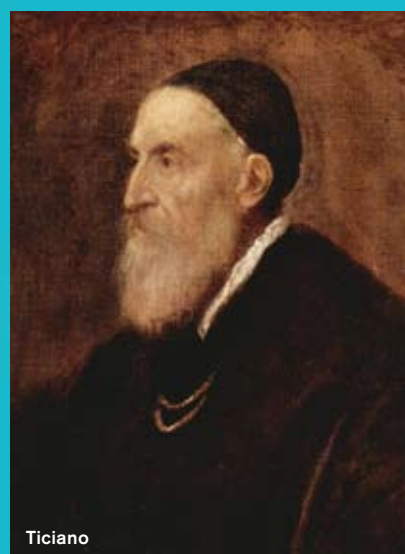




Tintoretto

SE VOCÊ JÁ TEVE OPORTUNIDADE DE CIRCULAR POR UM MUSEU SÓBRIO, COM MESTRES DA PINTURA NAS PAREDES, PROVAVELMENTE NÃO PENSOU QUE, POR TRÁS DAQUELAS TELAS ENVELHECIDAS



Titiano

Ilustração Suma/Fotos: Divulgação

E MOLDURAS ORNAMENTADAS, ESTÃO HISTÓRIAS DE ALGUMAS LONGAS E DURAS BATALHAS ESTRATÉGICAS. OS ESPECIALISTAS EM ESTRATÉGIA JÖRG RECKHENRICH, JAMIE ANDERSON E COSTAS MARKIDES ENCONTRARAM A SABEDORIA DO SÉCULO 21 NA CONCORRÊNCIA ENTRE DOIS TITÃS DA ARTE –UM, ESTABELECIDO; O OUTRO, START-UP

Ticiano x Tintoretto: A BATALHA DA ARTE



“A arte da estratégia” é uma expressão frequentemente pronunciada nas escolas de administração, mas há muito a ser aprendido da estratégia da arte também. Falemos, primeiramente, da arte da estratégia. A inovação estratégica é a descoberta de uma estratégia fundamentalmente diferente ou de uma maneira de concorrer em dado segmento. A inovação estratégica acontece quando uma empresa identifica lacunas nas posições dos concorrentes por meio de um mapa de posicionamento no setor, vai atrás dos concorrentes e explora as lacunas para crescer ou para fazer crescer o mercado, ou ambos.

Essas lacunas foram identificadas como:

Um novo “quem”: segmentos emergentes de clientes ou segmentos existentes que os concorrentes negligenciaram.

Um novo “o quê”: necessidades emergentes dos clientes ou necessidades existentes que não são bem atendidas pelos concorrentes.

Um novo “como”: maneiras de promover, produzir, entregar ou distribuir produtos e serviços existentes (ou novos) para novos segmentos de clientes.

Inovadores estratégicos são mais bem-sucedidos quando invadem mercados já existentes, seja introduzindo produtos ou serviços que

ênfaticam proposições de valor radicalmente diferentes daquelas enfatizadas por concorrentes estabelecidos, seja adotando cadeias de valor com configurações radicalmente diferentes daquelas que prevalecem no setor. Como é de esperar, quanto mais inovadora é a estratégia que um entrante no mercado adota em relação às empresas estabelecidas, maior é a probabilidade de que o desafiante obtenha sucesso.

A inovação estratégica não é um conceito novo, mas tem raízes históricas profundas. Enquanto a grande maioria das pesquisas sobre inovação estratégica foca as estratégias adotadas nas últimas duas décadas, desejamos voltar alguns séculos para discutir a inovação estratégica no mundo da arte da Veneza do século 16, na qual o artista Tintoretto foi capaz de desenvolver um novo segmento de mercado em um setor maduro dominado pelo grande mestre Ticiano.

A ascensão de Veneza

Entre os séculos 9º e 12, Veneza era uma cidade-estado. Sua posição estratégica no mar Adriático tornou seu poderio naval e comercial praticamente invulnerável. Ponto de comércio de sedas e especiarias, a cidade desenvolveu-se como fértil central de trocas, com relações de negócios que se estendem ao Império Bizantino e ao mundo islâmico.

