1290000349
IE
TCC/UNICAMP Af66e
M749
UNICAMP
INSTITUTO DE ECONOMIA

Estudo de caso: Nike

Estratégia de Marketing e Terceirização da Produção

Aluno: Antonio Luiz Afonso
RA: 950225

TCC/UNICAMP
Af66e
IE/349

Índice:

Introdução.....pg 1

Capítulo 1.....pg 4

Capítulo 2.....pg 20

Capítulo 3.....pg 33

Bibliografia.....pg 37

1.INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo fazer um estudo de caso da Nike, uma empresa fundada por um praticante de corridas no final dos anos 60, e se tornou a maior empresa de material esportivo do mundo.

Para este trabalho em particular, tomaremos os métodos de administração utilizados por Phil Knight, fundador e presidente da companhia. O principal mérito de Knight à frente de sua empresa foi o seu caráter inovador, que é sem dúvida nenhuma uma característica da Nike. Foi ele quem em meados dos 80, quando a Nike era apenas "mais uma" empresa de calçados esportivos e dividia de forma igual o mercado com outras concorrentes, *reinventou* (como ele próprio diz) a empresa. Esta *reinvenção*, para ele era a associação da marca Nike às grandes figuras do esporte, de forma a "dar alma" aos produtos e criar um laço de familiaredade com os consumidores.

Isso transformou os tênis esportivos nos objetos de consumo mais procurados pelos jovens nos anos 80 e 90, ao ponto de haver filas nas lojas de material esportivo dos EUA nas madrugadas anteriores ao lançamento de determinado modelo de calçado. Segundo *Katz, 1994,* "...crianças que eram tecnicamente informadas sobre 'contraforte de calcanhar' e 'ranhuras funcionais' do mesmo modo que seus pais estavam familiarizados com o eixo de comando de válvulas e carburadores quádruplos...". Knight provou ser um bom empresário mesmo até quando Michael Jordan, que era o maior garoto-propaganda da empresa e nome de uma linha de produtos parou de jogar basquete e a Nike mesmo assim não saiu do topo do mercado mundial, conquistado no começo dos anos 90.

Outro método de Knight, foi a subcontratação internacional, na qual a Nike passou de uma empresa produtora de calçados esportivos à condição de administradora de uma rede de fábricas espalhadas pelo mundo, apenas cedendo a marca e fiscalizando para que os produtos tenham a qualidade Nike. Esta forma de administração, a subcontratação internacional vai ser estudada neste trabalho, de forma a compreender como ela traz benefícios para a matriz, reduzindo custos.

Este modelo de administração vem sendo usado agora por outras empresas, como a Levi's, que deixará de produzir para ter fábricas "franqueadas" pelo mundo. A idéia deste estudo é, portanto, ver até que ponto a "alma da Nike" (como diz *Katz*) foi o fator preponderante do crescimento avassalador da empresa nos mercados americano e mundial, em detrimento da estrutura produtiva inovadora de Knight, que se transformou em um marco da indústria pós-capitalista dos anos 90.

Capítulo 1: O surgimento e o crescimento no mercado

Em 1972, havia um método revolucionário de preparação física, que cada vez mais tinha mais praticantes e havia sido desenvolvido anos antes pelo Dr. Cooper; e Phillip H. Knight, ou Phil Knight, como é conhecido, era apenas um ex-atleta universitário que vendia tênis importados do Sudeste asiático no porta-malas de seu carro, percorrendo as universidades americanas, acompanhado de Bill Bowerman, seu ex-técnico de atletismo. O que este trabalho propõe é uma análise da trajetória desta empresa que nasceu batizada com o nome em homenagem à deusa grega da vitória, com um investimento de 500 dólares e hoje é, ao lado da Coca-Cola e do Mc Donald´s, por exemplo, uma das marcas mais famosas do mundo.

Phil Knight, o presidente da Nike, sempre foi um homem de decisões inovadoras e independentes, e com este perfil, tornou-se uma referência no que diz respeito à administração de um grande negócio. Outra peculiariade de Knight era a forma de administrar a empresa como uma família, como ele diz, e fazer com que seus funcionários gostem e acreditem no produto que fabricam.

Phi Knight estudava e era atleta, quando conheceu Bowerman, que ainda era treinador, na Universidade de Oregon em 1957. Phil Knight resolveu parar com o atletismo para estudar e rumou para a Standford Busines School,onde realizou um trabalho de MBA que o fez crer que a importação de calçados feitos no Japão, com mão de obra mais barata, poderia levar à tomada de uma parcela da quota de mercado da Adidas, a marca alemã que utilizava tecnologia japonesa e dominava o mercado dos tênis de corrida nos EUA. Em 1962, após se formar em Stanford, Knight viajou ao Japão com o intuito de representar a marca Tiger nos EUA, fazendo surgir a Blue Ribbon Sports (BRS). As sapatilhas Tiger começam a chegar nos EUA em1963. Bowerman se torna sócio de Knight em 1964, com cada um contribuindo com US$ 500 para a BRS.

A partir daí, Bowerman começa a trabalhar no design e na tecnologia dos produtos que vinham do Japão, para melhorar o rendimento nos calçados. Já em 64, os dois conseguem vender 1300 pares de sapatilhas, com ganhos da ordem de US$ 8000. Junta-se a eles um antigo rival , Jeff Johnson, que começa a vender seus tênis para distribuidores. Bowerman continua seus experimentos e a fábrica japonesa produz tênis segundo suas especificações, fazendo com que os Cortez Running Shoes se tornem os tênis mais vendidos

da marca Tiger. Em 1969, a BRS tem vários distribuidores, mais de vinte empegados e ganhos de aproximadamente US$ 300.000.

