

INTEL ARRISCA TUDO (NOVAMENTE)

COMO O PRESIDENTE DA EMPRESA, PAUL OTELLINI, E SUA EQUIPE ESTÃO REESTRUTURANDO A “EX-CHIPZILLA”, COM DOWNSIZING E MUDANÇAS NA CULTURA E NA IMAGEM

Quando Paul Otellini, o famoso e discreto presidente-executivo da Intel, ouviu pela primeira vez as notícias, ficou em silêncio. “Meu silêncio era do tamanho de minha raiva”, disse. Ele estava pressionado por uma entrevista coletiva de Neelie Kroes, a responsável pelo equivalente europeu do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). “A Intel utilizou práticas ilegais de concorrência para anular seu único rival e assim reduzir as opções dos consumidores no mercado mundial dos *chips* x86”, afirmou Kroes no final de maio de 2009, em uma decisão de 542 páginas contra a Intel. A multa foi recorde: cerca de US\$ 1,5 bilhão.

Ao final da entrevista, Kroes foi certeira: “Por fim, eu gostaria de chamar sua atenção sobre a mais recente campanha publicitária da Intel, que apresenta a empresa como ‘Patrocinadora

do futuro’. Seu *site* convida as pessoas a deixar sua ‘visão do amanhã’. Bem, eu posso dar minha visão do futuro para a Intel, aqui e agora: obedeça à lei”.

Para Sean Maloney, então diretor de vendas e marketing da Intel, o ataque de Kroes foi uma jogada barata. “Foi a coisa mais emocional do dia”, diz ele, visivelmente transtornado. “Estávamos preparados psicologicamente para o que ia acontecer, e então ela vem com essa observação sarcástica”, afirma, fazendo o gesto de uma faca cortando o ar.

A “Chipzilla”, como a Intel é chamada pelos críticos mais ácidos, tem uma história de décadas de disputas judiciais, primeiro defendendo-se dos japoneses, na década de 1970, e mais tarde indo contra a Advanced Micro Devices (AMD). Seu antigo presidente, Andy Grove, homem que não ficava quieto quando estava com raiva, tornou-se famoso por seu “teste da bala de prata”: se você tivesse ape-

nas uma bala para usar contra seus concorrentes, em qual deles atiraria?

Mas para Otellini e Maloney –este recentemente elevado à posição de vice-presidente– o tapa de Kroes envolvendo a campanha publicitária da empresa era especialmente amargo. Estar do lado perdedor em um julgamento de US\$ 1,5 bilhão –do qual a empresa está recorrendo– já era explosivo. Para quem estava dentro da Intel, porém, a campanha sinalizava uma nova Intel, não menos ambiciosa, e sim mais colaborativa, mais solidária, mais humana. E mais verde também.

Grove apostou a empresa numa jogada envolvendo uma nova arquitetura de *chip* em meados da década de 1980; Otellini fez uma nova aposta, agora com uma Intel ainda maior, em uma mudança ao menos igualmente

A reportagem é de Ellen McGirt, editora da Fast Company.

radical como a anterior, e sem chamar a atenção explicitamente para ela. Desde que Craig Barrett atingiu sua idade-limite como presidente da Intel em 2005 (os presidentes da empresa devem se aposentar aos 65 anos de idade), Otellini está sutilmente refazendo a companhia: alinhando-se com a Apple, num recuo em relação a sua herança de exclusividade com os PCs, avançando em novos territórios e mercados e adotando novas formas de atuar em parceria. A meta é competir melhor em um mundo no qual a informática está em tudo, de *laptops* a tratores. Nesse processo, Maloney é o braço direito de Otellini e teve sua esfera de atuação significativamente ampliada na recente reestruturação da empresa.

Não há melhor forma de ver a reengenharia empreendida por Otellini do que por meio da nova campanha publicitária. “Eu estava muito preocupada com o *timing* da campanha”, diz Deborah Conrad, diretora de marca da Intel. Lançada apenas alguns dias antes da decisão do julgamento na Europa, é o esforço de marketing mais robusto da Intel em 15 anos: uma série de comerciais inteligentes, e até engraçados, enfatizando não os produtos da Intel, mas as pessoas que os produzem. Em um dos anúncios, por exemplo, o inventor do USB é tratado como celebridade. Não obstante as preocupações de Conrad, o anúncio fez sucesso rapidamente e já foi visto por milhões de internautas no YouTube.

