

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO
À QUALIDADE COMO UM DOS FATORES
DO SUCESSO DE EMPRESAS INOVADORAS

HUDSON LUDGERO RIBEIRO

Belo Horizonte – MG
2015

HUDSON LUDGERO RIBEIRO

A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES EM RELAÇÃO
À QUALIDADE COMO UM DOS FATORES
DO SUCESSO DE EMPRESAS INOVADORAS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Universidade FUMEC, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de pesquisa: Estratégia e Tecnologias em Marketing.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

R484p Ribeiro, Hudson Ludgero.
A percepção dos clientes em relação à qualidade como um dos fatores do sucesso de empresas inovadoras. / Hudson Ludgero Ribeiro. – Belo Horizonte, 2015.

122 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Luiz Claudio Vieira de Oliveira.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Satisfação do consumidor – Estudo de casos. 2. Qualidade dos produtos - Estudo de casos. I. Oliveira, Luiz Claudio Vieira de. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658.89



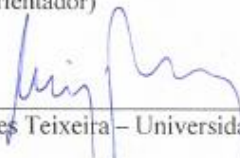
**UNIVERSIDADE
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada “**A percepção dos clientes em relação à qualidade como um dos fatores de sucesso de empresas inovadoras**”, de autoria do Mestrando *Hudson Ludgero Ribeiro* aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira – Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Luiz Antônio Antunes Teixeira – Universidade FUMEC



Prof. Dr. José Edson Lara – FPL



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 06 de maio de 2015.

Dedico este trabalho a minha esposa, Daniela Ank.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor e grande mestre, Prof. Luiz Claudio Vieira de Oliveira, como orientador nos tortuosos caminhos em busca da vitória. Obrigado pela atenção, dedicação intensa e enorme paciência.

Agradeço aos meus queridos pais, Seu Romário e Dona Marlene, eterna fonte de honestidade, ética e bondade, que sempre estiveram ao meu lado, nesta jornada em busca da minha formação. Obrigado pelo apoio, por me entender mesmo nas horas em que vocês não entendiam, e por acreditar nos meus sonhos. Sem eles, nada seria possível, nada!

Aos meus queridos sogros, Imaculada e Elias, que sempre me acolheram com atenção e confiança.

Ao meu querido irmão, Emerson Ludgero, meu amigo e eterno seguidor, sempre ao meu lado nos momentos difíceis, compartilhando comigo os meus sonhos, deixo meu abraço sincero!

A toda a família, Ludgero e Ribeiro. Agradeço a compreensão da ausência e o carinho de sempre.

Aos professores doutores Luiz Antônio, Daniel Pardini e Henrique Cordeiro, pelas excelentes e inspiradoras aulas, que me deram força para seguir em frente.

Aos colegas professores da FUMEC, que sempre se interessaram por meu progresso no mestrado, dispostos a me ajudar em qualquer possibilidade.

Ao meu coordenador, Prof. João Victor Gomide, pelo incentivo e por ser uma pessoa inspiradora, que busca sempre ir em frente e transformar sonhos em realidade.

Ao professor e cineasta Marcelo Tannure, pela simpatia e grande talento, sempre ao meu lado, me apoiando.

Agradeço imensamente aos meus queridos alunos e amigos, pelo carinho e pela grande força que me deram ao desenvolver minha pesquisa: o sentimento era de que existia um exército, pronto para lutar ao meu lado, o que me deu muita força.

Ao grande amor da minha vida, minha esposa Daniela Ank, minha musa inspiradora, ao meu lado, sempre, sem cujo apoio eu não estaria aqui digitando estas palavras. Obrigado por tudo, meu amor.

A Deus, por marcar meu caminho e me dar a oportunidade de seguir adiante.

Se as portas da percepção se purificassem,
cada coisa apareceria ao homem tal como é infinita.

William Blake

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa pretende analisar o fator qualidade e sua relação em empresas inovadoras, diante da percepção dos clientes. A pesquisa se fundamentou em estudos de autores da administração, psicologia e marketing, entre outras áreas do conhecimento, em temas como qualidade, satisfação, lealdade, inovação, confiança. Para o estudo de caso, foi realizado a leitura de livros sobre a empresa Apple seus principais personagens incluindo Steve Jobs, cuja biografia se confunde com a da empresa. Além do caráter histórico, esses livros funcionam como peças de marketing. Para o levantamento dos dados, esta pesquisa, de caráter qualitativo e quantitativo, aplicou um questionário, testado inicialmente em um grupo de dez consumidores Apple, e desenvolvido em *web survey*, utilizando a plataforma Survey Monkey, em canais como *e-mail*. Sua aplicação decorreu de uma campanha nas redes sociais. Chegou ao número de 300 questionários respondidos, com um público de vários estados do Brasil. Para a análise das questões abertas, utilizou-se a técnica da Análise do Discurso. Os resultados permitiram identificar quais os indicadores a respeito da percepção de qualidade de consumidores de produtos inovadores.

Palavras-chave: Qualidade. Satisfação do cliente. Inovação. Lealdade. Marca. Confiança.

ABSTRACT

This survey study aims to examine the quality factor and its relation to innovative companies, given the perception of customers. The survey was based on authors of studies of management, psychology and marketing, among other areas of knowledge in topics such as quality, satisfaction, loyalty, innovation, trust. For the case study, was done reading books about Apple company and about Steve Jobs, whose biography is intertwined with the company. In addition to the historical character, these books serve as marketing pieces. To survey data, this research, qualitative and quantitative approach, applied a questionnaire, first tested on a group of ten consumers Apple and then developed into a web survey, using Survey Monkey platform on email and his application was due to a campaign on social networks. Reached the number of 300 responses, with an audience of several states in Brazil. For the analysis of the open questions, we used the technique of discourse analysis. The results showed which indicators about the perception as consumers of innovative products.

Keywords: Quality. Satisfaction of Clients. Innovation. Enchantment. Loyalty. Brand. Trust.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama da relação entre linguagem, tecnologia e design.....	26
Figura 2 - Modelo de Confiança.....	33
Figura 3 - O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional.....	34
Figura 4 - Aspectos que envolvem a confiança e suas relações	35
Figura 5 - Modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano.....	39
Figura 6 - Estágios do processo de compra	40
Figura 7 - Relações-chave das comunidades de marca	46
Figura 8 – Distribuição de frequência dos participantes	94
Figura 9 - Nuvem de Tag sobre a compra de um produto novo, mesmo que o antigo esteja em perfeitas condições.	100
Figura 10 - Significado da simbologia da marca da Apple	102
Figura 11 - Influência da Apple no estilo de vida	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças conceituais entre qualidade e satisfação	36
Quadro 2 - Ranking oficial da Revista Fortune das empresas.....	55
Quadro 3 - Número de participantes da pesquisa	92
Quadro 4 - Gênero dos participantes da pesquisa.....	93
Quadro 5 - Porcentagem da frequência	94
Quadro 6 - Porcentagem de lealdade em relação a produtos de uma empresa.....	96
Quadro 7 - Porcentagem de lealdade em relação a produtos de uma empresa.....	96
Quadro 8 – Percepção do cliente em relação as estratégias da Apple.....	97
Quadro 9 – Percepção do cliente em relação à ausência de Jobs e a inovação	97
Quadro 10 - Porcentagem sobre a preferência de produtos Apple	98
Quadro 11 - Porcentagem do atendimento das expectativas	99

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Objetivo Geral	15
1.2	Objetivos específicos.....	15
1.3	Justificativa.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Conceitos	18
2.1.1	A qualidade percebida e modelos teóricos de mensuração da qualidade.....	18
2.1.2	Inovação	23
2.1.3	Tipologia da inovação	26
2.1.4	Natureza dos processos de inovação	27
2.1.5	Viabilidade	28
2.2	A Satisfação e a relação com lealdade, confiança, valor e marca	31
2.2.1	Processos de satisfação e lealdade.....	31
2.2.2	Confiança.....	32
2.2.3	Satisfação.....	35
2.3	Construção de valor e produto.....	40
2.4	Marcas	42
2.4.1	Origem das marcas	42
2.4.2	O significado das marcas.....	43
2.4.3	Marca e Consumo.....	44
2.4.4	A marca sem delimitação geográfica	45
2.4.5	Valor da marca	47
3	ESTUDO DE CASO: APPLE INC.	50
3.1.	Conceitos de estudos de caso	50
3.2	História da Apple Inc.....	51
3.3	Novos caminhos de Steve Jobs.....	52
3.4	A ascensão da Apple	53
3.5	Visões da Apple Inc.....	55
3.6	O marketing da Apple	60
3.7	Valor da marca Apple.....	62

3.8	Apetite por inovação e satisfação do cliente	62
3.9	Personagens da história da Apple	64
3.9.1	Steve Jobs, o início	64
3.9.2	Influências	65
3.9.3	No lugar certo na hora e a influência budista e da escola Bauhaus.....	70
3.9.4	Rede de relacionamentos.....	73
3.9.5	Mentalidade de um sobrevivente.....	74
3.9.6	Um mago chamado Woz	74
3.9.7	Steve Sculley: A lenda do Marketing da Pepsi e da Apple	78
3.9.8	Jonathan Ive – Desenhando o futuro, do imaginário ao produto.....	80
4	METODOLOGIA.....	87
4.1	Tipo de pesquisa	87
4.2	População e amostragem	89
4.3	Do pré-teste à aplicação do questionário.....	90
4.4	Etapa: Resultados da análise	91
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	92
6	CONCLUSÕES	105
6.1	Contextualização da pesquisa em termos de referência acadêmica e da história da empresa estudada.....	105
6.1 .1	Objetivos e relação com os resultados.....	108
6.2	Limitações	108
6.3	Novos estudos e pesquisas futuras	110
	REFERÊNCIAS	111
	APÊNDICE: QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA QUANTITATIVA	121

1 INTRODUÇÃO

A origem da palavra qualidade vem do latim *qualitas*. Desde meados do séc. XX, a qualidade tem sido um requisito essencial de produtos oferecidos ao consumo. Nesse sentido, houve a criação de normas, como a ISO, com a finalidade de atestar a qualidade de produtos materiais ou imateriais. Na ISO 9000, qualidade é definida como “medida de atendimento a expectativas, dada por um conjunto de características intrínsecas” e se relaciona com satisfação dos clientes, cujo conceito é: “percepção dos clientes quanto ao grau de atendimento aos seus requisitos”¹.

O conjunto de normas ISO garante, às empresas certificadas, o reconhecimento do mercado, tanto de outras empresas, fornecedoras e compradoras, quanto de clientes. Além disso, garante a constituição de uma cadeia, cujos elos devem ser, todos eles, certificados. Com isso, garante-se a qualidade de produtos e serviços. A qualidade é um construto, que rege vários processos no âmbito de empresas que buscam a sobrevivência no mercado. Nesse processo, as organizações buscam satisfazer as necessidades de seus clientes de várias formas, e a qualidade dos produtos apresenta-se como diferencial.

O mundo está em constante mudança e as pessoas vivem em uma sociedade cada vez mais influenciada pelo imediatismo. Chauí (2010) cita Heráclito de Éfeso, pensador grego de 532 a.C., que dizia “a única coisa constante na vida é a mudança”. Baseado nesse conceito, ainda que em uma visão atual, o mercado vem se modificando e empresas inovadoras trabalham segundo esse ritmo, observando o meio e procurando lidar com as tendências, em um mercado essencialmente competitivo.

Em uma sociedade cada vez mais dinâmica e competitiva, chamar a atenção, com um produto/serviço, num universo crescente de concorrentes, e oferecer um diferencial de competitividade têm se tornado, cada vez mais, frequente no estudo da administração, tanto em âmbito empresarial como acadêmico. Isso vem gerando publicações que buscam relatar processos de gestão e estratégias bem-sucedidas de empresas que se destacam e sobrevivem no mercado (KAHNEY, 2008; NEUMEIER, 2008, 2009; ORLICKAS, 2010; COSTA, 2010).

¹ http://pt.wikipedia.org/wiki/ISO_9000

A qualidade percebida pelo cliente apresenta um fator essencial para aceitação e sobrevivência de empresas, que buscam inovar e se diferenciar em relação à concorrência. Segundo Porter (1999), citado por Zenone (2011, p. 2), há cinco forças que as empresas utilizam para surpreender e satisfazer o consumidor e para desenvolver uma estratégia competitiva: “a entrada de novos competidores; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores; e a rivalidade entre os competidores existentes”. Produtos de qualidade podem gerar satisfação, como que afirma Oliver (1997), que trabalha a satisfação e como esse elemento subjetivo se traduz no sentimento que o cliente assume para suprir suas necessidades e desejos de consumo. A satisfação é um fator que pode determina a lealdade dos clientes, como asseguram vários autores (GALE, 1992; AAKER; KUMAR; DAY, 1998).

Para o desenvolvimento do referencial teórico dessa dissertação, fez-se o estudo de construtos que se relacionam com a qualidade percebida do cliente, com a satisfação e com a lealdade, com base no estudo de empresas inovadoras, que buscam processos diferenciados de produtos e marketing. Esses construtos incluem, além de satisfação e lealdade, também confiança, inovação e marca, em diálogo com o construto qualidade. Essas relações são analisadas em sua contribuição para a percepção dos clientes, em autores como Porter (1985), Mano (1993), Kumar (1996), Oliver (1980, 1997, 1999) e Kotler (2008), entre outros.

Como objeto de estudo, foi escolhida uma organização, do ramo da tecnologia e da inovação, que exemplifica o processo de competitividade, criação de satisfação, inovação, lealdade: a Apple Inc. Ao longo de sua trajetória, vem desempenhando processos de inovação de produtos e criação de tendências, que a levaram ao sucesso mundial, com uma legião de clientes que demonstram satisfação e lealdade pelos seus produtos. Tem-se observado, a partir de várias evidências (fila de espera em lojas, descarte de produtos ainda em uso para substituição por novos, culto à personalidade, publicação de textos encomiásticos, fidelidade à marca), que a satisfação e a lealdade de clientes ultrapassam o nível com que se demonstra satisfação e lealdade a outros produtos similares. Portanto, o fio condutor deste trabalho é buscar responder a seguinte questão: Quais os indicadores de qualidade diante da percepção dos clientes em relação a produtos de empresas inovadoras?

O interesse por pesquisar esse tema se constituiu a partir de pesquisa realizada pela revista *Fortune*, uma das mais conceituadas do mundo dos negócios, que, no ano de 2015, elegeu, pelo oitavo ano consecutivo, a Apple Inc. como a empresa mais admirada do mundo. O *site* da própria revista, anualmente, publica este *ranking*, com base em aspectos como inovação, gestão de pessoas, utilização de ativos corporativos, responsabilidade social, qualidade da gestão, solidez financeira, valor de investimento ao longo prazo, qualidade de produtos e serviços e competitividade global. Outro ponto que direcionou a escolha da Apple foi o *ranking* da *Brandirectory*, em 2014, que elege as marcas mais valorizadas do mundo. A Apple está na posição de liderança: sua marca está estipulada em \$ 128.303,00 milhões de dólares, conforme anunciou a *Brand Finance*, em maio de 2015.

Analisar o valor da Apple Inc. para a história do mundo contemporâneo é um grande desafio, diante de vários produtos que mudaram o rumo da sociedade. A primeira grande contribuição surgiu no final da década de setenta, com a invenção e popularização dos primeiros computadores pessoais, que deram uma nova visão da tecnologia aplicada à sociedade, o que, em tempos anteriores seria uma prática distante. Não se imaginava que um computador da década de sessenta, que ocupava um andar inteiro de um edifício, e que somente era usado em um âmbito militar ou científico, poderia se tornar um equipamento presente em escritórios ou residências.

Ao longo da sua história, a Apple demonstrou processos de gerenciamento de produtos com base em estratégias diferenciadas, que a fez se destacar diante das concorrentes. A Apple é admirada por seus clientes e se torna um veículo rico para o estudo da percepção do cliente. A americana Apple nasceu oficialmente em 1976, fundada por Steve Jobs e Steve Wozniak, que criaram o primeiro computador pessoal. O equipamento foi aperfeiçoado e, em 1982, a revista *Time*, designa o computador pessoal como sendo “a máquina do ano”.

Em 2001, a Apple lança seu produto de maior sucesso de sua história: o iPod, um *player* musical que revolucionaria o mercado fonográfico. Um dos produtos de maior sucesso da empresa é lançado em 2007: o iPhone. É um dispositivo que, segundo o próprio Jobs, era como “levar a sua vida no bolso” no sentido de reunir telefone, agenda, música, vídeos, contato e internet em um único produto. Três anos depois, é lançado o iPad e a Apple alavanca as vendas para 65 bilhões de dólares e ultrapassa a Microsoft, como a empresa de tecnologia mais valiosa do mundo.

Sua história continua sendo escrita e se constitui como um convite para que se possa compreender a relação entre o caráter inovador da empresa, que revolucionou o design e soube aproveitar e melhorar a tecnologia disponível, e o modo como o cliente, prioridade número um da Apple, percebe a qualidade de seus produtos.

1.1 Objetivo Geral

Compreender quais indicadores de qualidade percebida pelos clientes que levam ao sucesso empresas inovadoras.

1.2 Objetivos específicos

- 1) Indicar as relações dos construtos pertinentes: satisfação, lealdade e confiança em empresas inovadoras.
- 2) Analisar a percepção do cliente em relação à qualidade e quais os indicadores dessa relação.
- 3) Identificar a influência da marca nos clientes de empresas inovadoras.

1.3 Justificativa

Analisar a qualidade percebida pelos clientes, como um dos fatores fundamentais para o sucesso de empresas inovadoras, constitui uma contribuição, que se espera significativa, diante de um mercado cada vez mais competitivo, no qual produtos e serviços se tornam cada vez mais similares. Em uma época em que simplesmente ditar o mercado e oferecer produtos

abaixo da concorrência ou enganosos não mais funciona, o perfil dos clientes está mais ativo, com participação inclusive na elaboração dos produtos. Hoje, a hierarquia está mais horizontal, longe dos tempos do Fordismo.

O estudo da qualidade relaciona-se à satisfação e à lealdade do cliente, o que, segundo Oliver (1999), significa uma vantagem competitiva, diante de um mercado cada vez mais concorrido. Kotler (1999) coloca que, ao gerar satisfação nos clientes, o retorno é ilustrado em forma de lucratividade e maior conhecimento de sua marca no ambiente mercadológico. Wei e Morgan (2004) asseveram que o mercado atual é estruturado pelas incertezas e o processo de mudança tecnológica tem sido cada vez mais rápido e dinâmico. A procura de indicadores que direcionem a empresa para um desempenho diferenciado e, por consequência, para a vantagem competitiva – tem sido um dos grandes pontos de interesse, tanto da comunidade acadêmica quanto do meio empresarial.

Esses aspectos, unindo-se à da inovação, segundo Fagerberg (2006), apresenta-se como um tema de estudo que adquiriu um caráter multidisciplinar nos últimos tempos. Segundo o autor, que apesar de abordado complementarmente por várias disciplinas, de várias áreas, nenhuma delas (Administração, Psicologia e Sociologia) conseguiu lidar com todos os aspectos desse fenômeno.

Astic e Muller (1999) colocam que, apesar do cenário favorável a respeito do estudo de pontos que analisam a satisfação do cliente em termos de qualidade, no campo da Administração, segundo os autores, existem poucos estudos relativos ao tema. Analisar produtos de qualidade que proporcionam satisfação significa ir além dos elementos racionais que ligam um consumidor a um produto, ampliando as relações de interdisciplinaridade entre a Administração e outras áreas do conhecimento, o que inclui a Psicologia e a Sociologia, e considerando questões simbólicas, emocionais e subjetivas, uma vez que a marca, mais que uma percepção, é um sentimento sobre um produto.²

Godoy *et al.* (2009) colocam que:

Cada vez mais a qualidade está sendo considerada como fator decisivo para a melhoria não só do desempenho como também da sobrevivência da própria organização no mercado. Em busca de qualidade total, as organizações buscam

² <http://www.ifd.com.br/publicidade-e-propaganda/o-abismo-da-marca-the-brand-gap/>

aperfeiçoar processos, produtos ou serviços e, acima de tudo, satisfazer seus clientes.

Outro ponto nesse estudo, relacionado à inovação, qualidade, satisfação e lealdade, é o valor da marca. Segundo Ruão (2002) a construção da marca é um ponto de constante estudo de acadêmicos e gestores. A marca Apple constitui um significativo meio de estudo, por apresentar aspectos que permeiam a mente e a percepção dos clientes, sendo campo rico do no estudo da simbologia e do significado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A relação de uma empresa inovadora com seus clientes e os processos de satisfação, quanto à qualidade percebida de produtos, apresenta-se como um meio para se entender quais estratégias de marketing podem ser elaboradas para superar a concorrências com outras empresas. Para este estudo, trabalhar o entendimento da qualidade percebida pelo cliente e dialogar com temas como inovação, satisfação, lealdade, confiança e marcas apresenta-se necessário para maior entendimento do fenômeno.

O estudo da Apple e dos principais personagens que montaram a sua história se fundamenta na teoria semiolinguística do discurso, que relaciona linguagem e contexto. O discurso da Apple apresenta duas vertentes: de um lado, o aspecto semiótico, que consiste em seu design e em sua capacidade tecnológica, com que o cliente mantém uma relação íntima, ao operar um produto Apple. De outro, o discurso publicitário, predominantemente linguístico, veiculado por textos publicitários, livros, depoimentos, reportagens, notícias e informações transmitidas boca a boca.

2.1 Conceitos

2.1.1 A qualidade percebida e modelos teóricos de mensuração da qualidade

O termo qualidade vem, ao longo dos anos, adquirindo diversos significados, em virtude do contexto histórico no qual está inserido. Turchi (1997) diz que, no período que antecedeu a revolução industrial, a qualidade era atribuída ao artesão que criou o produto. Por outro lado, Oliver (1997) destaca que mecanismos de satisfação não diferem em relação a um produto ou serviço.

Para Oliver (1999), a lealdade do cliente parte de uma combinação de percepção de superioridade do serviço, das ligações sociais e dos efeitos sinérgicos, que podem proporcionar a recompra, ou a preferência por um produto ou serviço. Kirsner (1999) coloca

que Jerry Gregoire, ex-CEO da Dell, empresa famosa no mundo todo por sua excepcional qualidade de serviços e produtos, disse que a experiência do cliente em relação a produtos é um novo campo da competitividade. Segundo Klaus e Maklan (2002), sendo um dos maiores interesses dos estudiosos de marketing, esta tendência está direcionada na percepção e na experiência dos clientes.

Kotler e Armstrong (2003, p. 130) colocam que a “percepção é o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas, para formar uma visão significativa do mundo”, ou seja, o processo como forma um discurso a partir de outros discursos. O autor trabalha a diferença entre percepção e expectativa do cliente, partindo do fato de que o cliente é movido por sua percepção, avaliando a qualidade como um fator quando se busca satisfação. Os autores defendem que as empresas possuem elementos especiais, como a intangibilidade, por meio da qual os produtos podem ser vistos, sentidos e tocados antes mesmo de sua utilização.

Loverlock e Wright (2003) apontam que vivemos em uma dualidade, na sociedade atual, em que podemos imaginar um produto sem serviço e um serviço sem produto. Segundo os autores, a percepção do cliente em relação à qualidade não é um conceito unidimensional.

Schmitt (2004) aborda a da experiência do cliente, com foco nas estratégias e centralidade das empresas em ações para criar experiências únicas e memoráveis, diante da sua relação com a marca. O autor desenvolveu princípios para estratégias aplicadas à gestão da experiência do cliente, que se fundamentam em cinco etapas:

- 1) Análise do mundo experiencial do cliente – pode proporcionar *insights* do mundo do cliente, o que envolve o estudo do contexto social, aspectos da vida e aspirações de determinado público.
- 2) Construção da plataforma experiencial – baseada na experiência do usuário.
- 3) Projeção da experiência da marca: traduzir os elementos em aspectos como estética do produto, logos, sinalização, embalagem e propriedade.
- 4) Estruturação da interface do cliente: estabelecer relacionamento dinâmico entre cliente e empresa.
- 5) Compreensão com a inovação contínua: dar importância à busca de novos formatos de experiência.

Segundo Silva (2006, p. 37), no artigo “Mensuração da satisfação e desempenho organizacional: um estudo em uma empresa de varejo”,

A qualidade percebida é medida através de três questões, baseadas na experiência recente de consumo do produto/serviço: a) confiabilidade, o grau em que, pode-se considerar o produto ou serviço livre de falhas e deficiências; b) customização, que diz respeito ao grau de aderência às necessidades do cliente; c) qualidade global percebida pelo cliente. Foi constatado em todas as companhias e indústrias em que o ACSI foi medido, que a percepção da qualidade, tem o maior impacto na satisfação do cliente. Esta constatação condiz com o crescente número de estudos existentes na literatura sobre marketing e consumidor.

Tontini e Silveira (2007) apontam que as organizações que passarem a ver a melhoria da qualidade como uma ferramenta, tendem a aumentar a sua competitividade, motivada por saltos, em termos de retornos financeiros. Las Casas (2009) diz que a qualidade está ligada à satisfação. Alguns autores defendem a necessidade de gerar a experiência total do cliente, pois somente chamar sua atenção e entregar serviços de qualidade já não é suficiente, em um mercado cada vez mais competitivo (VOSS; ROTH; CHASE, 2008). Kotler (2012) defende que, quanto maiores os níveis de qualidade percebidos pelo cliente, maiores serão os índices de satisfação, lealdade e confiança dos clientes em relação à empresa.

Em termos de qualidade oferecida pelas empresas, um dos modelos pioneiros para sua medição foi desenvolvido por Gronroos (1984), e leva o nome de *Modelo de qualidade percebida de serviços*. Este modelo tem como base a diferença entre qualidade esperada e qualidade experimentada, sendo que a marca e a imagem desempenham um papel centralizador na percepção do cliente, como um filtro para gerar uma percepção de modo favorável, negativa ou neutra.

Zeithaml (1988) observa que a qualidade percebida é colocada no julgamento do consumidor, sobre seu entendimento de superioridade geral do produto, em relação à concorrência. O autor defende que existem dois tipos de qualidade: a primeira faz referência à qualidade do produto, em termos de excelência do produto físico e da superioridade técnica. A segunda diz respeito à qualidade de serviços, que traduz a relação dos consumidores. Loverlock e Wright (2001) procuram caracterizar a qualidade como “O grau em que um serviço satisfaz os clientes, ao

atender suas necessidades, desejos e expectativas”. Morais (2004) afirma que a definição de qualidade diz mais respeito a atender as necessidades do cliente, do que realmente basear-se somente na qualidade técnica, do produto ou do serviço.

Um dos principais modelos para a medição da qualidade é o método SERVQUAL, desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Esse modelo foi inspirado nas teorias sobre satisfação de Oliver (1980). Inicialmente, foi desenvolvido a partir de cinco dimensões de qualidade, baseadas na percepção dos clientes e empreendedores e caracterizadas por vinte e dois itens. As dimensões partem de elementos como: confiabilidade, realização de um serviço de forma confiável e precisa, ajuda ao cliente, segurança, empatia, aspectos tangíveis e instalações, entre outros, segundo Miguel e Salomi (2004). O efeito do tempo é incorporado na fase final desse modelo, baseado na dependência do impacto sobre a qualidade de resposta. Las Casas (2009, p. 94) comenta os aspectos desse modelo:

O Servqual é, portanto, uma proposta para medir qualidade do serviço com base em uma comparação da expectativa do cliente com a avaliação do serviço recebido. Para isso, foi elaborado um questionário que contém, na primeira parte, uma indicação do nível de serviços esperados pelos respondentes em determinada indústria. Numa outra parte do questionário, os serviços prestados são avaliados.

Esse modelo foi aperfeiçoado por Brown e Swartz, sendo chamado de Percepção-Expectativa. Substancialmente, não difere do modelo SERVQUAL, pois segue elementos identificados nos estudos de satisfação de Oliver (1980). Por outro lado, o modelo sofreu críticas em relação a sua metodologia, diante da inconsistência dos resultados e por não atender, num primeiro momento, todos os setores.

Em 2002, os autores aprimoraram a escala Servqual, que partiam dos princípios: Dimensões tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. Apesar de defender que a aplicação do modelo é válida para qualquer tipo de empresa, os autores ressaltam que existe a necessidade de adaptá-lo para refletir melhor a realidade e o contexto da empresa pesquisada.

Plsek (1997) trabalha o conceito de qualidade baseado na divisão de nove pontos:

- 1) Desempenho – referente às características e a operação de produtos e serviços.

- 2) Características secundárias – relacionadas ao funcionamento básico do produto.
- 3) Durabilidade – tempo de vida útil do produto.
- 4) Conformidade – produto em concordância com as especificações.
- 5) Confiabilidade – produto com bom desempenho e sem falhas.
- 6) Assistência técnica – setor para solução de problemas e possíveis reclamações.
- 7) Estética – elemento que passa por aspectos sensoriais como cheiro, cor, aparência.
- 8) Qualidade percebida – trabalha a imagem e a reputação diante do mercado.
- 9) Resposta – ponto da relação cliente e fornecedor, que envolve elementos como pontualidade, cortesia, profissionalismo e moral.

Loverlock e Wright (2001) consideram que os clientes possuem certa expectativa, que seja anterior ao consumo, baseada nas suas necessidades individuais, ou mesmo em recomendações sociais de amigos ou clientes, mas os autores enfatizam que os clientes somente realizam a avaliação por meio da comparação da qualidade percebida. Gentile, Spiller e Noci (2007) colocam que a experiência do cliente tem origem no conjunto de interações com o produto/empresa, que provoca reações em diferentes níveis, como o racional, emocional, sensorial, físico e espiritual.

Chen e Ting (2002) trabalham um conceito desenvolvido por Shewhart (1931), que coloca que a qualidade poderia ser dividida em dois princípios: a qualidade objetiva e a subjetiva. A primeira é a relação com o produto e a segunda é a maneira como os clientes percebem a qualidade objetiva, mostrando que a qualidade está conectada com o consumidor.

A respeito do design de novos produtos, Baxter (2003) coloca que é um processo complexo que envolve diferentes interesses e habilidades, tanto dos consumidores, que desejam novidades, como de engenheiros, que querem criar novos métodos de simplificar a produção; de investidores e empresários, que buscam otimizar custos e ter produtos diferenciados; de vendedores, que buscam vantagens competitivas; e de designers, que buscam novos conceitos e novos materiais por meio de novos processos.