Veneza conquistou poder imperial graças a seu apoio à Quarta Cruzada, a qual levou à expansão do espectro de influência política daquela cidade-estado. O doge [título dado ao magistrado superior em Veneza, que tinha poderes quase absolutos] Enrico Dandolo liderou estrategicamente a cruzada ao Império Bizantino e conquistou Constantinopla em 1204. Ele estabeleceu o Império Latino, expandiu a esfera de influência e, assim, atingiu o primeiro pico de poder e riqueza de Veneza. À época da Quarta Cruzada, a cidade empregava 36 mil marinheiros, operava 3,3 mil navios e dominava o comércio mediterrâneo.

Em Veneza, a estrutura política facilitava as trocas. Sua instituição central era o Grande Conselho, que, eleito pelas famílias mais influentes, nomeava os funcionários públicos e os 200 a 300 membros do Senado. Este, por sua vez, elegia o Conselho dos Dez, grupo fechado que dirigia a administração da cidade-estado. Um dos membros do Grande Conselho era eleito doge e exercia a função de chefe cerimonial, detendo poder executivo.

A situação político-econômica do século 16 oferecia as condições adequadas para um promissor mercado de arte em Veneza, que passou a investir maciçamente em edifícios públicos e palácios. Havia, também, acirrada concorrência entre as fa-

mílias venezianas proeminentes, que desejavam mostrar sua riqueza e seu *status*. Veneza se considerava uma instituição política do mesmo nível do Império dos Habsburgos e do papado de Roma. Assim, a arquitetura e as artes tinham um propósito funcional ao Grande Conselho: reforçar o *status* da cidade-estado como equivalente a qualquer outro centro de poder da época.

Emergência do grande mestre Ticiano

Como as demais fortalezas da época, a cidade-estado de Veneza precisava de grandes pinturas que ressaltassem seu *status* político e econômico. Como já dissemos, a situação do mercado era altamente favorável

ao desenvolvimento das artes no século 16. Havia riqueza suficiente, concorrência entre as burguesias veneziana e das outras cidades-estados e, por fim, mas não menos importante, as condições tecnológicas corretas para atender às demandas de grandes projetos representativos.

Ticiano (1490-1576) é considerado o mestre dominante da arte veneziana no período de ascensão da cidade-estado. Profundamente enraizado na famosa escola veneziana colorista, valorizava bem mais o uso das cores do que os pintores de épocas anteriores. Ticiano havia sido aprendiz de Giovanni Bellini (1430-1516), que foi artista-líder de seu tempo e criou a referência para as pinturas da Madona no Renasci-

mento. Do mestre, Ticiano aprendeu o uso delicado das cores, criando um estilo quente e harmonioso.

Bellini morreu em 1516, e, então, Ticiano viu-se sem rivais no mercado da arte em Veneza. Sua ascensão como artista renomado e bem-sucedido teve início em 1518, quando uma das mais incríveis obras de arte da história foi revelada: *A Assunção de Maria*, destinada à Igreja dei Frari, em Veneza. Quando a pintura foi entregue aos monges franciscanos dessa igreja, eles não acreditaram na nova abordagem apresentada por Ticiano – o tamanho enorme da tela, as cores brilhantes e a liberdade de composição. Somente quando um embaixador do imperador os visitou e pediu para comprar o quadro e despachá-lo para Viena é que os monges decidiram preservá-lo.

O sucesso de Ticiano com *A Assunção de Maria* se deve, em grande parte, a sua maestria em uma nova técnica e nos processos de produção. Depois de mais de 800 anos de pintura a têmpera (mistura de ovos, óleo e água), artistas como Bellini faziam experimentos com tintas a óleo puro, que possibilitavam o uso de até 150 finas camadas de cores, criando, assim, uma impressão muito suave e natural. Os artistas eram, então, capazes de dividir o processo da pintura em etapas de trabalho bem definidas, e Ticiano foi um dos primeiros grandes mestres a abrir um ateliê com muitos assistentes. Cada um era responsável por uma etapa do processo, como a confecção da tela, a preparação das tintas e das cores, a transferência do esboço do mestre para a tela, a pintura do fundo e a execução de partes menos importantes de grandes composições. O mestre era responsável por controlar de perto todo o processo e por pintar áreas críticas da obra.

