O avanço do RAZR

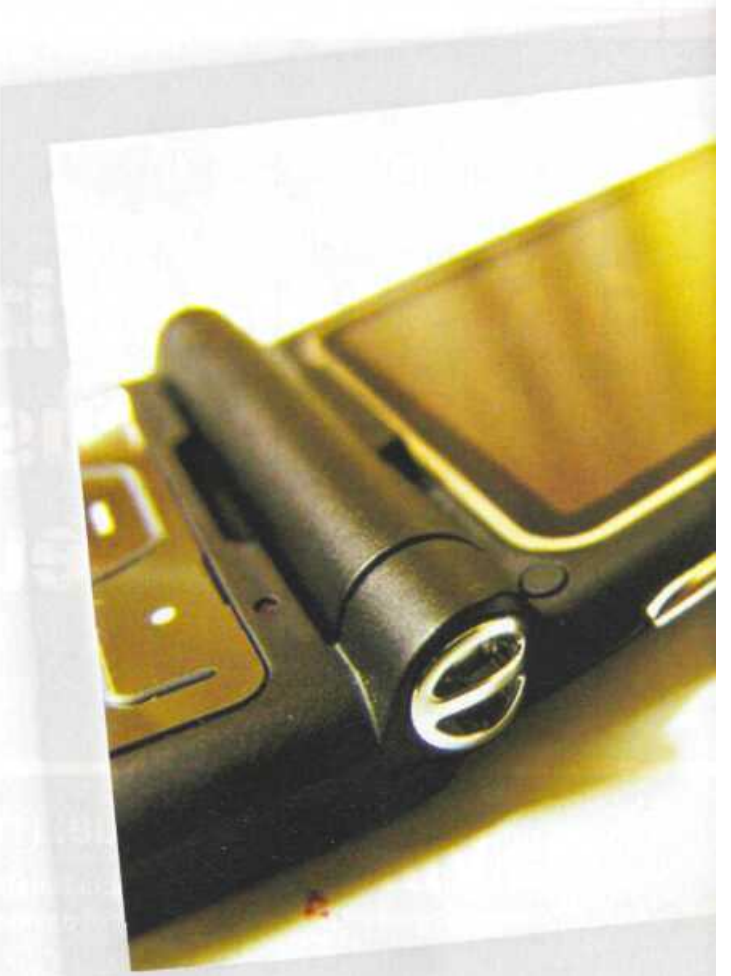
Como uma equipe de projetos desafiou as REGRAS DA PRÓPRIA MOTOROLA para criar um aparelho celular que revitalizou a empresa

Por Adam Lashinsky

Centenas de pessoas da Motorola lotavam o auditório da empresa em Schaumburg, Illinois, na cerimônia pela morte repentina de seu chefe contador de histórias. Era um momento triste para a Motorola. Geoffrey Frost, o gênio de marketing de 56 anos, responsável pela irreverente campanha publicitária "Hélio Moto", havia morrido duas semanas antes de ataque cardíaco enquanto dormia. Graças, em grande parte, ao espírito dramático de Frost, a empresa estava em um momento ascendente pela primeira vez em anos. O CEO Ed Zander havia elogiado Frost naquele dia e o promovera a vice-presidente executivo algumas horas antes de seu falecimento. Frost tornara-se um símbolo do ressurgimento da Motorola como uma potência tecnológica moderna. Para alguns engenheiros e projetistas industriais presentes à cerimônia, Frost representava algo mais.

O elogio póstumo de sua vida atraiu mais atenção para o maior feito desse grupo: a criação há apenas dois anos do ultrafino e superbadalado RAZR V3, o celular mais bem-sucedido da Motorola em quase uma década. Frost era o chefe de torcida do telefone. Foi ele quem bolou o cativante nome de quatro letras. Foi também ele quem criou a intrigante narrativa sobre como a Motorola ficou novamente na moda, e o mito sobre o elegante estúdio de projetos de Chicago onde o telefone tomou forma.

