

Que tal um Naldecon?

Como a Bristol-Myers Squibb usa a comunicação para combater possíveis gripes e resfriados em sua marca

Quem não se lembra das “pílulas de farinha”, que arranharam não só a imagem da Schering do Brasil como também de toda a indústria farmacêutica? O episódio que envolveu a venda de pílulas anti-concepcionais Microvlar sem o princípio ativo – um placebo desenvolvido para testar um novo equipamento de embalagem que acabou não sendo destruído e distribuído às farmácias acidentalmente, gerando processos e indenizações às vítimas – contaminou toda a indústria far-

macêutica em 1998. Esse setor, que já era cauteloso nos contatos com a mídia em função da forte regulamentação exercida pelo governo, fechou-se numa concha protetora tentando impedir possíveis repercussões negativas como essa.

E foi aí que, quando todo o mercado estava na direção do recolhimento, a Bristol surpreendeu pela política de transparência de suas atividades para todos os

stakeholders, especialmente para o governo, imprensa e sociedade. Diante de vários concorrentes acuados, cujas questões relativas à comunicação eram da alçada jurídica das empresas, a Bristol estruturava sua equipe e formatava estratégias de comunicação que a transformaria em *benchmark* para o setor.

Além do temor da imprensa, havia ainda a quebra das patentes iniciada com a política dos medicamentos genéricos, implantada pelo então ministro da Saúde José Serra. Esses dois fatores fizeram com que a indústria farmacêutica repensasse sua relação com o público consumidor final. Algumas até chegaram a contratar profissionais gabaritados de comunicação e muitos acabaram deixando seus postos porque a cultura tradicionalista do setor não permitiu a implantação de uma nova postura corporativa. Enquanto isso, Antonio Carlos Salles, diretor de assuntos corporativos e relações governamentais da Bristol, iniciava seu trabalho e logo preparou o pessoal da empresa para a transição da

As doses certas da Bristol

- Implantação de política de portas abertas, apoiada pela alta gestão;
- Coragem para assumir riscos enquanto a concorrência atuava na defesa;
- Treinamento de executivos e técnicos para a adoção da nova postura e verbalização das ações na imprensa;
- Envolvimento da comunicação em todas as etapas de negócios da empresa;
- Aproveitamento de oportunidades que possam garantir melhoria nos relacionamentos e visibilidade na imprensa.



opacidade para a transparência, fazendo com que a empresa ganhasse visibilidade.

Diagnóstico

Mas nem sempre foi assim. No início de suas ações de comunicação, a Bristol realizou uma pesquisa, juntamente com sua assessoria MCO Comunicação, em que os jornalistas relacionavam a indústria farmacêutica ao episódio da pílula de placebo e aos lucros exorbitantes obtidos no Brasil. E, para ajudar, a Bristol ganhou por várias vezes prêmios da publicação Melhores e Maiores, da Exame, por seu desempenho financeiro. Feito o diagnóstico, a receita era oferecer à imprensa porta-vozes habilitados, em vários níveis da organização, para falar sobre qualquer assunto. Incluindo cap-

sulas de difícil deglutição como preços dos medicamentos, patentes, lucros e tudo o mais que fosse solicitado. “Se há uma boa oportunidade de mídia, muitas vezes, é mais importante colocar um pesquisador responsável pelo desenvolvimento de determinado produto que um diretor para falar à imprensa”, percebeu Salles. Com essa política, em pouco tempo, o clipping da Bristol ficou mais recheado e diferenciado, destacando-se das demais empresas farmacêuticas. “Onde os concorrentes detectaram perigo, nós vimos oportunidade”, explica.

