

Administração estratégica – um estudo de caso baseado na Apple

Strategic administration - a case study based on Apple

Administración estratégica: un estudio de caso basado em Apple

Recebido: 29/07/2020 | Revisado: 11/08/2020 | Aceito: 14/08/2020 | Publicado: 20/08/2020

Juliana Varelo Vaz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6598-531X>

Centro Universitário Internacional, Brasil

E-mail: prof.julianavarelo@gmail.com

Resumo

Tendo em vista que em um cenário de mudanças, compreender a totalidade de uma situação, dominar os detalhes e planejar pode ser vital para a sobrevivência de uma empresa, pesquisasse sobre administração estratégica – um estudo de caso baseado na Apple, com o objetivo de tentar exibir a forma como uma empresa que supostamente foi criada em uma garagem, pode ditar as regras do mercado. Para tanto, é necessário identificar uns dos principais responsáveis pelo sucesso obtido no decorrer de alguns anos no mundo da tecnologia, mostrar a importância da administração estratégica no meio de altos e baixos de uma empresa. Realizasse, então, uma pesquisa com abordagem qualitativa e revisão bibliográfica. Diante disso, verifica-se que avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente externo é essencial para a formulação de estratégias e a Apple diretamente relacionado a estratégia genérica conceituada como diferenciação. Portanto constata-se de que certamente o sucesso da empresa Apple está vinculado a uma mente visionária, que pensa diferente e toma atitudes com foco nas ideias revolucionária e planejamento estratégico competitivos e amadurecidos. O responsável pelo sucesso da Apple supostamente é Steve Jobs que sempre buscou atrair pessoas geniais para fazer trabalhos igualmente geniais para ele, Jobs provocou inovações porque compreendeu a totalidade de uma situação e dominava as detalhes, mesmo não acreditando em sistema de inovação. Portanto é possível afirmar que obter sucesso no mundo dos negócios, não depende apenas de um bom líder, mas de uma equipe focada, em busca do mesmo objetivo e planejamento estratégico competitivo.

Palavras-chave: Administração Estratégica; Inovação; Oportunidade de mercado; Planejamento estratégico competitivo; Apple.

Abstract

Bearing in mind that in a changing scenario, understanding the totality of a situation, mastering the details and planning can be vital for the survival of a company, research on strategic management - a case study based on Apple, with the objective trying to exhibit the way a company that was supposedly created in a garage, can dictate the rules of the market. Therefore, it is necessary to identify one of the main responsible for the success obtained over the years in the world of technology, to show the importance of strategic management in the midst of a company's ups and downs. Then, a research with qualitative approach and bibliographic review is carried out. Therefore, it appears that assessing opportunities and threats from the external environment is essential for the formulation of strategies and Apple directly related to the generic strategy conceptualized as differentiation. Therefore, it appears that the success of the Apple company is certainly linked to a visionary mind, which thinks differently and takes attitudes with a focus on revolutionary ideas and competitive and mature strategic planning. The person responsible for Apple's success is supposedly Steve Jobs, who always sought to attract great people to do equally great jobs for him. Jobs caused innovations because he understood the totality of a situation and dominated the details, even though he did not believe in an innovation system. Therefore, it is possible to state that achieving success in the business world does not depend only on a good leader, but on a focused team, in search of the same objective and competitive strategic planning.

Keywords: Strategic Management; Innovation; Market opportunity; Competitive strategic planning; Apple.

Resumen

Teniendo en cuenta que en un escenario cambiante, comprender la totalidad de una situación, dominar los detalles y planificar puede ser vital para la supervivencia de una empresa, la investigación sobre gestión estratégica - un caso de estudio basado en Apple, con el objetivo tratando de exhibir la forma en que una empresa que supuestamente fue creada en un garaje, puede dictar las reglas del mercado. Para ello, es necesario identificar a uno de los principales responsables del éxito obtenido durante unos años en el mundo de la tecnología, para mostrar la importancia de la gestión estratégica en medio de los altibajos de una empresa. Luego, se realiza una investigación con enfoque cualitativo y revisión bibliográfica. Por tanto, parece que valorar las oportunidades y amenazas del entorno externo es fundamental para la formulación de estrategias y Apple directamente relacionadas con la estrategia genérica conceptualizada como diferenciación. Por tanto, se puede ver que el éxito de la empresa

Apple está certamente ligado a uma mente visionária, que pensa de maneira diferente e toma ações com um enfoque em ideias revolucionárias e uma planificação estratégica competitiva e madura. O responsável pelo sucesso da Apple é supostamente Steve Jobs, que sempre buscou atrair grandes pessoas para que fizessem trabalhos igualmente grandiosos para ele. Jobs provocou inovações porque entendeu a totalidade de uma situação e dominou os detalhes, embora não acreditasse em um sistema de inovação. Portanto, é possível afirmar que a obtenção do sucesso no mundo empresarial não depende apenas de um bom líder, mas de uma equipe focada, em busca do mesmo objetivo e uma planificação estratégica competitiva.

