



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD**

**ELISABETH MORCELLES DERETI**

**STEVE JOBS, O ÍDOLO IMPROVÁVEL E O DESEJO DE  
CONSUMO: A COMUNICAÇÃO TRANSFORMANDO PAIXÕES  
EM NECESSIDADES**

Brasília  
2012

**ELISABETH MORCELLES DERETI**

**STEVE JOBS, O ÍDOLO IMPROVÁVEL E O DESEJO DE  
CONSUMO: A COMUNICAÇÃO TRANSFORMANDO PAIXÕES  
EM NECESSIDADES**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília  
(UniCEUB/ICPD) como pré-requisito  
para obtenção de Certificado de  
Conclusão de Curso de Pós-graduação  
*Lato Sensu* em Gestão de Comunicação  
Integrada nas Organizações

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília  
2012

**ELISABETH MORCELLES DERETI**

**STEVE JOBS, O ÍDOLO IMPROVÁVEL E O DESEJO DE  
CONSUMO: A COMUNICAÇÃO TRANSFORMANDO PAIXÕES  
EM NECESSIDADES**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília  
(UniCEUB/ICPD) como pré-requisito  
para a obtenção de Certificado de  
Conclusão de Curso de Pós-graduação  
*Lato Sensu* em Gestão de Comunicação  
Integrada nas Organizações

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília, 20 de outubro de 2012.

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Tânia Cruz

---

Prof. Gilberto Guedes

*A minha mãe, pela sua inesgotável capacidade de doação*

*A Lucas, Gregor e Niklas, por existirem*

## RESUMO

O propósito deste trabalho é buscar justificativas para a transformação de Steve Jobs de um hippie zen-budista no maior ícone da tecnologia, e em um dos grandes gurus da sociedade contemporânea. Personalidade controversa, capaz de despertar tanto o ódio como a paixão dos que com ele conviveram, Jobs conseguiu alçar a Apple a um patamar de admiração e, por que não, de fervor semelhante ao religioso, quase que unânime no mercado da tecnologia. Partindo da premissa de que Jobs não foi um grande inventor, porque a maioria de seus produtos nada mais é do que o resultado do aprimoramento de técnicas já existentes, este trabalho aponta Jobs como sendo, na verdade, um talentoso comunicador, mestre na arte da persuasão, dotado de um instinto mercadológico que acabou lhe conferindo a imagem de maior visionário do fim do século XX. Por meio do estudo de obras biográficas de Jobs, assim como de publicações sobre teorias da administração, gestão da comunicação, cibercultura e tecnologia, e também por meio de artigos na internet e dissertações sobre temas relacionados, este trabalho mostra que Jobs não mudou o mundo, e sim, convenceu-o a adotar o padrão de design e a simplicidade dos produtos da Apple, como essenciais para se atingir o ideal de vida da abastada sociedade tecnológica do início do Século XXI.

**Palavras-chave:** Steve Jobs. Comunicação. Tecnologia. Consumo. Apple.

## SUMMARY

The purpose of this paper is seeking explanations for the transformation of Steve Jobs from a barefoot Zen Buddhist hippie guy into the biggest icon of technology and one of the greatest gurus of contemporary society. Controversial personality, able to arouse as much hate as passion of those who lived with him, Jobs managed to boost Apple to a level of admiration and, why not, like a religious fervor, almost unanimous in the technology market. Assuming that Jobs was not a great inventor, because most of his products are nothing more than an improvement of existing techniques, this work shows Jobs as, indeed, a gifted communicator, master of persuasion, with a marketing instinct that gave him the aura of the biggest visionary at the end of the XX Century. Through the study of biographical works of Jobs, as well as publications on theories of management, communication management, cyber and technology, and also through articles on the internet and essays on related themes, this work shows that Jobs has not changed the world but, has convinced it to adopt the standard of design and the simplicity of Apple products, as essential itens to achieve the ideal life of the wealthy technological society of the beginning of the XXI Century.

**Key words:** Steve Jobs. Communication. Tecnology. Consum. Apple

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	15
A História da Apple	19
<b>INTRODUÇÃO</b>	22
<b>1 JOBS E AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO</b>	25
1.1 Objetivos claros e obsessivos	27
1.2 Um visionário	29
1.3 O generalista	32
1.4 Cultura organizacional na Apple	33
<b>2 STEVE JOBS NÃO MUDOU O MUNDO</b>	35
2.1 A vida sem o iPhone	38
2.2 As inovações tecnológicas	40
<b>3 DE OLHO NA COMUNICAÇÃO</b>	44
3.1 A relação com a mídia	45
3.2 Estratégia Rígida _ Nada é por acaso	46
3.3 O sigilo interno e externo	48
3.4 Dramaticidade e carisma	50
3.5 Na publicidade, os melhores	54
<b>CONCLUSÃO</b>	57
<b>REFERÊNCIAS</b>	60
<b>ANEXO A - IMAGENS</b>	63

## APRESENTAÇÃO

Poucas mortes causaram tanta repercussão na mídia mundial quanto a do empresário co-fundador da Apple, o norte-americano Steve Jobs, em 5 de outubro de 2011. Para se ter uma idéia da reação na internet, às 19h22 do dia 06 de outubro era possível encontrar 595 mil resultados no Google ao se digitar na barra de busca a frase “Steve Jobs morre”. Duas semanas mais tarde, no dia 19 de outubro, os resultados já somavam 7,31 milhões para a mesma busca, e a Apple anunciava haver recebido mais de um milhão de mensagens em homenagem ao empresário.

A onda de comoção coletiva pôde ser bem mensurada às 19h27 do dia 6 de outubro, quando a busca pelo nome “Steve Jobs” gerava 105 milhões de resultados. Às 19h32, apenas cinco minutos depois, os resultados chegavam a 1,48 bilhões de menções. No dia seguinte, já eram 1,63 bilhões de menções.

Manchetes como “O homem que inventou o futuro” (jornal Económico, de Portugal) e afirmações no estilo “foi como a morte de John Lennon”, esta atribuída ao co-fundador da Apple, Steve Wozniak, e publicada em inúmeros veículos, circularam pelo planeta, em vários idiomas.

O mundo perdia um ídolo improvável, nascido da revolução tecnológica dos últimos 20 anos. Por que improvável? Porque Steve Jobs não era um astro do show business, um grande atleta e muito menos um líder político. Ele ficou famoso trabalhando com tecnologia, área considerada de uma aridez enfadonha, que nunca interessou a maioria dos consumidores. Quem pode afirmar ter visto um pôster de Bill Gates na parede de algum quarto ou

garagem? Ora, considerando-se que Gates é um dos maiores expoentes da indústria do século 20, seria perfeitamente plausível que ele tivesse muitos fãs. Com pouco mais de 20 anos, Gates já era visto como um gênio da tecnologia. Mas, apesar do grau de conhecimento a seu respeito no mundo inteiro, Gates não se tornou um ídolo. Jobs, por outro lado, é um ícone.

Steve Jobs não era um administrador, não era engenheiro, não era um nerd. Seus conhecimentos de informática eram limitados. Quem o conheceu no início da carreira, classifica-o como um hippie criativo. Jobs tinha as idéias, mas não era capaz de concretizá-las sem ajuda de outros profissionais por falta de aprofundamento técnico. Boa parte de suas realizações foram por intermédio de outras pessoas.

O que tornou Steve Jobs, então, o guru da tecnologia da última década? Pergunta-se: não seria Steve Jobs apenas um grande vendedor e showman? Um mero gestor de projetos? Não reuniria Jobs, mais do que as qualidades de um gestor, talvez as virtudes de um talentoso comunicador?

A capacidade de comunicar-se com as pessoas, de persuadi-las, chegou a ser admirada por seu maior rival Bill Gates, que, nas poucas vezes em que apareceu publicamente com Jobs, parecia um garoto perdido perto do chefe da Apple. Comenta-se que Gates achava que a Jobs era dado mais crédito do que ele merecia como tecnologista.

Por fim, foi Gates quem salvou a Apple da bancarrota com US\$ 150 milhões, quando Jobs pediu socorro. Gates é reconhecido por sua generosidade, é um dos bilionários que abdicam das maiores somas de sua fortuna para doações e, ainda assim, o ídolo é Steve Jobs.

A explicação talvez esteja no fato de que, além de ter sido um grande comunicador, Jobs mostrou haver mudado com seus erros ao longo de sua carreira. Ao contrário de Gates, o eterno gênio adolescente cujas qualidades parecem colocá-lo muito acima de um ser humano comum, Jobs nunca escondeu ser, antes de qualquer outra coisa, um ser humano, e, por isso mesmo, sabia mais do que qualquer outro líder nas três últimas décadas a respeito das ânsias e desejos dos consumidores.

Gates disse certa em vez, em uma entrevista, que “daria muita coisa para ter o gosto de Steve Jobs, porque ele tem um gosto natural e intuitivo para produtos e pessoas. A forma como ele faz as coisas é diferente, é mágico”.

Figura controversa, Steve Jobs tinha um temperamento que muitas vezes precisou de administradores, de pessoas próximas com a capacidade de acalmá-lo. No início da carreira, tinha hábitos que o tornavam uma pessoa de difícil convivência. Era vegetariano, mas volta e meia cismava com estranhas dietas. Durante um bom tempo não comeu nada além de maçãs, por exemplo. Não gostava de tomar banho nem de usar desodorante e, para se acalmar, tinha o hábito de colocar os pés dentro do vaso sanitário.

Descrito como insuportável por muitos que com ele trabalharam, Jobs, já nos primeiros anos da Apple, gritava com seus funcionários sem motivo aparente, e deles muitas vezes desdenhava grosseiramente. “O gênio que mudou o mundo”, diz-se de Steve Jobs. Mas, teria Steve Jobs de fato mudado o mundo, ou o mundo é que estava ansioso para absorver a comunicação de Jobs como nunca antes ocorreu com outros gênios da tecnologia?

Até que ponto os produtos da Apple revolucionaram a comunicação?  
Não seria um exagero definir Jobs como “um visionário”, criador de produtos cuja relevância tem sido comparada à das obras de Thomas Edison, Henry Ford e até mesmo de Da Vinci?

## A HISTÓRIA DA APPLE

Para melhor compreensão deste trabalho, é indispensável apresentar um pouco da história de Steve Jobs e da Apple. O resumo a seguir foi publicado pelo site UOL em abril de 2012.

1976 – Com apenas U\$ 1,75 mil dólares disponíveis, Steve Jobs e Steve Wozniak constroem o Apple I, seu primeiro computador de mesa comercial.

1976 – Jobs funda a Apple Computer Company com Wozniak e Ronald Wayne (que vende sua parte duas semanas depois).

