

O melhor entre os melhores: por dentro da liderança de Andy Grove na Intel

Quando Andrew S. Grove estudava Engenharia no City College de Nova York, na década de 1950, viu-se na necessidade de resolver um dos maiores problemas até então enfrentados. A bolsa de estudos que lhe fora concedida por ser refugiado da Hungria era válida por um ano, mas, até a graduação, ele precisaria passar por várias disciplinas do departamento de engenharia química. O chefe desse departamento, o professor Al Xavier Schmidt, ministrava uma matéria fundamental: Química E 128. Não tendo conseguido agendar uma reunião com o professor, Grove, então com 20 anos, resolveu que o melhor seria esperá-lo à saída da sala de aula, para, quem sabe, apresentar pessoalmente seu problema ao renomado professor.

Feito o contato, Schmidt, baixinho, bigode avantajado, cravou os olhos no nervoso estudante e o submeteu a um verdadeiro interrogatório. “Ali mesmo ele me examinou e avaliou”, relembra Grove.

“Perguntou que disciplinas havia cursado, os nomes dos professores e quais foram minhas notas.” Schmidt aparentemente gostou das respostas de Grove – ele fora reprovado em um exame de física mas conseguira nota A na recuperação – e o admitiu em sua disciplina. “Ele estava me testando, testando meus antecedentes”, diz Grove.

Esse incidente foi um exemplo de um padrão que apareceria freqüentemente na vida de Grove – transformar uma situação negativa em positiva pelos próprios méritos. Como presidente e CEO da Intel, empresa da qual foi co-fundador em 1968, Grove enfrentou crises durante os últimos 35 anos, mas descobriu maneiras de transformá-las em trampolins para novos sucessos. Nesse processo, sob o comando de Grove, a Intel cresceu, tornando-se o maior fabricante mundial de circuitos integrados, com 78 mil empregados e mais de 30 bilhões de dólares de receita anual em 2003. Isso, em si, não é extraordinário. Muitas das empresas e dos líderes presentes neste livro tiveram êxitos no último quarto de século. Ainda assim, a Intel ocupa um lugar especial entre elas. Como a empresa que lançou o primeiro microprocessador do mundo em 1971, a Intel desempenhou um papel fundamental na evolução da computação moderna. É impossível conceber a econo-

mia global e interligada de hoje sem a Intel, ou imaginar a Intel sem Andy Grove. Como nos mostra este capítulo, a vida e a carreira de Grove comprovam toda sua imaginação, determinação e integridade. É por isso que sua liderança se estendeu por todo esse tempo.

Este livro argumenta que uma liderança duradoura provém de pessoas que possuem – e cultivam – certas qualidades e combinações de atributos. Embora todos os líderes aqui citados tenham algum, ou alguns, desses atributos, Grove é especial por ter personificado tantos deles, de maneiras específicas, durante um período de aproximadamente 50 anos.

Inspirado no seu professor Schmidt, Grove desenvolveu um estilo de liderança baseado na franqueza. Quando a Intel enfrentava uma crise de grandes proporções – desencadeada pelas investidas dos japoneses, em meados da década de 1980, no mercado dos chips de memória, sem o qual a Intel não sobreviveria – ele descobriu um mercado que não era devidamente atendido e com isso revitalizou a empresa. Uma década depois, obrigado a enfrentar o desastre representado pela falha que o mercado descobriu e passou a contestar nos seus microprocessadores Pentium, Grove viu-se forçado a reconhecer o quanto haviam mudado as condições do mercado. Ele foi também capaz de construir a marca Intel (usando os comerciais da campanha “Intel Inside”) e de administrar riscos para evitar que a empresa se tornasse uma vítima dos rigores da legislação antitruste.

Acima de tudo, Grove adotou e sustentou valores que deram à Intel a sua singular cultura corporativa, ou, como ele próprio define, seu “forte sistema imunológico.”

Um líder empresarial que combina todos esses atributos e os utiliza consistentemente em sua vida não é simplesmente um fato raro, mas quase único. É por isso que a Wharton e o *Nightly Business Report* escolheram Andy Grove como o “mais influente” dos “25 mais” apresentados neste livro. Os atributos que o tornam especial, no entanto, não são singulares, encontrando-se à disposição de todos nós. Aprender a cultivar essas qualidades não transformará nenhum dos leitores em um novo Andy Grove. Mas inevitavelmente o converterá em um líder melhor do que é agora.

ANDREW S. GROVE

O desafio:

Contornar o desastre da falha do Pentium

Pergunte a Andy Grove, presidente da Intel, qual foi o maior desafio que enfrentou em sua fantástica jornada como líder empresarial, e logo os penetrantes olhos azuis denotam o cuidado com que reflete sobre a resposta. Há duas situações principais em consideração. Uma delas, em meados da década de 1980, quando a Intel quase faliu como resultado da forte concorrência dos fabricantes japoneses de circuitos integrados. A segunda crise ocorreu uma década depois, durante o bombardeio de reclamações e críticas de clientes e da mídia, por causa de uma falha nos microprocessadores Pentium. A falha acabaria custando à Intel, além das reclamações, um *recall* em larga escala dos produtos defeituosos e um prejuízo de US\$ 475 milhões. “O custo líquido dessas duas crises é algo difícil de comparar”, diz Grove com sua voz precisa. “A verdade é que as duas situações quase acabaram comigo. A mais recente parece ter sido a pior, mas, vai ver, é por isso mesmo – por ser a mais recente.”

Essa situação aconteceu no outono de 1994. A Intel, com US\$ 10 bilhões de receitas anuais já era o maior fabricante mundial de circuitos integrados, os chips. E se preparava para lançar o Pentium, sua mais nova geração de microprocessadores – operação que envolvia um monumental processo de produção e maciça campanha de propaganda. À medida que o otimismo sobre as perspectivas da Intel crescia, a cotação das suas ações disparava. Na última semana de novembro, chegou a ser negociada quase a US\$ 70, depois que um analista da Merrill Lynch previu um grande aumento de vendas para o quarto trimestre.