Entretanto, o que a equipe de heróis anônimos sabia era que a história verdadeira sobre a origem do RAZR era ainda mais interessante, porém não tão cheia de glamour, como a versão contada por Frost. Na verdade, o RAZR - uma brincadeira com o nome código que os próprios geeks haviam criado - nasceu em cubículos desbotados na periferia de Libertyville, a uma hora de carro ao norte de Chicago. Tratava-

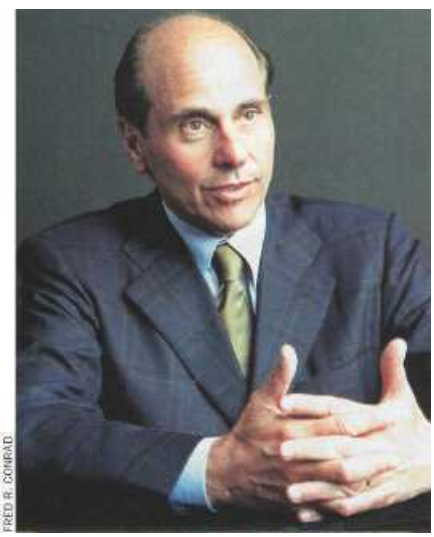


se de um projeto secreto no qual a equipe de criadores seguidamente burlava as regras da Motorola para desenvolvê-lo. Os membros da equipe mantiveram o projeto escondido até de seus colegas de departamento. Usaram materiais e técnicas que a Motorola jamais havia tentado e, após inúmeras batalhas internas, lançaram modelos daquilo que um celular devia aparentar. Ou seja, a equipe criou o RAZR, quebrou o molde, e no processo revitalizou a empresa.

O ambiente na Motorola no início de 2003 era sombrio. A Nokia, cujo celular com design de "barra de chocolate" estava em alta, havia tomado a posição de n° l da Motorola e do mercado global, e as operadoras de celular estavam decididamente desinteressadas pelos modelos que a Motorola tinha a oferecer. O cenário era igualmente ruim para um veterano engenheiro da Motorola chamado Roger Jellicoe. Inglês, vivendo na região de Chicago há 20 anos, Jellicoe já havia trabalhado

em inúmeros telefones da Motorola, incluindo o StarTAC, o último estrondoso sucesso da empresa em 1996. Porém, Jellicoe, 50, havia tido recentemente um projeto retirado de sua supervisão, um projeto para desenvolver um sofisticado telefone para os mercados externos. Esse projeto foi transferido para o centro de projetos da empresa em Pequim, na China.

Para a sorte de Jellicoe, havia um novo projeto sendo preparado. Os engenheiros da Motorola haviam feito o protótipo de um telefone extremamente fino - com dez milímetros, ele tinha a metade da espessura de um típico aparelho flip-top (dobrável) - e Rob Shaddock, um executivo sênior da área de comunicação sem fio, estava procurando um engenheiro para liderar a equipe de vendas do aparelho. Jellicoe ousadamente candidatou-se ao cargo e, na primavera de 2003, arranjou um jantar com Shaddock para promover sua candidatura. No meio da refeição Shaddock disse a Jellicoe que o emprego era dele.


FRED R. CONRAD

A orientação para Jellicoe era para que criasse o telefone mais fino jamais lançado e o fizesse no prazo de um ano. O objetivo era fazer sucesso na entrega do Prêmio da Academia do ano seguinte, no último dia de fevereiro de 2004. As celebridades estariam segurando esses novos prêmios e a publicidade inundaria a empresa. O telefone deveria ser algo bonito como uma jóia - uma jóia com o preço de venda de US$ 500 no varejo, e não um produto para consumo de massa. A Motorola precisava de algo para reconstruir sua reputação. Os produtos para fazer dinheiro viriam depois (pelo menos esse era o plano), pegando carona no charme restaurado da empresa.

O PROJETO DA "FINA CONCHA" tornou-se uma fronteira rebelde. Dinheiro não era o problema, mas sigilo e rapidez sim. Normalmente a Motorola trabalha muito próximo das empresas de telefonia sem fio buscando integrar os recursos que elas exigem. A empresa também conduz rápidas pesquisas para medir as reações dos clientes. Mas não dessa vez. Jellicoe ocultou os detalhes do projeto até mesmo de seus colegas da empresa. "Sempre que se trabalha em algo radicalmente diferente, há aqueles que acham que deveríamos estar alocando recursos em outras áreas", ele diz. Imagens digitais do projeto foram proibidas para evitar que fossem divulgadas acidentalmente por e-mail. Protótipos do telefone só poderiam sair das instalações acompanhados fisicamente por um membro da equipe.