A nova técnica e a nova abordagem de produção também permitiam pintar telas gigantescas. A *A Assunção de Maria* media 3,90



Dama Mostrando o Peito,
Tintoretto (1545),
Museu do Prado



Mulher se Olhando no Espelho, Ticiano (1512-1515), Museu do Louvre

x 6,90 metros, formato que nunca havia sido visto no mundo da arte. Essas telas enormes iam ao encontro das necessidades da rica elite. Além disso, a nova técnica era adequada às difíceis condições climáticas de Veneza, em decorrência da umidade extremamente alta. As pinturas a óleo dos mestres venezianos estão em boas condições ainda hoje.

Com a aclamação de sua obra de destaque, Ticiano conquistou uma posição de domínio no mundo da arte de Veneza, que durou mais de 60 anos. Ele foi o pintor retratista de seu tempo e atendeu clientes que pertenciam aos níveis mais altos da sociedade. A partir do instante em que concluiu *A Assunção de Maria*, sua fama espalhou-se entre os líderes

religiosos e políticos. Havia relações muito próximas entre os centros de poder de Veneza, Roma, Nápoles, Ferrara, Madri e Habsburgo, e, em 1530, Ticiano começou a pintar para o imperador do Sacro Império Romano, Carlos V. Esse patrocínio real durou mais de 20 anos e ajudou-o a estabelecer relações com nobres de outros Estados ricos. Durante os últimos 26 anos de sua vida, o artista trabalhou principalmente para Filipe II, filho de Carlos V, que sucedeu ao pai no trono.

Ticiano retratou fielmente o doge de Veneza, o papa Paulo III e outras figuras religiosas proeminentes, a família Farnese e os aristocratas de seu tempo. O historiador da arte Vasari escreveu, em 1568: “Não havia praticamente ninguém do alto escalão, nem príncipes ou damas da nobreza, cujos retratos Ticiano não estivesse pintando; nessa parte de seu trabalho como artista, ele era um mestre absolutamente perfeito”.

Devido ao *status* de Ticiano e a seu círculo fechado de clientes que dominavam o mecenato das artes venezianas, não é de surpreender que fosse difícil para qualquer outro artista desafiar sua posição como o grande mestre de Veneza. Havia apenas duas opções para trabalhar em grandes projetos de arte à época de Ticiano. Uma era juntar-se a seu ateliê e trabalhar como assistente. A outra, quase inimaginável, era desafiá-lo. O único pintor bem-sucedido nessa empreitada foi o jovem e radical artista Tintoretto (1519-1594).

Tintoretto, o intruso heterodoxo

Tintoretto é provavelmente uma das figuras mais ambíguas da arte veneziana do século 16. Suas pinturas radicalmente não-convencionais não podem ser facilmente classificadas, e sua abordagem de entrada no fechado e maduro mercado da arte foi algo que nunca havia sido testemunhado.

Nascido em Veneza como o mais velho de 21 filhos, Tintoretto foi criado no mundo vigoroso da arte de sua cidade natal. Seu pai o levou, quando tinha 15 anos, ao ateliê de Ticiano para saber se ele poderia ser treinado como artista.

AS PINTURAS RADICALMENTE NÃO-CONVENCIONAIS DE TINTORETTO, ARTISTA AMBÍGUO DO SÉCULO 16, NÃO PODEM SER FACILMENTE CLASSIFICADAS

Passados apenas dez dias, porém, Ticiano tratou de fazer com que o jovem aluno saísse de sua vista, supostamente por ciúme de seu incrível potencial ou temeroso de uma futura concorrência. Ticiano estava completamente certo: dali a uma década, Tintoretto seria considerado o talento em ascensão de Veneza.

