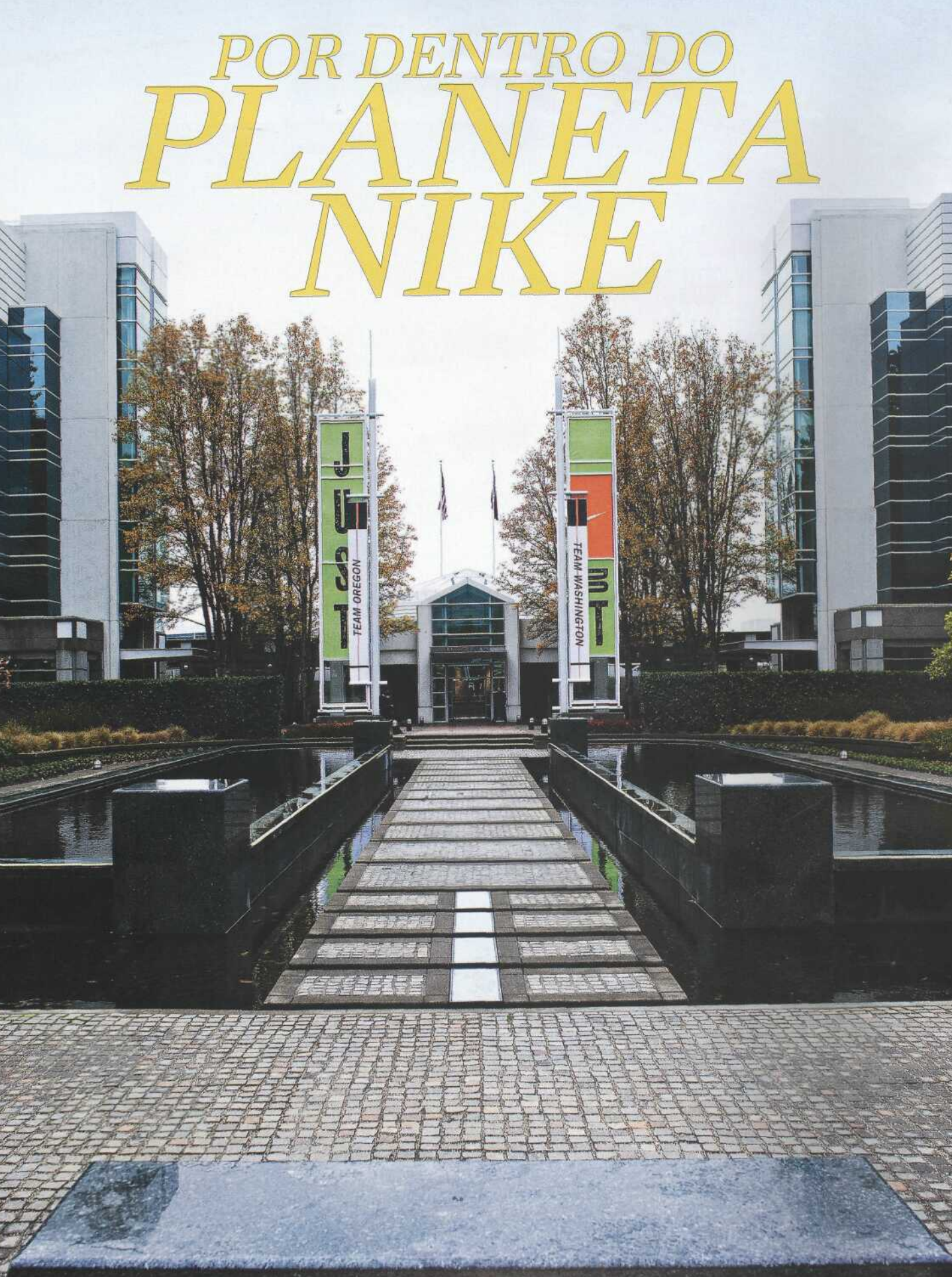
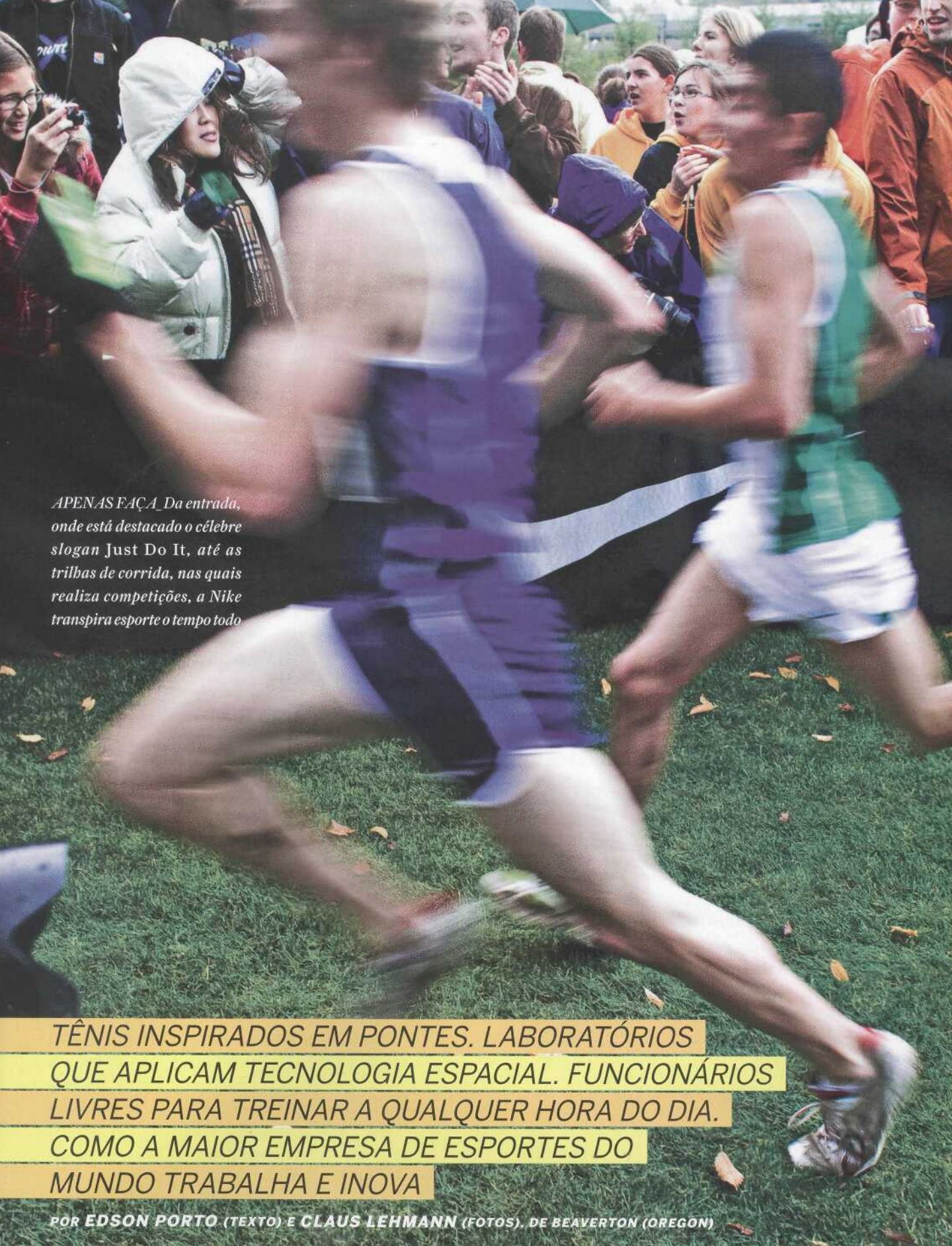
POR DENTRO DO PLANETA NIKE





