

Sistemas Produtivos e Desenvolvimento Profissional: Desafios e Perspectivas**A inovação como vantagem competitiva: Estudo de caso Apple**

RODRIGO FIGUEREDO DE ALMEIDA
Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil
rodrigof.almeida@gmail.com

JACKSON GOMES SOARES SOUZA
Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil
jackson.gomes@gmail.com

LEONARDO KUSSAMA
Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil
2007leok@gmail.com

NAPOLEÃO VERARDI GALEGALE
Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil
nvg@galegale.com.br

CARLOS HIDEO ARIMA
Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil
charima@uol.com.br

Resumo – Este artigo tem por objetivo identificar como a Apple utilizou a inovação como fator de obtenção de vantagem competitiva até se tornar uma das empresas mais valiosas do mundo e a sua capacidade de se reinventar constantemente, além das estratégias que propiciaram o lançamento de produtos que causaram disrupção no mercado e a importância de se replicar este modelo em outras instituições e empresas a fim de fomentar a sua competitividade. Este estudo foi baseado em revisão bibliográfica.

Palavras-chave: Apple, inovação, inovação disruptiva, smartphone, iPhone.

Abstract – This article aims to identify how Apple had used innovation to achieve competitive advantage to become one of the most valuable companies on the world and its ability to reinvent itself constantly, beyond the strategies that led to launch products that caused disruption on the market and the importance of replicating this model in other institutions and companies in order to enhance their competitiveness. This study was based on literature review.

Keywords: Apple, innovation, disruptive innovation, smartphone, iPhone.

1. Introdução

A empresa Apple Inc. foi fundada no ano de 1976, sendo que no ano seguinte a empresa já havia lançado o Apple II, o primeiro computador pessoal do mundo, o que viria a ser o precursor de todos os microcomputadores em operação do planeta (MARTINS, 2007).

A empresa teve grande evolução no seu valor de mercado na última década, sendo que no ano de 2004 sua capitalização de mercado era avaliada em U\$ 8 bilhões, mas de janeiro de 2009 a início de 2013 este valor cresceu de US\$ 75 bilhões para US\$ 600 bilhões, fazendo com que se tornasse a empresa de capital aberto mais valiosa de todos os tempos. Essa empresa evoluirá de um fabricante de hardware e software da era pré internet para uma das empresas líderes da economia da internet segundo vários investidores (EDWARD, 2012).

Em 2001 foi lançado o software iTunes e o tocador de música complementar iPod, sendo que o iPhone foi lançado em 2007 e o iPad em 2010. Embora em 2012 a receita da empresa dependesse em grande parte das vendas efetuadas no varejo do iPhone e do iPad, havia um grande otimismo em relação as prospecções da empresa na economia digital o que provavelmente corroborou para este incremento do valor da companhia.

Apesar do fato do sistema Android da empresa Google ser o sistema operacional dominante nos dispositivos móveis, com 72% das instalações de todos os telefones vendidos no terceiro trimestre de 2012, a Apple superava o Google no acesso móvel ao e-commerce. Em 2012 o sistema iOS da Apple era o mais utilizado pelos norte-americanos para acessar a internet móvel, contra menos de 20% dos aparelhos Android no mercado, sendo que quase 10% do movimento dos grandes varejistas como a Amazon e a Target, por exemplo, vinha de dispositivos móveis, e o sistema da IOS da Apple demandava mais tráfego que o sistema Android da Google (HENRY, 2012).

Além do Google a empresa Apple travava outra batalha no acesso de e-commerce com a plataforma Kindle da Amazon, que fazia a distribuição de conteúdo digital para os seus consumidores, sendo que a Apple se focava nos produtos do iTunes e iPad enquanto o Kindle era focado na venda de livros digitais. No campo de ferramenta de pesquisa por voz, a Apple lançou o sistema de pesquisa Siri, para competir com o Google.