1976 – Lançam o Apple I por US\$ 666,66, o primeiro computador em placa-única (single-board) com uma interface de vídeo e uma ROM (Read Only Memory) a bordo

1977 – Nasce a Apple Computer Inc.

1977 – A Apple lança o Apple II, o primeiro computador pessoal amplamente usado no mundo.

1979 – Início do desenvolvimento do Macintosh.

1980 – É lançado o Apple III.

1983 – Empresa recruta John Sculley como presidente e CEO da Apple.

1983 – Anuncia “Lisa”, o primeiro computador controlado por mouse, que, no entanto, fracassa no mercado.

1984 – A Apple lança o Macintosh com o polêmico anúncio no Super Bowl.

1985 – Após diferenças com Sculley, Jobs sai da Apple.

1985 – Jobs funda a empresa Next Inc., que mais tarde seria rebatizada de Next Computer Inc.

1986 – Jobs compra a divisão de animação computadorizada da Lucas Filmes por menos de 10 milhões de dólares – a empresa daria origem à Pixar Animation Studios.

1989 – A Next lança o computador NeXT Computer (US\$ 6,5 mil), também conhecido como The Cube. O aparelho possui um monitor monocromático, mas fracassa no mercado.

1996 – A Apple compra a Next Computer por 427 milhões de dólares em dinheiro e ações. Jobs torna-se conselheiro do presidente Gilbert F. Amelio.

1997 – Jobs torna-se CEO e presidente interino da Apple, após a saída de Amelio. O seu salário é de 1 dólar.

1998 – Apple lança o computador “tudo-em-um” iMac, que vende milhões de unidades, revivendo financeiramente a empresa e aumentando o valor de suas ações em 400%.

1998 – Apple volta a ter rentabilidade, registrando quatro trimestres lucrativos em seguida.

2001 – É lançado o sistema operacional OS X

2001 – Lançamento do iPod, que registrou mais de 2 milhões de unidades vendidas em 2004

2002 – Lança a versão com tela plana do iMac. A empresa estampa a capa da revista “Time” naquele ano e vence vários prêmios de design.

2003 – Steve Jobs anuncia a loja iTunes Music Store, que vende músicas e álbuns.

2004 – Em agosto, Jobs é diagnosticado com câncer no pâncreas e é operado. Ele se recupera e volta ao trabalho no mês seguinte.

2005 – Durante sua conferência anual WWDC, a Apple anuncia que está deixando de usar processadores PowerPC, da IBM, em seus computadores para adotar os processadores da Intel.

2007 – Jobs anuncia o iPhone, o primeiro smartphone sem um teclado físico, durante o evento Macworld Expo.

2008 – Em dezembro, a Apple anuncia que Jobs não realizará mais a keynote da Macworld Expo 2009 nem estará presente no evento. Esse fato imediatamente inicia especulações sobre sua saúde. Além disso, a companhia anuncia que não participará mais da exposição após essa edição.

2009 – No início de janeiro, Jobs revela que sua grande perda de peso foi causada por uma disfunção hormonal. Na época, ele afirmou que sua condição não atrapalharia suas habilidades para atuar como CEO.

2009 – Em junho, o Wall Street Journal noticia que Jobs passou por um transplante de fígado. Depois um hospital do Tennessee publica uma declaração confirmando a operação. Apple confirma que Jobs retornou ao trabalho no final deste mês.

2010 – No final de janeiro, Jobs apresenta o iPad como um produto “verdadeiramente mágico e revolucionário”.

2010 – iPad chega às lojas dos EUA no mês de abril, vendendo pouco mais de 3 milhões de unidades nos três primeiros meses.

2010 – Em junho, Jobs apresenta o iPhone 4, que chega às lojas dos EUA no mesmo mês, vendendo nada menos que 1,7 milhão de unidades em apenas 3 dias.

2010 – Em setembro, o executivo apresenta a nova linha de iPods e a nova Apple TV.

2011 - Em março, Jobs apresenta o iPad 2.

2011- Em sua última apresentação pública, o executivo realiza uma keynote falando sobre o Lion, iCloud e iOS5.

2011– Em agosto, Jobs renuncia ao cargo de CEO da Apple. Tim Cook assume seu lugar.

2011- Apple confirma a morte de Steve Jobs, aos 56 anos, em outubro, um dia após apresentar o iPhone 4S. Tim Cook assume como CEO.

2012- Apple lança a terceira geração do iPad em março.

## INTRODUÇÃO

O objetivo geral deste estudo é analisar os principais fatores que levaram Steve Jobs ao status de ícone da mídia neste início de século XXI, com foco principalmente nas suas técnicas como comunicador, e no papel da comunicação nesse processo.

Mais do que um visionário da tecnologia, não teria sido Jobs um visionário da comunicação e do marketing, que, ao lançar suas criações por meio de apresentações de impacto midiático irrefutável, foi capaz de reconhecer desejos e paixões, transformando-os em necessidade de consumo? Teria Jobs criado uma nova linguagem na comunicação?

Do ponto de vista social, este estudo tem a intenção de mostrar que, mais do que os produtos, a imagem do seu criador e a forma como ele se comunica determinam as prioridades de consumo. Fatores como status e a necessidade de pertencer a uma “tribo” podem ser preponderantes na escolha das marcas escolhidas.

Sob o ângulo acadêmico, poderá estimular uma discussão sobre a geração de mitos e a transformação de desejos em necessidades por meio do uso de técnicas de comunicação.

E, por último, sob a ótica do pesquisador, esta pesquisa poderá ajudar a elucidar algumas dúvidas sobre o que causa a fascinação que determinadas marcas e produtos, neste caso, especificamente, da Apple, exercem sobre os consumidores.

São objetivos específicos deste trabalho:

- Apontar as principais estratégias de Jobs e os fatores determinantes para que ele convencesse os consumidores de que seus produtos são os mais belos, mais avançados e, portanto, indispensáveis.
- Descobrir se o fator “avanço tecnológico” foi tão preponderante quanto se julga no sucesso de vendas da Apple. Consumidores muito ligados à tecnologia geralmente não se contentam com o iPhone, que, conforme demonstrarei por meio de comparação com produtos concorrentes, parece ter sido feito para leigos. Foi um avanço através da simplificação.
- Tentar elucidar o mistério da forte ligação do público com Jobs, demonstrada principalmente por meio da espantosa repercussão de sua morte, assim como até que ponto a paixão pela Apple está ligada ao empresário Steve Jobs.
- Mostrar o papel determinante dos jornalistas do setor tecnológico na criação de uma “tribo” da Apple e a estratégia de Jobs para que isso acontecesse.

Este trabalho foi realizado por meio de pesquisa durante seis meses, em livros, programas de TV, de rádio, em revistas, jornais, artigos acadêmicos e artigos publicados na internet a respeito do empresário Steve Jobs e da empresa Apple. Também foi pesquisada literatura a respeito de teorias gerais da administração, de gestão da comunicação, comunicação organizacional, marcas, consumo e psicologia.

Para atingir os objetivos deste estudo, foi utilizado parcialmente o método da *história* ou *narrativa de vida*, estratégia de pesquisa esmiuçada por Laville e Dionne (1999, p. 157 e 158). Pela importância que atribui aos indivíduos e a sua vivência, esta técnica pode ajudar o pesquisador a elucidar questões cujas respostas dependem da análise da biografia da personagem-tema do estudo. No caso desta monografia, a pesquisa não teve como base a história narrada diretamente pela personagem principal, e sim, pelo autor de sua biografia autorizada, Walter Isaacson.

## 1 JOBS E AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo teóricos da atualidade, o estilo de gestão de Steve Jobs não se encaixava plenamente em nenhuma das principais teorias da administração.

Steve Jobs has always been considered an anomaly in management; his leadership style was something to admire or to criticize, but definitely not to replicate. He did not fit into the frameworks of business textbooks: there was orthodox management, and then there was Steve Jobs (VERGANTI, 2011)

Ditador, temperamental, centralizador, egocêntrico, perfeccionista neurótico. Estas são algumas das palavras que resumem o estilo de gestão de Steve Jobs mesmo se as testemunhas forem os seus amigos mais próximos. Críticos chegam a questionar se Jobs, considerado o grande guru da tecnologia das últimas décadas, não se resumiria a um mero gestor de projetos, não reunindo os atributos e a formação necessária para um CEO de uma grande organização.

Ao longo de sua trajetória, Jobs demonstrou descaso com as regras da academia em diversas ocasiões. Uma delas foi quando reassumiu a Apple com a tarefa de salvá-la da bancarrota. James Allworth (2011) analisa:

He knew the company had to make money to stay alive, but he transitioned the focus of Apple away from profits. Profit was viewed as necessary, but not sufficient, to justify everything Apple did. That attitude resulted in a company that looks entirely different to almost

any other modern Fortune 500 company. One striking example: there's only one person Apple with responsibility for a profit and loss. The CFO. It's almost the opposite of what is taught in business school.

O consultor especialista em gerenciamento de projetos e autor de diversos livros sobre o tema, Ricardo Vargas (2011), afirma que, ao constatar o gigantesco sucesso dos produtos de uma marca cujo gestor se recusa a seguir regras fundamentadas nas teorias da administração, coloca em questão todos os ensinamentos que recebeu durante longos anos de experiência em gestão.

Muita coisa não se encaixa na análise da Apple e Jobs, é um estilo muito próprio de se administrar. Em minhas experiências, aprendi que o resultado do trabalho quando se colabora é muito maior, e o que vi na Apple quando estive lá foi uma estrutura de pequenos grupos, de confidencialidade, que diminui a colaboração. Além disso, como desenvolver produtos quando não se sabe o que o usuário quer ou mesmo quem ele é? Parece-me neste caso que uma pincelada de genialidade somada a um caos gera uma avalanche de fãs incondicionais. Como explicar isso? (VARGAS, 2011)

Entretanto, analisando-se o perfil de Jobs e seu histórico como gestor, percebe-se que há alguns pontos de convergência entre seu estilo de administração e as teorias contemporâneas. Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 221) traçam o fio condutor que leva às principais teorias contemporâneas de administração e suas concepções de gestão, partindo da premissa de que as organizações possuem um caráter instrumental cuja função precípua é atender e satisfazer às necessidades de uma clientela específica.

Para o bom desempenho desta função, os autores citam algumas condições como: objetivos claros, recursos humanos competentes e motivados, circulação de informações precisas, políticas que funcionem como parâmetros orientadores para a viabilização de suas metas, estratégias de operação,

noção de futuro, noção sistêmica para a gestão a partir de uma ótica mais globalista, e, finalmente, uma estrutura que permita a concretização de seus objetivos.