APENAS FAÇA_Da entrada, onde está destacado o célebre slogan Just Do It, *até as trilhas de corrida, nas quais realiza competições, a Nike transpira esporte o tempo todo*

TÊNIS INSPIRADOS EM PONTES. LABORATÓRIOS QUE APLICAM TECNOLOGIA ESPACIAL. FUNCIONÁRIOS LIVRES PARA TREINAR A QUALQUER HORA DO DIA. COMO A MAIOR EMPRESA DE ESPORTES DO MUNDO TRABALHA E INOVA

POR **EDSON PORTO** (TEXTO) E **CLAUS LEHMANN** (FOTOS), DE BEAVERTON (OREGON)

Foto

A utilização deste material é exclusiva para fins educacionais

A AMERICANA NIKE PERTENCE ÀQUELE ESCASSO time de companhias reputadas por revolucionar o setor em que operam. Maior fabricante mundial de artigos esportivos, a Nike foi pioneira no movimento de terceirização da produção, que acabou por se tornar um padrão global. Sem fábricas próprias, a empresa passou a se concentrar na inteligência de marketing, design e inovação. Também transformou sua marca em um ícone mundial ao casar cultura popular com esportes e elevar o culto ao atleta a um ponto nunca antes imaginado. Nesse processo, criou o marketing esportivo moderno e produziu uma legião de milionários. Por trás dessas decisões havia sempre a cabeça do fundador, Phil Knight. Conta-se que quando Knight assistiu a Tiger Woods, então com 20 anos, vencer pela terceira vez seguida o campeonato amador de golfe dos Estados Unidos, em 1996, comentou: "Espero que a gente contrate esse garoto. Senão, espero que ele vire médico".

Embora Woods estudasse economia na Universidade de Stanford, Knight acabou sendo responsável por tornar qualquer preocupação acadêmica do jogador uma questão supérflua: dias depois da vitória, ele pagou US$ 40 milhões para fechar um contrato de cinco anos com o atleta. Muitas vezes descrito como genial, enigmático, idiossincrático, competitivo e imprevisível, Phil Knight construiu, em quatro décadas, seu império esportivo com tacadas como essa. A simbiose entre empresa e criador é tão profunda que por três vezes Knight flertou com a aposentadoria, mas teve de retomar as rédeas para mudar o rumo e salvar a companhia do desastre. Por muito tempo, especulou-se que a Nike jamais sobreviveria à sua partida.

O executivo que está mudando essa percepção é Mark Parker, 54 anos. Um veterano que ingressou na companhia em 1979, Parker completa agora em janeiro quatro anos como o número l da Nike. "Phil Knight é um ícone, não só para a Nike mas também

A NIKE EM NÚMEROS

- FUNDAÇÃO_Janeiro de 1964
- FATURAMENTO_US$ 19,1 bilhões
- FUNCIONÁRIOS_34 mil
- PAÍSES EM QUE ATUA_Mais de 160
- ESCRITÓRIOS PELO MUNDO_75
- FÁBRICAS CONTRATADAS_Cerca de 700
- LOJAS PRÓPRIAS_674
- PARES DE TÊNIS POR ANO_300 milhões

POR MUITO TEMPO ESPECULOU-SE QUE A NIKE NÃO SOBREVIVERIA À PARTIDA DE SEU FUNDADOR PHIL KNIGHT. SEU SUCESSOR, O CEO MARK PARKER, MUDA ESSA PERCEPÇÃO

Foto

Material de uso exclusivo para fins educacionais

para o mundo dos esportes", afirma Parker. E quão desafiador tem sido substituir um mito? "Eu vejo menos como um desafio e mais como uma oportunidade de continuar a cultivar uma cultura que é incrivelmente especial e poderosa", diz Parker, em sua sala repleta de objetos, brinquedos, quadros e fotos no QG da companhia em Beaverton, uma pequena cidade ao lado de Portland, no estado de Oregon. Alto e esguio, ele parece ser uma síntese de seu chefe Knight, hoje na presidência do conselho de administração, e do outro sócio fundador da Nike, o técnico de corridas Bill Bowerman, já morto, e tido como o primeiro grande inovador da empresa. Assim como Knight, Parker foi um corredor apaixonado, na juventude, que gostava de percorrer grandes distâncias. Tiago Pinto, diretor de marketing da Nike do Brasil, diz que uma das cenas mais marcantes para ele quando trabalhou na matriz, por dois anos, entre 2006 e 2008, era ver o CEO freqüentar uma trilha de corrida famosa ao lado de muitos funcionários. "Depois do treino ele se reunia na lanchonete conosco, com o barro cobrindo suas pernas." Recentemente, Parker trocou as corridas pela bicicleta devido a um problema nos joelhos. Mas além dos vínculos com o esporte, ele possui um longo currículo na área de inovação.

UM HOMEM DE PRODUTOS

Ainda estudante de administração na Universidade da Pensilvânia, Parker costumava mexer em seus tênis, adicionando espuma nos solados e criando proteções com neoprene nas meias. Empregado como designer, trabalhou ao lado de Bowerman e desde então se envolveu diretamente em dezenas de projetos. O mais decisivo foi a criação do Air Jordan, lançado em 1985 como o tênis do então desconhecido jogador de basquete Michael Jordan, que se tornou o maior sucesso de vendas da história da Nike. Parker foi também responsável pela implementação do primeiro laboratório de pesquisas esportivas, em 1980, e é visto internamente acima de tudo como um homem de produto. Com freqüência vai aos centros de inovação para questionar o que está sendo desenvolvido ou apontar os projetos promissores. "Ele é provavelmente um dos melhores gestores de produtos que existe", afirma o designer Jay Meschter, uma das principais estrelas criativas da Nike.

Em uma empresa que costuma mudar os gestores de função a cada dois ou três anos, para incentivar uma visão global do negócio, Parker ocupou 12 posições antes de chegar a CEO. Em 2001, assumiu a copresidência de marcas, ao lado do colega Charles D. Denson. Tinha-se como certo que um dos dois seria o próximo comandante. Mesmo com toda essa

Foto

experiência, só chegou ao topo depois de um imprevisto. Em 2004, Knight decidira mais uma vez sair de cena, após perder um dos dois filhos num acidente de mergulho. Foi buscar um sucessor no mercado, por acreditar que a Nike precisava de sangue novo e um currículo que misturasse bom desempenho financeiro com a habilidade para controlar múltiplas marcas. A escolha recaiu sobre o executivo William Perez, cuja carreira foi construída na SC Johnson, fabricante de material de limpeza. Knight via nele a combinação entre a experiência profissional e um perfil de quem entendia o que era uma companhia com uma cultura insular. Foi provavelmente um dos julgamentos mais equivocados de Knight. Ao perceber que Perez não conseguiria se integrar ou entender o que faz a Nike ser o que é, ele se voltou para Parker.