A respeito de qualidade e produto, Barros *et al.* (2011 p. 87) apontam estes elementos ligados ao design:

A definição de design deverá sofrer constantes mudanças ao longo do tempo, sendo que a única questão indiscutível seja o fato de o design servir exclusivamente ao

homem, sendo utilizado para melhorar a qualidade de vida dos indivíduos, através da união da linguagem estética com a sua funcionalidade.

2.1.2 Inovação

O desenvolvimento da sociedade está baseado em uma estrutura de mudanças e processos de inovação em diversas áreas do conhecimento. Entre elas, o campo da tecnologia tem avançado cada vez mais. Hoje, temos profissionais da área de tecnologia da informação e ferramentas tecnológicas para estudo de estratégias de marketing, vitais para a competitividade e sobrevivência das organizações. Freeman (1987) procura diferenciar entre os termos inovação e invenção, partindo do conceito de melhoria de um produto ou de um processo de produção. A inovação é um estado que é confirmado pelo cliente e se torna um novo meio. A invenção pode ter a parcela do novo, mas perde sentido se o cliente não der credibilidade a tal direcionamento. Schumpeter (1954) apresenta a teoria do desenvolvimento econômico, e procura definir inovação, no âmbito econômico, como um processo de mudança espontânea e de característica descontinuada, que tende a alterar e provocar o deslocamento do equilíbrio existente.

O processo de adaptação a esse mercado tecnológico vem atender às necessidades do consumidor. Segundo Afuah (1998), a inovação é a utilização de novos conhecimentos para proporcionar novos produtos e serviços no mercado, o que somente alcança destaque quando existe a aceitação dos consumidores. O autor coloca que a inovação está inteiramente ligada às práticas e conhecimentos de marketing, incluindo, nesse aspecto, elementos como expectativas e preferências, além de fatores como necessidades e desejos dos clientes.

Chen e Adams (2005) colocam que as constantes mudanças no mundo, principalmente quanto à tecnologia, com referência aos dispositivos móveis, têm alterado socialmente a vida das pessoas. Os autores indicam as facilidades e praticidades proporcionadas por estes aparelhos, como no caso das transações bancárias, atualmente realizáveis não somente no âmbito dos bancos, e toda a movimentação financeira, por aplicativos disponibilizados pelos bancos, que oferecem ao cliente informações exatas da situação de suas contas.

Vasconcelos (2003) trabalha o conceito de inovação partindo de cinco pontos: primeiro, a introdução do novo, seja um serviço ou bem. Segundo, um novo método de produção, que ainda não tenha sido testado. No terceiro ponto, o autor aborda a abertura de um novo mercado, no qual a empresa não tenha ainda atuado, sendo um mercado que existe ou não. No quarto ponto, é proposta a busca de novos fornecedores, além de matérias-primas, independentemente de essas fontes, existirem ou não, e, por último, o autor defende uma nova organização para o negócio. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que a inovação é um processo de relações e monitoramento de oportunidade, com o intuito de tirar proveito e criar meios baseados no conhecimento, gerando vantagens competitivas e aprendizado.

Gibbons e Johnston (1974) já defendia que a ciência e a tecnologia atuam em parceria na geração da inovação, sendo complementares, possibilitando ir além dos limites, e proporcionando o desenvolvimento e saltos significativos de impacto na mudança social. Rogers (1995) afirma que a inovação é um conceito que vai além do princípio da criação.

Frambach e Schillewaert (2002) trabalham o conceito da aceitação dos consumidores, em fazer uso de determinado produto ou serviço inovador, como um processo em que o elemento novo traga valor agregado: não somente um valor monetário, mas algo novo, que acrescente na vida das pessoas, levando o sentido do produto para o lado emocional das pessoas.

Drucker (2008) coloca que a inovação é uma mudança que proporciona a criação de uma nova dimensão no desempenho das organizações. Utterback (1975) trabalha o conceito da descontinuidade, em um ambiente de incertezas, em que o quesito sorte é um fator dentro da criatividade humana, para superar desafios e criar novas soluções para produtos e serviços.

Lindegaard (2011) discute a criação de uma ponte entre os conhecimentos externos e internos, para gerar um processo de transformações e novas oportunidades de negócios. Chesbrough (2012) segue a mesma linha, quando lida com o conceito de que as organizações precisam superar seus limites, com a intensa busca de conhecimentos externos e aperfeiçoamentos das práticas internas para gerar inovações. Zolfagharian e Paswan (2008) identificam que a inovação é um processo de busca constante, que só vai alcançar o sucesso diante da percepção positiva do cliente.

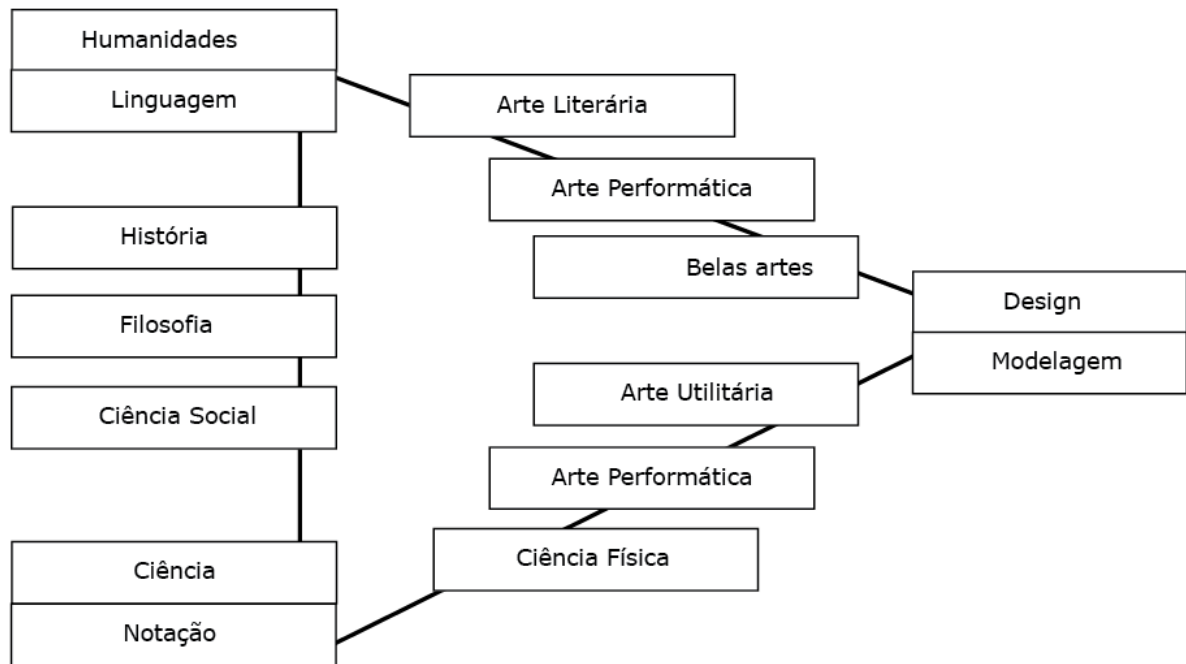
Roper e Arvanitiz (2012) trabalham o conceito do valor da inovação, no qual identificam a criação como parte de um construto muito mais amplo, que envolve a procura de conhecimento e sua tradução em práticas e meios que levam a criar valor emocional para o cliente. Chandy e Tellis (2008) definem a inovação como uma habilidade da empresa em proporcionar produtos que satisfaçam as necessidades e os desejos dos clientes, de maneira mais eficiente, em relação aos produtos que já existem no mercado.

Schumpeter (1954) apontava já naquela época, que a inovação está relacionada de forma direta com o desenvolvimento. O desenvolvimento econômico ocorre em virtude do aparecimento de novas combinações, que, fundamentalmente, são mais viáveis do que os serviços ou produtos anteriores. Hamel (1998) apresenta a inovação como uma forma de criar valores distintos e em um nível superior, em termos de qualidade para os clientes, em comparação com a concorrência.

Para Souto (2012), o movimento conhecido como STEAM (sigla para ciência, tecnologia, engenharia e matemática + artes e design) defende a integração entre arte e ciência, que participam do mesmo espírito de inovação. Na pós-modernidade, segundo a autora, não se pode pensar que ciência e arte sejam áreas separadas e totalmente distintas: ao contrário, estão constantemente se recobrando e se complementando.

De um modo geral, todos os autores acima reiteram a ruptura de paradigmas, uma vez que a inovação pressupõe mudança, desequilíbrio, reestruturação, criação de novos valores e combinações, busca de novos conhecimentos, superação de limites, mudanças, desafios, aprendizagem. Todos os termos implicam diferença em relação a algo anterior e já fossilizado. O processo inovador está presente na arte e na ciência, na tecnologia e no design, tal como se pode ver na Figura 1, abaixo:

Figura 1 - Diagrama da relação entre linguagem, tecnologia e design



Fonte: Adaptação do diagrama de Archer (1976, p.12), baseado no modelo de Souto (2012).

Segundo a adaptação do diagrama de Archer, a interligação de diversas áreas do conhecimento, como história, filosofia e linguagem, atua como elementos construtivos em um diálogo para criação dos conceitos e estilos do design. O que se pode observar nesta análise é a comunicação de arte e tecnologia como base para formação e criação do design.

2.1.3 Tipologia da inovação

Gilbert (1994) evidencia que as estratégias de inovação possuem características proativas, e são propostas em produtos, antes das empresas concorrentes, com foco na inovação e com o intuito de superar e surpreender a competitividade. Outro ponto defendido por Gilbert é a característica reativa, com que o autor defende a estratégia de esperar a concorrência lançar os produtos para, então, lançar produtos com melhor qualidade e ou mais aperfeiçoados do que os propostos pelo concorrente.

Segundo Lynn e Akgun (1998), as estratégias de inovação envolvem aprendizagem, processo, velocidade, mercado, tecnologia e dados quantitativos. Barret e Sexton (2006) apresentam duas linhas de pensamento a respeito dos processos de inovação. O primeiro seria a inovação racional, estruturada por diversos estágios lineares, que tem como princípio não considerar as interações com o ambiente. A segunda linha de pensamento lida com a comportamental, que considera relevantes as ambiguidades e incertezas que permeiam a organização. Para esses autores, a inovação teria uma relação bastante forte com o mercado, fazendo parte da estratégia da organização ao se relacionar com a concorrência e ao afirmar sua própria competência.

Para outros autores, a inovação diz respeito ao relacionamento da organização com seus *stakeholders*, além do mercado. Berthon (1999), por sua vez, apresenta o conceito de coprodução no sentido da colaboração de ideias entre clientes e fornecedores, diante do relacionamento e do fluxo de informação, observada em processos de trocas, provenientes dessas relações. Machado (2004) trabalha na perspectiva de que o processo da inovação interliga os aspectos da subjetividade, no âmbito da vida organizacional, como a própria cultura, eventualmente alterando a visão do mundo. Cheng, Lai e Wu (2010) sintetizam as duas posições e colocam que o entendimento de inovação auxilia melhores práticas de produção, sendo mensurada diante dos recursos disponíveis no ambiente competitivo, com o intuito de atender as diretrizes propostas pela organização. Assim, mercado competitivo e clientes seriam atendidos.

2.1.4 Natureza dos processos de inovação

Kanter (1984) coloca que a inovação não é um evento, mas um processo, que passa por fases como a criação de ideias, que pode ser composta por agentes internos ou externos, uma fase de produção, geralmente patrocinada por uma instituição, o período de testes e protótipos, e realização do processo de produção da nova ideia em produtos ou serviços. Scott e Bruce (1994) relatam o processo da inovação, a partir da dimensão individual, que identifica uma problemática a respeito de um determinado assunto ou necessidade a ser sanada. Em um processo de busca de soluções, são geradas ideias que, fundamentalmente, baseiam-se em pontos existentes, em uma nova perspectiva, ou em pontos novos. Em um segundo momento,

o indivíduo inovador procura o apoio para essas ideias, em processo de aceitação e propagação no meio social. No terceiro estágio, os autores colocam a fase de teste, experimentação e difusão das soluções em um processo de produção em massa.

Tidd (2008) relata que a inovação está relacionada à possível interação entre mercado, tecnologia e organização. Nesse processo, cria-se um caráter multidimensional que interage com os diversos fatores e pessoas na sociedade. Shavinina e Seeratan (2003), ao tratar do fenômeno da criatividade, que envolve o processo de geração de ideias que levam à inovação, abordam a dimensão individual, para a qual inovar está estreitamente aliado à capacidade cognitiva das pessoas.

2.1.5 Viabilidade

Porter (1985) ressalta que a inovação está presente nos negócios e nas estratégias das organizações, que buscam sobreviver e criar vantagens, em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo. Peters (1984) enfatiza a importância do foco na satisfação do cliente e aponta que a orientação para o mercado requer uma inovação contínua. Segundo Davila (2007), o processo de estratégias em inovação busca, como objetivo principal, dar pleno suporte à estratégia de negócio praticada pela empresa. Aas e Pedersen (2010) colocam a inovação em serviços como um meio para proporcionar novas expectativas de satisfação e lealdade dos clientes. Barbieri (2003) aponta que as empresas, são mais reconhecidas em seus mercados, pela sua capacidade de inovação.

Schumpeter (1954) trabalhou o princípio da “demanda potencial”. Apesar do número de inovações ser ilimitado e de a possibilidade de lucro não ter limite definido, sem o apoio dos clientes, que apostam que a inovação trará retornos maiores que a concorrência, essas possibilidades podem se tornar irreais. Schumpeter (1954, p. 62) já defendia a diferenciação da invenção em relação à inovação: “Enquanto não forem levadas à prática, as invenções são economicamente irrelevantes. E levar a efeito qualquer melhoramento é uma tarefa inteiramente diferente da sua invenção, e uma tarefa, ademais, que requer tipos de aptidão inteiramente diferentes”. Como se pode observar, o processo de inovação só se torna viável a partir do cliente, para quem deve ser feito. Assim, Ahmed (1998) defende que a cultura

organizacional deve ser voltada para a criatividade, proporcionando e incentivando a inovação, dando oportunidades aos membros da organização para ideias e soluções.

Zhuang, Williamson e Carter (1999) salientam que surpreender os clientes com novidades no processo de prestação de serviços ou produtos torna-se um diferencial competitivo, auxiliando no posicionamento da empresa e nos processos de desenvolvimento e elaboração das estratégias. Por isso mesmo, Porter (1999) aponta que as transformações tecnológicas só possuem valor quando geram mudanças nas estruturas e vantagens competitivas.

Dentro da inovação lida-se com a capacidade que, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), é a habilidade que uma empresa tem, ou procura adquirir, para criar recursos e combiná-los em um processo complexo, por meio de práticas organizacionais, com um intuito de alcançar um fim desejado. Essa habilidade é que irá promover um ambiente propício à inovação.

Segundo Hargadon e Stutton (2000), para que isso ocorra, deve haver quatro etapas. Primeiramente, a captura de boas ideias. Segundo, a manutenção dessas ideias. Terceiro, novas utilizações para as mesmas e, por fim, a transformação das ideias em conceitos fundamentalmente promissores para reverter em um novo negócio. Os autores colocam elementos essenciais, como os ritos, simbologias e artefatos para incentivar a interação dos indivíduos envolvidos no processo, que fundamenta a cultura da organização no sentido da busca da inovação. Além de voltar-se para o cliente, a inovação depende dessa cultura organizacional, que irá favorecer a criação de um novo produto, como um processo coletivo, de toda a organização e, ao mesmo tempo, a criação de diferencial competitivo.

Hargadon e Sutton (2000) colocam que, do ponto de vista empresarial, a imaginação para novos conceitos se torna uma fonte para o surgimento de práticas inovadoras em processos de mudanças, baseada no incentivo e na abertura de novas oportunidades de geração de ideias, junto a membros da empresa, fornecedores e clientes. Ressaltando o ponto de vista do consumidor, Mallat (2006) trabalha a inovação relacionada a valores, experiências e necessidades, no sentido de que, quando uma inovação proporciona ao consumidor uma expansão para serviços complementares ou alternativos, além de exigir um pequeno esforço para esse novo paradigma de utilização, a continuidade e a aceitação são mais previsíveis. Segundo Christensen (1997, p. 12), o desafio das empresas é “garantir que inovações

disruptivas, que não fazem sentido, sejam levadas a sério na empresa, sem colocar em risco as necessidades dos clientes atuais, que trazem lucro e crescimento”.

Drucker (2008) propõe quatro diretrizes para a viabilização da inovação. A primeira é o abandono do “velho”, ou seja, o abandono de produtos obsoletos ou mesmo procedimentos tecnológicos defasados. Segundo Drucker, as empresas precisam tornar a inovação atraente por meio de uma política sistemática, que consiste em abandonar produtos, tecnologias, mercados e toda uma rede de estrutura, em que Drucker coloca o desenvolvimento de produtos e o que envolve seu processo, desde o lançamento, seu crescimento e o período no mercado e no terceiro momento seu declínio, no qual apresenta uma expectativa de vida curta e limitada. A segunda diz respeito ao ciclo de vida reduzido: para o autor, serviços, produtos, mercados têm uma expectativa de vida curta e limitada. Na terceira diretriz, coloca-se o processo de avaliação a respeito de estimativas de vendas e lucratividade futura. A quarta é a elaboração de um plano de objetivos voltados para inovação e prazos limites, a função desse plano é a alocação de recursos financeiros e quais requerimentos de recursos devem ser utilizados para projetos de inovação.

Drucker, como se pode observar, reúne os dois pontos de vista: por um lado, a organização precisa estar disposta a praticar a inovação e a apresentar ao cliente um produto realmente novo, tendo a coragem de abandonar procedimentos e tecnologias obsoletos. Por outro lado, o cliente precisa estar disposto a aceitar o novo produto, abandonando também paradigmas que lhe traziam conforto e segurança. Para ambos, a inovação é uma aventura que, se bem sucedida, irá proporcionar satisfação e encantamento. Ao satisfazer o cliente, a organização estará também evidenciando sua competência em elaborar ou reelaborar o produto e, ao mesmo tempo, enfrentando a concorrência do mercado, o que representa uma síntese das colocações apresentadas acima (SCHUMPETER, 1954; KANTER, 1984; SCOTT E BRUCE, 1994; DAVILA, 2007; TIDD, 2008; AHMED, 1998; ZHUANG; WILLIAMSON; CARTER, 1999; PORTER, 1999; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2000; HARGADON; STUTTON, 2000; MALLAT, 2006).

2.2 A Satisfação e a relação com lealdade, confiança, valor e marca

A partir da reflexão sobre inovação, procura-se, aqui, identificar a relação da qualidade percebida com outros aspectos, como lealdade, confiança e a significação que agregam às marcas.

2.2.1 Processos de satisfação e lealdade

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1976) asseveram que a lealdade é o direcionamento do consumidor em um conjunto de práticas e comportamentos que indicam seu interesse em manter o relacionamento e o interesse com determinada empresa. Nesse conjunto de práticas, têm-se os processos de recompra e recomendação por meio do compartilhamento, em redes sociais, além do tradicional boca-a-boca, com um teor positivo a respeito da empresa. Bitner (1992) defende que a compreensão das dimensões dos elementos tangíveis, que envolvem o cliente, cria um ambiente confortável para sua melhor adaptação e aceitação. O autor propõe que a satisfação seja um antecedente da lealdade, enquanto Oliver (1997) defende que, na perspectiva do consumidor, ele será leal enquanto estiver satisfeito.

Oliver (1999) define lealdade como um profundo compromisso no processo de recompra de um serviço ou produto, em virtude de influências situacionais ou estratégias de marketing que agem com potencial de proporcionar uma mudança no comportamento. Este autor defende um modelo a respeito da lealdade baseado em aspectos comportamentais. Nesse modelo, Oliver aponta a fase cognitiva, que está aliada a informações como, por exemplo, preços, qualidade dos produtos. Nessa fase, segundo o autor, o consumidor escolhe uma marca em relação às demais oferecidas pelo mercado. Para Oliver, nesse momento, a lealdade, com base em crenças e no conhecimento adquirido, assume um caráter de essência superficial.

Oliver (1999) aborda também a fase afetiva, associada, segundo ele, ao gosto, em um nível mais sentimental, e na satisfação do cliente. Nessa fase, o cliente adquire uma relação de aspecto positivo com a marca. A lealdade, nesse momento, ainda é superficial e depende da

força emocional da marca. A fase conativa (emocional) está fundamentada na intenção comportamental e no comprometimento do cliente.

Nesse período, o consumidor é influenciado pelas experiências positivas no processo de compra e em um nível mais profundo: no emocional, no seu relacionamento com a marca. Aí, a lealdade é mais forte, baseada no comprometimento e numa maior intenção de compra. O autor aponta a fase da ação, que está estruturada na predisposição de agir e na superação de barreiras, que dificultam a compra de produtos por parte dos clientes. Mais contemporaneamente, Liao e Ching (2005) abordam a ideia da inovação no ramo de empresas de tecnologia, como um dos pontos fundamentais para a satisfação e a lealdade do cliente.

Boxer e Rekettye (2011) discutem a respeito das dimensões do valor percebido pelo cliente. Segundo os autores, valor está correlacionado à inovação, que agrega esse valor para o cliente, essencialmente nos campos da eficiência e da atratividade.

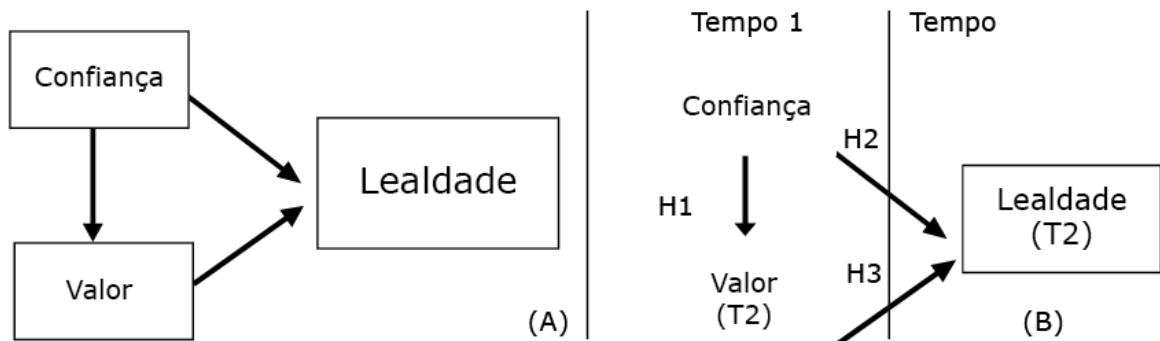
2.2.2 Confiança

Smith e Barclay (1997) apontam que, na literatura do marketing, a confiança tem duas conceituações básicas. Na primeira, confiança é apresentada como uma expectativa cognitiva ou um sentimento afetivo; na segunda, é identificada como um comportamento de assumir riscos. Bansal, Irving e Taylor (2004) sustentam que a confiança antecede o comportamento. Entretanto, Castaldo (2010) coloca que o estudo da confiança tem mais de cinquenta anos, e que, nesse período, atingiu o número de noventa e seis diferentes definições. Segundo o autor, a maior parte dessas definições tem como ponto fundamental representar uma expectativa de ações futuras da parte confiada que irão produzir resultados positivos para a parte que confia.

Chaudhuri e Holbrook (2001) afirmam que as marcas que apresentam altos níveis de comprometimento têm características de compra elevada e altos graus de confiança, gerando comportamentos de lealdade do consumidor. Nesse sentido, tem-se a conveniência entre os elementos fundamentais para manter a empresa mais competitiva no mercado. Os autores desenvolveram um modelo a respeito do estudo da confiança, adaptado por Sirdeshmunkh,

Singh e Sabol, em 2002, indicando que, entre a confiança e a lealdade, existe uma variável, que é o valor percebido pelo cliente, na relação de troca.

Figura 2 - Modelo de Confiança



Fonte: Adaptado de Sirdeshmunkh, Singh e Sabol, 2002.

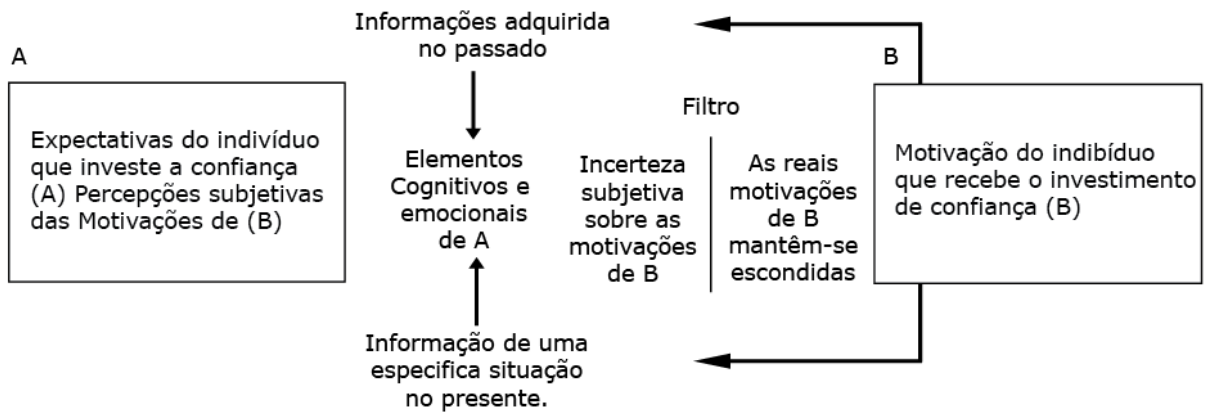
Em uma visão empresarial, Luhmann (1980) aponta que a confiança age como um mecanismo complementar, e não somente substituto, em sua relação com outros mecanismos de gestão. Ouchi (1980) aponta que, com a presença da confiança e do controle nos níveis organizacionais, mais efetivas vão ser as formas de gestão dentro das organizações. Por outro lado, Hardin (1998) afirma que, fundamentalmente, a confiança é cognitiva, ou seja, confiar ou desconfiar dos outros é um ato baseado na pressuposição de conhecimento sobre os outros. O autor se baseia em três pontos para abordar o tema confiança:

- a) Indivíduo que confia - Baseado em características pessoais de quem realiza um investimento em confiança.
- b) Indivíduo que recebe o investimento de confiança - Baseado em características pessoais de quem recebe o investimento de confiança.
- c) Denominador X, que equivale ao contexto transacional no qual acontece determinada relação de confiança.

Hardin (2002) trata a confiança como um “interesse encapsulado”, representando o sentido do indivíduo que confia, com base em suas percepções e reais motivações do indivíduo que recebe a confiança. O segundo ponto representa quem recebe a confiança, que, em geral, são

indivíduos que possuem divergências na maioria de seus incentivos e interesses. No terceiro ponto, estão pessoas que possuem mais ou menos incentivos para realizar investimentos no quesito confiança. Ripperger (1998), baseado em uma percepção oriunda da psicologia, coloca que a confiança é fundamentalmente relacional e atende a um estado psicológico, com o reconhecimento das bases cognitivas e afetivo-emocionais em aspectos de motivação e processos decisórios, o autor desenvolveu um modelo com papel mediador entre confiança e desempenho como mostra a figura 3.

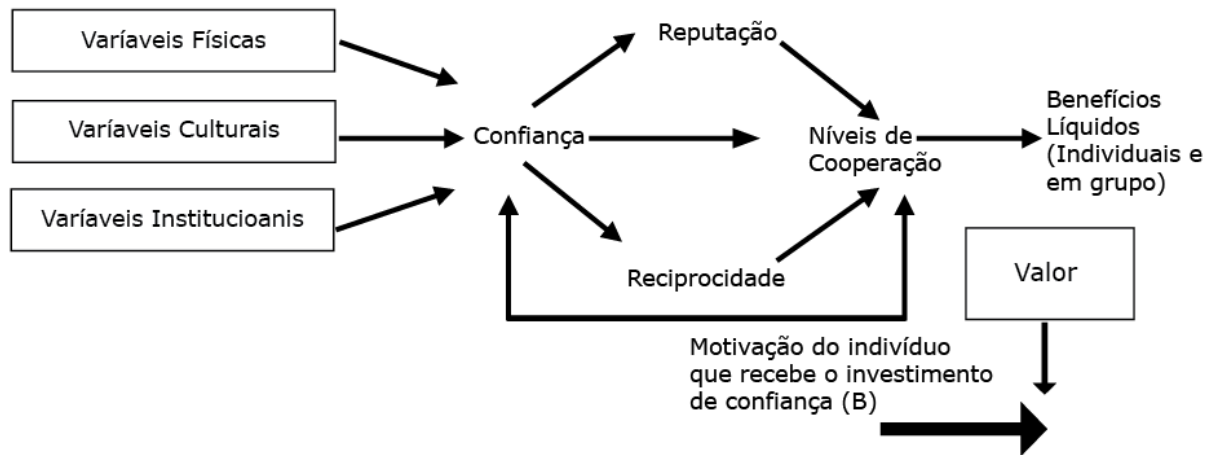
Figura 3 - O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional



Fonte: RIPPERGER, 1998.

Ostrom (2003) fala sobre os elementos que podem promover ou inibir o investimento de confiança, considerando as variáveis de aspectos da física, cultura e institucionais e a complexidade do contexto nas interações humanas, como se vê na Figura 4:

Figura 4 - Aspectos que envolvem a confiança e suas relações



Fonte: OSTROM, 2003.

2.2.3 Satisfação

Ramos (2009) aponta que a satisfação é um dos temas de maior relevância no estudo do marketing, sendo talvez o termo mais usado por gestores, no que diz respeito ao relacionamento com clientes. Diversos autores, como Fornell (1992), Anderson, Fornell e Lehman (1994), Edvardsson *et al* (2000), Martensen, Gronholdt e Kristensen (2000), Bitner; Brown; Meute (2000), Zeithaml (2002); Fitzsimmons (2004), apontam a importância de seu estudo, colocando que a satisfação tende a influenciar o cliente a consumir mais e ser mais leal, em relação aos produtos de outros concorrentes.

Segundo Chitty e Soutar (2004), a satisfação consiste na comparação entre o produto esperado e as percepções dos clientes em relação ao desempenho. Os autores apontam a importância da imagem da marca, que envolve questões como crenças e valor emocional, um conceito que, segundo eles, não vem sendo mostrado de maneira explícita.