Enquanto os engenheiros da equipe de Jellicoe tinham o foco no interior do telefone, um projetista industrial chamado Chris Arnholt tentava visualizar como ele se pareceria por fora. Arnholt, com 30 anos de idade na época, tinha entrado na Motorola dois anos antes, vindo de um escritório de projetos em Rochester, N.Y., chamado KEK. Usando rabo de cavalo e normalmente vestindo preto, Arnholt leva consigo dois cadernos do tamanho de talões de cheques, sendo um para escrever as tarefas a realizar e o outro para anotar coisas que ele não quer esquecer. "Projetar tem muito a ver com comunicação." Arnholt era o yin para o yang dos engenheiros. Enquanto eles calculavam a freqüência de rádio, ele ponderava sobre a curva das dobradiças do telefone. Enquanto os engenheiros pulavam de uma estação de trabalho para outra no escritório, Arnholt refugiava-se em seu tranqüilo apartamento em Highland Park, um subúrbio às margens do lago em Libertyville, onde às vezes veados entram no quintal, vindos de um bosque próximo.

O telefone que se tornou o RAZR deve muito de seus elementos característicos - desde o acabamento macio em alumínio até o seu teclado iluminado por trás - à obsessão de Arnholt com aquilo que ele chama de "rico minimalismo". Para conceituar suas idéias de design, ele levava para casa protótipos esculpidos em amido de milho, para então fazer e refazer sua aparência usando fita adesiva para ajustar versões anteriores. "O Chris é ótimo para trabalhar os detalhes e refiná-los à exaustão," conta o projetista chefe da Motorola Jim Wicks. Aplicar as leis da física aos esboços artísticos de Arnholt era um exercício em colaboração, o que nem sempre era um processo suave. Ao longo do final do verão e do início do outono de 2003, as equipes de engenharia e projetos começaram a combinar seus trabalhos, num processo de ir e vir que o engenheiro mecânico chefe Gary Weiss apropriadamente chama de "dança". Os membros da equipe - e muitas vezes os seus chefes - tiveram repetidas discussões sobre o que o telefone deveria ou não conter.

Praticamente todas as discussões resultaram num embate entre funcionalidade versus espessura. Shaddock estava disposto a retirar o identificador de chamadas da parte externa da tampa escamoteável, por achar que ela adicionaria uma espessura desnecessária. Jellicoe achava que não: todos os outros telefones sofisticados ofereciam essa característica. Mas o que teria que sair para dar o lugar ao identificador?

Duas inovações importantes permitiram à equipe dar saltos quânticos quanto à espessura. A primeira delas foi a idéia de Jellicoe: colocar a antena no bocal do telefone em vez de colocá-la na parte superior. Uma idéia inovadora, mas também um desafio técnico. Jellicoe estabeleceu uma competição entre cinco engenheiros para ver quem apresentaria o melhor projeto. Tadd Scarpelli, um engenheiro de 32 anos de idade na época, que gosta de desmontar e remontar motores de automóveis em seu tempo livre, apresentou a solução mais elegante. A segunda idéia foi rearranjar os componentes internos do telefone, primeiramente colocando a bateria ao lado da placa de circuito integrado, ou computador interno, em vez de colocá-la sob a placa. Essa solução, contudo, criou um novo problema: largura. A equipe de "fatores humanos"

Zander(no alto) assumiu o comando com a missão de mudar a Motorola. Conseguiu.

havia concluído que telefones com mais de 49 mm de largura não caberiam bem na palma da mão. O desenho lado a lado gerou um telefone com 53 mm de largura.

ENTRETANTO, A EQUIPE DO RAZR não aceitou o resultado da pesquisa da empresa como dogma. A equipe preparou seu próprio modelo para ver qual a sensação de segurar um telefone com 53 mm. Segundo Frank Stone, o engenheiro mecânico que trabalhou na colocação da bateria, "as pessoas poderiam segurá-lo nas mãos e dizer: 'É, não se parece com um tijolo.'" Por fim, os membros da equipe decidiram que a empresa estava errada e que quatro milímetros extras seriam aceitáveis. Acabaram chegando a uma conclusão semelhante sobre a meta dos 10 mm de espessura: construíram um telefone com todos os recursos que queriam e que media 13,9 mm, excedendo a meta em pouco mais de um oitavo de polegada.

