

Na mira do politicamente correto

| 10.08.2005 – HSM MANAGEMENT

Fabricantes de armas. Redes de fast food. Indústrias de cigarro e de bebidas. Empresas de alimentos transgênicos. Nunca tantos negócios foram tão questionados por grupos de ativistas. EXAME analisa a estratégia de sobrevivência dessas companhias

Publicidade

Por Sérgio Ruiz Luz

EXAME A expressão "politicamente cor-reto" tornou-se nos últimos anos referência para um padrão de comportamento desejável em empresas, governos e instituições. No mundo dos negócios, no entanto, o termo vem ganhando outra dimensão: a de ameaça. É cada vez maior o número de empresas e setores que vêem -- quase atônitos -- suas atividades principais se transformarem em alvo de campanhas politicamente corretas. Para sobreviver, essas corporações têm de recorrer a novas estratégias de produção e comunicação. Precisam reinventar seus negócios sob fogo cruzado e em prazos quase sempre exíguos. Escapar ao estigma de companhia politicamente incorreta transformou-se, nos últimos tempos, num grande desafio. Sem juízo de valor sobre atributos e defeitos de produtos e modelos de negócios, EXAME mergulhou nas estratégias adotadas por esses setores para minimizar essa adversidade e tentar garantir a própria sobrevivência num ambiente cada vez mais hostil. O resultado obtido -- por vezes positivo, por vezes desastroso -- traz lições importantes para todo e qualquer negócio que enfrente uma crise de imagem ou precise reinventar-se.

No momento, não há exemplo mais atual do que a encruzilhada pela qual passa a indústria brasileira de armas. Nos últimos anos, o setor sofreu uma série de restrições legais à sua produção. Em razão dessas limitações, a quantidade de armas comercializadas para civis caiu em dez anos de 49 000 para 12 000 unidades. Agora, a pressão chegou ao ponto máximo. O Tribunal Superior Eleitoral acaba de aprovar as regras de um plebiscito que

pode dar um golpe de misericórdia no setor. No dia 23 de outubro, 122 milhões de brasileiros irão às urnas para responder à seguinte pergunta: "O comércio de armas de fogo e munição deve ser proibido no Brasil?" Uma pesquisa recente do instituto Datafolha mostrou que a perspectiva é desoladora para os fabricantes. Mais de 80% dos entrevistados disseram apoiar a proibição. "Virei o bandido do Brasil", espanta-se Carlos Murgel, presidente da Taurus, maior fabricante de revólveres do país.

Em graus variados de intensidade, a ação de movimentos politicamente corretos acarreta prejuízos ou mudanças radicais em setores bastante diversos -- tanto no Brasil como no mundo. Empresas de bebidas alcoólicas, tabaco e fast food estão entre os principais alvos dos ativistas (veja quadro na pág. ao lado). Até a rentabilíssima indústria de videogames começou a ser alvo de campanhas negativas, que acusam o brinquedo de viciar as crianças e estimulá-las a ter um comportamento agressivo. As pesquisas sobre os possíveis malefícios dos jogos não são conclusivas, mas as críticas são um alerta de que o setor pode ser um dos próximos a entrar na mira. Muitos desses setores enfrentam um panorama semelhante ao das armas -- manifestações de ONGs, restrições publicitárias e a difícil posição de defender produtos que podem fazer mal à saúde das pessoas ou ao equilíbrio do planeta. Pressionadas, essas empresas vivem dilemas gigantescos. É possível para os fabricantes de cigarros manter as vendas quando são proibidos de fazer propaganda? É razoável manter a operação de uma fábrica de armas num país prestes a proibir seu comércio? O que pode fazer a indústria de carros quando alguns de seus modelos começam a ser taxados em vários países por jogar na atmosfera uma maior quantidade de dióxido de carbono?

A experiência de algumas companhias mostra que é, possível, sim, superar -- pelo menos em parte -- as crises de imagem geradas pelas pressões vindas da sociedade. A sobrevivência não depende de poder de resistência, mas à inexorável adaptação às novas feições do mercado. Se a capacidade de mudança é hoje um requisito para o sucesso de qualquer negócio, para as empresas colocadas na mira de movimentos sociais e ambientais tornou-se uma questão de vida ou morte.