De apêndice da área jurídica, a comunicação ganhou status de gerência e, logo depois, de diretoria, atuando com seis



A empresa chegou a criar um livro com indicadores de relacionamento com a imprensa

profissionais internamente e mais assessorias externas e fornecedores. Vislumbrando um outro paradigma, a comunicação da Bristol decidiu mostrar seu modelo para outras indústrias que quisessem dar um passo à frente em sua estrutura de negócio. Em 2001, em parceria com a Escola de Comunicações e Artes (ECA/USP), criou o livro Fontes Abertas, que traz indicadores de atuação da empresa em relação aos veículos de imprensa. A publicação foi distribuída para um mailing nacional e ganhou nova versão neste ano, contando com a colaboração de professores e consultores como Carlos Eduardo Lins da Silva, Wilson Bueno e Manoel Chaparro, entre outros.

Para que os jornalistas pudessem ter mais informações sobre aspectos relacionados ao universo da Bristol, foi desenvolvido o site Repórter Saúde. No relacionamento com os funcionários, ministrou-se a revista Canal Aberto, em doses trimestrais. Na edição de setembro, a publicação entrevistou os candidatos à presidência da República Geraldo Alckmin, Heloísa Helena e Luiz Inácio Lula da Silva sobre saúde, gerando repercussões interna e externa. Luciana Leite, gerente de comunicação da Bristol, afirma que a interferência da área acontece desde a pesquisa em torno de um novo produto até o material informativo que a força de venda leva aos médicos. Para isso, a comunicação recebe investimentos anuais de R\$ 1 milhão, que podem ser ampliados para projetos extras de responsabilidade social. ■

De fornecedor a parceiro

No ano passado, o governo atrasou a compra de medicamentos para Aids, inclusive junto à Bristol. A ação imediata da empresa foi fretar um avião da matriz nos Estados Unidos à Brasília com carga da medicação para atender a demanda. Não suficiente, colocou à disposição o reparte que iria para a Argentina, bastando para isso que o governo local abrisse mão da encomenda feita à Bristol. Entrou em cena o presidente Luiz Inácio Lula da Silva, que logo teve seu pedido aceito e despachou um avião da Força Aérea Brasileira (FAB) para retirar os remédios no país vizinho. A agilidade e presteza num momento crítico resultaram numa melhor relação com o governo brasileiro e, de quebra, foto do avião descarregando os medicamentos da marca, publicada em O Estado de S. Paulo.

Com base na política de comunicação e relações governamentais como essa, a Bristol conseguiu manter um relacionamento sólido com o poder público, ONGs e pacientes. “Essa sintonia permitiu que, de fornecedores, figurássemos como parceiros do governo nesta causa”, diz Antonio Carlos Salles, diretor de assuntos corporativos e relações governamentais da Bristol. O exemplo bem sucedido levou a Bristol brasileira a coordenar ações de comunicação na Argentina, Colômbia e Venezuela.

Antonio Carlos Salles,
diretor de assuntos
corporativos e relações
governamentais da Bristol

Bons modos

Professor do Insead da França, em entrevista exclusiva, revela os principais desafios da ética empresarial

As empresas precisam implementar responsabilidade em tudo o que realizam, seja na gestão de recursos humanos, nas estratégias ou na tecnologia. Essa tem sido a missão do professor e consultor Henri-Claude de Bettignies, que veio ao Brasil para transmitir seus conhecimentos no Fórum Balanço Social e na reunião do Conselho Consultivo

da Aberje. O especialista divide seu tempo entre Ásia, Europa e Estados Unidos, trabalhando para evitar tensões e entraves no relacionamento comercial entre os países, especialmente na China, onde reside. Bettignies estudou psicologia, tendo atuado na IBM. Leciona ética e administração de mudanças corporativas, desde 1967, na Insead – The Business School for the World, da qual é professor emérito.

O que é ética empresarial hoje?

É implementar responsabilidade em tudo o que a organização realiza, seja na gestão de recursos humanos, nas estratégias e na tecnologia. Porque em cada área sempre haverá problemas éticos, de gestão de processos, de logística e na forma como se administra a cadeia de suprimentos. E a preocupação com a conduta tem impactos positivos nos resultados financeiros, junto aos clientes, funcionários, consumidores e toda a comunidade.

