

UNIVERSIDADE SANTA ÚRSULA – INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E GESTÃO (ICEG)

CURSO: ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

DISCIPLINA: FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO – ADM 100

PROFESSORA: BRUNA

Trabalho 3 - Estudo de Empresas - Apple

Trabalho – Data de Entrega/apresentação: 29/06/2009

Alunos: Augusto
Claudio
Eline
Eucidinei
Valdeci

A) Breve histórico da empresa Apple Inc.

A Apple foi iniciada em 1976 por Steve Jobs e Stephen Gary Wozniak, na garagem do pai de Jobs. Eram dois amigos de faculdade, fascinados por eletrônica. Wozniak era técnico, criava chips para a Hewlett-Packard (HP) e gostava de desmontar computadores para descobrir como funcionavam. Jobs era empregado da Atari, extrovertido, e viu um futuro no que Wozniak fazia quando estava desmontando um computador para entender como funcionava, a fim de tentar fazer um do jeito que achava que deveria ser. Na época estes equipamentos só eram utilizados em empresas, sem nenhuma interface amigável para um uso pessoal. Nisso nasceu o Apple I, onde para eles poderem financiar os primeiros 50 circuitos, juntaram US\$1,300.00 com a venda do carro de Jobs e da calculadora científica de Wozniak. Tinham uma linha de produção de baixo custo e buscavam pela solução completa de um microcomputador para uso pessoal através da venda de um aparelho já montado de fábrica.



O Apple I: Mesmo em um caixote de madeira, todas as unidades produzidas foram vendidas

O Apple I era montado em um caixote e foi oferecido inicialmente para a Atari e HP, que o recusaram por não verem nenhum futuro numa idéia sem sentido, que era de fazer um computador para uso doméstico.

Assim, a Apple se transformou em pioneira na fabricação de computadores pessoais com o Apple I, cujas vendas financiaram o desenvolvimento do Apple II, um tremendo sucesso de vendas, pois foi o primeiro computador a sair de fábrica com monitor, teclado e leitor de disquetes para armazenar os programas.



O Apple II - Sucesso de vendas: O primeiro computador pessoal com excepcional desempenho para a época

Logo depois, Jobs, depois de conhecer os computadores da HP que utilizavam uma interface gráfica caríssima, proibitiva para uso pessoal, decidiu fazer uma para os computadores sucessores da linha dos Apple II. Então, mais uma vez a Apple foi a pioneira no desenvolvimento de uma interface gráfica a nível popular, baseada em navegação através de ícones, pastas, janelas e uso de mouse, para sua nova linha de computadores Macintosh. Tempos depois, houve uma discussão judicial onde a Microsoft foi acusada pela Apple de plagiar a interface dos Macintosh em seu recém lançado sistema operacional Windows.

Steve Jobs foi o fundador da empresa e, depois de alguns anos por brigas internas, demitido dela. Fora da Apple, ele fundou outra empresa que foi um enorme sucesso (Pixar Studios), e ainda outra (Next) que foi estrategicamente comprada pela Apple dez anos depois da saída de Jobs, para tê-lo novamente à frente da sua empresa original, que estava amargando um longo período de estagnação e queda de vendas.

Hoje a Apple é uma empresa multinacional norte-americana instalada em Cupertino, Califórnia, que atua no ramo de aparelhos eletrônicos e informática famosa pela fabricação do computador de marca registrada, Macintosh, com seu próprio sistema operacional, e mais recentemente com outros produtos populares que levam a marca da maçã mordida, que foi inspirada por Jobs a partir do símbolo da gravadora dos Beatles. O nome inicial da empresa, Apple Computers, durou pelos primeiros 30 anos de existência. Em 2007 alteraram a razão social da empresa, retirando a palavra "Computers" para chamar-se somente Apple Incorporation, uma vez que seu foco desmembrou-se para além dos computadores, entrando no mercado de tocadores de música e vídeo (iPods), telefones celulares (iPhones) com tecnologia de toque no visor (batizada de multi touch), no mercado de música através da Apple Store e mais recentemente com o desenvolvimento do sistema de vídeo digital Apple TV.