Depois de ser dispensado da oficina de Ticiano, Tintoretto investiu na carreira independente, exibindo suas telas nas ruas, na Ponte Rialto, não hesitando em copiar o estilo de seus rivais. Em vez de posicionar seu trabalho como arte de alto nível, ele oferecia suas habilidades de pintar como uma forma de artesanato e acostumou-se a atender às demandas de amplo leque de clientes. Desde o princípio, aprendeu a adaptar sua arte aos desejos das pessoas e a sua capacidade de compra. Ele era contratado para trabalhos menos nobres, como pintura de móveis e

afrescos em fachadas, e até mesmo algumas pequenas obras para a associação local dos peixeiros.

A técnica que Tintoretto desenvolveu desde cedo em sua carreira tornou-se conhecida como maneirismo e era muito diferente do estilo tradicional. A nova abordagem o capacitou a pintar muito mais rapidamente que Ticiano e seus contemporâneos venezianos. A técnica da *prestezza* (rapidez) seguia três passos: primeiro, o artista pintava um fundo marrom sobre a tela; depois, fazia um esboço usando tinta branca; e, então, iniciava o processo de pintura. Diferentemente da técnica de pintar muitas camadas finas de cores utilizada por Ticiano, Tintoretto tinha um modo mais relaxado de pintar, às vezes usando pinceladas grosseiras. Influenciado por Michelangelo, as imagens nas pinturas de Tintoretto mostram muitas abreviações, e isso também aumentava a velocidade de produção.

Havia uma razão econômica para o ritmo acelerado da técnica de Tintoretto. Ao contrário de seu poderoso concorrente, Tintoretto era pobre no começo da carreira. Para sobreviver, atendia clientes que não podiam pagar o preço cobrado por Ticiano. Esse é um dos motivos pelos quais é possível encontrar tantas pinturas de Tintoretto mesmo nos locais menos importantes de Veneza. Enquanto Ticiano começara a carreira com um contrato de bom valor para pintar afrescos na Fundação Tedesco com seu famoso colega Giorgione (1477-1510), Tintoretto inicialmente aceitou quase qualquer encomenda e, para cumprir as solicitações de seus clientes, precisava de um processo produtivo mais rápido. Durante sua longa carreira, Tintoretto produziu, incluindo suas numerosas primeiras obras de arte, mais de 650 trabalhos para o mercado veneziano –mais que duas vezes o número de obras de arte executadas pelo ateliê de Ticiano. Havia outras razões convincentes para o papel inovador de Tintoretto no desenvolvimento do maneirismo barroco. A concorrência direta com Ticiano no segmento de retratos era quase despropositada. Com isso, Tintoretto tinha de criar diferenças visíveis em sua técnica, de modo a gerar demanda por um estilo diferente.

A fim de ser bem-sucedido no mercado da arte, Tintoretto adotou outras práticas heterodoxas. Algumas vezes, entregava pinturas mesmo que os clientes não as tivessem encomendado, no intuito de criar demanda. Tintoretto oferecia seus quadros a um preço bem abaixo do cobrado por Ticiano, abordagem que era, ao mesmo tempo, determinada pela demanda crescente de seus clientes e refletida nessa demanda. Esses clientes tendiam a vir da nobreza em vez de da aristocracia. Em vez de arriscar uma concorrência direta com Ticiano, que aumentava constantemente os preços de seus trabalhos, Tintoretto



O Casamento de Baco e Ariadne na Presença de Vênus, Tintoretto (1576), Palácio Ducal de Veneza

manteve os preços de suas obras em um nível acessível.

Tintoretto evoluía progressivamente em sua carreira e, por fim, desafiou Ticiano para projetos que este teria considerado pequenos em seu segmento elitizado. O grande feito de Tintoretto, de conquistar as encomendas principais, aconteceu em 1564. As *scuole grandi* (“grandes escolas”) eram as instituições responsáveis pela vida profissional e social de Veneza. Uma das mais famosas era a Scuola Grande di San Rocco, devotada ao santo da peste, São Roque. O edifício da escola era perfeito para o projeto de uma grande obra ornamental, e, em 1560, Tintoretto e outros quatro pintores de destaque foram convidados a participar de uma concorrência. Eles foram solicitados a apresentar desenhos preliminares da pintura central do *hall* menor, mas, em vez de produzir esboços, Tintoretto entregou uma versão já finalizada e

