

# GALÁXIA Apple

TODO GESTOR QUER SER STEVE JOBS;  
TODA EMPRESA DESEJA SER APPLE.  
MAS ISSO NÃO É TÃO FÁCIL QUANTO  
PARECE, CONFORME EVIDENCIADO NESTA  
REPORTAGEM -A COMEÇAR PELA VISÃO DE  
LONGO PRAZO QUE ESTÁ EM JOGO



**N**o dia 26 de maio deste ano, pouco após as 14h30, o que era impensável uma década antes aconteceu: a Apple se tornou a maior empresa do universo tecnológico e, depois da ExxonMobil, a segunda maior dos Estados Unidos.

Sua disparada nos meses que antecederam a esse momento histórico pareceu o lançamento de ônibus espacial: uma série de explosões rápidas e quase coreografadas, que deixam todo mundo boquiaberto. Embora a sequência de êxitos remonte ao início deste século, talvez com o lançamento do iPod em 2001, tudo ocorreu tão rapidamente que talvez tenha havido pouca oportunidade para compreendermos o que estávamos testemunhando.

A empresa, seu líder e seus produtos se tornaram referências culturais. A Dell, por exemplo, quer ser a Apple nos negócios. Setores como

saúde e energia renovável buscam um Steve Jobs próprio, e o comediante norte-americano Bill Maher disse que o governo de seu país estaria em melhores mãos se o presidente da Apple estivesse no comando.

Ela, porém, não expõe claramente os fatores-chave de seu sucesso. Esses princípios são mais bem guardados do que a linha de produção dos produtos da empresa. Steve Jobs não deu entrevista para esta reportagem. Quando se trata de falar do tempero especial que transformou sua companhia em paradigma para os negócios nos Estados Unidos e em todo o mundo, o presidente da Apple fica em silêncio.

Que faz alguém se tornar a “Apple do <escreva aqui seu setor de atividade>”? Conversas com ex-funcionários, parceiros atuais e pessoas que têm observado a Apple há muitos anos deixam claro que as respostas giram em torno de disciplina, foco e ter os maiores talentos, mas, principalmente, em torno de pensamento de longo prazo e da corajosa disposição para desafiar as regras que governam a maioria dos negócios. É uma abordagem difícil de discernir e mais ainda de imitar. Mas todo mundo quer tentar.

Aqui está um possível roteiro do sucesso da Apple para quem quiser segui-lo –ou, pelo menos, o mais próximo dele a que pudemos chegar.



### Fique em sua caverna

A sede da Apple é repleta de portas trancadas. O que acontece por trás delas? “Não podemos dizer muita coisa”, afirma Wilhelm Oehl, um dos principais designers da empresa. Ele descreve seu trabalho de modo vago e, no final, murmura: “Tentamos captar algo que dê a sensação de ser mágico”.

As portas que protegem as “cavernas” onde trabalham os pensadores da Apple são emblemáticas da obsessão da empresa por segredo. Essas prote-

ções são mais do que mera paranoia. A Apple estabelece agenda própria e ignora os “abelhudos” do setor de tecnologia –concorrentes, observadores do setor, analistas, blogueiros e jornalistas– que constantemente expõem torrentes de conselhos e críticas em sua direção. Naquelas salas, a Apple pode ignorar todos nós.

Jobs nunca se preocupou muito com o que o setor de tecnologia tinha a dizer. No início da década de 1980, quando liderava a equipe que desenvolvia o Mac, ele orientava seus engenheiros sobre qual deveria ser a aparência do computador. “Certa vez, ele viu um eletrodoméstico numa loja de departamentos e achou seu design maravilhoso”, conta Andy Hertzfeld, um dos engenheiros da equipe original do Mac e autor do livro *Revolution in the Valley: the insanely great story of how the Mac was made*. “Ele quis que os engenheiros mudassem o Mac para se parecer com o que tinha visto”, diz. Outra vez, ele quis que se parecesse com um Porsche.