Linha do Tempo

- Anos 70: É iniciada por seus 2 fundadores. Soluções inteligentes e baratas. Tido como desordeiro na escola e empregado na Atari, Jobs vende o carro e inicia sua empresa em 76.
- 78 a 80: As vendas disparam, Crescem através das soluções criativas e preços mais acessíveis. Jobs, com 11% da empresa mostra-se péssimo gestor de projetos com fracassos seguidos.
- 81 a 83: O mercado saturado faz a Apple demitir funcionários. Wozniak sai da empresa. Jobs se torna CEO e corteja o presidente da Pepsi - John Sculley, que aceitaria a proposta em 1983.
- 83 a 85: Sculley e Jobs divergem bastante. O lançamento de uma linha dos macintosh não agradou Jobs. Os conflitos internos com Sculley e o voto de apoio do conselho forçaram Jobs se demitir.
- 85 a 96: Empresa sem foco, perdendo penetração no mercado e com um sistema obsoleto - prejuízos. Fora da Apple, Jobs cria duas empresas de sucesso: a Next (sistemas operacionais) e a Pixar (computação gráfica).
- 1996: A Apple compra a Next (com Steve Jobs junto) a preço de ouro; Jobs volta à empresa como consultor; Os sistemas operacionais desenvolvidos por Jobs, na NeXT, foram ajustados para o Mac, com enorme sucesso; Jobs saneou a linha de produtos; Em 1997, Jobs volta a ser o CEO da Apple e revoluciona,

mais uma vez, o marketing da empresa, com a campanha "Think Different"; com o iMac, o computador mais bem sucedido de todos os tempos; iPod e iTunes Store, iPhone.

- Missão:

Sua missão original era: "Trazer os melhores produtos de computação pessoal para designers, estudantes, professores, cientistas, engenheiros, empresários e usuários em geral, em mais de 140 países do mundo"

A missão mais recente, retirada dos balanços da empresa é: "A Apple Computer está empenhada em proteger o meio ambiente, a saúde e segurança dos nossos empregados, clientes e as comunidades globais onde operamos. Reconhecemos que, integrando som ambiente, saúde e práticas de gestão da segurança em todos os aspectos do nosso negócio, nós podemos oferecer produtos e serviços tecnologicamente inovadores, enquanto conservamos e promovemos o reforço dos recursos para as gerações futuras. A Apple se esforça para a melhoria contínua em nosso meio-ambiente, saúde e segurança, dos sistemas de gestão e na qualidade ambiental dos nossos produtos, processos e serviços."

- Visão:

"O homem é o criador das mudanças neste mundo. Como tal, ele deve estar acima de sistemas e estruturas, e não subordinado a eles."

- Valores:

Os valores para a Apple são as qualidades, costumes, normas e princípios que a empresa considera que irá ajudar a seus empregados terem êxito. Eles são a base para o que fazemos e como fazemos. Tomados em conjunto, eles identificam Apple como uma única empresa.

Estes são os valores que regem a nossa conduta empresarial:

Empatia para clientes e usuários: Oferecemos produtos superiores que preencham as necessidades reais e forneçam valor duradouro. Buscamos sempre superar a concorrência e satisfazer os clientes e fornecedores cada vez mais. Estamos realmente interessados em resolver os problemas dos clientes, e não vamos comprometer nossa ética ou integridade em nome do lucro.

Agressividade / Empenho: Estabelecemos metas agressivas e trabalhamos duro para alcançá-las. Reconhecemos que este é um momento único, quando os nossos produtos irão mudar a forma como as pessoas trabalham e vivem. É uma aventura, e nós estamos nisto juntos.

Contribuição Social Positiva: Construimos produtos que estendem a capacidade humana, libertando as pessoas da escravidão e ajudando-as a atingir mais do que elas poderiam sozinhas. Mais ainda, esperamos tornar este mundo um lugar melhor para viver. Como uma empresa cidadã, queremos ser empresa que seja social, intelectual e economicamente ativa nas comunidades onde operamos.

Inovação / Visão: Construimos nossa empresa sobre a inovação, fornecendo produtos novos e necessários. Nós aceitamos os riscos inerentes a seguir a nossa visão, liderança e trabalho a desenvolver produtos que comandam as margens de lucro, pelas quais nos esforçamos para atingir.