Palavras chave: Administração estratégica; Inovação; Oportunidade de mercado; Planificação estratégica competitiva; Apple.

1. Introdução

A presente obra visa informar sobre a gestão estratégica em uma empresa de alta tecnologia, quando influenciada por uma mente visionária e com planejamento estratégico pode fazer a diferença em um mercado às vezes muito competitivo.

Com base na administração estratégica, uma empresa que visa ser referência no mercado, acredita-se que para manter a liderança a longo prazo tem que ter objetivos claros e suficientes. Baseada na história da Apple, empresa de tecnologia e designer inovador, líder de um mercado em expansão, e cada vez mais exigente; foi elaborada uma pesquisa com abordagem qualitativa. 1) Tendo como objetivo tentar explicar a forma como uma empresa que supostamente foi criada em uma garagem, pode ditar as regras do mercado; algumas vezes excluindo uma tecnologia em prol do nascimento de outras. Liderada por Steve Jobs um jovem visionário que percebeu como o computador iria transformar a vida das pessoas. 2) Com intuito de identificar uns dos principais responsáveis pelo sucesso obtido no decorrer de alguns anos no mundo da tecnologia. 3) Mostrar a importância da administração estratégica no meio de altos e baixos de uma empresa que quase foi à falência, mas conseguiu se reestruturar com visão e inovação estratégica na era da música digital, mudando o foco dos computadores pessoais para o ramo de eletrônicos, sem deixar de lado o principal objetivo da empresa em fazer excelentes produtos; buscando entender as oportunidades de mercado e criando produtos que se encaixem nessas oportunidades, suprimindo a necessidade e exigência dos clientes.

Temos neste artigo a seguinte organização: na primeira parte uma breve visão sobre planejamento estratégico com algumas de suas definições e concepções, logo após temos uma

descrição da história e desenvolvimento da tão conceituada empresa de designer e inovação em tecnologia a Apple. Descrição da visão da empresa com seu posicionamento no mercado, público alvo e técnicas de fidelização de clientes seguido de algumas formas de como o planejamento estratégico competitivo é utilizado na perenidade do empreendimento.

2. Metodologia

O procedimento metodológico utilizado para desenvolvimento deste estudo de caso foi qualitativa e revisão bibliográfica, o critério adotado nas buscas foram os temas contemplados por administração estratégica, inovação, planejamento estratégico competitivo, a história e evolução da empresa Apple.

3. Resultados e Discussão

3.1 Administração Estratégica: introdução e definição

Conforme definição no dicionário on-line Priberam: estratégia é 1. Ciência das operações militares. 2. Combinação engenhosa para conseguir um fim. (Luft, 2000, p. 306) define estratégia sendo: “ *s.f.* 1. Arte de dirigir ou aplicar os recursos bélicos, planificar as operações de guerra, etc. 2. (p. ext). Habilidade em dispor as coisas para alcançar uma vitória; ardil; manha; astúcia”.

Segundo (Fernandes & Berton, 2005) o estudo de estratégias empresarias está fundamentado nos conceitos militares sobre como vencer o inimigo. O pai da estratégia militar Carl von Clausewicz definia três alvos para vencê-los: Avaliação da força, os recursos e disposição de lutar do inimigo, assim enfatizando os fatores psicológicos, acidentais e o caráter situacional das estratégias da guerra. Essas definições foram incorporadas aos métodos de gestão somente após a Segunda Guerra Mundial e o conceito não se ocupa apenas de “competição” e “vencer o inimigo”, mas amplia-se no sentido de concretizar uma situação futura desejada.

A definição de administração estratégica em sua forma atual advém de uma pesquisa da fundação Ford e Carnegie Corporation, cujo objeto de estudo desta pesquisa era o currículo das escolas de administração norte-americanas, e resumidamente indicou que deveria existir um curso de capacitação na área de política de negócios, fazendo com que o ensino de administração tivesse uma ótica mais abrangente; assim, invés de apresentar ao estudantes problemas de negócios para análise em áreas específicas,

como por exemplo marketing o curso deveria focar a análise e a solução de problemas do mundo real (Certo, et al., 2007).

O impulso inicial da disciplina de negócios foi integrar as áreas funcionais dentro da empresa buscando alcançar uma administração consistente, visando captar seus pontos forte enquanto reduzias os pontos fracos, em relação às oportunidades e ameaças do ambiente externo da organização. Na medida que as condições ambientais e organizacionais se modificam a estratégia planejada e implantada requererá modificações, sendo difíceis ou até mesmo impossíveis de prevê-las (Wright, *et al.*, 2000).

Em um cenário de mudanças, planejar pode ser, em alguns casos, vital para à sobrevivência de uma empresa, sob a ótica deste contexto: planejar é pensar no posicionamento futuro.

Conforme os autores (Guindani, *et al.*, 2011, p.115): "o planejamento estratégico é o processo que determina como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos". Esse planejamento envolve decisões sobre metas e estratégias de longo prazo da organização (Baterman & Snell, 2007).