### **1.1 Objetivos claros e obsessivos**

Pelo menos em dois pontos Steve Jobs seguia, se não por conhecimento, talvez por instinto, à risca estes princípios. Em primeiro lugar, nos dois períodos em que esteve frente à Apple, não faltaram à empresa objetivos claros. Ao fundar a empresa, em 1976, com Steve Wozniak e Ronald Wayne, Jobs já tinha em mente a idéia obsessiva de mudar o mundo levando ao consumidor produtos que aliavam a arte à tecnologia.

Os objetivos de uma organização devem ter duas características: ser claros e desafiantes. Ter objetivos claros significa estipular o que se deseja para uma organização e depois determinar como e quando fazer. Os objetivos não devem deixar dúvida nenhuma (nem para os subordinados e muito menos para os dirigentes) e devem criar motivação. Por isso, deve-se averiguar se os objetivos estabelecidos não são fáceis demais ou inatingíveis. Em ambos os casos, a motivação deixa de existir. (CARAVANTES; PANNON; KLOECKNER, 2005, p. 222)

No caso de Jobs, apesar de muito claros, seus objetivos apresentavam um grau de desafio por vezes tão alto, que pareciam inatingíveis e alguns funcionários desistiam no meio do caminho. Não foram poucos os que abandonaram projetos dirigidos por Jobs por não tolerarem seu temperamento ou nível de exigência. O próprio Steve Jobs reconhecia que seus padrões podiam chegar à beira do impossível.

Certa vez, na première mundial do computador NeXT, ocasião em que ele ficou mais de 3 horas no palco, o na época ex-executivo da Apple lançou mão de um dicionário de citações para falar sobre seu conhecido “campo de distorção da realidade”, termo empregado ironicamente para definir a sua capacidade de ver as coisas conforme sua conveniência.

A citação que escolheu foi tirada de Alice no país do espelho, de Lewis Carroll. Quando Alice diz que, por mais que tente, não consegue acreditar em coisas impossíveis, a Rainha Branca retruca: “Nossa! Pois eu às vezes acredito em seis coisas impossíveis antes do café da manhã”. (ISAACSON, 2011, p. 151)

Suas grandes obsessões, a exatidão e a beleza, ficam bem claras no episódio da placa mãe. Certa vez, ao justificar a sua cisma com uma placa de circuitos impressos onde ficariam os chips e outros componentes do primeiro Macintosh, Jobs teria dito:

“Eu quero que seja o mais bonito possível, mesmo que esteja dentro da caixa. Um grande marceneiro não vai usar madeira vagabunda para o fundo de um armário, mesmo que ninguém veja [ ...] para você dormir bem à noite, a estética, a qualidade, tem de ser levada até o fim.” (ISAACSON, 2011, p. 151)

Desde os primeiros lançamentos, Steve fez questão de manter a coerência no design de toda a linha de produto da Apple, numa única linguagem. Coerência que foi deixada de lado durante seu período de afastamento, de 1985 a 1996, quando a Apple quase foi à falência, e retomada quando Jobs reassumiu o comando. Seu principal dogma administrativo era o foco e, para reerguer a empresa que havia criado, ele eliminou linhas de produtos excessivos e retomou o apuradíssimo padrão estético pelo qual a marca é conhecida até hoje.

Caravantes, Panno e Kloeckner , 2005, p. 240, citam a definição de qualidade de Tribus, que parece ser feita sob medida para descrever a filosofia de Jobs em relação ao que unia produtos e usuários da Apple.

Qualidade é o que faz possível para o seu consumidor ter um caso de amor com o seu produto ou serviço. Dizer pequenas mentiras, baixar os preços, acrescentar novas características pode criar um apaixonado temporário. Amor é sempre inconstante. Assim, é necessário manter-se sempre perto de quem se quer lealdade. Deve-se estar sempre alerta, sempre procurando o que satisfaça seus consumidores. O namoro nunca está acabado. Melhoria contínua é necessária para manter consumidores leais.

Na primeira década do século 21, Steve Jobs fez com que a Apple tivesse presença constante na mídia e, conseqüentemente, junto ao consumidor. Com um projeto de marketing que enfatizava a sua obsessão pela qualidade e pela beleza, Jobs conseguiu unir uma legião de apaixonados, conforme veremos adiante, no capítulo relativo à Apple e a Comunicação.

## **1.2 Um visionário**

A segunda condição básica entre as citadas, que Jobs sem dúvida preenchia como gestor, era a noção de futuro. Talvez mais do que qualquer outro administrador nas últimas décadas, ele podia prever o que aconteceria, pelo menos no ramo tecnológico, nos próximos dez anos. Poucos entre seus produtos foram novidades absolutas no mercado. O Macintosh não foi o primeiro PC, assim como o iPod, o iPhone e o iPad não foram os primeiros lançamentos em suas respectivas categorias, mas todos eles traziam como característica básica a inovação pela simplificação. E foram, entre outras

características, às quais chegarei no próximo capítulo, a qualidade de visionário e a capacidade de inovar que o transformaram em ícone.

He set out to change the world through his products. As he said more than 15 years ago, the revolution in information distribution was all about creating opportunity by helping individuals do things "that only large groups of people with lots of money could do before. ... We have much more opportunity for people to get to the marketplace — not just the marketplace of commerce but the marketplace of ideas. The marketplace of publications, the marketplace of public policy. You name it." If we think about the role of smart phones in the Arab Spring or the Occupy Wall Street protests, we see just how right Jobs was. This is deep, lasting impact. And as we know, Jobs chased this purpose with unflagging passion, occasional harshness, and extraordinary persistence. This is how ultimately Jobs will be remembered: as an entrepreneur who dreamed things that never were and asked "why not?" (KOEHN, 2011)

Jobs nunca apresentava uma estratégia global para atingir um determinado objetivo. Sua forma de abordagem para um novo projeto costumava ser “pessoal, vamos melhorar o mundo com um produto mais simples de se usar, mais barato, mais bonito e com mais recursos. Podem começar”, deixando os novatos apavorados e arrancando grunhidos de insatisfação daqueles que já o conheciam.

Em relação àqueles cuja produção não satisfazia seus ideais de perfeição, era implacável, o que lhe rendeu diversos inimigos ao longo da vida. Certa vez, a fusão de duas equipes gerou a necessidade de demitir diversos funcionários e Jobs não se fez de rogado:

“Vocês são classe B. Aqui tem gente demais que é B ou C, de forma que hoje estamos liberando alguns de vocês para terem a oportunidade de trabalhar nas empresas irmãs que temos aqui no vale” (ISAACSON, 2011, p. 151)

Jobs justificou sua atitude com a divisa de que é preciso ser implacável para montar uma equipe, e que os integrantes do grupo A gostam de trabalhar

só com outros A, e que por isso não se pode permitir integrantes da classe B.

Nada polido, mas, sem dúvida, pragmático.

De acordo com Drucker, a base para uma estratégia eficaz é a conversão de “o que é a nossa organização” em comprometimento operacional significativo – o que faz com que seja possível trabalhar em uma missão ou propósito (CARAVANTES, PANNON, KLOECKNER, 2005, p. 227)

Se, por um lado, ele não se apegava a estratégias de gestão, por outro era mestre em arrancar de suas equipes o máximo de comprometimento operacional. Ora com uma verborragia e um charme irresistíveis, ora com gritos capazes de apavorar o mais destemido e experiente viking, Jobs não resistia aos seus impulsos temperamentais e, de forma somente explicável para quem conviveu com ele, isso funcionava. Prazos eram cumpridos, estoques reduzidos, softwares funcionavam, mesmo que à custa de noventa horas de trabalho por semana.

No início de sua carreira, na década de oitenta, Jobs acumulou a fama de mau gestor devido a alguns tropeços na Apple e na NeXT. Na Apple, mostrou-se incapaz de gerenciar a empresa como um todo e acabou sendo praticamente rebaixado a gestor do projeto Macintosh. Nessa posição, exerceu tanta pressão sobre seus subordinados, que semeou a rivalidade e a discórdia entre sua equipe e a equipe responsável pela produção do computador Lisa, acabando por sepultá-lo dois anos após o lançamento, prejudicando, assim, a própria empresa.

Em uma era em que se prega o espírito de grupo e a capacidade de colaboração como condições sine quibus non para se obter resultados

positivos, Jobs mostrava desta forma um desconhecimento grave de gestão de RH. Ou, se não era desconhecimento, era absoluto descaso.

### 1.3 O generalista

Ao desistir da Academia, Jobs pareceu optar por adquirir na prática uma formação que abrangia conhecimentos gerais a respeito de todas as áreas que pudessem enriquecer suas características inatas como gestor. Viagens ao Japão, à Índia e à Europa mudaram sua forma de ver o mercado e a própria sociedade.

Jobs tornou-se um executivo norte-americano zen-budista, admirador da forma japonesa de gestão, que levava um estilo de vida quase que desprovido de luxo (é necessário dizer “quase”, porque apesar de ir trabalhar descalço e praticamente não ter móveis, ele morava em uma mansão e dirigia carros caríssimos), mas cujos produtos eram voltados a um mercado de alto poder aquisitivo.

Jobs sempre soube, ao longo de sua carreira, o que o mercado queria, assim como soube criar necessidades no próprio mercado. Ele não apenas reconhecia tendências, como sabia desenvolvê-las. Talvez a melhor descrição do estilo de Steve Jobs como gestor seja a encontrada na obra de Gaudêncio Torquato.

Os generalistas estão chegando! A escala das transformações tecnológicas, a crescente interdependência da economia mundial, a dinâmica das mutações sociais, a aplicação de novos princípios de geopolítica, que tendem, cada vez mais, a quebrar os clássicos limites

das fronteiras norte-sul e leste-oeste constituem, entre outros, parâmetros norteadores de um comportamento administrativo que privilegiará os chamados generalistas. Para enfrentar um mundo com as características acima descritas, será necessária a figura do administrador com capacidade abrangente de análise, interpretação e correlação, o planejador por excelência, com visão sistêmica para ler correta e adequadamente os cenários sociais, as turbulências políticas, econômicas, o ambiente de competição, as forças do mercado, as tendências culturais dos grupos, os nichos negociais e as possibilidades de integração das economias contemporâneas. (TORQUATO, 1991, p. 133)

O autor provavelmente caracterizaria Jobs como sendo o executivo astro-rei, aquele que, ainda descreve como o que aglutina pessoas, irradia opiniões e idéias, fustiga sentimentos de áreas e chefias, desperta atenção e interesse, procura manter-se constantemente informado sobre tudo e todos, cria em torno de si uma mística e um repertório de histórias, é admirado e também odiado (TORQUATO, 1991, p. 115). Neste sentido, o fundador da Apple se enquadrava no perfil de líder generalista com personalidade de astro-rei.