Desempenho individual: Esperamos o empenho individual e desempenho acima do padrão para a nossa indústria. Só assim poderemos chegar aos lucros que nos permitam alcançar a todos os nossos outros objetivos empresariais. Cada funcionário pode e deve fazer a diferença. Em última análise, os indivíduos determinam o caráter e a força da Apple.

Espírito de equipe: Espírito de equipe é essencial para o sucesso da Apple, para a qual o trabalho é demasiadamente grande para ser feito por uma só pessoa. Os indivíduos são encorajados a interagir com todos os níveis de gestão, a partilhar idéias e sugestões para melhorar a eficácia da Apple e da qualidade de vida. Isto leva todos nós a ganhar. Nós apoiamos uns aos outros e partilhamos as recompensas e vitórias juntos. Estamos entusiasmados com o que nós fazemos.

Qualidade e excelência: Nos preocupamos com o que nós fazemos. Construimos produtos Apple em um nível de qualidade, desempenho e valor que vão ganhar o respeito e a fidelidade de nossos clientes. Na Apple, a gestão da qualidade é fundamental para o nosso sucesso contínuo.

Recompensas Individuais: Reconhecemos que cada pessoa dá a sua contribuição para o sucesso da Apple, e nós compartilhamos as recompensas financeiras da performance do fluxo de alta. Reconhecemos também que as recompensas devem ser psicológicas e também financeiras, e nos empenhamos para uma atmosfera onde cada indivíduo pode compartilhar a aventura e emoção de trabalhar na Apple.

Boa Gestão: As atitudes e comportamentos dos gestores para as suas equipes são de primordial importância. Os trabalhadores devem ser capazes de confiar na integridade dos seus objetivos e dos seus supervisores. É responsabilidade da gestão criar um ambiente produtivo onde Apple faz seus valores florescerem.

Retirado do manual do funcionário da Apple - 1993

B) Por que se tornou um caso de sucesso

Capacidade de inovar, criando novas necessidades ou aplicações que geram demanda e que, muitas vezes, tornam-se tendência de mercado.

- Apresenta novidades as quais muitas dessas acabam se tornando tendência de mercado. Utiliza o desenvolvimento da tecnologia para criar equipamentos diferenciados e com designs inovadores, o que já é uma característica da empresa, a partir de idéias já existentes: iPod, (tocador de arquivos multimídia portátil), o iTunes (tocador de mídia e gerenciador de iPods), o iPhone (um telefone celular com funcionamento por toque na tela e com múltiplas funções além de um simples telefone), a iTunes Store (ou Apple Store - loja virtual para aquisição de MP3, que atualmente continua crescendo enquanto o resto da indústria fonográfica não acompanha o mesmo ritmo), bem como a Apple TV (um sistema que permite a exibição de músicas e filmes de aplicativos Apple na tela da televisão).

- A Apple é a empresa mais inovadora do mundo, de acordo com a revista Business Week. O Google está em segundo lugar e em terceiro a Toyota.

- O Chief Executive Officer (CEO) da Apple, Steve Jobs, recentemente repetiu que a estratégia de sua empresa será inovar durante a recessão dos Estados Unidos. O CEO do Google, e membro do conselho da Apple, Eric Schmidt, disse o mesmo à Business Week: "Empresas fortes entendem isso, e em períodos de recessão, elas investem.

- A Apple é uma das poucas empresas de tecnologia que continua em ascensão acelerada nas mais diversas áreas, desde satisfação dos clientes até a sua própria economia interna. Nesta semana, a revista Fast Company a colocou no quarto lugar entre as 50 companhias mais inovadoras do mundo

Utiliza o marketing de forma agressiva para alcançar seus clientes.

- Veiculou propagandas em horários nobres, como no intervalo do maior evento esportivo dos EUA, o "Big Bowl", programa de maior audiência, de maior custo de veiculação, e com o resultado de um estouro de vendas.

- Conseguiu uma fidelidade em função de seus computadores pessoais - macintosh's - pela boa qualidade e desempenho de seu produto e por um inovador trabalho de marketing, a ponto de conseguir que muitos usuários ficassem fiéis à marca.

- Aproveita esta mesma fidelidade conquistada como publicidade para seus produtos.