a inseriu em sua moldura no teto. Seus concorrentes protestaram contra tal procedimento injusto, porém o artista sabia como jogar o próprio jogo. Ele dedicou a pintura ao santo e ofereceu-a de presente à confraria, ciente do fato de que esta era proibida de rejeitar doações. Além disso, propôs decorar o edifício inteiro da escola e a Igreja de São Roque, que ficava próxima a ela, pela metade do preço cobrado pelos concorrentes, se ele fosse contratado. Essa abordagem desafiadora levou Tintoretto a obter o contrato da decoração completa da Scuola Grande di San Rocco, amplamente reconhecido como o projeto mais espetacular de sua vida. A abordagem também propiciou que o desejo de ser aceito como membro daquela *scuola grande* fosse realizado por Tintoretto, o que ajudou a melhorar sua reputação como artista e cidadão de Veneza.

A inovadora estratégia de preços adotada por Tintoretto fez com que

ele conseguisse um conjunto maior de encomendas do que Ticiano, o que foi a pedra fundamental de seu sucesso. Por exemplo, em 1583, Tintoretto fez um retábulo (fundo de um altar) para um cliente rico por 400 ducados. No ano seguinte, trabalhou para a *scuola* do comércio de linho e entregou uma pintura por apenas 20 ducados. O estilo de negócio de Tintoretto, que aplicava uma faixa de preços ou deixava que o próprio cliente decidisse o valor, estava em conformidade com os hábitos de outros artesãos e artistas venezianos. No entanto, sua maneira de entender e gerir essa prática amplamente difundida era muito mais agressiva do que a de qualquer outro artista proeminente de Veneza. Muitos de seus pares ficavam irritados com sua abordagem. Pensavam que ele levaria à ruína a reputação das artes e destruiria os patamares de preços, mas é possível acreditar que Tintoretto estava bas-

Saiba mais sobre Tintoretto e Ticiano

TINTORETTO

Quem

- Focou, de início, o mercado de massa, realizando vendas nas ruas, antes de começar a desenvolver o mercado para a classe burguesa veneziana.

O quê

- A pintura como forma de artesanato.
- Inicialmente pequenos quadros para residências, antes de atuar nos contratos que incluíam pintura de móveis e afrescos em fachadas, além de projetos para igrejas menos importantes e organizações comerciais, como as *scuole*.

Como

- Desenvolveu a escola maneirista, que alavancou a técnica da *prestezza*.
- Não foi inovador em todas as obras.
- Guiou, mais do que comandou, o resultado artístico de seus assistentes.
- Seu ateliê operava em altos volumes de produção de uma variedade de obras.
- Novos negócios com frequência eram conquistados por meio de técnicas de vendas e marketing não-convencionais.
- Preços de acordo com o cliente.

TICIANO

Quem

- Focou a nobreza e os líderes políticos venezianos e internacionais, além dos principais projetos para a Igreja e para a cidade-estado, encomendados pelo Grande Conselho.

O quê

- A pintura como arte nobre para comunicar poder e *status*.
- Predominantemente retratos da aristocracia e da elite política e religiosa, como o doge de Veneza, a família Farnese e o papa Paulo III.

Como

- Estava profundamente enraizado na escola colorista.
- Caracterizava-se pela inventividade artística e unicidade.
- Manteve forte controle sobre o resultado do trabalho de seus assistentes.
- Seu ateliê operava em pequenos volumes de pinturas de retratos, com alto nível de detalhes e número modesto de encomendas entregues por ano.
- Novos negócios eram conquistados por meio de fortes laços pessoais e de redes de relacionamentos.
- Altos preços.

tante ciente de que ele fazia crescer o mercado de arte como um todo.

Além dos mecenas que encomendavam pequenas obras para suas residências, os projetos das *scuole*, que seu ateliê passou a dominar, eram muito mais importantes e também facilitavam a participação em grandes projetos. Afora os projetos para igrejas e para as *scuole*, muitos dos motivos dos demais trabalhos de Tintoretto eram cristãos ou mitológicos.