Entendeu? Os computadores deveriam ser como carros esportivos e eletrodomésticos sofisticados. Esse é o público da Apple: as pessoas que compram –ou desejam comprar– Porsche. Você não se conecta com esses consumidores ouvindo o Vale do Silício. O pessoal de tecnologia, mesmo depois de todos esses anos observando a Apple, ainda vive mergulhado em especificações, velocidades e outros aspectos técnicos do desenvolvimento. A magia não acontece numa câmara de eco.



### Tudo bem ter um rei

Mike Evangelist ainda se lembra de um de seus primeiros encontros com

## SINOPSE

- **Steve Jobs nunca se preocupou muito com o que o setor de tecnologia tinha a dizer. Na década de 1980, já se inspirava em eletrodomésticos e em carros para fazer seus computadores.**
- **Esse isolamento do restante do mercado em uma espécie de “caverna” aparece como a explicação número um para o sucesso assombroso da Apple, que se tornou, oficialmente, a segunda maior empresa dos Estados Unidos, perdendo apenas para a Exxon Mobil.**
- **Outros motivos encontrados são a conversão de feedback de clientes em inspiração e a capacidade de dizer “não”.**

**A reportagem é de Ellen McGirt, editora-chefe da revista Fast Company.**

Jobs. Ele fazia parte de uma equipe encarregada de propor ideias para um programa de queimar DVDs que a Apple planejava lançar em alguns Macs de ponta, que mais tarde se tornaria o iDVD.

“Nós tínhamos cerca de três semanas para nos preparar”, diz Evangelist. Ele e outro funcionário criaram lindos protótipos da interface perfeita do novo programa. No dia marcado, a equipe toda estava na sala de reuniões da diretoria. Eles apresentariam páginas e páginas com telas mostrando as várias janelas do novo programa, com a documentação sobre como o aplicativo funcionaria.

“Então, Steve entrou”, recorda Evangelist. “Ele não olhou nada de nosso trabalho. Foi até o quadro e desenhou um retângulo. ‘Aqui está o novo aplicativo’, disse. ‘Tem uma janela. Você arrasta seu vídeo para dentro da janela. Depois, clica no botão que diz ‘burn’. É isso. É o que vamos fazer”

“Ficamos boquiabertos”, diz Evangelist. Não era assim que as decisões sobre produtos eram tomadas na empresa onde trabalhara. Na verdade, não é assim que produtos são criados em nenhum lugar no setor. A indústria de tecnologia acredita na inovação que vem de baixo, feita em grupo.

Os engenheiros da Apple gastam 100% de seu tempo desenvolvendo produtos concebidos por um pequeno clube de gestores seniores ou, muitas vezes, planejados inteiramente pelo próprio Jobs. O presidente se coloca como gerente de produto “de fato” de todo lançamento importante.

Onde está a sabedoria de ter apenas poucas pessoas com autoridade –sem mencionar o tempo disponível– para tomar a maioria das decisões criativas em uma empresa grande como a Apple? O gargalo dá resultado. De acordo com um ex-engenheiro da Apple, um grupo de cerca de dez “interfaces humanas”

## A VERSÃO DOS FIÉIS

Na falta de respostas diretas de Steve Jobs, minha colega Ellen McGirt, da *Fast Company*, ouviu observadores, ex-funcionários e parceiros atuais da Apple nos EUA para tentar explicar o êxito da empresa da maçã. Mas as explicações mudariam se entrevistássemos membros da Galáxia Apple em si, até os que estão ao sul do equador, no Brasil? Sim.

- A Apple não faz remix no sentido de reembalar o que veio antes; sua reinvenção é sempre revolucionária. “Não se pode confundir ausência de novas características de hardware com falta de inovação, afirmam os entusiastas, porque existe uma inovação em usabilidade e experiência do consumidor, e esse tipo é dos que mudam indústrias inteiras. Enquanto acharem que o iPod é um MP3 melhorado e o iPhone um smartphone melhorado, nunca entenderão a Apple.”