- Steve Jobs também fazia anualmente palestras memoráveis nas feiras MacWorlds, quando lançava suas idéias para Apple, discursando com tal arte que incitava as pessoas a comprarem seus produtos porque possuíam características diferenciadas e inovadoras. Ele também aproveitava estas palestras para observar as necessidades do mercado.

Busca a satisfação dos seus clientes.

- Um estudo feito recentemente pela ChangeWave Research determinou mais uma vez a liderança da Apple em número de clientes satisfeitos com os seus modelos de computadores. Os resultados compilados afirmam que 81% dos usuários de Mac participantes da pesquisa alegaram estar "muito satisfeitos" com seus computadores, enquanto as demais empresas no setor que vendem PCs registraram nível de satisfação entre 50 e 67%

- Esta lista é baseada em empresas que desenvolvem um tipo de cultura corporativa que dá mais valor a pessoas criativas do que a questões puramente econômicas; também ficaram bem colocadas as empresas que mantêm sua independência ao formular estratégias corporativas e que alimentam e promovem a diversificação nos seus negócios.

É competitiva através de produtos diferenciados.

- Fabricou o primeiro computador a vir montado de "fábrica"; popularizou a utilização do mouse; o primeiro computador a vir com som e a possuir uma interface gráfica financeiramente acessível; o primeiro a suportar cores; determinou o fim da "Era Bege" dos consoles.

- Em 2007, a Apple embarcou no mercado de telefonia móvel com o iPhone, um aparelho que é considerado um pequeno computador, com múltiplas funções além de um simples telefone e comandos pelo sistema de "touch-screen".



iPhones: tela grande e sensível "touch screen"

Possui visão ecológica.

- Construiu sua nova linha de laptops pelo processo "unibody" (monobloco de alumínio) mostrando a tendência de atender a requerimentos ecológicos em todos os seus produtos, aproveitando uma forma de marketing que faz sucesso para a sociedade na moderna mentalidade do "ecologicamente correto".



Monobloco de alumínio

Em toda sua trajetória, a empresa não inventou nenhum aparelho genuinamente novo. Seus produtos lançados têm como base idéias conhecidas. Mas ao melhorar o que já existia, foi capaz de revolucionar. Os produtos acabam extrapolando suas funções e transformam o mundo.

C) O papel dos líderes

Steve Jobs, por ter sido e continuar sendo a grande fonte de novas idéias de sucesso para a empresa é um dos personagens mais conhecidos (e ricos) no mundo empresarial. Sua própria trajetória na empresa - e fora dela - mostra que ele é o principal responsável pelo sucesso da Apple, possuindo excelentes qualidades, mas com algumas ressalvas:

- Pensa globalmente e age localmente: Imagina aplicações e produtos que poderiam ser utilizados pelos consumidores, mesmo que sejam idéias já em prática por outras empresas, e as executa de forma inovadora por sua própria empresa;
- Espírito empreendedor e aceitar desafios: Fundou a empresa a partir de uma idéia inovadora e que foi recusada pelas grandes empresas da época. Mesmo assim, acreditou em si mesmo e investiu seus únicos recursos para colocá-la em prática. Mesmo depois de ter sido demitido da própria empresa que fundou (Apple), criou outras duas novas empresas de sucesso, sendo uma delas de computação gráfica, a Pixar, uma idéia ainda não explorada pelo mercado na época, mas que acabou se tornando referência mundial neste segmento.

- Assumir Riscos: O lançamento de produtos inovadores nem sempre significa certeza de vendas, como foi o caso do Lisa, um computador inovador em termos de interface gráfica e design, que não foi bem sucedido devido ao alto custo. Ocorreu o mesmo como o Apple Newton, o antecessor dos palmtops.



O Lisa e o Newton: produtos inovadores, porém fracasso de vendas

- Possui um senso de inconformismo sistemático: Da mesma forma que ocorreu inicialmente com Wozniak, que queria criar um computador que atendesse às suas expectativas, e não uma coisa que já existia no mercado, Steve Jobs sempre busca soluções que ainda não existem, a partir de idéias que já estão em prática, como foi o caso da criação da Pixar, do iPod e do iPhone. Ele parece não ficar satisfeito com o que já existe, mas sim, sempre querer criar novas possibilidades em cima disto.