Graças a uma série de ajustes quase sempre radicais e custosos, algumas corporações e setores conseguiram quase milagrosamente manter as vendas estáveis nos últimos anos. A lista de providências indispensáveis inclui diversificação de produtos, prospecção de oportunidades no mercado externo e, em casos extremos, uma revisão completa de sua imagem, de seus valores e até de seu próprio negócio -- casos da Philip Morris e da Japan Tobacco, que, pressionadas pelo cerco ao cigarro e preocupadas com o futuro de seus acionistas, compraram empresas de áreas como alimentos

e remédios. "Não bastasse encontrar diferenciais competitivos, essas empresas precisam adotar políticas para sobreviver a um mundo arisco à natureza de seu produto", afirma José Afonso Mazzon, professor de marketing da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

A indústria de armas brasileira é um exemplo eloqüente dessa busca pela sobrevivência. Com as seguidas restrições ao comércio interno e a possibilidade da proibição completa dessa atividade, o setor voltou suas atenções para o exterior. A Taurus exporta hoje 70% de sua produção -- nos anos 80, o mercado externo representava menos de 40% nas vendas. A Companhia Brasileira de Cartuchos (CBC), a maior fabricante de munições do Brasil, optou por um caminho semelhante. Entre 1999 e 2004, seu volume de exportações mais que dobrou, atingindo a casa de 33,5 milhões de dólares por ano. Um resultado que só aconteceu porque a empresa investiu 28 milhões de dólares em iniciativas como modernização de máquinas, treinamento de funcionários e adequação de seus produtos às normas técnicas dos países desenvolvidos. No momento, a CBC faz parte de um grupo formado por mais quatro companhias estrangeiras que disputa um contrato de 100 milhões de dólares ao ano com o Exército americano.

Diversificar a linha de produtos é outra atitude utilizada em momentos em que a opinião pública passa a satanizar um negócio. A indústria do fast food, por exemplo, reagiu ao bombardeio abrindo espaço em seu cardápio para opções mais leves. O McDonald's tirou de linha as refeições extragrandes e adicionou saladas e frutas a seu menu. Com exceção do Burger King (veja quadro na pág. 25), outras redes adotaram estratégia parecida. Tentam fazer com que o consumidor desfaça a relação entre esse tipo de negócio e o aumento brutal dos casos de obesidade. Trata-se de um movimento de enorme complexidade, que envolve renegar parte de um passado de sucesso (talvez o mais difícil dos passos a ser dados), reestruturar cadeias de fornecedores, treinar funcionários, investir fortunas em campanhas de marketing. Com essa complexa estratégia, procuram atingir dois objetivos. O primeiro -- e mais óbvio -- é entrar em sintonia com os desejos do mercado e construir uma imagem de empresa que se preocupa com o bem-estar de seus consumidores. O segundo é antecipar-se a problemas legais. Na Inglaterra, está em estudo a criação de novos impostos para as redes de fast food. Se a lei for aprovada, o dinheiro recolhido será usado em campanhas para incentivar a prática de esportes.

Mas há situações em que as mudanças precisam ser muito mais profundas para surtir efeito. É o caso da indústria de cigarros. Após anos de pesadas campanhas contra o produto -- encampadas por médicos, cientistas, entidades civis e governos --, houve substancial redução de consumo em

