

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**A ESTRATÉGIA DA INOVAÇÃO POR
DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS: ESTUDO DE
CASO DA APPLE**

GUSTAVO MONTEZANO SACRAMENTO
Matrícula nº: 106030240

ORIENTADOR(A): Prof. Renata La Rovere

ABRIL 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**A ESTRATÉGIA DA INOVAÇÃO POR
DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS: ESTUDO DE
CASO DA APPLE**

GUSTAVO MONTEZANO SACRAMENTO
Matrícula nº: 106030240

ABRIL 2011

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do autor.

RESUMO

O trabalho focaliza o estudo dos tipos de inovações e seus benefícios, em particular, as inovações por diferenciação de produtos. Também são analisadas as estratégias empresariais inovadoras e o ambiente institucional adequado para serem implementadas. Por fim, é feito um estudo de caso da empresa norte-americana Apple, avaliando o papel das inovações na sua história.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	6
CAPÍTULO I – A ESTRATÉGIA DA INOVAÇÃO.....	7
I.1. – INOVAÇÃO: CONCEITO E BENEFÍCIOS	7
I.2. – DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES.....	9
I.3. – “CONHECIMENTO COMO BEM PÚBLICO” X INCENTIVO A INOVAR	14
I.4. – A IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL	16
CAPÍTULO II – DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO: INOVAÇÃO PARTICULAR... 20	
II.1. – TIPOS DE INOVAÇÃO	20
II.2. – INOVAÇÃO POR DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO	23
II.3. – IMAGEM E MARCA: INOVAÇÃO DE MARKETING ALÉM DA PROMOÇÃO DE PRODUTOS....	29
CAPÍTULO 3 – O CASO DA APPLE.....	32
III.1. – HISTÓRIA	32
III.2. – REESTRUTURAÇÃO	37
III.3. – SITUAÇÃO ATUAL E FUTURA.....	40
CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABELAS E QUADROS

GRÁFICOS

GRÁFICO I – ÍNDICES DOW JONES (.DJI) E NASDAQ (.IXIC) NO PERÍODO DE 06/01/2006 A 31/12/2009.....	10
GRÁFICO II – MARKET SHARE MUNDIAL DE COMPUTADORES PESSOAIS DA APPLE NO PERÍODO DE 1980-1998.....	33
GRÁFICO III – PREÇO DAS AÇÕES DA APPLE INC. LISTADAS NA NASDAQ NO PERÍODO DE 25/12/84 A 27/12/97 (EM DÓLARES).....	36
GRÁFICO IV – PREÇO DAS AÇÕES DA APPLE INC. LISTADAS NA NASDAQ NO PERÍODO DE 25/12/84 A 28/12/10 (EM DÓLARES).....	40

TABELAS

TABELA I – RANKING DAS EMPRESAS MAIS INOVADORAS DO MUNDO.....	13
TABELA II – RANKING DOS MELHORES PAÍSES PARA FAZER NEGÓCIO.....	19
TABELA III – APPLE: INFORMAÇÕES FINANCEIRAS, 1981-1998 (EM MILHÕES DE DÓLARES) ..	36
TABELA IV – APPLE: INFORMAÇÕES FINANCEIRAS, 2008-2010 (EM MILHÕES DE DÓLARES) ..	40
TABELA V – APPLE: INFORMAÇÕES FINANCEIRAS, 2008-2010 (EM MILHÕES DE DÓLARES) ...	42

QUADROS E DIAGRAMAS

QUADRO I – CLASSIFICAÇÃO DE INOVAÇÕES POR DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO.....	28
DIAGRAMA I – O ENTENDIMENTO DA MARCA NO PASSADO E HOJE.....	30

INTRODUÇÃO

A empresa norte-americana Apple é considerada um símbolo de inovação do século XXI. Além de ser uma empresa altamente inovadora, a Apple é a segunda empresa com maior valor de mercado do mundo. O valor da soma das suas ações chegou a aproximadamente 292,76 bilhões de dólares no final de 2010. À frente da Apple encontra-se apenas a Exxon Mobile, gigantesca do petróleo e também norte-americana. Porém, os analistas de mercado acreditam que, nos próximos doze meses, o valor de mercado da Apple já deve ultrapassar o da primeira colocada. Sendo assim, a empresa se tornará a mais valiosa do mundo (BLOOMBERG, 2010).

O caso da Apple permite compreender como uma empresa de tecnologia, que possui uma estrutura relativamente pequena, pode ser mais valiosa do que grandes empresas do setor industrial, de energia ou de alimentação. Diferentemente da maioria das empresas, o valor da Apple está nos seus ativos intangíveis, principalmente, conhecimento e marca. O caso também permite entender como uma empresa que estava praticamente falida há 15 anos conseguiu se reestruturar e tornar-se hoje a segunda empresa mais valiosa do mundo.

Para se salvar a Apple teve que recorrer às suas origens e voltar a ser uma empresa inovadora, principalmente em produtos e marketing. Através de estratégias de desenvolvimento de inovações por diferenciação de produto, a empresa se afasta de seus concorrentes e age praticamente como monopolista em determinados nichos da indústria de tecnologia (KAHNEY, 2009). A importância da diferenciação de produtos para a Apple fica clara quando analisamos o seu passado e projetamos o seu futuro.

O objetivo desse trabalho é analisar a importância das inovações no processo de concorrência capitalista, especialmente daquelas por diferenciação de produtos. Para isso, serão analisados os diferentes tipos de inovações e seus benefícios. Por fim, para exemplificar, será feito um estudo de caso da empresa Apple.

No capítulo 1, o conceito de inovação e seus benefícios são apresentados. Também são analisadas as estratégias inovadoras e a importância do Estado no processo inovador. No capítulo 2, são analisados os tipos de inovações, com destaque para a diferenciação de produtos. Por fim, no capítulo 3, é realizado um estudo de caso da empresa Apple, a partir da análise da sua história e da sua situação atual e futura.

CAPÍTULO I – A ESTRATÉGIA DA INOVAÇÃO

1.1. – Inovação: conceito e benefícios

Uma inovação ocorre quando um novo produto ou um produto já existente significativamente melhorado é introduzido no mercado. Além de produtos, as inovações também ocorrem em processos, métodos de marketing e métodos organizacionais de uma firma. Assim como os produtos devem ser introduzidos no mercado para serem caracterizados como inovação, os processos, métodos de marketing e organizacionais também devem ser efetivamente implementados pela firma para serem considerados uma inovação (MANUAL DE OSLO, 2005).

“Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OECD, 2005: 55)

O conceito de inovação ganhou destaque no estudo da economia a partir dos trabalhos de Joseph Schumpeter. Em sua obra o autor considera que as inovações são o motor da economia capitalista, ou seja, são as principais responsáveis pelo desenvolvimento econômico. Para Schumpeter, inovações são novas tecnologias que surgem para substituir antigas tecnologias em um processo chamado de “destruição criativa” (SZMRECSÁNYI, 2003).

Quando Schumpeter nomeia as inovações como o motor da economia capitalista é preciso entender o processo inovador como um processo de “caráter progressivo”. A introdução ou aperfeiçoamento de um produto, processo ou método, ou seja, o processo de “destruição criativa”, nada mais é do que um processo de evolução, onde tecnologias ultrapassadas dão lugar a tecnologias melhores que trazem benefícios para os consumidores ou para os produtores (POSSAS, 1999).

Os benefícios de uma inovação para os produtores estão associados ao aumento de demanda ou a redução dos custos. As inovações são responsáveis por gerar vantagens competitivas para a empresa em relação aos seus concorrentes. Estas vantagens podem se destacar em toda a cadeia produtiva da firma, desde a negociação dos insumos até a relação de

venda com os consumidores finais. Tratam-se basicamente de vantagens que reduzem os custos do negócio ou que geram benefícios na venda do produto. Por isso, neste trabalho as vantagens competitivas do produtor são divididas em dois grupos: relativas ao aumento de demanda e as relativas à redução de custos.

As vantagens competitivas relativas à redução de custos estão relacionadas diretamente com as inovações de processos e de métodos organizacionais. No caso de inovações de processo que aumentam a eficiência, a empresa adquire uma vantagem de custo sobre seus competidores permitindo uma margem sobre custos mais elevados para o preço de mercado prevalente. As inovações organizacionais também podem elevar a eficiência das operações da firma e assim reduzir os custos. Porém, existem casos de inovações organizacionais que não visam apenas reduzir custos, por exemplo, a capacitação de funcionários. A empresa que investe em treinamento tem a esperança de ganhos futuros com a qualidade da sua mão-de-obra. (OECD, 2005).

As vantagens competitivas relativas ao aumento da demanda estão relacionadas diretamente com as inovações de produtos e de marketing, e indiretamente com as inovações de processos e organizacionais. Isto porque, as inovações que geram vantagens competitivas relativas à redução de custos podem ser usadas para aumentar a demanda ganhando fatias de mercado, basta que as empresas compitam em preços com seus concorrentes. No caso da inovação de produto, a empresa pode ganhar uma vantagem competitiva por meio da introdução de um novo produto ou um produto aperfeiçoado, o que lhe confere a possibilidade de maior demanda. Por fim, as inovações de marketing também fazem a firma ganhar vantagens competitivas que aumentam a demanda por meio de estratégias de vendas que são usadas pelas empresas para influenciar a demanda por seus produtos (OECD, 2005). As inovações de produtos e de marketing formam as chamadas inovações por diferenciação de produto que serão alvo de uma análise mais detalhada no Capítulo 2 deste trabalho.

Já os benefícios da inovação para os consumidores estão associados ao aumento de bem-estar ou a redução de preços. O aumento de bem-estar do consumidor ocorre quando a variedade de produtos para sua escolha aumenta. O surgimento de novos produtos que aumenta leque de opções dos consumidores é fruto da inovação de produtos. Os benefícios relacionados com a redução de preços somente ocorrem quando os produtores resolvem competir em preços. Como já visto as vantagens competitivas relativas à redução de custos do produtor, inovações de processos e métodos organizacionais, podem levar a uma redução dos

preços como uma estratégia das firmas para ganhar fatias de mercado e acabar gerando benefícios para os consumidores.

As inovações trazem benefícios para ambos os lados, produtores e consumidores, porém, para os empresários sua importância é primordial. Trata-se de uma questão estratégica para a sobrevivência da firma em meio ao processo de concorrência capitalista (PENROSE, 2006).

1.2. – Desenvolvimento de Inovações

O processo de concorrência capitalista sempre foi marcado pela forte competição entre seus agentes. Uma disputa sem fim previsível onde a firma que está no topo hoje, amanhã pode ser superada pelos seus concorrentes ou por novos entrantes. É um processo altamente dinâmico onde a busca por novos produtos que cativem os clientes e tecnologias mais eficientes é constante e as empresas que não participam deste processo certamente ficam para trás. A obtenção de vantagens competitivas se torna necessária para a firma superar seus concorrentes ou apenas para acompanhar a dinâmica do mercado, garantir que a empresa não fique obsoleta com custos mais altos do que seus concorrentes ou com produtos menos desejados pelos consumidores (POSSAS, 1999).

A empresa pode ter um comportamento reativo e inovar para evitar a perda de mercado para os seus competidores e sobreviver no mercado ou pode ter um comportamento pró-ativo, inovando para ganhar posições de mercado frente aos seus competidores (TIROLE, 1995). Em ambos os contextos as inovações aparecem como uma poderosa arma estratégica para as empresas.