Quanto aos papéis do administrador, Steve Jobs não pode ser visto como uma referência, pois mostra qualidades conflitantes entre dois extremos:

No interpessoal: Representação: Mostra-se um excelente representante. Suas palestras nas feiras são esperadas por enormes filas como se fossem pré-estréias de filmes de sucesso. Consegue conquistar a atenção inclusive da mídia, sendo um motivador nato e um bom palestrante com observações que sempre remetem mais à emoção do que à lógica.

Liderança: Como líder em sua empresa, ele já foi criticado por explosões de raiva e demissões inesperadas. Ao mesmo tempo em que pode amedrontar funcionários que não concordam com suas idéias, mostra-se tremendamente acessível quando os funcionários conseguem captar corretamente suas instruções. "Steve Jobs costuma ver tudo como oito ou oitenta, então divide o pessoal da Apple em gênios ou burros e faz questão de classificar cada um, na frente de todo mundo." (Leander Kahney, 2008);

No informacional: Monitoração: Steve Jobs acompanha de perto todo o desenvolvimento de novos produtos e, com mão-de-ferro, manda jogar tudo no lixo e começar novamente se achar que o que está sendo feito não segue à risca o que ele quer.

Disseminação e porta-voz: A informação disponível é que a postura de Jobs é centralizadora e sua relação com membros de outras empresas; e a conseqüente disseminação de informações para pessoas de fora é proporcional a esta postura.

No decisorial: Empreendedor: Esta é uma de suas principais características positivas: inicia novos projetos, identifica com excelência novas idéias e assume riscos. No que foi possível apurar, não delega a responsabilidade de idéias, sendo sempre o centralizador da inovação em sua empresa. Os elogios que recebe são por sua visão de praticidade aliada a designs inovadores e visão de mercado.

Resolução de conflitos: Péssimo. Perdeu seu sócio (co-fundador) por problemas internos causados por um excesso de crescimento, conseguiu o ingresso de um administrador (o presidente da Pepsi-Cola) para sua empresa, o qual, por novos conflitos internos ocorridos na própria diretoria, acabou por conseguir que o próprio Jobs se demitisse da Apple.

Negociação: Ótimo negociador. O lançamento de novos produtos, com tecnologias de ponta, dependem de negociações com empresas parceiras que desenvolvem estas tecnologias, visto

que a Apple tem a idéia mas muitas vezes não a produz fisicamente. Estas negociações são uma das chaves do sucesso da Apple, as quais ela mantém completo sigilo.

Na trajetória de Steve Jobs, arrogância e egomania sempre dividiram espaço com uma percepção aguçada dos rumos da tecnologia e um talento sobrenatural para despertar nas pessoas o desejo de comprar. As características comportamentais de Jobs podem ser descritas como: firme, objetivo, manipulador, determinado, competitivo, confiante, arrogante, o que consolida a liderança autocrática ou diretiva.

Todos reconhecem o valor da Apple, mas a questão é se a empresa sobrevive à uma eventual derrocada de seu líder, pois como já foi visto historicamente, durante a ausência de Jobs na empresa houve sua estagnação produtiva e queda de vendas.

A postura autocrática de Steve obs foi fundamental para iniciar algo totalmente novo, na década de 70, e reerguer a Apple em um período de crise, contudo, a empresa necessita do surgimento de novos líderes para sua perpetuação. Uma empresa calcada na figura magna de seu líder tem grande dificuldade em desenvolver novos líderes. Dependerá de Steve Jobs a iniciativa de estimular o surgimento destes novos líderes, para que a Apple sobreviva ao seu ocaso.

Todo esse império foi construído sob o comando de um homem que não se enquadra entre os aficionados por tecnologia. Steve Jobs criou alta notoriedade em torno de seu nome por levar a cabo uma política industrial que valoriza a inovação e o design de seus produtos, além de saber vender como ninguém sua imagem e a imagem da sua marca. Hoje Jobs tem uma fortuna estimada em mais de 5 bilhões de dólares, mas continua indo para o trabalho de jeans, tênis e camiseta.



Steve Jobs apresentando seus Laptops na feira MacWorld

D) A estratégia da empresa

A estratégia declarada pela Apple é muito simples: "Concentre-se em fazer o melhor produto e as recompensas se seguirão."