Knight criou na empresa uma cultura extremamente informal, baseada nos princípios de ampla autonomia e responsabilidade. Os funcionários podem coordenar os próprios horários e treinar a qualquer momento do dia. Jogos e aulas de ginástica são constantes e as academias nunca estão vazias. "Participei de muitas reuniões fazendo ginástica", diz Cristian Corsi, presidente da Nike do Brasil, que viveu em Portland entre 2002 e 2003. Uma das áreas centrais do campus da empresa é dominada por dois gramados de futebol profissionais, batizados de Ronaldo Fields, em referência ao jogador brasileiro que até hoje é um dos atletas mais importantes da Nike. *Os* campos formam uma pequena parte da estrutura. Há ainda um terceiro campo de futebol, uma pista oficial de corrida e quadras de tênis e basquete, além de duas modernas academias de ginástica.

O desenho desses espaços físicos não é aleatório e se reproduz em menor grau nas principais filiais pelo mundo, incluindo a brasileira. A intenção é cultivar o espírito de um negócio feito por esportistas para esportistas. A lógica é simples: como atletas ou apaixonados por esportes, os funcionários vão conseguir entender melhor as necessidades e os desejos do consumidor. Um exemplo de como essa atenção gera frutos é

A NIKE DÁ AUTONOMIA E COBRA RESULTADOS DOS FUNCIONÁRIOS. ELES FAZEM SEU HORÁRIO E PODEM TREINAR A QUALQUER HORA EM DUAS ACADEMIAS

Material desenvolvido para fins educacionais

um modelo inovador de tênis batizado de Nike Free. Em conversas com treinadores e colegas de corridas, os designers descobriram que alguns deles utilizavam um método de treinamento pouco comum: correr descalços sobre a grama. Os adeptos afirmavam que isso os fortalecia e ajudava na prevenção de lesões. A teoria foi testada à exaustão no laboratório de pesquisas esportivas e, quando se concluiu que de fato havia benefícios, foi dada a partida na produção.

Knight, que por vezes se comunicava com acenos de cabeça e frases enigmáticas, era adepto de um estilo radical de delegação. Cevou a fama de escolher as pessoas certas para os postos certos, e depois sair da frente. Scott Bedbury, consultor e autor de *O Novo Mundo das Marcas e* ex-executivo responsável por um dos slogans mais relevantes da história da propaganda, o Just Do It (algo como Apenas Faça), conta que ao assumir o posto de diretor de publicidade corporativa, em 1987, descobriu que vigorava na empresa uma forte cultura oral, com pouquíssimos documentos que pudessem ajudá-lo a montar uma estratégia. "Qual a coisa mais importante que posso fazer por você neste momento?", perguntou ao chefe, durante uma reunião. Knight respondeu: "Faça coisas grandes". Ao que Bedbury replicou: "Mas e se eu por acaso cometer um erro?". Knight disse que ele não deveria se preocupar com isso: "Só não cometa o mesmo erro duas vezes".

Segundo Margaret Gilliam, analista de mercado que monitora a Nike desde a abertura de seu capital, em 1980, Parker é um sujeito muito identificado com a cultura da Nike. "Não está reinventando a roda, mas aperfeiçoando-a", diz. É um CEO incumbido de liderar uma reestruturação às avessas: está radicalizando, em vez de mudar práticas tradicionais da empresa. Uma delas é a obsessão pelo contato com os consumidores, a quem os funcionários sempre se referem como atletas. Parker substituiu as antigas divisões de produtos calçados, roupas e acessórios por seis categorias: futebol, basquete, corrida, esportes de ação, roupas esportivas e itens para mulheres. Essas áreas ganharam autonomia e funcionam hoje virtualmente como núcleos, com equipes dedicadas de designers e pessoal de marketing, vendas e promoções. Parker também cortou 5% da mão de obra direta, ou 1,75 mil pessoas, e reorganizou as regiões geográficas. O corte atingiu principalmente camadas intermediárias de gerenciamento e diminuiu a distância entre o topo e a base. O número de regiões cresceu de quatro para seis, com a criação de áreas exclusivas para a China e o Japão, que não existiam, e um agrupamento de países de mercados emergentes, do qual o Brasil faz parte. Com isso, o caminho das principais filiais até o topo também foi encurtado.

PARKER FOI INCUMBIDO DE UMA REESTRUTURAÇÃO ÀS AVESSAS: RADICALIZAR A CULTURA, EM VEZ DE MUDAR PRÁTICAS TRADICIONAIS

Ao ganhar agilidade, diversidade e ampliar a conexão com o mercado, Parker diz que espera alimentar com idéias a estrutura de inovação da Nike e mantê-la como uma fábrica de novidades em todas as áreas, dos produtos ao marketing. "Quero tornar a companhia ainda mais competitiva e relevante, por estar mais conectada aos atletas. E usar o conhecimento que nasce desse processo em inovações", afirma Parker. *(Leia a entrevista à página 76.)*

INOVAÇÃO RADICAL

Seus executivos sabem que a abertura de canais cada vez mais sofisticados de conexão com os consumidores não terá o retorno esperado se a empresa não for capaz de produzir inovações contínuas. É por isso que um prédio do campus de Beaverton que homenageia Mia Hamm, jogadora campeã de futebol, ocupa um espaço prioritário na estratégia da corporação. É nesse edifício que palpita o centro nervoso dos processos de inovação da Nike. Ali ficam os designers, as bibliotecas de materiais, um laboratório de tendências e os principais centros de pesquisa e desenvolvimento.

O mais importante laboratório foi batizado de Cozinha da Inovação. É onde surgiu a maioria das novidades relevantes geradas nos últimos anos. E é também um dos redutos mais secretos e reclusos do campus, o que não é pouco, para uma empresa que proíbe fotos em 75% dos prédios de sua sede. A entrada é vetada até para funcionários de outras áreas. Clientes só podem entrar na Cozinha depois de assinar um contrato de confidencialidade.