Apesar de ser uma importante arma estratégica para as empresas no processo de concorrência capitalista a estratégia da inovação é vista como algo complexo na estrutura administrativa da firma. Isto porque a decisão de inovar está associada à incerteza sobre os resultados, este é o risco da atividade inovadora (BURLAMAQUI, 2003). Em meio a este ambiente de grande incerteza a decisão de inovar envolve as expectativas dos empreendedores quanto aos retornos, ou seja, é a decisão de trocar o lucro presente por um incerto lucro futuro. Deve ser traçada uma estratégia pela empresa que deseja inovar, mas o resultado nem

sempre aparece no curto prazo, o investimento pode apresentar retorno somente em longo prazo.

Keynes dizia que investir exige arrojo e determinação por parte dos agentes, o chamado *animal-spirit*. Este “espírito” do investidor que Keynes menciona é análogo ao sentimento das empresas na hora de apostar em uma estratégia de inovação (BURLAMAQUI, 2003).

A estratégia inovadora de uma empresa pode ocorrer por dois caminhos, desenvolvimento da inovação ou aquisição da inovação. O primeiro é o mais arriscado, o investimento envolve maior grau de incerteza e os retornos são de médio e longo prazo. Já o segundo é menos ariscado, o investimento tem menor grau de incerteza e os retornos normalmente são de curto prazo (OECD, 2005).

A questão que leva uma empresa a adotar a estratégia de desenvolvimento da inovação é fato dela se tornar pioneira naquilo que desenvolveu. O pioneirismo da firma inovadora concede uma vantagem de posicionamento no mercado em relação aos seus concorrentes, é uma estratégia pró-ativa na busca de ganhar mercado (TIROLE, 1995). A empresa que desenvolve a inovação tem um período de tempo para aproveitar os benefícios da inovação até que seus concorrentes consigam desenvolver inovações similares ou até mesmo melhores. Porém, enquanto os concorrentes não a superam, a empresa desenvolvedora da inovação age como monopolista, fixando preços acima do custo médio da produção e assim garantindo lucros extraordinários (POSSAS, 1999).

Em sua contribuição para os estudos sobre inovação, Schumpeter afirma que este monopólio das empresas inovadoras é apenas temporário e se a empresa deseja continuar agindo como monopolista deve seguir inovando constantemente. Este é o dinamismo do processo de concorrência capitalista, a tecnologia que hoje é melhor, amanhã pode ser superada por novas tecnologias (SCHUMPETER, 1983, [1912]).

“Schumpeter ressalta que a posição monopolista é sempre temporária, estando permanentemente sujeita a ser contestada, e ‘só pode ser mantida com muita atenção e energia’, – isto é, requer um esforço continuado de inovação/aperfeiçoamentos tecnológicos sob pena de, cedo ou tarde, a inovação propiciadora dos ganhos monopólicos ser imitada, contornada ou superada por concorrentes. Nesse sentido, se bem é certo que práticas restritivas possam fundamentar-se em patentes, estas não são suficientes para cristalizar posições de vantagem de seu detentor.” (LEOPARDI, 2009: 376)

A estratégia desenvolvedora pode garantir poder de monopólio para a firma durante certo período, mas como já dito ela apresenta um risco mais elevado e retorno do investimento em médio e logo prazo. Isto porque o principal mecanismo para o desenvolvimento de inovações é a atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Em muitos casos para a firma iniciar a estratégia de desenvolvimento de inovações é necessário que ocorra antes uma inovação organizacional dentro da empresa, ou seja, uma empresa que antes não investia da atividade de P&D passa a incluir essa atividade em sua estrutura para se tornar desenvolvedora.

Normalmente a atividade de P&D requer tempo para que traga retornos, não é um investimento para o curto prazo e não se tem a garantia de que trará retorno para um determinado produto ou processo específico. Como já dito, não se sabe se a P&D vai resultar no desenvolvimento bem-sucedido de um produto comercializável ou de um processo de produção mais eficiente, por exemplo (OECD, 2005). É um processo de criação, onde a única maneira de saber o resultado é testando a inovação. Além disso, o investimento em P&D é considerado de baixa flexibilidade, ou seja, é difícil para a firma recuperar o investimento caso ela deseje cancelar o projeto. É o chamado *sunk cost*, ou custo irre recuperável, que apresenta alto grau de risco (OECD, 2005).

Uma característica importante da atividade de P&D é que se trata de atividade que deixa legados para a firma. Mesmo que o resultado do desenvolvimento de uma inovação não tenha sido positivo, o conhecimento acumulado no processo fica guardado e pode ser utilizado na geração de uma nova inovação. O conhecimento é um ativo intangível da empresa e pode ser usado em novos projetos. Por isso, a empresa deve se preocupar em ter o controle do processo de aprendizagem. Pois o conhecimento gerado no desenvolvimento da inovação pode ajudar a desenvolver novas inovações (POSSAS, 1999).

Além do controle do processo de aprendizagem, outras inovações como, por exemplo, uma inovação na estrutura organizacional que torne a firma mais livre e flexível, permitindo que trabalhadores tenham maior autonomia para tomar decisões e definir suas responsabilidades, pode ajudar no processo de desenvolvimento de novas inovações. Por fim, o desenvolvimento inovações gera mais facilidades para o desenvolvimento de novas inovações, por isso, a empresa que adota a estratégia de desenvolvimento tende a seguir inovando constantemente (NELSON, 2006).

“As empresas precisam aprender a tirar vantagem de certo tipo de inovações e das coisas necessárias para fazê-las, o que requer certa concentração ou pelo menos coerência, mais do que esforços aleatórios. Além disso, em muitas tecnologias, uma inovação aponta mais ou menos para um conjunto de outras, e a aprendizagem e os esforços complementares desenvolvidos na primeira inovação fornecem a base para a segunda etapa.” (NELSON, 2006: 183)

A empresa que opta por uma estratégia de aquisição de inovação está tendo uma atitude reativa, apenas garantindo sua sobrevivência no mercado. Esta empresa não vai poder se aproveitar de uma situação de monopólio por que certamente a empresa pioneira no desenvolvimento da inovação já o fez. Estas empresas adquirem as inovações para não ficarem obsoletas é uma forma de acompanhar as tendências do mercado (OECD, 2005). Por exemplo, certamente uma firma que não adquire uma inovação de processo que reduzisse consideravelmente os custos de produção não conseguiria acompanhar seus concorrentes que a adquiriram, e assim, não sobreviverá no processo de concorrência capitalista. Possivelmente a empresa desenvolvedora da inovação já possui uma tecnologia superior à que foi repassada para as outras empresas ou, o que seria mais raro, acredita ter um melhor custo-benefício na comercialização da inovação do que na situação de monopólio.

Esta situação pode apresentar exceções quando a firma adquire uma inovação de outra firma de fora do seu mercado de atuação. Neste caso a firma que adquire a inovação passa a atuar como monopolista até suas concorrentes naquele mercado adquiram ou desenvolvam uma inovação similar, ou melhor. É o caso, por exemplo, de uma empresa que compra uma tecnologia estrangeira que ainda não existente no seu país, ela não desenvolveu a tecnologia, mas se torna pioneira na sua implementação naquele mercado.

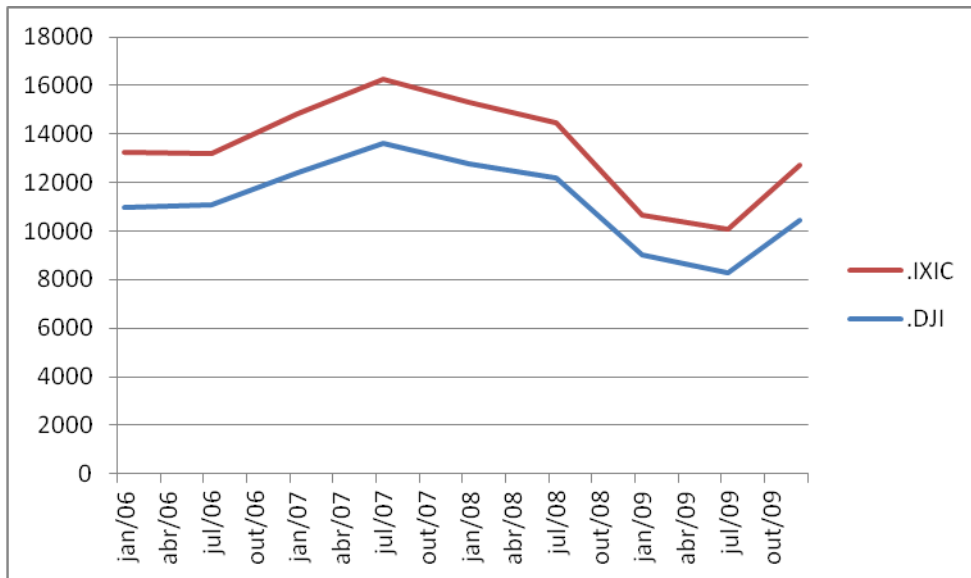
A análise empírica de dados comprova que empresas desenvolvedoras de inovações se destacam frente aos seus concorrentes no mercado mundial. Na TABELA I deste trabalho encontra-se o ranking das cinquenta empresas mais inovadoras do mundo segundo o anuário do periódico americano *BussinesWeek*. Pode-se observar que a média da variação do preço das ações das cinquenta empresas listadas durante o período de 2006 a 2009 é positiva de 7,7%. Já os índices DOWJONES e NASDAQ, índices de duas das principais bolsas de valores do mundo, sofrem (respectivamente) uma variação negativa de 2,17% e positiva de 1,86% mesmo período (vide GRÁFICO I). A diferença fica ainda maior quando selecionamos apenas as dez primeiras colocadas no ranking, estas apresentaram uma variação positiva de 18% nos preços de suas ações, uma diferença em relação aos índices DOW JONES e NASDAQ de mais de dezesseis pontos percentuais.

TABELA I – Ranking das Empresas Mais Inovadoras do Mundo

Posição 2010	Posição 2009	Empresa	País	Varição das Ações 2006-09 (%)	Varição do Faturamento 2006-09 (%)	Varição do Lucro 2006-09 (%)
1	1	Apple	EUA	35	30	29
2	2	Google	EUA	10	31	2
3	4	Microsoft	EUA	3	10	-4
4	6	IBM	EUA	12	2	11
5	3	Toyota Motor	Japão	-20	-11	NA
6	11	Amazon.com	EUA	51	29	6
7	27	LG Electronics	Coréia do Sul	31	16	707
8	NR	BYD	China	99	42	-1
9	17	General Electric	EUA	-22	-1	-25
10	14	Sony	Japão	-19	-5	NA
11	16	Samsung Electronics	Coréia do Sul	10	17	-9
12	33	Intel	EUA	3	0	12
13	31	Ford Motor	EUA	10	-12	NA
14	8	Research In Motion	Canadá	17	75	-6
15	18	Volkswagen	Alemanha	8	0	14
16	7	Hewlett-Packard	EUA	9	8	9
17	13	Tata Group	Índia	-	-	-
18	20	BMW	Alemanha	-8	0	NA
19	24	Coca-Cola	EUA	9	9	1
20	5	Nintendo	Japão	-8	22	3
21	10	Wal-Mart Stores	EUA	7	6	-1
22	NR	Hyundai Motor	Coréia do Sul	23	12	17
23	9	Nokia	Finlândia	-14	0	-37
24	34	Virgin Group	Inglaterra	-	-	-
25	12	Procter & Gamble	EUA	1	5	2
26	22	Honda Motor	Japão	-11	-9	NA
27	NR	Fast Retailing	Japão	17	15	0
28	NR	Haier Electronics	China	28	22	-15
29	19	McDonald's	EUA	15	2	10
30	46	Lenovo	China	18	-1	NA
31	32	Cisco Systems	EUA	-4	8	-6
32	21	Walt Disney	EUA	0	2	0
33	15	Reliance Industries	Índia	21	23	-4
34	NR	Siemens	Alemanha	-3	-4	27
35	NR	Dell	EUA	-17	-4	-7
36	38	Nestlé	Suíça	8	4	1
37	NR	British Sky Broadcasting	Inglaterra	6	9	-10
38	25	Vodafone	Inglaterra	6	17	-13
39	47	JPMorgan Chase	EUA	-2	18	-21
40	NR	Oracle	EUA	13	13	5
41	NR	Petrobras	Brasil	18	5	-11
42	42	Banco Santander	Espanha	2	-1	8
43	48	Fiat	Itália	-10	-2	-12
44	NR	China Mobile	China	1	16	1
45	NR	Goldman Sachs	EUA	-5	6	4
46	43	Nike	EUA	12	5	2
47	NR	HTC	Taiwan	6	11	-11
48	40	Facebook	EUA	-	-	-
49	36	HSBC	Inglaterra	-5	-7	-45
50	30	Verizon	EUA	1	7	6

(FONTE: BUSINESSWEEK, 2010)

GRÁFICO I – Índices Dow Jones (.DJI) e NASDAQ (.IXIC) no período de 06/01/2006 a 31/12/2009



(FONTE: GOOGLE FINANCE, 2010)

1.3. “Conhecimento como Bem Público” X Incentivo a Inovar

Como já vimos, a estratégia de desenvolvimento de inovação pode gerar lucros extraordinários. Porém, a decisão da firma em adotar esta estratégia depende da possibilidade de apropriação ou não destes lucros. Uma firma somente se sentirá incentivada a inovar se puder desfrutar dos benefícios gerados pela inovação, ou seja, dos lucros extraordinários (OECD, 2005).

