

Presidente da Sony fica perdido entre dois mundos

Criticado pelos japoneses, pressionado por Wall Street, Howard Stringer tenta fortalecer seu comando

POR YUKARI IWATANI KANE
E PHRED DVORAK
THE WALL STREET JOURNAL

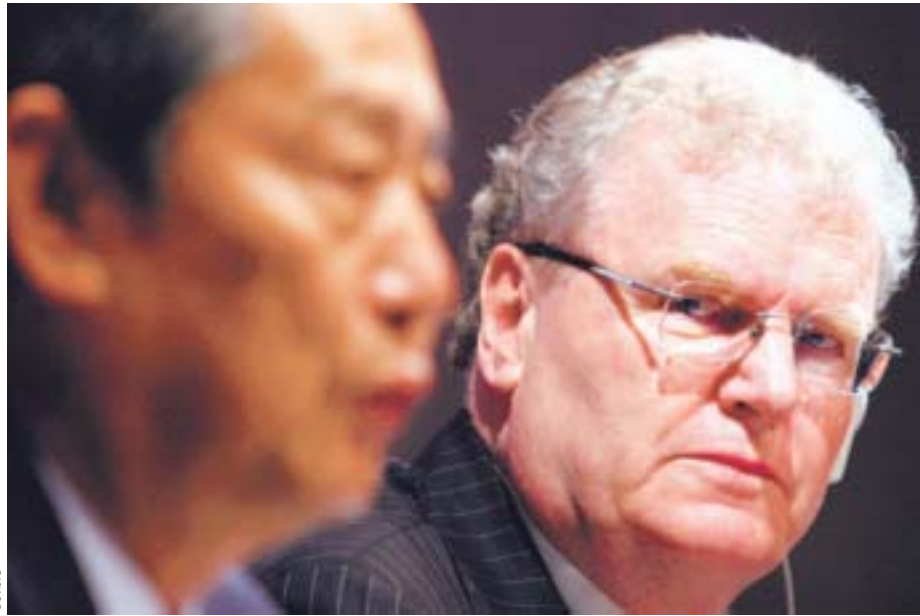
Howard Stringer está chateado. Desde que se tornou o primeiro diretor-presidente da Sony Corp. não nascido no Japão, há quase dois anos, ele tem sido acusado por empregados e analistas financeiros japoneses de estar desligado das operações cotidianas da empresa, especialmente durante duas grandes crises. Os investidores nos Estados Unidos, enquanto isso, o colocaram sob pressão constante para corrigir mais rapidamente os problemas da Sony. E ele recebia conselhos conflitantes dos dois lados.

“Veja bem, nos EUA, me diziam para cortar custos”, diz Stringer. “No Japão, me diziam para não cortar custos. Dois mundos diferentes. Neste país, não é fácil demitir as pessoas. Nos EUA é.”

Numa série de entrevistas ao Wall Street Journal ao fim de um ano tumultuado para a Sony, Stringer disse que equilibrou essas demandas conflitantes para extrair crescimento de 4% na divisão de eletrônicos e superar as estimativas de lucro em quatro trimestres consecutivos. A ação da empresa subiu 44% desde que ele assumiu, em junho de 2005. Ele se irrita com as críticas, na maioria de japoneses, de que vive num hotel quando está em Tóquio e passa tempo demais em Nova York e Londres para poder dirigir a empresa eficientemente.

Stringer diz: “Se eu não estou dirigindo esta empresa, quem está?”

Consertar este ícone do mundo empresarial japonês é um dos maiores desafios para executivos da atualidade. O dilema de Stringer é que ele está imprensado entre duas culturas e estilos de administração diferentes. Ele



Corbis

Howard Stringer e seu antecessor na presidência executiva da Sony, **Nobuyuki Idei**, em Tóquio.

diz que reconhece o risco de ficar para trás em meio à rapidez estonteante das mudanças no ramo dos eletrônicos. Mas diz que também há o risco de mover-se rapidamente demais.

“Não quero mudar a cultura da Sony ao ponto de torná-la irreconhecível em relação à visão de seu fundador”, diz. “Esse é o malabarismo que tenho feito.”