Em 1971, por US$ 35, um estudante desenha o que hoje pode ser considerado um dos mais famosos símbolos do mundo, o swoosh. A BRS deixa de ser apenas uma importadora para ter a sua própria marca, a Nike. Este lançamento foi feito nas seletivas para as Olimpíadas de Munique-72, e o jovem Steve Prefontaine, uma promessa de medalha de ouro olímpica, é um dos primeiros atletas a usar Nike. Para tristeza de Knight, " Pre " (como Prefontaine era chamado), não consegui medalha alguma na Olimpíada, mas continuava como esperança para as Olimpíadas de 76.Mas, infelizmente, Prefontaine faleceu em um acidente automobilístico. Desta forma, o plano de Phil de associar grandes atletas à marca Nike se adiava, pelo menos por enquanto.

Bowerman, com sua busca pela inovação, tem uma idéia um tanto excêntrica: derramar borracha liquida sobre a maquina de waffle de sua esposa para criar um novo tipo de sola. Assim surge o modelo "Waffle Trainer", que foi o primeiro sucesso de vendas da Nike. Com isso, as receitas atingem US$ 4.2 milhões.

Entre 1978 e 80, a Nike começa a vender tênis na Europa e África do Sul, o tenista Joe McEnroe passa a ser um dos "caras da Nike", e os modelos

com sistema de amortecimento a ar fazem com que a Nike atinja 50% do mercado americano e a nº 1 em tênis para atletismo. Corredores que usavam Nike quebram recordes mundiais nos 800m e 10000m. No ano de 1980, a Nike tem cercade 2700 empregados, abre um laboratório em Exeter e lança ações na bolsa, com as receitas atingem os US$ 269 milhões.

Ele começou a fabricar tênis para tentar suprir uma deficiência que ele, como atleta que foi um dia, percebeu; e as empresas de calçados americanos, sem um contato mais próximo com público consumidor não haviam percebido: os tênis precisavam dar conforto aos atletas. A Nike não podia deixar de ser uma empresa que busca sempre a inovação, na medida de sempre trazer mais conforto para os atletas. Mas não era só isso que Knight julgava necessário para ter sucesso no mercado. Ele achava que "o sucesso era uma mistura de um bom produto e marketing" e "o produto é uma mistura de inovação e qualidade" , e numa estratégia diferente das usadas na época, Knight resolveu associar a sua marca às grandes figuras do esporte. Neste momento, a Nike era uma empresa consolidada no mercado, mas com um número grande de concorrentes e atrás da Reebok, que era a líder e iria se transformar na sua maior concorrente nos anos que estavam por vir. Segundo ele, esta ligação atleta/Nike foi feita porque a empresa não tinha dinheiro para publicidade, e Knight achou melhor contratar atletas ou "os caras da Nike",

como ele chamava seu atletas contratados. Esta associação se mostrou uma forma de "dar alma" à empresa, e assim o elo que ligava a Nike aos atletas de sucesso contratados foi cada vez mais explorado nas campanhas de propaganda da empresa.

Com isto, a Nike entra na década de 80 como "jogadora". Nissho Iwai em conjunto com a Nike formam a Nike-Japão, com 3000 empregados e com um rendimento de US$ 457.7 milhões. Em 82 a linha de vestuário cresce para mais de 200 artigos e o crescimento da empresa é enorme. Em 83, atletas-Nike conseguem 23 medalhas no Campeonato Mundial de atletismo em Helsinki, Finlândia.

No ano de 1984, a Nike experimenta a primeira Olimpíada com muitos atletas usando seu material, pois os americanos tinham boicotado os Jogos de Moscou em 1980. Ao fim dos Jogos de Los Angeles, os 58 atletas Nike tinham ganho 65 medalhas, com destaque para Carl Lewis com 4 medalhas de ouro e Joan Benoit, primeira ganhadora de uma maratona feminina Olímpica. As vendas internacionais da Nike chegaram a US$ 158 milhões.

Em meados de 80, Knight conheceu aquele que até hoje é o mais importante (e o primeiro) "cara da Nike", e aquele com que a Nike mais apresentou ganhos de mercado, graças a uma mistura de talento, atitude e marketing : Michael Jordan.

Jordan endossa uma linha de calçados e vestuário, mas há uma redução de ganhos que leva a uma tentativa de redução de gastos, mas o numero de empregados vai a 4200. Em 1986, as vendas da Nike ultrapassam US$ 1 bilhão.

Michel Jordan é considerado o maior jogador de basquete (o esporte mais popular dos EUA) de todos os tempos e ficou conhecido por sua seriedade nos assunto dentro e fora do esporte, sempre bem vestido com ternos Armani, e educado no trato com jornalistas. Com isso, gozava de grande popularidade junto aos americanos. Jordan já era contratado da Nike quando estreou no campeonato americano de basquete, e, após sua estréia, a Nike começou a sua escalada rumo ao topo do mercado americano do calçados esportivos. O contrato firmado entre Jordan e a Nike foi estabelecido sob uma nova forma se inovar a publicidade, que é a principal característica da marca: a inovação. Pelo contrato, Jordan teria ganhos anuais pré-estabelecidos, num contrato vitalício de uso de imagem, o que se acabou revelando um grande negócio, pois a Nike cresceu assombrosamente na década de 80, usando imagens do atleta fazendo suas jogadas espetaculares nas peças comerciais veiculadas na televisão norte-americana, além de criar uma linha de tênis para basquete levando o nome do astro (Air Jordan), a qual teve grande sucesso de vendas. Para se ter medida do esforço publicitário da

empresa, em 84, a Nike espalhou por Los Angeles, a cidade-sede da Olimpíada, vários outdoors, fazendo as pessoas acreditarem que ela, Nike era patrocinadora oficial dos Jogos, quando na verdade o patrocinador era a Converse, sua concorrente.

O crescimento da Nike no mercado americano teve um choque em 1986/87, quando as vendas caíram, de US$ 1.57 bilhões em 1986 para US$ 877 milhões em 87 , e a rival Reebok cresceu de forma a ameaçar a liderança conquistada anos antes. Este momento significou um duro golpe para Knight, que teve de demitir parte da "família", segundo ele, graças à subestimação do mercado feminino dos tênis de aeróbica, mas isso serviu de lição, pois ele percebeu que o negócio dos calçados esportivos era algo extremamente dinâmico, e era necessário estar sempre atento às movimentações do mercado e estar em sintonia com os consumidores, pois como ele disse uma vez: "Neste mercado, o líder tem a bola, e agora, nós somos os líderes, e se perdermos a bola, vamos levar um tempo filho da mãe para recuperá-la".

