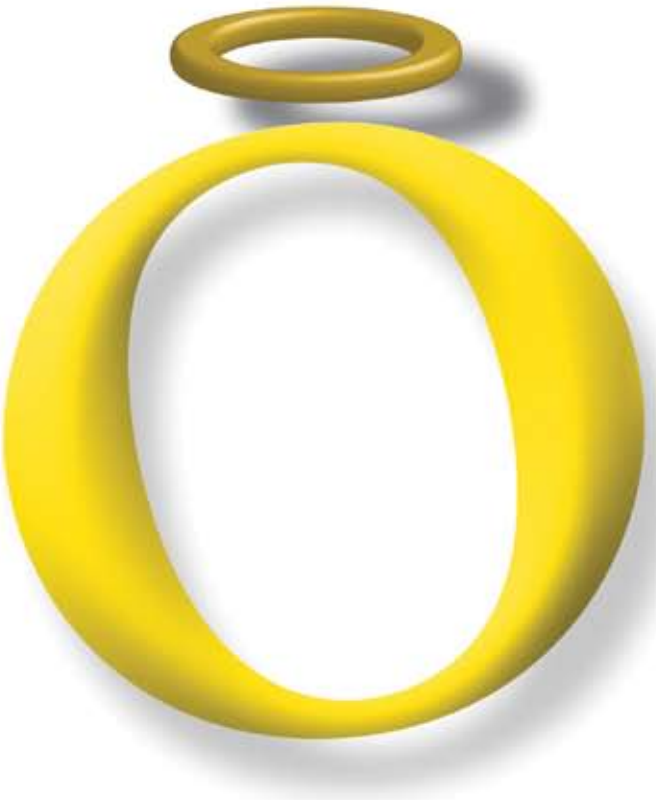
O enigma Google

O ESPECIALISTA EM GESTÃO –E EM GOOGLE– NICHOLAS CARR EXPLICA POR QUE A EMPRESA DE INTERNET DE CRESCIMENTO MAIS RÁPIDO NO MUNDO PODE SER ENCARADA TANTO COMO MODELO QUANTO COMO ANOMALIA PELOS GESTORES INOVADORES

Ilustrações: APF Suma



A história de sucesso mais marcante desta década é a ascensão do Google das cinzas das ponto.com. A empresa nem existia dez anos atrás –foi criada por Larry Page e Sergey Brin, alunos de pós-graduação da Stanford University, em 7 de setembro de 1998– e hoje é um colosso tão temido quanto admirado. Seu crescimento tem sido estonteante, com as receitas disparando de menos de US$ 500 milhões em 2002 para mais de US$ 10,5 bilhões em 2006 e cerca de US$ 16,6 bilhões em 2007. E, apesar de uma prolongada série de contratações, de um agressivo programa de aquisições e de um investimento multibilionário na construção de centros de dados, o Google continua robustamente rentável, atingindo um lucro líquido de US$ 2 bilhões sobre US$ 7,5 bilhões de vendas até a primeira metade de 2007. Desde que a empresa abriu seu capital, em agosto de 2004, o preço de suas ações quintuplicou. E, para completar, em janeiro de 2008, a revista *Fortune* a classificou em primeiro lugar no *ranking* das melhores empresas para trabalhar nos Estados Unidos.

Sempre que é loucamente bem-sucedida em um curto espaço de tempo, uma empresa se torna objeto de fascínio dos executivos e do público em geral. Mais que isso, começa a ser apresentada como novo modelo de sucesso empresarial. Os repórteres e acadêmicos perscrutam sua história e suas práticas, buscando extrair lições gerais para que outras empresas copiem. O Google não é exceção. Nos três últimos anos, o funcionamento da "fábrica de idéias" da empresa, como a revista *Business Week* o descreve, foi dissecado em matérias de capa de todas as principais revistas de negócios, e os professores de faculdades de administração têm publicado estudos que documentam como a companhia organiza e gerencia seus esforços de desenvolvimento de produtos. Em seu livro publicado em 2007, *O Futuro da Administração* (ed. Campus/Elsevier), o professor Gary Hamel, da London Business School, chama o Google de "uma pioneira da administração moderna" que "tem muito a nos ensinar sobre como construir empresas que estejam de fato preparadas para o século 21".

Isso é uma coisa estimulante, e é difícil não se envolver em todo esse "oba-oba". Contudo, os executivos têm pelo menos duas razões para pensar duas vezes antes de embarcar no trem do Google. Primeiro, apesar de todo seu sucesso, o Google ainda é uma empresa jovem e tem de ser testado pela adversidade. Não sabemos se seu modo de gestão, em particular, da inovação, é uma causa ou um produto de seu sucesso –uma distinção crucial. Em segundo lugar, também não sabemos quão bem o exemplo do Google se aplica a outros negócios. Ele certamente é um tipo diferente de empresa, mas será tão diferente a ponto de ser uma anomalia? É um exemplo ou uma aberração?