Descrito como um local caótico, repleto de computadores, bancadas de trabalho e vários tipos de equipamentos industriais utilizados na produção de calçados e vestuários, o laboratório começou a ser idealizado em 1999, ano em que morreu Bill Bowerman. Embora já não fizesse parte do dia a dia, ele era tido na Nike como o primeiro grande inovador e uma espécie de força inspiradora. Além disso, no mesmo período, Phil Knight estava em uma de suas tentativas de aposentadoria e os problemas se acumulavam. A Nike patinava depois de mais de uma década de desempenho espetacular. Do ponto de vista criati-

PASSO A PASSO

A história da Nike mistura inovação, marketing e polêmica

Evolução da empresa Evolução do tênis

1964

Com um aperto de mão e US$ 500 cada, Phil Knight e seu treinador Bill Bowerman criam a Blue Ribbon Sports para importar tênis da Onitsuka Tiger (hoje Asics), do Japão. A intenção é criar uma alternativa ao domínio da Adidas

1970

Bowerman desenvolve um modelo original de sola durante experiências com a tostadeira de fazer waffles. As solas se mostram mais aderentes do que as que existiam até então

1971

Nascem tanto o nome Nike, fruto do sonho de um funcionário com a deusa da vitória grega, como o logotipo, apelidado de *swoosh*. O logo foi desenhado por uma estudante de design chamada Carolyn Davidson, que recebeu US$ 35 pelo trabalho. Hoje a marca vale US$ 13 bilhões

1972

A relação com a Onitsuka é rompida e a empresa começa a contratar outras fábricas japonesas para produzir seus calçados. Depois viriam fábricas na China, no sudeste asiático e no Brasil

1972

É fechado o primeiro contrato de patrocínio com um atleta profissional, a então estrela do tênis Ilie Nastase

1974

O Waffle Trainer é o primeiro tênis da empresa a utilizar o solado de "waffles". O sucesso nos Estados Unidos é imediato

1975

Morre o corredor Steve Prefontaine, o primeiro atleta de alto desempenho a difundir a marca. Ele vira uma lenda dentro da empresa

1977

Um dos primeiros slogans a se tornarem mundialmente famosos é usado em pôsteres: There is no finish line (Não há linha de chegada)

1978

Um ano depois de entrar na Nike, o engenheiro aeroespacial Frank Rudy cria uma sola usando gás pressurizado para amortecer a pisada. O sistema foi patenteado com o nome de Air Sole e está entre as maiores inovações já feitas pela indústria de calçados esportivos. O nome da empresa muda oficialmente para Nike. A Blue Ribbon Sports deixa de existir no mesmo ano em que o polêmico tenista John McEnroe é contratado

1980

A Nike se torna uma empresa pública ao lançar 2,3 milhões de ações no mercado. É inaugurado o primeiro laboratório de pesquisa e desenvolvimento. Nele é possível testar vários aspectos da biomecânica e da fisiologia do corpo humano

1982

Dan Wieden e Dave Kennedy criam a agência de publicidade Wieden & Kennedy e conquistam a conta da Nike. Phil Knight apresenta-se à dupla dizendo que "odeia publicidade". Durante mais de 20 anos, a agência seria responsável por algumas das mais memoráveis campanhas da marca

1983

Knight afasta-se pela primeira vez. Meses depois, a companhia é surpreendida pela explosão da aeróbica, com o lançamento de produtos pela concorrente Reebok

1984

Um acordo de patrocínio de US$ 2,5 milhões é fechado com o ainda desconhecido jogador de basquete Michael Jordan. Seria uma das contratações mais importantes da história da empresa

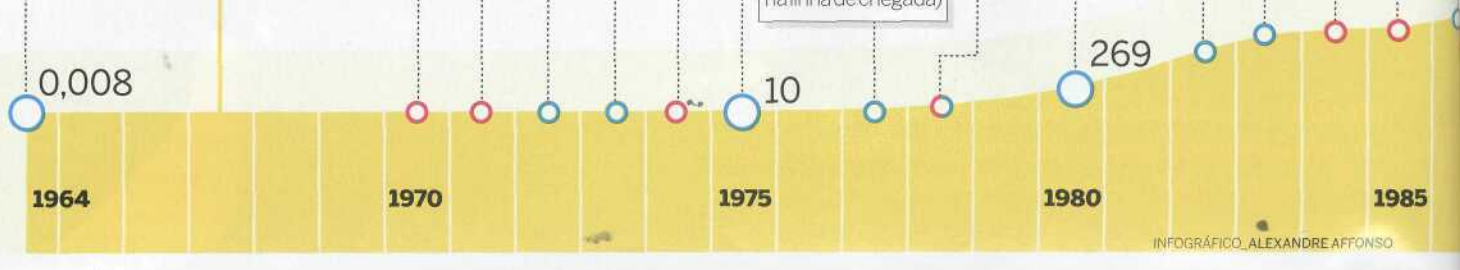
1985

O Air Jordan é lançado com um comercial no qual o jogador voa para a cesta. O tênis é o produto de maior sucesso da Nike até hoje

1986

A competição leva ao corte de 10% dos funcionários em dezembro. No ano seguinte, a Reebok conquista a liderança do mercado americano e o faturamento da Nike cai pela primeira vez

Faturamento desde a criação
Em milhares de dólares



INFOGRÁFICO_ALEXANDRE AFFONSO

1987

A propaganda do tênis Air Max gera polêmica por usar uma música dos Beatles como tema. Foi a primeira e única vez que a banda permitiu que isso acontecesse

1988

O slogan Just Do it (algo como Apenas Faça) é cunhado em uma reunião nos escritórios da Wieden & Kennedy. Foi considerado pela publicação *Ad Age* um dos dois melhores slogans americanos do século 20

1991

O diretor de cinema Spike Lee produz uma série de comerciais ao lado de Michael Jordan, que se torna um clássico nos Estados Unidos e dá início a uma nova década de expansão

1990

Inaugurado o quartel-general em Beaverton e a primeira Nike Town, loja-conceito criada para apresentar produtos ao público

1993

Lançado um dos primeiros programas de reciclagem de tênis do mundo. As solas são usadas para fazer pistas de corrida

1994

A Nike assina com Ronaldo um contrato vitalício estimado em US$ 100 milhões e começa a investir pesado em futebol. Michael Jordan e Tiger Woods são os outros dois atletas com contratos vitalícios

1995

A Seleção Brasileira passa a ser patrocinada pela empresa. Em pouco mais de uma década, o faturamento com futebol passaria de quase zero para US$ 1,5 bilhão

1996

Acusações sobre o uso de trabalho infantil e maus-tratos em fábricas da Nike, que começaram no início da década, ganham força e se espalham pelo mundo. ONGs passam a fazer campanhas contra os produtos da empresa

1997

A imagem negativa ligada às *questões trabalhistas* e à falta de apetite do mercado por produtos caros fazem com que o faturamento patine depois do alto crescimento dos anos anteriores. Knight se afasta do dia a dia

1999

Phil Knight retorna para fazer mudanças estruturais e contratações de novos executivos, inclusive o atual CFO, Don Blair

2000

Após 16 anos de estudos, é lançado o sistema Nike Shox, no qual a sola do tênis é formada por pilares que usam tecnologia inspirada em carros de corrida para melhorar o amortecimento. No mesmo ano, é lançada a Swift Suit, uma roupa que reduz o atrito com a pele em até 7%, o que pode representar uma melhora de 0,02 segundo nos 100 metros livres

2003

A compra da Converse marca uma fase de expansão por meio de aquisições

2004

Pela terceira vez em sua carreira, Knight resolve se afastar do comando. O substituto escolhido é uma surpresa: William Perez, um executivo do setor de produtos de limpeza

2006

O sistema que mistura um sensor de velocidade e distância com o iPod, o NikePlus, chega ao mercado. O produto se torna um enorme sucesso e hoje tem 2 milhões de usuários. Chega ao mercado também o Air Max, com uma sola sem espuma e quase completamente vazada. Mark Parker se torna o novo CEO, após Knight decidir que a experiência com Perez não deu certo