Ainda que fosse inovador em matéria de técnica e estilo, Tintoretto não usava de inventividade artística em cada pintura. Ele recombinava imagens e composições de outras obras e não hesitava em utilizar composições similares às de Ticiano. Seu comportamento era, da mesma forma, estratégico. Ele oferecia aos clientes algo semelhante à oferta de seu concorrente, mas, ainda assim, único em estilo e por um preço mais acessível.

Tintoretto pintava retratos, mas esse não era seu negócio principal. Nesse campo, era concorrente direto de Ticiano, e ele não era capaz de concorrer com a reputação do grande mestre.

A resposta de Ticiano a Tintoretto

Apesar da fama conquistada por Tintoretto após anos de carreira, ele permaneceu à sombra de Ticiano. Tintoretto só foi nomeado pintor oficial do Estado depois que Ticiano morreu. De fato, Ticiano foi relativamente bem-sucedido em defender seu domínio contra a ascensão de Tintoretto.

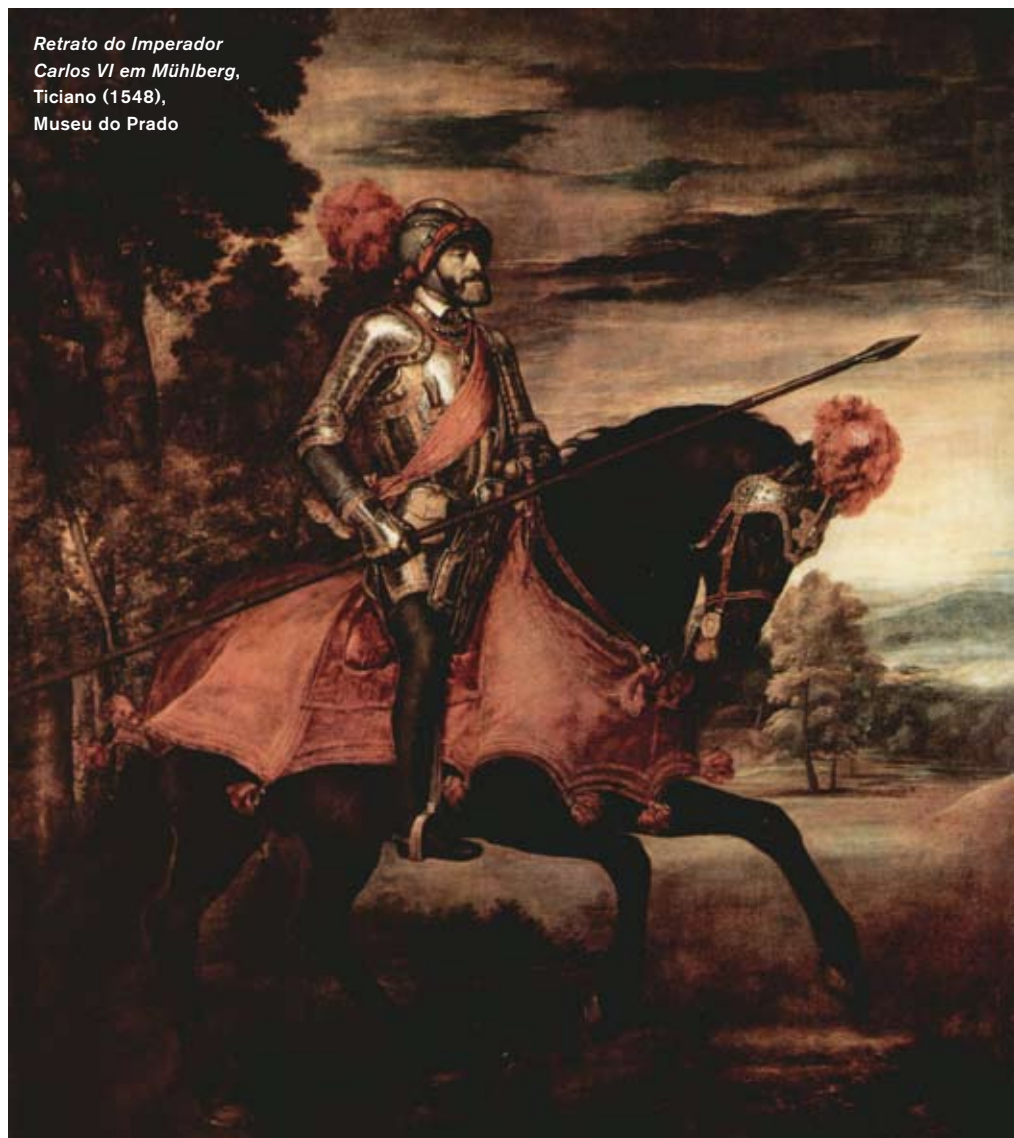
Seu primeiro ato de defesa havia sido expulsar o adolescente Tintoretto de seu grupo de assistentes. Ticiano já havia percebido o potencial incrível do jovem artista e tentou sabotar oportunidades de aprendizado e manter longe da reputação de seu ateliê aquele provável desafiante. Desde então, Tintoretto foi forçado a construir a própria carrei-