O resultado deste susto foi o surgimento dos tênis Air Max, que garantiram liderança tecnológica na industria de sapatos esportivos, e o lançamento do Nike Air Pegasus que se destinava à ginástica aeróbica. O Air Pegasus foi considerado um clássico e vendeu mais de 5 milhões de pares.

Em 1988, a empresa lançou uma campanha publicitária entitulada "just do it", e as vendas da Nike crescem devido a um aumento dos estoques e ao produto Air Jordan.

Em 1990, as receitas da Nike ultrapassam os US$ 2 bilhões, co 5300 empregados em todo o mundo. Além disto, é inaigurado o Nike Work Campus, em Beaverton, no Oregon, e lá o quartel-general da Nike se instalaria. O crescimento continuaria, e em 91, a empresa se torna a primeira companhia mundial a ultrapassar os US$ 3 bilhões em receitas. Com o modelo Air Huarache para atletismo surge um novo conceito de sapato por medida. O cross training e jogging gaham novas linhas.

Além disso, Michael Jordan ganha com os Bulls de Chicago o primeiro campeonato americano de basquete, e Mike Powell, usando Nike, quebra o recorde mundial de salto em distância após 23 anos. Coincidentemente ou não, neste ano as receitas da Nike Internacional crescem 80%.

Isto foi o que Knight chamou de Reinvenção, ou seja, a empresa começou a confundir performance com os seus produtos, através de seus garotos-propaganda, que a esta altura estavam espalhados por vários esportes americanos.

Mas, nem tudo eram flores para esta marca que cada vez mais crescia no mercado americano de calçados esportivos. Pois, da mesma forma que

havia os entusiastas do estilo de vida da Nike, como as crianças que mandavam desenhos para a sede da empresa no Oregon, com rascunhos de calçados com "jatos propulsores laterais" e "disparadores de laser", havia também o movimento daqueles que repudiavam a marca, pois ela estaria se valendo de trabalhadores mal ou não remunerados no Sudeste Asiático. Surgiu então um boicote aos produtos Nike, apesar de a maioria dos consumidores continuarem a cultuar a Nike e o que eles achavam que ela significava, ou seja, o espírito do vencedor, coisa que a imagem de Michael Jordan jogando basquete simbolizava sem que uma única palavra fosse proferida.

Knight tinha receio quanto a este boicote, pois ele não podia tornar-se maior, sob pena de a Nike perder a liderança do mercado. Mas um episódio com um novo "cara da Nike" marcou a volta de Knight à cena: havia um jogador promissor na faculdade, contratado previamente pela Nike; num tipo de contrato semelhante ao de Jordan, ou seja, vitalício. O que diferenciava este acordo do de Jordan era o fato que a Nike o pagaria para jogar basquete, e não apenas forneceria material esportivo. Ou seja, a empresa passou a administrar o contrato de Alonso Mourning com o seu futuro clube, os Hornets, de Charlotte. Assim, a empresa tomava conta dos assuntos financeiros (e até beneficentes) de Mourning, através de sua divisão de administração de esportes. Quando Mournimg foi escolhido pela equipe de Charlotte, um

repórter perguntou-lhe para quem ele trabalhava a partir de então, e o candidato a astro do basquete respondeu: "Eu trabalho para a Nike.". A Reebok tinha que se cuidar, pois a rival estava viva e pronta para renascer.

O ápice da disputa Nike/Reebok foi a Olimpíada de Barcelona, em 92, na qual houve o episódio que envolveu o Dream Team, que foi o maior time de basquete reunido até então para a disputa de uma Olimpíada. O problema surgiu quando os jogadores da equipe americana se viram forçados, por uma exigência contratual do Comitê Olímpico Americano, a usar Reebok na entrega de medalhas. Os "caras da Nike", liderados por Jordan e Charles Barkley (que tinha fama de encrenqueiro) não cogitavam a hipótese de usar uma marca que não fosse o *swoosh* (símbolo da Nike). Knight tentou demovê-los da idéia de não subir ao pódio e cantar o hino americano pelo fato de não concordar em usar Reebok, sob pena de causar uma rejeição aos seus produtos. Os atletas acharam uma saída alternativa: tamparam o logotipo da Reebok com bandeiras americanas, e desta forma acabaram ajudando a marca, pois a maioria da população americana sabia quem eram os "caras da Nike", e naquele *time dos sonhos*, havia muitos deles. O ano de 92 também marca o começo da marcha da Nike para mercados fora dos EUA e o surgimento de uma nova forte concorrente a ser batida: a Adidas.

Fora isto, em 92 a Nike teve aumento de 32% de receitas internacionais, e a empresa conseguiu firmar acordo com a federação americana de forma que todos os atletas do atletismo americano usaram produtos Nike.

Passado o ano da Olimpíada, a Nike começa a focar outros esportes e outros países. Enquanto nos EUA, Jordan leva a equipe de Chicago ao tricampeonato americano de basquete e se retira do esporte em 1993, a Nike patrocina dez jogadores da seleção brasileira de futebol campeã do mundo em 94, e passa a patrocinar as federações de futebol americanas e chinesas. A maior estrela do cricket da Austrália também passa a ser um "cara da Nike".

Em 1995, Jordan volta ao basquete, e outra atleta da Nike, Mônica Seles, se recupera de um atentado do um fã e também volta a jogar tênis, usando Nike. No ano seguinte, ocorrem as Olimpíadas de Atlanta, onde as equipes femininas americanas de futebol, basquete, softbol; bem como a equipe nigeriana masculina de futebol ganha ouro usando Nike. No atletismo Carl Lewis, Gail Devers e o fenômeno Michael Johnson (tido como o homem mais rápido do mundo na época) levam ouro também. Ocorre o primeiro campeonato americano de futebol (Major Soccer League), e cinco times usam a marca Nike. A seleção do Brasil passa a vestir Nike, e a empresa começa a traçar um plano de internacionalização da marca que culminaria na Copa do Mundo da França, em 1998.