- O segredo e o controle são táticas de negócios como outras quaisquer –e válidas. “A Apple ‘tranca portas’ para evitar cópias, que hoje surgem muito rapidamente, e como marketing de lançamento, para gerar expectativa em torno de produtos novos. E mantém o controle para garantir o padrão de qualidade. Ela não é contra compatibilidade –sempre se preocupou com o novo ser compatível com o antigo no lançamento de sistemas; só ignora o padrão vigente devido a seu foco em usabilidade. E vem se abrindo mais ao diálogo.”

- A Apple não é quebradora de patentes. “A política de patentes atual faz com que os processos de patentes sejam, na maioria, respondidos com processos contrários. E, se a Nokia processou a Apple em, digamos, cinco patentes, a Apple também processou a Nokia em, talvez, 13 patentes. Um vice-presidente da Nokia até reconheceu a validade da cópia, quando fez um aparelho similar ao iPhone: ‘Se tem algo de bom no mercado, a gente copia com orgulho’.”

- A Apple não lança produtos incompletos apenas como isca para levar o mesmo consumidor à recompra. “Há pelo menos mais dois motivos para isso: produtos beta saem mais baratos, o que é indicado quando não há escala e os componentes ainda são caros; e, na iminência de cópia pelos concorrentes, é mais estratégico melhorar algumas features na versão 2.0.”

(Adriana Salles Gomes)



Steve Jobs

NOS ÚLTIMOS ANOS, MUITAS EMPRESAS TÊM ADOTADO ESTRATÉGIAS QUE EQUIVALEM A EVITAR O CLIENTE, MAIS DO QUE ATENDÊ-LO. É O CONTRÁRIO DO QUE FAZ A APPLE

está no comando de todo o sistema operacional Mac. Com um processo de tomada de decisão concentrado em tão poucas mãos, a empresa coloca no mercado somente um ou dois novos produtos por ano.

Essa abordagem funciona, entretanto, porque Jobs e sua equipe sabem exatamente o que querem. Uma organização mais descentralizada, como o Google, pode lançar dezenas de produtos por ano, mas a maioria deles não vai para frente. A Apple tem alta média de acertos e sua gestão forte mantém as tropas focadas. “Todos sabem qual é o plano”, diz Glenn Reid, ex-engenheiro da Apple que criou o iMovie e trabalhou em muitos outros aplicativos iLife. “Há muito pouco enfrentamento”, acrescenta.

“Ainda tenho os slides que preparei para a reunião, e a complexidade deles é ridícula”, conta Evangelist, lembrando como todos na sala logo entenderam que o retângulo de Jobs estava correto.



### Transcenda a ortodoxia

Uma batalha avança na indústria de tecnologia. Do lado dos “mocinhos” estão aqueles que acreditam que os softwares devem ser “abertos”, ou seja, acessíveis a qualquer desenvolvedor; do outro lado, estão os que defendem que é bom limitar

o desenvolvimento. O pessoal de tecnologia geralmente acredita que o software aberto não é apenas moderno, mas virtuoso.

Nesse cenário, a Apple é vista como uma empresa fechada. No entanto, apesar de todo o barulho sobre isso, ela tem adotado posições pragmáticas. Ou seja, ela age como uma companhia focada em resultados, não como um catedrático renomado e dogmático de uma faculdade de filosofia. Por exemplo, a Apple aceita de bom grado as regras de proteção contra cópias da indústria da música, porque essas mesmas regras contribuíram para o lançamento bem-sucedido da loja virtual iTunes. Quando elas não fizerem mais sentido para os negócios, a empresa tenderá a deixá-las de lado.

Para a Apple, as ideias de fechado e aberto não estão em conflito. “Apenas fazemos o que podemos para propiciar (e preservar) a experiência de usuários que vislumbramos”, disse Jobs em um e-mail para o blogueiro Ryan Tate (do blog Gawker), que havia provocado o presidente após a decisão da empresa de banir o Flash do iPhone e do iPad. “Você pode discordar de nós, mas nossos motivos são puros”, acrescentou Jobs. A App Stores, segundo o que escreveu para Tate, deixa os usuários livres “de programas que furtam seus dados particulares, programas que acabam com sua bateria, livres da pornografia. Sim, livres”.