Abaixo da linha de detecção do radar, porém, as nuvens pesadas da crise não paravam de ganhar volume. Durante várias semanas vinham aparecendo em grupos de notícias na Internet informações sobre uma falha na unidade de ponto flutuante do Pentium, a parte do circuito integrado que comanda a divisão dos números mais altos. Os executivos da Intel, entre eles o próprio Grove, não deram importância ao fato. Eles sabiam da falha e, após um exame completo, concluíram que era insignificante. Segundo Grove, o erro de projeto “causava um erro de arredondamento na divisão uma vez a cada nove bilhões de vezes”. Isso significa “que o usuário comum enfrentaria o problema apenas uma vez a cada 27 mil anos de uso de planilhas”.

1936: Nasce em Budapeste, Hungria, no dia 2 de setembro, recebe o nome de Andris Grof. A família judia, não muito religiosa, é razoavelmente próspera; seu pai, George, é produtor de leite; sua mãe, Maria, trabalha num escritório de contabilidade.

1938: A família Grof se muda para Peste, o movimentado setor comercial de Budapeste onde George Grof expande o negócio de laticínios.

1940: Um ataque agudo de escarlatina quase mata Andris, aos quatro anos de idade. A doença deixa-o quase completamente surdo durante anos, até que uma cirurgia corrige o problema.

1942: George Grof é convocado para uma brigada de serviços do exército húngaro e desaparece por três anos. Durante a Segunda Guerra Mundial, quando os judeus na Hungria são presos, o jovem Andris e sua mãe se escondem, mudam o sobrenome Malesevic e vão morar com amigos cristãos.

1950: Aos 14 anos ele quer ser e se torna repórter de um jornal da juventude, controlado pelo governo. Depois da prisão, sem julgamento, de um parente, o jornal deixa de publicar os artigos de Andris. Essa experiência acaba tirando-o do jornalismo. “Eu me senti triturado como só um adolescente menosprezado pode se sentir”, escreveria, mais tarde. “Eu não queria uma profissão na qual uma avaliação totalmente subjetiva, facilmente tingida por considerações políticas, podia decidir os méritos do meu trabalho.” Do jornalismo, ele vai para a ciência.

1956: Em dezembro, quando os tanques dos soviéticos esmagam a rebelião de Outubro da Hungria, Andris e um amigo fogem do país, inicialmente cruzando a fronteira da Áustria e depois seguindo de navio para os EUA. O Comitê Internacional de Resgate, uma organização assistencial, ajuda a levá-lo de Viena para Nova York. Mais tarde, ele americaniza seu nome para Andrew Grove.

1956: Ingressa no City College, de Nova York, para estudar engenharia. Lá, ele conhece o professor Al Xavier Schmidt, chefe do departamento de engenharia química, que lhe dá um emprego e se torna seu mentor.

1958: Casa-se com Eva Kaston em Nova York; eles se conheceram um ano antes em Nova Hampshire, nas férias, quando ele trabalhava como ajudante de garçom e ela, como garçonete.

1960: Obtém o diploma de bacharel em engenharia química pelo City College, de Nova York. Sabendo que Grove adora os EUA mas não suporta Nova York, um dos professores sugere que ele vá para a Califórnia.

1963: Conclui seu doutorado na Universidade da Califórnia/Berkeley.

1963: Vai trabalhar no laboratório de pesquisa e desenvolvimento da Fairchild Semiconductor. Fundada em 1957, a empresa inicialmente fazia transistores para a IBM e outros clientes, mas só ficou famosa depois que o pesquisador Robert Noyce co-inventou o circuito integrado em 1959.

1967: Torna-se diretor assistente de P&D da Fairchild Semiconductor, subordinado a Gordon Moore, um dos principais químicos do século.

Logo, no entanto, a discussão online chamou a atenção das publicações especializadas, que investiram no assunto. O questionamento chegou ao auge em 22 de novembro de 1994, a terça-feira que antecedeu o feriado do Dia de Ação de Graças. Uma equipe da CNN foi à sede da Intel em Santa Clara, Califórnia, e no dia seguinte, o canal de notícias a cabo apresentou uma catastrófica reportagem sobre a falha do Pentium. A matéria espalhou-se em seguida pelos demais meios da “grande imprensa” dos EUA e outras partes do mundo. Por exemplo, o jornal *The New York Times* publicou reportagem cuja manchete destacava: “Falha diminui a precisão dos microprocessadores Pentium”. Os clientes também se mostraram indignados, porque as notícias diziam que, a essa altura, a Intel já havia despachado dois milhões de computadores com microprocessadores Pentium. Segundo Grove, “estabelecemos um acompanhamento e controle diário dos telefonemas de reclamações de clientes indignados”.

A reação de Grove foi, como sempre, deixar as coisas às claras. No Dia de Ação de Graças, ele elaborou uma nota oficial e a colocou na Internet, assinada, identificando-se como CEO da Intel, e ressaltando que, embora a unidade de ponto flutuante realmente contivesse uma falha, esta só afetaria “os usuários do processador Pentium que estivessem envolvidos com cálculos científicos pesados de ponto flutuante”. Para sua completa surpresa, além de não aceitarem seus argumentos sobre a falha do Pentium, a maioria das pessoas não acreditou que ele tivesse sido o autor da nota divulgada pela Internet.

“Houve uma *grande* discussão na web afirmando que não fora eu o autor daquela nota”, diz Grove. “Eu digitei aquela m... com dois dedos mas ninguém acreditou nela, e ninguém acreditou que eu tivesse escrito aquilo. Tudo que eu disse ali era verdade, e fui eu que a escrevi. Foi um enorme choque.”