#### **1.4 Cultura organizacional na Apple**

Jobs implantou uma mistura de estilos de gestão na Apple que acabou resultando em uma cultura organizacional bastante peculiar. Claramente voltada para resultados, pode ser considerada uma cultura aberta, pois é estimuladora de riscos. Ao mesmo tempo, é fechada, pois é orientada para a tarefa e tensa.

Por outro lado, é também uma cultura de comunidade por valorizar o desempenho e apresentar grande visão de futuro. Seu líder orientava-se no sentido de formar discípulos, e não seguidores. Não deixa também de ser uma cultura mercenária, já que reúne características como baixa sociabilidade, é

focada em objetivos e metas e, apresenta um tratamento quase desumano para com desempenhos considerados fracos.

A cultura da empresa emana de Jobs. Assim como Jobs é extremamente exigente com seus subordinados diretos, os gerentes de médio escalão exigem o mesmo nível de alto desempenho de seu pessoal. O resultado é um reinado de terror. (KAHNEY, 2008, p. 128)

Steve Jobs controlava tudo na Apple, do hardware, passando pelo software, pelo marketing, chegando àquilo que os funcionários comem no restaurante da empresa. Isso explica as conjecturas a respeito de como seria o futuro da companhia após a sua morte.

Existem diversas maneiras de empresas chegarem a prestação de serviço ou a produtos inovadores. Na maioria das vezes, elas têm a ver com a cultura organizacional. Na Apple, por exemplo, a inovação vem de cima: um **visionário no comando** tem idéias muito claras a respeito de em qual direção a sua empresa deve se desenvolver, e é dessa forma que as coisas são feitas. Isso tem, obviamente, a vantagem de que novas idéias são colocadas de imediato em ação e, na maioria das vezes, não estão sujeitas aos costumeiros obstáculos, como orçamento, disputas de poder ou resistência a idéias que venham de fora da companhia. Por outro lado, aqui, a força inovadora da empresa é fortemente dependente deste líder, o que, na Apple, levou às já conhecidas preocupações, em função do crítico estado de saúde de Steve Jobs. (BREUER, 2011, tradução nossa do alemão, grifo do autor)

Conforme se observou por meio dos exemplos citados, Jobs não andou tão afastado quanto se julga de algumas regras básicas de gestão, e o fato de ele não haver estudado administração, e, ainda assim, ter criado uma marca motivadora de tanta adoração, além dele próprio haver se tornado um ícone, prova que era dotado de um instinto mercadológico extraordinário como gestor.

## 2 STEVE JOBS NÃO MUDOU O MUNDO

Não seria possível abordar o fenômeno Steve Jobs sem buscar apoio nas teorias de alguns dos grandes pensadores da comunicação no século XX e XXI.

A informatização da sociedade, seu acesso à informação digital e à produção desta já eram alvo de pesquisa no início dos anos 60 por Marshall McLuhan (2003, p. 79):

Qualquer mudança nas regras básicas de uma cultura modifica a estrutura total, e a cibernética, muito mais do que a estrada de ferro ou o avião, acelera o movimento da informação no seio de uma cultura, operando uma mudança total na percepção, na perspectiva e na organização social.

Muito antes de o primeiro personal computer chegar aos nossos lares, McLuhan já previa o avanço da era digital a passos largos e suas consequências para a sociedade e os meios de comunicação. Em 1964, o canadense disse, em palestra proferida na universidade de Georgetown, que “na era do circuito, as consequências de qualquer ação ocorrem ao mesmo tempo em que a ação”.

Fundamental para a compreensão do significado do avanço tecnológico e sua influência sobre a forma de a sociedade se comunicar também são as considerações de Pierre Lévy. Já na introdução de *Cibercultura*, Lévy (1999, p. 11) comenta que “estamos vivendo a abertura de um novo espaço de comunicação, e cabe apenas a nós explorar as potencialidades mais positivas deste espaço nos planos econômico, político, cultural e humano.”

Na mesma obra, o autor compara o fluxo de informações na mídia eletrônica a um dilúvio:

A densidade dos links entre as informações aumenta vertiginosamente no banco de dados, nos hipertextos e nas redes. Os contatos transversais entre os indivíduos proliferam de forma anárquica. É o transbordamento caótico das informações, a inundação de dados, as águas tumultuosas e os turbilhões da comunicação, a cacofonia e o psitacismo ensurdecedor das mídias, a guerra das imagens, as propagandas e as contra-propagandas, a confusão dos espíritos. (LEVY, 1999, p.13)

Henry Jenkins (2006, p. 46), comenta em *Cultura da Convergência* que “consumidores estão aprendendo a utilizar as diferentes tecnologias para ter um controle mais completo sobre o fluxo da mídia e para interagir com outros consumidores. As promessas desse novo ambiente de mídia provocam expectativas de um fluxo mais livre de idéias e conteúdo”.

Teóricos consideram inegável a tendência de as mídias convergirem, e que seus usuários tenham influência decisiva sobre a produção de informações neste processo.

Henry Jenkins (2006) reflete a respeito:

Os produtores de mídia estão reagindo a esses recém-poderosos consumidores de formas contraditórias, às vezes encorajando a mudança, outras vezes resistindo ao que consideram um comportamento renegado. E os consumidores, por sua vez, estão perplexos com o que interpretam como sinais confusos sobre a quantidade e o tipo de participação que podem desfrutar.

O autor acredita que “a convergência também ocorre quando as pessoas assumem o controle das mídias. (..) Nossa vida, nossos relacionamentos, memórias, fantasias e desejos também fluem pelos canais de mídia. Ser amante, mãe ou professor ocorre em plataformas múltiplas” (JENKINS, 2006).

Em conferência intitulada “A Tecnologia, os Meios de Comunicação e a Cultura”, realizada em 28 e 29 de outubro de 1960 na Universidade do Estado de Ohio, Estados Unidos, McLuhan (1960) disse que “a emergência de uma comunidade global de saber é um decorrência natural de um mundo onde a produção e o transporte de mercadorias se fundem enfim com o movimento da própria informação” ( MCLUHAN, 2003, p. 46)

Dentro deste contexto de avanço tecnológico e sua inegável influência sobre a sociedade contemporânea, terá o fundador da Apple realmente mudado o mundo como se preconiza? No dia seguinte a sua morte, Jobs era comparado a John Lennon, Thomas Edison e Henry Ford. O jornal Económico, de Portugal, publicou um artigo a seu respeito, intitulado “O homem que inventou o futuro”. Exagero?

Cabe questionar o que Steve Jobs fez de tão inovador, quais são as razões para ele ser caracterizado como uma figura de tamanha importância nas últimas décadas, ao ponto de ter em suas mãos o poder de “mudar o mundo”.

Em primeiro lugar, deve-se indagar a que mundo estamos nos referindo. É necessário contextualizar o fenômeno Steve Jobs como exclusivo de uma sociedade de alto poder aquisitivo, capaz de, não apenas desenvolver tecnologia, como também de absorver e incorporar ao seu dia-a-dia seus produtos.

## 2.1 A vida sem o iPhone

Se levarmos em consideração o fato de que, de acordo com o Banco Mundial, 1,4 bilhão de pessoas no mundo vivem com renda de 1,25 dólares por dia, podemos fazer as contas e concluir que há um universo amplo de indivíduos que jamais conseguirão pagar centenas de dólares por um iPhone, e que sequer cogitam introduzir alguma espécie de tecnologia em suas vidas.

Por isso, faz-se necessário questionar que mundo Steve Jobs teria mudado, afinal, há uma expressiva diferença de valores de uma nação para outra. Em diversas partes do planeta, ainda há civilizações que não incluem a tecnologia da Apple entre seus valores culturais arraigados, com, ou sem dinheiro para adquirir seus produtos.

Capurro (2001, p. 69), em artigo publicado na coletânea *Ciberética*, comenta:

A liberdade de acesso (*freedom of access*) está vinculada ao princípio democrático da igualdade de chances. A informação, porém, não é um produto homogêneo. Como descobrir quem é capaz de lucrar com a informação? E o uso da mídia de informação também difere nas várias tradições culturais, de modo que as questões éticas e culturais não podem ser vistas separadamente.

A diversidade cultural, social e econômica torna arriscadas afirmações categóricas a respeito da relevância de novas tecnologias no curso da história das civilizações. Não é possível mensurar o impacto dos produtos da Apple no mundo inteiro, pois, em algumas partes do planeta, ainda se procura água no chão com a ajuda de um galho em forma de y, outras onde o passar do tempo

é percebido somente pela mudança das fases da lua, e outras, ainda, onde a mecanização da agricultura faz parte de um futuro muito distante e o boi puxa o arado. A Apple provavelmente não mudou estes mundos.

Não podemos esquecer que o desenvolvimento tecnológico está antes diretamente relacionado com o ritmo dos interesses capitalistas. E se as tecnologias podem servir, sobre certas condições, a práticas igualitárias, contra-hegemônicas, são hoje, também e principalmente, novos capitais de diferenciação. (SÉRVIO, 2008, p. 1)

O mundo de Steve Jobs é o das grandes corporações, redes sociais e vidas cada vez mais virtuais. Adiante, apontarei como, por meio de técnicas de comunicação e marketing, Jobs convenceu o seu mundo a tomar como ideal de vida a sofisticação do design e a pseudo-simplicidade dos produtos da Apple (*pseudo* porque seu uso pode até ser simples, mas por trás está uma tecnologia sofisticadíssima), e a assumi-los como modelos de diferenciação entre os bem e os mal-sucedidos, na abastada sociedade tecnológica do início do Século XXI.

A concepção de que vivemos uma plena Sociedade do Conhecimento, Comunicação e da Informação parece sustentar-se mais quando lemos esta sociedade pela ótica de que conhecimento, comunicação e informação tornaram-se capitais de diferenciação, pelos quais se disputa para consolidar ou tomar hegemonias. Sendo assim, de forma alguma cabem como slogans de uma era de emancipação ou desenvolvimento do ser humano como um todo. (SÉRVIO, 2008, p. 11)

Dessa forma, chegamos naturalmente à conclusão de que Jobs pode ter mudado talvez não **O** mundo, mas **UM** mundo, um universo, uma das muitas dimensões que conhecemos, mas a única na qual estamos realmente inseridos: a dos indivíduos de alto poder aquisitivo, dependentes de tecnologia,

e intelectualmente capazes de utilizá-la para o desenvolvimento da sociedade da qual fazem parte.