2008

A Olimpíada da China serve de palco para a apresentação do Flywire, tecnologia que permite mudar a forma como calçados são projetados, reduzindo ao mínimo a quantidade de tecido necessária para estruturar o tênis. Lança o Lunarlite, feito com uma espuma ultraleve. A Nike compra a Umbro e expande sua participação no futebol

2009

Nova fase de reestruturação, com co de 5% dos funcionários faturamento recorde d

US$19,179

2,235

3,789

8,995

9,186

12,253

14,955

1990 1994 1997 2000 2004 2006 2009

Foto

mite às pessoas customizarem as cores e os detalhes de centenas de itens do catálogo. Mas o plano de customização que está sendo cozinhado na Nike é o de um calçado para cada pé. Seus pesquisadores afirmam ter encontrado uma maneira de viabilizá-lo graças a um novo sistema batizado de Flywire. Essa tecnologia consumiu sete anos para ser desenvolvida e se inspirou em pontes suspensas. Em vez de se apoiar em camadas de tecidos para estruturar o calçado, o sistema usa a costura de fios finos e super-resistentes. Além de permitir a combinação de leveza com resistência, o Flywire utiliza um método de produção com máquinas de costura automatizadas - fabricar calçados ainda é uma atividade de mão de obra intensiva. "Estamos analisando modelos que têm grande precisão e autonomia, o que pode gerar uma flexibilidade de produção que não existe atualmente", afirma Meschter. Em uma indústria muito automatizada, o sonho da customização se torna mais fácil.

ESPORTE, ESPORTE, ESPORTE

A consciência de que está mudando para manter tudo como está fez com que o centro da estratégia de Parker seja reforçar as principais características da Nike, a começar pelo culto ao esporte. Na sede, parte das vagas do estacionamento leva nomes de atletas, incluindo os de Romário e Ronaldo. Cada um dos 17 edifícios espalhados em mais de 370 mil m^2 do QG são batizados em homenagem a esportistas ou treinadores. O prédio que abriga os escritórios dos principais executivos reverencia John McEnroe, o histriônico tenista dos anos 70. O centro de convenções se chama Tiger Woods e a maior academia de ginástica homenageia o ciclista Lance Armstrong. Nos corredores cobertos que ligam alguns desses prédios, a cada coluna é possível ver uma placa de bronze com personagens importantes da história corporativa, na maioria atletas. Nas áreas internas, dos halls de entrada aos corredores, isso se repete. É praticamente impossível olhar para qualquer lado e não deparar com uma foto, um pôster, um aparelho de televisão ou uma peça de memorabilia que lembre ao visitante que se está em um templo dedicado a esportistas. "Para quem gosta de esportes, ir para o trabalho é como ir para a Disneylândia todos os dias", brinca Jayme Martin, vice-presidente para mercados emergentes.

NA SEDE, É POSSÍVEL IDENTIFICAR AS DIFERENTES TRIBOS POR SUAS ROUPAS E TATUAGENS. CULTIVAR A DIVERSIDADE FAZ PARTE DA ESTRATÉGIA DA NIKE

Digitalizado desde o Brasil para fins educacionais

A reorganização por modalidades esportivas, implementada nos últimos anos, reforçou essa ligação dos funcionários com seus esportes. Também ampliou a necessidade de diversificação e flexibilização. Ao andar pelo campus ou almoçar num de seus refeitórios é possível identificar, a distância, as diferentes tribos da Nike. O pessoal ligado a esportes de ação pode ser localizado pelas roupas largas e descoladas, piercings e tatuagens. Os corredores se vestem de maneira mais contida e andam normalmente com agasalhos da marca. Os jogadores de golfe são os mais chiques. Mas a roupa não é a única diferença entre os grupos. Suas rotinas também variam bastante. na rua, não faz sentido ter alguém que chegue às 8 horas e saia às 17."

Com essa proximidade, a marca pretende também recuperar sua força nos segmentos em que perdeu a aura de invencibilidade. Um deles é o dos calçados de corrida de alta tecnologia. A despeito de dominar as vendas mundiais dos modelos esportivos, com uma fatia do mercado que tem girado em torno de 35%, a empresa perdeu espaço nos últimos anos na preferência de corredores de rua em vários países, inclusive no Brasil. "A Nike demorou para falar com o consumidor de corrida aqui e perdeu para empresas focadas somente nesse mercado, como a Mizuno e a Asics", diz Rodrigo Carneiro, sócio da Velocità, rede de lojas multimarcas. Quando se fala com treinadores e atletas amadores, em geral eles dizem que Nike é muitas vezes o primeiro tênis de um corredor, mas raramente o definitivo. E isso não ocorre apenas no Brasil. Na maratona de Nova York, por exemplo, marcas especializadas dominam o cenário.

A NIKE EXPLORA A MITOLOGIA ESPORTIVA, CONSTRUINDO HERÓIS E CONTANDO SUAS HISTÓRIAS. FOI COM ESSE ARQUÉTIPO QUE PROJETOU UMA MARCA DE SUCESSO

FUTEBOL E HIP-HOP

Como diretor de design para a área de futebol, o britânico Andrew Caine passa parte de seu tempo viajando para conversar com jogadores e acompanhar os jogos. "Precisamos encontrá-los para saber como podemos melhorar as chuteiras e entender suas necessidades", diz Caine. Já a agenda de um grupo de profissionais da divisão de esportes de ação, que visitou o Brasil em dezembro passado para discutir tendências, incluía um show de hip-hop e passear de skate à noite pela capital paulista. O funcionário brasileiro que recebeu o grupo não tem horário fixo. "Isso é normal na Nike", diz o presidente da subsidiária brasileira, Cristian Corsi. "Temos de nos conectar com o mundo que queremos atingir. Se esse mundo acontece na balada ou

Para os executivos da Nike, não se trata apenas de volumes de vendas, mas de uma questão de autenticidade. Boa parte de sua mística é construída em torno de ter os melhores e mais inovadores produtos. Sem a confirmação da elite de usuários amadores, fica difícil espalhar o apelo. "Esse é um nicho muito pequeno para nós, que servimos a um conjunto muito maior de corredores", afirma Corsi. "Mas com nossa reestruturação estamos atacando essa área." Um exemplo foi a realização, em outubro passado, de uma corrida de revezamento inédita de 600 quilômetros de distância entre o Rio de Janeiro e São Paulo, da qual participaram 200 corredores amadores selecionados em clubes de corrida de todo o país. Eles passaram três dias competindo com alguns dos modelos mais sofisticados da marca nos pés. Dificilmente a experiência vai provocar uma mudança imediata, mas a intenção é se aproximar dessas pessoas e mostrar que os produtos da empresa podem competir com as marcas mais especializadas.

MITOS E RELIGIÃO

Um dos aspectos mais curiosos da cultura da Nike é como a empresa se aplica na prática de construir heróis e contar histórias. Foi com esse arquétipo da mitologia que a marca *se* projetou. *"A* competição esportiva proporciona o mecanismo que distingue homens comuns de heróis", diz Laurence Vincent, autor *de Marcas Legendárias.* "A Nike usa esse mito para criar uma das poucas plataformas de marca que não precisam se esforçar para contar sua história."

