seu principal concorrente - Samsung.

A organização deve movimentar-se para o foco dos atributos mais atraentes eliminando esforços naquele que possui baixo interesse, isto é, *bom relacionamento através de joint venture com outras empresas grandes aliadas para trazer novos lançamentos*, reduzindo desta forma seus custos operacionais através de poucos investimentos no ponto abordado. Também é de suma importância evidenciar àqueles que necessitam de maior atenção para criar o interesse dos clientes, proporcionando o desejo pelo consumo do portfólio da marca e alcançar desta forma a ação, ou seja, a venda concretizada.

Devido a nova matriz de avaliação, facilitará para empresa visualizar os atributos que merecem ser destacados em suas estratégias de marketing para que possa facilitar o posicionamento competitivo, atribuindo desta forma os pontos fortes na métrica elevada da curva para que possa ser integrada à imagem da marca proporcionando um alto nível de expectativa de clientes e distanciando do seus concorrentes

A estratégia mercadológica da empresa após a nova curva de valor deve-se atentar para o posicionamento estratégico, ou seja, agregar valor à

Experiência em Conectividade Contínua, e através dos novos atributos destacados, potencializar os fatores críticos de sucesso, a fim de elevar a percepção da diferenciação frente aos concorrentes. Após esta nova postura, a organização estará mais uma vez na estratégia do oceano azul, proporcionando uma vantagem competitiva sustentável e consolidando a marca com o seu segmento de clientes aproximando o foco estratégico em paixão pela marca e tornar cada vez mais adeptos a serem fãs da Apple.

A sustentação do posicionamento competitivo elaborado no Modelo de Negócio proporcionará a visualização estratégica, orientando a empresa a direcionar seus esforços e potencializar os seus recursos. Nesta avaliação os recursos que sofrerão impactos negativos são os tangíveis e os relacionais, onde o maior foco da empresa nesta etapa será potencializar os recursos intangíveis.

A estratégia está coerente porque o impacto inicial de consolidação da marca já foi realizado, proporcionando nesta nova etapa focar nos seus recursos intangíveis, pois os concorrentes que precisarão, neste momento, mostrar para que vieram no mercado, enquanto isso, a Apple navega no oceano azul através dos atributos intangíveis que proporciona sua vantagem competitiva e com isso, aumentando sua margem competitiva.

As atividades chave que merecem novo foco serão aquelas que garantem a qualidade do produto e inovação incremental (recursos tangíveis), mas também àqueles recursos intangíveis que proporcionarão uma elevação da autoestima e pertencimento à marca por parte dos segmentos de clientes e não-clientes.

Os novos recursos-chave possibilitarão para a empresa um novo direcionamento nas suas potencialidades estratégicas, visando um crescimento sustentável para a consolidação da sua vantagem competitiva, sem inferir na sua margem e capacitar através de suas competências-chave os atributos competitivos necessários para a elevação do market share, com isso, as novas atividades-chave, facilitarão o nível alto da curva de valor fomentando desta forma no mercado como produto inovador, credibilidade e a confiança da marca, soluções tecnológicas para as satisfazer os desejos e anseios dos clientes.

Os elementos relevantes da matriz de relacionamento podem ser destacados como fatores de competência para a nova vantagem competitiva: Marca; Imagem/Posicionamento; Produto Total, Experiência de Compra; Marketing e Vendas e Serviços, sendo que o Produto Total e Serviços são caracterizados como os principais fatores críticos de sucesso. Na ótica das atividades-chave se destaca na atividade de negócio, o Marketing e Vendas e na atividade de suporte, o Serviço, onde demonstra a capilaridade para as novas estratégias visando a manutenção do posicionamento estratégico.

A avaliação da matriz de relacionamento entre os recursos-chave e as atividades-chave possibilitam a evidência de atributos que merecem uma grande importância da organização para investimento entre eles, as atividades de negócio – Marketing e Vendas e a atividade de gestão – Gerência de Recursos Humanos. Estes dois fatores solidificarão a

intangibilidade da marca frente aos concorrentes, proporcionando um avanço na implementação das estratégias e abertura de mercados e consequentemente ganho de *market share*.

A visão sistêmica das novas atribuições que a marca evidenciará após a sua nova curva de valor, representará significativamente um novo horizonte estratégico de consolidação e posicionamento estratégico.

Os obstáculos visualizados na estratégia proporcionam a repaginação de pontos relevantes detectados para um processo de melhoria da imagem da marca e posicionamento. Também, através daqueles impactados positivamente, potencializam a reversão dos fatores, facilitando a aproximação da marca junto ao seu target.

O foco de superação dos óbices estratégicos estão voltados para as potencialidades das estratégias principais que serão adotadas, onde se destacam: *A Apple se manterá na vanguarda tecnológica; Pioneira de produtos inovadores e de alta tecnologia, como iPod, iPhone, iPad e Mac; Grande segmento de clientes fiéis da "cultura Apple"; As lojas de varejo que oferecem os produtos atraentes e experiência de compra.; Forte presença no segmento de educação.*

Após traçado este caminho, a empresa associará os novos atributos competitivos, fortalecendo-a no mercado, e desta forma, utilizará os novos recursos-chaves onde proporcionarão a intangibilidade da marca e a sua imagem agregando valor aos seus *stackeholders*.