Olsen e Johnson (2003) procuram definir as diferenças em satisfação dos clientes, em duas concepções: a primeira diz respeito à satisfação em curto prazo, que tem como características

uma relação de transação específica. A segunda refere-se à satisfação em longo prazo, que envolve uma relação de convívio entre clientes e empresas.

Oliver (1997) procura concentrar, em dois grupos de autores, as inúmeras definições a respeito do construto satisfação: no primeiro grupo estão os autores que definem satisfação como resultado de um determinado processo, por exemplo, a experiência de consumo pelo cliente. No segundo grupo estão os autores que apontam a satisfação como parte do processo. O autor afirma que o estudo da satisfação tem sido latente, pois, torna-se um fator crucial para o sucesso das empresas. É um elemento que influencia elementos como lealdade à marca, o processo da recompra, a comunicação de teor positivo, envolve a parte financeira, em termos lucrativos e proporciona mais visibilidade e participação do mercado.

Oliver (1997, p. 52) definiu a satisfação como:

Atendimento de uma demanda do consumidor. Um julgamento de que as características de um produto ou serviço, ou o produto ou serviço por si só, provêm (ou estão provendo) um nível satisfatório de atendimento das necessidades de consumo, incluindo níveis de altos e baixos.

E a distinguiu de qualidade, como se pode verificar no Quadro 1:

Quadro 1 - Diferenças conceituais entre qualidade e satisfação

Dimensão Comparativa	Qualidade	Satisfação
Dependência da Experiência Atributo / Dimensões Expectativas / padrão Cognição / emoção Antecedentes Conceituais Foco temporal	Não requerida Específico do serviço ou produto Ideal, excelência Principalmente cognição Preço, reputação, fontes de comunicação diversas Principalmente longo prazo	Requerida Mais abrangente, indo além do produto ou serviço Necessidades, normas, predições Cognição e emoção Lucros, remorsos, sentimentos dissonância, atribuição Principalmente curto prazo

Fonte: OLIVER, 1997, p. 177.

Martinez (2002) explica que o construto satisfação está fundamentado na motivação, e às teorias que têm fundamentos no comportamento, como a teoria dos dois fatores de Herzberg,

Mausner e Snyderman de 1959, a teoria X e Y criada por McGregor e a teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow, de 1970, citada em diversos artigos, principalmente nos campos da Psicologia e da Administração.

Matos (2001) indica que a satisfação, na literatura de marketing, parte do ponto da superação ou não das expectativas do consumidor. Matos e Henrique (2006), o constructo satisfação é um tema que vem despertando fundamental interesse em diversas áreas do conhecimento. De acordo com os autores, já foram elaboradas diversas estruturas teóricas, e que a satisfação do cliente proporciona um efeito positivo, na recompra e na lealdade do consumidor.

2.2.3.1 Relacionamento de satisfação com inovação

Raju e Lonial (2001) sugerem que implantação da inovação em empresas é um elemento necessário para aumentar o desempenho de processos, e proporcionar a satisfação do cliente. Peters (1984) ressalta que, para manter a inovação constante, é necessário manter o foco na satisfação do cliente.

Segundo Webb *et al.* (2000), a orientação de mercado relaciona-se à satisfação do consumidor e ao conceito de criação de valor. Woodruff *et al.* (1993) colocam que a estratégia para criação de valor é um instrumento na construção da satisfação do cliente. Churchill e Suprenant (1992) afirmam que a capacidade de gerar lucros na empresa, atendendo as necessidades e desejos dos consumidores, está fundamentada no desenvolvimento da satisfação do cliente, em relação aos produtos.

Bitner (1990) enfatiza que a lealdade é posterior à satisfação, por meio da incitação da resposta pós-compra, além do atendimento das expectativas e da qualidade do produto, ou serviço percebido pelo consumidor. Griffin (1998) argumenta que a satisfação dos clientes, é um fator ponderante para as organizações, mas, se a satisfação for trabalhada de maneira isolada, pode não gerar pontos favoráveis à manutenção da lealdade.

2.2.3.2 Satisfação construída pelo cliente.

Vandermerwe (2003) argumenta a respeito da concepção de valor monetário e emocional do cliente, que atualmente é definida por ele próprio, e não mais pelas empresas, sendo a satisfação um dos elementos geradores desse valor, e fundamental para a sobrevivência das empresas.

Oliver (1996) propõe que a satisfação do cliente é influenciada pelo nível de esforço para obter determinado produto, além das suas expectativas antecedentes a este processo, que segundo o autor pode gerar consequências desejáveis, como a recompra, uma melhor relação com aceitação de outros produtos da empresa, divulgação da marca pelo cliente de forma positiva. Lovelock e Wirtz (2006) acreditam que a satisfação do cliente é originada após as expectativas serem atendidas, o que envolve o processo do ato de compra e a interação junto ao produto.

Scarpi (2006) trabalha a satisfação do cliente, por meio do conceito do valor hedônico, relacionado ao prazer no processo da compra, tendo, como um dos princípios, a compra atrelada a questões como curiosidade, fantasia e diversão. Ryu *et al.* (2010) colocam que o valor hedônico é um elemento subjetivo e de característica pessoal.

Hopkinson e Purjari (1999) trabalham o princípio de que compras com alto envolvimento, criam a manifestação de um valor hedônico maior, que vai além do racional, atingindo níveis emocionais característicos da subjetividade. Iso-Ahola (1982) e Mannel e Kleiber (1997) afirmam que a satisfação a nível pessoal apresenta sentimentos como relaxamento, realização, prestígio e elevação do ego. Os autores colocam que a satisfação interpessoal atua em campos que envolvem a interação na sociedade.

Fornell (1992) destaca que clientes satisfeitos redundam em vários procedimentos positivos para as empresas, proporcionando menor elasticidade de preço, gerando redução nos investimentos e custos para captação de novos clientes, além de ajudarem a criar um bom nome da marca, no mercado.

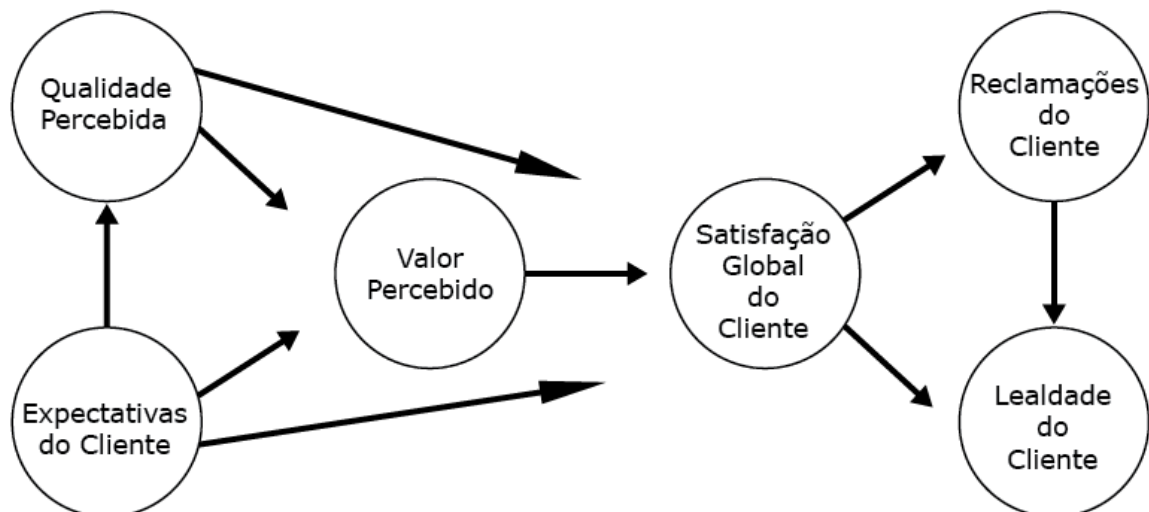
2.2.3.3 Mensurar a satisfação

O índice de satisfação do cliente foi criado nos Estados Unidos em 1994, contendo informações de 40 ramos de atividades, de sete grandes grupos que envolviam a economia do país na época, e abordam aspectos como valor do cliente, suas expectativas e processos de satisfação diante dos produtos.

O desenvolvimento de modelos, para mensurar a satisfação teve grande aceitação no meio acadêmico a partir da criação do *American Customer Satisfaction Index* (ACSI) no ano de 1994, por Fornell *et al.* (1992), tornando-se referência de pesquisadores.

O modelo foi elaborado com a medição de satisfação em locais como Israel, Taiwan, Nova Zelândia e Formosa. Atualmente, o projeto é gerenciado pelo site <http://www.theacsi.org/>. Para o mercado europeu foi desenvolvido outro modelo com o nome de *European Customer Satisfaction Index* (ECSI).

Figura 5 - Modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano



Fonte: FORNELL *et al.*, 1996, p. 8.

Os autores indicam possibilidades e iniciativas em países como Coréia do Sul e Brasil. Gonçalves *et al.* (2002) colocam que, como base de estimação de índices nacionais de satisfação, estes modelos podem ser pontos iniciais para realmente medir a satisfação e seus

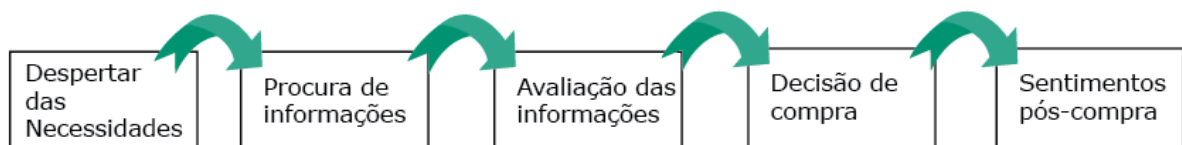
entornos, sendo uma base uniforme e comparável, nessa relação de antecedentes (expectativa, qualidade e valor percebido pelo cliente) e consequentes (reclamação e lealdade do cliente).

A respeito dos modelos propostos de mensuração da satisfação, Filho, Guerra e Moura (2003) afirmam que os pontos de trabalho, nesta mensuração, são a qualidade percebida ou desempenho, sendo uma avaliação feita pelo mercado e a experiência de consumo. Moura e Gonçalves (2005) procuraram aplicar o ACSI como foco de trabalho, e acrescentaram a conveniência no modelo, que, segundo os autores, antecede o processo de valor percebido e das expectativas do cliente.

2.3 Construção de valor e produto

Kotler (2008) aponta os estágios que qualificam o processo da compra do produto e como o mesmo apresenta-se em forma de valor para suprir as necessidades do cliente. O primeiro seria o despertar das necessidades, que, segundo o autor, está relacionado aos impulsos e os níveis das necessidades percebidas, em relação ao produto. O segundo seria a procura por informações, estágio de fundamental importância, que trabalha as fontes de informação que podem influenciar a escolha. O terceiro estágio, diz respeito às avaliações das informações, o que permite aos especialistas avaliar como os consumidores processam os dados do produto. O quarto estágio seria a decisão de compra, que segundo o autor não é simplesmente moldada pela intenção de compra, sendo um campo de análise dos especialistas de marketing para compreender o que influencia o comportamento decisório. O quinto e último refere-se ao sentimento pós-compra, que segundo o autor, é o momento do consumidor em níveis de satisfação e insatisfação, em relação ao produto.

Figura 6 - Estágios do processo de compra



Segundo Narver e Slater (1990), a criação de um valor superior ao cliente é um conceito fundamental para empresas que buscam se diferenciar no mercado e vencer a concorrência. Woodruff (1993) qualifica a estratégia da criação de valor, como um instrumento para construção da satisfação. Um ponto central do marketing, segundo Flint (2002), é o fator do valor para o cliente, em virtude do contexto mercadológico, que vem exercendo uma pressão muito grande nas últimas décadas, nas empresas, em relação à competitividade e sobrevivência, em um mercado cada vez mais dinâmico.

Webb (2000), por sua vez, discute a respeito da avaliação do consumidor, em relação ao nível de orientação para o mercado, que vem apresentando influência no nível de satisfação, criando indicadores, que demonstram a ligação com o conceito de criação de valor. Para Vandermerwe (2003), o valor é concebido pelo cliente e não pela empresa e é identificado pela satisfação do cliente em relação à aquisição e experiência de compra. A percepção de valor, para Chang e Tu (2005), é baseada na qualidade do produto ou serviço, cujo índice de inovação atua na percepção e opinião do cliente. Nesse sentido, os clientes optam por produtos que atendam ou superem o valor percebido.

Larán e Espinoza (2004) explicitam que a satisfação tem como consequência a lealdade. Siqueira e Gomide Júnior (2004) colocam a satisfação como um conjunto de reações diante de vários elementos do trabalho, gerando uma visão multidimensional, capaz de desencadear diferentes graus de satisfação ou de insatisfação.

Como explicitam os vários autores, qualidade é um conceito produzido pelo cliente que inclui a sua percepção do produto em termos de excelência física e técnica, atendimento de necessidades e desejos e criação de satisfação. Esse processo é pessoal e social, objetivo e subjetivo, composto por apelos emanados dos produtos e pelos impulsos que se originam do próprio sujeito.

2.4 Marcas

Um dos elementos iniciais das empresas, que sintetizam a identidade, é a marca. Ela caracteriza e qualifica a empresa na mente dos clientes, representando-a. A marca vem sendo percebida, identificada e usada, pelas organizações, como fator primordial de sobrevivência no mercado. A marca levanta questões como lealdade, comprometimento e confiança, que envolvem processos sociais e psicológicos que direcionam as escolhas. Esses aspectos são de fundamental importância no âmbito do trabalho do marketing, para entender e direcionar suas ações de maneira mais efetiva, em busca do sucesso do produto.

2.4.1 Origem das marcas

Segundo Mollerup (1999), os princípios de nascimento da marca, remetem há 5.000 anos antes de Cristo. O autor aponta a prática da utilização do ferro quente para marcar o gado e indícios desse procedimento de marcar objetos, ocorrido no antigo Egito, onde os oleiros marcavam tijolos como forma de distinguir seu produto em relação ao de outros produtores.

Bassat (1999), ao abordar os estudos históricos a respeito da marca, cita que os antigos açougueiros romanos utilizavam a simbologia de figuras, como a pata do boi, em suas atividades comerciais. O autor cita o caso de comerciantes de vinho, que utilizavam o desenho de ânforas, em seus estabelecimentos, e de produtores de laticínios que usavam a figura da vaca para indicar a linha de seus produtos. Em termos bíblicos, tem-se a cruz que, de marca de estigma, passou a símbolo do cristianismo. No período medieval, brasões em escudos e bandeiras indicavam a linhagem e as características de cavaleiros e nobres.

Nos Estados Unidos, segundo Strasser (1989), máquinas de costura da Singer tiveram seus nomes impressos e pintados em todos os produtos. Kapferer (1994) relata que, em 1842, na França, é criada, oficialmente, uma das primeiras marcas da história: a *Société Roquefort*. Keller (1993), em termos históricos, fala sobre a possível origem da palavra marca (*brand*). Segundo o autor, seria decorrente da palavra nórdica “brandr”, cujo significado liga-se a “queimar”, porque se usava marcar a fogo barris e caixas.

Keller e Kotler (2006), ao falarem sobre as marcas, assinalam seus princípios e como elas ainda hoje funcionam como uma forma de orientação e influência para as pessoas em processos de tomada de decisão. Tavares (1998) comenta a respeito do uso da marca como uma forma proposital: uma ferramenta de indicação e classificação da origem do produto. Segundo o autor, citado por Guedes (2012), em 1476, os irmãos Johann e Wenderlin abriram a primeira tipografia na cidade de Veneza, sendo responsáveis pelo uso da tipográfica, em um sentido de marcar os produtos.

Em todos os casos, a marca surge pela necessidade de associar o produto a uma origem e a um autor, individualizando-o e, evidentemente, distinguindo-o de outros produtos, autores e marcas. À medida que a associação da marca a seu objeto se torna estável e a marca, isoladamente, passa a significar o produto, tem um processo de simbolização semelhante ao que ocorre na relação entre a palavra (signo linguístico) e o objeto que designa: a palavra tem existência vicária quanto ao objeto: relaciona-se a ele, mas prescinde de sua presença. A palavra representa o objeto, assim como a marca representa o produto.

2.4.2 O significado das marcas

A marca apresenta um aspecto antropomórfico. Possivelmente, o conceito de imagem da marca, na literatura, que segue a linha voltada para o mercado, tenha surgido em 1959, por meio de um artigo intitulado “Symbols for Sale”, escrito por Sidney J. Levy, que traduz os atributos e as funções da marca. Keller (1993) trabalha a da marca na percepção e memória do cliente. Segundo o autor, a marca está dividida em três partes, que seriam os atributos, os benefícios e as atitudes. Aaker (1998) aponta que a marca apresenta um conceito chamado de *Brand Equity*, com cinco pontos, sendo eles a lealdade, conhecimento, qualidade percebida e processos de associação da marca e outros ativos da empresa. O autor indica que o *Brand Equity* é um elemento multidimensional, cuja estrutura apresenta índices, para explicar a complexidade e como cada ponto atua na influência e relacionamento de seu conceito. Esse conceito implica a agregação de valor à marca e, com isso, de maior simbolismo.

Para Kapferer (1994), o nome da marca, entre diversos aspectos, exerce influência sobre os compradores. O autor cita as características desejáveis: ser um nome fácil e confortavelmente pronunciável e legível que possa gerar processos de associações desejáveis, pela empresa, reforçada por aspectos como exclusividade, intensidade e confiabilidade. Keller e Kotler (2006) defendem que *brand equity* (ou valor da marca) está associado ao fato da marca gerar resultados simbólicos, que criam sentido na mente dos consumidores. Kahua e Mattar (2006) sugerem alguns pontos para a construção de marcas mais fortes e sólidas, como o fato de investir no conhecimento do seu consumidor e procurar manter uma maior coerência e consistência entre a cultura da organização, com a identidade e ações de marketing baseados na marca.

Para Aaker um o significado da marca é a identidade. Em seu livro *Construindo marcas fortes*, o autor expressa uma série de colocações a respeito da identidade da marca e seu potencial de atuação no mercado, em termos de relacionamento no mercado.

A identidade da marca é um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estrategista de marca ambiciona criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam uma promessa aos clientes feita pelos membros da organização. A identidade da marca deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente, por meio de uma proposta de valor envolvendo benefícios funcionais, emocionais ou de auto expressão. A identidade da marca consiste em 12 dimensões, organizada ao redor de quatro perspectivas: a marca como produto (escopo, atributos, qualidade/valor, usos, usuário e país de origem do produto), a marca como organização (atributos organizacionais, local versus global), a marca como pessoa (personalidade da marca, relacionamento marca-cliente) e a marca como símbolo (imagens visuais/metáforas e tradição da marca). (AAKER, 2007, p.74)

2.4.3 Marca e Consumo

Morgan e Hunt (1994) colocam que, no relacionamento com a marca, existe certo esforço para manter uma união entre as partes envolvidas. Wilson (1995) define que o comprometimento com a marca é voltado ao desejo de manter continuidade em um relacionamento. Lodewijks (1999), do ponto de vista da antropologia, indica que o comportamento do consumidor, mediante o processo social e os princípios da cultura em que está inserido, determina quais são as atitudes e os padrões de consumo. McAlexander, Schouten e Koenig (2002) relatam que a compra de um novo produto é, em muitos aspectos,

influenciada por grupos de referência, enquanto McCracken (2003) fala sobre como os bens moldam, transformam e geram a vida no universo do consumo, tornando-se uma fonte de significados no aspecto cultural. Os bens suprem necessidades de realização na natureza do ser e o qualificam em determinados papéis como homem, mulher, jovem, idoso, pai, profissional, entre outros. Isherwood (2004) enfatiza o consumo como forma de simbolizar e atuar no status em uma guerra de pertencimento diante do território das classes sociais.

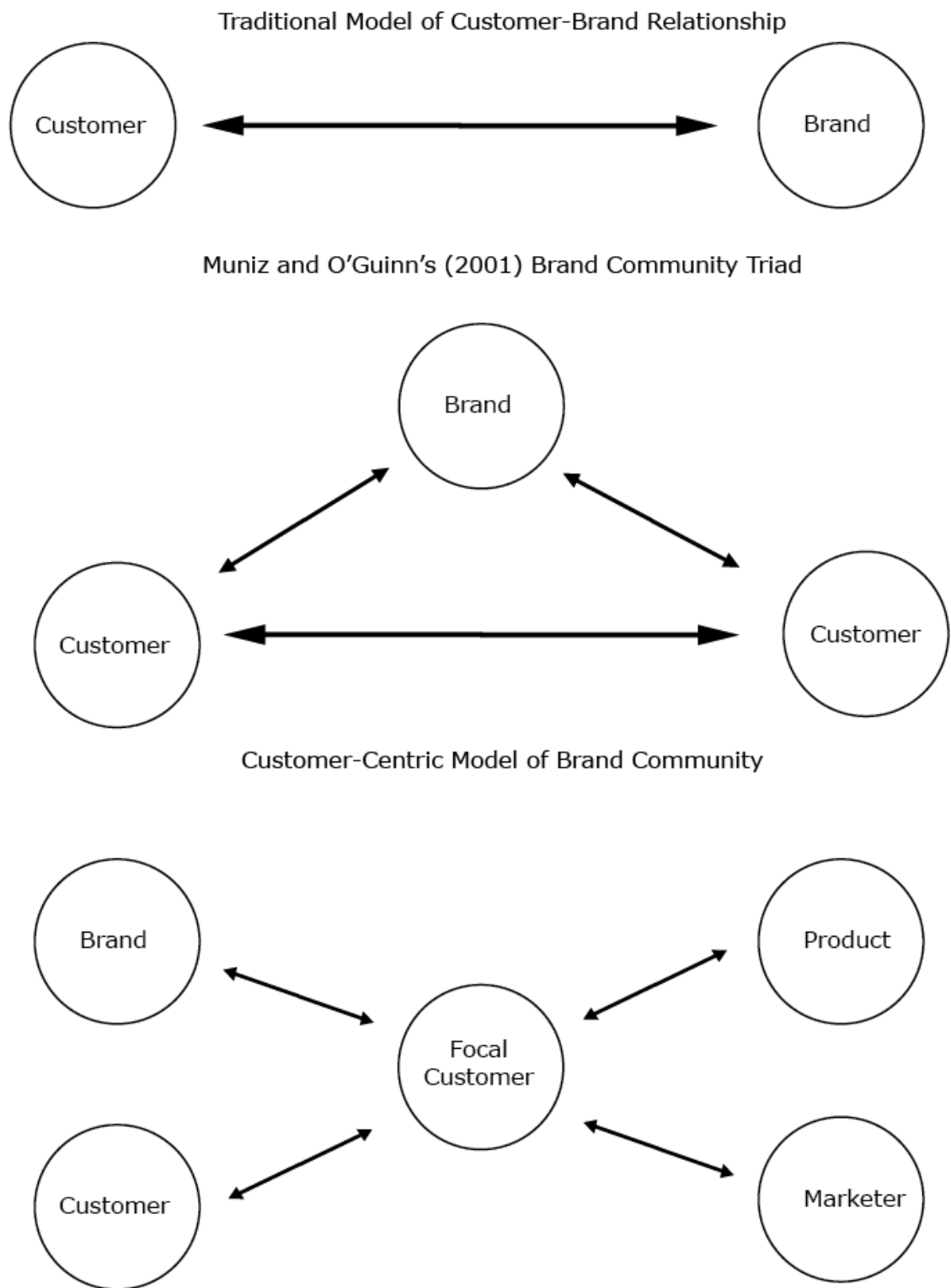
Prado (2004) aborda uma possibilidade de mensurar as diferentes dimensões que envolvem o relacionamento com a marca, entre elas a afetiva, a instrumental e a monetária. Em sua análise, o autor aponta como fundamental a parte afetiva, vinculada ao desejo de manter a relação em virtude do estado de bem-estar entre ambas as partes. Quando o autor fala da parte instrumental, cita pontos como estímulos, prêmios e punições que podem acontecer nas relações. Ao mencionar a dimensão monetária, o autor aponta os benefícios financeiros e tangíveis.

2.4.4 A marca sem delimitação geográfica

Muniz e O'Guinn (2001) trabalham dentro da linha do marketing, e desenvolveram o conceito de “comunidade de marca”, que possui, entre suas características, não ser geograficamente localizada, mas baseada em um conjunto de relações sociais dos admiradores da marca. Os autores defendem três fundamentos das comunidades de marca:

- 1) A respeito da consciência e de como é compartilhada.
- 2) As crenças desenvolvidas em rituais e tradições.
- 3) Um senso de moral e de responsabilidade que dão origem a suas particularidades e características. McAlexander, Schouten e Koenig (2002) relatam que a cultura do consumo surgiu em um período após a revolução industrial, nos Estados Unidos. Os autores criaram um modelo que trabalha as comunidades e seus processos de relacionamento de marca e consumidor. Os autores criaram um modelo que trabalha as relações das comunidades de marca como mostra a Figura 7.

Figura 7 - Relações-chave das comunidades de marca



2.4.5 Valor da marca

Keller (1993) defende dois indicadores para avaliar o valor da marca: o financeiro e o comportamental. O primeiro aborda a perspectiva financeira, baseado em princípios contábeis, como fusão ou aquisição, avaliando a marca em termos de moeda corrente. O segundo indicador é baseado na necessidade de melhorar a produtividade do marketing em termos de eficiência no seu planejamento e aplicação.

Miller (1987) propõe que a melhor forma de compreender o lugar dos bens, na sociedade, é por meio da abordagem global, na relação existente entre pessoas e coisas. Kapferer (1994) coloca que a marca é uma nomenclatura que influencia os compradores. O nome da marca, sendo de natureza objetiva e de fácil memorização, afeta a relação de elementos desejáveis, associados à intensidade e confiabilidade. Lodewijks (1999) aponta a visão da antropologia, ao contemplar o comportamento do consumidor como parte de um processo social, no qual as normas culturais determinam as práticas de consumo.

2.4.5.1 Modelo de Aaker, sobre o valor da marca

Aaker (1998) desenvolveu um modelo que se tornou bastante conhecido no meio acadêmico, para a compreensão do valor da marca. Segundo esse modelo, o efetivo valor da marca está ilustrado na figura do consumidor. Em um modo mais preciso, o autor trabalha o sentido de como o consumidor percebe a marca. Baseado nesse pensamento em relação à percepção, o autor desenvolveu seu modelo, relativamente simples, mas de grande abrangência. O valor da marca é descrito de forma multidimensional, cujos aspectos são chamados de ativos ou passivos.

Aaker (1998), em seu modelo, definiu cinco dimensões.

- 1) A primeira seria a Lealdade, abordada pelo autor como o cerne do valor da marca. Se os consumidores continuam comprando uma marca, mesmo se existe produto dos

concorrentes de menor valor ou de qualidade superior, existe um alto valor na marca, definido pelo autor como a medida da ligação entre o consumidor e a marca.

- 2) Conhecimento da marca, segundo o autor, é a capacidade de reconhecimento da marca, que se constitui como um indicador essencial. Uma marca desconhecida não transmite nenhum valor para o consumidor. Essa linha de pensamento fundamenta-se em três aspectos, o conhecimento, a lembrança e *Top of Mind*. O primeiro propõe a existência de um elo entre a categoria do produto e a marca. O segundo consiste no fato de o consumidor recordar a marca espontaneamente, sem estímulo. O terceiro, *Top of Mind*, significa que a marca está no topo do reconhecimento do consumidor.
- 3) Qualidade Percebida, baseada no reconhecimento da qualidade geral ou superior que o produto apresenta.
- 4) A associação da marca, relacionada a algum elemento visual na memória do indivíduo, sendo o valor sustentado por associações de forma significativa.
- 5) Outros ativos da marca, como as patentes, marcas registradas e canais de distribuição e seus relacionamentos, agindo como indicadores de proteção da marca, contra os concorrentes. Sendo um canal de distribuição controlado por uma marca, pode gerar alto valor para a mesma.

O modelo de Aaker foi seguido e adaptado por diversos autores como Yoo, Donthu e Lee (2000), baseado nos aspectos da mensuração a partir da multidimensionalidade.

2.4.5.2. Modelo de Lassar, Mittal e Sharma (1995).

Lassar *et al.* (1995) defendem um modelo a respeito do valor da marca, baseados nos estudos de Martin e Brown (1990) que apresenta cinco dimensões. A metodologia do modelo consiste na aplicação de questionários estruturados de característica não disfarçados com escala orbital de sete pontos. Os resultados são somados e, então, calcula-se o *brand equity*, tanto da

categoria como do indivíduo referente à marca. O método aplicado é utilizado na comparação de produtos entre marcas.

- a) A qualidade percebida: baseada no julgamento do consumidor e seu relacionamento antes e depois da compra.
- b) Imagem social: baseado nos atributos associados ao consumidor da marca, e sua significação associada à mente do público em geral.
- c) Comprometimento: nesse caso, referindo-se ao grau de lealdade em relação à marca pelos consumidores.
- d) Valor percebido: envolve o custo cobrado, sendo uma relação entre o consumidor e o que ele oferece em troca.
- e) Confiança na cooperação: nesse ponto, a essência é a confiança do consumidor na marca.

A partir da reunião de artigos científicos, baseados em assuntos como qualidade, inovação, satisfação, lealdade e confiança. Encerra-se a parte de referencial teórico. Nessa parte, foram colocadas teorias e modelos, sem o intuito de esgotar o assunto de cada tema tratado. O intuito deste capítulo é dialogar com os construtos para identificar aspectos complementares e conflitantes, sua relação diante do questionamento a ser tratado na pesquisa para fornecer parâmetros para uma análise mais precisa diante do perfil dos participantes.

3 ESTUDO DE CASO: APPLE INC.

Os estudos apresentados nessa parte da dissertação, a respeito da história da Apple, são baseados nos livros, entrevistas e artigos sobre a empresa e seus principais membros, que se baseiam inteiramente na percepção dos autores e dos entrevistados. O intuito é apresentar os fatos e histórias para procurar ilustrar melhor a realidade da empresa.

3.1. Conceitos de estudos de caso

A respeito da escolha do modelo de estudo de caso, Yin (1989) propõe que: “O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um ambiente de vida real, quando a fronteira entre fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”.