mercados importantes. Nos Estados Unidos, a indústria de tabaco registrou queda de vendas de 20% na última década. O fenômeno se repetiu em alguns países europeus e, em menor escala, no Brasil. Diante disso, as empresas tiveram de trabalhar em diversas frentes para compensar as perdas. Uma das táticas foi investir na expansão do consumo em mercados em que as campanhas antitabagistas são menos organizadas. Em consequência disso, 80% do público de 1,3 bilhão de fumantes do mundo encontra-se hoje em países em desenvolvimento -- segundo o Banco Mundial. Além disso, essa massa de fumantes têm hoje à sua disposição uma oferta muito maior de cigarros light (feitos com baixos teores de nicotina). A Souza Cruz, líder histórica do mercado brasileiro, investe 10 milhões de dólares por ano em pesquisas cujo objetivo é desenvolver produtos que tragam menor risco à saúde. A empresa continua a ser uma máquina de bons resultados em meio a um ambiente completamente adverso. A Souza Cruz, assim como as demais empresas de fumo, está proibida de anunciar seus produtos. As embalagens de seus cigarros são carimbadas com imagens horripilantes, exemplos macabros do que o tabaco pode provocar. Seu mercado é um dos mais afetados pelo contrabando, resultado de uma carga tributária que representa cerca de 70% do preço final do cigarro. Ainda assim, em 2004 a Souza Cruz faturou 2,8 bilhões de dólares -- crescimento de 3% em relação ao ano anterior -- e lucrou 276 milhões. Como isso é possível? As explicações variam do baixo grau de informação do consumidor brasileiro ao preço do cigarro no país, um dos menores do mundo. São variáveis que devem mudar com o tempo. Assim, a empresa teve de encontrar novas maneiras para projetar suas marcas e manter vivo seu negócio.

Impacto nas vendas	
O quadro mostra o desempenho nos últimos anos dos produtos mais atingidos por campanhas politicamente corretas no Brasil. As vendas estacionaram ou foram bastante reduzidas	
Armas(1)	
Em revólveres e pistolas vendidos	
2000	28 700
2004	14 400
Queda de 50%	
Cigarros	

Em bilhões de maços	
2001	5
2004	4,8
Queda de 5%	
Uísque	
Em milhões de litros	
2002	20
2004	19
Queda de 5%	
Cerveja	
Em bilhões de litros	
2002	5,7
2004	5,6
Queda de 2%	
<i>Fonte: empresas do setor de armas e instituto ACNielsen</i>	

Independentemente da linha gerencial que se adote, as empresas que são alvo de um bombardeio perante a opinião pública procuram investir pesado em comunicação. Entre outras ações para melhorar a imagem, o McDonald's realizou campanhas com esportistas, como as irmãs tenistas Venus e Serena Williams (contratadas por 1 milhão de dólares), e recentemente lançou um modelo mais esbelto do palhaço Ronald McDonald. Ao redor do mundo, os atores que interpretam essa nova versão do símbolo da rede vêm realizando shows que terminam com aulas de ginástica para as crianças -- uma forma clara de dizer que os executivos da rede se preocupam com os efeitos dos hambúrgueres e das batatas fritas na saúde dos clientes e na cotação das ações da empresa. A indústria do álcool também assimilou a filosofia de que é melhor alertar sobre os riscos de seus produtos do que ignorar essa percepção do consumidor. No ano passado, a Ambev financiou a criação de uma ONG, o Centro de Informações Sobre

Saúde e Álcool. Uma das maiores empresas mundiais de bebidas, a Diageo, fechou acordo com a escuderia de Fórmula 1 McLaren na temporada 2005 para incluir o logo de uma de suas marcas, o uísque Johnnie Walker, na carenagem dos carros. Trata-se de um pedaço de uma grande campanha pregando a idéia do consumo responsável do produto.

São alternativas que não valem para empresas como a de cigarros. No Brasil, onde a publicidade do produto foi banida em 2000, o setor só pode fazer propaganda em seus 400 000 pontos-de-venda espalhados pelo país. Em troca de maior destaque nos pontos-de-venda para seus cartazes, essas companhias oferecem aos donos dos estabelecimentos cursos de treinamento para os funcionários e programas para ajudar a gerenciar melhor os negócios. O aproveitamento do espaço de exposição para os cigarros também vem merecendo estudos detalhados. Algumas empresas filmam com microcâmeras ocultas o movimento dos bares e restaurantes para ajudar as companhias de cigarro a identificar as áreas onde há maior movimento dos clientes. Nesses locais, são instaladas as peças de merchandising tabagista. Canais alternativos de marketing também vêm sendo explorados. Há alguns anos, a Philip Morris, dona da marca Lucky Strike, colocou em cidades dos Estados Unidos vans que circulavam pelas cidades oferecendo café e chocolate para os fumantes. Na África do Sul, a British American Tobacco utilizou jovens bonitos e bem vestidos como "embaixadores da marca". Sua missão era fumar em locais estratégicos, como danceterias, e, dessa forma, tentar influenciar o comportamento sobretudo de outros consumidores jovens. É bom, no entanto, lembrar: ações desse tipo já começam a ser combatidas pelos ativistas antitabaco -- o que provoca uma pergunta inevitável: por quanto tempo esse tipo de negócio pode resistir? É difícil responder. Assim como é difícil dizer por quanto tempo as empresas de cremes para o rosto, sapatos de couro ou pratos de porcelana vão existir.