A obtenção de lucros extraordinários por parte da firma é consequência da sua atuação como monopolista. Esta situação é possibilitada pelos benefícios gerados na inovação, seja em relação à redução de custos ou ao aumento de demanda. Para a empresa desenvolvedora da inovação a possibilidade de atuar como monopolista pode ser algo positivo, mas para a economia de um país pode não ser. Normalmente é melhor que ocorra um processo de difusão da inovação. Assim, os benefícios gerados podem ser compartilhados com outras empresas do mercado e conseqüentemente com mais consumidores. Neste caso, a empresa inovadora deixaria de atuar como monopolista e passaria a competir no mercado com as demais empresas. Paulo Tigre afirma que as inovações possibilitam que as empresas exerçam poder monopolístico temporário. Porém, somente sua difusão é capaz de gerar impactos macroeconômicos na economia (TIGRE, 1998).

O processo de difusão da inovação pode ser justificado pelo seguinte argumento: O conhecimento gerado no desenvolvimento da inovação é um “bem público” (STIGLITZ, 1999). É preciso entender que em seu argumento Stiglitz (1999) diferencia a inovação em si (produto, processo, método organizacional ou de marketing) do conhecimento gerado no seu desenvolvimento. Para o autor somente o conhecimento é um “bem público”. Isto porque, além de ser um bem não-rival e não excludente, é um fator fundamental para o desenvolvimento econômico e social dos países.

Entretanto, a questão da difusão da inovação esbarra na questão da apropriabilidade, ou seja, o proveito dos benefícios resultantes por parte dos inovadores. Este proveito é prêmio do inovador pelo investimento e os riscos do desenvolvimento da inovação e deve ser respeitado. Caso não seja respeitado, não haverá mais incentivo para os agentes seguirem desenvolvendo inovações. O que se vê é um *trade-off* entre difusão e apropriação da inovação (LEOPARDI, 2009).

Como visto, a difusão da inovação é tratada como uma questão de interesse coletivo. Porém, a preservação do incentivo a inovar também deve ser tratada da mesma forma. Isto porque, como vimos na primeira seção deste capítulo, são as inovações que movem a economia capitalista, é motor do desenvolvimento econômico. Sendo assim, é papel do Estado garantir que o espírito inovador não se apague.

O ponto chave da questão é achar o equilíbrio entre a difusão e a apropriação. Não pode haver abusos por parte dos inovadores e, tampouco, pelos órgãos reguladores de mercado. Os agentes devem sempre estar incentivados a inovar e os resultados das inovações devem ser usados de forma inteligente para beneficiar toda a economia.

“c) a inovação é o substrato dos transbordamentos. Os benefícios da inovação criadora são raramente apropriados por completo pela empresa inventora. As empresas que inovam por meio da adoção de uma inovação podem beneficiar-se dos transbordamentos de conhecimentos ou do uso da inovação original. Para algumas atividades de inovação os custos da imitação são substancialmente menores que os custos de desenvolvimento, por isso deve-se exigir um mecanismo efetivo de apropriação, que ofereça um incentivo a inovar;” (OECD, 2005: 43)

Neste contexto a defesa da propriedade intelectual presta um serviço fundamental para economia, pois as patentes são uma importante ferramenta para garantir o equilíbrio entre a apropriação dos benefícios pelo desenvolvedor da inovação e a difusão da inovação para o restante da economia. O mecanismo de patentes permite que o inovador lucre mesmo que ele não esteja em uma situação de monopólio, ou seja, mesmo que a sua inovação esteja sendo

utilizada por concorrentes. O lucro da firma é garantido pelo pagamento de royalties por parte das outras empresas. Sem dúvida o sistema de patentes é fundamental para haver difusão sem desincentivo a inovação (LEOPARDI, 2009).

“A pesquisa e o desenvolvimento para elaboração de novos produtos (no sentido mais abrangente) requerem, na maioria das vezes, grandes investimentos. Proteger esse produto através de uma patente significa prevenir-se de que competidores copiem e vendam esse produto a um preço mais baixo, uma vez que eles não foram onerados com os custos da pesquisa e desenvolvimento do produto. A proteção conferida pela patente é, portanto, um valioso e imprescindível instrumento para que a invenção e a criação industrializável se torne um investimento rentável. Patente é um título de propriedade temporária sobre uma invenção ou modelo de utilidade, outorgados pelo Estado aos inventores ou autores ou outras pessoas físicas ou jurídicas detentoras de direitos sobre a criação. Em contrapartida, o inventor se obriga a revelar detalhadamente todo o conteúdo técnico da matéria protegida pela patente. Durante o prazo de vigência da patente, o titular tem o direito de excluir terceiros, sem sua prévia autorização, de atos relativos à matéria protegida, tais como fabricação, comercialização, importação, uso, venda, etc.” (INSTITUTO NACIONAL DE PROPIEDADE INTELECTUAL, 2010. Disponível em: <www.inpi.gov.br>)

1.4. A Importância do Ambiente Institucional

A importância do mecanismo de patentes no processo de incentivo a inovação foi explicitada na seção anterior, porém este é apenas um fator de um conjunto de medidas que visam este objetivo. O desenvolvimento de inovações não depende apenas da vontade do empresário, ou seja, do *animal-spirit* apontado por Burlamaqui (2003). O inovador precisa de uma estrutura de elementos que o ampare. As políticas de incentivo a inovação devem formar um ambiente institucional adequado para prática de atividades inovadoras, neste momento fica claro a importância do Estado como agente fomentador da inovação. Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005), alguns dos fatores fundamentais para se ter um ambiente institucional propício à atividade inovadora são:

a) Educação

Muitos conhecimentos sobre inovação estão incorporados nas pessoas e em suas habilidades, e habilidades apropriadas são necessárias para se fazer um uso inteligente das fontes de conhecimento externas ou codificadas. O papel do capital humano na inovação é importante tanto para a empresa quanto em nível agregado. A qualidade do sistema educacional de um país é fundamental para determinar seu caráter inovador (OECD, 2005).

A relação entre inovação e educação tem efeito sobre a atividade de P&D. Como vimos na seção 1.2 deste trabalho, P&D é principal ferramenta para o desenvolvimento de inovações. É importante destacar que o sistema educacional de um ambiente propício a inovação deve ser composto por uma educação de base que garanta padrões educacionais dignos para a população e, principalmente, uma educação superior de ponta.

As universidades são grandes centros geradores de conhecimento científico. Além disso, importância dessas instituições é crucial para formar profissionais capazes de atuar com sucesso dentro dos departamentos de P&D das empresas.

Uma simples análise dos inúmeros rankings publicados por diferentes instituições, nos quais é feita uma lista das melhores universidades do mundo, pode-se constatar que apesar da ordem e dos critérios de avaliação variar, a predominância de entidades norte-americanas no topo das listas é sempre constante. Por exemplo, no ranking das cinquenta melhores universidades do mundo listadas pela Universidade de Shanghai, 36 são americanas (ARWU, 2010). Já no ranking publicado pelo site QS World University Ranking, das cinquenta primeiras colocadas no ranking apenas 31 são norte-americanas (QS, 2010). Esta análise quando cruzada com a TABELA I, Ranking das Empresas Mais Inovadoras do Mundo, que também tem predomínio de instituições norte-americanas, mostra uma relação positiva entre inovação e educação, mais particularmente entre inovação e educação de nível superior.

b) Políticas Públicas de Inovação

Como já dito anteriormente o papel do Estado no desenvolvimento de um país inovador é crucial. A política educacional apresentada no tópico acima seja talvez a mais importante, mas existem outras políticas públicas com o objetivo de incentivar a inovação, por exemplo, a isenção fiscal para empresas inovadoras. Toda e qualquer medida que incentive as empresas a inovar deve ser analisada pelo governo, afinal o desenvolvimento econômico é resultado das inovações (SCHUMPETER, 1984, [1912]).

c) Poder Legislativo e Jurídico

As Leis e a regulação vigente são parte da estrutura na qual as empresas operam. Padrões bem delineados podem fornecer um forte indício para sustentar e guiar atividades inovadoras. Em um ambiente institucional adequado para a inovação as leis e regulações devem ser flexíveis (OECD, 2005). Como todo o processo de caráter empreendedor, a

inovação necessita de um ambiente institucional eficiente, ao contrário do que ocorre em países como o Brasil, onde a burocracia é ineficiente e acaba elevando custos e gerando atrasos no processo.

Pode-se analisar na TABELA II, o ranking dos melhores países para fazer negócio em 2010 segundo o Banco Mundial. Na primeira e última coluna da tabela, os quesitos facilidade para abrir e fechar um negócio são importantes na classificação dos Estados Unidos entre os primeiros colocados.

Direitos de propriedade claros são também vitais para a melhoria dos incentivos a inovar, a lei de patentes deve ser bem definida para ajudar na hora de tomar a decisão de investir. Além disso, o poder judiciário deve ter credibilidade, a segurança jurídica é fundamental para a decisão de investir.

d) Crédito para Inovação

A existência de instituições financeiras que possibilitem o acesso ao crédito de risco é fundamental para o incentivo a inovação. A atividade inovadora é na sua essência de risco e muitas vezes exigem investimentos altos com retornos em longo prazo, políticas públicas que facilitem o crédito a inovação devem ser usadas para garantir a oferta de instituições financeiras dispostas a participar do processo (OECD, 2005). O financiamento da atividade inovadora pode ser via empréstimo ou por outros mecanismos financeiros, como por exemplo, fundos de investimento de capital de risco, os chamados fundos de *venture capital*.

Os tópicos apresentados acima apresentam alguns dos fatores importantes para se ter um ambiente institucional propício à inovação. São exatamente estes pontos que a empresário irá analisar para sua tomada de decisão. Provavelmente ele somente irá decidir por adotar uma estratégia pró-ativa, ou seja, de desenvolvimento de inovações, caso acredite que o ambiente institucional é adequado e confiável para o investimento. Tomada essa decisão, existem quatro opções de tipos de inovações: de produto, de processos, de métodos organizacionais e de marketing (OECD, 2005). Estas quatro opções serão apresentadas no capítulo seguinte deste trabalho, porém as inovações de produto serão especialmente analisadas. No último capítulo será apresentado o caso da empresa norte-americana Apple, que nos últimos anos vem apostando nas inovações de produto e atingindo resultados acima dos seus concorrentes.