Outro ponto importante é que os smartphones tem também um papel importante no marketing online, sendo que tais dispositivos podem hospedar apps personalizados e combinar o conteúdo armazenado no dispositivo do usuário com os recursos da internet para gerenciar uma gama de interações como serviços comerciais, acesso ao banco, compras, notícias, vídeos entre outros o que representa um grande potencial de receita.

A competição da empresa Apple com outros gigantes está se tornando cada vez mais acentuada, e de acordo com Parkins (2012) em seu editorial para a revista "The Economist" os quatro gigantes da era da internet que são o Google, a Apple, o Facebook e a Amazon são empresas extraordinárias e que o mundo nunca presenciou empresas crescerem tão rapidamente ou estenderem seus tentáculos tão amplamente, e que a revolução digital trazida por estes gigantes trouxe enormes benefícios aos consumidores e negócios, mas que devemos ser cautelosos, pois se deixados descontrolados podem utilizar o seu tamanho e velocidade para sufocar a concorrência e que tais gigantes querem induzir os seus consumidores a usarem as suas próprias plataformas, serviço online e aplicativos.

2. Referencial Teórico

2.1 A inovação como diferencial competitivo

Dentre as vertentes estudadas na administração a inovação passou a ser considerada um tema estratégico dentro das organizações e passou a ser apontada como fator determinante para a obtenção de vantagem competitiva perante seus concorrentes, sendo que a manutenção desta competitividade depende em grande parte da capacidade da organização em se adequar as oscilações ambientais, e que estas adequações dependem da estratégia de atuação e da forma como a empresa é capaz absorver as informações que a circundam e as inovações surgidas no ambiente.

A inovação disruptiva dentro da área de tecnologia da informação pode ser definida de forma sucinta como a criação ou uma nova aplicação organizacional da informática e da comunicação digital, que propicia a ruptura de um mercado, oferecendo novos produtos ou serviços que até não existiam.

A indústria de tecnologia e da computação já passou por diversas rupturas de mercado ao longo das décadas, que vão desde a substituição de mainframes por microcomputadores e posteriormente por tablets, até processamento em nuvens.

De acordo com Halkos & Tzeremes (2007) o surgimento de novas tecnologias provindas dos mais diversos lugares e da migração progressiva das empresas com foco em produção de hardware para a prestação de serviços, aliados juntamente com o conceito de mobilidade graças aos dispositivos como smartphones e tablets e o crescimento do conceito do software livre tem impulsionado a inovação nas empresas, e a Apple é uma das precursoras deste movimento.

Argumenta-se que a capacidade de desenvolver e comercializar um determinado tipo de inovação disruptiva baseia-se, sobretudo na sua interação entre a orientação estratégica da empresa e a sua seleção do mercado-alvo almejado, além da forma como ele implementará a sua orientação para este mercado em questão. A orientação estratégica realizada por uma empresa aumenta ou frustra a sua capacidade de comercializar com sucesso inovações disruptivas e também sugere o desenvolvimento de críticas, ainda contraditórias, conjuntos de habilidades, a fim de manter bem-sucedido ao longo do tempo.

Outra questão importante é como os líderes de uma determinada Indústria podem se reinventar através do desenvolvimento e comercialização de Inovações disruptivas que venham a desafiar seus modelos de negócios existentes com sucesso? Conhecido como o dilema do Inovador, Christensen (1997) argumentou que os líderes de mercado têm dificuldades em desviar recursos de desenvolvimento de inovações incrementais, para investir em inovação disruptiva.

Outro fator chave na determinação da capacidade de uma firma para desenvolver e comercializar com sucesso a inovação tecnológica é a forma como se trata de entender as necessidades dos clientes. Christensen (1997) afirma que firmas estabelecidas estão " mantidas em cativeiro por seus clientes" e que não podem inovar de forma disruptiva sob o risco de perde-los.

Por outro lado, de acordo com Slater e Narver (1998) que se baseou em um amplo conjunto de pesquisas referentes à natureza dos benefícios de uma cultura orientada para o mercado para argumentar que as empresas sob esta orientação

podem evitar o dilema do inovador por estar comprometido com a compreensão tanto das necessidades latentes de seus clientes por meio dos processos de aquisição e avaliação de informações sobre o mercado de uma forma sistemática e proativa e em criar continuamente valor para o cliente.