Dentro do planejamento estratégico (Porter, 1947) menciona que para as estratégias competitivas superarem outras empresas elas devem ser bem-sucedida, por isso ele destaca três abordagens genéricas, denominadas de: liderança no custo total; diferenciação e enfoque.

A **liderança no custo total** tem como objetivo a otimização da competição e desempenho da empresa através de custos mais baixos, minimizando gastos desnecessários, criando assim vantagens competitivas e flexibilização diante da concorrência; A **diferenciação** procura oferecer o melhor, mediante a oferta competitiva de produtos e serviços diferenciados dos que a concorrência oferta; **enfoque** visa atingir um específico, uma segmentação com características únicas, explorando e satisfazendo as necessidades do seu público alvo.

Vale lembrar que (Porter, 1947) deixa claro a existência de risco ao seguir as estratégias genéricas, e que a empresa deve analisar detalhadamente e com atenção a fim de escolher a melhor opção para a empresa.

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação, apresentando as seguintes características fundamentais:

- a) Orientado para o futuro: Seu horizonte de tempo é a longo prazo. É mais voltado para os problemas futuros do que os de hoje.
- b) Compreensivo: Abrange a organização como uma totalidade.

- c) Construção de consenso: Dada a diversidade de interesses e necessidades de parceiros, oferece um meio de atender eles, na direção que melhor convenha a todos.
- d) Forma de aprendizagem organizacional: Constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e mutável.
- e) Parâmetros: Visão do futuro, fatores ambientais externos e fatores organizacionais internos. Classificados com os principais do planejamento estratégico (Chiavenato, 2012, p. 344).

Para definir a administração estratégica primeiramente (Wright, et al., 2000, p. 24) define estratégia sendo os “planos da alta administração e os objetivos gerais da organização”, para então conceituar a administração estratégica como: Um termo mais amplo que abrange a administração não somente dos estágios iniciais de determinação da missão e objetivos da organização tanto no seu ambiente externo e interno, mas também em outros estágios identificados.

Define-se administração estratégica como "um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente" (Certo, *et al.*, 2007, p. 3).

Sendo a estratégia um conjunto integrado e coordenado de compromisso e ações definida para explorar competências essenciais e obter vantagens competitivas as empresa terão vantagem quando os concorrentes não conseguirem ou acharem custoso imitar (A. Hitt, 2008). Contudo (Sculley, 1988, p. 67) defende que o sucesso de todo negócio se baseia numa estratégia de vantagens competitivas sustentáveis, de conquista e manutenção da criatividade sobre um concorrente.

Baseado nas afirmações acima pode-se dizer que o planejamento estratégico tenta exibir o caminho de onde realmente quer chegar. Administrar estrategicamente uma organização em alguns casos pode ser um processo contínuo de ações, decisões e métodos visando manter a organização integrada ao seu ambiente, alvejando atingir metas de longo prazo previamente definidas.

3.2 Processos da Administração Estratégica - Análise do ambiente

O processo de administração estratégica é um conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagens competitiva e retorno acima da média. “Primeiramente analisando seus ambientes externos e internos para determinar seus

recursos, sua capacitação e competência essenciais, com essas informações a empresa desenvolve a sua missão, visão e formula sua estratégia” (A. Hitt, 2008, p. 6).

Segundo (A. Hitt, 2008, p. 27), “a visão é um quadro do que a empresa pretende ser e, em termos amplo, o que ela pretende realizar. Decorrente da visão, a missão especifica o (s) negócio (s) no (s) qual (is) a empresa pretende competir e os cliente que pretender atender”. Enquanto na concepção de (Gallo, 2010), a visão é a imagem de um mundo melhor onde o produto ou serviço tornam-se possível.

A análise do ambiente organizacional é "o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros" (Certo, *et al.*, 2007, p. 8). Pode-se informar também que é um "processo adotado pelos planejadores dentro das restrições de tempo e recursos, para coletar, interpretar e resumir toda a informação relevante para a questão de planejamento analisada" (Baterman & Snell, 2007, p. 118). Conforme a afirmação de (Wright, *et al.*, 2000) avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente externo é essencial para a formulação de estratégias.

Por ser essencial a avaliação do ambiente externo de um empreendimento Porter (1947) destaca cinco forças competitivas que facilitam a definição dos objetivos da organização, ajudando a identificar possível falhas. Esse forças são definidas como: Rivalidade entre concorrentes; Poder de negociação dos fornecedores; Poder de barganha dos clientes; Ameaça de novos concorrentes no mercado; Ameaça de novos produtos ou serviços.