TABELA II – Ranking dos Melhores Países para Fazer Negócio

Posição	País	Facilidade para Abrir um Negócio	Obtenção de Crédito	Proteção para o Investidor	Pagamento de Impostos	Comércio Internacional	Cumprimento de Contratos	Facilidade para Fechar um Negócio
1	Cingapura	4	6	2	4	1	13	2
2	Hong Kong	6	2	3	3	2	2	15
3	Nova Zelândia	1	2	1	26	28	9	16
4	UK	17	2	10	16	15	23	7
5	US	9	6	5	62	20	8	14
6	Dinamarca	27	15	28	13	5	30	5
7	Canadá	3	32	5	10	41	58	3
8	Noruega	33	46	20	18	9	4	4
9	Irlanda	11	15	5	7	23	37	9
10	Austrália	2	6	59	48	29	16	12
11	Arábia Saudita	13	46	16	6	18	140	65
12	Geórgia	8	15	20	61	35	41	105
13	Finlândia	32	32	59	65	6	11	6
14	Suécia	39	72	28	39	7	52	18
15	Groelândia	29	32	74	35	79	3	17
16	Coreia do Sul	60	15	74	49	8	5	13
17	Estônia	37	32	59	30	4	50	70
18	Japão	98	15	16	112	24	19	1
19	Tailândia	95	72	12	91	12	25	46
20	Maurício	12	89	12	12	22	61	71
21	Malásia	113	1	4	23	37	59	55
22	Alemanha	88	15	93	88	14	6	35
23	Lituânia	87	46	93	44	31	17	39
24	Letônia	53	6	59	59	16	14	80
25	Bélgica	31	46	16	70	44	21	8
26	France	21	46	74	55	26	7	44
27	Suíça	80	15	167	16	43	28	41
28	Bahrain	78	89	59	14	33	117	26
29	Israel	36	6	5	82	10	96	40
30	Holanda	71	46	109	27	13	29	11

(FONTE: BANCO MUNDIAL, 2010)

CAPÍTULO II – DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO: INOVAÇÃO PARTICULAR

II.1. – Tipos de Inovação

No primeiro capítulo foram apresentados os quatro tipos de inovação (produto, processo, métodos organizacionais e de marketing) e os seus benefícios. Nessa seção será feita uma análise separada de cada tipo.

a) Inovação de Produto

“Uma **inovação de produto** é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.” (OECD, 2005: 57)

A inovação de produto pode ocorrer através da criação de novas tecnologias, ou através da utilização diferenciada das já existentes. Um produto não precisa ser totalmente novo para considerado uma inovação, basta que seja utilizado de uma forma inédita. Por exemplo, muitos produtos de utilização residencial surgiram para o uso industrial, a migração desses produtos da indústria para as residências é caracterizada como uma inovação de produto (OECD, 2005).

A melhora significativa de produtos e serviços já existentes também é considerada uma inovação de produto. Por exemplo, uma firma que presta serviços de auditoria contábil está inovando quando passa a desempenhar exatamente a mesma atividade em tempo bastante inferior. Neste caso, há uma inovação de produto devido à melhora significativa no serviço (OECD, 2005).

b) Inovação de Processo

“Uma **inovação de processo** é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.” (OECD, 2005: 58)

As inovações de processo estão normalmente relacionadas à redução de custos de produção ou de distribuição. Novos métodos de produção e de logística são exemplos clássicos de inovações de processo que visam reduzir custos. Porém, estas inovações também podem melhorar a qualidade do produto ou do serviço (POSSAS, 1999). Por exemplo, a automação de uma linha de produção além de reduzir custos pode melhorar o acabamento do produto. Sendo assim, é uma inovação de processo que também melhora a qualidade do produto ofertado. Assim como ocorre na inovação de produto, a melhora significativa dos processos também é considerada uma inovação (OECD, 2005).

c) Inovação de Marketing

“Uma **inovação de marketing** é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.” (OECD, 2005: 59)

As inovações de marketing têm o objetivo claro de aumentar as vendas. São medidas adotadas pelas empresas para ganhar novos mercados ou para reposicionar-se. Para este tipo de inovação ocorrer basta que haja a implementação de um método de marketing que não tenha sido previamente usado pela empresa. O novo método pode ter sido desenvolvido internamente pela empresa ou importado de outras organizações (OECD, 2005).

As inovações de marketing podem ocorrer de quatro modos: em design, posicionamento de produto, promoção de produto ou fixação de preços. As inovações de marketing em design acarretam mudanças estéticas no produto ou na sua embalagem. São mudanças na aparência ou na forma do produto que não alteram as suas características funcionais ou de uso (Caso alterasse, estaria caracterizada uma inovação de produto). As inovações de marketing em posicionamento de produtos referem-se principalmente à relação com os consumidores como, por exemplo, formas de comercialização, assistência técnica e financiamento. As inovações em promoção de produtos estão relacionadas à ativação de um produto ou de uma marca no mercado. Estas inovações buscam dar uma nova imagem ao produto, ou seja, mudar a sua concepção frente aos consumidores. As campanhas publicitárias são um exemplo típico de inovação de marketing em promoção. As inovações de marketing em fixação de

preços compreendem o uso de novas estratégias de fixação de preços para a comercialização de bens ou serviços. Como, por exemplo, permitir que o consumidor escolha a configuração desejada do produto no web site da empresa e então acessar o preço para o produto especificado (OECD, 2005).

d) Inovação Organizacional

“Uma **inovação organizacional** é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.” (OECD, 2005: 61)

As inovações organizacionais estão normalmente relacionadas ao aumento da eficiência administrativa da empresa. São inovações na estrutura da empresa que permitem reduzir custos ou melhorar a qualidade da sua mão-de-obra (OECD, 2005).

Essas inovações podem ocorrer em três modos: práticas de negócios, local de trabalho e relações externas. As inovações organizacionais em prática de negócios introduzem novos métodos de organização de rotinas e procedimentos para a condução do trabalho. Por exemplo, a capacitação de funcionários e a criação de manuais operacionais. As inovações em local de trabalho envolvem a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão. A criação de um ambiente de trabalho mais flexível, onde os funcionários tenham mais espaço para criar, é um exemplo de inovação organizacional em local de trabalho. Já as inovações em relações externas compreendem a implementação de novos métodos de relacionamento da empresa com as outras firmas, instituições públicas ou com a sociedade. Como, por exemplo, a criação de parcerias para o desenvolvimento de pesquisas (OECD, 2005).

As inovações organizacionais realizam um papel fundamental para criar um ambiente propício para o surgimento de outras inovações na empresa. Em alguns casos a reorganização estrutural é necessária para que a adoção de uma estratégia de desenvolvimento de inovações. Por exemplo, uma empresa que passa a investir em P&D está realizando uma inovação organizacional que poderá resultar em inovações de produto.

Muitas vezes as inovações são associadas apenas como algo recente na economia. Porém, o estudo da história econômica mostra que as inovações de produto,

processo e organizacional foram muito importantes para o processo de concentração econômica mundial a partir do final do século XIX (TIGRE, 2006).

Paulo Tigre destaca em seu livro (TIGRE, 2006) que no final do século XIX um cluster de inovações provocou uma revolução nos meios de transporte e comunicação e foi responsável por deslocar o centro dinâmico do capitalismo para os Estados Unidos. Tais inovações proporcionaram ganhos de economia de escala e de escopo e redução dos custos de transação para algumas empresas. Beneficiadas pelos avanços tecnológicos essas empresas rapidamente se tornaram oligopolistas e passaram a ser referência mundial em suas áreas. Em meio a esse processo o autor destaca três inovações marcantes, são elas: eletricidade, motor a combustão e inovações organizacionais “fordistas-tayloristas”.

Primeiramente, o surgimento da eletricidade marcou uma enorme inovação de processo. Os métodos de produção passaram a contar com máquinas maiores e mais eficientes e com sistemas integrados de produção. Essas mudanças permitiram, principalmente, ganhos de economia de escala para as empresas. Posteriormente, com eletrificação urbana, ocorreu uma inovação de produto com a criação da indústria de eletrodomésticos. Um processo bastante semelhante ocorreu com o surgimento do motor a combustão que proporcionou ganhos na indústria e a criação do poderoso mercado automobilístico. Já as inovações organizacionais “fordistas-tayloristas” foram responsáveis pelo surgimento da produção em massa que gerava altos ganhos de escala (TIGRE, 2006).

II.2. – Inovação por Diferenciação de Produto

No capítulo 1, seção 1.1, foi visto que as inovações são fontes geradoras de vantagens competitivas para a firma frente aos seus concorrentes. Estas vantagens podem ser relativas à redução de custos ou ao aumento da demanda dos produtos e serviços. Também foi visto que as inovações de produto e de marketing estão diretamente relacionadas à geração de vantagens competitivas relativas ao aumento da demanda, enquanto as inovações de processo e organizacionais estão indiretamente relacionadas.

A classificação da relação como indireta ocorre porque as inovações de processo e organizacionais podem ser utilizadas para gerar um aumento de demanda, mas não necessariamente são realizadas com esse intuito. Estas inovações têm normalmente o objetivo de gerar uma redução de custos que pode, ou não, ser utilizada para o aumento da demanda. Apenas quando a empresa decide repassar a redução no custo para o preço do bem ou do serviço ela está visando um aumento da demanda. Porém, a empresa pode optar não repassar esta redução para o preço e aumentar o seu lucro, neste caso, as inovações não estariam sendo utilizadas para aumentar a demanda (OECD, 2005).

No caso das inovações de produto e de marketing existe uma relação direta entre elas e a geração de vantagens competitivas relativas ao aumento da demanda. Isto porque elas normalmente ocorrem com o intuito de gerar aumento da demanda por bens ou serviços. Quando uma empresa introduz no mercado um produto novo ou significativamente melhorado ela está buscando ganhar fatias do mercado consumidor. O mesmo ocorre quando ela introduz um novo método de marketing para induzir o aumento do consumo dos seus produtos (OECD, 2005).

A grande diferença entre os tipos de inovação, na geração de vantagens competitivas relativas ao aumento da demanda, está no resultado do produto final. Inovações de processo e organizacionais não geram modificações significativas produto final ofertado pela firma, apenas o processo de produção ou a organização da produção são modificados. No final, o produto ofertado não apresenta mudanças nas especificações técnicas, nas características funcionais ou na sua concepção frente aos consumidores. Inovações no processo e na organização da produção podem gerar mudanças significativas apenas no preço do produto, mas não no produto em si.

No caso das inovações de produto e de marketing, ocorre alteração do produto final. Elas são responsáveis por modificações significativas nas especificações técnicas, nas características funcionais, na concepção ou no posicionamento de um produto no mercado. As inovações de marketing podem não resultar em mudanças físicas do produto, mas resultam em alterações na concepção do bem frente aos consumidores. Por isso, fazem efeito sobre o produto final, assim como as inovações de produto. Estas inovações diferenciam o produto da empresa dos demais produtos do mercado e, por

isso são importantes para ganhar fatias de mercado ou até mesmo criar novos mercados e se afastar da concorrência (KIM, 2005).

Sendo assim, as inovações de produto e de marketing formam as chamadas inovações por diferenciação de produto. Estas inovações podem gerar fortes vantagens competitivas relativas ao aumento da demanda e assim, possuem um caráter estratégico para a firma ganhar mercado e se distanciar dos seus competidores. Por exemplo, a criação de novos produtos permite à firma atuar como monopolista, e proferir lucros extraordinários, até que seus concorrentes desenvolvam produtos similares. É uma estratégia de distanciamento dos concorrentes com a criação de novos mercados que antes não eram explorados (KIM, 2005).