Até que ponto são estes pontos de vista do valor de ser orientada para o cliente em desacordo com o outro? E até que ponto a compreensão da estratégia da firma informar esse debate?

Os pensamentos Christensen (1997) e Slater e Narver (1998) não estão necessariamente em conflito um com o outro, mas sim são lados diferentes da mesma moeda e são resolvidos através da compreensão de como o tipo de estratégia pode informar uma abordagem específica a ser orientada para o mercado. Defensores, em menor grau, analisadores são muito mais propensos a ser condicionada por dois fatores. Em primeiro lugar, a tirania do mercado atendido ou uma tendência para firmas de se concentrar muito especificamente em resolver as necessidades dos clientes existentes com uma corrente de tecnologia que obscurece a possibilidade de que as necessidades dos clientes podem mudar ao longo do tempo e pode ser resolvido de maneiras radicalmente diferentes. Em segundo lugar, a rigidez do núcleo pode resultar em preferências por fontes de informações e pontos de vista existentes no mercado, por sua vez, estrangulando a capacidade de uma firma de inovar.

Analisadores e defensores ouvem de perto os clientes, mas isto pode inibir a inovação, restringindo às ideias. Isto pode ocorrer devido a uma variedade de razões, tais como clientes dando más informações, que prejudicam a estratégia da empresa. Um exemplo seria, durante um projeto de pesquisa de mercado, os clientes podem dizer que apoiam a ideia de desenvolvimento de um novo produto, mas depois não efetuam a compra deste novo produto quando ele sai no mercado. As empresas também podem ignorar o feedback sobre o que os clientes dizem que eles não desejam, mas ao final das contas seria importante. Estes são um dos muitos desafios enfrentados por uma empresa na tentativa de inovação.

A fim de desenvolver com sucesso e comercializar inovações disruptivas, não só a empresa precisa conceituar e desenvolver a inovação em primeiro lugar, mas também deve ser bem-sucedida em alcançar mais do que apenas um nicho de mercado. Em outras palavras, deve superar o dilema do inovador, bem como atravessar o abismo. Estes dois problemas enfrentados por todas as empresas, mas especialmente as que operam em mercados de alta tecnologia ou conduzido por inovações tecnológicas, estão relacionados na medida em que ambos derivam da habilidade subjacente de definir a forma de trazer para sua estratégia de marketing (Stanley, Jakki, 2006).

2.2 A Apple como sinônimo de inovação

A Apple é uma das mais respeitadas e admiradas empresas do mundo, conhecida, sobretudo pela sua capacidade inovativa, tendo em seu portfólio uma grande variedade de produtos como o iPad, iPhone, Apple TV, MacBook entre outros, cuja filosofia da empresa reside no fato que se deve fazer algo “realmente grande” para que todo mundo queira usá-lo.

Dentre os grandes feitos deste século está o lançamento em abril de 2003 do iTunes, que foi o primeiro serviço de música online legalizado, com acordos com as cinco maiores gravadoras. Este serviço apesar de inicialmente estar disponível apenas para usuários do Macintosh vendeu mais de um milhão de músicas até o

final de sua primeira semana de funcionamento (CHAPMAN, HOSKISSON, CHRISTIAN, 2012).

Este fato mudou toda a natureza da indústria da música e gerou para a Apple receitas provenientes de promoções no qual eram vendidos iPods, que se tratava de um dispositivo portátil de música, aonde poderiam ser armazenados as músicas baixadas via iTunes. Este fato permitiu que a Apple passasse a ser conhecido como uma empresa inovadora e não apenas uma fabricante de computadores. Este fato fez com que a empresa mudasse seu nome em 2007 de “Apple Computer” para “Apple Inc.”.

Esse foco em inovação tem sido vital para que a empresa se mantenha competitiva em um mercado com acirrada concorrência.