Rivalidade entre concorrentes: nessa força faz-se necessário identificar o grau de competição que existe entre os concorrentes, a quantidade de competidores no mesmo setor e outras informações que a empresa considera relevantes;

Poder de negociação dos fornecedores: dependendo da quantidade de fornecedores que possua, a empresa pode acabar à mercês deles, caso seja um número muito pequeno, entretanto se tiver uma quantidade elevada a empresa conseguirá ter um controle total sobre esses fornecedores e obter benefícios;

Poder de barganha dos clientes: esse poder segue a mesma linha de raciocínio do item anterior, partindo da ideia que, quanto maior for o nível de competição no mercado o controle dos clientes sobre o processo de vendas aumenta, quanto maior a abrangência de oferta de produto mais opções o cliente terá, levando à famosa guerra do menor preços;

Ameaça de novos concorrentes no mercado; dependendo do setor que empresa esteja inserida o nível da ameaça será diferente, devidos a diversos fatorem que influenciam, tais como: registro de patentes, economia de escala, produto diferenciados, custo, investimentos em equipamento que podem ser elevados, dificuldades ou facilidades técnicas.

Ameaça de novos produtos ou serviços. Nem sempre a ameaça de novos produtos ou serviços faz referência ao concorrente direto ou novos concorrentes, com característica semelhantes ao desenvolvido ou praticado pela empresa, às vezes vem de novos produtos e serviços, de uma categoria diferente, com avanços tecnológicos que tornam os já existentes obsoletos e ultrapassados.

Ao fazer uma análise do ambiente externo e interno torna-se possível identificar possíveis ameaças e oportunidades de mercado e assim traçar um planejamento estratégico conforme a necessidade da companhia.

3.3 Estabelecimento da diretriz organizacional

Após realizar a análise, pode-se estabelecer metas para organização, entretanto para isso ocorrer são necessários dois indicadores de direção para a organização que são a missão e os objetivos organizacionais. "A missão organizacional é a finalidade da organização ou razão pela qual ela existe. Os Objetivos são as metas que a organização possui" (Certo, *et al.*, 2007, p. 9).

Tendo alcançado o estabelecimento da diretriz com a missão organizacional e os objetivos, pode-se avançar para formulação da estratégia.

3.4 Formulação da estratégia

Com base na diretriz organizacional, pode-se formular a estratégia que segundo os autores: "é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos" (Certo, *et al.*, 2007, p. 11).

Segundo (Fernandes e Berton, 2005, p. 158), "o processo de formulação de estratégias envolve análise, planejamento e seleção para que se aumentem as possibilidades de alcance desses objetivos".

Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Nesse sentido a estratégia define o que a empresa pretende ou não pretende fazer. "Obtém-se competitividade estratégica quando a empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor" (A. Hitt, 2008, p. 4).

4. A Empresa Apple

Apple Computer empresa criada em 1976 no Vale do Silício na Califórnia, por Steve Jobs, Steve Wozniak e Ronald Wayne, que começaram a produzir computadores em miniaturas; o primeiro passo para revolucionar a tecnologia (Zambarda, 2013).

O Apple Lisa foi o primeiro computador a usar uma interface gráfica e mouse. Mas foi com o Macintosh que esse tipo de interface se tornou popular. Na época, os computadores do padrão IBM PC usavam telas monocromáticas e toda a interação era feita por meio de comandos no teclado. No Mac, tudo era mais organizado: as opções estavam ordenadas em menus, clicava-se em ícones para executar um programa em vez de digitar linhas de código (Nunes, 2014).

Para iniciar a empresa e tornar possível o projeto, conforme relato de (Dias, 2006), o capital inicial da empresa era originado da venda de uma Kombi e uma calculadora HP. A palavra “apple” foi escolhida porque iniciava com a letra “A”, por tanto apareceria listado na frente da maioria dos competidores, e uma maçã está ligada a vida saudável.

Segundo (Rasmussen, 2009), o primeiro logo da empresa era um tanto quanto exagerado. Não é preciso nem pensar duas vezes para ter certeza de que o logo não iria fazer sucesso, afinal, ele vai totalmente contra um dos mais fortes princípios de Jobs: a simplicidade.

O logotipo original da APPLE, desenhado por Ron Wayne, conhecido por muitos como o terceiro fundador da empresa, mostrava Isaac Newton embaixo de uma macieira. O símbolo da empresa, dizem alguns, foi escolhido, pois representava o senso de descoberta. Esse símbolo não teria muito futuro, por ser extremamente detalhado, sua reprodução em tamanhos diminutos seria complicada. Devido à complexidade e dificuldade de ser reproduzido em vários tamanhos, Steve Jobs contratou Rob Janoff, em 1976, para redesenhar o logotipo. O resultado foi o surgimento do famoso logotipo representado por uma maçã colorida com uma mordida (Dias, 2006).

Segundo (Dias, 2006), o raciocínio mais lógico para a inspiração do logotipo seria: a associação da maçã com conhecimento e a famosa mordida, que significaria a aquisição do conhecimento. Também é um trocadilho: mordida, em inglês, é bite, que obviamente lembra byte. E byte, é coisa de computador. As cores utilizadas é que o primeiro computador pessoal da empresa conseguia reproduzir imagens em um monitor a cores.