Clientes furiosos começaram a exigir a substituição dos seus microprocessadores. Fiel à linha de Grove de garantir que era um erro insignificante, a Intel inicialmente não admitiu substituir os microprocessadores, insistindo que só o faria em casos de clientes que comprovassem que seus microprocessadores seriam usados em cálculos matemáticos avançados. Como escreveu à *Information Week* em um artigo intitulado “Usuários na linha 800 da Intel: engano!”, os clientes, “quando finalmente conseguem acesso ao número 800 da Intel, são submetidos a um longo processo de entrevistas para ver se a empresa os considera dignos de receber um microprocessador corrigido. Quem não conseguir convencer a Intel de que pode encontrar o erro em sua vida diária, não receberá o produto corrigido”. Em seguida, piadas ridicularizando a Intel apareceram na Internet, inclusive uma lista das dez principais razões para comprar uma máquina com o Pentium. “Razão número 10.000001: seu computador atual é preciso demais”.

Em dezembro, o volume de reclamações diminuiu um pouco, e Grove achou que o pior havia passado. Nada disso, pois outro golpe sobreveio. Chegando em sua sala de trabalho em uma segunda-feira, Grove encontrou sobre a mesa mensagem com uma manchete de jornal. Dizia simplesmente que a IBM havia parado de entregar máquinas baseadas no Pentium. Segundo Grove, “todos os demônios se soltaram outra vez... Os telefones tocavam furiosamente em todos os cantos. O volume de ligações para nossa linha direta subiu tremendamente. Nossos demais clientes queriam saber o que estava acontecendo. E o tom deles, que tinha sido bem construtivo na semana anterior, tornou-se confuso e ansioso. Estávamos novamente na defensiva, mais do que nunca”.

Por que a Intel reagiu à crise da falha do Pentium daquela forma, batizada por um analista de “caso clássico de como não se deve tratar uma situação delicada”? Em parte, isso se deveu ao estilo de Grove, calcado no modelo duro e sisudo herdado do seu antigo professor de química, de se limitar aos fatos e não se dobrar às pressões. Em retrospecto, Grove diz, “lidei com o fiasco do ponto flutuante da pior maneira possível. A propósito, Schmidt provavelmente me aplaudiria naquela situação. Eu me restringi aos fatos e disse aos clientes que deviam aceitá-los”. Ficou mais do que transparente, no entanto, que o “estilo Schmidt” de Grove, mesmo tendo funcionado em situações anteriores, durante a crise do Pentium não só foi ineficaz como contribuiu para agravá-la. Finalmente, “após vários dias de luta contra a maré da opinião pública, lidando com os telefonemas e com os editoriais hostis, ficou claro que teríamos de fazer uma mudança drástica”, segundo Grove. Quando essa percepção foi absorvida, a Intel mudou de comportamento. Anunciou que substituiria o microprocessador de todos que quisessem trocá-lo. Montou uma gigantesca operação para atender aos telefonemas dos clientes – inicialmente recorrendo a voluntários dispostos a participar do enfrentamento do desastre. Finalmente, depois de a Intel substituir centenas de milhares de microprocessadores, a crise amainou. E, ao seu final, a Intel contabilizou prejuízo de 475 milhões de dólares. “Isso equivalia a meio ano de orçamento da P&D, ou ao valor de cinco anos de propaganda do processador Pentium”, diz Grove. Embora a reação “à la Schmidt” de Grove possa ter agravado a crise da falha do Pentium, não foi esse o único motivo que o levou a se conduzir dessa forma em todo o episódio. Como explicaria dois anos mais tarde em seu livro *Only the Paranoid Survive [Só os paranoicos sobrevivem]*, a Intel naquele momento estava passando por um “ponto de inflexão estratégico”, ou um ponto de mudanças importante, quando as regras pelas quais a empresa realizava negócios mudaram, ironicamente devido ao sucesso de uma outra iniciativa, a campanha de marketing “Intel Inside”. Ao longo de sua história relativamente curta, a Intel tinha sido a pioneira no de-

1967: Publica seu primeiro livro, *Physics and Technology of Semiconductor Devices*. O livro é amplamente utilizado em escolas e faculdades.

1968: Funda a Intel – abreviatura de Integrated Electronics – juntamente com Moore e Noyce. A empresa se concentra na fabricação de circuitos integrados.

1971: Os pesquisadores da Intel inventam um novo tipo de circuito integrado, o microprocessador, que pode ser programado para fazer cálculos. Isso permite que os microprocessadores se tornem o cérebro do computador. O 4004, um chip de silício de quatro bits, possui uma capacidade de computação equivalente ao ENIAC, o primeiro computador eletrônico do mundo – que era do tamanho de uma sala – em um chip menor que a unha do polegar.

1972: A Intel desenvolve um microprocessador de oito bits, o 8008, com o dobro de capacidade de computação do 4004.

1976: Os pesquisadores da Intel criam o Multibus, mecanismo que torna possível interconectar um grande número de microprocessadores. Essa inovação é usada para desenvolver produtos como os caixas automáticos.

1979: Grove se torna presidente da Intel.

1983: Seu livro *High Output Management* é publicado. O livro é traduzido para 11 idiomas.

1987: Torna-se CEO da Intel; a G.P. Putnam’s Sons publica *One-on-One with Andy Grove*. Grove é “Dear Abby of the Workplace” [amável conselheiro do local de trabalho], oferecendo aconselhamento de negócios como colunista do grupo de jornais Knight Ridder.

1994: A controvérsia explode sobre a Intel quando ela lança os microprocessadores Pentium com defeito; depois de dizer inicialmente que o problema é menor, a Intel muda de rumo e concorda em gastar US\$ 475 milhões para substituir os chips defeituosos.