ra e, durante os primeiros anos em que exibia suas pinturas nas ruas e oferecia seu talento como um artesão, não importunou o grande mestre. Ao mandar Tintoretto embora de seu ateliê rapidamente, Ticiano impediu que o jovem se tornasse conhecido de sua clientela. São evidências disso os poucos retratos incluídos no trabalho de Tintoretto, que mostram, em sua maioria, clientes do segundo escalão da sociedade veneziana.

Outra tática que efetivamente controlava a faixa privilegiada do mercado era a relação próxima de Ticiano com o influente escritor Pietro Aretino (1492-1556). Com sua sofisticada habilidade de escrita, Aretino tinha acesso à nobreza mais alta de Veneza. Temido por seus tex-

tos, ele poderia ser descrito como um dos primeiros colunistas sociais. Tinha o poder de defender ou atacar pessoas e não hesitava em escrever um artigo satirizando o papa, por exemplo. Durante a carreira de Tintoretto, havia ampla discussão sobre sua técnica de pintura, a *prestezza*. Muitos dos estabelecimentos de arte não acreditavam nela e consideravam que ela reduzia o valor da arte. Esses críticos favoreciam o estilo veneziano de Ticiano, e Aretino era um de seus apoiadores de relevo. De fato, Aretino havia morrido fazia quatro anos quando Tintoretto obteve o contrato da Scuola Grande di San Rocco. E foram necessários mais de dez anos depois da morte de Ticiano para que Tintoretto conquistasse a encomenda da obra

Retrato do Imperador
Carlos VI em Mühlberg,
Ticiano (1548),
Museu do Prado



Paraíso, a coroação de seu trabalho, instalada no grande *hall* do palácio do doge e finalizada em 1592.

Ter construído boa relação com seus mais importantes clientes, Carlos V e Filipe II, também ajudou Ticiano a controlar o segmento mais interessante do mercado, especialmente em relação às encomendas para a nobreza local e internacional. Contudo, deve-se admitir que, em resposta ao sucesso de Tintoretto, Ticiano progressivamente abriu mão dos contratos medianos do mercado veneziano, nos quais seu desafiante era especialmente forte. Mesmo sendo convidado, Ticiano não participou da concorrência na Scuola Grande di San Rocco em 1560. Já na década seguinte, escolheu focar sua energia nos projetos lucrativos destinados a seus mecenas da corte.

É possível que se diga que Ticiano, ao final da carreira, tenha perdido participação no mercado para Tintoretto, mas essa perda poderia ser vista no contexto de um mercado crescente para a arte em Veneza, sobretudo para os projetos medianos e pequenos, por meio dos quais as inovações de Tintoretto faziam expandir a demanda geral. Também se deve assinalar que, como pintor oficial do Estado de Veneza até sua morte, aos 86 anos, Ticiano detinha a posição mais importante que um artista poderia ter – e sua oficina permaneceu uma empresa altamente lucrativa por toda sua carreira.