Em 1998 a maçã se tornou monocromática e preta. Já no ano seguinte o logotipo assumiu várias cores para acompanhar as cores do iMac. Conforme (Dias, 2006) descreve em seu artigo, em 2001 a maçã ganhou uma coloração cinza/prateada com efeitos de

sombreamento. O logotipo atual, introduzido em 2003, adotou uma cor cinza cromada, passando uma imagem de tecnologia e sobriedade. Ocasionalmente a APPLE utiliza o logotipo com o nome da empresa ao lado da maçã. Esse logotipo também evoluiu com o passar dos anos.

A saga de Steve Jobs é um mito de criação do Vale do Silício: criar uma empresa na garagem de casa e transforma-la na empresa mais valiosa do mundo. Ele não inventava coisas rapidamente, mas era um mestre em juntar ideias, arte e tecnologia (Isaacson, 2011).

Steve Jobs, não desejava apenas vencer a concorrência no ramo dos computadores pessoais, mas sim, queria mudar uma sociedade, criar uma nova perspectiva de vida para às futuras gerações (Dias, 2006).

Após ser forçado a sair da Apple em 1985 por ser improdutivo e controlável e perder uma luta pelo controle da empresa, Jobs decidiu sair antes que fosse demitido. Entretanto com o intuito de vingança e o propósito de vender computadores avançados para universidades e tirar a Apple do mercado fundou a NeXT, mas não obteve sucesso e teve que sair do ramo de hardware, por isso concentrou-se na venda de software. Esse fato serviu de impulso para Jobs retornar à promissora Apple, tornando-se o alicerce de várias tecnologias cruciais da empresa (Kahney, 2008).

Em 1997 mais amadurecido Steve Jobs retornou a Apple com a missão de reinventar a empresa, sua visão estratégia e sua capacidade de formular e executar a estratégia competitiva da Apple se mostrou um grande sucesso (Herrero Filho, 2012).

A beira da falência de Apple, Jobs focou no que sabia de fazer melhor, a solução seria, construir computadores fáceis de usar para alcançar consumidores e profissionais criativos. Jobs sabia que a Apple estava a poucos meses da falência e que a única maneira de salvar a empresa era focalizar intensamente aquilo que ela fazia melhor: construir computadores fáceis de usar para consumidores e profissionais criativos. Segundo (Kahney, 2008), ele cancelou diversos projetos de software e quase todo o hardware. Frequentemente defendia a ideia que a Apple deveria vender computadores de primeira linha comparando com os carros de luxo que atinge uma faixa superior de mercado.

Após Jobs retornar a Apple, ele usou seus dons e talentos natos para recriar a empresa. Combinou alta tecnologia com design, marcas e moda. Definindo a Apple como uma empresa feita de pessoas que pensam de uma forma diferente e original, que querem usar os computadores para ajudá-las a mudar o mundo, para ajudá-las a criar coisas que façam diferença, e não apenas para executar um trabalho (Kahney, 2008).

Conhecida pela produção e designer inovador de computador pessoal, a Apple em 2001 anunciou o MP3 player, iPod junto com a loja iTunes, que segundo (Zambarda, 2013) é umas das plataformas mais bem-sucedidas de venda on-line de músicas. Entretanto o iPod não foi lançado para iniciar uma revolução, mas sim para solucionar o sofrimento dos seus clientes, pois os tocadores de música digital da época armazenavam apenas algumas dezenas de músicas (Gallo, 2010).

Segundo (Mazzucato, 2014), a nova visão da Apple incluiu definições radicais de produtos de consumo convencionais e foi um grande sucesso. A introdução do iPod gerou mais de 22 bilhões de dólares em receita para a Apple.

Em janeiro de 2007 a empresa anunciou que estava retirando o “Computer” de seu nome, refletindo uma mudança do foco, dos computadores pessoais para os produtos eletrônicos (Mazzucato, 2014). No mesmo ano segundo (Zambarda, 2013), foi lançado o iPhone, a fusão do iPod com um telefone celular, que popularizou as superfícies sensíveis ao toque.

Em 2010 Steve Jobs revelou um protótipo de iPhone que funcionava como um tablet, surgindo assim, o iPod, provocando uma transformação na computação e oferecendo recursos de multimídia sem precisar usar um teclado ou mouse físicos, relata (Zambarda, 2013). A nova geração de iPods, iPhones e iPads da Apple foi construída segunda a concepção de novas necessidades e preferência dos consumidores, através do cruzamento de tecnologia existentes, menciona (Mazzucato, 2014).

5. Planejamento Estratégico sob a Ótica da Apple

Segundo (Gallo, 2010, p. 74, grifo do autor), “a visão original de Steve Jobs para a Apple: *Um computador nas mãos das pessoas comuns*. Era concisa, específica e constante: Steve Jobs tirava proveito de cada oportunidade para comunicar a visão e fazia isso incessantemente”.

A ambição declarada de Jobs era tornar os computadores acessíveis a todos e que todas as pessoas do mundo um dia tivessem seu próprio computador da Apple. Para Jobs significava que eles teriam que ser anunciados ao público, para isso, a Apple teria que ser uma grande empresa de marketing (Kahney, 2008).