## **2.2 As inovações tecnológicas**

Os aparelhos da Apple que mais fizeram e fazem sucesso não são pioneiros em seu segmento, pelo menos não como hardwares. O primeiro PC a ser comercializado com sucesso foi o modelo ZX 81 lançado em 1981 pelo inglês Clive Sinclair. O primeiro smartphone era da Nokia, já em 1992, e o primeiro grande concorrente, o Blackberry, já existia em 2002.

Os primeiros modelos de tablet foram lançados quase quarenta anos antes do iPad. Em 1961, já havia o tablet RAND, ou Grafacon (“Graphic Converter”). Em 1968 foi a vez do conceito Dynabook, do informático norte-americano Alan Kay, que mais tarde viria a trabalhar com a Apple. O Dynabook era parecido com um caderno e foi desenvolvido para o público infantil como um computador portátil com memória suficiente para 500 páginas de texto ou áudio.

Mas para mostrar como Steve Jobs pegou carona em tecnologias já existentes e não desenvolvidas por ele, é necessário falar do Newton, porque foi um lançamento da própria Apple, sem a participação de Jobs.

Muito antes do lançamento do iPad, a própria Apple já havia investido em tablets. Um deles foi o projeto Newton, modelo lançado pela Apple nos anos 90, que não passou pelas mãos de Jobs e, sob a justificativa de ser um fracasso comercial, mas talvez também por ciúmes, foi enterrado assim que ele

reassumiu a empresa em 96, mesmo sob o protesto de centenas de fãs que se aglomeraram em frente à sede da empresa para tentar impedir o seu fim. Até hoje, fãs do Newton mantêm seus aparelhos em funcionamento e se comunicam por meio de comunidades na internet.

Despite being discontinued, at least 20.000 day-to-day Newton users remain (Kahney 2002), and, due to recent fundamental changes in mediated human communication, meaningful aggregations of these members still exist. Roughly two to three thousand Newton users are active participants in online forums. (MUNIZ JR.; SCHAU, 2005)

O Newton tinha como principal novidade um sistema intuitivo que dispensava mouse e teclado. Tudo nele era para ser percebido de forma muito natural, orgânica. Talvez por isso ele tivesse "pele", em vez de um revestimento que desse uma sensação táctil artificial. Para apagar um trecho de texto, bastava riscar. Na hora de mandar para o lixo um arquivo, ele era amassado e caía numa lixeira. Vemos essa representação gráfica mimética até hoje no iPhone e no iPad.

O maior contato com a intuitividade estava no fato de o aparelho reconhecer escrita manual, cursiva, acentos de qualquer língua, sem necessitar de configuração. Era como pegar um bloco de papel e dotar-lhe de chips e ligá-lo numa bateria.

Considerando-se que os conceitos do Newton exigiram a criação da CPU ARM (rápida, mas extremamente econômica em termos de energia), e que a ARM permitiu a escalada dos smartphones e tablets, podemos afirmar que o Newton, no final das contas, fez com que a Apple se tornasse hoje a maior empresa do mundo.

Logo o Newton, o filho que Jobs se recusou a adotar.

Se o projeto Newton não tivesse sido encerrado em 98, provavelmente teríamos o iPad já em 2002 e o Siri em 2004. É preciso lembrar que o tablet criado pela equipe da Apple na ausência de Jobs já aglutinava todos os conceitos do iPhone e do iPad, e que, afinal, nortearam a indústria de PDAs, que acabou se tornando - dentro do efeito da convergência - o pilar do gigantesco mercado de smartphones e tablets da atualidade.

No intervalo entre o fim do Newton (1998) e o surgimento do iPhone (2007) boa parte das inovações que apareceram no celular da Apple foram publicadas na Newton Talk (tela capacitiva, multitouch, gestos para ampliar e reduzir imagens) como elementos que fariam parte de um aparelho que seria o renascimento do Newton.

Equipamentos mais antigos já eram capazes de reproduzir a gravitação tão celebrada em 2007, com o primeiro iPhone. Faltava o software, que não foi desenvolvido por Jobs, e sim, por seus engenheiros. A ideia, portanto, nem foi de Jobs, na medida em que a tecnologia já vinha sendo estudada também fora da Apple.

Quando o iPhone chegou, foi aquela coisa... a câmera é ruim. Não é multitarefa. Não suporta Flash. Usar um teclado virtual na touchscreen deve ser horrível. Que porre é não poder plugar o aparelho na USB do computador e arrastar suas músicas, vídeos e aplicações direto para ele. Na época do lançamento, os grandes atrativos do iPhone não eram, exatamente, suas especificações de hardware, mas sim a "mágica" de redimensionar imagens com os dedos, navegar por capas de CDs como em uma prateleira virtual, jogar boliche com o acelerômetro e, por fim, ter à disposição uma loja com milhares de músicas, vídeos, séries de TV, trailers e aplicativos para download diretamente pelo aparelho. (STOIDER, 2010)

Jobs não inventou os aparelhos que o tornaram famoso. Ele simplificou e popularizou inovações tecnológicas, tornando-as acessíveis a leigos por meio de aparelhos mais bonitos do que os existentes no mercado. Não há dúvidas de que Jobs inovou, assim como a Microsoft inovou ao criar o sistema de janelas do Windows.

O que a Apple faz é tentar antecipar tendências, o que deu certo com o iPhone. Por isso, algumas das limitações dos seus produtos podem não ser totalmente compreendidas à primeira vista. Na realidade, o grande apelo é para o público “comum”. Não necessariamente para o usuário que busca requisitos técnicos superiores, mas para quem se encanta com um brinquedinho que pode ser muito útil, mas que também oferece uma variedade de bobagens para puro entretenimento. (STOIDER, 2010)

Também não está provado que Bill Gates “roubou” a idéia das interfaces gráficas da Apple. Jobs nunca processou Gates por isso, apesar de sempre haver afirmado ter sido roubado por ele. A verdade é que o próprio Jobs implantou na Apple idéias que ele mesmo “roubou” da Xerox, da HP, da Atari, etc.

O mundo da tecnologia fervia de novas idéias no Vale do Silício nos anos 70 e 80, todos se conheciam, e quem começou a carreira naquela época, em algum momento já trabalhou com gente da concorrência. É difícil falar em “roubo de idéias” numa época em que elas começavam em fundos de garagem e circulavam pelo bairro inteiro e encontros de “nerds” antes de irem parar em empresas de verdade. Havia uma troca muito grande de informações.

### 3 DE OLHO NA COMUNICAÇÃO

No que tange à gestão da comunicação, Jobs também agia com total desapego aos manuais. Contratava as agências e definia as campanhas pelo “feeling”.

Mesmo após ter sido expulso da Apple, ele continuou na linha de aparições espetaculares e sedutoras, e, ao mesmo tempo, tentava dar a impressão de exclusividade à mídia. Apesar de não ter formação acadêmica ou técnica em nenhuma área da comunicação, Jobs conseguiu, por meio do uso estratégico dos meios midiáticos, posicionar a Apple no mercado como uma marca inconfundível e carismática.

Alguns aspectos devem ser destacados ao se analisar a relevância da comunicação para o estabelecimento da Apple como uma das maiores marcas da atualidade e o conseqüente sucesso de Jobs como executivo.

O primeiro é o fato de Jobs, desde a criação da Apple, ter definido a construção da imagem da empresa e a relação com a mídia como prioridades em sua gestão. O segundo é o talento e o carisma revelados por ele como estrela da mídia, com uma capacidade de persuasão que o tornava irresistível. O terceiro é o fato de a comunicação interna da Apple contrariar todos os dogmas das teorias contemporâneas, e ainda assim a empresa ter funcionários fiéis e engajados para a concretização dos objetivos, visão e missão da companhia. O silêncio sepulcral dos colaboradores em relação aos projetos da Apple é fundamental para o sucesso das estratégias de marketing adotadas por Jobs.

Nos próximos tópicos analisarei separadamente os aspectos citados.

### 3.1 A relação com a mídia

Com persistência e astúcia, Jobs conseguia manipular os principais formadores de opinião de forma que ele, ou a marca Apple, aparecessem nas capas das principais revistas, inicialmente nos Estados Unidos, depois no mundo inteiro.

Nos primeiros anos de carreira, ligava semanas a fio até conseguir falar com o profissional responsável pela edição de determinado veículo, e não aceitava uma recusa como resposta. Para Walter Mossberg, por exemplo, um dos mais importantes jornalistas de tecnologia dos EUA, colunista do *Wall Street Journal*, Jobs ligava nos domingos à noite, em maratonas telefônicas de bajulação que chegavam a noventa minutos, após seu retorno a Apple em 1997.

Na história de Jobs como empreendedor, mesmo em sua biografia autorizada, não é citado nenhum assessor de imprensa ou relações públicas de peso relevante. Jobs era seu próprio agente e, com a mídia, tinha uma relação de amor e ódio.

Jobs se aproveita de velhas rivalidades. Ele joga a *Time* contra a *Newsweek* e a *Fortune* contra a *Forbes*. A revista que prometer uma cobertura completa ganha a exclusiva. Jobs usa esse truque repetidas vezes e sempre dá certo. (KAHNEY, 2008, p. 128)

O chefe da Apple também demonstrava vaidade, o que parece contraditório para um adepto do zen-budismo. Em 1982, ficou profundamente

decepcionado quando, na expectativa de ver a si mesmo estampado na capa da revista Time com o título de O Homem do Ano, descobriu que a revista havia colocado uma máquina em seu lugar. Em vez de uma personalidade, a Time havia optado por eleger o computador como “A máquina do ano”. Jobs admitiu, mais tarde, haver chorado de raiva e decepção ao ler o artigo que a edição trazia a seu respeito.

### **3.2 Estratégia rígida – nada é por acaso**

A filosofia de comunicação da Apple envolve um padrão técnico muito bem estudado e seguido à risca em todos os lançamentos de produtos. Nada acontece por acaso no planejamento de comunicação da companhia. Esse cuidado com a mídia já aparecia nos primórdios da empresa, quando Jobs fez parcerias com publicitários que acabariam por se tornarem conhecidos como alguns dos mais criativos do mundo.

Os lançamentos dos produtos são sempre bombásticos, permeados de um segredo inicial que, invariavelmente, atíça a curiosidade da mídia. O sigilo em torno dos seus projetos tornou-se lendário com o passar dos anos, gerando cada vez mais boatos e fomentando comentários espontâneos em todos os segmentos da sociedade. É claro que essa tática trouxe muita economia à Apple.

A boataria em torno do Macworld 2007 – no qual Jobs apresentou o iPhone - chegou até os noticiários da noite em todas as cadeias de TV a cabo e canais abertos. Esse tipo de publicidade mundial vale muitas

centenas de milhões de dólares em termos de exposição gratuita. (KAHNEY, 2008, p. 128)

A Apple não gastou nada para anunciar o evento de lançamento do iPhone, e calcula-se que, só em notícias a respeito de rumores sobre o produto, a companhia tenha “ganho” US\$ 400 milhões em publicidade gratuita.