Este poder estratégico faz com que as inovações por diferenciação de produtos se destaquem frente às outras inovações. Muitas empresas vêm utilizando com sucesso essas inovações para criar mercado e se afastar da concorrência. Segundo Silvia Possas (POSSAS, 1999), as empresas podem inovar em diferenciação de produto através das seguintes maneiras:

a) Especificações

Corresponde ao escopo dos fins a que o produto pode servir. Existem produtos com especificações variadas como, por exemplo, os atuais *smartphones* que são celulares, câmeras fotográficas e computadores portáteis. E produtos pouco passíveis de diferenciação, como os insumos de uso geral.

b) Desempenho ou Confiabilidade

É a capacidade do produto de cumprir aquilo que é determinado nas suas especificações. O desempenho é especialmente importante no setor de insumos e de bens de capital, pois pode afetar diretamente a eficiência e a qualidade de uma linha de produção.

c) Durabilidade

Corresponde à vida útil do produto, ou seja, quando tempo ele pode cumprir suas especificações com bom desempenho. A durabilidade perde importância com o avanço tecnológico, pois o produto pode ficar obsoleto mesmo ainda cumprindo suas especificações com desempenho aceitável.

d) Ergonomia e Design

É uma característica funcional do produto que visa maximizar as especificações, o desempenho e sua durabilidade. Por exemplo, a diferenciação ergonômica está relacionada com aspectos da produtividade, facilidade de manuseio, conforto, segurança e facilidade de armazenamento de bens.

e) Estética

É uma diferenciação que não está relacionada com as características funcionais de produto. Torna-se especialmente importante em bens de consumo para atrair o consumidor. No entanto, há bens de capital utilizados por empresas para cativar os clientes como, por exemplo, móveis de escritório de uma sala de recepção.

f) Linhas de produto

As linhas de produto são importantes em casos de produtos complementares. É comum a preferência por produtos complementares da mesma linha devido à facilidade de compatibilidade. Também são importantes em casos de bens substituídos por avanço tecnológico, pois a manutenção da compatibilidade das diversas gerações de produtos é fundamental para o consumidor.

g) Custo de utilização do produto

Nas palavras de Sílvia Possas: “Muitos produtos apresentam uma utilização custosa, quando há complementaridade com outros bens ou serviços. Neste caso pode haver uma diferenciação através da queda do custo de utilização.” (POSSAS, 1999: 79) A autora dá o exemplo do efeito da crise do petróleo, na década de 70, no setor dos bens

que utilizavam energia. Devido ao aumento do preço da energia foi necessário um esforço dos fabricantes para desenvolver tecnologias mais eficientes.

h) Imagem e marca

Consumidores consideram a imagem da empresa perante o mercado na hora da tomada de decisão de uma compra. Esse atributo se torna mais importante em bens cujo desempenho e a durabilidade são atributos fundamentais.

i) Formas de comercialização

Uma ampla rede de distribuição é importante para bens com baixo valor unitário e elevadas economias de escala na produção. Já para bens com valor unitário mais elevado, a qualidade do atendimento ao cliente nos pontos de venda se torna um diferencial importante.

j) Assistência técnica e suporte ao usuário

A existência de um serviço pós-venda de qualidade é especialmente importante nos casos de bens de consumo duráveis e bens de capital. O fácil acesso do consumidor à rede de assistência técnica é um atributo considerado na tomada de decisão sobre a compra.

l) Financiamento aos usuários

Reflete o custo de oportunidade da escolha de uma compra. É uma característica muito importante para bens de valor unitário mais elevado, como bens de consumo duráveis e bens de capital. Entretanto, nota-se que segmentos de bens de consumo não-duráveis também utilizam o financiamento para se diferenciar como, por exemplo, os supermercados.

m) Relação com o usuário

A relação com o usuário é importante para fornecer um produto/serviço adequado as suas necessidades. Essa característica se torna especialmente importante no setor de bens de capital onde a demanda tende a ser bastante específica.

Estas são as diferentes formas de inovação de produto e de marketing. No QUADRO I elas estão classificadas de acordo com o seu tipo de inovação. Observe que a inovação de marketing em design está associada à estética do produto, ou seja, apenas a sua aparência. Neste caso, não há qualquer relação com as características funcionais do bem. Já uma inovação de produto via design está relacionada com o desenho funcional do produto, por exemplo, alterações na aerodinâmica de um avião para torná-lo mais eficiente.

QUADRO I – Classificação de Inovações por Diferenciação de Produto

Inovação por Diferenciação de Produto	Inovação de Produto	a) Especificações b) Desempenho ou Confiabilidade c) Durabilidade e Ergonomia d) <i>Design</i>	
	Inovação de Marketing	em Promoção de Produto	h) Imagem e Marca
		em <i>Design</i>	e) Estética
		em Fixação de Preços	i) Formas de comercialização
		em Posicionamento de Produto	f) Linhas de produtos g) Custo de utilização i) Formas de comercialização j) Assistência técnica e suporte ao usuário l) Financiamento aos usuários m) Relação com o usuário

II.3. – Imagem e Marca: Inovação de Marketing além da promoção de produtos

Inovações de marketing em promoção de produtos são importantes fontes geradoras de vantagens competitivas relativas ao aumento da demanda. Na seção anterior, a imagem e a marca de uma empresa foram destacadas como forma de inovação em marketing em promoção de produtos. Ou seja, esses dois atributos podem proporcionar aumento da demanda por bens ou serviços de uma determinada empresa.

A razão pela qual a marca e imagem de uma empresa podem trazer benefícios de venda é explicada por Blackett: “As marcas permitem ao consumidor comprar com confiança e provêem um mapa que nos orienta por uma desconcertante variedade de opções.” (BLACKETT, 2003: 13). Ou seja, a marca ou a imagem de uma empresa são sinônimos de credibilidade para os consumidores no processo de decisão de compra. O consumidor sempre irá preferir o produto da marca que ele confia. O potencial gerador de demanda de uma marca é enorme. Sendo assim, muitas empresas buscam a inovação de marketing em promoção de produtos via marca e imagem.

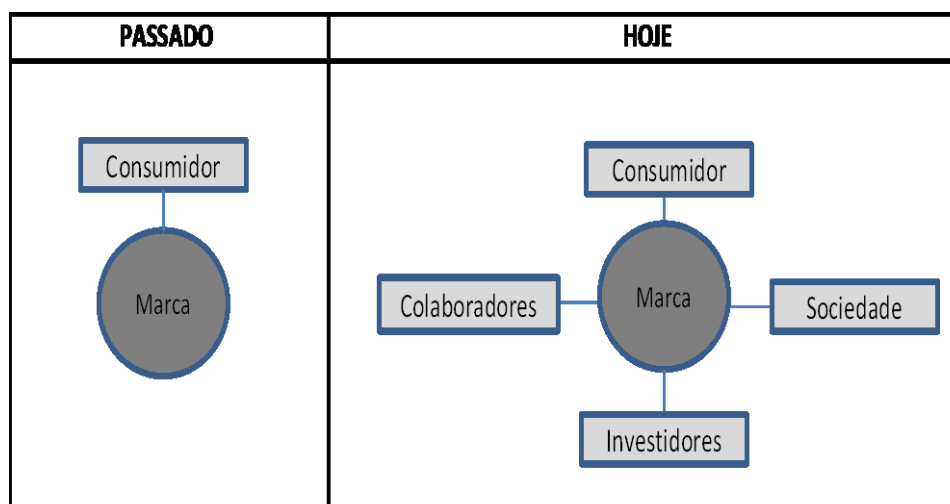
Para o consumidor, a diferença entre marca e imagem de uma empresa é que a marca representa a imagem que o ele tem da empresa. A imagem de uma empresa é construída ao longo de anos, depende de um histórico de promessas e entregas. Quando o consumidor adquire um bem ou serviço ele espera que suas expectativas sejam no mínimo atendidas. Estas expectativas são formadas principalmente quanto às especificações, desempenho, durabilidade e serviços pós-venda dos produtos. É somente através da satisfação dos seus clientes que uma empresa constrói uma imagem positiva perante os consumidores (TOMIYA, 2010).

Até o momento, a relação marca/imagem foi apresentada como uma inovação de marketing em promoção de produto capaz de gerar de vantagens competitivas relativas ao aumento da demanda. É uma análise limitada apenas ao comportamento do consumidor. Porém, a importância desses atributos extrapola esse limite e se estende a todo o universo da empresa.

Eduardo Tomiya destaca em seu livro (TOMIYA, 2010) que, diferentemente do passado, hoje em dia a marca é vista como o reflexo da imagem da empresa frente a todos ao seu redor. Alguns anos atrás as pessoas analisavam a marca apenas como a

imagem que o consumidor tinha dela. Atualmente essa análise é estendida para todo o universo da empresa, desde funcionários à população que vive ao redor das suas instalações (ver DIAGRAMA I). Essa nova percepção de marca fez com que grandes corporações mudassem toda sua estrutura, passando a buscar títulos como, por exemplo, empresa socialmente responsável ou empresa ambientalmente responsável. Sendo assim, hoje a marca é entendida como um reflexo da imagem da empresa construída perante aos seus consumidores, colaboradores (funcionários, parceiros e fornecedores), investidores e sociedade.

DIAGRAMA I – O entendimento da Marca no Passado e Hoje



(FONTE: TOMIYA, 2010)

Essa mudança na forma de entender as relações da marca ocorreu paralelamente com a mudança nas formas de entender a firma. Por exemplo, a importância que hoje em dia é atribuída aos ativos intangíveis, como, o conhecimento e know-how dos funcionários da empresa. Além disso, a mudança na forma dos consumidores e investidores pensarem o posicionamento da empresa na sociedade, com responsabilidades que vão além do lucro, foi fundamental para o esse processo.

Ao redor do mundo existem exemplos de grandes corporações que iniciaram um processo de transformação da sua imagem e marca. Porém, este é um processo muito complexo, pois envolve uma série de outras inovações para se tornar viável. Muitas

vezes são necessárias inovações organizacionais, de processos, de produto e de marketing para que a marca e a imagem de uma empresa mude. Por exemplo, para mudar a sua imagem frente aos seus funcionários a empresa pode necessitar de inovações organizacionais. Para mudar sua imagem frente à sociedade, muitas vezes são necessárias inovações de processos, por exemplo, buscando formas de produção menos poluentes. Já para mudar sua imagem frente aos seus consumidores seriam necessárias inovações de produto e de marketing. E por fim, a mudança de imagem frente aos seus investidores a pode depender de todos os tipos de inovações.