Provavelmente é cedo demais para responder a tais questões de forma definitiva. Contudo, ao analisarmos mais atentamente o modelo de negócio e o programa de inovação do Google, podemos fazer importantes constatações. E podemos até obter algumas informações sobre como são formadas nossas idéias sobre inovação nos negócios.

DEUS E O DIABO OU A COMPLEMENTARIDADE

"Alguns dizem que o Google é Deus", disse certa vez Sergey Brin. "Outros dizem que é o Diabo." A confusão sobre a identidade do Google talvez não seja tão maniqueísta, mas a coisa é bastante séria. Apesar de toda a atenção da mídia que a empresa vem recebendo, ela continua a ser um enigma. As pessoas não conseguem nem concordar quanto ao setor no qual ela se insere. Os inúmeros negócios que vêem o Google como concorrente real ou potencial incluem distribuidores de *software*, agências de publicidade, companhias telefôni-

Larry Page e Sergey Brin, os fundadores

cas, jornais, redes de TV, editoras de livros, estúdios de cinema, processadoras de cartões de crédito e empresas de internet de todos os tipos. Mesmo os consultores financeiros, médicos e bibliotecários vêem a empresa com um pé atrás.

A simples amplitude da influência e atividade do Google pode ser facilmente interpretada como evidência de que, de fato, ele é um tipo inteiramente novo de negócio, que transcende e redefine todas as categorias tradicionais. Quando se esquematiza o modelo de negócio do Google, porém, verifica-se que ele não é tão misterioso quanto parece. A forma de o Google ganhar dinheiro é bem direta: ele agencia e publica anúncios na mídia digital. Mais de 99% de suas vendas vêm dos encargos que cobra dos anunciantes para usar sua rede para divulgar suas mensagens na internet.

A aparência Proteus do Google [Proteus IV é o supercomputador do filme *Geração Proteus*, de 1977, que ganha consciência e, no final da história, tenta reproduzir-se com uma mulher] não é um reflexo de seu negócio central. Em vez disso, advém do vasto número de produtos complementares a seu negócio principal. De forma simples, produtos complementares são quaisquer produtos ou serviços que tendem a ser consumidos juntos. Pense em cachorro-quente e mostarda, ou casas e financiamentos. Para o Google, literalmente tudo o que acontece na internet é um complemento de seu negócio principal. Quanto mais coisas as pessoas e empresas fizerem *on-line*, mais anúncios elas vêem e mais dinheiro o Google ganha. Além disso, à medida que a atividade da internet aumenta, o Google coleta mais dados sobre as necessidades e o comportamento dos consumidores e pode adequar seus anúncios com maior precisão, reforçando sua vantagem competitiva e aumentando ainda mais sua receita. À medida que mais e mais produtos e serviços são entregues digitalmente nas redes de computadores –entretenimento, notícias, programas de *software*, transações financeiras–, mais se expande a gama de complementos do Google para um número cada vez maior de setores.

Como as vendas de produtos complementares sobem em conjunto, uma empresa tem forte interesse estratégico em reduzir o custo e expandir a disponibilidade dos complementos a seu produto básico. Não é exagerar muito dizer que uma empresa gostaria que todos os complementos fossem fornecidos de graça. Se os cachorros-quentes se tornassem gratuitos, as vendas de mostarda dispararíam. É essa tendência natural de reduzir o custo dos complementos que, mais do que qualquer outra coisa, explica a estratégia do Google. Quase tudo que a empresa faz, inclusive construir grandes centros de dados, comprar fibra óptica, promover o acesso Wi-Fi gratuito, lutar contra as restrições de direitos autorais, apoiar o *software* de código aberto, fornecer gratuitamente serviços e dados pela internet, destina-se a reduzir o custo e expandir a abrangência do uso da internet. Tomando emprestada uma expressão já bem batida, o Google quer que as informações sejam livres –e é por isso que ele causa temor em tantos tipos diferentes de empresas.

Há mais uma questão. Como o custo marginal de produzir e distribuir uma nova cópia de um produto puramente digital é próximo de zero, o Google não só tem o desejo de fornecer gratuitamente produtos "informacionais", mas conta com fôlego econômico para fazê-lo de verdade. Esses dois fatos –a ampla gama de complementos do Google e a capacidade da empresa de baixar o preço desses complementos quase a zero– distinguem-na das outras. O Google enfrenta muito menos risco no desenvolvimento de produtos do que as outras empresas. Ele rotineiramente lança produtos e serviços semi-acabados como "betas" *on-line* porque sabe que, mesmo se as ofertas não conseguirem abocanhar uma fatia grande do mercado, elas

ainda tenderão a produzir retornos atraentes ao gerar receita de anúncios e produzir dados valiosos sobre o comportamento dos clientes. Para a maioria das empresas, o lançamento fracassado de um novo produto é extremamente custoso. Para o Google, em geral, não é. O fracasso custa barato.