Segundo essa afirmação, o autor explica a importância do estudo de caso como um método que acontece no mundo real e é, fundamentalmente, histórico. O autor afirma que, para analisar o estudo de caso, deve-se entender o meio e formular questões, para efetivar a investigação. Esse método é adequado para responder a diversas questões, pertinentes em estudos como o “porque” e o “como”, que ocorrem ao longo do tempo, com mais frequência.

Yin (1989) afirma que a preferência por estudos de caso situa-se em eventos contemporâneos, em que é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas, e, num segundo momento, executar uma avaliação, de forma descritiva, da intervenção realizada e explorar as situações em que não são identificados resultados claros.

Para a análise da Apple foi necessária à leitura de livros a respeito da empresa e dos personagens que se destacaram na sua história, com visões diferentes e colocações sobre a história da empresa. Como base de referência, foi utilizado o livro de Walter Isaacson *Steve Jobs*, biografia autorizada pelo próprio Jobs; o livro do escritor Leander Kahney, *A cabeça de Steve Jobs* e *Jony Ive, o gênio por trás dos grandes produtos da Apple*; Daniel Smith: *Como*

pensar igual Steve Jobs; Gina Smith no livro *iWoz, a verdadeira história da Apple segundo seu cofundador*, além de entrevistas para revistas como *Exame* e *MacWorld*.

Como se destacou anteriormente, livros, entrevistas, reportagens, eventos e todas as formas de apresentação da Apple e de seus produtos são oportunidades de exercício de marketing, além do marketing propriamente dito. São discursos que se complementam, representando a interação entre semiótica e linguística e a possibilidade de análise desses discursos.

3.2 História da Apple Inc.

O estudo de caso baseia-se na empresa Apple Inc., que nasceu oficialmente em 1976, fundada nos Estados Unidos, por Steve Jobs e Steve Wozniak, ambos estudantes da Universidade Reed College, em Portland, Oregon. Jobs cursou a universidade, formalmente, por apenas seis meses, e acabou acompanhando as aulas, como observador, tendo realizado apenas um curso de caligrafia que, segundo o próprio Jobs, lhe abriu uma perspectiva para entender melhor a tipografia que, anos mais tarde, direcionaria suas decisões no desenvolvimento do Macintosh, e criaria o embrião da editoração eletrônica.

No princípio, a Apple era uma empresa que funcionava em uma garagem. Por meio das iniciativas de Jobs em relação a popularizar o computador e buscar recursos financeiros, o primeiro produto foi o Apple I, apresentado em uma feira de tecnologia do Vale do Silício. No ano seguinte, é lançado o Apple II, que mudaria profundamente a história da informática no mundo. A Apple continuou crescendo e, em 1980, se tornou uma empresa de capital aberto, avaliada em 1,78 bilhões de dólares.

Em 1984, é lançado o Apple Macintosh, um produto com uma interface mais avançada, com tela colorida e com a inovação do uso do mouse. A interface gráfica e o mouse foram elementos criados pela empresa Xerox, mas somente para uso interno. A Apple adquiriu a ideia e aplicou em sua linha de produtos. Um ano mais tarde, devido a conflitos de interesses, sai da empresa da qual foi um dos fundadores. Uma das pessoas com que Jobs teve conflitos foi John Sculley, CEO da Apple na época, personalidade que o próprio Jobs convenceu a

entrar na Apple. Sculley trabalhava como CEO da Pepsi. Em entrevista para a revista *Info*, em 2012, afirmou que a saída de Jobs da Apple em 1985 foi um grande erro.

Steve Jobs foi uma combinação única de Thomas Edison, Henry Ford e Walt Disney. Ele sabia como transformar tecnologia em pura magia e construiu uma das empresas mais valiosas do mundo. As principais lições que aprendi com ele: sempre focar na experiência do usuário e fazer isso dez vezes melhor do que qualquer outra empresa. Além disso, Jobs pregava a contratação dos melhores profissionais, pedia para nunca se arrepender de algo e dizia que as decisões mais difíceis são sobre o que deixar de fora, e não o que colocar num produto. Ao contrário do mito, Steve Jobs não foi demitido da Apple. Foi pedido a ele para que deixasse o cargo de diretor geral da divisão Macintosh. Os diretores decidiram focar na venda do Apple II, Jobs discordou. Ele acabou assumindo parte do conselho da Apple por seis meses e depois saiu.

3.3 Novos caminhos de Steve Jobs

Jobs, em seguida, resolveu montar sua nova empresa a NeXt, uma empresa de tecnologia, para ser concorrente da Apple. Paralelamente a essa iniciativa, Jobs investe em um departamento dispensado pela Disney, que desenvolvia animação baseada em computadores e na tecnologia 3D. Esse departamento seguia uma estética de trabalho e prática que era bem diferente da tradicional forma de animação da Disney, e, na época, não apresentava uma aparência tão sofisticada como a desenvolvida pelo método tradicional do 2D. Jobs investe uma fortuna para desenvolver essa empresa, junto com ex-funcionários da Disney. Entre eles, estava o diretor de animação, John Lasseter, considerado um dos grandes gênios da animação moderna. A empresa adquiriu o nome de PIXAR, que anos mais tardes lançaria filmes de grande sucesso mundial, e mudaria a visão das pessoas a respeito da computação gráfica 3D. Filmes como *Toy Story* seguido de filmes como *Monstros S.A.* e *Procurando Nemo* deixaram seus nomes na história da animação, com grande sucesso mundial. Segundo Isaacson (2011) em 2006, após um período de negociações entre Pixar e Disney, é fechado o acordo e a Disney compraria a Pixar por 7,4 milhões de dólares em ações. Jobs se tornaria o maior acionista da Disney, com o equivalente a 7% do capital acionário da empresa, a Pixar manteria sua identidade de forma independente e continuaria com sua sede em Emeryville.

Em um período de crise, a Apple na década de noventa, teve uma queda significativa de suas ações e vendas de produtos, crise esta que chegou as fronteiras da falência da empresa. Com a

carência de um sistema operacional compatível, a Apple investe em pesquisa, mas não consegue aperfeiçoar seu sistema e decide comprar um sistema operacional de outra empresa, que se apresenta muito mais moderno e com competitividade frente ao Windows, da Microsoft. Esse sistema operacional pertencia à empresa de Jobs, a NeXt. Após reuniões com os diretores da Apple, Jobs, em 1996, retorna à Apple, inicialmente como consultor e, logo depois, como CEO. Jobs, ao adquirir maior autonomia, adota a filosofia minimalista em termos das linhas de produtos, cancela centenas de projetos e equipes, para se concentrar em apenas quatro produtos. Com essa mudança, as equipes ficariam centradas nesses poucos produtos, tendo, assim, mais foco e direcionamento no seu poder criativo.

3.4 A ascensão da Apple

Em 2001, a Apple lança seu produto de maior sucesso, o iPod, um *player* musical, que revolucionaria o mercado, tornando-se um dos produtos de maior sucesso comercial de todos os tempos, unido a uma estratégia de marketing inovadora e agressiva, em relação aos concorrentes. Em 2003, é lançado o iTunes Music Store e, novamente, a Apple muda o mercado, com a venda de músicas *online*. Esse período era assombrado por empresas que pirateavam e incentivavam o *download* das músicas, sem pagamento para as gravadoras, situação que quebrou muitas delas. A Apple oferecia o diferencial de ter todas as músicas, com um banco de dados gigantesco, além de proporcionar, a novos e antigos músicos, que disponibilizassem suas músicas para venda *online*. Com uma campanha de marketing centrada nas melhores experiências para os usuários, a Apple, que estimava vender 1 milhão de músicas nos primeiros seis meses, conseguiu isso nos primeiros seis dias. Na época, a famosa empresa de consultoria, Boston Consulting Group, elegeu a Apple como a empresa mais inovadora do mundo.

O lançamento do iPhone, em 2007, abre um novo mercado para os smartphones, aparelho que mesclava várias possibilidades: ser um *player* de música, agenda, diversos aplicativos, internet e telefone ao mesmo tempo. O iPhone entrava no mercado como um aparelho de apenas um botão, levando mais praticidade para os consumidores. Empresas líderes de mercado, na área dos telefones celulares, tiveram que se adaptar às novas interfaces de

interação, com recursos *touch screen*, como os do iPhone. Empresas como a Black Berry tentaram resistir a essa nova tendência, mas tiveram quedas nas suas vendas de aparelhos.

O iPad é lançado três anos depois: um aparelho de tela maior, com diversos aplicativos, muitos deles desenvolvidos por terceiros e vendidos na Apple Store. Logo o aparelho se torna sucesso mundial, com vendas de 65 bilhões de dólares, ultrapassando a Microsoft, como empresa de tecnologia mais valiosa do mundo. Em 2009, Jobs é eleito o “CEO da Década”, pela revista *Fortune*.

A *Fortune* é uma revista sobre negócios, americana, fundada por Henry Luce, em 1930. Suas publicações, que incluíam *Time*, *Life*, *Fortune* e *Sports Illustrated*, tornaram-se a *Time Warner*, o maior conglomerado de mídia do mundo, antes de sua aquisição pela AOL em 2000. Na área do jornalismo de negócios, seus principais concorrentes em nível nacional, nos Estados Unidos, são a *Forbes*, que também é publicada duas vezes por semana, e a *Business Week*. A revista *Fortune* que faz parte do grupo *Time*, é particularmente conhecida no mercado por publicar uma lista anual de empresas, por faturamento.

Em 2011, a Apple é avaliada em 376 bilhões de dólares, tornando-se, em pouco tempo, uma das empresas mais valiosas do mundo. No dia 5 de outubro, Jobs falece em virtude de debilidade causada pelo câncer que tinha e contra o qual vinha lutando há anos. Em 2015, a revista *Fortune*, em seu ranking anual, pelo oitavo ano consecutivo, elege a Apple a empresa mais admirada do mundo.

Quadro 2 - Ranking oficial da Revista Fortune das empresas

Posição	Empresa
1	Apple
2	Amazon
3	Google
4	Berkshire Hathaway
5	Starbucks
6	Coca-Cola
7	Walt Disney
8	FedEX
9	Southwest Airlines
10	General Electric

Fonte: Fortune, 2015. Disponível em: <<http://fortune.com/worlds-most-admired-companies>>.

3.5 Visões da Apple Inc.

A Apple, desde o início de sua formação, sempre foi uma empresa voltada para inovação de novos produtos, filosofia defendida por Jobs. A empresa utiliza estratégias diferenciadas, que se distanciam dos tradicionais métodos de mercado, praticado por diversas empresas, como a pesquisa efetiva dos clientes ou grupos de foco. Uma das estratégias da Apple é criar a necessidade no cliente, e buscar criar mercados ainda não explorados. Segundo Steve Jobs, as pessoas não sabem o que querem:

Como é que eu poderia perguntar as pessoas como um computador baseado em interface gráfica deveria ser, quando as pessoas não têm a menor ideia do que seja um computador baseado em interface gráfica, pois é algo que ninguém jamais viu, elas não podem opinar por algo que não sabem (KAHNEY, 2008, p. 28).

Nessa mesma linha de pensamento, um dos ídolos de Jobs, que inspirou sua carreira, era Henry Ford, criador da empresa Ford, que dizia que, se ele perguntasse aos seus clientes como eles queriam veículos mais rápidos, teriam respondido, para colocar mais cavalos nas charretes. A Sony jamais teria lançado o Walkman, um dos produtos de maior sucesso de

vendas da história, se tivesse ouvido suas pesquisas de dados, que diziam que o produto seria um fracasso.

Em entrevistas, o diretor de design da Apple, Sir Jonny Ive, título atribuído pela rainha da Inglaterra pelos serviços prestados ao designer de produtos que encantam os seus consumidores, ao falar da profunda colaboração das equipes no processo de produção, utiliza o termo “Polinização cruzada”, caracterizando a forma como as equipes de design, engenharia e produção trabalham de forma horizontal no processo de criação e desenvolvimento dos novos produtos. Em entrevista para a revista *Times*, Ive disse que “O modo histórico de desenvolver produtos, simplesmente, não funciona quando você é tão ambicioso quanto nós somos” Kahney (2008, p.40).

Um dos slogans desenvolvidos e cultivados pela Apple, além da obsessão pela inovação, é o *Think Different* (Pense Diferente), filosofia que sempre esteve presente nas práticas da época, como, por exemplo, no comercial do lançamento do Apple II, na década de oitenta, vinculado na televisão americana.

Jobs queria uma coisa que fizesse as pessoas parar, como fosse um estrondo, tarefa que coube a agência de publicidade Chiat/Day, que havia recentemente conquistado a conta da Apple para realizar seus trabalhos de marketing e publicidade. Os redatores brincavam com o slogan de George Orwell, em forma de trocadilho em “Porque 1984, não será como 1984”. Jobs adorou a ideia e buscaram provar que os computadores poderiam ser instrumento de liberdade:

O conceito captava o *Zeitgeist* da revolução do computador pessoal. Muitos jovens, sobretudo da contracultura, tinham considerado os computadores como instrumentos que podiam ser usados por governos e corporações gigantescas com a filosofia Orwelliano, para destruir a individualidade. Mas, no final dos anos 1970, os computadores também estavam sendo vistos como instrumentos possíveis para a captação e a libertação pessoal. O anúncio mostra o Macintosh como um guerreiro desta causa – uma empresa rebelde, heroica, descolada, que era o único obstáculo atrapalhando os planos da grande corporação do mal para a dominação do mundo e o controle total da mente (ISSACSON, 2011, p. 308).

Uma das estratégias de Jobs foi contratar o diretor Ridley Scott, que na época tinha feito sucesso com o filme futurístico *Blade Runner*. Jobs queria associar este espírito futurístico e de certa forma cyberpunk da época aos produtos da Apple, com o intuito de se identificar com

os rebeldes. Na época, Sculley, diretor de marketing da Apple, ficou em dúvida a respeito de explorar este conceito, mas acabou convencido por Jobs, com a premissa de deveriam buscar algo revolucionário. Ao mostrar para a equipe de produção, todos gostaram do comercial. O mesmo não aconteceu com a alta diretoria, que após acender as luzes, depois da reprodução do vídeo do comercial, queriam votar, para contratar outra agência, pois acharam que foi o pior comercial que já tinham visto na vida. Depois de várias reuniões, eles decidiram arriscar e o comercial foi ao ar:

No começo do terceiro tempo do Super Bowl XVIII, os Raiders, que estavam em vantagem, marcaram um *touchdown* contra os Redskins e, em vez do imediato replay da jogada, as telas de televisão de todo o país escureceram durante dois sinistros segundos inteiros. Então uma imagem esfumada em branco e preto com pessoas marchando feito autômatos ao som de uma música fantasmagórica, começou a preencher a tela. Mais de 96 milhões de pessoas assistiram a um comercial diferente de tudo que tinham visto antes. No final, quando os autômatos fitavam, boquiabertos, a pulverização do Big Brother, um narrador anunciava calmamente. “Em 24 de janeiro, a Apple Computer apresentará o Macintosh. E vocês verão por que 1984 não será como 1984” (ISSACSON, 2011, p. 311).

O comercial acabou sendo um fenômeno, espalhando-se por três redes nacionais e cinquenta estações locais. O anúncio se propagou sem precedentes em um período em que a internet não existia. A TV Guide e a Advertising Age o elegeram como o maior comercial de todos os tempos.

Este pensamento da Apple, de buscar se diferenciar, sempre foi decorrente da filosofia da empresa. O próprio nome não remete a tecnologia, tal como foi usada por seus concorrentes, como a IBM ou mesmo a Microsoft. Em uma declaração para a revista *Times*, em 1997, Jobs declarou “A Apple tem a ver com as pessoas que pensam fora da caixinha, que pensam diferente, que querem usar os computadores para ajudá-las a mudar o mundo, para ajudar a criar coisas que fazem a diferença, e não apenas facilitar a realização de um trabalho”.

Uma das características peculiares da Apple é sua forma de trabalhar e desenvolver produtos, baseada na qualidade e na inovação, uma preocupação que direcionou as práticas tanto da produção como das estratégias de marketing. A Apple adota a integração de toda a empresa no desenvolvimento de produtos, em um processo de sigilo, oficializado no contrato de trabalho da empresa. Essa postura foi adotada para evitar o vazamento de informações para a concorrência e criar expectativa e encantamento do cliente.

Kahney (2008, p. 52) aponta que uma das estratégias de marketing, que sempre diferenciou a Apple, foi sua forma de trabalhar com a publicidade. Jobs costumava dizer “Meu sonho é que todas as pessoas do mundo, um dia, tenham seu próprio computador da Apple. Para isso, temos que ser uma grande empresa de marketing”. Esse princípio partiu do conceito da missão da empresa.

Segundo Smith (2013), uma das preocupações da Apple era investir na identidade da empresa. Jobs, desde cedo, trabalhou esse princípio, adotando o conceito de que a empresa não era focada em somente comercializar produtos e em lucro, mas em vender ideias, ambições e sonhos. Jobs foi considerado um dos mestres modernos da construção da marca. O sucesso dos produtos da Apple, como consequência, traria o retorno financeiro. Alguns relatos na biografia oficial de Jobs, escrita por Isaacson, em 2011, esclarecem que, para Jobs, não era importante o dinheiro, mas fazer a diferença em relação a mudar o mundo. Essa filosofia de produtos promoveu retorno dos consumidores, que viraram adoradores da marca da empresa, como estilo de vida, pois agregaram valores que geraram encantamento, confiança, expectativa em relação a novos produtos e a lealdade. Mesmo que o produto do concorrente fosse mais barato, os consumidores preferiam os produtos da Apple.

As Apples Stores, nos últimos anos, nos períodos de lançamento de novos produtos, apresentavam situações de clientes criarem filas de espera, em que muitos passam dias, à espera dos novos produtos. Muitos são clientes que compram versões mais novas, sem realmente precisar, somente para ter o que está sendo lançado. No *Wall Street Journal*, em 1999, Jobs fala que “ser o homem mais rico do cemitério não importa, ir para a cama à noite dizendo que fizemos algo maravilhoso, isso é o que me importa”.

Smith (2013) coloca que o próprio nome da Apple, leva a pensamentos de beleza, design com elegância, processos criativos, inovação e tecnologia, ou seja, pensar diferente das empresas do ramo de tecnologia, para ir além da concorrência. Um dos princípios defendidos pela Apple é “Simplicidade é o máximo da sofisticação” citação esta atribuída ao mestre renascentista Leonardo da Vinci. Nesse processo de criação do conceito e do marketing, Jobs dizia “Simplificamos o que era complexo, e você vai parecer extremamente sofisticado por usar um” (ISAACSON, 2011, p. 181).

Jobs, segundo Kahnety (2009), se concentrava tanto tempo no desenvolvimento do produto como na elaboração da embalagem do produto. Para Jobs, o momento da experiência do consumidor era fundamental, como parte de um ritual, pensamento este que cativou uma legião de consumidores. Outra preocupação da Apple era dar aos produtos uma funcionalidade mais direta e cada vez menos complicada, com o intuito de que todos pudessem manipulá-los, sem qualquer dificuldade. Jobs fazia questão de experimentar todos os produtos, com o intuito de que, se ele entendesse e conseguisse usar, todos conseguiriam, sem dificuldades. A proposta de criação das lojas de varejo da Apple partiu dessa ideia de experiência do consumidor e baseada no conceito “pense diferente”: são lojas projetadas com um design *clean*, com uma ideia mais futurística, em um conceito minimalista e, ao mesmo tempo, sofisticado. Um diferencial é o treinamento dos membros da equipe de vendas. Além de serem altamente qualificados, são vendedores que vivem a missão da empresa, que busca ser diferente das concorrentes, tanto em termos de conhecimento do produto como de atendimento. Em resumo, o conceito da Apple a respeito da venda é a melhor experiência de compra.

Preocupada com o design, a Apple, por meio da filosofia implantada por Jobs, se importa bastante com o acabamento e as possibilidades de criar e experimentar novas ideias, tanto para o conceito dos produtos como para o material de fabricação do mesmo. Jobs dizia “O design é a alma fundamental de criação feita pelo homem, que acaba se expressando em sucessivas camadas externas do produto ou serviço, sempre baseado na filosofia de criar produtos práticos e simples” (SMITH, 2013, p.113).

Um dos grandes méritos do estilo Apple, no design, se deve ao inglês Jonathan Ive, descoberto por Jobs, ao conhecer seu trabalho, elevou seu cargo para diretor geral de criação e design. Ive se tornou diretor de arte de vários projetos. Entre os projetos de sucesso desenvolvidos por ele, temos as famosas G4 e os iMacs, com tubos coloridos, de que Jobs afirmava serem tão bonitos que poderiam ser comestíveis.

Outro conceito da Apple a respeito de seus produtos era o conceito do design invisível, que se baseava na atenção aos detalhes, que outras empresas não consideravam. Um exemplo de sofisticação foi o cabo de força da iMac, que era translúcido, ou mesmo seu material de fabricação, concebido a partir de um processo de pesquisa, que levou os designers e engenheiros ao Japão, para conseguir o nunca tentado, em materiais diferentes dos produzidos

até o momento, além de curvas sem emendas e formas mais orgânicas. Essas atitudes levam à essência de pensar os produtos de forma diferente. Ive disse: “Acho que algo típico do nosso trabalho na Apple é o cuidado com os menores detalhes, sendo um conceito mais artesanal, do que produção em massa, e creio que isso seja muito importante, para criar produtos com detalhes que fazem a diferença” (KAHNETY, 2009, p. 41). Muitos dos produtos da Apple caracterizam-se por esse design invisível. Outro momento foi a visita da equipe de desenvolvedores a uma fábrica de doces, para aprender a consistência da cor, em um conceito além da sensação visual. Segundo Ive, na Apple, design é uma obsessão por excelência, em uma eterna busca pelo novo e pela perfeição dos produtos.

O conceito do iPod, um dos produtos de maior sucesso da história da Apple, veio dos processos de *brainstorms*, realizados diante do conceito horizontal entre as equipes de desenvolvimento de produtos. O próprio nome, segundo Kahney (2008), veio da visão de uma pessoa fora da equipe de designer, que ao ver os desenhos do produto, associou o modelo parecido como uma cápsula lunar da Nasa. Daí veio o nome “pod”, e o “i”, que muitos acreditavam ter vindo do conceito pessoal do “Eu”, na verdade surgiu da nova mídia que cada vez mais se destacava na época, ou seja, a internet.

3.6 O marketing da Apple

Segundo Kahney (2008), a Apple trabalha o marketing voltado a estratégias de campanhas coordenadas, que trabalham a expectativa do cliente e da mídia em geral. Jobs tinha uma frase, que despertava este conceito, era “*one more thing*”, ou seja, mais uma coisa, que Jobs repetia durante as apresentações de lançamentos nos eventos da MacWorld. Estas palavras criavam um verdadeiro circo ou teatro de marketing, que instigava a imprensa mundial.

Segundo Isacson (2011, p.179), Jobs tinha uma preocupação quase obsessiva aos mínimos detalhes, em relação ao marketing e a imagem. As embalagens dos produtos para Jobs eram tão significativas quanto o produto final, pois é parte da experiência dos clientes, em palavras Jobs colocava “Quando você abre a caixa de um iPhone ou iPad, queremos que a experiência tátil defina o tom de como você percebe o produto”. Isacson coloca uma percepção de Jobs a respeito do produto em si:

Quando você é um marceneiro fazendo um belo gaveteiro, não vai usar uma placa de compensado na parte de trás, mesmo que ela fique encostada na parede e nunca ninguém vá ver. Você sabe que está lá, então vai usar uma bela madeira no fundo. Para você dormir bem à noite, a estética, a qualidade, tem de ser levada até o fim (ISAACSON, 2011, p. 263).

Na caixa do primeiro Macintosh, Jobs fez os designers desenharem mais de cinquenta vezes, Alain Rossmann, um dos integrantes da equipe Mac, falava que a caixa ia ser jogada fora no lixo, logo após o consumidor abrir, mas Jobs era obcecado pelo seu visual. A obsessão, pelas embalagens levaram Jobs e Ive a patentear várias embalagens produzidas pela Apple. O próprio Ive, segundo Isaacson (2011, p. 597), disse “Steve e eu gastamos muito tempo com as embalagens. Adoro o processo de desempacotar coisas. Projeta-se um ritual de desempacotamento, para que o produto pareça especial. Embalar pode ser ao teatral, pode criar uma história”. Nessa linha de pensamento Jobs defendia que a empresa precisa comunicar seus valores e sua importância por intermédio de tudo que realiza desde a embalagem até o marketing. Em termos de qualidade, Jobs dizia segundo Isaacson (2011, 409), “Parte de minha responsabilidade é ser um parâmetro de qualidade. Algumas pessoas não estão acostumadas a trabalhar num ambiente em que se exige boa qualidade”.

As campanhas eram trabalhadas em paralelo, baseadas em *boats* e surpresas que não se pareciam com o marketing tradicional. Um dos pontos cruciais para o sucesso dessa estratégia era o sigilo sobre os produtos, antes do lançamento. O diretor de marketing da Apple, Phil Schiller, disse que no processo de desenvolvimento de ideias e finalização do produto, ele não podia nem contar para sua esposa ou filhos sobre o que ele estava trabalhando. Um episódio no período de lançamento, famoso na mídia, envolveu Jason Chen, diretor do blog Gizmodo, famoso no meio tecnológico, que obteve informações a respeito do novo iPhone 4, antes que o mesmo chegasse às lojas da Apple Store. Jobs não suportou a situação e acionou a polícia. Nas apresentações, essas especulações eram chamadas de iscas: os convites eram dados para a imprensa antes do evento, contendo frases simples como “Eu tenho um segredo, adivinhe qual é!”. Com essa estratégia, a Apple começou a chamar a atenção e a promover uma sensação de expectativa em relação aos seus produtos, que superou o sistema usado por Hollywood, em suas promoções de lançamentos de seus filmes (KAHNEY, 2008, p. 54).

Um fato histórico da Apple foram os rumores a respeito do lançamento do iPhone. Os rumores e toda uma rede da mídia de expectativas renderam 400 milhões de dólares em

publicidade gratuita para a Apple. Kahmey (2009) coloca que a análise do Prof. David Yoffie, da Harvard Business School, que em 2007, o sucesso da especulação foi tão grandioso, que a Apple não gastou nem um centavo, para promover o iPhone. Após o lançamento do produto, a Apple coordenou uma máquina de marketing, que trabalhava em ações conjuntas e isoladas nas revistas, jornais, rádio, tevê e internet, atingindo inicialmente todos os Estados Unidos, recriando o velho adágio: Propaganda gera percepção que equivale a vendas.

3.7 Valor da marca Apple

O site Brandirectory, que anualmente elege as marcas mais valiosas, chamado de Ranking mundial das marcas mais valorizadas, publicou o seguinte texto, referente à Apple, em 2014:

São Paulo - A Apple defendeu a posição de marca mais valiosa do mundo em 2014, com valor estimado em 104.680,00 milhões de dólares, como mostra ranking anual da consultoria Brand Finance, divulgado na tarde desta quarta-feira. No entanto, o segundo lugar conquistado pela rival Samsung, avaliada em 78 bilhões de dólares, mostra que a dominância da empresa americana está sendo desafiada. A coreana teve um avanço de 20 bilhões de dólares em valor de marca nos últimos 12 meses, diz a pesquisa. Outro sucesso do setor tech é a Netflix, cujo valor de marca aproximadamente dobrou em um ano e fez a empresa aparecer pela primeira vez entre as 500 mais valiosas do mundo. Avaliada em 3,2 milhões de dólares. O Walmart é a única empresa não-tech a aparecer no top 10.³ (BRANDIRECTORY, 2014)

3.8 Apetite por inovação e satisfação do cliente

Kahney em seu livro, *A cabeça de Steve Jobs*, apresenta uma declaração de Jobs sobre inovação:

Inovação não tem nada a ver com a quantidade de dólares que você investe em P&D. Quando a Apple lançou o Mac, a IBM estava gastando no mínimo 100 vezes

³ http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2014

mais em pesquisa e desenvolvimento. Não é somente dinheiro. “É a equipe que você tem, sua motivação e o quanto você entende da coisa” (KAHNEY, 2008, p. 162)

Jobs, segundo o autor, tinha uma dedicação na observação da experiência do usuário. Este princípio lhe deu a reputação de ser uma pessoa inovadora, sendo que uma das perguntas centrais sobre Jobs e a Apple era: de onde vem a inovação? Segundo Jobs, era um apetite para inovação.

Kahney (2008) diz que, na busca pela inovação, empresas tentam encontrar formas mágicas de gerar inovação. Algumas empresas promovem, para seus funcionários, visitas a lugares que possam gerar criatividade, como é o caso de uma empresa que promoveu a visita à fábrica da empresa LEGO, na qual eles passavam horas brincando para liberar sua criatividade.

Segundo o autor, Jobs essencialmente ironizava essas atitudes e ideias. Para Jobs, a equipe da Apple não pensa conscientemente em fazer produtos excelentes. Jobs falava que não tinha sentido o conceito “de vamos ser inovadores”, ou mesmo vamos fazer um treinamento ou curso para ser inovadores. Segundo Jobs, sistematizar o processo de inovação é como falar para uma pessoa, que não é calma nem tranquila, para agir como uma pessoa serena e controlada.

Kahney (2008) comenta que, no processo da inovação, Jobs tinha seus heróis, pessoas que criaram invenções que mudaram o mundo. Entre eles estão Henry Ford, Thomas Edison e Edwin Land. Este último, Edwin Land, era tido e comentado frequentemente, por Jobs, como o maior inventor dos Estados Unidos. Jobs cultivava sua história da criação da Polaroid e se revoltava com a queda de Land.

Em uma visita de Sculley e Jobs à residência de Land, em Cambridge, uma frase do Dr. Land ficou gravada na mente de Jobs. Land dizia sobre a câmera Polaroid “Eu a via ali, na minha frente, e eu não havia construído uma sequer”. Mais tarde, Jobs confessaria que havia tido o mesmo sentimento quando visualizava a criação do Macintosh. Jobs comentava a respeito de realizar uma pesquisa de mercado sobre algo que as pessoas nunca viram.