Conclui-se que a marca e a imagem é o resultado final de uma série de inovações realizadas pela empresa. Ou seja, para mudar a imagem, a empresa precisa realizar mudanças em todos os seus níveis. O resultado final do processo é uma grande inovação de marketing em sua marca e imagem. Grandes corporações mundiais passaram por esse processo de reestruturação, como é o caso da empresa norte-americana Apple, que será analisado no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3 – O CASO DA APPLE

III.1. – História

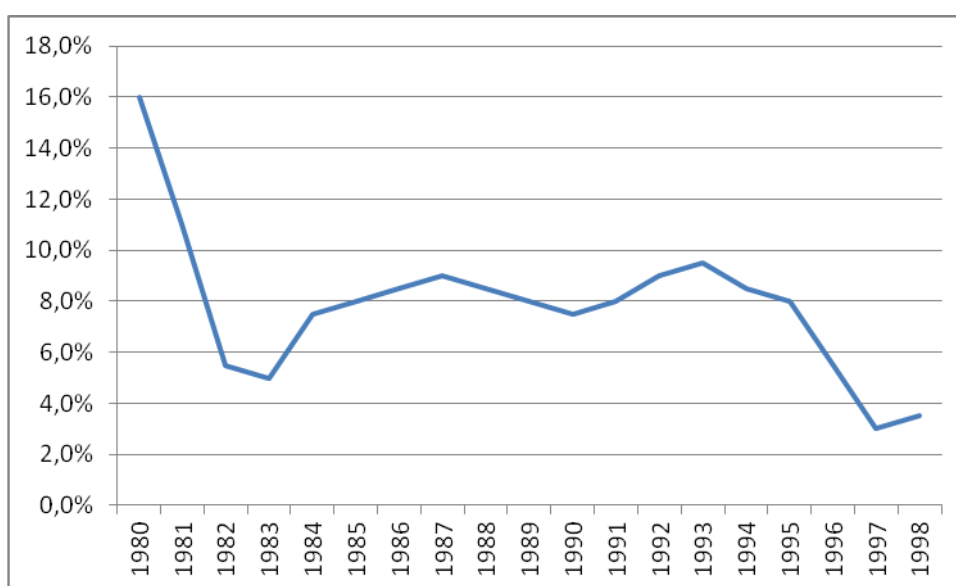
Em 1976 a Apple foi fundada nos Estados Unidos por Steven Jobs (atual CEO da empresa) e Steve Wozniak. Nesse período o mercado de micro-computadores começava a se desenvolver nos Estados Unidos. Sendo assim, a Apple nasceu com o objetivo de desenvolver uma máquina para pequenos negócios e para o uso residencial. O primeiro produto lançado pela empresa foi o micro-computador Apple I. Foram vendidas apenas cerca de 200 máquinas, pois o produto não apresentava características que o destacasse frente aos seus concorrentes (KWAK; YOFFIE, 1999).

Em 1978, o lançamento do segundo micro-computador, o Apple II, marcou o grande salto da empresa. Assim como o Apple I, este também era um micro-computador para uso residencial e em pequenos negócios, porém, marcou uma revolução na computação. O Apple II foi desenvolvido para ser um computador fácil de ser usado por qualquer pessoa (*easy-to-use computer to every man*) (KWAK; YOFFIE, 1999). A máquina ainda continha uma série de inovações técnicas. Por exemplo, foi o primeiro computador a ser montado dentro de um gabinete de plástico com o teclado embutido. Também revolucionou ao introduzir gráficos em cores. Sendo assim, as vendas alcançaram 100.000 máquinas no final de 1980 e o Apple II se tornou líder no mercado de micro-computadores pessoais. O grande sucesso do segundo lançamento fez com que a Apple crescesse e abrisse capital em Dezembro de 1980 (KAHNEY, 2009).

Após o seu primeiro lançamento a Apple percebeu que para vencer seus concorrentes seria preciso fazer algo inovador. O Apple II continha uma série de inovações de diferenciação por produtos como, por exemplo, a utilização de gráficos coloridos (inovação de produto nas especificações) e seu gabinete plástico com teclado embutido (inovação de produto em design). Porém a maior inovação do Apple II foi quanto a sua funcionalidade. Esse foi o primeiro micro-computador acessível a qualquer pessoa. Não era necessário ter conhecimentos avançados de informática para usá-lo, assim como os computadores de hoje.

Após se tornar líder de mercado no final dos anos 80, a Apple enfrentou a dura concorrência da IBM que em 1981 entrou no mercado de micro-computadores pessoais. Diferentemente do Apple II, o IBM PC operava com um sistema aberto para programas de outras empresas. A máquina da Apple permitia apenas a utilização de programas desenvolvidos pela própria empresa. Essa diferença fez com que a Apple perdesse mercado, como pode ser visto no GRÁFICO II (KWAK; YOFFIE, 1999).

GRÁFICO II – Market Share mundial de computadores pessoais da Apple no período de 1980 A 1998



(FONTE: IDC, 2011)

A resposta da Apple para o IBM PC veio rápido, em 1983 a empresa lançou no mercado o micro-computador LISA. Assim como o Apple II, o LISA marcou uma nova revolução na micro-computação. O mouse e o sistema de abertura de diferentes janelas na tela do computador foram criados. Apesar de ser inovador e de ter recuperado fatias de mercado, o terceiro lançamento da Apple não obteve o mesmo sucesso do seu antecessor (ver GRÁFICO II). Acredita-se que isso ocorreu porque seu preço de venda estava bastante acima dos produtos concorrentes (KWAK; YOFFIE, 1999).

O lançamento do LISA evidenciou o espírito inovador da Apple. Mais uma vez a empresa se afastava dos seus concorrentes através de inovações por diferenciação de

produtos. Adotar estratégias pró-ativas de desenvolvimento de inovações é uma característica da empresa que prevalece até hoje.

Após o LISA a Apple lançou em 1984 o Macintosh (MAC) que se destacou por inovações em design. O Macintosh introduziu um design industrial diferenciado tanto para sua funcionalidade, quanto para sua estética. Porém, a Apple continuava a sofrer as empresas concorrentes que na época fabricavam computadores mais baratos e com o sistema operacional aberto. Além da concorrência, a empresa também sofria com os altos custos operacionais que pressionavam cada vez mais seus lucros. Entre 1983 e 1984, seu lucro da Apple caiu 17%. Assim, em 1985, o conselho da empresa decidiu afastar Steven Jobs da sua gestão (KAHNEY, 2009).

No lugar de Jobs assumiu John Sculley, antigo presidente da Pepsi. Sculley iniciou a recuperação da empresa reduzindo seus custos operacionais, no mesmo ano foi anunciado o corte de 20% de toda a força de trabalho. Além dos esforços para reduzir custos, em 1986 foi lançado o Macintosh Plus (MAC Plus). Assim como os seus antecessores, o MAC Plus continha componentes inovadores, mas acredita-se que seu sucesso se deu pelo fato da Apple desenvolver programas similares aos que rodavam no IBM PC e eram muito demandados na época, como o PageMaker e o Microsoft Excel. Esses programas podiam rodar em máquinas com o padrão IBM, ou seja, com o sistema operacional aberto. Porém, a Apple ainda utilizava um sistema operacional fechado e foi obrigada a desenvolver programas similares para atender a demanda (KWAK; YOFFIE, 1999).

Em 1990, as receitas da empresa chegaram a 5.6 bilhões de dólares. Porém, sua participação no mercado mundial de computadores estava em torno de 8% (ver GRÁFICO II). Sculley decidiu então adotar uma estratégia de expansão agressiva para ganhar mercado. Ele acreditava a Apple era líder em tecnologia e inovação, mas era necessário lançar produtos mais baratos para competir no mercado. Sendo assim, foi lançado o Mac Classic com um preço capaz de competir com os micro-computadores da IBM. A fim de aumentar as vendas, Sculley também direcionou a empresa para o mercado corporativo (KWAK; YOFFIE, 1999).

Em 1993, Sculley deu lugar a Michael Spindler na gestão da empresa. Spindler deu continuidade à estratégia de expansão do seu antecessor. O objetivo era que a Apple

se tornasse a maior fabricante de computadores do mundo. Para isso, a empresa se esforçava para desenvolver produtos de baixo custo. O sistema operacional, que até então era fechado, foi aberto. Isso permitia com que a Apple reduzisse os custos com o desenvolvimento de programas e componentes para os seus micro-computadores. A fim de aumentar a produção, Spindler licenciou a produção de máquinas da Apple para outras. O preço da licença era apenas de 50 dólares por máquina produzida. As receitas da empresa aumentaram consideravelmente, em 1995 a Apple era a segunda maior fabricante de computadores do mundo, perdendo apenas para a IBM. Porém, o crescimento das receitas foi acompanhado pelo crescimento dos custos. Para competir em preço no mercado a empresa vendia produtos de baixo custo de produção e apertava sua margem de lucro (KWAK; YOFFIE, 1999).

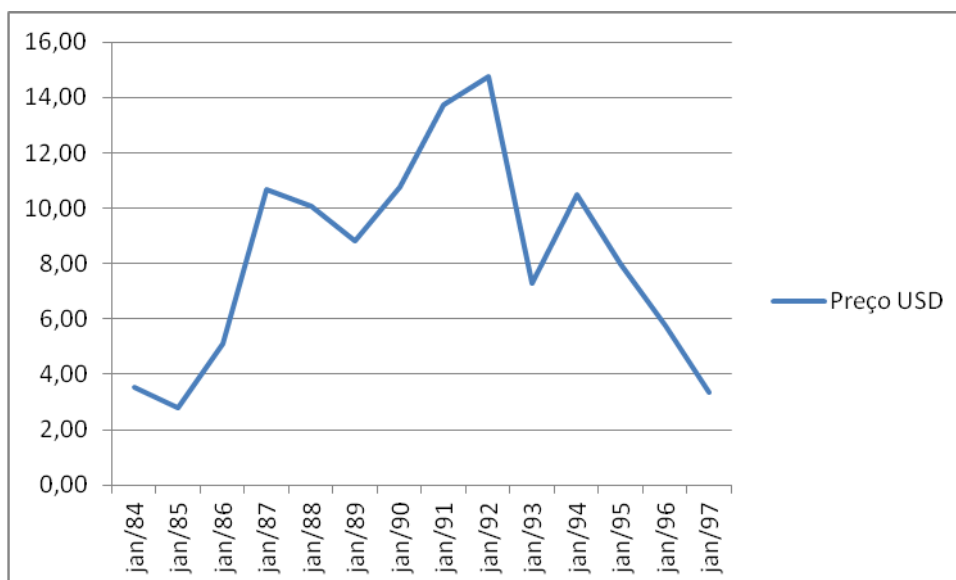
A gestão iniciada por John Sculley marcou mudanças radicais na estratégia da Apple. A empresa passou a se aproximar dos seus concorrentes através do desenvolvimento de produtos similares e da competição em preços. O estilo de gestão de Sculley também marcou uma ruptura com o modelo de gestão iniciado por Steven Jobs. A Apple deixou de focar na obtenção de lucros-extraordinários com o desenvolvimento de inovações para passar a “comoditizar” os seus produtos. A idéia era obter lucro com a escala da produção e não mais com o produto diferenciado.

O modelo de gestão adotado por Sculley e Spindler quase levou a Apple à falência. A empresa não suportou a concorrência em preços. O grande sucesso do sistema operacional lançado pela Microsoft, o Windows 95, foi determinante para a queda da Apple. Como pode ser visto na TABELA III, em 1996, foi reportado prejuízo de 816 milhões de dólares. O valor de mercado da Apple sofreu uma queda acentuada e voltou ao patamar da sua abertura de capital em 1984 (ver GRÁFICO III). A empresa entrou em crise total e sua participação no mercado mundial de computadores pessoais que era de 10% caiu rapidamente para cerca de 3% (KAHNEY, 2009).