No ano de 2007 a Apple lançou o seu produto mais revolucionário até o presente momento que é o iPhone. Uma tecnologia disruptiva no qual havia sido integrado um telefone celular, um iPod widescreen e um dispositivo para comunicação com a internet. Havia sido criado o smartphone (CHAPMAN, HOSKISSON, CHRISTIAN, 2012).

No mesmo ano também foi lançado um novo produto com alto grau de inovação que é a Apple TV, que ambiciona revolucionar toda a indústria de vídeo feitos para a internet, da mesma maneira que fez com a indústria de download de música.

No ano de 2010 é lançado o iPad que apesar de ter semelhança com os antigos tablets havia diversas funcionalidades inovadoras e maior capacidade que qualquer um dos seus antecessores, sendo considerado um modelo totalmente novo de computação portátil, sendo que desde o início a empresa Apple intencionava demonstrar que o seu produto era muito mais que um novo tipo de tablete, e toda sua comunicação foi voltada para uma abordagem de computação móvel e um dispositivo de produtividade, por se tratar de um dispositivo no qual havia uma série de funções que incluíam desde jogos, músicas, vídeos, acesso à internet, serviços e-reader para leitura de livros, revistas e jornais até a existência de um teclado que permitia que o iPad fosse utilizado como um laptop (CHAPMAN, HOSKISSON, CHRISTIAN, 2012).

A empresa Apple ao longo do tempo vem introduzindo no mercado uma série de produtos inovadores e que afetou a vida de muitas pessoas, sendo que o seu grau de inovação não deve ser analisado somente pelos seus produtos e patentes, mas também pela forma como a empresa trabalha e motiva os seus funcionários a inovar de forma constante, além de todo o apoio dado pela empresa para que isto aconteça (AIMIUWU, 2013).

Atualmente os concorrentes da Apple desenvolveram produtos similares para concorrer com seus produtos, o que serve de motivação para que a empresa continue inovando e criando produtos novos que causem disruptura no mercado a fim de se manter como uma empresa criadora de tecnologias e serviços disruptivos.

2.3 A função da Marca

A marca de uma empresa é um dos seus principais ativos e seu valor deriva principalmente da percepção do consumidor em relação à marca de um determinado produto ou serviço, em vez do próprio produto ou serviço prestado. A constituição da marca tem sido fundamental para as empresas no delineamento das suas estratégias de marketing, sendo um dos maiores patrimônios da empresa.

Segundo Palaio (2011), a identidade corporativa é vital devido, sobretudo pela escalada nos custos de marketing e pela crescente ocorrência entre as próprias marcas, aonde o capital acumulado pelo nome da instituição, juntamente com sua linha de produtos se torna uma extensão da personalidade corporativa, o que o autor considera uma vantagem, visto que é uma forma de transmitir mensagens consistentes a fim de atingir um foco coerente com todo o portfólio de produtos.

Dentro deste contexto a marca tem um papel muito importante, visto que os consumidores tendem a avaliar a qualidade de um determinado produto com base em suas características específicas e funcionalidades, mas também se deixa influenciar por características extrínsecas ao produto, como a sua percepção de preço, a loja que foi atendido e a marca do comprador.

Devido a esta característica a marca merece especial atenção, visto que pode ser um fator determinante para a venda do produto, pois a empresa ao optar por dar um foco maior na marca e não apenas na qualidade do produto ou preço propriamente dito, trabalha com a compreensão que os clientes estão dispostos a pagar mais por um produto ou serviço e que este valor Premium, pago a mais é em decorrência da boa visão que os clientes têm sobre a marca em questão (LIMPELE, 2013).

Compreender o efeito da marca sobre o consumidor auxilia a empresa no delineamento da sua estratégia de marketing. De acordo com Palaio (2011), as empresas buscam a distinção das suas marcas em relação às demais, mas que para sustentar esta singularidade é necessário que seja dada ênfase aos valores psicológicos através da publicidade e da embalagem, pois para se diferenciar as marcas, faz-se associações às marcas com as pessoas que a utilizam, personificando desta forma a marca.