Os desenvolvedores reclamam que a App Stores é fechada, porque dita como as “apps” devem ser construídas, mas esse é um enfoque errado. O problema não está no fato de ser fechada, mas em suas regras serem arbitrárias, escondidas e mudarem frequentemente. Se a Apple adotasse a transparência, poderia evitar muito desse debate. Porém quem de fato se preocupa com a verborragia? Embora os blogueiros ataquem, a App Store é um sucesso total e mesmo os inimigos mais ferrenhos admitem que ela oferece



um modo fácil e muito divertido de encontrar coisas úteis para o telefone ou tablet. Para a Apple, essa é a única filosofia que importa.



### Simplesmente diga “não”

Um dos papéis principais de Jobs na Apple é recusar projetos. “Ele é um filtro”, diz o engenheiro do Mac Hertzfeld. Todo dia, o presidente da Apple recebe ideias para novos produtos e outras ferramentas para os produtos já existentes. A resposta-padrão é “não”. Qualquer engenheiro que tenha apresentado um projeto de produto para ele tem uma história sobre quão rapidamente Jobs aperta a tecla “delete”. “Eu tenho orgulho tanto dos produtos que não fizemos como daqueles que fizemos”, afirmou ele em uma entrevista em 2004.

Não é apenas sua firme aversão à complexidade que faz Jobs dizer “não” prontamente. A Apple obtém altas margens de lucro e sua força de vontade para recusar projetos mantém os custos de produção baixos. Eliminar ferramentas também ajuda a gerar falatório. “O que é ótimo em cancelar uma ferramenta que as pessoas querem é que elas comecem a clamar por ela”, diz Reid, ex-enge-

nheiro da empresa. “Quando você inclui a ferramenta na versão seguinte, de alguma forma eles ficam até mais felizes.” Recentemente, isso aconteceu com o iPhone OS 4, que veio com “multitarefa”, característica que os clientes pediam desde 2007. Como o iPhone podia não ter algo tão elemen-

## QUANDO VISLUMBROU SUA ESTRATÉGIA DE VAREJO, UMA DÉCADA ATRÁS, A APPLE CHAMOU PROFISSIONAIS DA TARGET E DA GAP, DUAS VAREJISTAS DE VESTUÁRIO

tar até sua quarta geração? Ou veja o caso do iPad: sem câmera, mesmo? Em 2010? Que a Apple está pensando? Talvez numa razão para você voltar no ano que vem.



### Atenda seu cliente. Não!!! Jura?

Quando Jeremy Derr foi Apple Genius [o atendente da loja Apple, que é sempre um especialista, assim como o BestBuy Geek da varejista BestBuy], ele encontrou muitos clientes irritados. Sua lembrança mais forte é de um fotógrafo profissional com problemas na saída FireWire. “Ele já vinha enfrentando

o problema havia algumas semanas quando me procurou. Estava bem contrariado”, revela Derr. Constatou-se que a máquina precisaria ir para a assistência técnica e que o reparo demoraria uma semana. “Foi quando ele perdeu as estribelas”, recorda Derr.

Por melhor que seja seu produto, alguma coisa sempre vai dar errado e, como diz a máxima do serviço ao cliente, somente então ele vai ter a real medida da empresa. Nos últimos anos, organizações de todos os tipos, mas especialmente os concorrentes da Apple nos setores de computadores e telefones, têm adotado estratégias que equivalem a evitar o cliente, mais do que atendê-lo. Eles mandam seus clientes para call centers terceirizados, repletos de atendentes mal pagos, que se limitam a ler roteiros na tela do computador ou, pior, os mandam para um FAQ online.