TABELA III – Apple: Informações financeiras, 1981-1998 (em milhões de dólares)

	1981	1986	1992	1994	1995	1996	1997	1998
Vendas líquidas	334,00	1.902,00	7.087,00	9.189,00	11.062,00	9.833,00	7.081,00	5.941,00
Custo produtos	170,00	891,00	3.991,00	6.846,00	8.204,00	8.865,00	5.713,00	4.462,00
Custo P&D	21,00	128,00	602,00	564,00	614,00	604,00	485,00	310,00
Custo Administrativo	77,00	610,00	1.687,00	1.384,00	1.583,00	1.586,00	1.286,00	908,00
Receita Operacional	66,00	274,00	806,00	522,00	684,00	(1.383,00)	(1.070,00)	261,00
Receita líquida	39,00	154,00	530,00	310,00	424,00	(816,00)	(1.045,00)	309,00

(FONTE: APPLE, 2011)

GRÁFICO III – Preço das ações da Apple Inc. listadas na NASDAQ no período de 25/12/84 a 27/12/97 (em dólares)

(FONTE: GOOGLE FINANCE, 2010)

Com a crise na empresa, Spindler foi afastado e Gilbert Amelio assumiu a gestão. Amelio rompeu com a estratégia de competição em preços e voltou a focar na diferenciação de produtos. A idéia era redirecionar a Apple para o seu caminho original. Ele também trouxe de volta para a empresa o seu fundador, Steven Jobs, que 17 meses mais tarde assumiu o comando no seu lugar (KAHNEY, 2009).

Focar no desenvolvimento de inovações para se afastar da concorrência foi a estratégia que inicialmente levou a Apple ao sucesso e que depois foi abandonada por

seus gestores. No final da década de 90 a Apple parecia estar condenada ao fracasso. Porém, a empresa se reestruturou e voltou à ponta do mercado mundial de tecnologia. Na próxima seção serão analisados os motivos que a levaram a dar a volta por cima.

III.2. – Reestruturação

A crise da Apple na segunda metade dos anos 90 fez com que a empresa repensasse sua toda a sua estratégia. Steven Jobs, fundador da empresa que estava afastado da sua gestão desde 1985, voltou à presidência. Jobs acreditava que a Apple estava se afastando das suas origens ao tentar competir no mercado com gigantes como Microsoft, DELL e IBM. A empresa se destacou desenvolvendo produtos inovadores que poderiam garantir lucros-extraordinários, como o Apple II. Não era o seu perfil competir em preço na venda de produtos “comoditizados” (BusinessWeek, 1998).

Jobs, em entrevista à revista norte-americana BusinessWeek, afirmou que o grande erro da Apple foi tentar competir com as outras empresas do mercado que possuíam vantagens de ganhos de economia de escala maiores que os seus. Segundo ele, para a empresa voltar a crescer era necessário voltar a adotar uma estratégia voltada para o desenvolvimento de inovações.

“Há um vazio nessa indústria por um longo tempo, de muitas maneiras, e esse vazio está em um monte de áreas onde o legado da Apple foi deixado. Assim, a Apple está de volta à suas raízes, começando a inovar novamente, e as pessoas estão sentindo isso, vendo concretamente, e realmente gostando disso. É por isso que viemos aqui. Isso é o que nós queremos fazer. Quando eles vêem o iMac, por exemplo, acham que nós realmente podemos produzir produtos líderes de mercado como este. Não se trata de carisma e personalidade, se trata de resultados e produtos. Essas são coisas fundamentais que as pessoas na Apple e fora da Apple estão cada vez mais animadas. E o que a Apple representa e é como pode contribuir para a indústria.” (JOBS, 1998)

Sendo assim, para sair da crise a Apple voltou a adotar uma estratégia de desenvolvimento de inovações. A mesma estratégia de diferenciação de produto que a levou ao sucesso no passado, com o Apple II e outros produtos. Porém, diferentemente do passado quando as inovações de produto eram o único foco, a empresa passou a focar também nas inovações de marketing. A valorização da marca, o design estético

dos produtos e as novas formas de comercialização foram pontos fundamentais para o desenvolvimento da empresa.

Steve Jobs acreditava que apesar da crise a Apple ainda tinha uma imagem positiva frente ao mercado consumidor. Para ele, a Apple ainda era considerada referência em alta tecnologia e em inovação. Essa reputação foi construída desde a fundação da empresa e seria importante utilizá-la para sair da crise. Sendo assim, a utilização de estratégias de marketing poderia ajudar a valorizar os novos lançamentos. (KAHNEY, 2009).

A Apple queria passar a imagem de que sempre foi uma empresa inovadora e que seus novos produtos fariam tanto sucesso quanto os do passado. Além disso, queria agregar valor aos seus produtos através da mensagem de que seus produtos não eram normais, eram grandes inovações. Dessa forma, em 1997, foi lançada uma campanha publicitária revolucionária com o slogan “Pense Diferente”. Nessa campanha a Apple associava sua imagem com a de pessoas inovadoras que marcaram a história mundial, como: Albert Einstein, Martin Luther King e Pablo Picasso. (BOOTH; JACKSON, 1997).

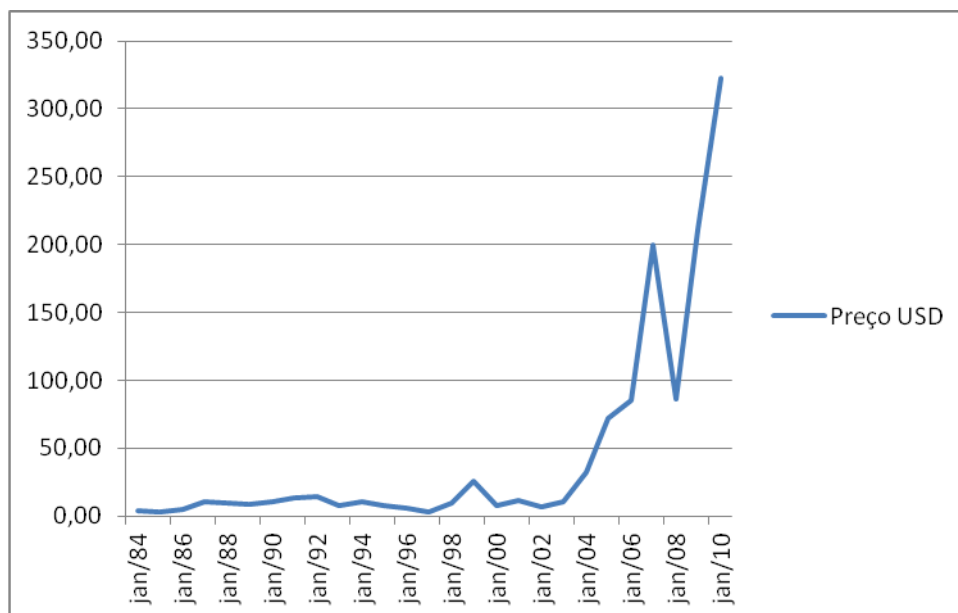
O primeiro grande sucesso na volta Jobs de foi o lançamento do iMac em 1998, um computador com design arredondado e colorido. Foram vendidas seis milhões de unidades em todo o mundo, tornando o iMac o computador mais vendido de todos os tempos (KAHNEY, 2009). Na realidade o iMac não representava uma inovação de produto, ou seja, não apresentava mudanças funcionais significativas. O seu design estético é que era inovador. O computador era funcionalmente tão bom quanto os seus concorrentes, mas virou um ícone de design. Somente isso foi suficiente para gerar vantagens competitivas em relativas ao aumento de demanda.

A sucesso seguinte ao iMac foi o iPod, lançado em 2000, que marcou uma revolução nos tocadores portáteis de música. Essa foi realmente uma inovação de produto. O iPod era totalmente diferente de todos os produtos concorrentes do mercado. A facilidade de uso e a ampla memória interna fizeram com que ele se tornasse um tocador portátil de música diferenciado (KAHNEY, 2009).

A Apple estava novamente produzindo produtos inovadores e obtendo lucros extraordinários. Sua imagem frente aos consumidores ganhava força e empresa voltou a ser considerada um símbolo de inovação. Porém, a empresa queria diferenciar ainda mais seus produtos. Sendo assim, foi criado um canal de venda próprio, a Apple Store. A primeira loja foi inaugurada nos Estados Unidos em 2001 com o objetivo de ser um espaço voltado para o público amante de tecnologia. Lá os clientes poderiam assistir apresentações e workshops sobre os produtos da empresa, experimentar os produtos e, por fim, comprá-los. A idéia era afastar os seus produtos ainda mais dos produtos concorrentes, ou seja, os produtos da Apple são tão diferentes dos outros que devem ser comercializados em um lugar separado. Hoje existe uma rede com mais de 200 lojas espalhadas pelo mundo (KOTLER; KELLER, 2006). Essa ação da Apple caracterizou uma inovação na forma de comercialização dos seus produtos, ou seja, uma inovação de marketing em posicionamento de produto.

Todas essas ações confirmam que para sair da crise a Apple adotou uma estratégia de afastamento dos seus concorrentes via diferenciação de produto. A empresa havia fracassado na estratégia anterior de competição em preços e decidiu retomar o caminho dos seus primeiros anos. A empresa se reergueu através de inovações de marketing e de produto bem sucedidas. Já em 1998 a Apple voltou a reportar lucro (ver TABELA III) e desde então, o seu valor de mercado apresentou uma valorização impressionante. Como pode ser visto no GRÁFICO IV, a tendência ascendente das ações da empresa somente foi interrompida com a Crise da Internet (*Dot-Com Bubble*), entre 2000 e 2002, e com a recente crise do *Subprime*, entre 2006 e 2008.

GRÁFICO IV – Preço das ações da Apple Inc. listadas na NASDAQ no período de 25/12/84 a 28/12/10 (em dólares)



(FONTE: GOOGLE FINANCE, 2010)

III.3. – Situação Atual e Futura

A atual situação financeira da Apple é bastante positiva. De acordo com o relatório anual para investidores, divulgado em 25 de Dezembro de 2010, a receita da empresa cresceu 52% de 2009 para 2010 e 14% de 2008 para 2009. Já a receita líquida variou positivamente 70% de 2009 para 2010 e 35% de 2008 para 2009 (APPLE, 2010). Isso mostra que a empresa está crescendo de forma eficiente, ou seja, as receitas aumentam proporcionalmente mais que as despesas (ver TABELA IV).

TABELA IV – Apple: Informações financeiras, 2008-2010 (em milhões de dólares)

	2008	2009	2010
Vendas líquidas	37.491,00	42.905,00	65.225,00
Custo produtos	24.294,00	25.683,00	39.541,00
Despesas P&D	1.109,00	1.333,00	1.782,00
Despesas administrativas	3.761,00	4.149,00	5.517,00
Receita operacional	8.327,00	11.740,00	18.385,00
Receita líquida	6.119,00	8.235,00	14.013,00

(FONTE: APPLE, 2010)

Na TABELA IV, também se pode observar que as despesas com P&D aumentaram 34% de 2009 para 2010 e 20% de 2008 para 2009. Isso demonstra a importância dada à estratégia de desenvolvimento de inovações. Pois, como vimos no Capítulo 1, P&D é a principal ferramenta para sustentar essa estratégia.

No mesmo relatório, a empresa declara sua preocupação com o investimento em P&D para se manter competitiva em um mercado altamente dinâmico, como o de tecnologia. Também é declarada a importância dos seus funcionários qualificados para a empresa continuar inovando e se destacando no setor. Como firmou Leander Kahney, o valor da Apple está em seus ativos intangíveis, principalmente conhecimento e marca (KAHNEY, 2009).

“A condição financeira futura da companhia e resultados operacionais dependem substancialmente da capacidade da empresa de continuar a desenvolver e oferecer novos produtos e serviços inovadores em cada um dos mercados que compete.

As indústrias nas quais a Companhia concorre são caracterizadas por rápidos avanços tecnológicos, sendo assim, a sua capacidade de competir com sucesso é fortemente dependente da sua capacidade de assegurar um fluxo contínuo e em tempo oportuno de produtos competitivos, serviços e tecnologias para o mercado.