Apesar da crise econômica mundial, a Intel tem apresentado bons resultados: depois de um 2008 brutal, em que o lucro líquido caiu 24% em relação ao ano anterior, a empresa alcançou US\$ 9 bilhões de faturamento no terceiro trimestre de 2009, com crescimento de quase US\$ 1 bilhão em relação ao trimestre anterior, superando as estimativas em quase US\$ 0,5 bilhão. E esse resultado tem se refletido no preço das ações em bolsa.

NOVA CULTURA

Otellini não é apenas um agente da mudança; sua ascensão é também um



Paul Otellini, CEO
da Intel

sinal da transformação por que passa a empresa. Ele é um profissional de marketing, não alguém da área de tecnologia, em uma empresa de engenheiros. “Embora eu seja um homem de produto e entenda muito bem do que fazemos”, afirma.

No vocabulário da Intel, Otellini é um “habitante do carpete”, termo um tanto pejorativo para quem não é engenheiro e ocupa os escritórios. Os habitantes do carpete fecham acordos, mas não fazem coisas, e, para uma companhia que, acertadamente, se orgulha das coisas que faz, a posição de Otellini era um problema quando ele se tornou presidente.

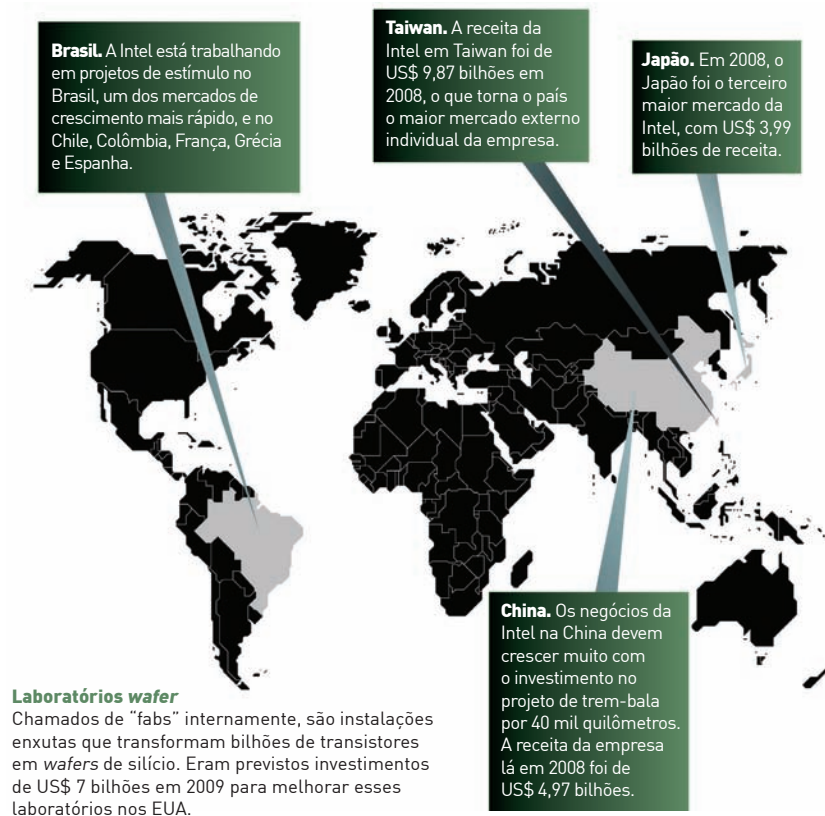
Otellini está repensando tudo na empresa, do sistema de recrutamento ao treinamento de lideranças. “O mundo mudou”, diz ele. “Queremos atrair ta-

lentos que reflitam isso.” Em uma cultura predominantemente masculina e de maioria de engenheiros, ele pavimentou o caminho para que outros tipos de líderes floresçam. Há atualmente mais mulheres em vice-presidências, por exemplo. Ele também atraiu profissionais para estudar como as pessoas usam a tecnologia ao redor do mundo e médicos para ajudar a desenvolver tecnologias na área da medicina.