Há de se destacar o surgimento neste ano de uma figura que pode ser comparada à Michael Jordan como "cara da Nike": Tiger Woods. Em 1996 ele ganha o seu terceiro Open U.S.A.-Amador e põe o mundo do golfe em ebulição, surgindo como novo ícone do esporte. Neste ano, as receitas da Nike crescem 31%, alcançando em valores absolutos US$ 6.5 bilhões.

No ano seguinte, as receitas da Nike Ásia sobem de US$ 300 milhões (1996) para US$ 800 milhões. A China ganha importância também como mercado, deixando apenas de ser um país de produção. A Nike aumenta o seu projeto denominado "World Campus", no qual dá casas a 7100 dos seus 16000 empregados. Com a ajuda da Nike, a WNBA, versão feminina do campeonato americano de basquete (NBA), se torna profissional e atrai as melhores jogadoras de basquete do mundo para os EUA. Tiger Woods se torna o mais jovem campeão do mais importante torneio de golfe dos EUA, o Masters de Augusta, e começa o seu reinado no esporte. Novas linhas de chuteiras dão um nível de conforto aos atletas inimaginável há três anos. As receitas da Nike atingem aproximadamente US$ 9 bilhões.

A Adidas

A Adidas foi fundada em 1948 por Adi Dassler, um atleta amador assim como Phil Knigt. Ela surgiu de uma fábrica de calçados leves especiais para a prática de corrida e futebol. Houve uma disputa familiar e Adi Dassler teve

que dar para da empresa. Assim surgiram a Adidas (de propriedade de Dassler) e a Puma (de propriedade de seu irmão).

Dassler era como um Phil Knigt da época. Ele ia ás competições e conversava com os atletas, para saber o que podia ser melhorado no equipamento que fabricava. Seu lema era "O melhor para os atletas", de forma a sempre estar procurando melhorar seus produtos, proporcionando melhores performances. Dassler era um inovador por excelência. Ele registrou mais de 700 patentes dos mais diversos calçados. Ele, por exemplo, foi o responsável pela fabricação do primeiro calçado para uso sobre o gelo, pela chuteira moldada em borracha com travas múltiplas. E estas invenções realmente faziam com que a performance fosse melhorada, pois muitos afirmam que o conceito revolucionário das travas atarrachadas nas chuteiras Adidas foi fator determinante na vitória alemã na Copa do Mundo de 1954.

A Adidas era como uma empresa familiar, onde trabalhavam a mulher de Adi, auxiliando nos negócios, e os seus cinco filhos. Destes, Horst, o mais velho, era quem cuidava da imagem da empresa, e foi este o primeiro a criar uma relação marca/esporte, e desta forma, estava começando uma nova era no marketing esportivo.

Desta forma, a Adidas teve um grande crescimento nas décadas de 60 e 70, e conforme crescia ia levando vantagem sobre as demais concorrentes, já

que não havia nenhuma empresa que pudesse desafiar a grande Adidas. Nestes anos, a Adidas era a maior fornecedora de material esportivo da Europa. Em 1980, a Adidas contabilizava vendas de US$1 bilhão, com participação no mercado de 70% em categorias-chave de produtos, oferecendo cerca de 150 tipos de calçados, com produção de 200 mil pares/dia em 24 fábricas espalhadas por 17 países. Todos os países do bloco comunista da Europa tinham todo o seu material fornecido pela "empresa das três listras", e grande parte das equipes nacionais de futebol dos países capitalistas usavam Adidas.

A Adidas tinha sofrido um abalo com a morte de Dassler, seu fundador, em 1978, e posteriormente sofreu uma perda inesperada, e decisiva no futuro da empresa. Em 1985, faleceu Horst Dassler, o visionário da Adidas e perdeu-se o foco da marca. Em 1989, a empresa foi vendida a um empresário francês excêntrico, Bernard Tapie, que tinha pretensões políticas altas. Tapie se viu três anos depois em problemas financeiros (que inclusive o levaram à cadeia) e teve que se desfazer da empresa, a vendendo a um consórcio de bancos franceses.

Foi justamente de 1988 a 1992 que a Adidas começou a perder terreno na Europa e nos Estados Unidos. A participação no mercado americano se reduziu a 3% , mercado este que era liderado por ela na década anterior. A Nike apresentou um crescimento enorme na mesma época, e isso assustava

bastante, dado que as vendas anuais caíram aproximadamente 15%.O que comprometeu a performance da Adidas nesta época foi um erro na análise do mercado, pois a empresa não desenvolveu produtos para uma atividade que crescia cada vez mais: o jogging.

O problema era que a Adidas não tinha como a se associar a os praticantes de jogging, uma vez que não havia uma seleção, uma federação ou mesmo um time de jogging, e a Adidas fazia as suas associações marca/esporte através destas.

Foi nesta época que a Nike começou o movimento rumo à Europa e à globalização dos seus produtos. A Nike já tinha sofrido seu susto na década de 80, e ia aproveitar os problemas da Adidas para aumentar suas vendas no resto do mundo. Assim, enquanto todos os eventos esportivos nos EUA tinham pelo menos um "swoosh" (símbolo da Nike), na Europa alguns clubes começaram a ter seu material fornecido pelos americanos. Nestes tempos também começaram a surgir os primeiros jogadores contratados para vestir Nike, e os equipamentos em geral, para o futebol com o swoosh apareceram nas lojas. A partir da segunda metade da década, a Nike já tinha uma grande variedade de produtos para os mais variados esportes à disposição dos consumidores. A guerra pela fixação da marca foi intensificada, pois a Adidas passou a fornecer material para os New York Yankees, popular time de beisebol dos EUA, além

de associar-se ao famoso San Francisco 49ers, time de futebol americano. A Nike contra-atacou: passou a vestir a Internazionale de Milão, time rival da mesma cidade do Milan, que usava Adidas. A Nike chegou à Espanha via o Barcelona, time arqui-rival do Real Madrid, que passou a usar Adidas.