A Companhia continua a acreditar que os investimentos focados em P&D são fundamentais para seu crescimento futuro e posicionamento no mercado e estão diretamente relacionados com o desenvolvimento pontual de novos produtos e o aprimoramentos dos já existentes que são fundamentais para nossa estratégia de negócio. Sendo assim, a Companhia espera fazer novos investimentos em P&D para se manterem competitivas.

O sucesso da empresa depende muito do serviço continuado e disponibilidade de funcionários qualificados. Muito do sucesso futuro da empresa depende da disponibilidade de serviço continuado do seus funcionários-chave, incluindo o seu CEO, a sua equipe de executivos e funcionários altamente especializados em marketing e técnicos. A demanda por funcionários qualificados no setor de tecnologia está alta e a competição por talentos é intensa, especialmente no Vale do Silício, onde a maioria dos funcionários-chave da Companhia estão localizados. Não pode haver garantia de que a empresa vai continuar a atrair e reter funcionários-chave.” (APPLE, 2010: 31-32)

A estratégia de desenvolvimento de novos produtos vem mostrando resultados positivos. Nos anos de 2009 e 2010, a maior parte da receita da Apple é proveniente da venda do iPhone, um produto lançado em Junho de 2007 (ver TABELA V). Além do iPhone, a Apple obtém parte significativa das receitas com venda do iPod e iPad, que também foram produtos criados após os micro-computadores tradicionais. Em

entrevista concedida em 2007, Steve Jobs já destacava a importância desses produtos, que ele chama de dispositivos pós-PC, para o futuro da Apple.

“Há uma explosão começando a acontecer com os chamados dispositivos pós-PC. São dispositivos focados em funções mais específicas que os PCs tradicionais, podem ser celulares, tablets ou outros produtos. Para mim, esse segmento vai ser apresentar muitas inovações e crescer muito nos próximos anos.” (STEVE Jobs and Bill Gates Together. Part 5. Disponível em: <www.youtube.com/watch?v=wuhHIqJyY0&feature=related>. Acesso em 15/01/2011)

TABELA V – Apple: Informações financeiras, 2008-2010 (em milhões de dólares)

	2008	Variação 08-09	2009	Variação 09-10	2010
Desktops	5622	-23%	4324	43%	6201
Laptops	8732	9%	9535	18%	11278
iPod	9153	-12%	8091	2%	8274
iPhone	6742	93%	13033	93%	25179
iPad	NA		NA		4958
iTunes	3340	21%	4036	23%	4948
Outros	3902	0%	3886	13%	4387
Total	37491	14%	42905	52%	65225

(FONTE: APPLE, 2010)

Após as mudanças estratégicas realizadas por Jobs, a Apple voltou a ser uma empresa de sucesso. Como já foi dito, é a segunda empresa com o maior valor de mercado do mundo, podendo se tornar a primeira nos próximos meses. A Apple é referência de inovação e seus consumidores demonstram alto nível de fidelidade (KOTLER; KELLER, 2006). O seu longo histórico de inovações e produtos de qualidade garantiu a construção de uma marca forte que é sabiamente usada para promover cada vez mais a empresa e seus produtos.

CONCLUSÃO

No Capítulo 1 foi visto que uma inovação é caracterizada pela implementação de um produto, de um processo, de um método de marketing ou de um método organizacional novo ou significativamente melhorado. Essas inovações exercem um papel importante no processo de concorrência capitalista como fontes geradoras de vantagens competitivas. Normalmente, essas vantagens estão relacionadas à redução de custos e ao aumento da demanda por produtos/serviços.

A obtenção de vantagens competitivas se faz necessária para a sobrevivência na competição capitalista. As firmas são obrigadas a adotar uma estratégia reativa de aquisição de inovações, apenas acompanhando as inovações do mercado para não ficar obsoleta. Podem ainda, adotar uma estratégia pró-ativa de desenvolvimento de inovações, isto é, inovar para ganhar fatias de mercado e superar seus concorrentes. Segundo Schumpeter, esse processo evolutivo é responsável por mover a economia capitalista.

Quando uma empresa adota uma estratégia de desenvolvimento de inovação ela é premiada com um monopólio temporário, ou seja, até que seus concorrentes consigam desenvolver algo similar. O importante é que, durante esse período, a empresa pode auferir lucros extraordinários, fato que motiva a adoção de estratégias pró-ativas.

Para uma empresa desenvolver inovações é imprescindível que se invista em P&D. Esse tipo de investimento possui baixa flexibilidade, envolve altos custos e seu retorno não é imediato. Porém, no longo prazo, pode garantir lucros extraordinários à empresa. Além disso, a atividade de P&D é geradora de conhecimento, um importante ativo intangível para as empresas. O conhecimento gerado em cada projeto é “armazenado” e, por certo, ajudará no desenvolvimento de outras inovações.

No entanto, para as empresas desenvolverem inovações e assim, moverem a economia para frente, é necessário um ambiente institucional adequado. É nesse contexto que o Estado aparece como um agente do processo inovador. O investimento em educação para a formação de mão-de-obra qualificada, a existência de políticas de

incentivo à inovação, segurança jurídica e acesso ao crédito são fatores fundamentais para motivar as empresas a inovarem.

Já no Capítulo 2, foram analisados os quatro tipos de inovação, com destaque para as inovações de produto e de marketing, que constituem as inovações por diferenciação de produto. Essas inovações estão relacionadas ao aumento da demanda por produtos/serviços.

A diferença entre as inovações por diferenciação de produto e as outras está no resultado do produto final. Inovações de processo e organizacionais não geram modificações significativas no produto final ofertado pela firma, mas apenas no processo de produção. O foco é o aumento da eficiência e a redução de custos, possibilitando que a empresa compita em preço no mercado. Já as inovações por diferenciação de produto geram modificações no produto final e, assim, possibilitam que a empresa se afaste dos seus concorrentes e atue como monopolista.

As inovações de produto ocorrem através de modificações funcionais, por exemplo, nas especificações ou na durabilidade de um determinado bem. Já as inovações de marketing são responsáveis por mudanças na concepção do produto, por exemplo, na estética ou no suporte pós-venda.

Por fim, foi visto que imagem/marca de uma empresa é uma importante forma de inovação por diferenciação de produto em marketing. Ela reflete a confiança do consumidor e é fundamental para sua tomada de decisão. Também se demonstrou que, atualmente, a imagem de uma empresa não é medida apenas pela opinião dos consumidores, mas por todo o universo ao seu redor, desde funcionários até a sociedade.

No Capítulo 3 foi apresentado o estudo de caso da Apple, uma empresa que cresceu por meio de estratégias de desenvolvimento de inovações por diferenciação de produto. As inovações permitiram que ela atuasse como monopolista em determinados períodos e auferisse lucros extraordinários. Para isso, a Apple valorizou investimentos em P&D, ciente de que seu sucesso é altamente dependente da sua capacidade de geração de novas tecnologias. O ambiente institucional em que a empresa nasceu e

creceu também ajudou bastante, pois o Vale do Silício é um porto para as empresas de tecnologia que contam com mão-de-obra qualificada e acesso ao crédito.

Por fim, constatou-se que, ao longo da sua história, a Apple acertou quando optou por estratégias de desenvolvimento de inovação por diferenciação de produto, o que a afastou dos seus competidores. No entanto, errou ao optar por estratégias de inovação que a levasse a competir em preços. Sendo assim, comprova-se que diferenciação de produto é uma estratégia eficiente para vencer no processo de concorrência capitalista.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APPLE. **Financial Information**. Disponível em: <www.apple.com>. Acesso em: 09/02/2011.

ARWU. **Academic Ranking of World Universities**. Disponível em: <www.arwu.org>. Acesso em: 15/12/2010.

BANCO MUNDIAL. **Ranking dos Melhores Países para Fazer Negócios**. Disponível em: <www.worldbank.org>. Acesso em: 21/12/2010.

BLACKETT, Tom. **What is a brand**. In CLIFITON, Rita; SIMMONS, John. Brands and Branding (The Economist Series). United States of America: Bloomberg Press: 2003

BLOOMBERG. **Apple Passes PetroChina to Become Second-Largest Stock**. Disponível em: <www.bloomberg.com>. Acesso em: 06/02/2010.

- BOOTH, Cathy; JACKSON, David. Steve's Job: Restart Apple. **Time**. Nova York, 1997. Disponível em: <www.time.com>. Acesso em: 10/02/2011.
- BURLAMAQUI, Leonardo. Inovação, Recursos e Comprometimento: em Direção a uma Teoria Estratégica da Firma. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, 2 (1), jul/dez 2003.
- BUSINESSWEEK. **The 50 Most Innovative Companies**. Disponível em: <www.businessweek.com>. Acesso em: 24/11/2010.
- GOOGLE FINANCE. **Apple Historical Prices**. Disponível em: <www.google.com/finance>. Acesso em: 02/02/2011.
- GOOGLE FINANCE. **.DJI x .IXIC – Historical Chart**. Disponível em: <www.google.com/finance>. Acesso em: 24/11/2010.
- INSTITUTO NACIONAL DE PROPIEDADE INTELECTUAL. **Definição de Patente**. Disponível em: <www.inpi.gov.br>. Acesso em: 10/12/2010.
- JOB, Steven. Steve Jobs on Apple's Resurgence. **BusinessWeek**, 12 de Maio de 1998. Entrevista concedida a Andy Reinhart. Disponível em: <www.businessweek.com>. Acesso em: 23/01/2011.
- KAHNEY, Leander. **A Cabeça de Steve Jobs**. Rio de Janeiro: Agir, 2009.
- KWAK, Mary; YOFFIE, David. **Case V-1: Apple Computer**. Harvard Business School, 1999.
- KIM, W. Chan. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- LEOPARDI, Maria Tereza. Propriedade Intelectual e Concorrência. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, 8 (2), p.371-402, jul/dez 2009.
- NELSON, Richard R. **As fontes do crescimento econômico**. Campinas: Unicamp, 2006.
- OECD. **Manual de Oslo: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. 3. ed. Oslo, 2005.
- PENROSE, Edith. **A Teoria do Crescimento da Firma**. São Paulo: Editora Unicamp, 2006.
- POSSAS, Silvia. **Concorrência e competitividade: Notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.
- QS. **World University Ranking**. Disponível em: <www.topuniversities.com>. Acesso em: 15/01/2011.
- SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Col. Os Economistas. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

STEVE Jobs and Bill Gates Together. Part 5. Disponível em: <www.youtube.com/watch?v=wuhHIqJyjY0&feature=related>. Acesso em: 15/01/2011.

STIGLITZ, Joseph. **Knowledge As a Global Public Good**. In: ABBOTT, Francis; COTTIER, Thomas; GURRY, Francis. *International Intellectual Property in an Integrated World Economy*. Aspen: Aspen Publishers, 2007

SZMRECSÁNYI, Tomás. **A Herança Schumpeteriana**. In: PELAEZ, Victor; SZMRECSÁNYI, Tomás. *Economia da inovação tecnológica*. São Paulo: Hucitec: Ordem dos Economistas do Brasil, 2006. Cap. 3.

SZMRECSÁNYI, Tomás. **Contribuições de Edith Penrose às Teorias do Progresso Técnico na Concorrência Oligopolista**. Rio de Janeiro: Revista de Economia Política, vol. 21, no 1 (81), 2001.

TIGRE, Paulo. **Gestão da Inovação: A Economia da Inovação no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

TIGRE, Paulo. **Inovação e Teorias da Firma em Três Paradigmas**. Rio de Janeiro: Revista de Economia Contemporânea Número 3 JAN-JUN, 1998.

TIROLE, Jean. **The Theory of Industrial Organization**. Boston: MIT Press, 1995.

TOMIYA, Eduardo. **Gestão do Valor da Marca: como criar e gerenciar marcas valiosas**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Rio, 2010.