O mantra da Apple, “pense diferente”, segundo (Gallo, 2010, p.78) parece simples, mas pesquisadores que estudam inovação descobriram que, para pensar diferente, você tem que atuar diferente. “A maioria dos executivos considera a criatividade e inovação uma

“caixa-preta” ou algo que outras pessoas são boas, mas eles não sabem como fazer isso sozinhos”.

Alguns líderes provocam inovações porque compreendem a totalidade de uma situação. Outros fazem pelo domínio dos detalhes. Jobs fez as duas coisas, persistentemente. Como resultado disso, ao longo de três décadas lançou uma série de produtos que transformam indústrias inteiras (Isaacson, 2011).

Steve Jobs não acreditava em sistema de inovação, pois em sua opinião, a inovação ocorre quando você contrata pessoas realmente inteligentes e as inspira a desenvolver grandes produtos. “As pessoas são inspiradas por uma visão, um grande propósito, que dá sentido às suas vidas. E Jobs sempre foi um mestre em enunciar grande propósito” (Gallo, 2010, p. 77).

Toda as empresas inovadoras possuem líderes visionários, que dedicam-se inteiramente um produto, onde normalmente comportam-se de maneira insistente, com teimosia e intransigência, busca incansavelmente atingir os objetivos mesmo que ocorra algumas perdas na trajetória. A visão deve estar presente para a criatividade florescer. “Os visionários estão constantemente lutando contra o pensamento convencional, porque têm uma visão progressiva do mundo em termos do que ele pode vir a ser se alguém estiver disposto a encarar as coisas de maneira diferente” (Sculley, 1988, p. 44).

Segundo (Gama, et al., 2016) o líder deve proporcionar autonomia aos colaboradores, para que haja engajamento e interação com a equipe, adotando práticas para desenvolver o potencial criativo, e assim, disseminar e aplicar o conhecimento dentro da organização, de acordo com a estratégia de cada companhia, lembrando que os colaboradores são responsáveis por elaborar planejamentos e tomar de decisões e resolver problemas.

Conforme (Herrero Filho, 2012), a vantagem competitiva da Apple durou certa de cinco anos (1977 a 1983), devido principalmente a falta de concorrentes no mercado de computadores. A principal lição para Jobs foi a constatação que a vantagem competitiva, mesmo vencedora, tem prazo de validade.

Segundo (Gallo, 2010, p. 113), “a Apple escuta seus clientes diariamente. No entanto o grande segredo por trás da inovação da Apple, não vem da ação de ouvir os usuários, mas da introdução dos seus clientes em um modo completamente novo de pensar a respeito de soluções de seus problemas”.

A Apple não é orientada por uma abordagem “centrada no cliente” em relação a inovação tanto quanto é orientada algo muito mais significativo: o valor do cliente. “A Apple é uma empresa extremamente lucrativa porque se concentra nas necessidades dos clientes básicos” (Gallo, 2010, p 114).

A insistência de Jobs em excelência às vezes atrasava os produtos; por não ter a menor dificuldade de abortar projetos em que sua equipe trabalhou durante anos. Segundo (Kahney, 2008), a dificuldade de Jobs em fazer concessões assegura que os produtos da Apple nunca sejam apressadamente enviados portas afora antes que estejam refinados a um ponto que o satisfaça.

Jobs prestava atenção a todos os detalhes do design da máquina, inclusive o da embalagem.

Para ajudar os consumidores a familiarizarem-se os componentes do computador, Jobs decidiu que eles deveriam montar o MAC sozinhos assim que o tirassem da caixa. Todas as peças: o computador, o teclado, o mouse, os cabos, os discos e o manual, eram embaladas separadamente. O ato de montar a máquina iria apresentar ao usuário todos os seus componentes e transmitir-lhe uma sensação de como funcionavam. Jobs ajudou a desenhar a caixa minimalista decorada com uma foto. A Apple ainda desenha cuidadosamente suas embalagens tendo em mente as lições introdutórias (Kahney, 2008).

Na estratégia de longo prazo da Apple, Jobs considerava que as tradicionais redes de varejo, os vendedores da Apple, nem sempre seriam capazes de transmitir ao consumidor o estilo de vida digital da Apple (Herrero Filho, 2012).

Dependente de grandes cadeias varejistas de produtos eletrônicos, por necessidade a Apple ingressou no setor de varejo. Em 2001 a empresa inaugurou duas primeiras lojas de varejo conhecidas como Apple Store. As lojas da maçã local de desejo de consumo, são um sucesso absoluta para a marca (Dias, 2006). Com isso Jobs criou uma inovação no espaço do varejo exatamente porque tinha uma visão maior do que seus concorrentes, seus clientes entrariam numa Apple Store para comprar produtos e sair “se sentindo” inspirados (Gallo, 2010).