A Copa do Mundo realizada na França foi mais uma amostra desta batalha travada entre as duas gigantes do material esportivo. A Nike fornecia material para a Holanda, a Itália, a Nigéria e o Brasil, entre outros, e todos eles eram considerados favoritos ao título. Já a Adidas vestia a França, a Alemanha, a Espanha, a Argentina e a Iugoslávia, que também eram times muito fortes. As duas empresas montaram em Paris verdadeiros parques de diversão que na verdade eram lojas para vender todo o tipo de produtos das respectivas marcas. O lugar em que a Nike montou a sua loja-parque tinha até espaço para as crianças brincarem sob supervisão enquanto os pais faziam compras nas lojas divididas pelas confederações nacionais a que ela estava associada. A vitória na Copa foi da França/Adidas sobre o Brasil/Nike, mas o que se viu após e mesmo um pouco antes de 98 foi um crescimento em identificação da marca Nike e uma produção que foi capaz de atender a demanda pelos mais variados tipos de produto, pois agora, mais do que nunca, a Nike vendia em todo o mundo, e mais importante: ela tinha condições de baixar custos para fazer com que a produção e a distribuição dos produtos

fossem globais. Isto se fez, principalmente através da terceirização , que é o próximo item a ser discutido neste trabalho.

Capitulo 2: Fortalecimento da marca *versus* terceirização da produção

Desde o surgimento da Nike, em meados dos anos 60, a empresa procurou se diferenciar das demais, com os seus fundadores procurando fazer produtos que fossem os melhores para os melhores atletas. A empresa até hoje é tida como um tipo de religião, na qual os funcionários fazem parte de uma família, da mesma forma como ocorria na época do seu surgimento. É uma forma peculiar de se administrar uma corporação, mas pode ser explicada pela formação de Phil Knight e Bill Bowerman, afinal eles são homens do esporte que estavam preocupados com a performance dos atletas em primeiro lugar. Esta preocupação com a performance pode ser apontada como o principal mandamento da "religião da Nike".

A preocupação da Nike com desempenho se tornou no ponto de apoio para o surgimento de uma das mais famosas marcas do mundo. Havia dentro da Nike um departamento para massificar a marca fora das quadras, campos e pistas esportivas. Era a Nike Entertainment Promotions, ou Hollywood Promo,

como era conhecido este departemento dentro da empresa. Para divulgar a marca, pares de tênis eram distribuídos gratuitamente. Desta forma, logo após o lançamento de determinados modelos, se podiam vê-los nos pés de Whitney Houston ou Demi Moore nas telas de cinema.

Mas, o grande impulso de marketing para a Nike foi a associação de Phil Knight com Michael S. Ovitz, presidente da Creative Artists Agency (CAA), em 1993. Ovitz era "o homem mais poderoso de Hollywood" e tinha visões ambiciosas sobre o futuro das duas empresas. Acreditava que uma nova fronteira tecnológica estava por ser alcançada, por conta do avanço das comunicações. O presidente da CAA via que a Nike tinha muito a ganhar numa união com sua empresa. A Nike também havia feito um acordo com a Lucasfilms, de George Lucas, diretor famoso pelos efeitos especiais, para, segundo boatos no Nike Campus (quarte-general da Nike), desenvolver maquinas de realidade virtual para equipar as Nike Towns (um misto de loja e parque de diversões). Phil Knight acreditava que esta era uma nova direção a ser tomada pela empresa, com "...vendas a varejo e entretenimento caminhando juntos...".

Knight também afirmou certa vez que "... ninguém definiu a boa administração da grande empresa global de esportes e condicionamento físico. Portanto isso deve sair daqui...". Os métodos da Nike já se faziam presentes na

orientação dos novos funcionários: "Seja flexível e adaptativo. Cuide de manter um bom pique para o trabalho. *Desafie o status quo.* Encare a Nike como grande empresa (mas isso não significa que ela precise ser lenta). *Use a estrutura para promover a inovação.* Administre com coragem. Lute contra qualquer sentimento de acomodação. Seja humilde. Não há nenhum decreto determinando que somos a número um. Viva do que a terra lhe dá.". Certa vez Tom Clarke, gerente geral da Nike afirmou que "só três coisas podia aniquilar a Nike: arrogância, acomodação e burocracia".

Desta forma, em 1993, Knight via 9 entre 10 funcionários na Nike trabalhando com a vontade e coragem para desafiar os "poderes constituídos" da mesma forma que via isto em Prefontaine, que morrera antes mesmo da maioria destes funcionários terem nascido. Havia um departamento no qual os funcionários eram conhecidos como Ekins (Ekin nada mais é do que Nike escrito de trás para a frente), ou seja, e eram os peritos itinerantes da Nike designados à estreitar os laços entre varejistas e empresa, nos quais a maioria possuía uma tatuagem do Swoosh na panturrilha. Em 1993, a Nike foi colocada em 13° lugar quanto ao maior aumento de produtividade entre as quinhentas empresa da lista da Standard & Poor. Isto 7 anos depois da previsão de que "uma empresa iria se tornar a IBM das roupas esportivas nos próximos 5 anos". O que se verificava era que o Swoosh da Nike era um

logotipo mais conhecido e espalhado pelo mundo que o da IBM, e isto tudo despertava um desejo cada vez maior de continuar na frente. A Nike sofreu muito com os problemas de meados dos anos 80, no qual a emprese chama oficialmente de " a Transição", a viu empresas concorrentes menores crescer no mercado, ate se aproveitando da tecnologia desenvolvida por ela. Um exemplo disto é a LA Gear. Este empresa lançou uma linha de tênis com uma sola de "Ar Encapsulado" e um sistema de neoprene "Moldado" (que seriam copias de projetos da Nike), vendendo US$ 11 milhões em 1985.