1994: Em dezembro, os médicos de Grove diagnosticam câncer de próstata. Grove lê todas as pesquisas que consegue achar sobre o assunto e define ele mesmo o seu tratamento.

1996: O livro *Only the Paranoid Survive: How to Survive the Crisis Points That Threaten Every Company* é publicado pela editora Currency/Doubleday. Grove explica nesse livro seu conceito de pontos de inflexão estratégicos – situações de vai-ou-racha que levam a indústria a grandes mudanças – com exemplos da experiência da Intel. A revista *Forbes* diz tratar-se “provavelmente do melhor livro de negócios escrito por uma pessoa de negócios desde que Alfred Sloan escreveu *My Years with General Motors* [Meus anos com a General Motors]”.

1997: Torna-se presidente e CEO da Intel.

1997: A revista *Time* aponta Grove como o “Homem do Ano”.

1998: Deixa de ser o CEO mas permanece como presidente; é indicado “Executivo Destaque do Ano” pela Academy of Management.

envolvimento de memórias e microprocessadores inovadores. Estabeleceu os padrões para seus produtos e sempre os divulgou entre os fabricantes de computadores (e não para os usuários de computadores). “No passado, qualquer problema que surgisse era tratado com os fabricantes de computadores, de engenheiro para engenheiro, em salas de reuniões com quadro-negro, tudo com base em análises de dados”. Poucos anos antes da crise do Pentium, entretanto, a Intel havia desencadeado uma agressiva campanha de marketing para construir a marca Intel. Seu slogan “Intel Inside” brilhava em anúncios luminosos, em comerciais de TV, e, na China, até mesmo em lanternas de bicicletas. Com a campanha, a marca da Intel passou a ser reconhecida mundialmente.

Justamente por isso, quando explodiu a crise do Pentium os clientes preocupados não eram mais apenas os engenheiros (que poderiam ter entendido por que uma falha de projeto menor não chegava a ser um grande problema), mas milhões de pessoas leigas, que não davam a mínima para intrincados argumentos matemáticos. Queriam apenas um microprocessador preciso para substituir o defeituoso a eles vendido com garantia. Grove ainda estava tentando fazer-se entender com relação a padrões de produtos recorrendo às velhas regras, sem perceber que, exatamente em função da campanha anterior de marketing, a clientela da empresa sofrera profunda alteração em sua base. A Intel não era mais uma empresa de produtos industriais; ela tinha evoluído para empresa de produtos de consumo de massa.

Outro fator, Grove percebeu em seu retrospecto, também influiu. Ele ainda via a Intel como uma empresa inovadora emergente, mas a empresa vista de fora era um conglomerado que se tornara um dos gigantes globais em tecnologia da informação (TI). Como tal, quando milhares de clientes acharam que a Intel não estava satisfazendo às suas reclamações sobre a falha do Pentium, passaram a criticá-la duramente, como teriam feito com relação a qualquer outra insensível megacorporação comercial, industrial ou financeira. Aqui, novamente, a maneira pela qual Grove percebia a Intel era diferente daquela dos clientes.

Essa diferença foi plenamente demonstrada a Grove pouco depois do Natal de 1994. Em um domingo, ele comentava ao telefone com Dennis Carter, diretor de marketing da Intel, o fato de terem sobrevivido à crise. E Carter disse: “Foi bom você ter ligado, pois eu cheguei a uma conclusão inteiramente diferente da sua. Sobreviver, até que sobrevivemos, mas nada foi pior do que o insignificante apoio público que recebemos. Até parece que todos estavam mesmo era torcendo pelo nosso fracasso”. Ainda segundo Carter, “a Intel terá de mudar radicalmente seu estilo de negócios. Será preciso cortejar os clientes, ser sensível às necessidades deles e tratar de melhorar nosso prestígio”.

Grove empalideceu. “Mandei que fosse se f...”, Grove relata. “Eu não tinha paciência para ouvir uma besteira daquelas. E sei que nisso o professor Schmidt estaria novamente me aplaudindo. Conversamos por horas a fio. Eu estava de pé, junto ao telefone da cozinha. Mas, como geralmente acontecia sempre que Dennis e eu discutíamos, ele acabou ganhando.” A Intel tinha aprendido a lição: passou a implementar várias ações destinadas a recuperar a confiança e o apoio do público. Acabou conquistando um lugar na relação da revista *Fortune* das empresas mais admiradas.

A experiência de Grove mostra que ao enfrentar um desafio de tamanha magnitude, apenas ser uma pessoa que diz a verdade pode não ser o bastante; é igualmente importante ser alguém que aprende rapidamente, reconhecendo que as regras do jogo mudaram e adaptando-se às novas realidades. Grove, com a ajuda de seus colegas, foi capaz de fazer exatamente isso. “Assim, será que eu aprendi alguma coisa? Sim”, diz ele. “Mas será que eu aprendi por causa do incidente? Lamentavelmente, não.”

2001. Em novembro, *Swimming Across: A Memoir* é publicado. O livro é um relato dos primeiros 20 anos da vida de Grove, desde a infância na Hungria até sua mudança para a Califórnia. Grove diz para o entrevistador Charlie Rose que o escreveu principalmente para seus netos.

2004: Grove é escolhido o líder de negócios “mais influente” dos últimos 25 anos pela Wharton e o *Nightly Business Report*.

LIÇÕES DE LIDERANÇA

De Schmidt: dizer a verdade

Schmidt cativou Grove como professor já na sua primeira aula. Schmidt entrou na sala e escreveu um problema no quadro. “O problema parecia muito complicado, embora depois tivesse ficado claro que era bem simples”, diz Grove. “Schmidt nos torturou com o problema. Depois de torná-lo mais e mais complicado, ele nos mostrou como resolvê-lo com uma longa linha de conversões. No final da aula, o professor Schmidt disse: ‘Nossas estatísticas mostram que 60% de vocês não conseguirão concluir o curso, e isso para mim está bom. Os outros enfrentarão os problemas da forma que acabei de lhes mostrar’. Eu fiquei perplexo.”