As estratégias principais proporcionam os novos caminhos para se atingir o direcionamento estratégico da empresa, onde facilitará o foco dos recursos financeiros criando uma barreira de rivalidades entre os concorrentes fortalecimento da marca. Também com a integração da inteligência competitiva facilitará o processo de alavancar a vantagem competitiva entre os caminhos para o sucesso na tangibilidade e intangibilidade da marca - *Experiência de conectividade contínua; Inovação Incremental; Design; Desempenho; Experiência de Compra e Lealdade.*

A nova movimentação do mapa de atividades reflete a diretriz de relacionamento entre as atividades x competências e recursos x competências, e a sinergia das ações voltadas para a intangibilidade da marca e a sua proposta de valor. Uma vez que a organização está sólida no mercado, os seus atributos competitivos iniciais precisam ser revistos, surge o novo direcionamento estratégico da empresa, afim de superar os óbices que apresentam no caminho.

As novas análises verificaram o grau de impacto e grau de importância entre as onze propostas potencializadas na diretriz estratégica. Com esta análise, pôde consolidar a proposta de valor para suprir os óbices: 1º.) *Baixo incentivo em políticas de sustentabilidade;* 2º.) *Quota de mercado inferior e preço mais elevado em comparação com a Microsoft e outros concorrentes;* 3º.) *Decisão de restringir o iPhone a um único operador era impopular nos diversos mercados em todo mundo.*

É fundamental visualizar os óbices de preservação ambiental e descarte, pois não existe claramente uma política definida sobre este escopo, tornando a

empresa vulnerável frente aos concorrentes e também por legislações oriundas de cada país.

A eliminação deste óbice só será possível quando a organização evidenciar políticas de sustentabilidade focando no primeiro momento aos pontos mais fáceis de serem implementados. Por exemplo, balizar através do marketing de causa uma ação concreta com a sociedade e a importância na transformação da vida das pessoas impactadas com esta gesto. A outra fase será o programa de sustentabilidade, ou, **MAÇA VERDE**, potencializado a criação de uma diretoria focada nas ações deste escopo, onde estarão preocupados com as políticas sócio - ambientais.

Esta onda verde propagará rapidamente valor dentro da imagem da marca, revertendo esta ameaça para um ponto forte, conquistando novos mercados e clientes.

É notório que a empresa alinhará suas competências-chave para atender a movimentação do mercado frente a marca e seus ativos, pois desta forma, conseguirá se antecipar aos contratempos oriundos das variáveis incontroláveis do mercado

Visando estas ações, o novo escopo está direcionado para a construção da vantagem competitiva através da sustentabilidade ambiental, social e econômica da organização, avaliando desta forma todos os pontos adjacentes que permitem esta verificação sistêmica, adquirindo atributos competitivos para a elevação da onda de políticas de sustentabilidade.

A onda da Maça Verde proporcionará uma diretriz estratégica muito relevante para o momento que o mercado se encontra, pois clientes cada vez mais exigentes e brigando por seus direitos, favorecerão a nova política para a propagação da força verde da marca.

A estratégia traçada em Experiência em Conectividade Contínua se fortalece quando somados os atributos competitivos que geram valor e as novas estratégias principais, entre elas, a Maça Verde, ou seja, a política de sustentabilidade acarretando uma imagem pró-ativa frente aos seus stakeholders facilitando o processo da vantagem competitiva.

Todos os esforços estratégicos merecem sua devida atenção, principalmente as atividades evidenciadas como extremamente importante - 1º.) *Baixo incentivo em políticas de sustentabilidade*; importância muito forte - 2º.) *Quota de mercado inferior e preço mais elevado em comparação com a Microsoft e outros concorrentes*; e importância forte 3º.) *Decisão de restringir o iPhone a um único operador era impopular nos diversos mercados em todo mundo*.

Estes fatores facilitarão o processo decisório estratégico onde a empresa deverá rapidamente flexibilizar e atender a demanda eleita pelo mercado, para assim potencializar suas habilidades e competências somada à tomada de decisão e alavancar sua vantagem competitiva dentro do novo escopo abordado.

As etapas permitem que a empresa possa se organizar para atender seus desafios estratégicos sem perder as competências adquiridas ao longo dos anos. Também, possibilitará uma formação de escopos estratégicos visando

a quebra das barreiras pela falta de visão e cultural pertinente ao micro ambiente.

Focando nas suas competências-chave alavancará sua vantagem competitiva em favor às atividades principais e com isso, potencializará as novas diretrizes na quais estão alinhadas ao mapa de atividades.

Portanto, os passos da proposta de ação facilitará o fator decisório de implementação das estratégias e suas interfaces competitivas no mercado frente aos concorrentes, fortalecendo sua sustentabilidade de marca através da visão sistêmica com foco no cliente e foco do cliente para atingir o alto nível de expectativa de compra, proporcionando o desejado “wow”, momento mágico de experiência de compra dos shoppers com a marca, difundindo a cultura de fãs da Apple.

Além disso, possibilitará para a organização antever suas estratégias, criando seus escopos emergentes para suprir a demanda *pull* pelos clientes-mercado Vale lembrar que uma empresa de inovação acostumada ao ritmo frenético da velocidade de mercado, conseguirá se adaptar e se fortalecer frente aos óbices estratégicos mencionados, afim de criar oportunidades no mercado utilizando sua estratégia genérica – diferenciação - aliado ao seu novo mapa de atividades fortalecendo seu Modelo de Negócio.

Universidade Federal Fluminense



LabCEO

Núcleo de Competitividade, Estratégia & Organização

Oficina de Estratégia sobre Administração Estratégica

FOLHA DE CÁLCULO



Administração Estratégica