Dentro da mitologia corporativa, porém, o atleta mais reverenciado é um desconhecido hoje. Steve Prefontaine foi o melhor corredor americano de sua geração e emanava uma imagem que combinava rebeldia, brilhantismo e vitórias. Foi o primeiro competidor de alto nível a usar produtos da companhia, quando ela ainda se chamava Blue Ribbon Sports - a lenda interna é que o nome Nike surgiu do sonho de um funcionário com a deusa da vitória grega, em 1971. Prefontaine morreu em 1975 em um acidente de carro. Desde então passou a compor, ao lado de Bowerman e Knight, a tríade que representa a identidade e os valores da empresa. Valores que são reforçados desde a admissão.

Cada novo funcionário mergulha nessa herança ao freqüentar um curso de dois dias, com vídeos e palestras. A rua de entrada no campus em Beaver-

ton se chama Bowerman e o primeiro prédio do complexo, o Prefontaine, funciona como um misto de museu e capela, onde se venera a história corporativa. O paralelo com religião não é um exagero. Trata-se, provavelmente, de um caso único de multinacional em que funcionários tatuam no corpo a logomarca do empregador. O grupo que deu início a essa tradição se chama Ekin (inversão de Nike). É uma espécie de tropa de elite surgida nos anos 70, que visitava lojas de material esportivo com especialistas que instruíam sobre prevenção de lesões e organizavam cursinhos de vendas. Em novembro passado, durante um encontro mundial de Ekins, em Beaverton, seis deles foram até a pequena casa de tatuagem Black Hole, perto do campus, para gravar o logo da empresa na pele. "Dos seis, três saíram tatuados", diz o tatuador Derik Olsen, diante de um pequeno desenho do símbolo da companhia em um papel. "Os outros desistiram na última hora." Olsen calcula que pelo menos 30 pessoas saíram de sua loja com o *swoosh* no último ano e meio. "A empresa é uma religião, e as pessoas são convertidas. Eu ainda sou", diz Alejandro Pinedo, diretor-geral da Interbrand no Brasil e um ex-funcionário que tem o logo tatuado na perna esquerda.

Histórias como essas ajudam a criar em torno da Nike uma aura que, na prática, contribui para atrair talentos. Não é incomum encontrar quem não se veja trabalhando em outro lugar. É o caso do americano Jayme Martin. Com uma carreira bem-sucedida em contabilidade, ele resolveu se inscrever em um MBA em Harvard com um único objetivo: ir trabalhar na Nike. Isso, mesmo sem conhecer ninguém da empresa ou sequer ter ido uma única vez a Beaverton. Martin revelou seu plano no primeiro dia de aula. "Cresci vendo o desenvolvimento da Nike e sempre nutri um desejo de fazer parte dele", afirma.

Durante os dois anos de estudo, ele manteve a idéia fixa. "Depois de um tempo, a minha mulher começou a dizer que eu deveria pensar em uma alternativa, para o caso de terminar meu período de reciclagem e não conseguir o emprego." Mas ele diz que isso nunca passou por

"SOMOS OBCECADOS POR INOVAÇÃO"

O MAIOR DESAFIO DE **MARK PARKER**, O ATUAL CEO DA NIKE, É PREENCHER O ESPAÇO DEIXADO POR PHIL KNIGHT. PARA FAZER ISSO, ELE COMANDA UMA REESTRUTURAÇÃO QUE APROFUNDA O LEGADO DE SEU ANTECESSOR

Conteúdo deste artigo é exclusivo

QUEM ENTRA PELA PRIMEIRA VEZ NA sala de Mark Parker, CEO da Nike, impressiona-se com a quantidade de objetos, brinquedos, quadros, fotos e memorabilia. Depois de passar por um ambiente relativamente mais sóbrio, onde trabalham os vice-presidentes, o visitante se depara com uma camisa amarela emoldurada, assinada pelo ciclista Lance Armstrong. "Essa ele usou na vitória do Tour de France de 2005", diz Parker, referindo-se à prova mais difícil do ciclismo mundial e a um dos atletas mais bem-sucedidos já patrocinados pela Nike.

Entre artigos esportivos e fotos de figuras importantes na história da companhia, muitos dos objetos que abarrotam estantes, escrivaninhas e até a mesa de vidro do executivo não têm a ver diretamente com esporte. São obras de artistas urbanos, inclusive brasileiros, e o que os especialistas chamam de brinquedos de arte, ou toy art. Eles compõem a enorme coleção que Parker acumula em viagens pelo mundo, um testemunho de sua vocação de designer. Nesta entrevista a Época NEGÓCIOS, Parker comenta as mudanças que conduz desde que chegou ao comando da Nike, em 2006.

Como é substituir Phil Knight? Trabalhei com Phil Knight por 30 anos, desde que cheguei à empresa, e ele tem sido uma grande fonte de inspiração, assim como o outro cofundador, Bill Bowerman. Tenho fotos deles aqui nas paredes do meu escritório. Eu me relaciono com o Phil de uma forma muito natural. Sempre tivemos uma excelente comunicação. É uma pessoa eclética, assim como era o Bill, o que eu gosto. Tendo a gravitar em torno de pessoas assim. Ele é um mito, um ícone, não apenas para a Nike mas também para o mundo dos esportes. Acabamos de passar um dia juntos durante o encontro do conselho de diretores. Ele tem muita confiança em mim e isso é algo que se desenvolveu ao longo dos anos. Mas fora as reuniões do conselho, não interagimos regularmente. Talvez duas ou três vezes, de forma bem breve e informal.

Mas substituí-lo como gestor não é um grande desafio? Vejo menos como um desafio e mais como uma oportunidade de continuar a cultivar uma cultura incrivelmente especial e poderosa. O espírito de inovação, a conexão com o atleta, a fixação em novidades que são efetivamente relevantes... são todos elementos centrais. Os melhores atributos dos esportes são os melhores atributos da Nike. É muito natural por aqui, temos muitos atletas. Fui um corredor competitivo, assim como Phil. Você encontra pessoas que foram atletas de alto nível, alguns até ganharam medalhas olímpicas. Há um grande sentimento de trabalho em equipe, adoramos nos unir, dividir idéias e competir, não entre nós, mas em relação ao nosso potencial.

O que o fato de a Nike ter como CEO um profissional com um longo currículo em design revela sobre a empresa? Acho que meu histórico em design aponta para como o produto é importante para a nossa cultura. Nosso sucesso é fundamentalmente baseado na força de nossos produtos. Somos uma empresa obcecada com inovação de produtos, e com inovação em geral. Por isso, valorizamos o design no mais alto nível. Sinto que é uma grande oportunidade para mim, vindo de uma experiência como essa, chegar a uma posição de liderança e poder ajudar a levar isso a um patamar ainda mais alto.