Logo em seguida, Schmidt ajudou Grove de outra maneira. Quando soube que a bolsa de estudos do jovem estava para expirar, Schmidt chamou Grove ao seu gabinete. Perguntou de quanto dinheiro Grove iria necessitar, puxou uma longa régua de cálculo, fez algumas contas e ofereceu-lhe um emprego pagando US\$ 1,79 a hora – calculando que se trabalhasse 20 horas por semana ele ganharia a mesma quantia que a bolsa de estudos pagava. Surpreso e sem fôlego, Grove concordou. Como lembrou mais tarde, “assim, passei a trabalhar para o turrão professor Schmidt, fazendo suas fotocópias e outras miudezas, datilografando com dois dedos, arquivando, etc. – e me sustentei durante o resto do tempo da faculdade dessa maneira.”

O tempo que Grove trabalhou com Schmidt contribuiu para configurar seu estilo de liderança. Schmidt “era prático, não tinha afetação, dizia o que lhe vinha à cabeça, não aceitava brincadeiras de ninguém, fazia o que dizia que iria fazer”. Quase todas as pessoas que o conheciam tinham medo dele (exceto sua secretária, a única pessoa a quem ele parecia temer). Grove também era pessoa determinada a dizer sempre a verdade, e só a verdade. Anos depois, em um livro sobre conselhos de gestão, ele escreveria: “Seja reto com todos. Odeio quando as pessoas não são honestas comigo, e eu me odiaria se não fosse reto com elas. Sei que não é um princípio fácil de ser seguido. Sempre há muitas razões (melhor chamá-las de desculpas) para transigir um pouco aqui ou ali. Podemos argumentar que as pessoas não estão prontas para ouvir a verdade ou as más notícias, que a ocasião não é adequada etc. Ceder a essas desculpas tentadoras geralmente leva a condutas que podem ser eticamente erradas e irão sempre causar problemas.”

Grove e Moore: trabalho de equipe na cúpula

Depois de concluir seu doutorado na Universidade da Califórnia/Berkeley, Grove foi trabalhar na Fairchild Semiconductor, ali encontrando a segunda pessoa mais influente na formação do seu estilo de liderança. Gordon Moore, o famoso químico que dirigia as operações de pesquisa da Fairchild, passou a ter renome internacional principalmente graças à Lei de Moore, na qual previu que o núme-

ro de transistores colocados em um chip de computador iria dobrar a cada dois anos – o fenômeno que tornou possível à indústria produzir computadores cada vez mais poderosos a preços decrescentes. Moore praticamente “adotou” Grove. “Ele me transformou de alguém que recém completara o doutorado em um técnico que entendia razoavelmente a indústria de semicondutores”, diz Grove.

Em seguida Grove saiu da Fairchild, com Moore e Robert Noyce, cientista renomado que em 1959 inventara o circuito integrado, para fundar a Intel. As qualidades de liderança de Grove, já evidenciadas como assessor direto de Moore na Fairchild, a partir de então ganharam mais espaço. Moore, que se tornou presidente e CEO da Intel, era bem diferente de Schmidt. Apesar de Moore ser brilhante, “se eu tivesse dependido de seu estilo de liderança, estaria em apuros, porque Gordon não é uma pessoa de ação”, diz Grove. “Meu papel era ser exatamente o oposto de Gordon.”

Há um exemplo que mostra claramente a diferença entre Moore e Grove. Certa vez, Grove foi discutir uma questão relacionada a encapsulamento plástico com Moore. Moore deu uma aula sobre a história do encapsulamento plástico, os vários problemas encontrados em sua evolução e as soluções implementadas. Grove foi tomando notas. Quando Moore parou de falar, era como se Grove tivesse passado por um curso completo sobre encapsulamento plástico. “Moore é uma enciclopédia sobre as tecnologias relevantes para nosso negócio”, diz Grove. “Mas ele não era um homem de ação. Isso não era com ele.” Em função disso, agir a partir do conhecimento adquirido de Moore para atingir objetivos tornou-se a missão de Grove. Ele fazia o que era necessário para obter resultados.

Certa vez perguntaram a Moore como teria sido a Intel sem Grove. Grove relata a resposta de Moore: “Teria sido um lugar muito mais agradável e bem menor.” A pergunta seguinte: o que teria sido da Intel sem Moore? Grove responde: “Teria sido uma Intel sem Andy Grove. Gordon chegou à conclusão, depois de apenas meia hora de minha entrevista com ele na Fairchild, que eu seria o seu sucessor ali. Isso estava errado apenas em um pequeno detalhe: eu fui o sucessor dele, mas na Intel”. Grove diz que Moore falou pela primeira vez em 1971 (quando Grove tinha 33 anos) que pensava em colocá-lo para dirigir a Intel. “Foi um elogio que eu não tomei literalmente”, diz Grove. “Mas ele agiu de acordo com o que estava já pensando. Foi meu guia e mentor. Se ele não estivesse lá, eu teria sido um engenheiro feliz e produtivo e poderia ter me saído muito bem, mas não creio que tivesse chegado ao comando da empresa.”

Com o passar do tempo, a união entre Grove e Moore foi se aprofundando. Grove lembra de uma reunião em que cerca de 20 executivos da Intel discutiam determinado assunto ao redor de uma mesa. Com o canto do olho, percebeu uma mudança sutil na expressão do rosto de Moore. Sabendo que Moore jamais iria interromper alguém ou entrar em uma discussão se alguma coisa o estivesse incomodando, Grove encarregou-se de interromper a discussão ali em curso e de perguntar: “O que houve, Gordon?” Moore, então, explicou tudo o que estava pensando. “Gordon tinha idéias que jamais mencionaria – pensamentos que nunca teriam recebido a merecida atenção – até que as manifestasse para mim e eu lhes dava a devida repercussão”, diz Grove. “Eu não lia seus pensamentos, mas lia sua expressão corporal, lia seu rosto.” Mais tarde, Moore teria dito a Grove: “Você está ficando perigoso, já me conhece tão bem quanto a minha esposa.”