Neste período, ocorreu a chamada Reinvenção. No ano de 1987, a Reebok ultrapassou a Nike em vendas, mesmo gastando menos em publicidade, e Paul Fireman, homem-forte da Reebok foi aclamado como "genio do marketing". Knight afirmava que " a coisa mais inovadora que há dentro da Rebok é a máquina copiadora", e manteve seu foco voltado para a produção de tênis inovadores, confortáveis e com os melhores materiais. Com isto, houve uma redução drástica de funcionários, com o total de 675 demissões. Knight afirmava que não foi feito um planejamento para a transição, quando a Nike atingiu vendas totalizando US$ 1 bilhão, em meados de 1980.

Um ano após isto, a LA Gear resolveu abrir seu capital. Em1989, a LA Gear lançou uma forte campanha publicitária na televisão das suas

"falsificações", e o preço das ações tinham se elevado de US$ 3 para US$ 50,e as vendas de tênis chegaram aos US$ 820 milhões. Dentro da Nike se teve a impressão de que aquele movimento era provocado por uma questão de moda (palavra que segundo Katz era proscrita dentro da Nike), pois se realmente o problema em questão era a performance dos tênis, o individuo teria um par somente, agora, se se tratasse de uma moda, vários pares seriam necessários. Mas esta aposta na moda da LA Gear durou pouco, pois em 1992, a empresa teve metade das vendas de 1990. A empresa tinha ainda milhões depares encalhados em estoque e o movimento das concorrentes em busca de crescimento nas vendas via avanço de tecnologia foi fundamental para esta declínio de vendas. Assim, a Nike e a Reebok continuavam como maiores empresas do ramo nos EUA com folga sobre a terceira colocada (a LA Gear). Mas haviam outras concorrentes, como a New Balance, que se definia como uma "chateaçãozinha" para a Nike e a Reebok. Knight afirmava que estas empresas "aprenderam observando a gente", e o que se via em 92/93 era uma mudança na linha das campanhas publicitárias e na apresentação dos produtos, de forma que um telespectador desavisado não poderia afirmar ao certo de que marca eram os tênis do comercial na televisão. Phil achava que o fato de "todos estarem tentando agarrar um pedaço ao mesmo tempo tornava tudo interessante.". Para a Nike, os concorrentes iriam lutar entre si e não

significavam risco à liderança no setor. A Nike partiu então na década de 90 para a Europa. Isto começou com a campanha publicitária para tentar impulsionar o atletismo, com o corredor Quincy Watts, medalhista de ouro nos 400 metros da Olimpíada de 1992. Mas o projeto era maior: Knight desejava organizar forças para tornar o atletismo popular também nos Estados Unidos, como na época do surgimento da marca, embora achasse que grande parte dos problemas do atletismo fosse culpa dos burocratas que o dirigiam.

A década de 90 marcou também o que foi uma das maiores "traições" da Nike: Rob Strasser, ex-diretor da Nike que havia jurado juntamente com Knight que "...arrasaria ate o ultimo par de tênis esportivo das ruas de Berlim", se transformou no principal diretor executivo da Adidas para os EUA. Strasser levou consigo para a Adidas o projetista que desenvolveu as duas primeiras gerações de tênis Air Jordan. Isto era o plano de reavivar a marca que deixou de ser a maior empresa esportiva do pós-guerra e saía de um período conturbado de negociatas que acabaram fragilizando a Adidas. A partir disto, a Adidas passou a crescer no mercado americano, e passou a ser o maior concorrente da Nike a nível mundial.

Knight passou, em 1993, a ver um novo mercado a ser explorado: a China, que começava o seu processo de abertura ao capitalismo. Ele percebeu que no Oriente a cultura americana estava sendo absorvida e copiada pelos

jovens de Taiwan, Coréia do Sul e até mesmo da China. Graças à evolução tecnológica dos meios de comunicação, a diferença entre os mundos ocidental e oriental, que na Guerra Fria era calculado em 12 anos, praticamente não existia mais. Assim, os jovens asiáticos acabavam por se influenciar pela imagem de rappers cantando na MTV ou as imagens da Star TV, que reproduzia canais ocidentais como a BBC de Londres em versão mandarim e copiariam o estilo americano em paises como o Kwait, o Sri Lanka e Hong Kong, por exemplo. Desta forma, Knight acabaria tornando global sua empresa, pois já dispunha de linhas de produção na Ásia e não teria maiores problemas para satisfazer o mercado chinês com seus 1,2 bilhões de consumidores.

Outra característica da Nike, foi a produção no exterior para venda dentro do mercado americano. Esta forma de fabricação dos pares de tênis foi a maneira que Knight achou para vender seus produtos no mercado americano, como escreveu no seu trabalho de mestrado em administração "apesar de o produto japonês ser reputado de má qualidade, se um fabricante japonês que consegue um preço baixo for capaz de fazer calcados de corrida de boa qualidade, o diferencial de preço abriria um nicho de mercado" (Katz, 1994). Com esta estratégia a empresa acabou conseguindo o seu espaço no mercado americano de calcados de corrida, antes dominado pela alemã Adidas. Logo

após a empresa adotar o nome da deusa grega da vitória, um promissor corredor de provas de longas distâncias, Steve Prefontaine, passou a usar tênis com o logotipo Swoosh (o Sopro) e passou a ser a personificação do espírito da marca de tênis que surgia. Pre, como era conhecido, era um atleta rebelde, de cabelos longos e irreverência, era considerado por Phil Knight a "a pedra de toque da alma da Nike". Mas após a morte prematura de Pre, o fenômeno do fitness começa a ganhar forca nos EUA. Com isto a cultura do americano médio, sedentário, modificou-se; e a luta pela saúde e a boa forma passaram a ser vistas como um novo estilo de vida. Isto foi um fator essencial para o crescimento da Nike. Segundo Katz, " o aprimoramento físico e a saúde se converteram na religião secular, e os tênis Nike foram o cálice e o rosário escolhidos ". Muitos estudiosos dos esportes e dos negócios de tênis esportivos afirmam que a Nike foi a responsável pelo surgimento da revolução do condicionamento físico.