Lições para o século 21

As pesquisas mostram que a inovação estratégica é especialmente eficaz para empresas pequenas ou entrantes no mercado. Por terem de concorrer com organizações já estabelecidas, as novas não podem

simplesmente atacar frontalmente, esperando superar suas rivais. Elas precisam adotar táticas de guerrilha para evitar a concorrência direta. O sucesso de Tintoretto em entrar no maduro mercado veneziano do século 16 mostra as táticas que uma nova empresa pode usar para inovar estrategicamente.

O primeiro *insight* de Tintoretto foi seu entendimento de que não só a aristocracia desejava consumir arte de alta qualidade. Ele descobriu um novo “quem”. Os mecenas, as *scuole* e as igrejas também demandavam obras de arte, porém não podiam pagar por um Ticiano. Assim, ele foi capaz de estabelecer um novo segmento de mercado para seu trabalho e, ao mesmo tempo, ampliar significativamente todo o mercado.

Tintoretto introduziu, ainda, um novo “o quê”: arte acessível, mas de alta qualidade, entregue em prazos relativamente menores. Por meio de sua maestria na *prestezza*, ele educou os clientes a aceitar pinceladas mais grosseiras e certo nível de abreviação artística, compensadas pelo uso aperfeiçoado de cores vibrantes, a um custo significativamente mais baixo. Com isso, instituiu novas dimensões de valor para os clientes que estavam dispostos a abrir mão de algumas coisas e a romper com a tradição. Enquanto essa ruptura com o *status quo* artístico e comercial era ridicularizada por muitos de seus contemporâneos, a proposição de valor resultante mostrou-se atraente para diversos compradores.

Para Ticiano, os maiores contratos vinham de relações pessoais e de uma reputação que levou anos para desenvolver. Tintoretto foi capaz de acelerar seu sucesso com um novo “como”, isto é, inundando o mercado com grande número de obras

de arte de alta qualidade, mesmo que essas obras não tivessem sido encomendadas por quem as recebesse. Seu sucesso em ganhar a concorrência na Scuola Grande di San Rocco indicou seu uso de táticas de guerrilha para criar visibilidade em Veneza e, por fim, levou-o a ser nomeado pintor oficial do Estado após a morte de Ticiano.

Tintoretto também inovou no que se referia ao “como” da cadeia de valor tradicional da produção de arte. Diferentemente de Ticiano, que tinha controle rígido do resultado de seu ateliê, Tintoretto era mais tranquilo em relação à produção e concedeu mais liberdade artística a seus assistentes, de modo a dar conta do enorme volume de obras. Ele eliminou alguns passos no processo de pintura e, com sua nova técnica, foi capaz de reduzir significativamente o tempo requerido para completar obras de arte. Isso levou a um novo estilo (o novo “o quê”), evitando, assim, a concorrência direta com Ticiano no segmento de retratos.

A resposta de Ticiano a Tintoretto também fornece lições relevantes às empresas do século 21. Como as evidências sugerem, Ticiano tentou atrasar o avanço de Tintoretto como um concorrente e fez de tudo para evitar o confronto direto com ele em segmentos de mercado nos quais sua abordagem de alto custo o colocava em desvantagem. Mas o sucesso de Tintoretto no século 16 pode dar uma lição de humildade para os gestores do século 21. ●

© Business Strategy Review

Jörg Reckhenrich é pintor, escultor e consultor; atua como diretor-executivo da Nextmove Management Development, em Berlim, Alemanha, e professor da London Business School, em Londres, Reino Unido. Jamie Anderson é professor de estratégia e inovação da TiasNimbas Business School, da Holanda. Costas Markides é professor de gestão estratégica e internacional e presidente do Strategy Department, da London Business School.

TINTORETTO FOI INOVADOR EM MATÉRIA DE TÉCNICA E ESTILO, NA VISÃO DE QUEM ERA O CLIENTE POTENCIAL E NA GESTÃO DA CADEIA DE VALOR DA PRODUÇÃO DE ARTE