Grove e Noyce, por sua vez, eram acima de tudo amigos. Grove não considerava Noyce nem guia nem exemplo a ser seguido. Ao ser perguntado como ele, Moore e Noyce trabalhavam juntos na Intel, Grove menciona um dos livros de Peter Drucker, *The Practice of Management*, de 1954, no qual Drucker afirma que as atividades que compõem o cargo de principal executivo são variadas demais para ficar com uma única pessoa, e deveriam, por isso mesmo, ser divididas entre três: um “pensante”, um “homem de ação” e um “homem de frente”. Grove diz que, na década de 1970, essa descrição se aplicava aos três fundadores da Intel. Moore, com sua mente enciclopédica, era o “homem pensante”; Noyce, pessoa fascinante e com um impressionante status na indústria de semicondutores, era o relações públicas ou o “homem de frente”, e Grove, com seu estilo inspirado em Schmidt, sisudo, era o “homem das ações”, que fazia tudo acontecer.

Na década de 90 Grove cada vez mais foi assumindo o papel desempenhado por Noyce na década de 70, enquanto que Craig Barret, o novo CEO da Intel, tornou-se o “homem das ações”. Em outras palavras, esses papéis não são estáticos, vão mudando com o passar do tempo.

De chips a microprocessadores: mirando em um mercado mal servido

O negócio principal da Intel, inicialmente os chips de memória, também mudou com o tempo. A forma como essa mudança ocorreu é agora uma parte bem documentada da história da Intel. Como Grove conta em *Only the Paranoid Survive*, a Intel passou por uma “crise de enormes proporções” quando “saiu do negócio sobre o qual havia sido fundada e construiu nova identidade em um negócio totalmente diferente”. Grove diz que embora essa experiência da Intel tenha sido singular, as lições que ela ensina são universais.

O episódio também oferece um excelente exemplo no qual Grove, como líder da Intel, resgatou a empresa de uma potencial falência ao descobrir um mercado mal servido e fazer com que progredisse no seu abastecimento.

Quando Moore, Grove e Noyce criaram a Intel, o objetivo era produzir chips de memória. Seu primeiro produto foi um chip de memória de 64 bits. Com o tempo, a empresa desenvolveu chips com um número cada vez maior de transistores encapsulados, cada vez mais próximos uns dos outros. Inicialmente, a Intel detinha 100% do mercado porque havia inventado esses produtos. No início da década de 70 surgiram alguns concorrentes nos EUA, tais como Unisem e Mostek. “Se você não reconhece os nomes, é porque essas empresas desapareceram há muito tempo”, observa Grove. No final dessa década, havia cerca de uma dúzia de empresas fabricantes de chips de memória, todas concorrendo entre si, mas a Intel ainda era o *player* dominante no jogo das memórias.

Quando veio a década de 80, a natureza do negócio mudou. Os fabricantes japoneses de chips entraram no mercado em grande escala – Grove descreve essa ofensiva como uma “força esmagadora” – oferecendo melhor qualidade e suplan-

tando os fabricantes de chips americanos no preço. No afã de enfrentar essa concorrência, a Intel tentou melhorar sua manufatura. “Nos anos 70, estávamos empatados com os concorrentes”, diz Grove. “Nos anos 80, a concorrência se tornou melhor que nós, e só chegamos a reagir depois que Craig [Barret] assumiu.” À medida que a Intel foi aperfeiçoando suas operações de manufatura e laboratório para acompanhar a concorrência, Grove acrescenta, ela passou de “bom fabricante” para “fabricante magnífico, embora isso não tenha acontecido da noite para o dia.”

Apesar dos esforços da Intel, os produtores japoneses continuaram ganhando terreno. “A principal arma deles foi a disponibilidade de produtos de alta qualidade com preços assombrosamente baixos”, escreve Grove. Em meados dos anos 80, o negócio de chips de memória da Intel continuava a declinar, com vendas cada vez menores e estoques cada vez maiores. Grove achava que ele e seus colegas da Intel estavam desorientados e tateando em busca de uma direção.

Em meados de 1985 houve um momento divisor de águas. Como Grove explica em uma passagem muito citada de *Only the Paranoid Survive*, ele estava sentado em seu escritório com Moore, então presidente e CEO da Intel, discutindo a situação deles. “Nosso moral estava baixo. Olhei pela janela para a roda gigante do parque de diversões *Great America* girando a distância e me virei para Gordon, perguntando-lhe: ‘Se fôssemos demitidos e o conselho trouxesse um novo CEO, o que você acha que ele iria fazer?’ Gordon respondeu sem hesitar: ‘Ele sairia do ramo de memórias’. Olhei para ele, estarelecido, e disse, ‘Por que você e eu não saímos porta afora, voltamos, e fazemos isso nós mesmos?’”

Como descobriu mais tarde, tirar a Intel de memórias era mais fácil de dizer do que de fazer. A pergunta mais difícil era, depois que Moore e Grove voltassem novamente pela porta, em que mercado deveriam se concentrar? A maior parte da organização da Intel – incluindo suas instalações de manufatura e P&D – estava direcionada à produção de chips de memória. E o mais importante, o objetivo de cada funcionário da Intel tinha se tornado, já havia bastante tempo, concentrar-se em vencer os concorrentes. Mudar isso e fazer com que a Intel se concentrasse em uma linha diferente de negócios não seria nada fácil. No entanto, a oportunidade realmente existia. Era um mercado mal servido o dos microprocessadores.

