

A era da incerteza

Silvana Mautone

Empresas como Kodak, Wal-Mart e Avon romperam com um passado de sucesso tendo como única certeza a necessidade de mudança. Agora, seu futuro depende do resultado dessa decisão.

Quando assumiu o cargo de presidente e COO (chief operating officer) da americana Kodak, em abril de 2003, o espanhol Antonio Perez encontrou uma empresa apossada. Símbolo de inovação com suas máquinas e seus filmes fotográficos nos anos 70 e 80, ela ainda reinava absoluta no mercado de fotografia tradicional. Nada a comemorar. Muito a lamentar. A Kodak era a líder de um mercado que estava condenado. Atraídos pelas câmeras digitais de fabricantes como Canon e Nikon, desde o final da década de 90 os consumidores passaram a desistir dos produtos da lendária marca americana. Perez, então, tomou a decisão mais arriscada que um executivo pode tomar: jogar o passado na lata de lixo. Sua meta é transformar a Kodak numa empresa digital e abandonar negócios que, as evidências mostram, não têm futuro. Para isso, o executivo, que trabalhou na HP por mais de duas décadas, foi buscar na ex-empregadora vários profissionais. Ao longo de três anos, esse time desenvolveu uma nova linha de impressoras que acaba de chegar às lojas. Agora, e só agora, começa a verdadeira prova de fogo de Perez e da Kodak. Para alguns analistas, a mudança pode ter vindo tarde demais.

Decisões extremas como essa - que implicam mergulhar num ambiente desconhecido - são cada vez mais inevitáveis nas empresas. Uma pesquisa exclusiva recém-concluída pela consultoria Accenture, em parceria com a Fundação Getulio Vargas de São Paulo, com 10 000 grandes companhias no Brasil e no mundo, traduz em números esse cenário. Segundo o estudo, nenhum fator tem tanto impacto - para o bem e para o mal - sobre o desempenho de um negócio quanto a capacidade de seus executivos de decidir em meio às incertezas. Essa disposição de reagir às mudanças de mercado e de vislumbrar tendências seria, segundo o estudo da Accenture e da FGV, mais importante que o conjunto de ativos e até mesmo que as condições do país onde o negócio está localizado.

AVON

A fabricante de cosméticos está em meio a uma reestruturação que levará a 3 000 demissões até 2009 e à renovação de sua linha de produtos

KODAK

Para fazer frente à obsolescência dos rolos de filmes, a Kodak entra num mercado totalmente novo — o de impressoras digitais, que só agora começam a chegar às lojas

WAL-MART

Para amenizar a fama de mau empregador, o varejista aposta na imagem de empresa sustentável — estratégia que vai da economia de energia nas lojas à venda de produtos orgânicos

KIMBERLY-CLARK

Num momento em que as concorrentes buscam consumidores de baixa renda, a companhia decidiu ampliar as vendas em mercados mais sofisticados

O fenômeno que transforma empresas líderes e bem-sucedidas como a Kodak em transatlânticos sem agilidade para mudar de rota vem sendo exaustivamente estudado por pesquisadores de algumas das principais escolas de negócios de todo o mundo. Boa parte da demora explica-se pelo próprio sucesso da companhia, segundo especialistas em estratégia, como o americano Donald Sull, professor da London Business School. De acordo com ele, a tendência das empresas é apostar em velhas fórmulas mesmo quando percebem a necessidade de mudanças. Foi o que aconteceu com a gigante IBM na década de 80. Ao perceber a ascensão do computador pessoal, a Big Blue não alterou o rumo. "A reação não foi mudar o conceito do negócio, e sim reforçar as vendas de mainframes", diz Sull, em seu livro *De Volta ao Sucesso*.

O peso das grandes empresas - com seus degraus hierárquicos e feudos de poder - é outro obstáculo para que decisões revolucionárias sejam tomadas. Para ganhar velocidade de reação, é preciso ter coragem de abandonar (às vezes literalmente) boa parte das estruturas. A Avon, uma das maiores fabricantes de cosméticos do mundo, com faturamento de 8,8 bilhões de dólares em 2006, recentemente adotou medidas drásticas para acelerar o lançamento de produtos e deixar para trás a imagem de empresa lenta e pouco inovadora. Em 2005, o ritmo de crescimento da Avon desandou, colocando em evidência a cabeça de sua presidente mundial, a americana Andrea Jung. Sentindo o perigo, Andrea anunciou uma grande redução na estrutura da companhia - dos 15 níveis hierárquicos de então, até 2009 restarão oito, resultando em mais de 3 000 demissões. Andrea espera conseguir uma redução de custos de pelo menos 700 milhões de dólares por ano, folga financeira que está sendo usada no desenvolvimento de novos produtos, em marketing e em treinamento das equipes de revendedoras.