Isso torna o Google um modelo potencialmente perigoso para outras companhias. Sua empresa pode se ver competindo, direta ou indiretamente, com o Google, mas, a menos que ganhe dinheiro com a venda de anúncios vinculados a produtos digitais, você talvez não aprenda muito com o exemplo dele, pelo menos num nível estratégico. A lógica econômica de negócio do Google pode simplesmente ser diferente demais. Ao seguir essa dica, você pode quebrar.

LIÇÕES DO GOOGLEPLEX

Mas e quanto a aprender num nível mais tático? Será que as empresas pelo menos extraem algumas lições úteis da forma com que o Google enfrenta o difícil processo de inovação de negócio? A resposta é "sim e não".

As três inovações fundamentais

A maior parte do sucesso do Google e de todos seus lucros pode ser atribuída a três inovações: a primeira, uma idéia brilhante sobre a organização das informações; a segunda, um ato criativo de imitação; a terceira, um avanço na engenharia dos sistemas de computação.

A primeira inovação foi a idéia fundadora da empresa, engendrada por Page e Brin no início de 1996, quando perceberam que os sistemas de busca da internet estavam errados. Ao classificar os resultados para a busca de uma palavra-chave, os sistemas tradicionais analisavam principalmente o conteúdo das páginas de internet, somando, por exemplo, o número de vezes que a palavra-chave aparecia. Os fundadores do Google perceberam que teríamos uma visão muito melhor da relevância de uma página se pudéssemos ter conhecimento da quantidade e da qualidade das outras páginas vinculadas a ela. Os vínculos, perceberam eles, eram a versão "internética" dos votos: some-os e você terá uma visão clara da importância e valor dos *sites*.

Googleplex, a sede central da empresa

Os resultados superiores fornecidos pelo Google rapidamente chamaram a atenção dos que navegavam pela internet, e em curto tempo ele se tornou o sistema de busca dominante. Fornecer resultados gratuitos de busca não é, porém, muita coisa em termos de modelo de negócio. E isso nos leva à segunda inovação-chave: o desenvolvimento de um leilão para vender anúncios vinculados aos resultados da busca. O Google não inventou a idéia de deixar que os anunciantes dêem lances pelos termos da busca. Ele assimilou o conceito de outro sistema de busca, o GoTo. Entretanto, o Google aperfeiçoou o processo. Enquanto o GoTo classificava seus anúncios de busca de acordo com o volume de lances dos anunciantes, o Google acrescentou um segundo critério: a probabilidade de que as pessoas realmente clicariam no anúncio. Essa inovação tornou os anúncios do Google mais relevantes, aumentou substancialmente as taxas de cliques e, quando combinada com os resultados de busca superiores do Google, transformou o leilão do Google numa mina de ouro.

A terceira grande inovação do Google –que pode muito bem ser uma das mais fundamentais para o sucesso futuro da empresa– é a estrutura de seu sistema de computação de processamento paralelo. Alojado em dezenas de centros de dados no mundo inteiro e incorporando centenas de milhares de computadores, o sistema é capaz de "mastigar" números e processar buscas e outras transações a velocidades sem precedentes. Como as pessoas exigem respostas rápidas do *software* que usam *on-line*, o sistema do Google forneceu grande vantagem em relação a rivais como Microsoft e Yahoo!. A competição futura entre essas empresas será travada tanto em termos de potência e eficiência de suas máquinas como da atratividade de seus serviços.

O processo de inovação formal

Essas inovações representam um feito notável. Contudo, é importante lembrar que elas são bem anteriores ao processo de inovação formal que o Google desenvolveu ao se expandir e que agora é a fonte de grande parte dos elogios feitos à empresa. Esse processo parece se basear em três princípios básicos. Primeiro, o Google acredita em trabalhar com muitas pessoas envolvidas com inovação. Seu recrutamento agressivo de talentosos engenheiros de *software* já virou lenda no Vale do Silício, e ele mantém seus funcionários satisfeitos ao paparicá-los com refeições *gourmet*, brinquedos e jogos, transporte grátis e outras mordomias generosas. Em segundo lugar, ele organiza seu quadro de desenvolvimento de produtos por inúmeras equipes pequenas e

lhes dá liberdade considerável para alocarem seu tempo e dinheiro. Em uma variante de uma prática tornada famosa pela 3M, o Google permite que seus engenheiros dediquem 20% de seu tempo a projetos próprios, com pouca supervisão corporativa. Em terceiro lugar, a empresa é fanática em relação ao uso de computadores para monitorar e analisar o trabalho de seus funcionários, bem como ao uso de seus serviços pelos clientes. O presidente-executivo do Google, Eric Schmidt, disse que sua meta é usar "a métrica de desempenho" para "sistematizar" cada aspecto de suas operações.