A patrulha permanente aos passos da indústria de cigarro mostra como os conceitos éticos e as preocupações dos consumidores mudaram através dos tempos. No começo do século 20, a moda na Europa era consumir absinto, uma verdadeira bomba etílica, com 80 graus de teor alcoólico. Muitas décadas depois, os grandes astros de Hollywood ajudaram a associar a imagem dos cigarros ao poder de sedução. Na moda dos anos 30, o chique era vestir-se com estolas feitas de pele de animais. Na indústria automobilística, houve um tempo em que o reinado pertencia aos bólidos beberrões de gasolina. Mais recentemente, quando começou o processo de expansão do sistema de fast food pelo mundo, o McDonald's chegou a ser incensado por oferecer refeições rápidas e com bom padrão de qualidade.

A moderna era dos negócios precisa lidar agora com um novo tipo de

consumidor. Ele é questionador, mais bem informado e cobra uma postura social e responsável das empresas. Esse processo teve suas sementes plantadas no começo dos anos 60, com o início do movimento ambientalista. Desde então, as ONGs se multiplicaram pelo mundo e hoje suas causas -- seja contra os transgênicos, seja contra a indústria de peles -- são bem avaliadas por milhares de consumidores. O movimento inclui até a produção de filmes, como o canadense *The Corporation*, que trata as empresas como vilãs da sociedade moderna. Outro ponto importante é a velocidade da informação. "Com a internet, as companhias se tornaram personagens de uma novela que o consumidor acompanha com muita atenção", afirma Hélio Mattar, diretor do Instituto Akatu, ONG que estimula o consumo consciente de produtos. "Uma fagulha na web pode provocar um processo em larga escala."

As empresas, no entanto, têm uma chance de ao menos identificar esse processo ainda no início. Diferentemente de um acidente, como a queda de um jato de uma companhia de aviação, a crise de imagem das corporações vai, em geral, se construindo aos poucos. O rastilho de pólvora começa quando os consumidores deixam pistas de que podem mudar de hábitos e as informações começam a circular em pequenas comunidades ou pelas páginas da internet. Num segundo estágio, essa nova consciência é ampliada por canais formadores de opinião, como a imprensa e as ONGs. Por fim, como resposta às pressões da população, os governos entram em ação criando leis para enquadrar dentro dessa nova consciência os setores questionados. "Empresas apanhadas de surpresa só podem estar com os olhos vendados para o mercado", afirma Ismael Rocha, coordenador da Escola Superior de Propaganda e Marketing.

Um bom exemplo de atuação na arte de antecipar problemas é a indústria automobilística. As montadoras intensificaram nos últimos tempos as pesquisas em busca de veículos menos poluentes (uma maneira de fugir dos altos preços do petróleo e de agradar ao consumidor que não quer compactuar com o uso de combustíveis poluentes). Uma das idéias com maior potencial de viabilização comercial é a dos modelos híbridos. O marco de utilização dessa tecnologia foi o lançamento do Prius, da Toyota, em 1997, que se tornou um sucesso de vendas. Embora a concorrência tenha embarcado na idéia, criando produtos semelhantes, a montadora japonesa continua na liderança desse novo mercado. Em agosto, a Toyota anunciou que está desenvolvendo dez novos modelos desse tipo. A idéia é que, até 2010, 25% de suas vendas nos Estados Unidos venham dos automóveis híbridos. "Para nós, os carros híbridos não são uma fase, e sim uma tecnologia vital para o século 21", diz Jim Press, presidente da Toyota americana. É uma sábia política para uma empresa que não deseja ficar soterrada pela força do politicamente correto.

Com reportagem de Claudia Penteado, Sheila Grecco, Suzana Naiditch e Valéria França