O que vocês fazem para manter a companhia inovadora e criativa? Reorganizamos a empresa para que as divisões se dediquem a categorias de esportes. Cada esporte está hoje estruturado quase como uma companhia individual. Se formos visitar a área de skate, ela se parece com uma empresa de skate. As pessoas são novas, têm tatuagens, usam piercings, são muito conectadas com a cultura desse esporte e dos esportes radicais. Já a área de golfe é diferente. Quebramos a grande Nike em vários grupos menores, competitivos e profundamente conectados com seus públicos. São times que mergulham no esporte para retirar sacadas profundas desses universos e transformar isso em inovações de produtos, em comunicação, em mensagem. Permanecer conectado com o atleta e com o consumidor é crítico para nós.

Quais são os resultados desse processo? Ele está dando frutos? Sim, totalmente. Se tomarmos como exemplo o trabalho que estamos fazendo em futebol, à medida que nos preparamos para a Copa do Mundo na África do Sul, sabemos que vamos apresentar algumas das melhores inovações que já fizemos nesse esporte. Serão lançamentos muito relevantes tanto do ponto de vista de performance como cultural.

A reestruturação ocorreu porque a empresa está se tornando muito grande e vem perdendo a conexão com os consumidores? A reorganização é mais uma evolução natural dentro da empresa. Parte da força da Nike é

Artigo de uso exclusivo para fins educacionais

que somos capazes de mudar quando a mudança não parece necessária. Muitas companhias têm de enfrentar um problema, um obstáculo, antes de mudarem. Mas nossa filosofia é que a distância entre a Nike e os nossos competidores é muito menor do que a distância entre a Nike e o seu potencial. Então nos focamos no nosso potencial e não em nos sentirmos bem sobre quanto somos melhores do que os nossos competidores.

Quando começou esse processo não havia relação com a crise, mas de alguma forma ele ajudou a preparar a companhia para a queda da economia mundial? A Nike tem um grande time de gestão, bem equilibrado. Venho de um histórico de design, mas me considero uma pessoa que usa tanto o lado direito quanto o lado esquerdo do cérebro. Acho que temos uma experiência forte e coerente em nosso time de gestão. Temos a habilidade de operar com excelência na área financeira ao mesmo tempo em que incentivamos a inovação, a criatividade e o design. Equilibramos essas coisas de tal maneira que nos permite sermos bem-sucedidos mesmo em tempos difíceis. E o último ano foi um dos anos mais difíceis da nossa história. Mesmo assim, fomos capazes de ganhar mercado sobre nossos concorrentes e melhorar nossa posição de liderança no mundo todo.

A Nike vai sair da crise diferente? Tomamos algumas decisões em 2009 para tornar a empresa mais forte. Tudo o que fizemos foi no sentido de conectar mais a empresa aos consumidores e aumentar a competitividade. Estamos também focando na disciplina financeira, para que possamos continuar apresentando resultados e equilibrando isso com um grande crescimento. Vamos sair dessa crise em uma posição ainda melhor para realizar o nosso potencial.

De onde virá o crescimento no futuro? Da China, dos mercados emergentes, da compra de outras empresas? Todas essas áreas são boas e importantes. A China é obviamente uma grande oportunidade para a Nike e muitas outras companhias. Nos sentimos muito bem em relação à nossa posição de liderança na China e estamos comprometidos a realizar o nosso potencial de crescimento lá, não apenas para a marca Nike, mas para o portfólio da empresa. O Brasil é outro enorme mercado para a Nike. É muito relevante por causa da cultura esportiva, muito rica e arraigada. O Brasil é um lugar fascinante, onde já estive várias vezes. A convergência de esporte, arte e música é algo em que nos encaixamos muito bem como marca. E agora, com a Copa do Mundo e a Olimpíada, isso vai ser acelerado e amplificado. O outro lado disso será ajudar o Brasil a realizar o seu potencial no cenário mundial, na arena do esporte.

A Olimpíada na China foi muito importante para o desenvolvimento da Nike no país. O senhor vê paralelos com o Brasil? Sim, acho que é um modelo. Para a Nike, as Copas do Mundo e as Olimpíadas representam um palco mundial, no qual apresentamos as últimas novidades em tecnologia, inovação e também sustentabilidade. Na China, aproveitamos para mostrar novos níveis de sustentabilidade que foram construídos nos produtos que muitos dos atletas usaram nos jogos. Também foi muito importante para construir a relação com as federações de esporte do país. A maioria dos times que competiram pela China era formada por times da Nike. E eles tiveram um desempenho de altíssimo nível, inclusive excedendo as expectativas. Também apoiamos programas para a comunidade e atletas novos, o que ajuda a desenvolver a cultura esportiva. Não vamos para um país apenas para ser parte do evento e depois ir embora. O objetivo é ajudar a construir a cultura esportiva de uma forma muito ativa.

Foto

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais

Foto

sua cabeça. Nos meses finais de estudo, Martin realizou um projeto no qual criava estratégias para a Nike. A pesquisa abriu portas e ele foi convidado para um cargo na área financeira. Em pouco tempo, passou para o segmento de produtos e, 13 anos depois, chegou à vice-presidência.

PELA REDE

A estratégia de chegar cada vez mais perto dos consumidores está se refletindo também em uma outra área central para a empresa: o marketing. Depois de passar muito tempo sem grandes orçamentos publicitários, em meados da década de 80 a Nike começou a reescrever a história do marketing esportivo e dos comerciais de TV. Em 1987, Phil Knight, um homem que na época afirmava não acreditar em propaganda, contratou a agência de publicidade Wieden & Kennedy e formou uma parceria que faria história, com comerciais de TV e anúncios clássicos, carregados de emoção, como o que apresentou ao público um Michael Jordan ainda desconhecido voando para uma cesta de basquete: "Quem disse que o homem não pode voar?". Campanhas dirigidas pelo cineasta Spike Lee também ajudaram a colocar o logo da companhia no imaginário popular do planeta. Data dessa época o slogan Just Do It. Knight encapsulou a lógica em uma frase: "Você não pode explicar muito em 60 segundos, mas, quando você mostra Michael Jordan, você não precisa. É simples assim."

O sucesso dos comerciais e das parcerias fechadas com atletas, que se revelaram uma mina de ouro, reverteu uma fase de declínio, na qual a Nike perdia terreno para a então ascendente Reebok. Estabeleceu ainda um novo padrão de marketing, que seria seguido por toda a indústria durante praticamente uma década e meia. Esse modelo, agora, está em transformação. "Acho que os dias das grandes propagandas, com os grandes atletas e os grandes tênis, não funcionam mais. A forma que as pessoas consomem histórias está mudando", disse a ÉpocaNEGÓCIOS Trevor Edwards, vice-presidente de marca global e o

NA DÉCADA DE 80, AS CAMPANHAS COM MICHAEL JORDAN E O SLOGAN JUST DO IT COLOCARAM A COMPANHIA NO IMAGINÁRIO POPULAR DO PLANETA

Proibido uso para fins educacionais

homem forte do marketing na Nike. A principal influência é obviamente a internet. Na visão da empresa, as pessoas têm uma opção cada vez maior de escolha, conexão e colaboração, principalmente por causa da rede mundial e da ampliação da concorrência, o que na opinião de Parker "claramente coloca o poder na mão dos consumidores".