Conforme a equipe da concha fina fazia sucesso em total isolamento, os ânimos na Motorola iam de mal a pior. Em outubro de 2003, a empresa não tinha lentes de câmeras suficientes para equipar os telefones para a próxima temporada de compras. As ações caíram 5% em setembro quando saiu a notícia sobre a confusão das lentes para os telefones-câmera. Naquele mesmo mês a diretoria pediu que o CEO Christopher Galvin, neto do fundador, se aposentasse. Em dezembro a empresa humilhou ainda mais a alta gerência ao contratar alguém de fora, o ex-presidente da Sun Microsystems, Ed Zander, para administrar a empresa. Zander começou na empresa no primeiro dia útil de 2004, sem revelar sua estratégia, mas prometendo livrar a empresa de seu estilo mesquinho. Ele não falou publicamente, mas, no início de seu mandato, ele pôde ver o telefone ultrafino. E gostou do que viu.

A equipe do telefone teve suas dificuldades. Ficou claro que não poderiam cumprir a meta de fevereiro de 2004. Aperfeiçoar os materiais e o aspecto do cool-blue, a "assinatura noturna" do teclado, tornou-se tão crítico que Chris Arnholt viajou até a Coréia do Sul para trabalhar junto ao fornecedor escolhido para fazer o teclado do telefone. A apresentação junto com a entrega do Oscar teria que esperar.

No verão, quase um ano após Arnholt ter começado a brincar com os protótipos em seu apartamento, o telefone estava pronto para ser finalizado. A concha fina já tinha adquirido um codinome formal. Jellicoe queria chamá-lo de siliqua patula, que em latim quer dizer "lâmina de concha" ("razor clam" em inglês). Esse pequeno toque de humor geek foi demais para o gerente de projetos da equipe, Bill Kastritis, que insistia em chamá-lo de Razor, como em uma lâmina fina. O plano de marketing inicial chamou o telefone de V3, acompanhando a convenção de nomenclatura da Motorola (telefones anteriores haviam sido denominados V300, V500, e V600.) Entra Geoffrey Frost, o chefe de marketing que tinha acompanhado de perto à medida que o projeto do telefone prosseguia. Entusiasmado com o que o telefone poderia fazer pela Motorola, ele não suportava a idéia de que um aparelho tão elegante fosse ao mundo com um nome tão comum. Inspirado pelo codinome da equipe, ele surgiu com as quatro letras RAZR.

O novo telefone foi um sucesso. Exportando primeiro para a Ásia, e depois lançado com a Cingular Wireless nos EUA. Ainda assim, até aquela etapa, o aparelho estava posicionado como um produto de nicho. No quarto trimestre de 2004, dentre os 29 milhões de aparelhos vendidos pela Motorola, o RAZR foi responsável pelo número impressionante, embora não astronômico, de 750.000 unidades. Foi um novo executivo, Ron Garriques, que assumiu a divisão de celulares em setembro daquele ano, quem pressionou para que a Motorola partisse para a grande escala com o RAZR. "Olhei para o orçamento de 2005, e estávamos planejando vender dois milhões de aparelhos", relembra Garriques, que antes estava com as operações européias da empresa. "Eu disse: 'Precisamos produzir 20 milhões.'" E ele estava certo. A empresa vendeu mais RAZRs do que em 2005, e espera vender o RAZR de número 50 milhões neste mês. "Este é um décimo do tempo que o StarTAC levou para atingir este número", acrescenta Garriques. Zander prefere uma outra comparação: "Venderemos mais RAZRs este ano do que a Apple venderá iPods." F

ADAM LASHINSKY, *jornalista da FORTUNE, pode ser contatado através do e-mail* alashinsky@fortunemail.com

TRADUÇÃO de *Gotcha Idiomas*

© 2006 Time Inc.Todos os direitos reservados. *Traduzido da revista FORTUNE e publicado com permissão da Time Inc. A reprodução, de qualquer maneira, em qualquer idioma, no todo ou em parte, é proibida.*

Fonte: IstoÉ Dinheiro, n. 463, p. 42-45, 2 ago. 2006.