Quando vislumbrou sua estratégia de varejo uma década atrás, a Apple tinha apenas uma meta: lançar lojas que fossem diferentes de tudo o que o consumidor normalmente associa com a indústria de computadores. Para tanto, a empresa contratou Ron Johnson, da Target, e George Blankenship, da Gap, ambas de vestuário. Johnson começou pedindo aos lojistas que indicassem sua melhor experiência de serviço ao cliente, e ele descobriu que a maioria deles tinha a mesma percepção: a recepção de hotel. Os esforços para recriar o mesmo clima amistoso que alguém encontra no lobby do hotel Four Seasons levaram ao Genius Bar [o suporte técnico dentro da loja], que Johnson chama de “o coração e a alma” de toda Apple Store.

Os “gênios” vão olhar qualquer produto Apple de graça, não importa onde você o comprou, e estão dispostos até a ajudar os clientes com questões não técnicas. “Certa vez ajudei uma mulher a aprender a usar o iMovie e ela conseguiu gravar a própria festa de casamento”, diz Derr.

A Apple não cobra por nada disso. Os clientes pagam apenas pelos reparos em itens fora da garantia, e Derr tem quase total liberdade para isentar o cliente dessas taxas. Como a Apple se dá ao luxo de ser tão generosa? “É uma espécie de promoção para atrair os clientes”, explica Derr, que deixou a Apple Store em 2006 para iniciar sua empresa de software. “Algumas vezes alguém vem em busca de ajuda e decide comprar algo na saída.”

Foi exatamente o que aconteceu com o fotógrafo bravo atendido por Derr. Quando o homem esbravejou que não conseguia fazer nada sem seu computador, Derr sugeriu que talvez ele devesse investir em outro laptop como reserva. “Foi como se eu tivesse dito palavras mágicas”, diz Derr. O fotógrafo deixou a loja com uma máquina novinha em folha.



### Tudo é marketing

Da mesma forma que o Genius Bar se mostrou uma ideia genial, o agora clássico slogan da Apple “Pense diferente” também se tornou mais do que palavras: a mente dos fãs da Apple é realmente diferente. Quando Martin Lindstrom, consultor de marcas e autor do livro *A lógica do consumo* (título em português que a ed. Nova Fronteira deu para *Buyology*), examinou esses fãs usando ressonância magnética, ele descobriu que os devotos da Apple pensam como os devotos de Jesus. “Para algumas pessoas, a Apple é como uma religião”, diz Lindstrom.



Apple Store da Quinta Avenida, Nova York

A empresa cultiva o fervor religioso entre seus adeptos de formas sutis, inclusive fazendo mistério e sugerindo que seus clientes estão entre os escolhidos. Talvez mais importante do que isso, porém, seja a devoção da Apple a símbolos. Seus esforços de marketing mais eficazes, diz Lindstrom, estão nos próprios produtos. Dá para imaginar o Mac sem a musiquinha de início? Esse tipo de coisa não é acidental. A Apple entende o efeito duradouro dessas “dicas sensoriais”.

Isso é uma extensão da atenção fanática que a Apple dá aos detalhes em seus principais lançamentos de produtos. Começa geralmente depois de meses, às vezes anos, de rumores (ouvia-se falar do tablet da Apple desde 2002). O dia do lançamento é coreografado como a apresentação do aparato militar de um ditador, diriam os mais cínicos.

Talvez haja um limite para o valor da diferenciação cultural da Apple. Esse, segundo Lindstrom, é o maior problema de marketing que a empresa enfrenta atualmente. Uma vez que

todos sejamos membros da igreja da Apple, vamos todos continuar rezando juntos? Ou os pioneiros podem debandar em busca de algo menos comum no concorrente, a próxima grande descoberta, por mais insana que pareça?



### Mate o passado

Não se surpreenda se a Apple um dia desses aparecer com um computador que dispense a mesa, uma máquina que permita que você fique deitado no sofá com um teclado sem fim e surfe numa tela gigantesca projetada na parede. Ou uma superfície que reconheça a caligrafia feita com a mão, de forma que você possa assinar seu nome em uma touch screen sem usar nenhuma ferramenta. Também pode nos esperar um futuro brilhante em computadores tridimensionais. No lugar da tela plana do iMac, cubos,

prismas e pirâmides representariam os aplicativos, e você giraria em um espaço 3-D para interagir com parte dos programas.