Depois que uma decisão dessas é tomada, vem a difícil tarefa de fazer com que ela saia do papel e mobilize toda a empresa. A subsidiária brasileira da americana Kimberly-Clark, fabricante de produtos de higiene e beleza, tem se dedicado no último ano a um trabalho minucioso de comunicação com seus clientes - varejistas e o próprio consumidor final - para colocar em prática sua estratégia de sofisticar a linha de produtos. A decisão é especialmente arriscada porque os demais concorrentes estão fazendo o trajeto inverso, correndo atrás da população de baixa renda. Desde 2005, todos os lançamentos da empresa são produtos mais sofisticados - até o papel higiênico da marca Neve, carro-chefe da Kimberly-Clark, foi incluído no projeto e atualmente distribuído como brinde uma lata com ilustrações do estilista mineiro Ronaldo Fraga. A participação dos chamados produtos premium subiu de 15% para 30% no faturamento total da companhia no Brasil, que no ano passado somou 1,7 bilhão de reais. "Estamos conseguindo convencer os funcionários e os varejistas de que apostar em produtos com margens maiores é vantajoso para todos", diz João Luiz Damato, presidente da Kimberly-Clark na América Latina.

Esse trabalho de convencimento é fundamental para que qualquer mudança seja bem-sucedida. A recente entrada do Citibank no segmento de varejo brasileiro, há cerca de um ano, pode ilustrar a distância entre a visão da empresa e a percepção do mercado. A decisão de apostar nesse segmento representa uma ruptura com sua tradicional atuação no país, até pouco tempo atrás muito voltada para o mercado corporativo. Trata-se do mais agressivo plano de crescimento desde que o banco se instalou no Brasil, em 1915. No ano passado, o Citi abriu mais de 100 pontos-de-venda, entre novas agências bancárias e unidades de sua financeira, a CitiFinancial. A meta é mais do que dobrar o número de agências para 600 pontos até 2009. Para os especialistas, embora a investida no varejo seja uma das poucas oportunidades de o banco crescer no país, o direcionamento a dois públicos bem diferentes - de classe média alta via banco e C e D por meio da financeira - deixa certa dúvida no ar que poderia comprometer o sucesso do negócio. "Não está claro aonde o Citibank, que sempre teve uma imagem elitizada no Brasil, quer chegar", diz o especialista no setor financeiro Antonio Bento Furtado de Mendonça Neto, vice-presidente da consultoria francesa Solving International.

Outra armadilha é tomar uma decisão - e divulgá-la - sem que a casa esteja em ordem. O gigante do varejo Wal-Mart tem recebido críticas nos últimos meses justamente por isso.

Ao tentar amenizar a fama de mau empregador que conquistou ao longo do tempo, o Wal-Mart elegeu a sustentabilidade como uma de suas principais bandeiras. O antes avesso à mídia Lee Scott, presidente da rede, agora não perde uma oportunidade de aparecer em programas de entrevistas na televisão e divulgar sua simpatia por produtos orgânicos ou projetos de instalação de energia solar nas lojas da empresa. Isso, porém, não tem cessado as brigas com seus funcionários (teoricamente, um grupo que deveria receber atenção especial de uma empresa com preocupações socioambientais). Em outubro de 2006, um júri da Filadélfia condenou a empresa a pagar uma indenização de 78 milhões de dólares a 185 000 trabalhadores por jornadas abusivas de trabalho. Um recente estudo feito pela consultoria McKinsey mostrou que as notícias negativas sobre a empresa afetam as vendas. Até 8% dos consumidores ouvidos afirmaram ter deixado de fazer compras no Wal-Mart devido à sua reputação. Também pairam dúvidas sobre até que ponto o modelo de negócios que levou a empresa a ser o que é hoje - baixos custos e baixos preços - pode ser influenciado pela nova estratégia. Caso seja, quais as conseqüências futuras? É o tipo de incerteza que homens de negócios como Scott vão ter de encarar cada vez mais daqui para a frente. Fugir disso, está provado, não é a decisão mais sábia.

Fonte: Exame, ano 41, n. 5, p. 78-81, 28 mar. 2007.