Ele dizia “Eu tinha que ir em frente e criá-lo, depois mostrar as pessoas e dizer: E agora, o que você acha?” Em uma análise de Kahney (2008, p.69), os dois tinham esta capacidade de

entender que esses produtos sempre existiram, mas ninguém os havia visto ainda. Segundo Kahney (2008), em termos de inovação, durante um período a Apple trouxe um fluxo constante de inovação, em que quatro produtos se colocaram entre os entre os destaques efetivos criados pela informática contemporânea. O primeiro seria o computador pessoal totalmente montado. O segundo seria o Apple II, primeiro computador com uma interface gráfica para o usuário. O terceiro seria o revolucionário iPod, que mudaria o conceito da música na internet, aliando-se à loja do iTunes *online*, e, por último, o iPhone que, segundo o próprio Jobs, seria “Sua vida no seu bolso”, segundo Daniel Smith (2013, p.9). O iPhone um revolucionário aparelho com apenas um botão, que reunia telefone e demais aplicativos em um aparelho completo.

3.9 Personagens da história da Apple

3.9.1 Steve Jobs, o início

Daniel Smith (2013) coloca que Jobs tinha uma habilidade fantástica de realmente convencer os clientes, com produtos baseados em inovação e simplicidade, para pessoas que pensam de forma diferente, e que sejam voltadas para o futuro. O autor informa que Jobs nasceu em 24 de fevereiro de 1955. Seu pai verdadeiro, Abdulfattah John Jandali, nascido na Síria, e sua mãe, Joanne Schieble, tiveram Jobs quando eram dois jovens estudantes. Os pais de Joanne ao acreditar que era somente fruto de uma aventura, de um namoro passageiro, colocaram Jobs imediatamente para o processo de adoção. Um jovem casal, Clara e Paul Jobs, adota o menino.

Paul Jobs era fã de automóveis e máquinas de todo tipo. Passava a maior parte de seu tempo livre reformando antigos veículos que, num segundo momento, colocava à venda. Essa convivência influenciou muito o jovem Steve Jobs, pois, quando Jobs chegou a uma idade mais avançada, Paul foi seu tutor, ensinando-o a desmontar e a montar objetos.

Na escola, Jobs apresentava problemas disciplinares. Um dos motivos era o sentimento de se sentir um estranho. Era um garoto calado e introspectivo, que gostava de poesia e microchips.

Certa vez, Jobs planejou sabotar a cerimônia do levantamento da bandeira para uma turma de formandos. Ao ser descoberto, seu plano falhou. Anos mais tarde, Jobs comentaria que essa experiência o levou a adotar o sigilo como uma das estratégias de mercado.

Como aluno do ensino médio, conseguiu um emprego para trabalhar meio horário em uma loja de componentes eletrônicos, no Vale do Silício. Essa experiência não somente abriu uma perspectiva de rendimento, como começou a direcionar a área que seguiria pelo resto de sua vida. Ao ingressar na vida acadêmica, Jobs foi para o Reed College, em Portland, no estado de Oregon. Jobs era conhecido como uma aberração no campus, por suas atitudes e costumes não muito convencionais como, por exemplo, a experimentação de drogas, buscando caminhos na espiritualização.

Jobs ficou somente o primeiro semestre na Reed College, oficialmente, mas, com autorização do reitor, que cultivava certa admiração pelo potencial de Jobs, frequentou várias aulas de seu interesse. Entre elas, uma que chamou sua atenção, a de caligrafia. Jobs ficava impressionado como alguns cartazes chamavam mais a atenção do que outros, passando a se interessar pelas diferentes formas e efeitos dos tipos. Essa experiência iria ter influência anos mais tarde, quando Jobs liderou uma equipe de designers para desenvolver fontes para o Mac, criando a semente da editoração eletrônica, área que a Apple se tornou líder, respeitada por empresas de *softwares*, agências de publicidade e designers autônomos.

Jobs tinha o hábito de ler livros sobre regimes alimentares. Em certa época, adotou a alimentação somente por frutos, sendo uma vertente mais radical do veganismo, que defende a alimentação sem o consumo alimentos de origem animal. O assunto sobre alimentação fez parte da sua vida de maneira intensa. Em depoimento para seu biógrafo, Walter Isaacson, cunhou a frase, “só como folhas colhidas por virgens ao luar”, segundo (ISAACSON, 2011, p.162). Nesse período, Jobs somente comia maçãs e, em muitos períodos, praticava o jejum.

3.9.2 Influências

Segundo Daniel Smith (2013), ao ingressar no mercado de trabalho, Jobs ainda adotava sua filosofia de ditar suas próprias regras. Um dos primeiros empregos de Jobs, no período após o

ensino médio, foi na Atari, empresa pioneira no desenvolvimento de jogos, que havia desenvolvido jogos para fliperamas, entre eles o famoso Phong, que marcou época. Para conseguir o emprego, Jobs simplesmente se recusou a sair da empresa enquanto não o contratassem. Uma de suas intenções ao entrar na Atari era juntar dinheiro para uma possível viagem à Índia, para o que acabou conseguindo até mesmo uma ajuda financeira da própria empresa para esta viagem. Em certos momentos, funcionários viam Jobs andando pela empresa de bermudas e descalço.

Esses hábitos, anos depois, chegaram a atrapalhar a Apple, nas primeiras negociações com parceiros, por causa do estilo despojado de Jobs nas reuniões, com seus “pés sujos”, segundo (ISAACSON, 2011, p. 184). Em resumo, Jobs era alguém distante da humanidade, segundo o autor, até o dia de sua morte. Jobs cultivava a ideia de que realmente vivia à margem, do lado de fora, o que, segundo o autor, alavancou as ideias de Jobs ao pensar diferente das pessoas. Sua vida o ensinou assim, resistindo à pressão de se encaixar na multidão: e isso, para Jobs, se tornou uma vantagem competitiva.

Esse sentimento de estar afastado do rebanho levou Jobs a desenvolver uma filosofia de vida que se encaixava nele mesmo. Sua tendência a adotar novas ideias, aliadas à contracultura o colocaram em uma situação privilegiada no decorrer da sua história profissional. Com esse sentimento de alteridade, ganhou ferramentas para construir um mundo que lhe permitia pensar livremente e fora do convencional.

Jobs defendia o princípio da experiência de vida. Em sua história, existem capítulos que falam do seu envolvimento com o LSD, da adoração ao cantor Bob Dylan, da preferência por uma literatura que falava sobre mente, corpo, espírito em equilíbrio, baseada na filosofia do zen budismo. Outro capítulo foi sua viagem à Índia, em uma busca de harmonia. Jobs, ao defender a experiência, falava sobre o poder da intuição e da sabedoria adquirida por essa experiência, seguindo uma linha do budismo que valoriza mais a experiência pessoal que o conhecimento intelectual.

Esse pensamento de experiência e intuição seguiu Jobs em seus projetos com a Apple e em sua relação com a contratação de funcionários, que, para Jobs, consistiu em buscar ter a melhor equipe do mundo. O que levou Jobs a ser considerado um dos maiores inventores do século XXI. Jobs dizia que sua equipe inicial do Mac não era composta por super nerds, ou

seja, pessoas bitoladas, mas por músicos, artistas, poetas, zoólogos e historiadores, que, segundo Jobs, por acaso, eram também os melhores cientistas do mundo, ou seja, Jobs sempre valorizou a cultura e a experiência como forma de nortear a criatividade. Jobs falava que, se uma linha não tivesse pontos suficientes, iria acabar como uma reta. Esse pensamento demonstrava a importância da experiência e da não linearidade, segundo (KAHNEY, 2008, p. 75).

Entre os livros preferidos de Jobs estão às obras de Platão e o *Rei Lear*, de Shakespeare, sobre a perda do controle de um império, um livro para consultores e CEOs de empresas. *Moby Dick*, de Herman Melville, uma literatura sobre a análise da alma humana. *Be here now*, de Richard Alpert (1971), sobre o movimento e filosofia hippies, título que se inspirou numa canção do ex-Beatle George Harrison. *A autobiografia de um iogue*, de Paramahansa Yogananda, de 1946, era, segundo Smith (2013), um livro que Jobs lia pelo menos uma vez por ano. Além desses, lia livros sobre evolução da mente humana e meditação, sendo Chogyam Trungpa um dos autores preferidos de Jobs sobre esses assuntos.

Jobs tinha grande apreço por uma revista publicada por Stewart Brand, no período de 1968 a 1972, baseada na contracultura, que ensinava as pessoas onde encontrar e adicionar conhecimento técnico. Segundo Jobs, era a Google, criado em forma de livro, 35 anos antes do seu surgimento. Em um artigo da última revista, uma frase, que o influenciou Jobs na sua história: “Continue faminto, continue bobo”.

Em termos de heróis, Jobs cultivava personalidades em vários campos. Na arte, nomes como Leonardo da Vinci, Michelangelo, Pablo Picasso, Salvador Dali; na ciência, Albert Einstein; no design, Frank Lloyd Wright e Buckminster Fuller; na política, líderes como Muhammad Ali e Mahatma Gandhi. Alguns heróis de Jobs não somente eram personalidades que ele admirava, mas pessoas com traços de trajetórias semelhantes ao próprio Jobs. Entre eles, o famoso inventor americano Thomas Edison, homenageado na campanha desenvolvida pela Apple “Pense diferente”: a imagem de Edison aparece num flash.

Thomas Edison nasceu em 1847, na cidade de Ohio, teve uma infância se sentindo um estranho. Na escola, era tido como um aluno problemático. Apesar de habilidades como perspicácia e aprendizagem, acabou sendo expulso da escola. Edison, na infância, demonstrava grande interesse pela ciência, mas acabou desenvolvendo um problema na audição que

atrasou seu progresso. Começou a trabalhar com o telégrafo. Com o dinheiro, montou seu próprio laboratório, ao qual se dedicava em seu tempo livre. Aos 21 anos, desenvolveu uma máquina elétrica de registrar votos. Em 1880, começou a comprar galpões para montar laboratórios em Nova Jersey. Conseguiu seu primeiro grande sucesso comercial com um novo sistema de telégrafo. Nesse período, montou a chamada fábrica das invenções. Entre seus inventos estão um transmissor de telefone aprimorado, chamado fonógrafo, uma caneta elétrica e, o mais famoso de todos, a lâmpada elétrica.

Uma das invenções, que se tornaria o projeto mais rentável de Edison, foi no cinema, com a criação de uma bateria de armazenamento de energia. Mas nem tudo foi sucesso na vida de Edison: ele amargou o fracasso quanto se envolveu em um projeto mal planejado de mineração de ferro, na década de 1890. No quesito criação, Edison, ao ser perguntado certa vez, por um funcionário, a respeito das orientações das regras do laboratório ele disse: “Diabos! Não existem regras aqui! Nós tentamos fazer o que dá!” (SMITH, 2013, p. 58).

Outra personalidade que exerceu influência sobre Jobs foi Henry Ford. Segundo Smith (2013), há paralelos entre Jobs e Ford. Sobre criatividade, Ford disse, em 1924: “A noção mais perigosa que um jovem pode adquirir é de que não há mais espaço para a originalidade, de que não há muito espaço para qualquer outra coisa”. Ford passou a infância em uma fazenda. Depois, mudou-se para Detroit, onde trabalhava em uma oficina mecânica. No tempo livre, consertava relógios, para uma renda extra. Acabou retornando ao campo em virtude de terras doadas pelo pai. Retornou depois para Detroit e foi trabalhar na Edison Illumination Company, o que gerou em Ford o fascínio por carros e motores. Após um período, em que ficou praticamente falido, montou uma empresa que obteve sucesso imediato, com o lançamento inicial do carro modelo A. Em seguida, viria o lendário Modelo T. Nesse período, Ford aprimorou os processos de produção em massa e conseguiu, junto a fornecedores, as melhores possibilidades para vender carros mais baratos. Na década de vinte, a Ford Motor Company lançava cerca de 10 mil carros por dia. Um ponto negativo da visão estratégica de Ford era a relutância em lançar novos modelos, e dizia que os carros poderiam ser de qualquer cor, mas tinham que ser pretos.

Outra personalidade admirada por Jobs, sem dúvida o seu preferido, era Edwin Land, criador da empresa Polaroid, que nasceu em Bridgeport, Connecticut, em 1909. Na universidade, Land tinha grande interesse em arte e tecnologia. Após um ano estudando em Harvard, Land

segue para Nova York, onde faz fortuna. Inventou um filtro de luz de baixo custo, o que gerava uma fotografia instantânea. Acabou retornando para Harvard, mas faltava-lhe motivação no meio acadêmico. Sua câmera instantânea, Polaroid, chegou às lojas no ano de 1948, e se manteve na liderança do mercado até meados da década de oitenta. Em um artigo publicado pela revista *Forbes*, em 1987, o lema de Land era “Não faça nada que alguém possa fazer. Não realize um projeto a menos que seja manifestamente importante e quase impossível”.

Outro herói para Jobs era Akio Morita, fundador da Sony, empresa que adquiriu o status de ter a dominação dos produtos eletrônicos, nas vendas mundiais. John Sculley, que foi CEO da Apple, afirmou: “Jobs não queria ser a IBM, não queria ser Microsoft, ele queria ser a Sony”. Para Sculley, Morita tinha as mesmas inclinações que Jobs sobre alta qualidade de produtos belos.

Nascido em Nagoya, em 1921, estava inicialmente direcionado a trabalhar na empresa de saquê de sua família. Mas Morita, na verdade, estava interessado em produtos eletrônicos, e acabou estudando física na Universidade de Osaka. Conheceu o engenheiro elétrico Masru Ibuka e fundaram a Tokyo Telecommunications Engineering Corp. Morita se concentrou na parte financeira e do marketing da empresa, enquanto Ibuka ficou com a parte de produção. O primeiro sucesso foi à invenção do primeiro gravador de fita magnética que apareceu no mercado japonês.

Em 1955, outro grande sucesso foi o lançamento do rádio transmissor de bolso, apesar do seu tamanho não ser tão pequeno. Em 1958, a empresa muda o nome para Sony e, após três anos, entra na bolsa de valores de Nova York. Em 1963, Morita muda para os Estados Unidos, com a intenção de entender melhor o mercado americano. A Sony entra como líder mundial no setor de eletrônicos, com televisores, rádios, gravadores de vídeo e aparelhos de som. Seu maior sucesso, que se tornaria o produto mais vendido na história mundial, é lançado em 1979, o Walkman, produto que fascinou Jobs por décadas. É de Morita a seguinte frase: “Vamos tentar criar situações para que as pessoas possam se reunir em um espírito de trabalho em equipe e pôr em prática seus desejos mais profundos e sua capacidade tecnológica, o público não sabe o que é possível. Nós, sim”.

3.9.3 No lugar certo na hora e a influência budista e da escola Bauhaus

Segundo Smith (2013), Jobs estava no lugar certo, na hora certa. O Vale de Santa Clara, na Califórnia, na década de setenta, uma região que passou a ser conhecida como o Vale do Silício, nome devido ao transistor de silício, um elemento essencial para microprocessador moderno, tornou-se o epicentro da revolução tecnológica. Devido a muitas empresas estarem em processos de parcerias com universidades, como Stanford e a Universidade Ivy League, onde novas possibilidades de pesquisa e crescimento tecnológico foram desenvolvidas e aperfeiçoadas.

Após dezoito meses vivendo ao redor do Reed Collage, Steve Jobs decidiu voltar para a casa dos pais, em Los Altos. Era a década de 1970 e os classificados ofereciam muitas vagas para pessoas que tinham interesse em trabalhar com tecnologia. Um anúncio chamou a atenção de Jobs: “Divirta-se e ganhe dinheiro”, segundo Isaacson (2011, p. 122). O anúncio era da empresa Atari, de videogames. Jobs foi para a empresa vestido de maneira nada convencional em roupas, como bermuda e chinelo, e disse que não sairia do saguão da fábrica enquanto não obtivesse o emprego.

O empresário Nolan Bushnell, dono da empresa foi chamado e ficou interessado quando explicaram a situação para ele – uma espécie de *hippie* querendo trabalhar na empresa e que se recusava a sair enquanto não lhe dessem o emprego. No mesmo dia contratou Jobs, que foi um dos cinquenta primeiros empregados contratados pela Atari. Bushnell era excêntrico e visionário. Gostava de andar de Rolls-Royces e criar novos métodos de processos criativos e e uma visão diferente do modo de trabalhar. Bushnell foi uma grande inspiração para Jobs.

O primeiro sucesso da Atari nos fliperamas foi o jogo Pong, no qual dois jogadores tentavam rebater um ponto luminoso na tela, com duas linhas que davam a noção de raquetes. Um fato peculiar é que Bushnell três anos antes, tinha participado de um projeto de uma máquina para testar a percepção extra-sensorial (PES), projeto este liderado por Russell Targ, que de certo ponto influenciou o engenheiro a abrir sua empresa de jogos. Com apenas 500 dólares eles montaram o equipamento e o colocaram em um bar de Sunnyvale. Passados alguns dias, o dono do bar ligou para a Atari, dizendo que a máquina tinha dado defeito. Ao analisar o

problema, identificaram que a máquina estava lotada de moedas, além da sua capacidade. Esse foi o grande indicador para o sucesso do jogo.

Jobs foi alocado para trabalhar no período noturno, muito em virtude do seu comportamento arrogante e do mau cheiro por não tomar banho. Apesar disso, Jobs cativou Bushnell, que o considerava um filósofo. Jobs aprendeu muito na Atari, como a simplicidade dos produtos para atingir a todos. Os jogos vinham sem manual. O jogo Star Trek, por exemplo, vinha com apenas duas instruções: a primeira “Insira uma moeda de 25 centavos” e a segunda “Evite os Klingons”.

O fascínio de Jobs pela busca espiritual o levou a convencer a Atari para enviá-lo para fora dos Estados Unidos. O engenheiro Alcorn teve a ideia de mandar Jobs para a Europa, inicialmente Alemanha, para resolver um impasse técnico do Pong naquele país. Na volta, Jobs fez ponte aérea na Suíça e, de lá, foi para Índia. No início, ficou em Nova Delhi, viajando depois para diversas cidades da Índia.

No período que esteve na Índia, em sua busca espiritual pelo hinduísmo, o zen-budista Jobs adquiriu várias lições que utilizou em sua carreira. Jobs manteve, durante toda a vida, forte ligação com as religiões orientais, com ênfase no prajna experimental – sabedoria cognitiva de princípios intuitivos, adquiridos pela meditação e a concentração da mente. Steve Jobs relatou:

Voltar para os Estados Unidos foi, para mim, um choque cultural muito maior do que ir para a Índia. As pessoas no interior da Índia não usam o intelecto como nós, elas usam a intuição, e sua intuição é muito mais desenvolvida do que no resto do mundo. A intuição é uma coisa muito poderosa, mais potente do que o intelecto, em minha opinião. Isso teve uma grande influência sobre meu trabalho. Nas aldeias da Índia, eles nunca o aprendem. Eles aprendem outra coisa, que de certo modo é tão valiosa quanto, mas de outra maneira não é. Trata-se do poder da intuição e da sabedoria experiencial.

Ao voltar, depois de sete meses em aldeias indianas, vi a loucura do mundo ocidental, bem como sua capacidade para o pensamento racional. Se você simplesmente sentar e observar, verá como sua mente é inquieta. Se tentar acalmá-la, isso só torna as coisas piores, mas com o tempo ela se acalma, e quando isso acontece há espaço para ouvir coisas mais sutis – é quando sua intuição começa a florescer e você começa a ver as coisas com mais clareza e estar mais no presente. Sua mente simplesmente fica mais lenta, e você vê uma expansão tremenda no momento. Você vê tanta coisa que poderia ter visto antes. É uma disciplina, você tem de praticá-la.

O zen tem sido uma profunda influência na minha vida desde então. A certa altura, pensei em ir para o Japão e tentar entrar no mosteiro de Eihei-ji, mas meu

conselheiro espiritual pediu-me para ficar aqui. Ele disse que não há nada lá que não exista aqui, e ele estava certo. Aprendi a verdade do zen quando diz que, se você estiver disposto a viajar pelo mundo para encontrar um mestre, um deles aparecerá na casa ao lado. (Isaacson, 2011, p.67)

Isaacson (2001) diz que Jobs encontrou em seu próprio bairro de Los Altos seu mestre: Shunry Suzuki, autor do livro *Mente zen, mente de principiante*. Suzuki era diretor do templo Zen Center em São Francisco, e se tornou um líder espiritual para Jobs.

Em seu trabalho, ao desenvolver produtos baseado em um design simples e ao mesmo tempo sofisticado, Jobs revelou que, dentre suas influências, está a tradição desenvolvida pela escola Bauhaus, uma escola alemã que, durante a década de 20, abriu novas possibilidades de pensar sobre arte e design, influenciou o mundo em termos de pontos, linhas, cores e criatividade:

Jobs expôs publicamente sua adoção do estilo Bauhaus em uma palestra que deu na conferência anual de Aspen, em 1983, cujo tema era “O futuro não é o que costumava ser”. Falando na grande tenda de música do campus, ele previu a superação do estilo Sony em favor da simplicidade da Bauhaus. “A onda atual do desenho industrial é o visual da alta tecnologia da Sony, que é cinza chumbo, dá para ser preto e fazer coisas fantásticas com ele”, disse. “É fácil fazer isso. Mas não é grandioso”. Jobs propôs uma alternativa, nascida da Bauhaus, que era mais verdadeira em relação à função e à natureza dos produtos. “O que vamos fazer são produtos de alta tecnologia, e vamos condicioná-los num objeto despojado, mas com aparência de alta tecnologia. Vamos condicioná-los em algo pequeno, e então eles vão poder ser bonitos e brancos, como a Braun faz com seus eletrônicos.” O mantra da Apple continuaria a ser o que foi apresentado em seu primeiro folheto: “A simplicidade é o máximo da sofisticação” (ISAACSON, 2011, p. 143).

Sobre esta busca pela simplicidade nos produtos e na composição do design, Jobs acreditava que a sofisticação e a intuição seriam elementos fundamentais para produtos diferentes e superiores aos de seus concorrentes: a busca pela obviedade da intuição e a preocupação pela percepção e experiência das pessoas em relação aos seus produtos, segundo Isaacson:

Jobs achava que um elemento central da simplicidade do design era fazer produtos intuitivamente fáceis de usar. Nem sempre uma coisa acompanha a outra. Às vezes um design pode ser simples e liso, mas o usuário acha o objeto intimidante ou pouco amigável para usar. “O principal no nosso design é que temos de fazer as coisas intuitivamente óbvias”, disse Jobs à multidão de designers independentes. Por exemplo, ele fez o elogio da metáfora do desktop que estava criando para o Macintosh. “As pessoas sabem intuitivamente como lidar com o que está sobre a mesa. Se você entra num escritório, tem papéis na mesa. O que está por cima deles é o mais importante. As pessoas sabem como mudar as prioridades. Uma das razões de usarmos metáforas, como esta do que está em cima da mesa, para projetar nossos computadores como desktops é que podemos aproveitar essa experiência que as pessoas já têm” (ISAACSON, 2011, p. 145).

Segundo Jobs, na década de 1980 não havia nada muito a respeito do design industrial. Ele lembrava trabalhos de grandes designers, que realmente foram criativos em seus tempos, como Raymond Loewy e Herbert Bayer. Isso de certa forma inspirava Jobs a mudar este quadro. Sua sensibilidade para o design era a simplicidade, mas não estereotipada. De certa forma, sua preferência pelo minimalismo tem influência de outras culturas, como o Zen budismo:

Conforme sua sensibilidade ao design se desenvolvia, Jobs passou a sentir uma atração especial pelo estilo japonês e começou a conviver mais com seus expoentes, como Issey Miyake e I. M. Pei. Sua formação budista teve grande influência nisso. “Sempre achei o budismo – em especial o zen-budismo japonês – esteticamente sublime”, disse ele. “A coisa mais sublime que vi na vida são os jardins em volta de Kyoto. Fico profundamente comovido pelo que essa cultura produziu, e isso vem diretamente do zen-budismo” (ISAACSON, 2011, p. 256).

3.9.4 Rede de relacionamentos

Segundo Smith (2013), um dos interesses de Jobs era criar uma rede de relacionamento de possibilidades, com pessoas que realmente atendessem aos seus interesses, pensamento que Jobs possuía desde jovem. Efetivamente, isso influenciaria sua maneira de criar equipes de trabalho e de valorizar o trabalho dos membros da equipe. Jobs via seus funcionários, na Apple, como a equipe mais talentosa do mundo:

A tecnologia não é nada. O importante é ter fé nas pessoas, acreditar que sejam basicamente boas e inteligentes, e, se lhes der os instrumentos adequados, eles farão coisas maravilhosas com eles. As inovações vêm das pessoas que se esbarram nos corredores ou ligam umas para as outras às 22 horas e 30 minutos, com uma ideia nova, ou então, porque perceberam algo que indica concepções erradas no modo como estamos pensando sobre um problema (SMITH, 2013, p. 35).

Entre as pessoas que fizeram parte da rede de relacionamento, uma se torna fundamental: Bill Fernandez, responsável por apresentar Steve Wozniak a Jobs. Fernandez seria um dos primeiros funcionários da Apple.

No início da carreira, o engenheiro Larry Lang, então funcionário da Hewlett-Packard, se tornou tutor de Jobs, alimentando a paixão de Jobs pelas novas tecnologias. Foi o responsável

por apresentar a Jobs um clube de exploradores da Hewlett-Packard, que se reunia periodicamente para discutir assuntos relacionados à tecnologia.

3.9.5 Mentalidade de um sobrevivente

Jobs, como muitas pessoas, passou por diversas dificuldades, na infância e, na adolescência, por muitos problemas. Com a mentalidade de um sobrevivente, Jobs procura se adaptar eternamente a cada queda, para encontrar o caminho, à procura de uma nova direção para crescer. Ao sair da faculdade, permaneceu em Oregon, mas vivia de favores e vendia garrafas para ter algum dinheiro.

Em 1971, Jobs abriu, juntamente com Woz, uma empresa mista, no negócio das caixas azuis (Blue Box), o que começou a render uma quantia razoável, apesar de um detalhe negativo: o negócio era ilegal. As chamadas caixas azuis tinham sido desenvolvidas por programadores chamados de *hackers*, que permitiam às pessoas invadirem as linhas telefônicas e, assim, fazerem ligações gratuitas. Ao se informarem sobre esse dispositivo, Jobs e Woz resolveram criar a sua própria caixa azul, e assim fundaram a empresa para comercializá-la. Eles produziam uma caixa por 40 dólares e a vendiam por 300. Essa fase obscura da vida rendeu, a ambos, certo prestígio que lhe garantiu proteção contra ataques de *hackers* por terem sido criados laços próximos entre eles.

3.9.6 Um mago chamado Woz

O autor Smith (2013) indica que o nome de Steve Jobs sempre se destacou na história da Apple. O seu nome transita como um dos maiores personagens da tecnologia, mas possivelmente ele não teria chegado aonde chegou se não fosse por um gênio que foi seu parceiro. Steve Wozniak, o parceiro de Jobs, tinha uma genialidade técnica, que Jobs identificou. Essa dupla deixou seu nome na história da indústria e da tecnologia.

Smith (2006) coloca que Wozniak dizia que sua paixão pela tecnologia foi originada na influência do pai desde cedo e anos mais tarde pelos professores que ele teve

São os bons mestres e as boas escolas, que fazem o progresso humano, que transforma crianças inteligentes em gênios, em líderes e benfeitores da humanidade. Sei que isso é um truísmo, uma obviedade, mas, infelizmente, o mundo não vê coisas óbvias. Sempre me pergunto: por que não investimos muito em educação e na formação de bons professores? Foram eles que, logo cedo, me despertaram uma vontade imensa de compreender e de transformar o mundo, por meio da engenharia e da eletrônica. Com eles, descobri como é importante pensar no lado humano, de toda invenção ou avanço tecnológico (SMITH, 2006, p. 3).

Seria difícil pensarmos a respeito de trabalho, estudo, comunicação ou busca de informações sem o uso do computador. Segundo Smith (2006), esses aparelhos mudaram a forma como o mundo lida com as coisas e continuam mudando, para uma vida totalmente diferente. Antes de Steve Wozniak, essas máquinas eram gigantescas e de difícil manuseio, voltadas para engenheiros. Certas máquinas eram *kits* de circuitos eletrônicos, que tinham que ser montadas, com programação, por meio de chaves e interruptores, cartões e leitura de dados, respondidos por meio de luzes. Wozniak teve a brilhante ideia de juntar três elementos diferentes e criar um único aparelho: os circuitos do computador, um teclado e uma tela de vídeo. Assim nascia o computador pessoal, desenvolvido e lançado por ele e seu jovem amigo Steve Jobs, com o nome de Apple I.

Steve Wozniak nasceu em 1950, em San José, Califórnia. Seu pai era engenheiro e trabalhava em projetos militares. Um dos programas no qual ele trabalhava era o Lockheed, de desenvolvimento de mísseis. O trabalho do pai de Wozniak era sigiloso, a própria família não conhecia realmente o que ele fazia e como era seu dia-a-dia profissional. Era a época da Guerra Fria, os assuntos e as informações eram altamente sigilosos naquele período. Segundo o próprio Wozniak, seu pai nunca falava do trabalho, “ele nunca nos deu nenhuma pista”.

A influência do pai foi na vida de Wozniak foi um ponto colocado pelo ex-engenheiro da Apple. Inicialmente nos esportes: seu pai tinha sido um atleta e Wozniak passou boa parte da infância e adolescência sendo um ótimo atleta e excelente estudante. Wozniak era uma pessoa popular na escola. Apesar da timidez, seus desempenhos atraíam as pessoas, tanto amigos quanto professores. No sexto ano esta história começou a mudar, os amigos estavam interessados em se divertir e outras práticas sociais, como o namoro. Wozniak não tinha o mesmo pensamento que os outros jovens de sua idade. Ele começou a não ter mais a

popularidade que tinha antes e acabou se tornando invisível. Apesar de manter notas elevadas, estava ficando deslocado. A influência do pai engenheiro abriu possibilidades de direcionar seus objetivos na construção de aparelhos, e aprofundar os estudos em novas tecnologias. No final da adolescência conseguiu um emprego na HP, onde permaneceu por anos desenvolvendo aparelhos, entre eles, a calculadora HP.