Mais alucinações de fanboys? Não. Tudo isso já aparece em formulários de patente recentes da Apple. Talvez nós nunca vejamos esses produtos, mas nenhuma outra empresa “reimagina” as partes fundamentais de seu negócio com tanta frequência, e com tanto gosto, como a Apple. Nos últimos anos, por exemplo, a empresa remodelou toda sua linha de notebooks ao instituir um novo processo de produção, de “corpo único”. Agora seus computadores surgem do corte a laser de um único bloco de alumínio ou policarbonato, mudança significativa em relação à forma como a indústria sempre fabricou suas máquinas portáteis.

A Apple ignora o conceito de compatibilidade com padrões alheios, o que é, ao mesmo tempo, uma bênção e uma maldição para os concorrentes, como a Microsoft. Ao longo de sua história, a empresa adotou vários sistemas operacionais e arquiteturas diversas, e isso repetidas vezes. Tais decisões fizeram com que a base instalada de produtos Apple se tornasse

## AO LONGO DE SUA HISTÓRIA, A APPLE FICOU MODIFICANDO SEUS SISTEMAS OPERACIONAIS E ARQUITETURAS, O QUE TORNOU SUA BASE INSTALADA RAPIDAMENTE OBSOLETA

imediatamente obsoleta. Jobs matou o disquete com o iMac, e afirma que os drives ópticos estão em extinção com o MacBook Air. Agora que a companhia aderiu à touch screen, a Apple parece estar mirando o mouse, tecnologia que ajudou a disseminar na década de 1980. Esse olhar incansável na direção do futuro sempre funciona? Não. Jobs matou as teclas de seta no primeiro Mac e a

Apple foi forçada a trazê-las de volta na versão seguinte, mantendo-as em todos os Macs desde então.

Mais frequentemente, porém, a disposição da Apple para abandonar o passado resulta em melhores produtos. Nada a segura e, portanto, ela pode sempre se manter na dianteira do que é tecnologicamente possível. Além disso, a estratégia força os fiéis a continuar comprando novas versões. Um cliente mandou um e-mail recentemente para Jobs para perguntar se a Apple continuaria a dar suporte ao primeiro iPhone, lançado em 2007. Jobs respondeu: “Desculpe, mas não”.



### Transforme feedback em inspiração

Steve Jobs cita muitas vezes a seguinte frase de Henry Ford: “Se eu tivesse perguntado aos consumidores o que eles queriam, eles me haveriam dito: ‘Um cavalo mais rápido’”.

Essa é sua defesa da resistência da Apple a ouvir cada um dos clientes apaixonados. Recorde-se dela na

Isso não significa que Jobs ignore os clientes; utiliza as ideias deles como inspiração, não como direção a seguir; como meio, não como fim em si mesmo. Desde o boom dos net-books, muita gente implorou para que a Apple lançasse um. Essas máquinas ultraleves representaram o segmento de crescimento mais rápido do setor de microcomputadores, e a empresa parecia estar perdendo essa oportunidade. Algumas pessoas chegaram a modificar net-books para que rodassem o sistema operacional da Apple.

Jobs não poderia ser mais claro sobre o que pensava das opiniões de muitos: “Não sabemos como fazer um computador de US\$ 500 que não seja um lixo”, afirmou, anos atrás, sobre a possibilidade de um netbook Apple. Mas, em janeiro de 2010, Jobs mostrou seu computador de US\$ 500 – e não era um lixo. Porém o iPad não é um netbook. É, ao mesmo tempo, mais e menos que isso, não um cavalo mais rápido.



### Não invente, reinvente

“Revolucionário” é um dos adjetivos favoritos de Jobs, que o repete em cada lançamento de produto. Também é uma palavra que deixa seus críticos malucos.

Jobs trata cada uma de suas criações como única e original. Seus detratores insistem em que são empréstimos livres de tecnologias preexistentes. É difícil argumentar, já que os players de música existem bem antes do iPod, e os smartphones são anteriores ao iPhone. Alguns desses críticos, mais recentemente a Nokia e a HTC, levaram a Apple aos tribunais por desrespeito a patentes, acusação com a qual a Apple já está bem familiarizada.