A Nike então passou a ser cada vez mais a fomentadora desta febre por condicionamento físico, e a produção precisava crescer. A Nike chegou a ter duas fabricas de calcados nos Estados Unidos, uma em Exeter, no Estado de New Hampshire, e outra em Saco, no Maine, mas estas foram fechadas por conta de indenizações a serem pagas a funcionários que se acidentavam durante o trabalho. A opção pela produção fora dos EUA, segundo Knight, foi

tomada em virtude de os gastos com fabricas na Ásia serem menores, pois as legislações trabalhistas dos paises daquela região eram mais flexíveis e a mão-de-obra ser abundante e barata. As fábricas asiáticas eram responsáveis pela montagem dos componentes que eram fabricados nos EUA (como bolsas de ar), por exemplo. Isso garantia uma melhor controle de qualidade, afirmava Liz Dolan, gerente de produção da Nike. Este processo era garantido pelos programas desenvolvidos nas fabricas do Oriente, que visavam o "defeito zero", com uma produtividade e eficiência cada vez maiores. Mas isso não significava maiores salários...

O ritmo de produção era alucinante. Em uma fabrica coreana conhecida como T3, em Pusan, Coréia do Sul; uma inspetora de qualidade passava os olhos sobre 2 mil pares de tênis que corriam em uma esteira à sua frente todos os dias. O ambiente era dos mais simplórios: cerca de oitenta mulheres trabalhavam com roupas verde-hospital cobertas por um avental ou um saco plástico. Os ventiladores de teto misturavam mais ainda os vapores de solventes ao ar, pois não se sabia que tais vapores eram mais pesados que o ar e tendiam a ficar a ficar junto ao chão. Algumas luzes negras, utilizadas para detectar defeitos de colagem de partes dos tênis, não estavam blindadas, e posteriormente foram relatadas lesões na visão de alguns trabalhadores devido à exposição a estes raios. O dia de trabalho começava às 7:45h da manhã e

acabavam às 5:30h da tarde. Nos sábados, o trabalho durava "meio dia" com o fechamento às 4:00h. T. H. Lee, coreano que trabalhava no setor de tênis afirmou que as três características deste tipo de trabalho são a sujeira, o perigo e a dificuldade.

A Nike fazia contratos com este tipo de fabrica com prazos pré-estabelecidos, assim, após o termino do contrato outra fabrica era contratada. Com isso, a partir da visita de Phil Knight à Coréia em 1974 o relacionamento entre a Nike e o Oriente se estreitou. Os coreanos usaram o relacionamento com a Nippon Rubber do Japão (associada de Knight dos tempos da BRS) e passaram a fabricar tênis Nike a partir de 1977. O crescimento gigantesco da economia coreana, para Donald Katz, teve forte influência da industria dos calçados, e obviamente, de Phil Knight e a Nike. Katz afirma inclusive que o então presidente das Filipinas, Ferdinando Marcos, após estudar o milagre econômico coreano, resolveu transformar as Filipinas em um "paraíso dos calcados" . Os homens de negocio americanos que podiam "fazerem as coisas acontecerem" eram recebidos com extrema hospitalidade e tratados da forma mais agradável possível. Mas os executivos da Nike consideraram as Filipinas "um beco sem saída", e resolveram não produzir lá. Mas a distribuição dos seus produtos no esquema *Tupperware*, de porta em porta, continuava garantindo as vendas.

No caso da Tailândia, e em especial da Indonésia, os problemas foram outros: os supervisores das fábricas destes paises eram ex-oficiais do exercito coreano, que cobravam uma disciplina militar nas linhas de produção. T. H. Lee afirmava que o povo coreano era "...mais bem treinados para trabalhar duro e muito...", exemplificando que ele mesmo trabalhava das 7 da manhã ate às 8 da noite, de segunda à sabado, e caso houvesse atraso, domingo inclusive. O problema era que em paises como a Indonésia, de maioria muçulmana, os costumes eram diferentes. Os trabalhadores indonésios se fartaram de ter que ouvir os supervisores da divisão tigre da Coréia gritar feito coronéis quando alguma cota se atrasava e se houvesse reclamação, os já baixos salários eram descontados. Com isto, se deflagrou uma greve dos trabalhadores indonésios.

No meio destes problemas todos no sudeste asiático, Phil Knight estava disposto a inovar de outra forma: ele estava disposto a fazer da Nike a primeira empresa a automatizar o processo de fabricação de tênis. E Knight começou também a virar os olhos para um enorme mercado que em 1993 estava prestes a se abrir: a China.

Na China, a Nike já tinha negócios, pois fabricava tênis nas fabricas Yue Yuen, que também tinha como "parceiras" marcas como Adidas, Converse, Avia (de propriedade da Reebok), e a New Balance, que era tida como uma marca "Made in USA", sem que se soubesse nos EUA que os pares

de tênis eram fabricados na Ásia. Nestas fabricas, como a da cidade de Dongguan, o panorama era um pouco diferente do que o da fabrica T3 na Coréia. A inovação verificada era o novo sistema de ventilação devido à descoberta do peso dos vapores de solventes. A jornada era de 9 horas e de seis dias semanais. Mas havia também gratificações que elevavam os salários de cerca de US$ 50, ou 350 iuanes. Com gratificações como horas extras, uso de racional de materiais, o salário poderia alcançar 400 iuanes. Os trabalhadores dormiam em dormitórios de cimento com beliches de metal, assistência medica e duas semanas de férias por ano. Boa parte dos trabalhadores da fabrica tinha diploma universitário, e 90% dos trabalhadores e 80% dos supervisores era mulheres, destoando das fabricas antiquadas de Pusan. A idade media dos trabalhadores era de 21 anos, mas a idade mínima para o emprego era de 16 anos, e precisava ser comprovada por documento.

Mas também existiam queixas quanto à exploração de trabalhadores. As reclamações mais freqüentes eram sobre as acomodações e a necessidade de permissão para deixar o alojamento de regras de convivência muito rígidas.