Essas mudanças têm como objetivo salvar a empresa do declínio geracional que todos os grandes titãs da tecnologia acabam, em algum momento, enfrentando. Quanto maior você se torna, é menos provável que consiga sair na frente nos próximos avanços tecnológicos, algo que companhias como IBM, Xerox, AOL e mesmo Microsoft sabem

INTEL EM TODA PARTE

Cerca de 75% dos negócios da empresa estão fora dos Estados Unidos e a tendência é que isso aumente



bem. Se a aposta de Otellini está correta, a Intel pode sair da recessão mais forte do que antes dela.

"Todos os presidentes da Intel fizeram ao menos uma grande aposta", diz. A dele foi no *chip* de telefonia móvel Atom. Otellini teve de vender aos engenheiros a ideia de que velocidade de processamento e produtos para PCs não seriam o único caminho para a fama, e que a conveniência e a facilidade de uso de ampla variedade de equipamentos são também um objetivo a perseguir.

Sua busca é o que ele chama de "novo modelo de uso" para a informática. Um ótimo exemplo é o *netbook*. A Intel lançou esse termo e, de acordo com Maloney, investiu mão de obra e centenas

O CHIP DE TELEFONIA ATOM, O NETBOOK E A CONVENIÊNCIA SÃO AS GRANDES APOSTAS DE PAUL OTELLINI COMO CEO DA INTEL

de milhares de horas ensinando os varejistas sobre o que eram os *netbooks* e como vendê-los. "Aprendemos que a criação de uma categoria é, de longe, a coisa mais difícil de fazer no setor de alta tecnologia", afirma Maloney.

O Atom fez mais pela Intel do que apenas permitir o lançamento do *netbook*. Ele se transformou no produto ideal para ir dentro de qualquer coisa que precise se conectar à internet –de *smartphones* a máquinas MRI, de

sistemas de GPS a caixas eletrônicas. Hoje, cerca de 90% dos caixas eletrônicos levam o *chip*. "O Atom abriu novas possibilidades, pois criou mobilidade", explica Doug Davis, vice-presidente da área de informática da Intel. As empresas que se interessaram em adaptar o Atom a suas necessidades começaram a contatar o pessoal de vendas da Intel em busca de ajuda. "Nunca nos teria ocorrido que uma máquina de costura precisaria da internet", diz Davis. "Há *chips* Atom até mesmo em tratores", acrescenta.

Maloney é o melhor exemplo da ascendência do marketing na empresa. A Intel dificilmente vai abandonar as credenciais tecnológicas –afinal, os engenheiros são as estrelas da nova campanha publicitária–, mas, sob a gestão de Otellini, a cultura da empresa se abriu, em vez de só olhar para dentro.

Maloney é obcecado pela ideia de olhar para fora. Da mesma forma que a Intel, ele faz mais de 70% de seu trabalho no exterior e se tornou um estudioso ávido por informações sobre os pacotes de estímulo dos governos ao redor do mundo. É onde o dinheiro está atualmente. "Basta comparar os gastos dos governos e do setor privado pelo mundo. Há um percentual maior vindo dos governos nos próximos cinco anos", diz ele. Projetos nas áreas de saúde, transportes, energia, educação e banda larga

estão prontos para decolar e, acredita ele, com a ajuda da Intel. Ele enxerga o mundo como uma série *desktops*, *laptops* e telefones celulares operados a partir de rápidos servidores e estruturas repletas de *chips*.

PARCERIA E MUDANÇAS

Deborah Conrad faz um paralelo entre o trabalho que realiza com as marcas da Intel e a recente reformulação da Times Square, um dos locais mais concorridos

de Nova York, cujas ruas foram fechadas para os carros e transformadas em áreas exclusivas para pedestres. O que antes era um pesadelo de trânsito, observa ela, hoje está repleto de pessoas relaxando em cadeiras de estilo retrô. “Está muito mais divertido agora”, diz Conrad. “Uma mudança tão simples de fazer e todos estão mais felizes”, acrescenta.

“Tínhamos nos tornado uma bagunça”, afirma Conrad sobre as marcas da Intel, justificando o trabalho de reestruturação que ela faz. Um emaranhado de Centrinos, Pentiums, Cores e Extremes era sua própria versão de congestionamento da Times Square. Cada interação com um *chip* tinha seu próprio nome, e cada detalhe de como cada *chip* era comercializado era rigidamente controlado, até o ponto de onde o adesivo “Intel Inside” seria colocado na máquina, onde o logotipo apareceria em um anúncio e mesmo onde o representante da empresa ficaria posicionado durante um *road show* conjunto com outro produto. “Buscamos uma abordagem nova”, diz ela.

