

O inferno da Crocs

Luciana Barreto

Como uma empresa que conquistou milhões de consumidores no mundo inteiro com seus sapatos de borracha colorida entrou numa crise que parece ameaçar a própria sobrevivência.

Há apenas dois anos, tudo parecia perfeito para a fabricante americana de calçados Crocs. Suas sandálias de borracha colorida -- criadas pelos velejadores Scott Seamans, George Boedecker e Lyndon Hanson, que queriam um calçado para barcos que fosse antiderrapante e bem confortável -- ultrapassaram os limites do convés e eram vistas nos pés de consumidores mundo afora. Os atores Al Pacino e Jack Nicholson usavam. Sergey Brin, um dos criadores do Google, usava. Até o então presidente George Bush foi fotografado, de bermuda, calçando um Crocs preto.



No ano passado, quando milhares de consumidores começaram a conter os gastos, com medo da crise econômica, a Crocs sofreu. A alta durabilidade das sandálias, que até então parecia ser uma vantagem competitiva, contribuiu com o problema -- por que comprar um Crocs novo se o que já está no armário parece intacto?

Em 2008, o faturamento caiu quase 15% em relação a 2007 -- e uma dívida de 17 milhões de dólares se acumulou. Começou a circular o boato de que a Crocs não resistiria por muito tempo. Numa entrevista ao jornal americano Washington Post, o investidor Damon Vickers, do fundo de capital de risco Nine Points, chegou a dizer: "A Crocs morreu e não sabe".

Segundo analistas, a Crocs foi vítima de um mal que pode até matar muitos pequenos e médios negócios nos primeiros anos de vida -- decisões expansionistas que envolvem um grau de risco muito maior que o previsto. Nos tempos de bonança, para responder a novos pedidos que chegavam de vários países, a Crocs espalhou fábricas pelo mundo, em países como Bósnia, China e Brasil -- algumas em lugares onde a mão de obra não é nada barata, como o Canadá. Com a queda no ritmo de crescimento, as vendas não trouxeram o retorno do investimento no tempo esperado em Niwot, no estado do Colorado, onde fica a matriz da empresa.

Com o crescimento acelerado, muitas decisões que envolveram grandes investimentos -- como a inauguração de novas fábricas -- foram tomadas sem um planejamento mais detalhado. "A expansão foi tão rápida que nem deu tempo de pensar nos problemas que poderiam aparecer", disse Andrew Schmitt, presidente da Crocs na América Latina, a EXAME PME.

Numa tentativa de cortar custos fixos, quase todas as fábricas da empresa foram fechadas. A unidade brasileira, na cidade paulista de Sorocaba, cerrou as portas em novembro de 2008. "Foi uma decisão estratégica", diz Schmitt. Ao final dessa reestruturação, toda a produção dos Crocs ficou restrita a dois países: México e China.

A Crocs atravessou o inferno depois de um período de muita prosperidade. O grande público não deu a menor bola para as críticas de diversos especialistas em moda, que gostavam de dizer que a sandália era horrorosa. O sapato tornou-se objeto de desejo -- dos campos de arroz da Tailândia às ruas cosmopolitas de Londres, onde a Crocs chegou até a implantar lojas próprias, era difícil encontrar quem não conhecesse o calçado. Em 2007, o faturamento da Crocs atingiu 847,4 milhões de dólares -- mais que o dobro do ano anterior.

Arrumar dinheiro não foi problema. Em 2006, a Crocs lançou ações em bolsa. No IPO, o fundador Boedecker amalhou 21,9 milhões de dólares. Naquela ocasião, entraram para os cofres da empresa mais de 200 milhões de dólares, no que foi considerada a maior oferta de papéis no setor de calçados já ocorrida.

Os recursos serviram para o desenvolvimento de negócios que tinham na própria Crocs seu escopo final. A Crocs adquiriu a Jibbtiz, que fabricava enfeites para os Crocs, e a Fury Hockey, que desenvolvia material esportivo com a resina Croslite, a mesma do calçado. No ano passado, a empresa fechou a Fury Hockey. E a Jibbtiz se tornou um departamento da Crocs.

As medidas começaram, aos poucos, a trazer alguns resultados. O faturamento do segundo trimestre de 2009 fechou em 197,7 milhões de dólares -- 46% mais do alcançado no trimestre anterior, mas ainda 11% menos que o mesmo trimestre de 2008. O caixa da empresa melhorou -- no primeiro semestre, aumentou 50%. A Crocs também conseguiu quitar seu débito de 17 milhões de dólares. No dia seguinte à divulgação desses números, o preço da ação da empresa na bolsa de Nova York subiu cerca de 30%. "Os resultados foram melhores do que o esperado", disse John Duerden, presidente mundial da companhia, durante a conferência aos investidores. "Estou orgulhoso." Na ocasião, Duerden aproveitou para alfinetar aqueles que fizeram profecias pessimistas sobre a marca: "Os rumores da nossa morte foram muito exagerados", disse ele, parafraseando a célebre frase proferida pelo escritor americano Mark Twain ao desmentir uma notícia, equivocada, em que fora dado como morto.

BARRETO, Luciana. O inferno da Crocs. **Exame PME**. São Paulo, out. 2009. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br>>. Acesso em 16 out. 2009.