As lojas inauguradas tinham design modernos, limpo, espaçoso e inovador, onde os consumidores podiam saber tudo sobre os produtos revolucionários. O sucesso foi tanto que outras vinte e cinco unidades abriram pelo país. Nos anos seguintes o sucesso dessas lojas se espalhou pelo mundo. Algumas de suas lojas contam com um cuidado estético tão aprimorado que se tornaram pontos turísticos nas cidades onde estão instaladas (Dias, 2006).

A entrada da Apple no negócio de varejo, contrariou a opinião dos analistas, que consideravam um grande erro uma empresa de alta tecnologia entrar no varejo, ainda mais em um momento de recessão econômica, com a crise das empresas pontocom, inclusive da própria Apple (Herrero Filho, 2012).

Segundo (Dias, 2006), Jobs soube utilizar a tecnológica como instrumento para influenciar a cultura e satisfazer, até mesmo criar desejos e necessidades em consumidores de todo o planeta, transformando uma maçã mordida em um ícone de adoração.

Quando Jobs quis abrir uma cadeia de lojas de varejo da Apple, a primeira coisa que fez foi encontrar a melhor pessoa no setor de varejo para aconselhá-lo. Então saiu à procura de um expert e recrutou Drexler para ocupar um lugar na diretoria da Apple e aconselhar a companhia enquanto ela estava planejando sua cadeia de varejo (Kahney, 2008).

O sucesso de Jobs dependia em grande parte em atrair pessoas geniais para fazer trabalhos igualmente geniais para ele. Sempre escolheu grandes colaboradores. Para (Kahney, 2008), Jobs era um elitista que acreditava que uma pequena equipe nota 10 é muito mais eficiente do que exércitos de engenheiros e designers. A estratégia de Jobs era baseada em recrutar e contratar os mais inteligentes programadores, engenheiros e designers disponíveis, buscando sempre a mais alta qualidade em pessoas, produtos, etc.

Como pioneiro dos computadores pessoais, a segunda meta de Steve Jobs foi revolucioná-los. Sua ideia principal era prepara a Apple para a era pós computadores, que ele imagina como a nova era do relacionamento consumidor-computador (Mazzucato, 2014). Segundo Mazzucato (2014), Steve Jobs em uma entrevista na Conferência D8 de 2010, definiu a estratégia global da Apple como a construção de uma família de produtos em torno de conceito de necessidades fragmentadas por diferentes usos.

Descreve (Kahney, 2008) que Jobs dirigia a Apple com uma mistura peculiar de arte intransigente e soberbo talento para negócios. Considerando Steve Jobs mais um artista do que um homem de negócios, dono de uma brilhante capacidade de capitalizar suas criações, que soube pegar seus interesses e os traços de sua personalidade tais como: obsessão, narcisismo, perfeccionismo e transforma-los na marca registrada de sua carreira.

6. Considerações Finais

Com base no estudo realizado conclui-se que a Apple, empresa supostamente criada em uma garagem, pode ditar as regras do mercado devido as estratégias competitivas tomadas por uma mente visionária que tomou as “rédeas” da organização, após retornar como líder da empresa em que foi “expulso”, onde soube analisar às ameaças externas e internas, aproveitar às oportunidade no mercado, e além de utilizar a tecnológica como instrumento para influenciar ou até mesmo criar desejos e necessidades nos consumidores, tem foco no desenvolvimento de produtos para suprir tais necessidades.

A Apple não se destaca por preços de vendas mais baixo dos seus produtos em relação aos concorrentes, ela traz o conceito de experiência, que é um outro valor monetário, ela vende a ideia que às pessoas não compram um produto Apple, mas sim a experiência que ele pode promover, isso faz com que ela seja competitiva, além da experiência que promove, apresenta designer inovadores e inovação tecnológica, isso está diretamente relacionado a estratégia genérica conceituada como diferenciação por Porter.

Através deste estudo de caso foi possível identificar que uns dos principais responsáveis pelo sucesso obtido no decorrer de alguns anos no mundo da tecnologia, foi Steve Jobs, ele não tinha medo de abortar os projetos quando acreditava que era necessário, às vezes excluía uma tecnologia para influenciar o nascimento de outras. Se Steve Jobs fosse pela opinião de terceiros e parasse seu projeto quando alguém disse que não daria certo aquilo que ele estava desenvolvendo, com certeza a Apple não seria o sucesso que é hoje.

Jobs provocou inovações porque compreendeu a totalidade de uma situação e dominava os detalhes, mesmo não acreditando em sistema de inovação. Buscava atrair pessoas geniais para fazer trabalhos igualmente geniais para ele, um exemplo calo foi a contratação Rob Janoff, em 1976, para redesenhar o logotipo da Apple, uma maçã mordida qual passou a ser o desenho da marca de um objeto de desejo de muitas pessoas.

Contudo é possível identificar a importância da administração estratégica no meio de altos e baixos de uma empresa, como visto nesse artigo, avaliar às oportunidades e ameaças do ambiente externo é essencial para a formulação de estratégias competitivas, pois a Apple quase foi à falência, mas conseguiu se reestruturar com visão e inovação estratégica na era da música digital, mudando o foco dos computadores pessoais para o ramo de eletrônicos, sem deixar de lado o principal objetivo da empresa em fazer excelentes produtos; buscando entender às oportunidades de mercado e criando produtos que se encaixem nessas oportunidades, suprimindo a necessidade e exigência dos clientes, ela tornou-se uma empresa extremamente lucrativa por concentra-se nas necessidades dos clientes.