Conrad conta como a aliança com a Apple foi um momento decisivo para a Intel. Na era a.A. (antes da Apple), “tínhamos um modelo muito específico de como trabalhar de forma cooperativa em parcerias de marketing com empresas de computadores”, explica ela. “Com a Apple, há um conjunto de regras totalmente diferente”. É o taco deles, a bola deles, o jogo deles. “A Apple não faz marketing conjunto ou *branding* com ninguém”, afirma. E o pessoal da Apple também não diz a seus parceiros o que planeja fazer. “Ou aprendíamos a confiar neles, ou não, sem meio-termo”, diz Deborah. Isso significa que, para tudo que você quer fazer ou saber, eles só dizem não? “Sim, exatamente isso.”

Estimulada por Otellini e Maloney, Conrad, que era o principal elo entre as equipes de engenharia e marketing das duas empresas, abriu as portas, permitindo até mesmo que a Apple filmasse dentro das fábricas da Intel, sem a menor ideia do que seria feito com o material. “Eu disse: ‘É isso aí, não se preocupem, será ótimo’. Mas era assustador.”



Deborah Conrad,
diretora de marca
da Intel

A CONFIANÇA NA APPLE, POUCO COLABORATIVA, COMPENSOU. OS OUTROS PARCEIROS QUISERAM SER MAIS CRIATIVOS COM INTEL

Essa colaboração com a Apple, famosa por ser muito pouco colaborativa, foi recompensada. O computador Mac com *chip* Intel foi entregue seis meses antes do prazo previsto; os anúncios da Apple eram bonitos e, ao mesmo tempo, respeitosos com a marca Intel; e a reação de outros parceiros de marketing foi imediata. “De repente, todos queriam ser mais criativos com nossos ativos”, diz Conrad.

A Intel resolveu que também precisava ser mais criativa e se preparou para substituir o programa “Intel Inside”. Conrad percorreu as agências de publicidade explicando como a tecnologia da Intel era importante para a vida de todo mundo. Até que encontrou Paul Venables, da Venables Bell, de São Francisco. “Observe as empresas de tecnologia. Todas elas – computadores, celulares, teclados, *software*, interfaces e assim por diante – tentam levar o crédito por minha maravilhosa existência, a cada minuto do dia”, disse ele em seu escritório. Então, mostrou clipes de 20 comerciais atuais de tecnologia: crianças bonitas, paisagens relaxantes, visões panorâmicas de cidades ao pôr do sol e, por alguma razão, muitos passa-

rinhos voando. Tinham todos a mesma mensagem: o mundo está mudando e a tecnologia nos conecta a todos, blá-blá-blá. “O que são esses pássaros?”, afirmou, rindo.

Então, Venables surgiu com a nova visão: o grande diferenciador da Intel são suas pessoas. O mote foi libertador: os engenheiros ganharam um reforço em sua autoestima e a reação dos consumidores foi viral. “Libertou-nos do *bong*”, como Conrad gosta de dizer. No jargão da Intel, *bong* é a musiquinha de cinco notas que por muito tempo assinou cada anúncio de TV que apresentava os produtos da Intel.

Conrad abraçou a oportunidade de reinventar a música; os anúncios de Venables acabam com uma multidão de “funcionários” cantando-a e olhando direto para a câmera – uma busca rápida no YouTube vai revelar dúzias de amadores imitando o *bong* da Intel.

OLHAR NO HORIZONTE

Otellini está pondo a Intel numa trajetória mais estável, fazendo *downsizing*, concentrando-se no portfólio de produtos e reorientando a cultura da empresa para um mundo em evolução e cada vez mais globalizado – limpando o caminho, para poder se concentrar menos na gestão do dia a dia e mais no horizonte do crescimento.

O equilíbrio sutil entre estimular a colaboração e se proteger contra processos judiciais é apenas um dos riscos que Otellini tem de gerenciar antes de se aposentar, em cinco anos. **M**

HSM Management

© Fast Company

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