Desde 1981, a Intel fornecia microprocessadores para os PCs da IBM. À medida que a demanda por computadores pessoais explodiu, a demanda por processadores da Intel também cresceu. Além disso, sua próxima geração de microprocessadores, o 386, estava para entrar em produção. Grove abraçou a causa – os funcionários em um primeiro momento resistiram, e depois, gradualmente, passaram a aceitá-la – de que a Intel deveria abandonar o negócio declinante de memórias e concentrar-se em produzir microprocessadores melhores. Conseqüentemente, os bons ventos voltaram a soprar na Intel.

O empenho de Grove na mudança de chips de memória para microprocessadores ajudou a Intel a manter sua liderança. Se não fosse por isso, ela poderia ter tomado o mesmo caminho da Mostek, da Unisem, e outros fabricantes de circuitos integrados cujos nomes ninguém mais lembra.

Intel Inside: construindo a marca

Enquanto continuava em seu caminho de crescimento, a Intel enfrentou um problema singular no campo das marcas. A maioria dos seus clientes era constituída de montadoras de computadores, que usavam os microprocessadores cada vez mais poderosos da Intel – 286, 386 etc. – mas o usuário médio de computador não sabia da existência da Intel, da mesma forma que um motorista comum não tem a menor idéia da empresa que fez o motor do seu carro. Os clientes sabiam que a Compaq ou a IBM tinha feito seu computador, mas poucos sabiam do papel da Intel na produção do chip que ia dentro dele.

A Intel também enfrentou um problema relacionado a este: seus produtos eram identificados por números e não por nomes. Quando outros fabricantes de circuitos integrados ofereceram produtos identificados por números semelhantes, a Intel teve dificuldades para diferenciar seus produtos daqueles dos concorrentes. Por exemplo, outros fabricantes de microprocessadores queriam produzir seus próprios “386s”, e a Intel não tinha como impedi-los porque os números não podiam ser considerados marca registrada. De novo, a Intel estava vulnerável porque sua marca não era tão forte quanto poderia ser.

Determinada a mudar essa situação, a empresa lançou, no fim da década de 80, a campanha *Intel Inside*. Como Grove observa, “foi a maior campanha que a indústria já tinha visto – na verdade, foi semelhante às grandes campanhas de marketing de consumidor final. Seu alvo era sugerir ao usuário que o microprocessador que está dentro do computador é o computador.”

A Intel gastou montanhas de dinheiro com propaganda em sua campanha, conscientemente mirando em uma nova base de clientes. Em vez de vender para os fabricantes de computadores, como sempre fizera no passado, as mensagens pretendiam atingir o emergente mercado de usuários de computadores. Como já vimos anteriormente, essa mudança na base de clientes da Intel voltou a perturbar a empresa poucos anos depois, quando ela enfrentou a crise da unidade de ponto flutuante do Pentium. Além disso, a Intel realizou uma parceria com os fabricantes de computadores para colocar o logo da Intel em suas campanhas publicitárias. Aí houve alguma resistência por parte dos fabricantes de computadores, os quais achavam que a emergente identidade de marca da Intel poderia reduzir sua própria capacidade de distinguir a própria marca em relação aos concorrentes.

No cômputo final, a campanha revelou-se um enorme sucesso. Grove acredita que, por volta de 1994, “nossa pesquisa mostrou que nosso logotipo tinha se tornado um dos mais reconhecidos do mercado de consumo, estando entre nomes como Coca-Cola e Nike”.

Insistir, mas aliviar: administrando os riscos

À medida que o reconhecimento da marca da Intel se expandia, a combinação de um perfil mais saliente com uma crescente influência levou muitos analistas a

conjeturar se a empresa não estaria sujeita a passar pelo crivo dos reguladores antitruste. Sob muitas formas, seu domínio do mercado se assemelhava ao domínio de outro gigante da TI que havia prosperado com a proliferação dos computadores pessoais – a Microsoft. Para ser exato, de tempos em tempos a Intel realmente enfrentou questionamentos antitruste, mas eles nunca chegaram às mesmas e enormes proporções enfrentadas pela Microsoft.

Grove estava inteiramente cômico desse perigo latente. Quando a empresa se preparava para lançar o microprocessador 386, os executivos do departamento jurídico da Intel foram a Grove para informar que a Intel poderia estar entrando numa situação de monopólio. Como Grove recorda, eles perguntaram: “Precisamos decidir como vamos jogar esse jogo. Vamos jogar na ofensiva, ou vamos nos manter na retranca?”

Grove e seus colegas tinham à disposição dois exemplos das conseqüências de ações antitruste. “O primeiro exemplo era a AT&T – e isso foi dois ou três anos depois do julgamento final modificado [que forçou o desmembramento da empresa]”, diz Grove. “O segundo foi a IBM, que tinha estado em litígio sempre.” Grove decidiu que a maneira pela qual a Intel abordaria a questão “não nos empurrava para a marca do pênalti. Isso significava que mesmo correndo alguns riscos, poderíamos evitar o caminho já trilhado pela AT&T.”

Assim, onde foi que Grove colocou essa marca? “Há certas regras segundo as quais você pode tornar combinações de produtos mais atraentes”, diz ele. “Pode ser agressivo a respeito das condições em que realiza isso.” Por exemplo, uma das razões pelas quais a Microsoft enfrentou problemas antitruste em 2004 na Europa decorreu de sua decisão de empacotar software de formatos de áudio e de vídeo com seu sistema operacional Windows. A Intel, entretanto, sob o comando de Grove, sempre evitou entrar nesse caminho. “Deixamos de ganhar um monte de dinheiro”, diz Grove. “Somos em geral muito conservadores em nossa filosofia de negócios. Nunca levamos a coisa até o último centavo. Essa filosofia permanece.”