O Chief Executive Officer (CEO) da Apple, Steve Jobs, recentemente repetiu que a estratégia de sua empresa será inovar durante a recessão dos Estados Unidos. O CEO do Google, e membro do conselho da Apple, Eric Schmidt, disse o mesmo à Business Week: "Empresas fortes entendem isso, e em períodos de recessão, elas investem."

Em relação ao desenho departamental, pelos dados coletados a Apple aparenta utilizar uma estratégia departamental em que cada produto possui sua própria orientação de produção, provavelmente subordinados diretamente ao diretor geral, neste caso o CEO Steve Jobs, ou seja, uma estrutura de **departamentalização de produto**.

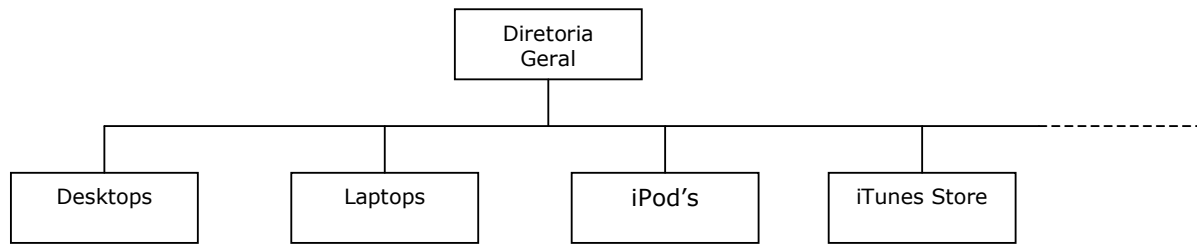
E) Estrutura Departamental

A Apple evoluiu de estrutura informal de garagem à uma das empresas mais lucrativas do mundo, com vendas em torno de US\$ 19,3 bilhões/ano, empregando 20.000 pessoas, em contratos a tempo determinado ou indeterminado.

Este sucesso deve-se principalmente à direção de seu fundador, cuja personalidade empresarial é reconhecidamente autocrática e centralizadora, onde todas as idéias passam por sua aprovação e condução, se postas em prática.

Para um sistema de administração como este, a Departamentalização por Produto parece ser a que mais se enquadra na estrutura aparente da Apple, pelos seguintes motivos:

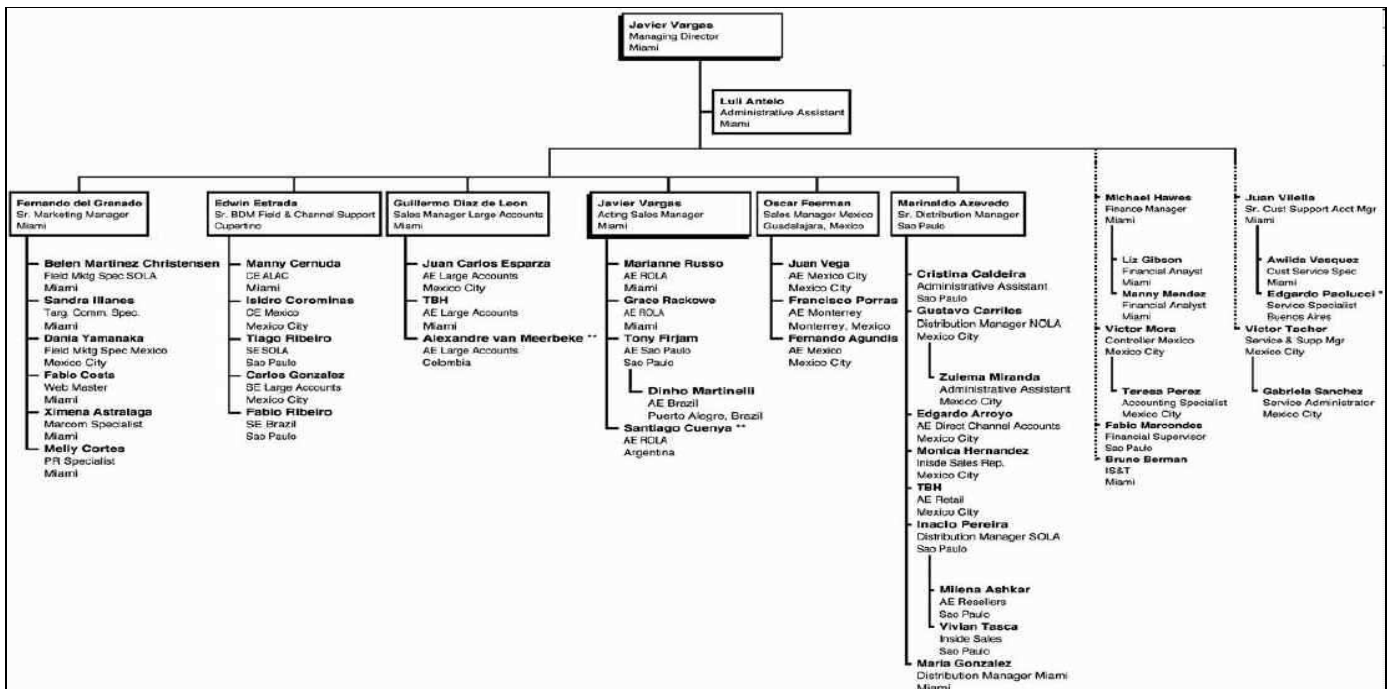
- 1) A característica declarada da personalidade de Steve Jobs, de ser um centralizador de decisões;
- 2) De possuir um baixíssimo grau de burocratização, sendo caracterizada como "organização achatada". A Apple tem uma estrutura centralizadora em seu principal diretor - o CEO (Steve Jobs);
- 3) Pelo fato de esta estrutura permitir a atenção para as linhas específicas dos produtos;
- 4) Poder-se atribuir melhor a responsabilidade quanto a lucro ou prejuízo de cada produto, como já ocorreu no passado da empresa;
- 5) Propiciar condições favoráveis para a inovação e criatividade;
- 6) Ao menos sob o comando de Steve Jobs, não existe o risco de que gerentes de produtos se tornem muito poderosos a ponto de desestabilizar a empresa, tendo em vista a linha de trabalho autocrática do diretor.



Departamentalização de Produto

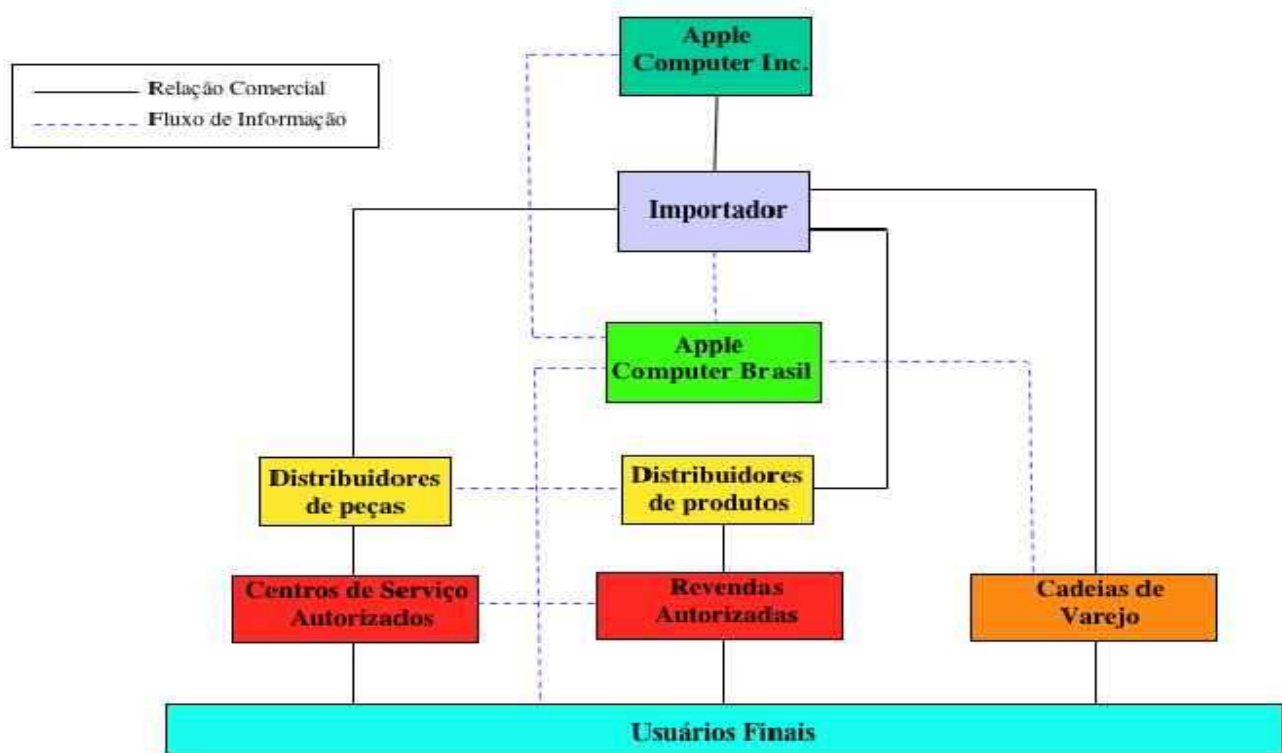
Existem, porém, mais considerações sobre a estrutura da empresa, que podem alterar a forma esquemática acima, que são:

- 1) A Apple possui equipes multidisciplinares (arquitetos, engenheiros, designers, músicos etc.) que trabalham na criação e evolução de novas idéias de maneira global para a empresa, constituindo provavelmente, um departamento ramificado abaixo da diretoria geral;
- 2) A estrutura de vendas mostra-se separada por regiões, cada uma delas atuando para todos os produtos da empresa, o que não significa uma departamentalização territorial, pois a centralização das atividades produtivas permanece na matriz em Cupertino (CA);



Organograma da Apple Latin America & Caribbean - Uma gerência geral com suas divisões abaixo: gerência de marketing, financeira, de vendas, de distribuição, (acting sales manager), etc.

Como um esquema ilustrativo de mais uma ramificação de departamento abaixo da direção geral, temos o organograma das relações comerciais e informacionais que existem na Apple, com uma amostra interessante do caminho das informações entre todas as etapas por onde passam os produtos, até os usuários finais.



F) Modelo organizacional

O modelo organizacional da Apple aparenta ter particularidades mecanicistas e orgânicas. A primeira, pela forma de condução de sua diretoria, uma autoridade centralizada e uma liderança autocrática. Porém, somente estas características não representam a fama de ser uma das empresas mais inovadoras da atualidade, onde para este tipo de organização o modelo orgânico é o que mais se mostra capaz de propiciar a criatividade, fator essencial para o desenvolvimento de novas idéias.

Em relação à estratégia e a estrutura, nota-se que a estratégia atual da empresa é inovar, crescer, de forma que para isto necessita de um modelo orgânico, mais apropriado para este crescimento auxiliado por equipes multidisciplinares de desenvolvimento de seus produtos.

Em relação à tecnologia e estrutura, a Apple é uma empresa com produção em massa, em processo contínuo de cada aparelho produzido, o que necessita de um modelo mecanicista.

Em relação ao ambiente e estrutura, temos um ambiente externo dinâmico, no sentido em que o mercado consumidor evolui e pode mudar de opinião em função da influência de concorrentes e de situações econômicas. Desta forma, o modelo orgânico é o mais adequado a enfrentar este ambiente, na forma em que a Apple já vem fazendo durante sua existência.

Em relação ao fator humano e a estrutura, apesar de ser uma empresa reconhecidamente inovadora, a Apple aparenta ser uma organização do tipo empresarial, onde as decisões são centralizadas em seu executivo principal e todas as linhas de seu organograma chegam a ele. Porém, o fato de conseguir inovar constantemente contrasta com esta definição conceitual, pois a prioridade em pesquisa, desenvolvimento de novas idéias e inovação são as características de uma empresa inovadora, sem que ocorra a desvantagem de haver indefinições de responsabilidades.

A conclusão é que a Apple mostra-se ser uma empresa orgânica e inovadora quando olhamos para os departamentos ramificados abaixo da direção geral, e uma empresa mecanicista e empresarial, na ligação destes departamentos com a direção geral da empresa.

G) Principais desafios

O principal desafio declarado pela Apple atualmente é o de buscar se transformar em uma séria empresa de soluções de IT (Information Technology), com o objetivo de assumir uma parcela significativa do mercado corporativo.