Um antigo amigo, que trabalhava na HP, chamado Allen Baun, chamou Wozniak para participar de um encontro com pessoas apaixonadas por tecnologias de circuitos. O grupo era chamado de Homebrew Computer Club, formado por pessoas fascinadas pela nova tecnologia e o que ela poderia realizar para o mundo em termos de benefícios. No primeiro encontro Wozniak ficou deslocado, tanto pela timidez quanto por achar que eles iriam falar coisas que ele não sabia, pois o convite de Baun era a respeito de pessoas que lidavam com assuntos de TVs e terminais de vídeos, e não pessoas que falavam de placas e circuitos. Wozniak relata sobre o primeiro momento que participou, segundo Smith (2006, p. 127):

Eu estava apavorado, sentindo que não pertencia aquele lugar, mas, então um lance de sorte: um sujeito começou a passar um folheto com especificações técnicas de um microprocessador chamado 8008 de uma empresa do Canadá, um clone do 8008, da Intel. Levei aqueles folhetos para casa, pensando que, pelo menos, posso aprender algo. À noite, analisei o folheto e comecei a perceber uma série de coisas que sabia, como memória de registro, e comecei a ficar fascinado pelo assunto. Todos os minicomputadores que eu projetara no papel eram muito parecidos com aquele folheto (SMITH, 2006, p. 127).

Em reuniões seguintes, uma das pautas discutidas era a respeito do Altair, um *kit* de microprocessadores de computador, vendida por uma empresa chamada MITS, no Novo México. Wozniak havia construído sua própria versão do *Pong*, um jogo criado pela empresa Atari, em um pequeno aparelho, que ele deu o nome de *Cream Soda*. Wozniak percebeu que somente precisava daquele processador da empresa canadense para montar seu próprio computador.

Meu Deus! Eu podia montar meu próprio computador, um computador projetado por mim, para fazer todas as coisas que eu quisesse, pelo resto da minha vida. Eu não precisava gastar 400 dólares, para ter um Altair, que na verdade era apenas um gabinete de metal, em volta de um admirável conjunto de chips e algumas luzes. Seria o mesmo que jogar meu salário fora! E para montar um Altair que não faz nada de interessante, eu precisaria gastar bem mais. Provavelmente centenas, ou até mesmo milhares de dólares. Além disso, eu já tinha feito algo similar com o Computador Cream Soda. E já tinha ficado entediado com ele na época. Nunca se deve voltar para trás. Deve-se sempre seguir adiante. Assim, o Computador Cream Soda poderia

ser meu ponto de partida. Percebi naquele momento, que estava diante da oportunidade de montar o computador completo, que sempre quis ter. Afinal, precisava apenas de qualquer um daqueles microprocessadores para montar um computador extremamente pequeno, e para qual eu poderia desenvolver programas de jogos e de simulação, como os que estavam criando na HP. As possibilidades eram muitas. E eu não precisaria comprar um Altair e gastar uma quantia absurda de dinheiro. Por que não fazer o computador remoto ser um pequeno microprocessador dentro da caixa? Eu iria projetá-lo, inteiramente sozinho (SMITH, 2006, p. 127).

Wozniak passou noites desenvolvendo esse projeto, ligando teclado e monitor de vídeo a um processador. Nas reuniões da Homebrew chamou Steve Jobs para participar. Jobs teve a ideia de criar uma empresa para comercializar a invenção de Wozniak. A ideia do nome surgiu após Jobs passar um período em uma comunidade em Oregon, chamada de Apple Orchard. Jobs sugeriu a Wozniak o nome Apple Computer. Wozniak falou do problema de usar o mesmo nome da gravadora dos Beatles, mas Jobs disse que eram empresas de diferentes ramos. Ainda tentaram achar outros nomes, que teriam algo relacionado com tecnologia, mas a Apple era muito forte, e segundo Wozniak “tinha que ser Apple”.

Mesmo com a ideia do novo produto, Wozniak, como funcionário da HP, achava que essa invenção era de direito da empresa que trabalhava. Jobs ficou estarelecido e perturbado, mas aceitou que Wozniak, levasse para os empresários da HP avaliar o projeto. Nas reuniões, os diretores da HP argumentaram que existia um possível problema, de compatibilidade de monitores de vídeo com o computador, o que influenciaria negativamente no dilema de qualidade da empresa. Miles, um dos diretores, disse: “se a HP não pode controlar em que TV o cliente está usando o computador, como garantir que o cliente tenha uma boa experiência?”. O projeto foi rejeitado. Em termos jurídicos, a HP liberou o projeto de Wozniak para que ele pudesse desenvolver. Jobs vendeu sua Kombi VW para investir e montaram a empresa na garagem dos pais de Jobs. Nascia assim a Apple Computer. Algum tempo depois, Jobs convenceu Wozniak a sair da HP para dedicar-se em tempo integral a Apple.

Após a criação do Apple I, surgiu o Apple II e a empresa foi crescendo em termos financeiros e estruturais, em virtude do sucesso da venda dos produtos. Em poucos anos, a Apple conseguiu uma projeção gigantesca no mundo dos computadores pessoais, os chamados PCs, que eles tinham inventado. No ano de 1985, Wozniak recebe o Prêmio Nacional de

Tecnologia do então presidente Ronald Reagan, pelo fato de, junto com Steve Jobs, contribuírem de maneira honrosa e espetacular para a revolução da TI.

Wozniak trabalhou na Apple até 1986, quando, insatisfeito com a preferência da diretoria da empresa pelo desenvolvimento do Macintosh, e a falta de valorização da equipe Apple II, de que ele era diretor, resolveu sair e montar sua própria empresa, a Cloud Nine, empresa voltada para tecnologias relacionadas a controle remoto para televisores e outros aparelhos.

Na época, eu estava saindo, as pessoas do grupo Apple II estavam sendo tratadas como desimportantes pelo restante da empresa. Isso apesar do fato do Apple II ser de longe o produto mais vendido em nossa empresa há muito tempo, e que ainda continuaria sendo nos próximos anos. Apenas recentemente ele foi superado em números no mundo, pelo PC da IBM, que possuía conexões no mundo empresarial que nós não tínhamos. Quem trabalhava na divisão da Apple II, não conseguia obter o dinheiro de que precisava ou as peças de que precisava da mesma forma que conseguiria se trabalha, por exemplo, na divisão do novo Macintosh. Eu achava que isso não era justo. Mas o único motivo por ter deixado meu emprego diário na Apple, é que fiquei entusiasmado com a ideia de realizar o projeto de criar um controle remoto para tudo, que nunca havia sido feito antes. Eu vi que os controles remotos se tornariam mais importantes nas vidas das pessoas, quando fossem lançadas as TVs por satélite e outros aparelhos, (SMITH, P.145).

Em 1986, obtive seu diploma de bacharel em Ciência da Computação e Engenharia Elétrica, pela Universidade de Berkeley. Apesar dessa decisão, até hoje Wozniak recebe, como funcionário da Apple, um salário nada modesto.

Wozniak foi casado quatro vezes e possui três filhos e, em sua história, nunca quis ser o centro das atenções. Sua trajetória é complementada por Jobs: se Wozniak tinha o produto, Jobs era a personalidade dos negócios e oportunidades.

3.9.7 Steve Sculley: A lenda do Marketing da Pepsi e da Apple

Steve Sculley nasceu nos Estados Unidos, mas morou, na infância, no Brasil e em países da Europa. Tem formação em Design Arquitetônico e MBA pela Wharton School of Business. Iniciou sua carreira como estagiário da Pepsi. Em 1973, liderou a iniciativa da Pepsi em investir em salgadinhos. Montou a Elma Chips no Brasil, com faturamento anual, inicialmente, de 1 milhão de dólares. Com 30 anos, tornou-se vice-presidente da empresa, no

período de 1970 a 1977, e presidente de 1977 a 1983. Com forte atuação no marketing, uma de suas campanhas mais famosas foi o “Desafio Pepsi”, campanha que alavancou a posição e conquistou boa parte do mercado dominado pela concorrente Coca-Cola.

Sculley ficou famoso por ser CEO da Apple. Um episódio marcante na história foi quando Jobs convenceu Sculley a deixar a Pepsi e ir trabalhar na Apple. Durante meses, Jobs tentou convencer Sculley, e uma frase foi marcante para a mudança. Jobs disse a Sculley “Você quer passar o resto da vida, vendendo água com açúcar, ou mudar o mundo?”. À frente da Apple, Sculley desenvolveu estratégias de marketing, que de certa forma eram semelhantes às aplicadas na Pepsi, e que aumentaram as vendas da Apple, passando de 800 milhões para 8 bilhões de dólares.

Em entrevista para revista *Exame*, em 2012, Sculley comentou sobre seu período inicial na Apple:

Quando cheguei ao Vale do Silício, 1982 fui o primeiro CEO vindo da área de marketing lá. Muita gente achou que era loucura trazer alguém que não entendia de computadores. Mas Steve Jobs tinha uma visão. Ele achava que a indústria de computadores cresceria e eles teriam de ser vendidos da mesma maneira que a Pepsi e a Coca-Cola vendiam seus refrigerantes. Ele ficou impressionado quando descobriu que a Pepsi havia ultrapassado a Coca em vendas nos Estados Unidos.

O que encontrei no Vale do Silício foi uma cultura totalmente diferente. A cultura de onde eu vinha era a de uma grande empresa da Costa leste dos Estados Unidos, com estrutura hierárquica rígida. O Vale do Silício era o oposto daquilo. Lá, as organizações eram planas e os cargos não tinham muito significado. O objetivo era recrutar pessoas brilhantes e colocá-las para trabalhar juntas nas soluções de grandes problemas.

Minha missão era trazer para a Apple o que chamávamos de marketing de experiência. Quando lançamos o Macintosh, fizemos aquele comercial exibido durante o Super Bowl, em 1984. Nele, não vendíamos o produto. Não falávamos de tecnologia. O que fazíamos era divulgar a experiência. Criamos uma grande expectativa em relação ao produto.⁴ (EXAME, 2012).

Sculley se tornou famoso também pela disputa com o próprio Jobs, o que resultou no afastamento e demissão de Jobs, em 1985. Em sua entrevista para a revista *Exame*, ele afirma que nunca demitiu Jobs da Apple.

Nunca li o livro de Walter Isaacson. Ler esse livro seria uma experiência dolorosa, mesmo 27 anos depois. Pelo que me disseram, é um livro fantástico, fiel aos fatos. Acho que ele esclarece alguns equívocos, como aquele de que teria demitido Steve

⁴ <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/john-sculley-seria-doloroso-ler-a-biografia-de-steve-jobs>

Jobs. Eu nunca demiti Steve Jobs. Ele foi destituído pelo conselho de administração e acabou se desligando da Apple. Olhando para trás, acho que eu deveria ter tentado trazê-lo de volta depois. A empresa era dele, não minha, (EXAME,2012).

Participou do planejamento de marketing frente à disputa, na década de oitenta, entre Apple e IBM, e, posteriormente, com a Microsoft, principalmente em relação aos programas do pacote *Office*, lançados na década de noventa. Lançou sua autobiografia em 1987, chamada *Odyssey*, para incentivar e inspirar os funcionários da Apple. No período de crise da Apple, acabou sendo demitido, em 1993. Na mesma entrevista, Sculley comenta sobre sua saída da Apple:

Culpam-me por supostos resultados ruins da Apple. Mas os resultados eram bons. A Apple cresceu 1000% quando eu estava lá. Quando saí, era a maior fabricante de computadores pessoais do mundo e a mais lucrativa. Tínhamos ótimas campanhas publicitárias. Criamos produtos grandiosos, como o Power Book, e desenvolvemos a área de editoração eletrônica. Fui forçado a sair da Apple da mesma forma que Steve foi levado a deixar a empresa. Houve uma controvérsia por eu ter decidido não licenciar a tecnologia da Apple para outras empresas. Então, fui forçado a sair e decidi seguir um novo rumo. Foi nessa época que a Apple começou a ter problemas financeiros. (EXAME,2012).

Fundou sua empresa, a Sculley Brothers, em 1995 que trabalha com investimentos. Em 2002, investiu na Wine Clip. Continua trabalhando em marketing e investindo em diversas *startups*. Sobre o futuro da Apple e das empresas concorrentes, Sculley falou na entrevista para a revista *Exame*:

A Microsoft está tentando se adaptar à era pós-PC. Ela pode até ser bem sucedida, mas quase todas as ideias que ela está implementando vêm da Apple ou do Android. Steven Ballmer é um executivo muito inteligente, mas ele não entende de produtos mais do que eu entendia. Outro exemplo é a Sony. Quando Jobs e eu conhecemos a Sony, ela era chefiada por Akio Morita. Ele era um herói para Jobs. Criou coisas como o Walkman e o televisor Trinitron. Mas, desde o PlayStation, que já tem quase 20 anos, é difícil apontar um produto inovador da Sony (Morita deixou a Sony em 1994, mesmo ano em que o PlayStation foi lançado). Acho que a Apple ainda tem anos maravilhosos pela frente. Jonathan Ive é um líder fantástico em desenvolvimento de produtos. E Tim Cook é um grande administrador de equipes, (EXAME,2012).

3.9.8 Jonathan Ive – Desenhando o futuro, do imaginário ao produto

Para maior entendimento do design de Jonathan Ive, foi necessário o estudo de sua história a partir do livro *Jony Ive, o gênio por trás dos grandes produtos da Apple*, do autor Leander

Kahney. Jonathan Ive nasceu em 1967, em Londres. Estudou design na Universidade Northumbria e conquistou prêmios estudantis na famosa Royal Society of Arts.

Em 1992, foi contratado pela Apple e vai morar na Califórnia, e, após quatro anos, é promovido a chefe do departamento de design. No retorno de Jobs à Apple, ele desenvolveu uma parceria, para criação de produtos, que levou a empresa novamente ao topo das empresas de informática. Foi responsável pela criação dos IMac G3 e G4, os PowerBooks, Mac Mini, iPod e iPhone, em 2007.

Em 2003, foi nomeado Designer do Ano, pelo Museu de Design de Londres, recebendo o título de Designer Real da Indústria, título concedido pela Sociedade Real de Artes. Em 2005, eleito um dos homens da década, recebeu das mãos da Rainha Elizabeth II, o honroso título de Comandante da Mais Excelente Ordem do Império Britânico. Em 2012, recebe o título de Sir, novamente das mãos da rainha da Inglaterra. Tornou-se Vice- Presidente Sênior da Apple após a morte de Steve Jobs.

Segundo Kahney (2013), o comportamento típico de Ive em relação a sua equipe é a busca do foco na realização dos melhores produtos. Para ele, só o trabalho interessa na Apple. Ao retratar a infância de Ive, Kahney aborda a curiosidade do designer no funcionamento das coisas, o fascínio em descobrir como os objetos eram montados. Segundo o autor, Ive desmontava rádios e gravadores, e ficava intrigado como eram fabricados, e o modo como as peças se encaixavam.

Um fator aparente na formação de Ive foi o incentivo do pai, Mike Ive, professor e intitulado inspetor da Sua Majestade, monitorando a qualidade da educação nas escolas, que eram concentradas em design e tecnologia. Mike envolvia e influenciava Ive em conversas sobre o design durante toda sua infância. Como relata Tabberer, um ex-colega de Mike:

Ele falava de design com Jonathan constantemente. Andando juntos na rua, Mike apontava para os diferentes tipos de poste de luz e perguntava a Jonathan, por que eles eram diferentes uns dos outros: como a luz incidiria e como as condições meteorológicas teriam afetado as escolhas de design. O tempo todo, eles conversavam sobre os objetos à sua volta, o ambiente construído, e como era possível aprimora-lo. Mike era um cara que tinha uma energia silenciosa. Ele era bom no que fazia uma figura extremamente gentil, afável, generosa e educada. Um clássico *gentleman* inglês. Características é claro, que Jony também possui (KAHENY, 2013, p. 17).

Kahney (2013) fala que a paixão de Ive por produtos feitos a mão era outra influência de seu pai, que era um artesão nas horas vagas e possuía uma oficina. Ive coloca: “meu pai era um ótimo artesão, ele criava móveis, criava joias e tinha um talento incrível para as coisas que você mesmo pode fazer, sempre compreendi a beleza das coisas feitas à mão”. Esta influência do pai de Ive não pode ser mesurada, mas é irrefutável na sua formação.

Quando entrou para a faculdade de designer, na Northumbria Universidade (antiga Newcastle), considerada a melhor escola britânica de designer industrial, Ive era um típico jovem londrino, influenciado pelo punk, com cabelos penteados em forma de moicanos, escutando bandas como *The Cure*, e tinha um Fiat 500, amarelo. Sobre seu desempenho na faculdade o professor Dave Whiting disse:

Seus gráficos eram brilhantes, ele fazia os desenhos iniciais em papel pardo, com tinta branca e preta, um jeito novo e altamente eficaz. Jony tinha um modo diferente de apresentar ideias. Seus projetos eram originais, inovadores e frescos. Jony era tão bom, que só de olhar seu trabalho aprendíamos muita coisa com ele. Jony fazia o que os outros não faziam. Quando você é designer, tem de ser capaz de explicar suas ideias a gente que não é designer, aqueles que vão financiar ou cuidar da produção de sua ideia. Você precisa fazê-los acreditar no produto e em sua viabilidade. Jony era capaz disso (KAHNEY, 2013, p. 21).

A Northumbria Universidade seguia uma abordagem de ensino baseada na tradição germânica de designer. A professora Penny Sparke, que também era vice-reitora da Universidade de Kingston e colunista de design, comenta sobre esta influência do estilo da Universidade, a partir da escola alemã Bauhaus, nos períodos dos anos de 1920:

Por exemplo, na Bauhaus havia aquilo que chamaram de ano fundador, e o design britânico também tem um ano fundador. A ideia do ano fundador, era que os estudantes começariam do zero, não teriam que construir algo a partir do passado, e sim iniciar uma página em branco. O princípio minimalista, de que os designers devem projetar apenas o necessário, também derivou da tradição pedagógica alemã. E a filosofia de Ive parece plenamente consciente disso. Tanto Ive quanto Braun vieram da mesma tradição da Bauhaus, assim como diversas empresas alemãs de setores, como equipamentos de cozinha e eletrônicos. É uma tradição bastante estabelecida, na arte tecnológica do design alemão. Há um enfoque na alta qualidade, na alta tecnologia e no minimalismo. Ive provavelmente absorveu essas influências durante sua formação (KANHEY, 2013, p. 30).

Dois pontos foram fundamentais na vida de Ive durante o período de faculdade, segundo Kahney (2013): primeiro, foi o casamento com Heather Pegg, filha de um inspetor escolar, e o

encontro de Ive com um computador da Apple. Ive, durante seus anos de estudo, não tinha afinidade a respeito de computadores e se sentia frustrado por não saber manusear um equipamento que vinha ganhando força na sociedade e que estava destinado a ser uma tendência a ser adotada pelo mercado profissional. Em seu primeiro contato com um computador Apple, Ive se surpreendeu com a facilidade em relação a tudo que já havia experimentado e acabou sentindo uma conexão imediata com o produto, apreciando, sobretudo o cuidado dos projetistas em relação à experiência do usuário. Segundo Ive “dava para sentir as pessoas que o haviam feito”. Como relata Ive:

Comecei a me informar mais sobre a Apple, como ela foi fundada, seus valores e sua estrutura. Quanto mais eu aprendia a respeito dessa empresa impertinente, quase rebelde, mais ela me atraía. Seus engenheiros apontavam uma saída para uma indústria autocomplacente e criativamente falida. A Apple lutava por alguma coisa e tinha uma razão de ser, que não era apenas ganhar dinheiro (KANHEY, 2013, p. 40).

Ao ingressar no mercado de trabalho, Ive trabalhou em pequenos projetos e depois se uniu a Clive Grinyer e Martin Darbyshire na Tangerine, um estúdio de design, que realizou projetos para clientes como Bosh e Goldstar. Ive, além da dedicação ao trabalho, era um leitor voraz, com preferências em livros que iam da teoria do design ao behaviorista B. F. Skinner e à literatura do século XX. Estudou obras de Eileen Gray, uma das mais influentes, arquitetas de móveis da Irlanda. Outra paixão eram os mestres contemporâneos, como o italiano Michele De Lucchi, membro do grupo Memphis. A filosofia de De Lucchi era transformar objetos de alta tecnologia em produtos fáceis de entender, deixando-os mais suaves e humanizados e torná-los cada vez mais amigáveis. Grinyer comenta sobre Ive, durante o período que foram sócios na Tangerine, em Kahney (2013, p. 57):

Jony estava empenhado em fazer as coisas corretamente – e com um objetivo. Ele queria humanizar a tecnologia a qualquer custo. O ponto de partida de todos os seus projetos era “o que o produto deveria ser?”. Ele era capaz de abstrair, ou ignorar, a configuração atual de qualquer produto, ou aquilo que os engenheiros diziam que ele deveria ser. Voltava ao básico no design de qualquer produto ou de qualquer interface com o usuário. Na Tangerine, todos nós compartilhávamos uma filosofia parecida. Isso não se devia tanto à nossa educação formal em design, e sim a uma reação aquilo que víamos os outros projetarem.

Um antigo conhecido de Ive, segundo Kahney (2013), chamado Bob Brunner, estava trabalhando na empresa Lunar, uma empresa de consultoria que prestava serviços à Apple, desde o final da década de oitenta. Brunner ocupava o cargo de chefe de design industrial, e

estava na Europa em busca de firmas de design para trabalhar em parceria com a Apple, em um projeto chamado *Juggernaut*. No ano de 1991, a Apple estava no auge do mercado de computadores, e era dirigida por John Sculley, ex-executivo da Pepsi. Nesse período, Steve Jobs não estava mais na Apple. Jobs havia formado a sua própria empresa, a NExT, após ter deixado a Apple. A equipe de Brunner estava no projeto do novo *PowerBook*, e ele já conhecia os trabalhos de Ive, entre eles o telefone conceitual criado pelo designer. A empresa Tangerine, de Ive, fechou contrato com a Apple para oferecer trabalhos de design. Sobre os trabalhos realizados nessa época, Brunner comenta sobre Ive, segundo Kahney (2013, p.69):

Jony fez um tablete absolutamente sensacional, realmente impressionante. Como já era do feitio de Jony, era muito clean, muito sofisticado, muito detalhista. E ainda assim não deixava de ter qualidades provocantes. Eram superfícies desenvolvidas, refinadas, sofisticadas, limpas e belas, e ainda assim emocionavam. Não eram sem graça nem monótonas.

Em conversa com Ive, Brunner disse que se realmente quisesse criar algo radical e novo, teria que vir trabalhar para a Apple em tempo integral. Ive disse que precisava pensar, pois era decisão relacionada a mudar para um novo país com sua esposa. Brunner pagou as passagens para Ive e sua esposa visitarem a Apple na Califórnia. Em setembro de 1992, Ive aceitou a proposta de trabalhar na Apple, mudando-se para uma casa modesta em Twin Peaks, em San Francisco. Nos primeiros anos, Ive trabalhou em diversos projetos, o primeiro foi na produção do Newton Message Pad, que estava na sua segunda geração, um produto que não agradava a equipe de designers. O projeto apresentou diversos problemas e acabou sendo engavetado. A Apple estava começando a entrar em declínio: existiam centenas de projetos e equipes, mas que não tinham um direcionamento. Brunner foi convidado a trabalhar efetivamente na Apple, mas neste período via o setor de design da Apple totalmente desorganizado. Após negociação, Brunner entra oficialmente na Apple, com a ideia de montar a melhor agência de design do mundo. Neste processo de mudanças, Brunner propôs uma renovação do ambiente de trabalho:

Brunner trabalhou com a *Studios*, uma grande empresa de design e arquitetura de San Francisco, para transformar o interior do prédio num estúdio de design atraente. Até então a Apple usava mobília de escritório padronizada da marca Herman Miller, empresa que teria inventado as baias de escritório. Mas Brunner não dividiu o espaço em cubículos. Em vez disso, as mesas foram organizadas em formações incomuns em torno do espaço. “Usamos as estruturas mais altas como espinhas dorsais ao longo do estúdio, com os espaços de trabalho saindo delas”, diz Brunner. “O pessoal de planejamento da empresa não entendeu. Disseram: você não pode fazer isso, mas foi isso o que fizemos, organizamos de um jeito diferente. Eles surtaram.

Foi ótimo, divertido. O ambiente ficou bem menos opressivo”. Brunner disse: “Não posso pôr gente trabalhando em cubículos infernais. Não vão querer. Preciso de um estúdio aberto, com pé-direito alto e coisas bacanas acontecendo. Isso realmente faz a diferença. É importante para a qualidade do trabalho. É importante para trazer gente que queira fazê-lo” (KAHNEY, 2013, p. 79).

Durante o período de 1992 a 1996, Ive trabalhou em diversos projetos, e muitos deles não saíram da prancheta. Ive foi promovido e se tornou gerente de designer em virtude à sua dedicação ao trabalho e ao poder de liderança da equipe. Apesar da promoção, Ive não estava satisfeito com o direcionamento da Apple, que havia perdido a essência inicial. Muitas ideias e soluções que ele havia proposto para os produtos esbarravam em questões burocráticas. Havia também os frequentes conflitos com a equipe de engenheiros em relação às mudanças propostas. Ive disse sobre a época: “A Apple era uma empresa que não estava inovando, tínhamos perdido nossa identidade e passamos a buscar lideranças na concorrência”. A insatisfação levou Ive a pensar em sair da Apple.

Em nove de julho de 1997, após reuniões, a Apple anuncia a volta de Steve Jobs como consultor. Jobs inicialmente criticou severamente vários produtos da Apple e resolveu desfazer várias equipes e projetos. A proposta de Jobs era centrar em poucos produtos, mas que pudessem fazer a diferença. Percebendo a ameaça a respeito do novo chefe, Ive pôs sua equipe e oficina de design para trabalhar nos melhores protótipos que já tinham realizado. Jobs visitou o estúdio e ficou impressionado com a criatividade e cuidado no acabamento dos projetos. Seu relacionamento com Ive começou a nascer, o que seria futuramente uma parceria de grandes projetos que mudariam a história da Apple e do mundo.

Após a morte de Jobs, em 2011, Ive reuniu os funcionários e discerniu as seguintes palavras, em Kahney (2013, p. 259):

Trabalhamos juntos durante quase quinze anos – e ele ainda ria do jeito como eu dizia “alumínio”. Durante as duas últimas semanas, todos nós temos tido dificuldade de encontrar uma forma de dizer adeus. Esta manhã, eu quero terminar simplesmente dizendo: “Obrigado, Steve”. Obrigado por sua visão extraordinária, que uniu e inspirou este grupo espetacular de pessoas. Obrigado por tudo que aprendemos com você e por tudo que continuaremos a aprender um com o outro. Obrigado, Steve.

Raramente Jonathan Ive dá entrevista. A revista *Macmagazine*, registrou uma entrevista de Ive no evento da Evening Standard, na qual Jonathan Ive comenta sobre o motivo da Apple ser o que é, partindo do ponto de vista do design e da inovação e dos processos, na criação de produtos que despertam o lado emocional das pessoas. A entrevista completa está no endereço indicado no rodapé.⁵

Nós lutamos com as palavras certas para descrever o processo de design na Apple, mas é muito sobre concepção (criação), protótipos e realização. Quando você os separa, o resultado final sofre. Se alguma coisa vai ser melhor, ele é novo, e se for novo, você está enfrentando problemas e desafios que ainda não tem referências. Para resolver e enfrentar esses (problemas) é preciso ter muito foco. Há uma sensação de ser curioso e otimista, e você não vê isso em combinação com muita frequência. O que eu amo sobre o processo criativo, e isso pode parecer ingênuo, é essa ideia de que, num dia, não há ideia, nenhuma solução, mas então, no dia seguinte, existe uma ideia. Você vê a mudança mais dramática quando faz a transição de uma ideia abstrata para uma conversa um pouco mais material. Mas quando você faz um modelo 3D, mesmo bruto, você traz forma para uma ideia nebulosa e tudo muda – todo o processo muda. Ele galvaniza e traz o foco de um grupo amplo de pessoas. É um processo extraordinário. Nossos objetivos são bastante simples – fazer os melhores produtos. Se não pudermos fazer algo melhor, então não o faremos.

Em entrevista para a revista *Info*, de 2014, Ive fala sobre o futuro da Apple e dos produtos, em uma visão otimista em termos de inovação e criatividade.

Estamos no começo de uma era notável, na qual vários produtos notáveis serão desenvolvidos. Quando você pensa sobre tecnologia e o que ela conseguiu fazer conosco até agora, e que ela nos permitirá fazer no futuro, nós não estamos nem perto de qualquer tipo de limite. Ainda é muito, muito novo.⁶

Na entrevista, Ive fala sobre a inovação e as cópias do mercado:

Isso é roubo... O que foi copiado não é apenas o design, são milhares e milhares de horas de luta. É apenas quando você alcançou o que você determinou fazer que você pudesse dizer que valeu a pena perseguir isso. Levam anos de investimento, anos de dor.

⁵ <<https://macmagazine.com.br/2012/03/12/em-entrevista-jonathan-ive-explica-um-pouco-o-motivo-de-a-apple-ser-o-que-e/>>.

⁶ <http://info.abril.com.br/noticias/mercado/2014/03/jonathan-ive-fala-sobre-jobs-design-e-o-futuro-da-apple-em-entrevista.shtml>

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de pesquisa

Esta é uma pesquisa predominantemente qualitativa, uma vez que procura compreender aspectos subjetivos presentes na relação dos clientes com os produtos da Apple, o que inclui a qualidade e sua percepção, a inovação, a marca, a satisfação e a lealdade. Para Chizzotti (1995, p. 79), a pesquisa qualitativa considera que há:

[...] uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito [...] e o conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações.

Para Flick (2004), a pesquisa qualitativa representa uma particularização, um detalhamento, exigido pela pós-modernidade, diferente da pretensão quantitativa, totalizante, da modernidade. Trata-se, pois, de investigar os significados subjetivos e a experiência e prática quotidianas. Sobre a proposta da pesquisa qualitativa, Rey (2010) fala da importância de produzir sentido e a fundamental participação das pessoas pesquisadas e a busca do desenvolvimento do conhecimento. Comentando a respeito da expressão e indicadores fornecidos para a geração de conceitos e busca de padrões, Rey (2010, p. 15) afirma que a pesquisa consiste num espaço de comunicação para a produção de sentido dos sujeitos pesquisados. Assim, o indivíduo consegue produzir sentido subjetivo em sua “[...] articulação com os diferentes processos e experiências de sua vida social”. O discurso do sujeito se produz inserido num contexto subjetivo e social, ao mesmo tempo.