Isso não quer dizer que os executivos estejam gastando menos dinheiro, apenas que investem de maneira diferente. Nos últimos anos, o orçamento de marketing da Nike tem girado em torno de 11% a 13% do faturamento, algo por volta dos US$ 2 bilhões anuais. A empresa não divulga detalhes de como distribui essa verba, mas dados de agências de publicidade americanas são um forte indicativo. Nos últimos dez anos, a média dos gastos com anúncios de televisão nos Estados Unidos caiu da casa dos 55% para um patamar próximo dos 30%. O dinheiro está sendo investido numa miríade de áreas que envolvem internet, eventos, serviços e em alternativas que misturam tudo isso.

COPA DO MUNDO

A reestruturação da Nike não foi motivada exatamente pela crise financeira internacional. Ela começou a ser colocada em prática ainda em 2006, quando a empresa passou a enfrentar uma concorrência feroz em todos os seus mercados e não pôde se dar ao luxo de ficar para trás na corrida da inovação ou da percepção de tendências. Parker sabe que as duas maiores crises da história da Nike aconteceram quando ela não conseguiu fazer isso. Em 1983, a companhia ignorou a onda da aeróbica nas academias e viu sua rival Reebok dominar esse segmento. Em pouco tempo a concorrente assumiu a liderança no mercado americano e, em 1987, ultrapassou a Nike em vendas. O jogo só começou a ser virado após o sucesso da campanha estrelada por Michael Jordan.

A segunda crise ocorreu no final da década de 90. A empresa não percebeu a tempo a queda de demanda por tênis caros no mercado americano e ainda foi atingida por acusações de uso de trabalho infantil nas fábricas subcontratadas na Ásia. As vendas, que haviam dobrado, entre 1994 e 1997, para US$ 9,2 bilhões, estagnaram, e em 2000 haviam recuado para US$ 9 bilhões. A recuperação passou por uma transformação profunda na liderança da companhia, com a contratação de vários executivos de fora e a criação de um código de responsabilidade social. Ainda hoje a empresa mantém uma equipe de 70 profissionais dedicados exclusivamente a monitorar as fábricas dos terceirizados.

EM 2009 A COMPANHIA ENFRENTOU UMA SÉRIA QUEDA DE VENDAS. EM UM TRIMESTRE, O FATURAMENTO GLOBAL CHEGOU A CAIR 12% , EM DÓLARES

O cenário atual não chega a ser ameaçador. De 2004 a 2008, a Nike ampliou seu faturamento a uma média de 12% ao ano. Além disso, sua maior rival, a Adidas, enfrentou nesse mesmo período as dores da incorporação da Reebok, que comprou em 2005, sem ter conseguido até agora materializar a prometida ameaça de tomada da liderança, ainda em poder da Nike, com uma participação de 35% ante 22% da concorrente. Apesar disso, não faltam desafios. Entre setembro e novembro passados, o faturamento global caiu 4% e, no trimestre anterior, a queda foi maior: 12% - ou 7%, quando se desconta a desvalorização da moeda americana. "O último ano foi um dos mais difíceis da nossa história", afirma Parker. Por ser uma empresa que atua em um grande número de segmentos e países diferentes, ela também enfrenta ameaças de todos os lados. Apenas no mercado de calçados ela compete com 13 empresas de porte mundial, além da Adidas.

O mais importante, porém, não são os resultados imediatos. Todo o mercado de artigos esportivos tem enfrentado quedas fortes. A grande questão para a Nike em sua nova fase é o que vai acontecer quando a crise passar. Parker afirma estar confiante de que a empresa sairá da recessão mundial melhor do que entrou. Ele não mexeu na meta, anunciada em 2007, de atingir o faturamento de US$ 23 bilhões em 2011. Para alcançar essa cifra, Parker está focado no portfólio dos principais esportes da companhia. Em março de 2008, após uma aquisição de US$ 582 milhões, a Umbro passou a fazer parte do conjunto de marcas controladas pela Nike, ao lado de Converse, Cole Haan e Hurley. Recentemente, a empresa se desfez de duas marcas pouco conhecidas no Brasil: a Bauer e a Starter. Fabricante de chuteiras e roupas para futebol, a Umbro se encaixa na estratégia global para essa área. Trabalhando com hóquei e roupas esportivas que eram vendidas no Walmart, a Bauer e a Starter não se encaixavam.

No final do ano passado, enquanto os pedidos nos Estados Unidos, ainda o principal mercado da Nike, caíram 4% e no Japão, 10%, nos mercados emergentes eles subiram 38%. Com exceção da China, que é tratada à parte por seu tamanho, os emergentes ainda representam pouco - giram em torno de 10%. A expectativa, porém, é que isso mude, graças particularmente ao Brasil, que se perfila entre

Foto

AOS 71 ANOS E DONO DE UMA FORTUNA DE US$ 9,5 BILHÕES, PHIL KNIGHT ESTÁ HOJE MAIS INTERESSADO EM SUA PRODUTORA DE FILMES E ATÉ EM ESCREVER UM ROMANCE

os 15 maiores mercados da Nike (a marca ocupa hoje a terceira posição no ranking nacional de vendas), mas recebe tratamento semelhante ao dos cinco prioritários. "Há uma conexão natural com o mercado brasileiro para nós e agora, com a Copa e a Olimpíada, isso vai ser acelerado", afirma Parker.

Como presidente do conselho e principal acionista, Knight ainda tem grande influência em todos esses movimentos estratégicos, mas desde que colocou Parker como CEO, o fundador se afastou de fato. Sua presença hoje na Nike é mais forte como fonte de inspiração. Há fotos dele espalhadas pelo campus e milhares de mensagens escritas por atletas e personalidades que lembram sua importância, em paredes de halls e corredores da sede. Há também uma mesa constantemente reservada no principal restaurante, com a edição do dia do jornal *USA Today*, seu preferido, para o caso de Knight resolver almoçar por lá, algo cada vez mais raro.

Aos 71 anos e dono de uma fortuna estimada em US$ 9,5 bilhões, Knight está hoje mais interessado em escrever e na sua produtora de filmes animados, chamada Laika. O interesse na produtora tem a ver com seu filho Travis, que trabalhava no local quando o estúdio quase faliu, em 2001, e foi salvo por Knight, que o comprou. Ele também gasta seu tempo nutrindo a idéia de escrever um romance, e chegou a freqüentar aulas na Universidade de Stanford, na qual se graduou como contador em 1962 e para a qual já doou mais de US$105 milhões. Seu interesse por livros e filmes é um sinal de que, pelo menos na sua opinião, Mark Parker está no caminho certo.

Sua aprovação se reflete na valorização das ações na era Parker. Embora tenham se mostrado voláteis em meio à crise do ano passado, entre 2004 e 2009, elas se valorizaram 60%, enquanto o Standard and Poor's 500, um dos principais índices da bolsa de Nova York, caiu 18%. O faturamento, no mesmo período, saltou de US$ 13,7 bilhões para US$ 19,1 bilhões. Tal como o presidente Barack Obama, Parker agora pode dizer "I can" (Eu posso), curiosamente um slogan criado w

A reprodução deste artigo é para fins educacionais

Fonte: Época Negócios, São Paulo, ano 3, n. 35, p. 60-82, jan. 2010.