Em seu livro, Kahney (2008) explica quais são os procedimentos da Apple junto à mídia, antes e durante o lançamento de cada novo produto. Inicialmente, em geral várias semanas antes do lançamento do produto, a Apple envia para teste, sempre aos mesmos três jornalistas mais influentes na área de tecnologia nos Estados Unidos, o novo produto. Walt Mossberg, do *Wall Street Journal*, David Pogue, do *New York Times*, e Edward Baig, do *USA Today*, sob um acordo de confidencialidade, escrevem suas críticas, que serão publicadas na data do lançamento do produto.

As críticas podem ser positivas ou negativas, não havendo nenhuma espécie de comprometimento da parte dos jornalistas, e, pelo menos no mercado norte-americano, podem ter o poder de decidir sobre o sucesso ou o fracasso do novo dispositivo.

Ainda antes da data do lançamento do produto, jornalistas de veículos de circulação nacional recebem informações superficiais a respeito do projeto. Alguns chegam a passar poucos dias em visita a Apple, onde obtêm informações sobre o processo de criação do novo gadget. Dessa forma, têm em mãos subsídios para escrever a respeito do lançamento, mas o elemento surpresa é mantido até o dia do anúncio oficial.

Então, alguns dias antes da apresentação do produto, o departamento de Relações Públicas da Apple envia convites à imprensa e a VIPs, avisando sobre um “evento especial”, a respeito do qual, além da hora e do local, são fornecidas poucas informações. Os convites funcionam como uma isca a respeito de um segredo. A essa altura, o mercado, e a própria imprensa, já esperam, frenéticos, pela novidade. A receita tem sido infalível há uma década.

### **3.3 O sigilo interno e externo**

Durante a Era Jobs, não se tinha conhecimento de um gestor de comunicação trabalhando junto à cúpula da Apple e participando da tomada de decisões. A comunicação interna da Apple parece ser um segredo guardado com tanto zelo quanto os projetos dos novos produtos da empresa. A única informação veiculada capaz de dar uma idéia sobre a gestão de comunicação interna na companhia é o sigilo obrigatório da parte de todos os colaboradores a respeito de tudo que se passa internamente.

A Apple de Jobs é excessivamente sigilosa. É quase tão sigilosa quanto uma agência governamental secreta. Como os agentes da CIA, os funcionários da Apple não falam do que fazem, nem mesmo com as pessoas mais próximas. Muitos sequer se referem à empresa pelo nome. Conversar com quem não é da empresa é delito passível de demissão. (KAHNEY, 2008, p. 130)

Kahney ainda acrescenta detalhes sobre a estrutura da empresa, informando que é celular, com grupos que trabalham isolados uns dos outros, e os projetos são desenvolvidos individualmente. Assim, cada equipe trabalha

em um projeto e cada membro desempenha sua função, de forma que dentro de cada equipe, obviamente, há troca de informações, mas não entre as diferentes células.

Este sigilo faz parte da estratégia global de comunicação da Apple, colaborando muito para o seu êxito junto ao mercado, mas deixa dúvidas em relação ao fluxo de informações dentro da empresa, que seria necessário para a integração dos colaboradores e a capacidade de coesão da equipe como um todo para concretizar as metas da Apple.

Para a comunicação exercer sua função de gerir os fluxos informacionais e comunicacionais tem de ter lugar no processo decisório, fazendo análises sobre os impactos das políticas definidas. Na medida em que cada decisão tomada desencadeia novos processos informacionais e comunicacionais que se materializam em um ou mais grupos de relacionamento eles precisam ser geridos dentro de um objetivo mais amplo. (DE LOURDES OLIVEIRA, 2003)

Não há como acreditar que haja alguma espécie de plano de comunicação interna em uma companhia onde os funcionários são proibidos de conversar entre si a respeito do que fazem. Sabe-se que o relacionamento entre as diversas divisões ou mesmo entre os indivíduos dentro de uma corporação baseia-se, quase sempre, na função que cada um desempenha e nos conhecidos “ossos do ofício”.

Sobre o que os funcionários da Apple conversam na cantina? Suas vidas pessoais? Como, se, nos dias de hoje, as particularidades de cada um estão impregnadas pela vida profissional? São perguntas que só poderiam ser respondidas por meio de observação dentro da própria Apple, ou de informações que partissem da companhia.

É incontestável que a direção da organização tenta guardar um espaço não partilhado para garantir seu poder. No entanto, esta posição, aos

poucos, tem-se revertido, na medida em que o corpo diretivo passa a compreender o campo da comunicação como essencialmente estratégico para a gestão organizacional no encaminhamento e implantação de objetivos e políticas específicas. (DE LOURDES OLIVEIRA, 2003)

Aparentemente discordando das teorias atuais sobre o desenvolvimento da comunicação organizacional, a Apple, no entanto, mantém o famoso sigilo, dentro e fora do ambiente corporativo.

### **3.4 Dramaticidade e carisma**

Jobs sabia como poucos seduzir o público, fosse por meio de anúncios que acabaram se tornando antológicos, como o do lançamento do primeiro MacIntosh no Super Bowl, em janeiro de 1984, ou por meio da própria imagem carismática.

Quando penso nos motivos que o levaram a se sair tão bem como orador concluo que o sucesso foi principalmente graças a sua capacidade de adaptar a mensagem de acordo com as expectativas da multidão sempre ávida em aplaudi-lo. Cada pessoa tinha a sensação de que ele falava exclusivamente para ela. (POLITO, 2011)

De uma maneira que só os grandes líderes dominam, Jobs tinha o dom de despertar desejos no consumidor que este não havia reconhecido em si próprio, até o chefe da Apple aparecer em frente a um telão e dizer “você quer isto, você tem que ter isto, simplesmente porque é bom”. Era uma relação passional, a que ele mantinha com seus consumidores, com alta carga de dramaticidade.

As formas mais objetivas da comunicação convidam a platéia a analisar racionalmente a inovação apresentada. Isso pode gerar incertezas, reduzindo a confiança entre apoiadores potenciais. A *comunicação dramática*, por outro lado, distancia-se da objetividade,

induz à empatia e busca gerar suporte e entusiasmo. Usando símbolos, imagens e metáforas, ela tende a ser mais efetiva que a comunicação objetiva. (WOOD JR., 2001, p. 159)

Esse patamar de influência, no entanto, já trazia consigo uma longa história que o justificava. O apuro técnico e visual dos aparelhos da Apple chamou muito cedo a atenção de profissionais de áreas de tecnologia, design, artes e comunicação. A Apple conquistou, muito cedo, uma elite formadora de opinião. Não demorou para os adoradores da marca se tornarem uma tribo, conhecida pelo padrão de exigência visual elevado. Quando Jobs surgiu, quase como um messias, na apresentação do iPod e do iPhone, já havia um grupo ansioso à sua espera, faminto e fiel o suficiente para transformar os produtos, e o seu criador, em ícones.

Apesar da perda dos laços tribais primitivos que tínhamos, nunca se falou tanto em tribo como hoje em dia. Por quê? Porque nós, pessoas e consumidores, nos alimentamos dessa energia do encontro (“human embrace”), do enorme impulso natural de pertencer e ser aceito. Entre outras várias formas tribais modernas, aí estão muitas marcas que integram seus consumidores na mesma comunidade. (TROIANO, 2003)

Mesmo antes da morte de Jobs, não faltavam teorias a respeito de sua influência messiânica sobre os consumidores e a formação da tribo da Apple. Em artigo em seu blog na internet, o analista de informática e consultor empresarial alemão Markus Breuer afirma que Steve Jobs era uma exceção em termos de magnetismo junto ao consumidor, e que sua coragem para a tomada de decisões que envolviam risco era única.

Steve Jobs é uma exceção. Na cúpula da Apple há outras pessoas bacanas – mas são apóstolos, não gênios carismáticos. Quem observar a história da humanidade chegará à conclusão de que não foram as grandes idéias que transformaram a sociedade (e ocasionalmente levaram ao progresso). Obviamente as idéias foram importantes. Mas a sua disseminação precisou de personalidades fortes e carismáticas. As pessoas não seguem idéias. Não é assim que

funciona o nosso cérebro historicamente impregnado pela cultura tribal. Nós seguimos pessoas. (BREUER, 2011, tradução nossa do alemão)

Jobs demonstrava entusiasmo pessoal em cada palavra que pronunciava, porque acreditava em todos os seus produtos, e estava convicto de que eram o que havia de melhor para oferecer ao mercado. “It s amazing”, dizia sorrindo, como se, ao lançar o iPhone, estivesse vendo pela primeira vez o aparelho em funcionamento. Durante a apresentação, empregava frases como “é fenomenal”, “funciona como mágica”. Em relação à concorrência, o tom sempre foi agressivamente jocoso. “Os atuais modelos de smartphones disponíveis no mercado não são nada “smart””, disse, durante a apresentação do iPhone, enquanto no telão surgia uma foto com os modelos Treo, Blackberry, etc.

A beleza e a eficiência da sua oratória não estavam no ritmo de suas frases, mas sim na perfeição de suas pausas. Toda vez que encerrava um raciocínio abaixava a cabeça e caminhava como se estivesse à procura da sequência do raciocínio. Esse comportamento era, com certeza, premeditado e lhe emprestava sempre um ar espontâneo. Conseguiu assim a confiança das plateias que o assistiram, uma confiança que ajudou a construir sua reputação e a fortalecer a imagem da Apple. (POLITO, 2011)

Jobs estudava cada palavra, cada gesto antes de cada apresentação, passava dias testando iluminação, som e posicionamento no palco, e isso desde o lançamento do primeiro MacIntosh. Com o passar dos anos, um recurso empregado ao final de cada apresentação tornou-se sua marca, pela qual todos esperavam. “One more thing” introduzia a bomba, a novidade final, a característica mais importante do novo produto, que em geral era sucedida por ohhhhs e uma salva de aplausos. Dessa forma, o show de Jobs sempre terminava em altíssimo astral e clima de excitação coletiva.

Improviso era só impressão. Embora passasse a ideia de que a mensagem era improvisada, não fazia nada ao acaso. Todos os detalhes da sua exposição eram planejados com rigorosa disciplina. Se assistirmos aos vídeos de suas apresentações, vamos constatar que as palavras que pareciam brotar sem reflexão eram imediatamente projetadas na tela com sincronismo perfeito. (POLITO, 2011)

O famoso discurso proferido em 2005 a graduandos de Stanford foi um passo decisivo para Jobs atingir o status de ídolo. Provavelmente não seria adequado aventar a possibilidade de que possa ter sido uma jogada proposital para transformá-lo em ícone, como também não é possível afirmar que ele tenha estudado palavra por palavra para impregná-las com a mais alta carga emocional possível. Mas o fato é que o discurso daquele dia rodou e ainda roda mundo afora, emocionando milhões e, para uma multidão, é considerado uma espécie de Dez Mandamentos de conduta para a vida profissional e pessoal.