De acordo com a taxonomia proposta por Vergara (2011), quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como descritiva. Para a autora, a pesquisa descritiva “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

O levantamento de dados tem como característica o estudo descritivo, com questionário de perguntas abertas e fechadas, em que os participantes escrevem com suas próprias palavras, suas percepções e opiniões a respeito do assunto tratado. Segundo Mattar (1996), esse tipo de

perguntas coleta uma quantidade relevante de dados, que não são influenciados por respostas padronizadas. Como desvantagem, Mattar (1996) aponta que são de difícil tabulação e organização. Como critério para escolha do público para compor a amostra, foram escolhidos consumidores da Apple que possuem mais de um produto da empresa, decisão baseada no conceito da recompra, sendo esse um fator que demonstra a continuidade na compra de produtos da mesma empresa, que envolve aspectos de confiança e lealdade.

Para realizar esta pesquisa, será utilizada a plataforma do *Survey Monkey*, que proporciona a tabulação e organização, sendo gratuito e de fácil utilização, considerado um dos *softwares* mais populares de pesquisa online, utilizado por pesquisadores, universidades e empresas. Churchill (1982) fala da importância da obtenção de novos dados, para que os primeiros coletados não sejam influenciados pelo acaso.

A pesquisa se baseou em estudos teóricos, para montar o referencial, utilizando autores clássicos, como Porter (1999), Drucker (2008) e Oliver (1997), representativos em pesquisas sobre inovação e lealdade. Fez-se um estudo de caso da Apple Inc., entre outros motivos, por ser uma empresa de grande sucesso mundial, usar práticas de estratégias de marketing diferenciadas e ser uma empresa de inovação, o que encanta seus clientes e por ser considerada uma das empresas de maior destaque mundial da atualidade. Além disso, por usar técnicas semi-discursivas em sua estratégia de marketing, a qual concilia vários tipos de discurso com o design e o desempenho dos produtos Apple.

Para o estudo de caso, a fim de se ter um conteúdo mais próximo da realidade, fez-se um levantamento de diversos livros escritos sobre a empresa e seus líderes, principalmente a biografia autorizada por Steve Jobs, escrita por Walter Isaacson, em 2011. Para Merriam (1988), o estudo de caso tem como característica ser uma descrição holística da realidade.

A coleta dos dados foi feita por meio de um questionário com 10 questões: sete questões fechadas e três questões abertas, cuja análise foi feita com auxílio da Análise do Discurso, que é a base para uma análise semi-linguística dos textos produzidos, tanto pela estratégia de marketing da Apple, quanto pelas respostas dos sujeitos a que se aplicou o questionário. Segundo Charaudeau (2010, p. 21),

[...] uma análise semiolinguística do discurso é Semiótica pelo fato de que se interessa por um objeto que só se constitui em uma intertextualidade. Esta última depende dos sujeitos da linguagem, que procuram extrair dela possíveis significantes. Diremos também que uma análise semiolinguística do discurso é Linguística pelo fato de que o instrumento que utiliza para interrogar esse objeto é construído ao fim de um trabalho de conceituação estrutural dos fatos languageiros.

Em outras palavras, o discurso objeto de uma análise semiolinguística é um cruzamento de discursos (publicitário, jornalístico, acadêmico, informal, oral e escrito) e esta análise só pode ser feita por meio de outro discurso, que é o discurso do analista. Esta é a técnica que se empregará nesta pesquisa, para a análise dos discursos-objeto: o da Apple e o dos respondentes)

A respeito dos aspectos que envolvem a pesquisa qualitativa, Rey (2010, p. 81) corrobora a posição de Charaudeau e afirma que o envolvimento do pesquisador deve se fundamentar em um processo de imersão, e num desenvolvimento progressivo, baseado na busca do aprofundamento no conhecimento do fenômeno estudado:

A pesquisa qualitativa também envolve a imersão do pesquisador no campo de pesquisa, considerando este como o cenário social em que tem lugar o fenômeno estudado, em todo o conjunto de elementos que o constitui, e que, por sua vez, está constituído por ele. O pesquisador vai construindo, de forma progressiva e sem seguir nenhum outro critério, que não seja o de sua própria reflexão teórica, os distintos elementos relevantes que irão se configurar no modelo do problema estudado. É precisamente esse processo que foi nomeado por mim de lógica configuracional.

4.2 População e amostragem

A pesquisa proposta para essa dissertação, como processo de análise, abordou clientes Apple, caracterizados como pessoas, de diversas regiões do Brasil, que têm um ou mais produtos da empresa. Segundo McDaniel e Gates (2003), a principal função de um pesquisador é definir a população de interesse. Segundo os autores, a dimensão da população ou população de interesse é o grupo total de pessoas, que fornecem as informações necessárias para a pesquisa. Para Kerlinger (1980), a amostra é definida como uma porção da população, geralmente aceita como uma parcela representativa, um conjunto de todos os elementos consideráveis.

4.3 Do pré-teste à aplicação do questionário

Após a definição do público, foi elaborado o questionário, baseado nos temas trabalhados ao longo da dissertação, como inovação, satisfação, lealdade e marca, buscando analisar sua relação com a qualidade percebida. O questionário foi composto por dez questões abertas e foi estruturado na plataforma online *survey monkey*. O tamanho reduzido do questionário foi fruto de preocupação com o tempo que as pessoas teriam para respondê-lo e, conseqüentemente, com o retorno dos questionários preenchidos. O período de aplicação durou de dezembro de 2014 a janeiro de 2015. Prazo de dez dias para o retorno do questionário.

Na primeira aplicação do questionário, nenhum questionário foi respondido no prazo de 10 dias, porque os participantes alegaram não ter tempo para responder a todas as perguntas, por seus afazeres sociais e profissionais. O questionário passou, então, por um processo de reestruturação.

Foram feitas sete questões de múltipla-escolha e três questões abertas, de acordo com orientação de Rey (2010), para facilitar e obter a participação das pessoas.

Após as alterações, foi aplicado novamente o questionário reestruturado, usando a plataforma online. As alterações deram resultados inesperados. O prazo estabelecido foi novamente de dez dias para um retorno mínimo. No primeiro dia da aplicação do questionário, todos foram respondidos e entregues. Com este resultado, o questionário mostrou-se mais eficaz para ser aplicado em uma escala maior e com possibilidade de melhor retorno.

O questionário (APÊNDICE 1) foi aplicado no período de janeiro e fevereiro de 2015. Elaborou-se uma campanha nas redes sociais, de apoio ao projeto, e houve incentivo para repassar o resultado, a quem tivesse interesse. O que se obteve foi um imenso processo colaborativo, com mais de 300 questionários respondidos.

Para o processo de análise dos dados, utilizaram-se as técnicas de análise do discurso, em virtude da necessidade de trabalhar os diferentes discursos sobre o fenômeno, para se fazer uma análise semiolinguística (CHARAUDEAU, 2010).

Os processos de construção da informação, segundo Rey (2010), representam o momento mais difícil da realização da pesquisa qualitativa, cujo caráter é construtivo-interpretativo. O autor enfatiza o perfil de muitos pesquisadores que, no momento da construção da informação, acabam por tratar o material empírico com o intuito de formar uma verdade única, baseada na catalogação dos dados, e atuam de maneira inconsciente trilhando os caminhos da análise descritiva, próprio da epistemologia positivista.

4.4 Etapa: Resultados da análise

De acordo com Hair *et al.* (2005), o primeiro momento para análise de resultados é o exame das informações obtidas nos bancos de dados, com verificação de dados que possivelmente podem ser perdidos, observações fora do comum e atípicas, teste para a normalidade e possível linearidade, e, por fim, uma análise descritiva do conteúdo. A respeito dos dados atípicos, o autor coloca que se caracterizam por serem respostas notadamente diferentes das outras, não devendo ser rotuladas, em primeira instância, como negativas, ou que não devem ser analisadas em um segundo momento.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta parte, são trabalhados os resultados da pesquisa desenvolvida na plataforma *Survey Monkey*. Foram elaborados gráficos para as questões fechadas da pesquisa, cujo objetivo era identificar elementos como faixa etária, gênero, questões sobre lealdade e satisfação em níveis mais diretos. O foco de direcionamento a respeito do tema desta dissertação está nas perguntas seis, sete e oito, abertas, baseadas no referencial teórico e nos princípios identificados da empresa estudada. As questões abertas foram analisadas pela análise de discurso.

Inicialmente, foi criada uma pergunta inicial para identificar o cliente. Caso fosse cliente da Apple, a pessoa iria continuar o questionário; caso não fosse, a pessoa era redirecionada a uma página de agradecimento por disponibilizar seu tempo e interesse pelo questionário.

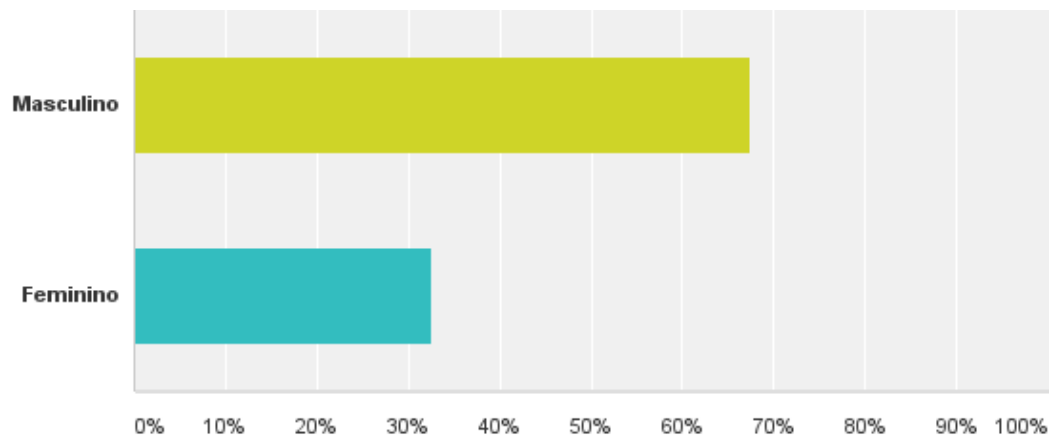
Para este estudo, foram selecionados os dados dos 300 clientes que responderam às perguntas do questionário; os outros 43 foram direcionados a uma página de agradecimento.

Quadro 3 - Número de participantes da pesquisa

Answer Choices	Responses	
Possuo um ou mais produto(s) da Apple.	87.46%	300
Não possuo nenhum produto da Apple.	12.54%	43
Total		343

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao gênero dos entrevistados, verifica-se, com base na Figura 9, que o número de respondentes, em sua maioria, é do público masculino, com 67.46 %, e com 53.54% para o feminino.

Figura 8 - Participantes masculinos e femininos

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 4 - Gênero dos participantes da pesquisa

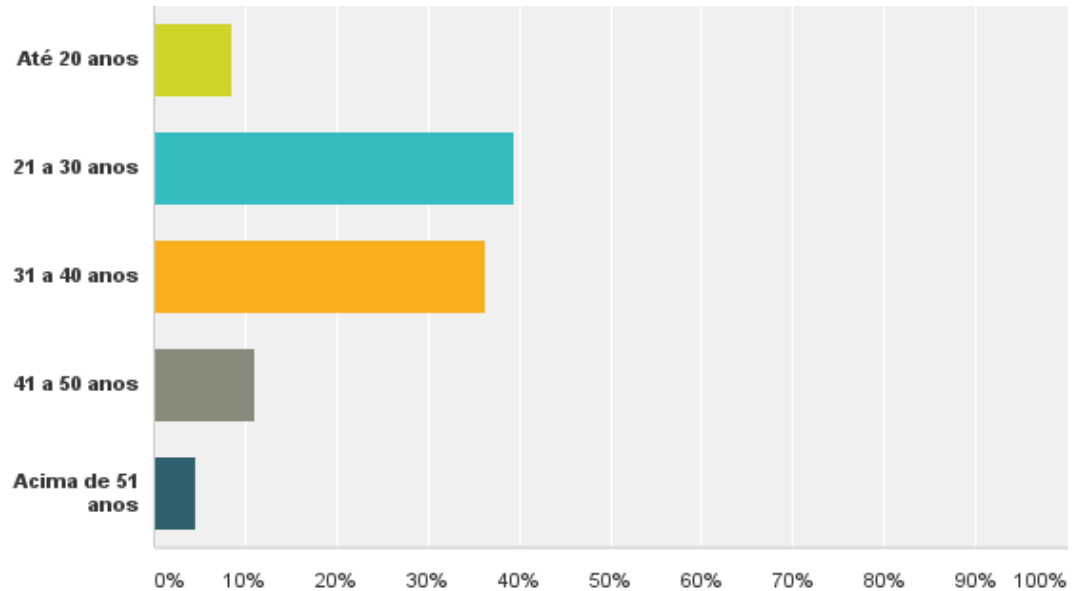
Answer Choices	Responses
Masculino	67.46% 199
Feminino	32.54% 96
Total	295

Fonte: Dados da pesquisa.

Nessa identificação de gênero dos participantes, em termos de pessoas participaram 295 e 05 pessoas não responderam.

Em relação à distribuição de frequência (FIGURA 09), as pessoas se incluíram, predominantemente, entre os 21 anos aos 30 anos.

Figura 8 – Distribuição de frequência dos participantes



Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à distribuição de frequência, há 39.45% de pessoas com 21 a 30 anos, seguidos de 36.33% de pessoas com idade entre os 31 a 40 anos.

Quadro 5 - Porcentagem da frequência

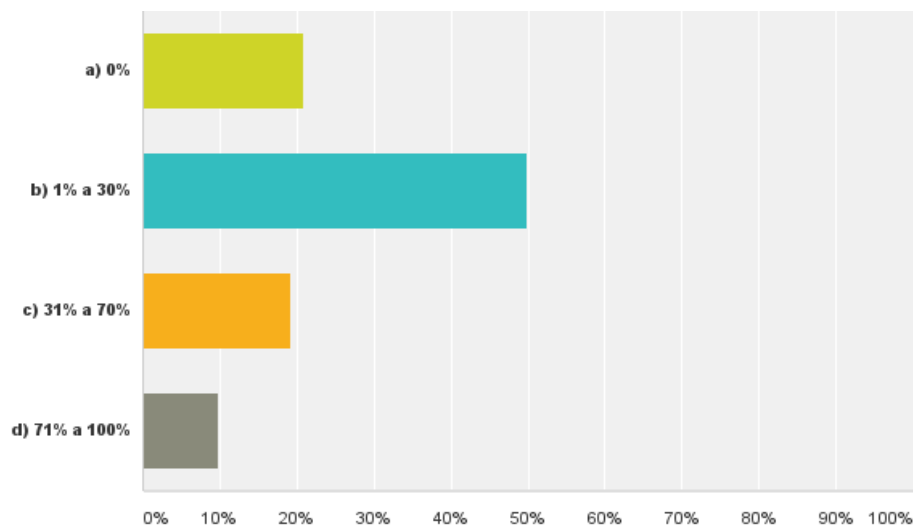
Answer Choices	Responses
Até 20 anos	8.65% 25
21 a 30 anos	39.45% 114
31 a 40 anos	36.33% 105
41 a 50 anos	11.07% 32
Acima de 51 anos	4.50% 13
Total	289

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos participantes e seu país de origem, a participação brasileira, que era o foco deste trabalho, apresentou-se dominante. Este dado teve 295 respondentes e 05 pessoas que não responderam.

Em termos de lealdade a marca, foi trabalhado o questionamento a respeito da preferência em relação a produtos similares de empresas, a FIGURA 10 apresenta as porcentagem.

Figura 10 - Lealdade à marca em relação a produtos e a preferência



Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, ao analisar a Figura 10, que o nível de lealdade ao produto teve predominância no item “b”, que varia ente 1% a 30%. Este item trata, em termos de porcentagem, o quanto os clientes pagariam a mais por um produto, mesmo que outra empresa concorrente tenha um produto similar.

Quadro 6 - Porcentagem de lealdade em relação a produtos de uma empresa

Answer Choices	Responses
a) 0%	20.98% 60
b) 1% a 30%	50.00% 143
c) 31% a 70%	19.23% 55
d) 71% a 100%	9.79% 28
Total	286

Fonte: Dados da pesquisa trabalhada na plataforma *Survey Monkey*.

O quadro indica que 50% dos participantes comprariam produtos da marca a que tem certa lealdade.

A respeito da lealdade, ser afetada por um produto recente, que não atendeu as expectativas do cliente, foi feito o questionamento o quanto dessa lealdade foi abalada. Participantes deste questionamento 286 e não participantes 14.

No Quadro 6, é traduzida a de lealdade e expectativa não atendida, com predominância de 38.11%, das pessoas que colocam que sua lealdade não é afetada, e que existiria a espera pelo próximo produto, para reavaliar se atende ou não suas expectativas.

Quadro 7 - Porcentagem de lealdade em relação a produtos de uma empresa

Answer Choices	Responses
a) Minha lealdade é profundamente afetada.	20.98% 60
b) Minha lealdade é afetada, e aguardo o próximo lançamento para reavaliar.	38.11% 109
c) Minha lealdade é pouco afetada, e acho que o próximo lançamento será melhor.	22.73% 65
d) Minha lealdade não é afetada, e acredito que o próximo lançamento será melhor.	18.18% 52
Total	286

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao ser discutido o fato de a Apple ser uma das empresas mais inovadoras do mundo, perguntou-se, na percepção do cliente, qual seria o aspecto que difere a Apple de outras

empresas concorrentes, na inovação de produtos. Participantes deste questionamento 280 e não participantes 20.

Como apresentado no questionamento, os participantes da pesquisa responderam que o item “a”, que trata do investimento e desenvolvimento de novos produtos, atingiu a maior porcentagem de respostas, significando que, na percepção do cliente, a preocupação em investimento em pesquisa e novas formas de desenvolver os produtos é diferencial em relação à concorrência.

Quadro 8 – Percepção do cliente em relação as estratégias da Apple

Answer Choices	Responses	
a) O valor que investe em novos produtos e desenvolvimento.	40.71%	114
b) Sua estratégia de mercado.	26.79%	75
c) O sucesso que atinge no mundo inteiro.	16.43%	46
d) Seu relacionamento com o consumidor.	16.07%	45
Total		280

Fonte: Dados da pesquisa trabalhada na plataforma *Survey Monkey*.

Um assunto que envolve a inovação e da confiança na marca relaciona-se à imagem de Steve Jobs, que faleceu em 2011, e era considerado pela mídia e por consumidores, além da própria Apple, a figura central e responsável pelos projetos inovadores e pelo direcionamento da empresa de se tornar uma das organizações de maior sucesso mundial. A pergunta indagava se a Apple continuará inovando, mesmo após a morte de seu criador e personagem principal, Steve Jobs. Respondentes: 284; não respondentes: 16.

A afirmativa “c” apresentou-se dominante. Ela trata o aspecto de que a Apple continuará inovando e se manterá entre as empresas mais inovadoras do mundo, diante da percepção dos clientes, o que demonstra, por parte dos clientes, características como lealdade, confiança e marca possuem forte poder positivo na mente de seus clientes, mesmo sem a imagem simbólica de Steve Jobs.

Quadro 9 – Percepção do cliente em relação à ausência de Jobs e a inovação

Answer Choices	Responses
a) Não, acredito que não terá mais inovação na Apple.	9.15% 26
b) Sim, acredito que continuará inovando, mas não se manterá entre as empresas mais inovadoras.	38.03% 108
c) Sim, acredito que continuará inovando e se manterá entre as empresas mais inovadoras.	43.66% 124
d) Sim, acredito que inovará ainda mais.	9.15% 26
Total	284

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à preferência, com base em princípios de confiança e lealdade, o retorno apontado pelos participantes da pesquisa mostra que a experiência anterior com o produto favorece o processo de recompra e lealdade à marca. Nessa parte, 256 pessoas participaram e 44 preferiram não opinar.

A afirmativa “c” (QUADRO 10) que trabalha a recompra, apresentou mais destaque, com média de 48.05% em relação à segunda mais escolhida, que trata das necessidades e desejos tecnológicos. Com esse resultado, evidencia-se que o relacionamento com a marca deve ser cultivado, para gerar novas possibilidades de crescimento das vendas.

Quadro 10 - Porcentagem sobre a preferência de produtos Apple

Answer Choices	Responses
a) Relação custo x benefício.	10.55% 27
b) Para atender uma necessidade tecnológica.	38.67% 99
c) Boa experiência com outros produtos da mesma marca.	48.05% 123
d) Por uma questão de status.	2.73% 7
Total	256

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos produtos atenderem as expectativas dos clientes, o retorno positivo apresentou um índice de maior ocorrência nas respostas, sendo um dado para se lidar com o construto satisfação e, conseqüentemente, a possibilidade de gerar confiança e lealdade em relação à marca. Pessoas participaram 255 e 05 preferiram não participar.

Quadro 11 - Porcentagem do atendimento das expectativas

Answer Choices	Responses	
a) Não me atendem.	2.35%	6
b) Atendem, mas podem melhorar.	28.63%	73
c) Atendem bem minhas expectativas.	45.10%	115
d) Atendem plenamente, superando minhas expectativas.	23.92%	61
Total		255

Fonte: Dados da pesquisa.

A resposta “d” apresentar uma porcentagem de 23.92% o que pode explicar, de forma inicial, o fato de a Apple ser considerada uma das empresas mais admiradas do mundo.

Como forma de utilizar ferramentas para melhor visualização de conceitos, foi utilizada a ferramenta “nuvem de *tag*”, que é um recurso online e gratuito, que é uma nova maneira de trabalhar conceitos de ocorrências em destaque em determinados assuntos. A nuvem de *tag* trabalha com um bloco de informações textuais que são adicionados a sua plataforma e possibilita a criação, literalmente, de uma nuvem de palavras, enfatizando aquelas de maior ocorrência, destacando-as.

O recurso encontra-se presente em diversos sites que propõem a aplicação de seus princípios, o mecanismo utilizado para o desenvolvimento dessa dissertação encontra-se no endereço: <http://www.wordle.net/create>. Em um segundo momento, foi utilizada a técnica da análise de discurso, para maior entendimento do universo de dados obtidos, por meio das perguntas abertas do questionário e pelas respostas proporcionadas pelos participantes.

O ato de comprar uma nova versão de um produto, mesmo que a antiga esteja em boas condições, vem ocorrendo em relação à empresa de produtos inovadores, cujos lançamentos apresentam novidades que procuram condicionar o cliente a comprá-los. A nuvem de *tag*, recurso que trabalha com um bloco de texto e evidencia as palavras mais citadas, foi utilizada para trabalhar a s respostas colocadas pelos participantes, destacando palavras como: *Produto, Sim, versão, novas, sempre, compro* e a palavra *não*, entre outras.

apontado por dois participantes, de que a compra de novos produtos deve ser motivada por mudanças significativas. Caso não aconteçam, eles não compram novos produtos e preferem continuar com o mais antigo. Outro ponto de destaque são os impostos praticados pelo Brasil, que tornam o produto caro e inviabilizam uma troca com uma certa frequência, como relatado por estes participantes: “Representa uma marca de alto valor, mas que, no meu ponto de vista não se preocupa como o consumidor brasileiro, vendendo seus produtos aqui por um preço absurdo”; e “uma marca de qualidade que é superfaturada aqui no Brasil”.

Um elemento de destaque, nesta discussão, é o mecanismo de controle praticado, que retrata a situação de modelos mais antigos que não processam recursos mais novos, como aplicativos ou programas, segundo um participante: “Acesso a novos recursos e suporte a novos softwares. Obsolescência programada”. Outro relato afirma: “o produto está em perfeitas condições de uso, mas em se tratando de tecnologia, uma versão anterior pode ter restrições de uso quanto a determinados serviços, por exemplo, o iPhone 4 já não atualiza o sistema operacional (OS); quando essa relação começa a limitar a ampliação das minhas necessidades, faço a compra do produto mais atualizado”. Isso demonstra um certo controle praticado pela empresa, e pelo mercado em si, o que envolve a obsolescência dos produtos, que forçam aos clientes antigos a terem os produtos mais novos, pois os antigos ficam defasados e não têm as novas possibilidades dos produtos recentes.

Ao trabalhar a simbologia da marca Apple junto aos participantes da pesquisa, a nuvem de *tag* demonstrou alguns elementos de destaque, na percepção da marca, para grande parte dos clientes. Entre essas palavras de destaque, está o termo qualidade, seguido de outros como Apple, produto, marca, maçã mordida, inovação e tecnologia, entre outros menores.

Diante desse retorno, a qualidade apresentou-se como ponto fundamental deste estudo, e como esta qualidade é percebida pelos clientes, para procurar identificar quais os indicadores que geram essa qualidade percebida em relação a produtos. Diante desse aspecto, o campo de estudo utilizado foi o de empresas inovadoras e o relacionamento do cliente em termos de lealdade e confiança para gerar essa percepção de qualidade, de acordo com o contato com a marca.

executadas. Colocações como: “sim, fui um dos primeiros a aderir ao iPhone, e sou consciente das mudanças ocorridas na minha vida” exemplificam aspectos que demonstram que os aparelhos alteraram a vida social das pessoas. A imagem da empresa, segundo alguns, estimula a criatividade e desejo de inovação, abrindo possibilidades que antes não existiam, ajudando a pensar diferente e à frente, aumentando exigências, como em “vivenciar de forma simples, possibilidades complexas”, segundo alguns participantes.

A discursão sobre o status está presente em diversos relatos, que envolvem participar de grupos, estar associado a um padrão social, ao relacionamento no trabalho. Uma colocação de um participante foi “também no modo como as pessoas veem você” ou mesmo outra colocação “os produtos se tornaram símbolos de status na sociedade, influenciando as interações sociais”.

Algumas colocações, afirmando que os produtos não influenciam na vida foram colocados pelos participantes, como “não influencia meu estilo de vida, apenas significa que posso possuir um produto de qualidade”, ou mesmo, “para mim é um produto como qualquer outro”. Outras colocações foram apresentadas como “não influencia, apenas tenho gosto e preciso da praticidade”, ou mesmo colocações que afirmam não influenciar o estilo de vida, mas que são semelhantes aos valores da pessoa, como em “Não influencia, tenho produtos Apple porque eles são absurdamente superiores a qualquer coisa dos concorrentes, e por causa dos valores que são semelhantes aos meus. Nada a ver com a visão de mundo”.

6 CONCLUSÕES

A literatura utilizada nesta pesquisa sobre percepção de qualidade dos clientes em relação a empresas inovadoras possibilitou a construção teórica deste trabalho. Na busca por responder a pergunta da pesquisa, que era identificar quais os indicadores elucidados a partir da percepção dos clientes em relação à qualidade, o questionário possibilitou atingir os objetivos propostos, localizando estes indicadores de qualidade. Nesta seção, serão apresentadas e explicadas as principais conclusões, implicações, sugestões e limitações que possam ser propostas para estudos posteriores.

6.1 Contextualização da pesquisa em termos de referência acadêmica e da história da empresa estudada

O estudo a respeito das percepções de qualidade dos clientes da Apple, em relação a produtos inovadores, proporcionou a identificação de um conjunto de conceitos a respeito das práticas estabelecidas pela empresa e sua identificação com os clientes. Este estudo começou com uma pesquisa teórica de vários construtos, necessários para estruturar o trabalho e para criar um diálogo entre eles e a percepção dos clientes. Dentro do estudo de caso realizado, utilizou-se a Análise do Discurso para compreender a inter-relação dos discursos teóricos, e dos de marketing, cuja origem é a Apple, direta ou indiretamente, além dos discursos dos clientes.

Inicialmente, elegeram-se o conceito de qualidade e a experiência do usuário como linha guia para trabalhar construtos como lealdade, satisfação e confiança que, diante de uma percepção baseada na análise proposta pelos autores, são termos subjetivos. Podem perdurar diante de uma situação, mas podem ser somente momentâneos. O intuito de estudar esses construtos foi motivado na tentativa de relacionar a percepção de qualidade e aceitação da inovação com processos que geram satisfação ou, mesmo, a superação da satisfação, e também desencadear situações de lealdade e confiança. A partir desse conjunto, identificar, por meio de clientes satisfeitos e leais, quais os indicadores que representam a qualidade. Como o objeto de análise é uma empresa de tecnologia e inovação, parte do referencial teórico, se fez necessário

abordar os conceitos desse tema, que permeia em muito as colocações apontadas pelos respondentes do questionário proposto.

O estudo da marca, a partir do item 2.4, nesta pesquisa, foi fundamental, em virtude de trabalhar a identidade da empresa e sua simbologia, como o elemento inicial do relacionamento entre cliente e empresa, e como ela trabalha a subjetividade na mente das pessoas, criando conceitos e imagens que influenciam as opiniões e desejos dos clientes.

Apesar do foco da pesquisa ser voltado para a percepção de qualidade dos clientes, identificou-se a necessidade de estudar melhor empresa para melhorar entendimento em relação ao fenômeno pesquisado. Fez-se a leitura de artigos, livros e entrevistas, contando a trajetória meteórica da empresa Apple, rumo ao reconhecimento mundial, como uma das empresas mais bem sucedidas e admiradas do mundo, além de trazer as histórias dos personagens que fizeram parte de sua história, como o próprio Steve Jobs, ícone maior da Apple, do seu cofundador e inventor do primeiro computador pessoal, Steve Wozniak, além do respeitado designer Jony Ive e sua trajetória no mundo do design e dos processos inovadores da Apple.

Toda essa literatura funciona como um discurso que fundamenta e legitima o status da Apple como uma empresa inovadora, cujos produtos apresentam de alta qualidade, e cujo objetivo fundamental é satisfazer o cliente. Observou-se que esse discurso mistura, intencionalmente, Steve Jobs e Apple, como se ambos fossem um só organismo. A trajetória empresarial de Jobs, com seus altos e baixos, não o afastou de seus objetivos nem reduziu sua criatividade. Sua imagem ascética, “zen”, se associa ao despojamento dos produtos e à qualidade interior que apresentam. Tudo isso liga Steve Jobs e a Apple a um determinado tipo de consumidor, cuja modernidade está revestida pelos mesmos ideais apresentados pela empresa e por seu fundador e mentor.