O sistema de inovação da empresa é um reflexo de suas raízes na universidade. O Google opera de modo muito semelhante ao empregado num departamento de ciências de uma grande universidade voltada para a pesquisa. Ele contrata as pessoas mais brilhantes que encontra, permite-lhes buscar seus interesses em pequenas equipes colegiadas e mede o progresso e resultados de seu trabalho com precisão científica. De certa forma, Brin e Page tentaram recriar o ambiente de pós-graduação dentro dos corredores de uma empresa com fins lucrativos.

Quão bem-sucedida, contudo, tem sido essa abordagem "acadêmica" para gerar novos e pujantes produtos e serviços? Até agora, abaixo de excelente. O Google lançou dezenas de novos serviços, mas, com poucas exceções, notadamente o Google Maps, não conseguiu abocanhar fatias dominantes de seus mercados. Mesmo o Gmail, o propalado serviço de *e-mail* gratuito da empresa, fica bem atrás dos líderes do setor – Yahoo! Mail e Hotmail, da Microsoft– em número de assinantes. Alguns dos novos e altamente badalados lançamentos da empresa, tais como Google Answers e Google Video, foram reduzidos ou simplesmente abandonados.

Muitos dos serviços mais inovadores e bem-sucedidos do Google são, na verdade, alguns que ele adquiriu e não criações próprias. Eles incluem o tremendamente popular serviço de compartilhamento de vídeos YouTube, o publicador de *blogs* Blogger, o globo virtual Google Earth, o processador de textos *on-line* Writely (rebatizado Google Docs), o desenvolvedor de *wikis* JotSpot, o serviço de sindicalização de notícias Feedburner e o Grand Central, serviço de telefone pela internet. Quando se trata de inovação, o Google está começando a parecer menos uma semeadora e mais uma colhedeira, menos inventor e mais explorador. Essa é uma progressão natural e talvez necessária para uma empresa em rápida expansão, mas contraria sua imagem popular de uma inovadora tremendamente bem-sucedida.

Eric Schmidt, o CEO

O problema da lógica econômica

Quando se trata de criar produtos "matadores", com potencial de "arrasar" no mercado, o Google pode, na verdade, ser brecado por sua lógica econômica singular. Como o custo do fracasso é bem baixo, ele faz experiências em todo tipo de área e põe no mercado serviços ainda nos primeiros estágios de desenvolvimento. Esse tipo de liberdade, ainda que traga muitos benefícios, pode levar também a uma erosão da disciplina.

Há sinais de que o Google está começando a reconhecer esse problema. Em 2006 e 2007, sua direção passou a apertar as rédeas da organização, impondo algumas restrições a sua cultura *relax* e de gastos liberados. Primeiro, o presidente Schmidt ordenou que suas equipes de inovação se concentrassem em menos iniciativas e reduzissem o número geral de produtos em desenvolvimento em 20%. Depois, um agitado Sergey Brin admitiu que "estava se perdendo no incrível volume de produtos lançados". E, quando a empresa anunciou lucros desapontadores no segundo trimestre de 2007, Schmidt culpou o excesso de contratações e anunciou que a empresa seria mais conservadora na expansão de seu quadro de pessoal a partir de então. O Google ainda está longe de ser uma empresa "adulta", mas vem amadurecendo.

FANTASIA, REALIDADE E ESTABILIDADE

Tudo sugere que o modelo de negócio do Google, embora inusitado, não está imune às mesmas dores de crescimento que têm atormentado tantas empresas jovens bem-sucedidas.

Mas, acima de tudo, o Google nos ensina, tanto com seus sucessos como com seus fracassos, que as empresas inteligentes –ou seja, inovadoras e rentáveis– exibem três qualidades:

- Elas contratam pessoas talentosas e lhes dão espaço para se superarem.
- Elas medem o progresso e resultados rigorosamente e fazem correções de rota rapidamente.
- Elas se mantêm disciplinadas no trabalho e nos gastos, contendo o instinto de fazer muito de uma vez.

© strategy+business

Nicholas Carr é autor do livro *The Big Switch: Rewiring the World, from Edison to Google* (ed. W.W. Norton), que examina a ascensão da internet e suas conseqüências econômicas e sociais. Foi editor-chefe da revista *Harvard Business Review*.