Ao se fazer o processo de escolha entre as marcas concorrentes, os consumidores passam a avaliar o ajuste entre as personalidades das marcas e as personalidades que almejam projetar.

A imagem projetada pela marca e o preço Premium estão diretamente ligados e a maioria dos consumidores está disposto a pagar preços mais elevados se a marca tiver algum diferencial e que a valorização da marca é uma das formas mais importantes de se criar valor para os acionistas da empresa.

De acordo com Shchipanova (2009), a filosofia empresarial da Apple é seguida por uma base fiel de clientes que acredita no slogan da empresa de pensar de forma diferente, sendo que esta campanha também influencia na estratégia de negócios da empresa para projetar e criar produtos diferentes e que sejam inovadores. Esta estratégia influencia diretamente na forma como a marca é vista por seus clientes e o valor adicional que pode ser gerado a partir dela.

Os sentimentos e emoções que os indivíduos possuem por determinados produtos e marcas tornou-se recentemente alvo de interesse dos estudiosos de marketing, visto que devido à concorrência existente entre produtos com características, qualidades e funcionalidades similares, fez com que as empresas procurassem através de sua marca provocar a predileção dos seus produtos em detrimento ao dos seus concorrentes, pois a marca pode exercer forte papel no processo de compra, onde estão envolvidas as mais diferentes formas de emoção por parte dos consumidores, sendo uma característica das marcas bem sucedidas as suas associações com emoções dos seus clientes, sendo estes sentimentos e emoções de fundamental importância para a criação e manutenção da marca, pois a qualidade percebida pelos clientes em relação a uma determinada marca, conduz

diretamente com o seu desempenho financeiro, pois é uma dos maiores impulsionadores de negócio (CLEMENTE, 2013).

A Apple trabalha muito bem com este fator, criando um grande valor associado à sua marca e com uma legião de fãs ao redor do mundo que anseiam pelas inovações trazidas pela companhia e pelos seus produtos diferenciados.

3. Método

A realização deste estudo foi construída a partir do levantamento na literatura já existente. Foram realizadas pesquisas bibliográficas e documental para a obtenção dos dados. Aos dados bibliográficos foram agregadas informações obtidas em sites na internet, pertencentes a organizações governamentais e não governamentais que divulgam dados e textos relativos ao tema abordado na pesquisa.

4. Resultados e Discussão

A inovação é um dos fatores que impulsionam a competitividade da empresa e a Apple vem focando nesta estratégia desde os primórdios da sua criação.

Em um mercado de competição acirrada é necessário investir constantemente em inovação a fim de se manter competitivo, principalmente no que tange a inovação disruptiva para não incorrer no risco de perder a participação do mercado para outra empresa que o faça, como já foi demonstrado historicamente em diversas empresas de sucesso e que não conseguiram acompanhar esta evolução.

A empresa deve disseminar esta mentalidade em todo o seu quadro de funcionários e colaboradores e propiciar um ambiente adequado para que possa ocorrer a inovação e desta forma venha a se manter competitiva.

Ao analisar o compendio de inovação é possível restringir a discussão de inovação apenas para a área de serviços, aonde empresas que fazem uso de alta intensidade tecnológica devem prestar maior atenção e ter cuidados especiais, sobretudo pelo fato que tais serviços possuem características muito mais complexas que os produtos em geral, quando consideramos os processos de desenvolvimento até a aceitação e satisfação final dos clientes. Estes processos envolvem de forma direta ou indireta o cliente e por isto expõem mais claramente as competências e fraquezas das empresas de tecnologia. Mesmo se estas etapas sejam executadas com sucesso, replicar estes serviços para outros clientes permanece como um grande desafio devido à enorme dificuldade e risco, o que quase sempre exige adaptações ao processo e serviço, exigindo criatividade e inovação (Junior, 2008).