Procura-se, aqui, apontar os indicadores que fazem parte da percepção de qualidade dos clientes em relação aos produtos inovadores. Todos os indicadores estão presentes nas declarações dos participantes da pesquisa, analisadas pela análise de discurso e pela identificação de palavras-chave por meio do uso de nuvens de *tag*, como instrumentos para filtrar e identificar estes indicadores:

- a) Design refinado – segundo a percepção dos clientes, o design diferenciado e com um refinamento, e a preocupação com os detalhes, beleza e estética apresentaram-se como fortes indicadores de qualidade.
- b) Facilidade de uso – a praticidade para usar aparelhos sofisticados de tecnologia apresentou-se como ponto de qualidade.
- c) Estabilidade – produtos inovadores que apresentam estabilidade geram confiança e tranquilidade e podem proporcionar lealdade.
- d) Dinamismo – produtos diferenciados no mercado, com agilidade para execução de tarefas complexas, de forma mais fácil e proporcionando mais produtividade.
- e) Atualização e melhorias – lançamentos que trazem algo novo ou melhora processos anteriores, que geram satisfação e expectativa dos clientes, diante do compromisso de sempre estar inovando.
- f) Experiência de uso – uma preocupação da Apple é se importar com a experiência do cliente, abordando assuntos como expectativa, embalagem e o produto em si. Essa experiência de uso foi relatada, pelos participantes, como uma forma de culto em relação à inovação e confiança na marca.
- g) Simbologia da marca – A imagem da marca atua na mente do cliente; sua imagem deve ser associada à missão da empresa. No caso estudado, para os clientes Apple, a marca remete a inovação, a qualidade e a assuntos que brincam com o imaginário das pessoas, criando uma relação de identificação.

Como contribuições acadêmicas, esta pesquisa ofereceu o estudo de diversos construtos que permeiam o campo da administração como qualidade, inovação, satisfação, lealdade, confiança e marca. Alguns construtos encontram-se em diversas pesquisas já realizadas. Um fator significativo neste estudo foi à busca por associar estes construtos à percepção do cliente, e por mostrar quais indicadores de qualidade foram encontrados relativamente a produtos inovadores. O estudo mostrou diversos indicadores que podem se tornar elementos para entender a percepção do cliente, abrindo possibilidades de estudos de novas dimensões que possam enriquecer a academia, como novas pesquisas e novas percepções baseado nas colocações dos clientes.

Diante da pesquisa e análise apontadas, os indicadores da percepção de qualidade podem ser usados como direcionamento para que empresas se situem em um mercado cada vez mais competitivo. Esses indicadores demonstram uma percepção real do fator principal do mercado,

que é o foco no cliente. Vive-se, hoje, em tempos em que o cliente, cada vez mais, tem razão. Muitas empresas procuram fazer trabalhos de marketing voltados às necessidades e desejos dos clientes, como forma de oferecer os produtos com que as pessoas possam se identificar e criar relacionamentos, e que possam proporcionar a satisfação e lealdade, em relação a produtos dos concorrentes.

6.1 .1 Objetivos e relação com os resultados

Diante do desenvolvimento da pesquisa, a relação dos objetos específicos e os dados buscados foram atendidos. Em relação ao primeiro objetivo, que trabalha os construtos satisfação, lealdade e confiança em empresas inovadoras, os estudos teóricos, por parte dos autores propostos, e a identificação desses elementos no decorrer da pesquisa e análise dos dados, comprovaram a incidência desses elementos em empresas inovadoras de sucesso.

O segundo objetivo, que trabalha a análise da percepção dos clientes e quais indicadores, se mostrou pertinente diante das afirmações obtidas na pesquisa, o que gerou indicadores que nortearam a definição e contextualização do fenômeno estudado, proporcionando o atendimento deste objetivo traçado.

O terceiro objetivo, que trabalha a influência da marca nos clientes, foi atendido ao ser trabalhada a simbologia da marca, da empresa estudada e sua atuação no imaginário das pessoas, gerando percepções várias e significativas para a construção da análise e concretização deste objetivo.

6.2 Limitações

O estudo desenvolvido a respeito da percepção de qualidade em empresas inovadoras, apesar de atingir pessoas de faixas etárias diferentes, de vinte anos a mais de sessenta, de diversas localidades no Brasil, com diferentes níveis sociais, foi voltada para um público específico, referente a clientes da Apple Inc., em âmbito nacional. O estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas contribuir para novos estudos de estudantes da área de administração.

Uma limitação encontra-se na bibliografia, para construção do estudo de caso da Apple, diante das colocações apontadas pelos autores, que podem transitar mais por percepções do que por fatos reais.

A necessidade, para este trabalho, de estudar oito livros de autores diversos, sobre a Apple e seus personagens, foi um meio para levantar estes assuntos e dados, com o intuito de interpretar afirmações que poderiam ser complementares ou mesmo conflitantes na real história da empresa.

O estudo apresenta indicadores, que procuram entender a relação entre o relacionamento da empresa, a mente e percepção do cliente e o produto em si, no sentido de integração entre o marketing, o produto e o meio em que ele se sustenta. Como o estudo foi aplicado somente em um público específico, ou seja, clientes da empresa Apple, não se pode afirmar que os indicadores se realizam em outras empresas do ramo da inovação, mas apontam perspectivas de direcionamento para experimentos e testes.

Na cultura japonesa, há a expressão *Wabi-Sabi*, que não possui uma tradução específica em português ou em nenhuma outra língua no mundo. Ela é baseada em uma filosofia em que se aprende a ver a beleza, mesmo nas coisas imperfeitas, não permanentes ou incompletas. O *Wabi-Sabi* significa aceitar a imperfeição, a assimetria, a irregularidade e a modéstia como atributos de beleza.

No percurso da filosofia do *Wabi-Sabi*, pode-se encontrar a beleza nas coisas mais simples ou mais complexas, ou seja, em tudo, até nas coisas mais insignificantes da vida, mesmo que estas estejam repletas de falhas e rachaduras. *Wabi-Sabi* diz respeito às pequenas coisas escondidas, ao que é efêmero, ou àquilo que, por sua sutileza, é invisível a um olhar mais comum.

O intuito maior desse trabalho é despertar o estudo para além da satisfação das pessoas, para além do racionalismo concreto, a fim de navegar na subjetividade em que, de certa forma, se concretiza a satisfação. Satisfação sobre a vida, às vitórias e as derrotas, sobre como fazer amigos e influenciar pessoas, frase do livro homônimo de Dale Carnegie. O objetivo da academia deve ser ir além, em busca do conhecimento, para encantar o intelecto das pessoas,

e povoar nosso céu com os “Pássaros do Progresso”, como escreveu Santos Dumont (1978), no prefácio de seu livro *O que eu vi e o que veremos*.

6.3 Novos estudos e pesquisas futuras

O estudo de percepção de qualidade e quais os indicadores desta percepção, diante de produtos de empresas inovadoras, parte de aspectos tangíveis e não tangíveis. Diante deste aspecto, existe a possibilidade de transitar em aspectos mais objetivos e outros, de certa forma subjetivos. Como o campo é de uma vastidão de possibilidades, esta pesquisa se limitou a clientes da empresa Apple. A proposta tem como parte incentivar novos estudos a respeito de percepção de qualidade, tanto em empresas inovadoras como em empresas de outros ramos de atuação, procurando acrescentar tanto à academia, como um direcionamento para práticas e estratégias de marketing para empresas que atuam no mercado.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.
- AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AAS, T. H.; PEDERSEN, P. E. The firm-level effects of service innovation: a literature review. **International Journal of Innovation Management**, [S. l.], v. 14, n. 5, p. 759-794, Oct. 2010.
- AFUAH, Allan. **Innovation Management**: strategies, implementation, and profits. 2nd. ed. New York: Oxford University Press, 2005.
- AHMED, K. P. Culture and Climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, [S. l.], v. 1, p. 30-43, 1998.
- ANDERSON, E. Customer satisfaction and word of mouth. **Journal of Service Research**, Maryland, v. 1, n. 1, p. 5-17, Aug. 1998.
- ANDERSON, Eugene w.; FORNELL, Claes. Foundations of the American Customer Satisfaction Index: **Total Quality Management**, [S. l.], v. 11, n. 7, p. 869-882, 2000.
- ANDERSON, Eugene w.; FORNELL, Claes; LEHMANN, Donald R. Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: findings from Sweden. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, p. 53-66. 1994.
- ASTIC, Gael; MULLER, Thomas E. Delighting the senior tourist. **Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior**, [S. l.], v. 12, p. 71-80, 1999.
- BANSAL, Harvir; IRVING, P. Gregory; TAYLOR, Shirley F. A. Three Component Model of Customer Commitment to Service Providers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, New York, v. 32, n. 3, p. 234-250, 2004.
- BARBIERI, José Carlos (Org.). **Organizações Inovadoras**: estudos e casos brasileiros. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- BARRET, Peter; SEXTON, Martin. Innovation in Small, Project-Based Construction Firms. **British Journal of Management**, [S. l.], v. 17, p. 331-346, Dec. 2006.
- BASSAT, Luis. **El libro rojo de las marcas**: cómo construir marcas de éxito. Barcelona: Espasa, 1999. (Coleção Best Seller).
- BAXTER, M. **Projeto de Produto**: guia prático para design de novos produtos. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2003.
- BERTHON, Pierre; HULBERT, James M.; PITT, Leyland F. To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation. **California Management Review**, Berkeley, v. 42, n. 1, p. 37-58, 1999.

BITNER, M. J. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 54, n. 2, 1990.

BOXER, Israel; REKETTYE, Gábor. The relation between perceived service innovation, service value, emotion intelligence, customer commitment and loyalty in B2B. **International Journal of Services and Operations Management**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 222-256, 2011.

BROWN, S. W.; SWARTZ, T. A. A gap analysis of professional service quality. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 53, n. 2, p. 92-98, 1989.

CASTALDO, Sandro; PREMAZZI, Katia; ZERBINI, Fabrizio. The meaning(s) of trust. A content analysis on the diverse conceptualizations of trust in scholarly research on business relationships. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 96, n. 4, p. 657-668, 2010.

CHANDY, R. K.; TELLIS, G. J. Organization for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize. **Journal of Marketing Research**, Chicago, n. 5, p. 474-487, 2008.

CHANG, C.; TU, C. H. Exploring store image, customer satisfaction and customer loyalty relationship: evidence from Taiwanese hypermarket industry. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 7, n. 2, p.197-202, 2005.

CHARAUDEAU, Patrick. **Linguagem e discurso: modos de organização**. Tradução de Ângela M. S. Correa e Ida Lúcia Machado. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2010.

CHAUDHURI, A.; HOLBROOK. M. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance : the role of brand loyalty. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 65, p. 81 - 93, 2001.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. 14. ed. São Paulo: Ática, 2010.

CHEN, C.; TING, S. A study the grey system theory to evaluate the importance of various service quality factors. **International Journal of Quality & Reliability Management**, [S. l.], v. 19, n. 7, p. 838-861, 2002.

CHEN, J. J.; ADAMS, C. User acceptance of mobile payments: a theoretical model for mobile payment. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ELECTRONIC BUSINESS, 5., 2005, Hong Kong. **Proceedings...** Hong Kong: [s. n.], Dec. 2005. p. 6190624.

CHENG, Cheng-Feng; LAI, Meng-Kuan; WU, Wann-Yih. Exploring the impact of innovation strategy on R&D employees' job satisfaction: a mathematical model and empirical research. **Technovation**, [S. l.], v. 30, p. 459-470, July-Aug. 2010.

CHITTY, B; SOUTAR, G. N. Is the ECSI model applicable to tertiary education? AUSTRALIAN AND NEW ZEALAND MARKETING ACADEMY CONFERENCE, 2004, Wellington, N. Z. **Proceedings...** Wellington, New Zealand, 2004.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The Innovator's Dilemma: when new technologies cause great**

firms to fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CHURCHIL JR., Gilbert A.; SUPRENTANT, Carol. An investigation into the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 19, p. 491-504, Nov. 1982.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. Definindo o próprio destino: como desenhar uma estratégia de inovação ganhadora. In: DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007. p. 77-103.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 278p.

EDVARDSSON, B.; JOHNSON, Michael D.; GUSTTAFSSON, Anders; STRANDVIK, Tore. The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth – Product versus Services, **Total Quality Management & Business Excellence**, set. 2000.

FAGERBERG, J. Innovation: guide to the literature. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. **The Oxford Handbook of Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 1-27.

FITZSIMMONS, J. A. Is self-service the future of services? **Managing Service Quality**, V. 13, n.6, p. 443 – 444, 2003.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLINT, Daniel J.; WOODRUFF, Robert; GARDIAL, Sara Fisher. Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value in a Business Context. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 66. p. 1-30, Oct. 2002.

FORNELL, Claes. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. **Journal of Marketing**, [S. l.], n. 56, p. 6-21. 1992.

FRAMBACH, Ruud T.; SCHILLEWAERT, Niels. Organizational Innovation Adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 55, n. 2, p. 163-176, Feb. 2002.

FREEMAN, Christopher. **Technology policy and economic performance: lessons from Japan**. London: Elsevier, 1987. 155p.

GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. How to sustain the customer experience: An Overview of experience components that co-create value with the customer. **European Management Journal**, [S. l.], v. 25, n. 5, p. 395-410, 2007.

GIBBONS, Michael; JOHNSTON, Ron. The roles of science in technological innovation. **Research Policy**, [S. l.], v. 3, p. 220-242, 1974.

GILBERT, Joseph T. Choosing an innovation strategy: theory and practice. **Business Horizons**, Indiana, v. 37, n. 6, p. 16-22, Nov./Dec. 1994.

GODOY, L. P. *et al.* Avaliação do grau de contribuição das normas de garantia da qualidade ISO-9000 no desempenho de empresas certificadas. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n.1, p. 41 -58, 2009.

GONÇALVES FILHO, Cid; GUERRA, Renata Souza; MOURA, Alexandre Inácio. Mensuração de Satisfação, Qualidade, Lealdade, Valor e Expectativa em Instituições de Ensino Superior: um estudo do modelo ACSI através de equações estruturais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

GRONROOS, Christian. A Service quality Model and Its Marketing Implications. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 36-45, 1984.

GUEDES, Simone Alves. Naming – a criação de nomes para marcas. **Renefara – Revista Eletrônica de Educação da Faculdade Araguaia**, Goiânia, v. 2, n. 2, p. 408-412, 2012.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel**. São Paulo: Futura, 1998.

HAIR, J; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant`Anna e Anselmo Chaves Neto. São Paulo: Bookman, 2005.

HARDIN, R. Trust in government. In: BRAITHWAITE, V.; LEVI, M. (Ed.). **Trust and governance**. New York: Russell Sage Foundation, 1998. v. 1, p. 9-27. (The Russell Sage Foundation Series on Trust).

HARDIN, Russell. **Trust & Trustworthiness**. New York: Russell Sage Foundation, 2002. 234p. (The Russell Sage Foundation Series on Trust).

HARGADON, A.; SUTTON, R. I. Building an Innovation Factory. **Harvard Business Review on Innovation**, [S. l.], v. 78, p.157-166, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Thompson Learning, 2008.

HOPKINSON, G. C.; PUJARI, D. A factor analytic study of the sources of meaning in hedonic consumption. **European Journal of Marketing**, [S. l.], v. 33, n. 4, p. 273- 282, 1999.

ISAACSON, Walter. **Steve Jobs: a biografia**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. 632p.

ISO-AHOLA, S. E. **Toward a Social Psychological Theory of Tourism Motivation: a Rejoinder** *Annals of Tourism Research*. p. 256-626. 1982.

KAHNEY, Leander. **A cabeça de Steve Jobs**. 3. ed. Rio de Janeiro: Agir, 2008.

KANTER, R. M. **Innovation: the only hope of times ahead?** *Sloan Management Review*, [S. l.], v.25, p. 51 -56, 1984.

KAPFERER, J. N. **Strategic Brand Management: new approaches to creating and evaluating brand equity**. New York: Simon and Schuster, 1994. 341p.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer based brand equity. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006. 776 p.

KERLINGER, F.N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo; E.P.U, 1980.

KIRSNER, Scott. **The customer experience**. 1999. Disponível em: <<http://www.fastcompany.com/53447/customer-experience>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

KLAUS. P. P.; MAKLAN, S. EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience. **Journal of Service Management**, [S. l.], v. 23, n.1, p. 5-53, 2012.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. A edição do novo milênio. Tradução de Bazan Tecnologia e Linguística. 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 12. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

KUMAR, A. **Customer delight: Creating and maintaining competitive advantage**. Tese (Doutorado) – Graduate Faculty, Indiana University, Indiana, 1996.

LARÁN, A. J.; ESPINOZA. F. S. Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente a lealdade. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 51-57, abr./jun. 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2009.

LASSAR, W.; MITTAL, B; SHARMA, A. Customer-Based Brand Equity. **Journal of Consumer Marketing**, Bingley, v. 12, n. 4, p. 11-19, 1995.

LÉVI-STRAUS, C. **Antropologia estrutural**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1975.

LINDEGAARD, S. **A revolução da inovação aberta: princípios básicos, obstáculos e habilidades de liderança**. São Paulo: Évora, 2011.

LODEWIJKS, J. Anthology and consumer behavior. In: EARL, Peter E.; KEMP, Simon. **The Elgar companion to consumer research and economic psychology**. Massachusetts: Edward Elgar, 1999. p. 27-32,

LOVERLOCK, C.; WRIGHT. L. **Serviços em marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOVELOCK, C; WIRTZ, J. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUHMANN, Niklas. Trust: a mechanism for the reduction of social complexity. In: LUHMANN, N. **Trust and Power**. New York: Wiley, 1980.

LYNN, S. G.; AKGUN, A. E. Innovation strategies under uncertainty: a contingency approach for new product development. **Engineering Management Journal**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 11-17, set. 1998.

MALLAT, N. Exploring consumer adoption of mobile payments: a qualitative study. **The Journal of Strategic Information System**, [S. l.], v. 16, n. 4, p. 413- 432, 2006.

MANNEL, R. C.; KLEIBER, D.A. **A Social Psychology of Leisure**. State College, PA: Venture. 1997.

MANO, Haim; OLIVER, Richard L. Assessing the dimensionality and structure of consumption experience: evaluation, feeling and satisfaction. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 20, n. 3, p. 451-466, 1993.

MARTENSEN, Anne; GRONHOLDT, Lars; KRISTENSEN, Kai. The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross – industry finding from Denmark. **Total Quality Management**, [S. l.], v. 11, n. 4, p. 544-533, 2000.

MARTIN, G. S.; Brown, T. J. Search of brand equity: the conceptualization and measurement of the brand impression. In: CHILDERS, T. L. *et al.* **Marketing Theory and Application**. American Marketing Association, Chicago, v. 2, p. 413-438, 1990.

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. 255 f. 2002. Dissertação (Mestrado e Saúde Ambiental) – Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MATOS, Celso Augusto de. Uma generalização empírica sobre comunicação boca a boca usando meta-análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 5, set./out. 2011.

MATOS, Celso Augusto; HENRIQUE, Jorge Luiz. Balanço do Conhecimento em Marketing: uma meta-análise dos resultados empíricos dos antecedentes e consequentes da satisfação e lealdade. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30. 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

McALEXANDER, J. H.; SCHOUTEN, J. W.; KOENING, H. F. Building Brand Community. **Journal of Consumer Research**, [S. l.], Jan. 2002.

McCRAKEN, G. **Cultura & consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. 206p.

McDANIEL, Carl; GATES, Roger. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2003.

MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços, **Revista Produção**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004.

MILLER, Daniel. **Material Culture and Mass Conception**. New York: Basil Blackwell, 1987. 240p.

MINAYO, M. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOLLERUP, Per. **Marks of Excellence: the history and taxonomy of trademarks**. New

York: Phaidon Press, 1999. 240p.

MOST Admired 2014. Desenvolvido por Fortune Subscribe. Disponível em: <<http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/>>. Acesso em: 15 out. 2014.

MOURA, Andréia Cássia de; GONÇALVES, Carlos Alberto. Validação do Modelo de Satisfação ACSI. Modificado: um exame empírico com equações estruturais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 45, p. 72-85, 2005. Edição especial.

MUNIZ JR., Albert M.; O'GUINN, Thomas C. Brand Community. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 27, p. 412-432, Mar. 2001.

NEUMEIER, Marty. **The Brand Gap**: como construir a ponte entre a estratégia e o design. Tradução de Arnaldo Rabelo. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NEUMEIER, Marty. **Zag**: a estratégia número 1 das marcas de sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2009.

OLIVER, Richard L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 17, p. 460, 1980.

OLIVER, Richard L. **Satisfaction**: a behavioral perspective on the consumer. Nova York: M. E. Sharpe, 1997. 519p.

OLIVER, Richard L. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, p. 33-44, 1999.

OLSEN, L. L.; JOHNSON, M. D. Service equity, satisfaction and loyalty: from transaction-specific to cumulative evaluations. **Journal of Service Research**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 184-195, 2003.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010.

OSTROM, Elinor. Toward a behavioral theory linking trust, reciprocity and reputation. In: OSTROM, Elinor; WALKER, James (Ed.). **Trust & reciprocity**: Interdisciplinary lessons from experimental research. New York: Russel Sage Foundation, 2003. p. 19 -79.

OUCHI, William G. Markets, Bureaucracies and Clans. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 129-141, Mar. 1980.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY, L. L. Servqual: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, [S. l.], v. 64, n.1, p. 12-40, 1988.

PETERS, T. J. Strategy follows structure: developing distinctive skills. **California Management Review**, [S. l.], n. 26, p. 111-125, 1984.

PLUTCHIK, R. **Emotion**: a psycho evolutionary synthesis. New York: Harper & Row, 1980.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: The Free Press, 1985.

RAJU, P. S.; LONIAL, S. C. The impact of quality context and market orientation on organizational performance in a service environment. **Journal of Service Research**, [S. l.], v. 4, p. 140-154, 2001.

RANKING the Brands: the ultimate guide to brand rankings. Desenvolvido por SyncForce. Disponível em: <www.rankingthebrands.com>. Acesso em: 10 set. 2014.

REY, Fernando Gonzáles. **Pesquisa qualitativa e subjetividade**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

RIPPERGER, T. **Okonomik des Vertrauens**. Tubingen: Mohr Siebeck, 1998.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. New York: The Free Press, 1995.

ROPER, Stephen; ARVANITIS, Spyros. From Knowledge to added value: a comparative, panel-data analysis of the innovation value chain in Irish and Swiss Manufacturing firms. **KOF Working Papers**, Zurique, n. 244, nov. 2012. 41p.

RUÃO, Teresa. Uma investigação aplicada da identidade da marca: o caso das porcelanas de Vista Alegre. **Revista de Comunicação e Sociedade**, [S. l.], v. 4, p. 223-242, 2002.

RYU, K. Han; JANG, S. Relationships among hedonic and utilitarian values, satisfaction and behavioral intentions in the fast-casual restaurant industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [S. l.], v. 22, n. 3, 2010.

SCARPI, D. **Consumer Behavior in Fashion**. Upper Saddle River, New York: Prentice Hall, 2006.

SCHMITT, Bernd H. **Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SCHUMPETER, J. **History of economic analysis**. New York: Oxford University Press, 1954.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 37, p. 580-607, 1994.

SHAVININA, Larisa V.; SEERATAN, K. L. On the nature of individual innovation. In: SHAVININA, Larisa V. (Ed.). **The international handbook on innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003. Part 2, cap. 2, p. 31-43.

SHEWHART, W. A. **Economic Control of Quality of manufactured product**. Princeton: NJ, 1931.

SILVA, Edson Marchetti da. **Mensuração da satisfação e desempenho organizacional: um estudo em uma empresa de varejo**. 2006. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2006.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 66, p. 15-37, 2002.

SMITH, Daniel. **Como pensar igual a Steve Jobs**. São Paulo: Brasil Planeta, 2013.

SMITH, Gina; WOZNIAK, Steve. **iWoz: a verdadeira história da Apple segundo seu cofundador**. São Paulo: Évora, 2006.

SMITH, J. Brock; BARCLAY, Donald W. The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 61, n. 1, p. 3-21, Jan. 1997.

SOUTO, V. T. Arte + design + ciência + tecnologia = inovação. In: 11#ART INTERNATIONAL MEETING OF ART AND TECHNOLOGY, 12., 2012, Brasília. **Anais...** Brasília: PPG ARTE – Universidade de Brasília, 2012.

TAVARES, Mauro. C. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Habra, 1998. 220p.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600p.

TONTINI, G.; SILVEIRA, A. Identification of critical attributes of success in products and services: an alternative to importance-performance analysis. In: BUSINESS ASSOCIATION OF LATIN AMERICAN STUDIES, Madri. **Proceedings...** Madrid: Balas, 2005.

TURCHI, L. M. Qualidade total: afinal, de que estamos falando? Texto para discussão nº 459 – Instituto de pesquisa econômica Aplicada, 1976. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2053/1/td_0459.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2015.

UTTERBACK, James M.; ABERNATHY, William J. A dynamic model of product and progress innovation. **OMEGA - The Int. JI of Mgrnt Sci.**, [S. l.], v. 3, n. 6, 1975

VANDERMERWE, Sandra. Customer-minded growth through services. **Managing Service Quality: An International Journal**, [S. l.], v. 13, n. 4, p. 262-266, 2003.

VASCONCELOS, Marcos Augusto de. **Organizações inovadoras: estudos de casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 104p.

VOSS, C.; ROTH, A. V.; CHASE, R. B. Experience, service operations strategy, and services as destinations: foundations and exploratory investigation. **Production and operations management**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 247-266, maio 2008.

WEBB, D.; WEBSTER, C.; KREPAPA, A. An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 48, n. 2, p. 101-112, maio 2000.

WEI, Yinghong Susan; MORGAN, Neil A. Supportiveness of organizational climate, market

orientation, and new product performance in Chinese firms. **Journal of Product Innovation Management**, [S. l.], v. 21, n. 6, p. 375-388, Nov. 2004.

WESTBROOK, R. A.; OLIVER, R. L. The dimensionality of consumption emotions patterns and consumer satisfaction. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 18, n. 1, p. 84-91, 1991.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, New York, v. 23, n. 4, p. 335-345, Sept. 1995.

WOODRUFF, R. B.; SCHUMANN, D. W.; GARDIAL, S. F. Understanding value and satisfaction from the consumer's point of view. **Survey of Business**, [S. l.], v. 28, p. 33-40, 1993.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. New York: Sage Publications, 1989.

YOO, B.; DONTU, N.; LEE, S. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, New York, v. 28, n. 2, p. 195-211, 2000.

ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price. Quality and value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 52, p. 2-22, 1988.

ZEITHAML, V. A; PARASURAMAN, A; BERRY. L. L. **Delivering Quality Service: Balancing customer perception and expectations**. New York: The Free Press, 2000.

ZENONE, L. C. **Gestão estratégica de marketing: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

ZHUANG, Lee; WILLIAMSON, David; CARTER, Mike. Innovate or liquidate: are all organizations convinced? A two-phased study into the innovation process. **Management Decision**, [S. l.], v. 37, n. 1, p. 57-71, 1999.

ZOLFAGHARIAN, Mohammadali; PASWAN, Audhesh. Do consumers discern innovations in service elements? **Journal of Services Marketing**, [S. l.], v. 22, n. 5, p. 338-352, 2008.

PÊNDICE: QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA QUANTITATIVA

PESQUISA: INOVAÇÃO, SATISFAÇÃO, LEALDADE, CONFIANÇA E MARCA **Entendendo o Encantamento dos clientes.**

Esta pesquisa faz parte do desenvolvimento da tese de mestrado de Hudson Ludgero Ribeiro em administração na Universidade FUMEC, Belo Horizonte – MG, e necessita de 15 minutos para ser completada. O pesquisador garante total confidencialidade no trato de suas informações. Ninguém terá acesso individualizado a este questionário a não ser o próprio pesquisador, que se interessa apenas pelo tratamento estatístico dos dados da amostra como um todo. Para garantir a validade desta pesquisa, use de total sinceridade em suas respostas.

1. Informações Pessoais:

Idade: _____

Gênero: () Masculino () Feminino

País de origem: () Brasil () Outro. Qual: _____

2. Por lealdade a determinada marca, quanto você estaria disposto a pagar a mais por um produto, em relação ao preço de um produto similar de uma empresa concorrente?

a - 0%

b – 1-30%

c – 31-70%

d – 71-100%

3. Com relação à Apple, caso algum produto lançado não atenda seus anseios, como fica sua lealdade a marca?

a – Minha lealdade é profundamente afetada.

b – Minha lealdade é afetada, e aguardo o próximo lançamento para reavaliar.

c – Minha lealdade é pouco afetada, e acho que o próximo lançamento será melhor.

d – Minha lealdade não é afetada, e acredito que o próximo lançamento será melhor.

4. A Apple é considerada uma das empresas mais inovadoras do mundo. Em sua opinião, qual aspecto qualifica essa empresa como inovadora em relação às concorrentes?

- a – O valor que investe em novos produtos e desenvolvimento
- b – Sua estratégia de mercado
- c – O sucesso que atinge no mundo inteiro
- d – Seu relacionamento com o consumidor

5. Você acredita que a Apple continuará inovando, mesmo após a morte de Steve Jobs? Por quê?

- a – Não, acredito que não terá mais inovação na Apple
- b – Sim, acredito que continuará inovando, mas não se manterá entre as empresas mais inovadoras.
- c – Sim, acredito que continuará inovando e se manterá entre as empresas mais inovadoras.
- d – Sim, acredito que inovará ainda mais.

6. Você compra uma nova versão de determinado produto, mesmo que a antiga esteja em perfeitas condições? Se sim, o que te leva a ter essa atitude?

7. Para você, o que é a simbologia Apple? Ao ver a logomarca da maçã mordida, o que ela representa, no seu ponto de vista?

8. Você acredita que ter um produto Apple influencia no seu jeito de ver o mundo e no seu estilo de vida? Por quê?

9. Caso tenha adquirido um produto Apple, por que deu preferência a essa marca?

- () a – Relação custo x benefício
- () b – Para atender uma necessidade tecnológica
- () c – Boa experiência com outros produtos da mesma marca
- () d – Por uma questão de status

10. Em relação ao seu nível de satisfação sobre os produtos da Apple:

- () a – não me atendem
- () b – atendem, mas podem melhorar
- () c – atendem bem minhas expectativas
- () d – atendem plenamente, superando minhas expectativas