Quando uma marca vira um monstro
Richard Tomkins

Se você é um maioral em publicidade, gestão de marcas ou relações públicas e está lendo este artigo em qualquer lugar diferente de Bentonville, Arkansas, eu espero que você não se importe muito se eu perguntar se está na plena posse das suas faculdades mentais. Quero dizer, não é todo dia que a maior empresa do mundo, com um faturamento anual muito superior a US$ 250 bilhões, percebe que precisa desesperadamente de uma nova imagem. Então porque você não está na soleira da porta da sede da Wal-Mart Stores com uma pasta recheada de idéias para remodelar a marca da muito criticada gigante do varejo?

Até recentemente, a chamada besta de Bentonville era admiravelmente taciturna na sua reação a alegações de que teria pago pouco e que teria explorado sua força-de-trabalho nos EUA, de que teria empregado trabalho em condições insalubres no exterior, de que teria inflado o déficit comercial dos EUA ao importar a maioria dos seus produtos e de que ela seria simplesmente poderosa demais, sufocando fornecedores e levando outras varejistas à falência, enquanto implementava implacavelmente o seu plano de walmartização da América. Finalmente, há duas semanas, porém, ela não resistiu. Em anúncios de página inteira, publicados em jornais de todo o país, Lee Scott, o executivo-chefe, declarou que a Wal-Mart não mais permaneceria calada quando falsas alegações fossem feitas sobre a empresa. Era chegada a hora de dizer a verdade: a Wal-Mart foi boa com os clientes, boa para as comunidades e boa para a economia dos EUA.

Como parte da campanha para fazer a sua mensagem ser ouvida, a Wal-Mart inaugurou um site chamado "Wal-Mart Facts" para defender o seu histórico sobre emprego, política de compras e assim por diante - embora, infelizmente, quando inseri "Wal-Mart Facts" em um mecanismo de busca, apareceu o próprio website da Wal-Mart ao fim de uma longa lista de outros que não havia notado antes, que criticavam a empresa. ("A Wal-Mart emprega aproximadamente 720 mil pessoas, começou um deles. Deste total, a maioria está qualificada para receber assistência federal". Deus do céu, eu não sabia).

Agora me permita transportá-lo para o outro lado do Atlântico, para o Reino Unido, onde a Tesco, outra varejista situada entre as maiores do mundo, apresentou algumas atualizações operacionais na semana passada. A Tesco, cuja rede de supermercados vende produtos não-comestíveis, assim como artigos de mercearia, é, de longe a maior varejista do Reino Unido; nas sete semanas encerradas em 8 de janeiro, porém, seu faturamento no Reino Unido disparou, aumentando em impressionantes 12% na comparação ano a ano, ampliando mais ainda a distância entre si e a concorrência.

Qualquer outra empresa poderia ter visto nesse fato um caso para comemoração, de triunfalismo, até. A Tesco, contudo, parecia quase constrangida por suas vendas em crescimento acelerado, minimizando as suas projeções de lucro para o ano cheio.

Estaria a Tesco preocupada em estar seguindo a mesma trilha da Wal-Mart e de ser acusada de causar a Tescorização do Reino Unido? Ela teria todo o direito de estar. Afinal, a Wal-Mart está sob fogo cerrado por deter apenas 8% de todas as vendas de varejo nos EUA. A Tesco tem 12% do mercado do Reino Unido.

Seja como for, as duas empresas são exemplos interessantes dos problemas que surgem quando empresas boas se tornam grandes. De acordo com a convenção, as empresas têm um ciclo de vida natural: começam pequenas, crescem, depois chegam a um tamanho em que em que ficam asfixiadas pela burocracia necessária para administrá-las. De vez em quando, porém, algo sai errado e uma empresa escapa do ciclo.

Quando observamos a Wal-Mart, empresa fundada sobre o princípio da oferta do menor preço possível, vemos uma varejista que se torna cada vez mais bem sucedida à medida que cresce, porque suas economias de escala e seu poder de derrubar os preços dos fornecedores crescem com ele.

As empresas também têm um outro ciclo de vida natural. Quando são pequenas, são populares: são azarões destemidos, concorrentes vigorosos e empreendedores audaciosos. Quando ficam maiores, podem ter um grande número de admiradores, se construíram um bom nome ou marca. Quando se tornam as maiores, no entanto, elas passam a ser vistas como gananciosas, arrogantes e insensíveis, como monopolistas repulsivos, como empresas tiranas e fanfarronas.

O problema para as empresas que atingem este estágio é que nada na sua história as preparou para ele. E, nesses dias, quando se tornam líderes de mercado, não precisam se preocupar apenas com os ressentimentos em função do seu tamanho - elas têm uma boa chance de se tornarem alvo de manifestantes contra a globalização, do lobby ambientalista, de ativistas das classes trabalhadoras e de um sem-fim de outros grupos de protesto. Neste ponto, os executivos que consumiram as suas vidas profissionais aprendendo a administrar empresas bem-sucedidas, de repente são chamados para se tornarem políticos, um papel que exige um conjunto completamente distinto de aptidões, para o qual tendem a ser completamente incompatíveis.

É claro, eles sempre podem lançar dinheiro sobre o problema, contratando exércitos de profissionais de relações públicas, consultores de reputação gerencial e coisas assim. Eles também podem tentar desarmar as críticas, associando-se a uma agenda de responsabilidade social corporativa extremamente cara.

E depois? Quando uma empresa é a maior em sua área, o crescimento adicional cedo ou tarde atrairá a atenção das autoridades de controle da concorrência. A paralisia, por outro lado, não é uma opção. Parece um pouco com desligar a turbina de um avião. Em negócios, parar de crescer é começar a morrer.

A conclusão a que chego é que há uma grave falha no sistema capitalista. Teoricamente, tornar-se a maior empresa no mundo deveria ser a síntese da distinção, excelência e sucesso; o ideal. Na prática, ela se transforma em uma maldição.

Em suma, sinto um pouco de pena de Scott. O falecido Sam Walton teve todo o prazer de desenvolver a Wal-Mart e transformá-la na empresa que se tornou. Scott está sobrecarregado com os problemas decorrentes da gestão do seu sucesso. Em negócios, com toda a certeza, é preferível viajar confiantemente a chegar ao destino.

Valor Econômico, São Paulo, 11 fev. 2005. Valor Empresas & Tecnologias, p. B2