Na área de tecnologia da informação o que concerne a elementos pré-definidos pode ser vinculado a processos que podem ser padronizados e a conhecimentos pessoais, softwares e equipamentos, enquanto ao que tange os elementos adaptáveis está fortemente vinculado à capacidade inovativa da empresa.

Ao aprofundar o conceito de serviços percebe-se que a proporção entre os elementos variáveis e conhecidos pode dar origem a uma enorme gama e intensidade de inovação em serviços.

Desta forma, o fato de replicar serviços de tecnologia da informação com grande proporção de elementos já conhecidos tende a propiciar uma baixa

intensidade de inovação, em contrapartida o fato de replicar serviços com uma maior proporção de elementos adaptáveis faz com que haja uma alta intensidade de inovação.

Os serviços no qual há uma maior proporção de elementos que são pré-definidos há naturalmente uma maior facilidade de serem copiados pelos concorrentes e por esta razão exige da empresa formas de implementar barreiras com o intuito de coibir isto, como registro de marcas, patentes e garantia de domínio sobre conhecimento em questão, além de processos e ferramentas. Por outro lado, os serviços que possuem maior proporção de elementos que podem ser adaptados são obviamente mais difíceis de serem copiados, pois estão intrinsicamente ligados à capacidade de inovação e criatividade desta empresa. Os produtos pré-definidos, tendem a ser mais rapidamente copiados, e frequentemente enfrentam concorrência acirrada e oferecendo desta forma menores margens de lucro. O sucesso no setor de serviços está diretamente relacionado com a capacidade que a empresa tem de inovar e ao mesmo tempo ter a capacidade de replicar estes serviços com uma proporção cada crescente de elementos customizáveis.

De acordo com Molina (2004) a capacidade de inovar gera valor para a empresa e defende que a gestão da inovação centrada na gestão do conhecimento da empresa, de tal forma que seja percebido os mais diversos sinais de oportunidades existentes antes que seus concorrentes o diagnostiquem. A empresa Apple trabalha fortemente com estes fatores com o intuito de gerar produtos e serviços que a concorrência tenha dificuldade de copiar e trabalhando fortemente com a sua marca a fim de agregar valor.

Estes conceitos podem ser replicados para a maioria dos segmentos e empresas e a estrutura de processos de inovação que a Apple utiliza pode servir como base para a implementação deste tipo de estratégia em outras instituições a fim de fomentar o seu processo de inovação.

5. Considerações finais

A empresa Apple desde os seus primórdios investe em inovação, sendo a empresa percursora de todos os microcomputadores em operação no planeta e o seu nome é visto como sinônimo de inovação, aonde seus produtos são reconhecidos pela excelência no design e formato, sendo a inovação parte da filosofia organizacional.

Esta filosofia, aliada a uma forte estratégia de inovação foi responsável pelo lançamento de diversos produtos que provocaram ruptura no mercado e lançaram o nome da Apple na história, tornando-as uma das empresas mais famosas da história.

A inovação continua de seus produtos e o lançamento de produtos que provocaram ruptura no mercado, aliado a uma estratégia de marketing que trabalha fortemente com sua marca foi um dos fatores preponderantes para que a empresa obtivesse uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e com isto se tornasse uma das empresas mais valiosas do planeta.

A Apple deverá manter a sua filosofia inovadora e continuar a desenvolver e lançar produtos que alimentem a ânsia de seus consumidores acostumados à filosofia de pensar de forma diferente da empresa.

A empresa necessitará continuar desenvolvendo seus produtos e serviços a partir das suas principais competências que são o seu design, tecnologia amigável,

mobilidade e inovação, além de reter os recursos humanos que são de vital importância para a organização, a fim de se manter inovadora, pois se não o fizer, os produtos que hoje são as suas principais fontes de receita se tornarão “commodities” e a empresa passará a competir sem nenhuma vantagem em relação aos seus concorrentes.