Tudo isso depende de como se define revolucionário. O talento da Apple é bem mais inteligente e mais lucrativo do que o mero desrespeito à lei. Fazendo uma analogia musical, a especialidade da Apple é o remix. A empresa reúne as melhores ideias do mundo da tecnologia e as transforma em suas. Ela também é uma ótima consertadora, melhorando produtos semelhantes que estão nas prateleiras.

O iPad é o exemplo perfeito. Muito dele já havia sido feito. Bill Gates mostrou um tablet baseado no Windows em 2001 e previu que esse se tornaria o formato de computador dominante em cinco anos. Os tablets Windows fracassaram rapidamente, por terem apresentado vários problemas, como a necessidade de uma ferramenta tipo caneta para acessar os aplicativos.

## POR NÃO TER MEDO DE SER DEMITIDO, STEVE JOBS PODE SE DAR AO LUXO DE INVESTIR TEMPO NO DESENVOLVIMENTO DE PADRÕES MAIS ELEVADOS DE PRODUTOS

Jobs percebeu que poderia resolver essas dificuldades, adotando a tela touch screen, que dispensa qualquer ferramenta, e criando programas específicos para o novo equipamento. O iPad é algo genuinamente novo? Isso importa? A Apple vendeu 2 milhões deles nos primeiros 60 dias.



### **Paute-se por seu relógio**

Poucas semanas depois que o iPad chegou às lojas, correu a notícia de que a HP havia decidido adiar e reformular o Slate, o tablet que prometia rivalizar com o produto da Apple. No mesmo dia, o Gizmodo




iPod Nano, uma das criações do design Apple

relatou que a Microsoft havia eliminado o Courier, outro produto que prometia destruir o iPad.

Do que se sabia sobre tais equipamentos, eles eram mais complicados que o iPad. Pegos com guarda aberta pela resposta do mercado, esses con-

reduzindo. Jobs sabe que nunca será demitido, apesar de já ter sido no passado, em 1985; por isso, pode dar-se ao luxo de investir mais tempo para que a Apple desenvolva padrões mais elevados de produtos e aproveite a parte “gorda” da curva de adoção das novidades pelo mercado.

A visão de longo prazo da Apple também permite fazer algo bem mais sofisticado: construir o futuro a partir de seus produtos existentes. Na última década, a empresa lançou uma série de plataformas Mac Os X, iPhone OS, iTunes, as lojas de varejo, a App Store e recentemente seu microprocessador e o iAd, sistema de anúncios móvel –que proporcionou um degrau para seus novos produtos. O iPad é o ponto culminante de tudo isso.

De todos os aspectos que tratamos aqui, a disposição da Apple para o longo prazo talvez seja sua principal força. A empresa tem um plano. Está no caminho certo e isso serve de combustível tanto para a confiança como para suas grandes ambições. É por isso que a “maçã dos olhos entre as empresas norte-americanas” é, bem, a própria Apple. 

correntes concluíram que lançariam apenas sua versão de um “cavalo mais rápido”. Voltaram à mesa de projetos. Enquanto isso, outros concorrentes da Apple, como o Google, a British Telecom, a Intel e a RIM/Blackberry, estão se mexendo rapidamente para participar desse jogo.

A Apple não entra nesse frenesi competitivo, talvez porque esteja sempre trabalhando atrás daquelas portas trancadas. Ela se pauta por um relógio próprio. O cronograma de lançamentos da empresa é elaborado a partir de sua estratégia e da decisão sobre que produtos contribuem para os objetivos de longo prazo. Ela pode fazer isso, em parte, por conta da posição de destaque que Jobs ocupa entre os presidentes de empresas. Na média, nos Estados Unidos eles têm mandato de seis anos, e isso vem se

### **HSM Management**

© Fast Company

Reproduzido com autorização. Distribuído por Tribune Media Services International. Todos os direitos reservados.