Na fala de Stanford, Jobs usou e abusou de apelos emocionais como “não perca a sua fé”, “você tem que descobrir o que você ama”, “às vezes a vida bate como um tijolo em sua cabeça”, “lembrar que eu logo vou estar morto é a ferramenta mais importante que já encontrei para me ajudar a fazer grandes escolhas na vida”.

Poucas personalidades públicas ousaram falar da sua situação pessoal de forma tão aberta quanto Jobs naquele momento. Ele se expôs de uma maneira quase inédita na história contemporânea ao admitir ter estado (na época, acreditava estar curado do câncer que, em 2011, o mataria) tão próximo da morte. Essa ausência de temor em revelar um drama pessoal acarretou muita simpatia por Jobs. É impossível não se emocionar com aquela fala. “Ninguém quer morrer. Mesmo as pessoas que querem ir para o céu, não querem morrer para chegar lá.”

O impacto humano de todas as causas de emoção e de todas as tonalidades de emoção que estas provocam, subtis ou não, dependem dos sentimentos gerados por essas emoções. É através dos sentimentos que são dirigidos para o interior e são privados, que as emoções, que são dirigidas para o exterior iniciam o seu impacto na mente. (Ferreira, 2002, p. 3)

Esse sentimento de solidariedade e, por que não, de curiosidade, em relação ao desenvolvimento de sua doença, pode ter movido a mídia e as pessoas a buscarem notícias e a se interessarem mais pela Apple, afinal, Jobs ERA a Apple. Não teria sido o famoso discurso mais um vetor para consolidar os lançamentos de produtos da marca como verdadeiros shows, aguardados ansiosamente por inúmeros fãs e também por pessoas que até então permaneciam indiferentes a Jobs e à Apple?

### **3.5 Na publicidade, os melhores**

As primeiras lições de marketing, Jobs recebeu de Mike Markkula, profissional que, aos 33 anos, já havia ganhado muito dinheiro com a Intel, quando então, em 1977, foi indicado para Jobs. Juntos, escreveram um plano de negócios e implantaram a filosofia de marketing da Apple, que se baseava em três pilares: empatia com o cliente, foco, e apresentação criativa e profissional dos produtos.

Jobs sempre deu prioridade à divulgação e à construção da imagem da marca, imprimindo às campanhas de propaganda o mesmo apuro estético e precisão que caracterizam seus produtos. Tanto que se uniu desde cedo às cabeças consideradas mais talentosas no mercado publicitário norte-americano.

Porém, apesar de haver trabalhado com renomadas e criativas agências, ele controlava com mão de ferro todo o processo de criação das campanhas, dizendo exatamente o que queria e não se dando por satisfeito até chegar ao formato que considerava ideal.

Admirador da ousadia, diversas vezes entrou em conflito, tanto com as agências, como com outros membros da diretoria de suas empresas, por sua forma agressiva e pouco ortodoxa de planejamento de marketing. O processo de criação da campanha do MacIntosh, cujo primeiro anúncio, o hoje antológico “1984”, lançado no intervalo do Superbowl em janeiro de 1984, foi pleno de discórdia.

Inicialmente rejeitado pela cúpula da Apple, “1984” gerou frisson e polêmica no mercado desde a primeira veiculação. O comercial foi dirigido por Ridley Scott (que mais tarde ficaria famoso pela direção de filmes como Blade Runner – O Caçador de Androides, Gladiador, entre outros) e produzido a um custo de US\$ 800.000. Suas cenas remetem ao livro 1984, de George Orwell, e traçam um paralelo claro entre o Big Brother de Orwell, e a na época maior concorrente da Apple, IBM.

A mensagem que ele fez questão de transmitir ao mercado desde o início foi a de que a Apple era uma empresa com idéias e produtos diferentes, que não buscava a comodidade, e sim, a inovação, porém, por meio da simplicidade. Jobs sempre esteve absolutamente convencido de que levaria o que havia de melhor ao consumidor, e essa certeza ele fazia questão de incorporar não apenas à cultura da empresa, como também à estratégia de marketing da Apple.

Não é a técnica de simplificar radicalmente o uso dos aparelhos que faz a diferença, e sim, a filosofia: Steve Jobs tem certeza de que a sua

filosofia de marketing, que, com mensagens quase religiosas, leva os clientes a uma forma de crença e submissão voluntárias, é única. Em outras palavras, estas mensagens poderiam pregar: “você não deve comprar música de mais ninguém além de mim”. Ou, de forma mais generalizada: “A Apple se preocupa com tudo o que você precisa para o computador. Esqueça o resto”. Convencido de que esta mensagem é ímpar, ele considera dispensável realizar uma simples pesquisa de mercado. É de se supor que uma filosofia como esta só funcione uma vez dentro de um segmento de mercado. (GOEHLER, 2001, tradução nossa do alemão)

Jobs era declaradamente avesso a pesquisas de mercado e contra elas argumentava que os clientes queriam que lhes fosse dito de que necessitavam. No caso da Apple, o argumento funcionou, mas a justificativa para isso provavelmente está no fato já citado de Jobs haver conquistado, muito cedo, o poderoso mercado dos formadores de opinião.

Seu instinto de gestor em comunicação também lhe apontava as direções certas para investir as verbas de publicidade. Antes de lançar o primeiro iPod, em 23 de outubro de 2001, por exemplo, Jobs decidiu transferir toda a verba que antes era destinada à publicidade do iMac para a divulgação do novo tocador de música. Ele estava certo que as vendas do iPod incrementariam as dos computadores e, de um dia para o outro, US\$ 75 milhões em verbas rolaram do iMac para o iPod, para serem gastos em anúncios. Os resultados foram imediatos e a Apple abocanhou não apenas a liderança do segmento de tocadores de música, mas consolidou um estilo que, a essa altura, já conquistava milhões mundo afora.

## CONCLUSÃO

Muito antes de Steve Jobs morrer, em decorrência de câncer no pâncreas, especulava-se sobre o futuro da Apple. A especulação continuou após a sua morte, em outubro de 2011. De lá para cá, inúmeras obras surgiram a respeito desta que talvez tenha sido uma das personalidades de maior influência não apenas no mundo empresarial, mas na sociedade contemporânea.

Steve Jobs colocou seu nome na história, mas ainda é cedo para mensurar a relevância do seu papel na história da humanidade. É provável até que ele seja superestimado, conforme análise no decorrer deste trabalho, quando levantada a hipótese de que o mundo é muito amplo em suas diversidades, para ser mudado por inovações que atingem apenas os mais ricos.

Porém, não resta dúvida de que Jobs foi um líder inovador, dotado de um carisma capaz de persuadir e provocar paixões. Jobs foi um grande comunicador, talentoso como poucos, e com uma enorme capacidade de aprendizado.

Ao longo deste trabalho, foram apontadas as qualidades e as deficiências de Jobs como gestor, demonstrando-se que, apesar de não ter formação na área administrativa, ele seguiu, sim, alguns princípios da Academia. O mesmo aconteceu em seu papel como gestor nas áreas de comunicação e de marketing.

Também foram citados exemplos concretos que Jobs não era o grande gênio criador, mas sim, sabia reconhecer tendências e adequar seus produtos

a elas, transformando o que já havia sido inventado em mercadoria mais bonita e de uso mais simples. Hoje, a diferença entre os produtos da Apple e os concorrentes pode ser comparada com a diferença entre a Disneylândia e os outros parques de diversão de alto nível espalhados pelo mundo. A tecnologia pode estar num patamar semelhante, mas a embalagem da primeira é muito mais atraente.

Steve Jobs reunia todas as características indispensáveis para um grande líder. Personalidade forte e obsessiva, perfeccionismo, aliados à capacidade de contagiar com seu entusiasmo não apenas seus colaboradores como também milhões de clientes.

Ao longo de meses após a sua morte, foram reveladas outras idéias que Jobs teve e não chegou a concretizar: O "iCar", por exemplo, um automóvel fiel ao design da Apple, e a iTV, cujo projeto estaria em estágio avançado e deverá ser lançado até o final de 2012.

Faz-se necessário mencionar que, no entanto, se percebe desde já uma tendência no sentido oposto ao apontado por Jobs. O mercado está abarrotado de acessórios para os produtos da Apple que contrariam o que seu fundador desejava. Os clientes da empresa encontram (e compram) todos aqueles dispositivos abominados pelo "guru", tais como teclados físicos e adaptadores de cartões de memória para iPad e iPhone,

A Apple continua sendo considerada a empresa mais inovadora do mundo, e seus produtos ainda dominam o mercado. O lucro líquido da empresa cresceu 94% no segundo trimestre fiscal de 2012, se comparado ao mesmo período de 2011. Foram vendidos 35,1 milhões de iPhones, 11,8 milhões de

iPads, 7,7milhões de iPods e 4 milhões de iMacs. Estes resultados geraram US\$ 14 bilhões para o caixa da Apple no trimestre.

Não há nada de espantoso nestes números, pelo contrário. É cedo para se arriscar a antecipar o futuro da empresa, pois sua linha de produtos ainda é a linha definida por Jobs e os resultados de mercado ficaram dentro das expectativas. Resta esperar para ver se a Apple conseguirá continuar despertando tanto interesse a partir do momento em que, como toda corporação, tiver que definir novos rumos, desta vez sem Steve Jobs na liderança.