A abordagem cuidadosa de Grove na questão antitruste explica em parte porque a Intel, embora tenha sido bombardeada pela mídia durante a crise do Pentium, nunca enfrentou o tipo de hostilidade geral que assolou a Microsoft. Isso também mostra bastante da atitude de Grove em relação à administração de riscos. “Sou alguém que corre riscos com muita cautela”, diz Grove. “E diminuo o risco. Eu insisto, mas diminuo o risco com excesso de preparação. Insisto, mas alívio. É como confiar, mas conferindo. Sinto-me confortável com riscos para os quais estou preparado.”

Por trás da folha de assinaturas: construindo a cultura corporativa da Intel

À medida que Grove cultivava seus valores por meio de ações e decisões repetidas, eles se tornavam parte do DNA da Intel. A empresa desenvolveu uma cultura corporativa única. E isso fica bem claro quando Grove responde a pergunta sobre

os erros que cometeu ao longo de sua carreira. Sua resposta: “Todas as tentativas que fiz de contratar executivos para a empresa fracassaram. Sem exceções”.

Grove não sabe se o erro está em tentar contratar pessoas de fora “porque havia um problema sistêmico: a Intel tem um sistema imunológico forte, e apenas transplantes internos funcionam. Ou eu não entendi os critérios pelos quais se pode identificar pessoas em condições de ludibriar o sistema imunológico”. Um erro relacionado, Grove acredita, era que ele só demitia as pessoas um ou dois anos depois de perceber que isso já deveria ter sido feito. “Quanto às pessoas que eu havia contratado, eu era um verdadeiro covarde”, diz ele. “Eu contemporizava e dizia, ‘Eu não tentei X’. Essa não é minha imagem geral – mas minha imagem geral está errada nesse aspecto. Todas as vezes isso causava dor e sofrimento para a organização. Isso levou a uma grande perda de tempo da minha parte. Mas a mesma atitude também permitiu que muita gente tivesse sucesso. Isso lhes deu tempo para se estabelecerem solidamente e terem sucesso. Assim, na média, talvez tenha sido bom – mas eu preferiria saber onde cortar meus esforços inúteis em tempo.”

Assim como achava difícil demitir as pessoas que havia contratado, Grove sempre acreditou em estabelecer padrões justos de disciplina na Intel. Uma de suas ações mais impopulares foi instituir uma assim chamada folha de assinaturas que era preciso rubricar sempre que se estivesse mais de cinco minutos atrasado em relação ao horário determinado. “Foi uma das minhas ações gerenciais mais controversas”, ele lembra. “Absolutamente nada era feito com essas folhas”, mas os engenheiros ficavam furiosos. “Era como se tivéssemos seduzido a irmã deles. O que me incomodava mesmo era ver o entra-e-sai das pessoas. Isso foi na década de 70, na época dos hippies. Esse era o ambiente no qual nós estávamos tentando construir uma organização. Tínhamos mulheres hispânicas que recebiam um dólar acima do salário mínimo trabalhando em nossas fábricas. Se chegassem com cinco minutos de atraso, recebiam uma notificação de atraso. Se tivessem três atrasos no mês, elas recebiam uma medida disciplinar. Essas pessoas que faziam os produtos que pagavam nossos salários tinham de estar em seus postos de trabalho na hora predeterminada, independentemente do trânsito ou da situação de seus filhos. Mas os engenheiros de altos salários podiam fazer o que quisessem. Parecia ser o máximo da injustiça.”

A cultura corporativa da Intel também desempenhou um papel importante quando chegou o momento de Grove escolher seu sucessor como CEO. Barrett obteve o cargo, diz Grove, devido ao seu “conhecimento, integridade e liderança”. A definição de liderança que está na ponta da língua de Grove diz que deve ser alguém que as pessoas seguem. “Tentei ensinar liderança”, diz ele. “É um monte de conversa fiada supostamente psicológica. Tentei substituir essa conversa fiada por algo útil – tal como a definição de líder como alguém a quem as pessoas seguem. As pessoas seguiam o Craig. Ele sempre foi muito capaz. Em todas as funções que ocupou, ele sempre superava as expectativas de todos.”

Um atributo importante que Grove viu em Barret é que ele tem o “tipo correto de ambição”. Isso, explica Grove, é crucial. “A produção do indivíduo depende de sua ambição. Se fizermos um gráfico com a produtividade no eixo vertical e o grau de ambição no eixo horizontal, a curva atinge um pico. Se você tiver escassa

ambição, não se esforça nem trabalha pesado. Se tiver ambição demais, você se coloca acima dos outros, tira-os de seu caminho, e assim as pessoas param de confiar em você e seu rendimento cai. É necessário ter a dose certa de ambição. Craig sempre foi ambicioso, mas de uma maneira saudável. A ambição dele era que sua equipe vencesse. Ele não se colocava acima dos outros. Ele tem a cabeça no lugar, nunca foi político, nunca concorreu com seus pares. Ele é simplesmente uma pessoa muito competente e equilibrada.”

Daqui a 50 anos, como Grove gostaria de ser lembrado pelo pessoal da Intel? “As pessoas provavelmente se lembrarão de mim por causa da folha de assinaturas”, diz, dando risada. “Se for mesmo lembrado, será por todas as coisas muito boas – o peru era grande, a pipoca novinha, os trens estavam no horário ...exceto pela folha de assinaturas, ele era um bom sujeito. É assim que serei provavelmente lembrado pelas pessoas que pensam que me conhecem.”

Então o piscar dos olhos de Grove dá lugar a um instante de silêncio reflexivo. “Eu gostaria de ser lembrado por ajudar a construir uma organização que se mantém por seus próprios méritos por longo tempo”, ele diz vagarosamente. “Mais ou menos como Sloan. Ele fez um excelente trabalho.”