Para se ter sucesso no mundo dos negócios, não depende apenas de um bom líder, mas de uma equipe focada, em busca do mesmo objetivo e planejamento estratégico, que vive e ama o que faz, e colegas de trabalho mantendo-se sintonizados. A empresa precisa identificar às necessidades e desejos dos clientes, e assim pôr em execução os projetos e ideias para suprir essas necessidades.

Inovação talvez seja a chave do sucesso, entretanto sem um planejamento estratégico competitivo e desenvolvimento das ideias, ou seja, a ação em si, o projeto pode não ter futuro, mesmo que a essência seja interessante. Com isso pode-se afirmar que a inovação e o

planejamento estratégico de um líder genuíno focado nas necessidades dos clientes são os responsáveis pelo sucesso não somente da Apple, mas também de outras empresas bem-sucedidas. Além disso, pode-se dizer que é necessário um pouco de sorte, porque a Apple além da visão estratégica teve sorte, pois viu a oportunidade de negócio baseada na era da música digital, cenário que ajudou a empresa expandir.

Quando fala-se da marca Apple, a maçã mordida que “infectou” o mundo, ou melhor revolucionou o desejo de aquisição de tecnologia e tornou-se símbolo de sofisticação e inovação, automaticamente, lembra-se de Steve Jobs uma mente visionária, competitiva e estratégica, que explorou o estilo de vida da era digital e tornou a tecnologia sofisticada e de fácil manuseio.

Referências

A. Hitt, M. (2008). *Administração Estratégica: Competitividade e globalização*. 2a ed). São Paulo: Cengage Learning.

Bateman, T. S.; Snell, S. A. (2007). *Administração Liderança & colaboração no Mundo competitivo*. 7ª. edição. São Paulo: McGraw-hill,

Certo *et al.* (2007). *Administração Estratégica*. 2ª. edição. São Paulo: Pearson.

Chiavenato, I. (2012). *Administração geral e pública*. 3ª. edição. Barueri: Manole.

Dias, K. (2014). *Apple. Mundo das Marcas*. Recuperado em jul 02, 2020, de <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br>.

Estratégia. In: Priberam, dicionário online da Língua Portuguesa. (2008-2020). Recuperado em Jun 05, 2020, de <https://dicionario.priberam.org/estrat%C3%A9gia>.

Fernades, B. H. R.; Berton, L. H. (2005). *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva.

Gallo, C. (2010). *A arte de Steve Jobs: princípios revolucionários sobre inovação para o sucesso em qualquer atividade*. São Paulo: Lua de Papel.

Gama, M. X. B., Lamoglia, C. V. A., Costa, W. L., Said, R. A., Shitsuka, D. M., & Junior, D. M. P. (2016). A Liderança na Era da Informação e do Conhecimento nas empresas. *Research, Society and Development*, 3(1), 02-18. <https://doi.org/10.17648/rsd-v3i1.37>

Guindani, R. A.; Martins, T. S.; Sertek, P. (211). *Administração e planejamento estratégico*. 3ª. edição. Curitiba: IBPEX.

Herrero Filho, E. (2012). *Pessoas focadas na estratégia: as disciplinas da execução da estratégia*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. São Paulo: Companhia das Letras.

Kahney, L. (2008). *A cabeça de Steve Jobs*. Rio de Janeiro: Agir.

Luft, C. P. (2000). *Minidicionário Luft*. São Paulo: Ática.

Muzzucato, M. (2014) *O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado*. São Paulo: Portfolio-Penguin.

Nunes, E. C. (2014). *Marco da história da computação, Apple Macintosh faz 30 anos*. Tecnologia. São Paulo. Recuperado em Jun 17, 2020, de <http://tecnologia.ig.com.br>.

Porter, M. E.. (1947). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª edição. Rio de Janeiro. Elsevier

Rasmussen, B. (2009). *A história da Apple, a marca da maçã*. Tecmundo. Recuperado em Mai 18, 2009, de <https://www.tecmundo.com.br/apple/2114-a-historia-da-apple-a-marca-da-maca.htm>

Sculley, J. ; A. Byrne, J. (1988). *Odisséia - da Pepsi à Apple uma viagem através da aventura, das ideias e do futuro*. São Paulo: Best Seller.

Wright, P. L.; Kroll, M. J.; Parnell J. (200). *Administração Estratégica – conceitos*. 1º.ed. São Paulo: Atlas.

Zambarda, P. (2013). *Apple faz 37 anos, conheça a história da empresa criada por Steve Jobs*. Techtudo, Recuperado Jul 02, 2020, de encurtador.com.br/qEOZ2

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Juliana Varelo Vaz – 100%