**REFERÊNCIAS**

ALLWORTH, J., **Steve Jobs Solved the Innovator's Dilemma**, Harvard Business Review. Disponível em <[http://blogs.hbr.org/cs/2011/10/steve\\_jobs\\_solved\\_the\\_innovato.html](http://blogs.hbr.org/cs/2011/10/steve_jobs_solved_the_innovato.html)>. Acesso em 24.10.2011

BREUER, M., **Unternehmenskultur oder Charisma, was wird aus Apple**. Disponível em <<http://notizen.steingrau.de/2011/02/01/unternehmenskultur-oder-charisma-was-wird-aus-apple/>>. Acesso em 05.03.2012

CAPURRO, R., **Ética para provedores e usuários da Informação**. In : KOLB, ESTERBAUER, RUCKENBAUER, **Ciberética: responsabilidade em um mundo interligado pela rede digital**, São Paulo: Edições Loyola, 2001

CARAVANTES, G.; PANNO, C.; KLOECKNER, M., **Administração: Teorias e Processo**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

FERREIRA, I., **Psicologia da Imagem: um retrato do discurso persuasivo na Internet**, Universidade da Beira Interior, Portugal, 2002

GOEHLER, L., **Fokus Unternehmenphilosophie**. Disponível em <<http://corporate-philosophy.de/fokus-unternehmensphilosophie/>>. Acesso em 29.05.2012

ISAACSON, W., **Steve Jobs por Walter Isaacson**, São Paulo: Companhia das Letras, 2011

JENKINS H., **Cultura da Convergência**, São Paulo: Editora Aleph, 2006

KAHNEY, L., **A Cabeça de Steve Jobs**, Rio de Janeiro: Agir, 2008

KOEHN, N., **Steve Jobs, the Immediate Case Study**, Harvard Business Review. Disponível em <<http://blogs.hbr.org/hbsfaculty/2011/10/steve-jobs-the-immediate-case.html>>. Acesso em 14.10.2011

LAVILLE C.; DIONNE J., **A Construção do Saber – Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**, Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999

LÉVY P., **Cibercultura**, São Paulo: Editora 34, 1999

MCLUHAN M. **McLuhan por McLuhan**, Rio de Janeiro: Ediouro, 2003

MUNIZ JR. A.; SCHAU, H., **Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community by**, Journal of Consumer Research Vol. 31, 2005

OLIVEIRA, I. de Lourdes, **Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 26., Belo Horizonte, 2003

POLITO, R., **A Comunicação de Steve Jobs**, disponível em <<http://tecnologia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2011/10/06/a-comunicacao-de-steve-jobs.htm>>. Acesso em 06.10.2011

SÉRVIO, P., **Limitações do simples acesso à tecnologia: focando desigualdades, diferenças e educação**. In: ENCONTRO INTERNACIONAL DE ARTE E TECNOLOGIA, 7°, UNB, Brasília, 2008

STOIDER, **iPad: trajetória e estratégia**, disponível em <<http://adrenaline.uol.com.br/tecnologia/artigos/88/ipad-trajetoria-e-estrategia.html?&pg=1>>. Acesso em 15.04.2012

TORQUATO, G., **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**, São Paulo: Pioneira, 1991

TROIANO, J., **A Nova Cultura do Desejo**. Jornal Meio & Mensagem. São Paulo: M&M Editora, p. 23, 24 mar. 2003.

UOL, **Apple completa 36 anos; conheça a história da empresa**, disponível em <<http://macworldbrasil.uol.com.br/noticias/2012/04/02/apple-completa-36-anos-conheca-a-historia-da-empresa/>>. Acesso em 26.05.2012

VARGAS, R., **Steve Jobs: gênio? Inovador? Gerente de projetos?**, Podcast, disponível em <<http://www.ricardo-vargas.com/pt/podcasts/stevejobs/>>. Acesso em 14.10.2011

VERGANTI, R., **Steve Jobs and Management by Meaning**, Harvard Business Review, disponível em <[http://blogs.hbr.org/cs/2011/10/steve\\_jobs\\_and\\_management\\_by\\_m.html](http://blogs.hbr.org/cs/2011/10/steve_jobs_and_management_by_m.html)>. Acesso em: 07.10.2011

WOOD JR., T., **Organizações Espetaculares**, Rio de Janeiro: FGV, 2001

## ANEXO A – IMAGENS

Abaixo, um dos primeiros anúncios da Apple.

# Apples make great carrots.

WELCOME TO CHICAGO  
 FIND YOUR WAY TO  
 BOOTH 228, 728, OR 329  
 AND I'LL DO A FEW  
 OF MY FAVORITE NUMBERS  
 FOR YOU

When's the last time you came across a *business machine* that gets people more excited than a trip to Acapulco or a color TV?

Personal computers are the hottest products of the year, and Apples® are the hottest personal computers.

Because there are more ready-to-use programs for Apples than any other personal computer you can buy, Apples can do just about anything for just about anybody. From playing games to playing the stock market, from plotting sales to plotting the orbits of electrons.

Apple is the best-known, most desired brand in the category, with 35% better unaided brand awareness than our nearest competitor.

So it's a great incentive for top achievers.

But it's also a powerful tool to help them achieve even more. An Apple speeds routine business tasks and helps make better decisions, faster. Which turns a great prize into a grand prize — increased productivity.

There are more people in more places doing more things with Apples than with any other personal computer in the world.

Including motivating people.

The most personal computer.  **apple**

Call Bob Finkler at Chairman's Desk at (408) 973-3220/409-219-4602 or write Apple Computer Inc., Special Markets Dept., Mail Stop 30E, 20121 Menlo Park Avenue, Cupertino, CA 95014 ©1982 Apple Computer, Inc.

# Inside Apple

Since color graphics are becoming ever more important in business, we've been hearing more and more calls for a color plotter as reliable as an Apple. How it is: Apple's new Color Plotter can generate all kinds of presentation graphics, engineering drawings or anything else you have to illustrate in up to eight brilliant colors.

And it can perform its art on any size paper up to 17" x 17". Or, with optional transparency pens, it can draw right on transparent film for overhead projection.

Measuring just 4.87" x 16" x 17", it's the smallest four-color, wide-bed color plotter you can buy - about half the size of conventional flatbed plotters. So it takes up less space on your desk and can easily be moved to someone else's desk.

There are two color plotter accessory kits to choose from to assure a perfect marriage with your Apple II or IIc, or Apple III. Each kit comes with eight color pens - red, blue, green, black, burnt orange, gold, violet and brown. Plus a starter package of plotter paper. Plus all the manuals, documentation and cables appropriate to your particular kind of Apple. So you can get up and coloring right away.

Apple also offers a complete selection of 24 different pen packages - so you can choose whatever colors you need in a variety of widths for a variety of applications and media types.

As you might expect, all of the above is available at many of our authorized Apple dealers.

**Now Apple plots color.**

Apple Computer Inc., 1707 Mission Ave., Cupertino, Calif. 95014. For the authorized dealer nearest you, call (800) 538-8600. ©1983 Apple Computer Inc.

AppleCare Carry-In Service.

No matter how long you've owned your Apple system, you can now get a long-term service contract at a very reasonable cost.

AppleCare Carry-In Service is a service plan that will cover most Apple-branded components in your system for one full year.

It covers an unlimited number of repairs and is honored by over 1500 authorized Apple dealers nationwide.

Apple-trained technicians assure you of the highest quality service, fast - in most cases less than 24 hours.

AppleCare Carry-In Service is ideal for anyone who needs to know ahead of time the cost of maintenance for their system.

So check out the details - you'll find it's the lowest cost health plan an Apple can have.

AppleCare Carry-In Service. ©1983 Apple Computer Inc.

Apple's new Monitor II. A sight for sore eyes.

If you've been using a TV as a monitor, perhaps you can get a friend to read this for you. Apple's brand new Monitor II will improve your vision. It features all the latest ergonomic improvements in monitor technology.

For example, studies have shown that the leading cause of eye fatigue for computer users is lack of contrast between the displayed characters and their background. So we designed the Monitor II around a high-contrast green phosphor CRT that provides an extremely dark background. That means you can read text at a lower brightness. And that means you can be more productive - working longer and more comfortably.

Toward that same end, we also gave Monitor II a tilt screen. So you can angle it perfectly for your working position, without straining your chair around or sitting on phone books.

And we made that screen antireflective to reduce glare from ambient light.

Monitor II also features a high bandwidth video amplifier and a high tolerance luminance circuit. That former keeps characters from appearing on the screen and eliminates the annoying "ghost" left by a fast moving cursor. The latter keeps characters crisp, legible and prevents "keystroking" right up to the edges of the display. Both add up to superior display of 80-column text and extremely accurate graphics.

Designed as the perfect system partner for the Apple IIc Personal Computer, Monitor II requires no monitor stand. It's a perfect fit, aesthetically as well as technically. So it's pleasing to the eye even when it's turned off. See for yourself.

At your local authorized Apple dealer.

High tolerance luminance circuit.

High bandwidth video amplifier.

Screen tilt for best working position.

Antireflective screen.

Increase of CRT is etched to reduce glare and improve crispness.

Fit perfectly atop the Apple IIc.

Apple Computer Inc., 1707 Mission Ave., Cupertino, Calif. 95014. For the authorized dealer nearest you, call (800) 538-8600. ©1983 Apple Computer Inc.

Acima, o anúncio da Apple na década de 80 chama a atenção pelo longo texto. Em contraste, o institucional abaixo, veiculado anos mais tarde:

Think different.

www.apple.com

©1998 Apple Computer, Inc. All rights reserved.



Acima, os primeiros Macintosh coloridos



O tablet Newton, que foi rejeitado por Jobs quando reassumiu o comando da empresa

**Abaixo, um dos primeiros Macbook**



© 2006 Apple Computer, Inc. All rights reserved.

Black tie optional.



Think different.™

Anúncio do iPod 1



Brincadeira comparando a capacidade do iPhone com a de uma pedra. O smartphone da Apple não é uma unanimidade entre os consumidores.

	
<b>Pedra (4,5 bilhões de anos)</b>	<b>Iphone 3G (2008)</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Funciona como Modem 3G	<input checked="" type="checkbox"/> Funciona como Modem 3G
<input checked="" type="checkbox"/> Bluetooth p/ Outros Aparelhos	<input checked="" type="checkbox"/> Bluetooth p/ Outros Aparelhos
<input checked="" type="checkbox"/> Funciona como Pendrive	<input checked="" type="checkbox"/> Funciona como Pendrive
<input checked="" type="checkbox"/> Expansão de Memória	<input checked="" type="checkbox"/> Expansão de Memória
<input checked="" type="checkbox"/> Filmadora	<input checked="" type="checkbox"/> Filmadora
<input checked="" type="checkbox"/> Videochamada	<input checked="" type="checkbox"/> Videochamada
<input checked="" type="checkbox"/> Câmera com Flash	<input checked="" type="checkbox"/> Câmera com Flash
<input checked="" type="checkbox"/> Rádio FM	<input checked="" type="checkbox"/> Rádio FM
<input checked="" type="checkbox"/> MMS	<input checked="" type="checkbox"/> MMS
<input checked="" type="checkbox"/> Bateria Removível	<input checked="" type="checkbox"/> Bateria Removível
<input checked="" type="checkbox"/> Touch-screen	<input checked="" type="checkbox"/> Touch-screen

[www.tottuga.com](http://www.tottuga.com)

### O ídolo e a famosa malha preta





**Homenagens a Steve Jobs após a sua morte**





**Desde jovem Steve Jobs estava convencido de que o mercado ansiava por seus produtos.**



**Steve Jobs**  
1955-2011