Se ele pode fazê-lo com sucesso ainda é uma pergunta sem resposta. Para este executivo galês, a tarefa é complicada pelo fato de ele ter de navegar num oceano de obstáculos, que vão de diretores não comunicativos — um deles surpreendeu Stringer dando más notícias numa reunião do conselho — a conselhos de relações públicas ruins. O risco para a Sony do estilo de Stringer de administrar pela

persuasão é que a empresa pode ficar ainda mais para trás em relação a rivais mais ágeis e agressivos. Stringer já teve de trocar de marcha antes, quando adotou uma postura mais decidida depois que sua abordagem mais gradual emperrou.

Quando se tornou diretor-presidente, Stringer começou a trabalhar com cuidado. Ele sabia que, apesar de ter uma marca conhecida mundialmente, a Sony continuava uma empresa japonesa tradicional, cheia de funcionários vitalícios que desconfiavam de qualquer mudança. O Japão já se abria à idéia de ter administradores estrangeiros em suas empresas, com o notável exemplo do franco-brasileiro Carlos Ghosn na Nissan Motor Co., mas não havia necessariamente abraçado o estilo ocidental de administração.

Stringer, 65 anos, manteve a equipe de diretores que herdou. Ele tentou persuadir os gerentes a cooperar uns com os outros e os motivou a pensar no desenvolvimento de produtos de um modo novo.

Os perigos inerentes a essa abordagem surgiram rapidamente. Dois grandes tropeços — o lançamento atrasado do videogame PlayStation 3 e o vexame com o recall de baterias — mancharam os primeiros anos de Stringer no comando. Em ambos os casos, os gerentes tentaram resolver os problemas do modo tradicional da empresa: discretamente e sem informar os diretores.

No fim do ano passado, Stringer montou uma equipe de diretores mais ao seu gosto. A renovação incluiu a remoção de Ken Kutaragi, um diretor que não é comunicativo, de seu cargo na chefia da divisão de videogame. Stringer agora recebe todos os relatórios sobre problemas na produção — “mais e-mails do que eu gostaria de ler”, diz ele.

Em uma das entrevistas ao Wall Street Journal, Stringer aconselhou seus críticos a ter paciência, ressaltando que sua reestruturação das operações americanas da Sony demorou cinco anos para ser completada. “Você não pode atravessar uma empresa japonesa com uma marreta”, disse ele.

Em outra entrevista, conduzida pouco depois da crise do recall das baterias, a paciência de Stringer já se estava esgotando. “Eu vou fazer o que quero a partir de agora”, disse. “Não vou seguir mais as sugestões de todo mundo. Em alguns momentos tenho de ser fiel a mim mesmo.”

Stringer diz que nada mudou em seu estilo de administração. A visão de que ele é um gerente que não põe

a mão na massa, diz, foi alimentada por sua decisão de viver num hotel de Tóquio. Ele diz que se arrepende dessa decisão, mas também diz que é “insana” a noção de que não estava firmemente no controle. Ele diz que sua resposta às crises não foi uma mudança em sua disposição, mas a antecipação de seus planos de longo prazo. Ele acrescenta que seu histórico foi prejudicado pela crise das baterias, “que demorou demais por estranhos motivos japoneses que não quero passar o resto da minha vida discutindo”.

Quando Stringer foi indicado para a presidência executiva, a Sony estava em mal estado, uma empresa construída com engenharia de hardware que cambaleava na era do software. Durante décadas, a Sony produziu o padrão de boa qualidade para eletrônicos como televisores e toca-fitas. Ela criava seus produtos à moda antiga, primeiro desenvolvendo o hardware e então, quase como um adendo, acrescentando o software que o fazia funcionar.

Um dos objetivos de Stringer era encorajar os engenheiros de hardware da Sony a tratar o software seriamente quando desenvolvem produtos. Mas a cultura da Sony celebra inovadores orgulhosos que fazem o que querem. Muitos ainda citam um conselho de um veterano da empresa: se você tiver o infortúnio de ficar sob o comando de um chefe sem noção, não lhe conte as novas idéias — simplesmente as execute.

Stringer diz agora que a experiência difícil dos últimos meses lhe deu uma abertura para acelerar seus próprios planos. “Toda crise cria oportunidades”, diz.

— *Kate Kelly colaborou neste artigo.*