Para Knight, a produção deveria se concentrar na China, com 30% da produção sendo realizada lá, pois segundo estimativas, a China "...iria atingir em uma década o milagre econômico que Taiwan demorou 25 anos para alcançar..." . Isto não seria feito em um futuro próximo, segundo Knight,

devido à incerteza política que pairava sobre a abertura chinesa em 1993. A China se mostrava um mercado potencial muito grande, pois havia uma taxa de poupança de 40%, acumulada por anos de economia fechada para o capitalismo, alem de consumir menos de 0.5% do que era produzido lá. Para se ter uma idéia do poder de uma boa marca na China, em meados de 1993, cerca de seis milhões de pares de tênis antiquados de lona foram vendidos na China devido à inscrição PEPSI na lateral dos pares.

Knight preparava o plano de globalizar a produção, tendo como base a teoria de Kenichi Ohmae, no qual a empresa do mundo global sem barreiras, desregulado, interligado, deveria tomar decisões locais, baseados em pesquisa. Knight afirmou "que não há mais nenhum valor na produção das coisas... O valor é acrescentado por uma pesquisa cuidadosa, inovação e pelo marketing". A Nike estava para entrar na fase de "localização global" (expressão de Akio Morita, da Sony), e se transformar em uma das marcas mais famosas do mundo. Segundo esta teoria, a velha estrutura de empresa baseada na matriz devia ser abandonada, com a empresa local podendo obter vantagens em escala mundial. Knight afirmava que "deveria haver uma parcela de localização das ações", mas a empresa devia ser uma só e os valores da empresa tinham que ser os mesmos, mas a Nike ainda não tinha alcançado

isto. Mas iriam buscar este objetivo, e transformar a Nike em uma das mais famosas marcas do mundo.

Capitulo 3: Conclusão

Neste trabalho foi feito um estudo de caso da Nike, dividido em duas partes: no primeiro capitulo, foi mostrada a historia da empresa e ilustrou o seu principal concorrente. Na segunda parte foi feito um estudo de como a Nike criou uma das mais famosas marcas do mundo e mostrou o modo de produção que virou modelo para as empresas globais no fim dos anos noventa.

As duas principais características da Nike são:a marca e o modo de produção baseado no exterior (em especial na Ásia). A marca Nike,com o seu famoso logotipo, o Swoosh, é resultado da associação de atletas de ponta aos tênis que eles usam, fazendo com que os consumidores se sintam tão atletas quanto os seus ídolos esportivos. Outro fator determinante para a marca foi a preocupação com a performance dos seus produtos, o que os fundadores (Knight e Bowerman) sempre almejaram. Ou seja, os produtos Nike tinham que ser os melhores, os mais fortes e os que dessem maiores condições aos esportistas. Desta forma, a Nike sempre procurou inovar com novos materiais e técnicas de fabricação, se diferenciando das demais.

Já a forma de produção baseada no exterior é outra característica que acompanha a marca desde os anos setenta. Em entrevista a Michael Moore, famoso documentarista americano (e ativista pró-direitos humanos), Knight afirmou que a produção americana da Nike foi interrompida porque um empregado ganhou uma indenização trabalhista e ele temia que algo parecido ocorresse com os outros trabalhadores. Mas havia outros motivos, pois os salários pagos a trabalhadores na Ásia eram bem menores com relação aos salários americanos. As legislações trabalhistas dos paises onde ficavam as fabricas eram bem mais flexíveis (quando existiam) e permitiam casos como o trabalho de empregados com 16 anos. Ou seja, a Nike adota uma postura de "lavar as mãos" quanto às condições de trabalho nas suas fabricas no Sudeste Asiático, pois ele não era a dona das fabricas de fato, apenas as contratava.

Com este modo de produção, foi se desenhando o perfil de empresa globalizada, que com baixos custos consegue produzir e distribuir seus produtos pelo mundo.

Mas o fato de a Nike ser uma marca forte também trouxe seus reveses. A Nike foi acusada por grupos de direitos humanos de se valer de trabalho escravo (e/ou infantil) na produção dos seus tênis. Levantamentos feitos comparavam a fato de um par de tênis vendidos a US$100 nos EUA e render ao trabalhador que o produziu apenas US$1.50 por dia. Acusação de maus

tratos contra os empregados também apareciam, como o caso de greve dos trabalhadores indonésios (que reclamavam dos modos dos supervisores coreanos),e terminou com a suspensão de 22 trabalhadores. Em meados dos anos 80, houve também o movimento PUSH, liderado pelo reverendo Jesse Jackson , no qual a Nike era acusada de ser uma empresa racista que não empregava trabalhadores das minorias na mesma proporção que os tinha como consumidores. Phil Knight consegui provar que a ausência de funcionários das minorias era um mero acaso, e o problema com o movimento PUSH acabou.

Mais tarde houve outro movimento, Made in USA, no qual ate o presidente Bill Clinton tomou parte. Este movimento exigia o fechamento das fabricas ultramarinas para gerar empregos dentro dos EUA. Clinton dizia usar uma concorrente (a New Balance), pois esta marca produzia seus produtos nos EUA. A afirmação era uma meia verdade, pois a New Balance tinha negocios com fabricas que inclusive trabalhavam para a Nike. A diferença era que a Nike mandava para a Ásia os componentes para os tênis serem montados lá, enquanto a New Balance fazia o contrario.

Este trabalho tentou estabelecer uma causalidade entre o fortalecimento da marca e o modo de produção baseado no exterior para explicar o succeso da Nike. Mas durante a pesquisa não se conseguiu o predomínio da marca sobre o modo de produção, pois estas duas características apareceram

simultaneamente na empresa. Ou seja, não se pode dizer que o fortalecimento da marca se deu por conta do processo produtivo em outros paises a fim de garantir vendas globais, ou, por outro lado, que a produção em escala global foi necessária para suprir a demanda que uma marca forte pode gerar. Claro que não se nega que uma característica tem papel fundamental para que a outra aconteça, mas é importante frisar que nas empresas de caráter global é extremamente importante uma grande marca e um parque produtivo descentralizado capaz de suprir com eficiência e custos baixos qualquer região do planeta onde há consumidores.

Bibliografia

-Katz, Donald. *Just do It – The Nike Spirit in the Corporative World.*

Editora Best Seller, 1994

-www.nike.com

-www.angelfire.com/art/antinike