A empresa tem um forte desafio à sua frente, visto que seus clientes esperam que a empresa se mantenha sempre inovadora e que crie produtos que os clientes queiram, mas ainda não sabem o que é exatamente, como sempre foi difundido pela filosofia da empresa e do seu fundador Steve Jobs.

A empresa deverá investir fortemente no seu quadro de colaboradores e continuar fomentando o clima organizacional que seja fértil a criatividade, além de fazer parceria e aquisições de empresas que possam contribuir com esta estratégia, sem nunca se esquecer dos seus concorrentes que também almejam desenvolver tais produtos revolucionários.

O objetivo desta pesquisa foi alcançado ao demonstrar como a empresa Apple utilizou a inovação para obter vantagem competitiva ao longo da sua história e demonstrar que este modelo pode ser replicado em outras instituições com o intuito de fomentar o seu grau de competitividade.

Referências

AIMIUWU. E. E; (2013). **A Case for Calculating Innovation Score: Comparison between Apple, Inc. and Microsoft, Corp.** Baltimore: Morgan State University.

CHAPMAN. R; HOSKISSON. R. E; CHRISTIAN. G (2012). **Apple Inc.: Keeping the “i” in Innovation.** Arizona: Arizona State University.

CHRISTENSEN, Clayton M. (1997). **The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.** Boston: Harvard Business School Press.

CLEMENTE, Carolina (2013). **O Amor à Marca e seus determinantes: Um estudo comparativo entre as marcas Apple e Samsung.** Coimbra: Universidade de Coimbra.

EDWARD, Krudy. **Apple becomes most valuable company of all time**, agosto. 2012. Disponível em: < <http://in.reuters.com/article/2012/08/21/idINL2E8JKC8C20120821>>. Acesso em: 06/06/2015

HENRY, Blodget. **Apple is Destroying Android in Mobile Web Usage – Which Begs Key Question Who uses Android?**, junho. 2012. Disponível em: < <http://www.businessinsider.com/apple-android-mobile-web-usage-2012-6>>. Acesso em: 06/06/2015

HALKOS, G., & TZEREMEST, N. (2007). **International Competitiveness in the ICT Industry: Evaluating the Performance of the Top 50 Companies.** Global Economic Review, 36(2), 167-182.

JUNIOR, Severiano L M. **Migração De Competências De Inovação Em Produto Para Inovação Em Serviço: Um Desafio Para Empresas De Alta Intensidade Tecnológica.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

LIMPELE, Matthew. J. W. (2013). **THE EFFECT OF BRAND EQUITY ON PRICE PREMIUM OF APPLE IPHONE.** Manado. University of Sam Ratulangi Manado.

MARTINS, Ivan. **Por dentro da Apple**, março. 2007. Disponível em: <
<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDR76676-8374,00.html>

>. Acesso em: 06/06/2015

MOLINA-PALMA, M. A. **A capacidade de inovação como formadora de valor: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia**. São Paulo, 2004.

PALAIIO, RUI E A. **BRAND EQUITY: UM ESTUDO SOBRE A MARCA APPLE**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2011.

PARKINS, David. **Technology Giants At War: Another game of thrones**, dezembro. 2012. Disponível em: < <http://www.economist.com/news/21567361-google-apple-facebook-and-amazon-are-each-others-throats-all-sorts-ways-another-game>>. Acesso em: 06/06/2015

SALVADOR, Rodriguez. **Android accounted for 72% of worldwide Q3 smartphone sales**, novembro. 2012. Disponível em: < <http://articles.latimes.com/2012/nov/14/business/la-fi-tn-android-smartphone-market-share-20121114>>. Acesso em: 06/06/2015

SHCHIPANOVA, Marina. (2009). **Competing in Times of Convergence: The Use of Strategic Alliances by Nokia, Apple and Google**. Copenhagen Business School.

SLATER, Stanley F, NAVER, John C. (1998). **Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two**. Strategic Management Journal.

STANLEY. F. S; JAKKI. J. M. (2006). **Successful Development and Commercialization of Technological Innovation: Insights Based on Strategy Type**. Colorado: Colorado State University.