As multinacionais enfrentam diferenças éticas regionais ao implantar operações em outros países. Qual o código de conduta a seguir, o da matriz ou o local?

Este é um problema enorme para as multinacionais. Frequentemente, há conflitos entre a ética global da empresa e as regionais. Essa é uma decisão difícil para o gestor, que normalmente não segue os hábitos locais, evitando adaptar-se. O que acontece, às vezes, é que quando há locais em que há pagamento de suborno, por exemplo, e a prática da empresa é negativa a esse sistema, em geral, a organização envolve um terceiro na história. É uma forma de preservar a empresa, mas ela não está deixando de ser antiética. É uma atitude que merece crítica. Outra ação comum é que as organizações podem ter discursos duplos. De um lado aplicam os valores éticos em relação ao meio ambiente, mas por outro lado, podem não praticá-los no que se refere à utilização de mão de obra infantil. O código de conduta deve ser coerente e adotado em todos os países.

Henri-Claude de Bettignies acredita que a ética empresarial passa pela implementação de responsabilidades



Como deveria agir o novo líder ético globalizado?

Ele deve utilizar regras externas conhecidas, como as do The Global Compact, da ONU. Essas normas pregam que o mundo dos negócios deve respeitar os direitos humanos, eliminar o trabalho escravo e discriminação, não empregar crianças, promover responsabilidade ambiental e combater a corrupção e a extorsão. Mas o líder também deve basear-se na própria consciência, acreditar nela e agir de acordo com seus princípios. Também pode utilizar as gestões de empresas locais, como da Petrobras e da Natura, no Brasil, como *benchmarking*.

Qual deve ser a principal preocupação de uma empresa que inicia operações em outro país em relação ao respeito à cultura local?

O líder deve checar se poderá aplicar naquele país as regras de conduta de sua empresa e os valores em que ele acredita. E, então, deve decidir se dará para utilizar os mesmos critérios da matriz ou irá adaptar-se a valores que não têm a ver com ele e correr riscos para a imagem da organização.

Responsabilidade social chega a ser tratada atualmente como modismo. Como fazer dessa prática um conceito sólido?

“Algumas organizações realmente têm vocação para a responsabilidade social e a aplicam porque acham que é o melhor a se fazer”

É bom ressaltar que não é só moda, algumas organizações realmente têm vocação para a responsabilidade social e a aplicam porque acham que é o melhor a se fazer. Há empresas que se engajam de fato, não por pressão da sociedade ou do mercado, mas por convicção do líder. E ele deve dar o exemplo, disseminando as boas práticas a todos os níveis da organização. Muitas empresas dizem ser socialmente responsáveis, mas não se preocupam em educar os funcionários, explicar o que estão fazendo, importando-se apenas com o *marketing* em torno do fato.

Em que grau considera que o mundo esteja em termos de responsabilidade social?

Não está muito avançado. Os países mais adiantados nessa área são Dinamarca,

Suécia e Reino Unido. Na Dinamarca, por exemplo, a responsabilidade social começou por iniciativa de Matt Olivsen, CEO da Novordisk, no final dos anos 80. Ele tinha muita iniciativa e fazia palestras sobre o assunto. Aos poucos, suas idéias foram se desenvolvendo e transformando-se em um modelo para o país e para o mundo. Há inclusive um centro dedicado à responsabilidade social em Copenhagen.

E no Brasil, como estamos?

Não conheço o suficiente para fazer um bom julgamento. Mas encontrei um projeto interessante na Fundação Getulio Vargas com o Centro de Estudos de Reforma de Estado e Defesa da Concorrência (Ceres), que faz um trabalho muito interessante.

Neste último ano, tivemos muitos indícios de corrupção no governo brasileiro. Como as empresas podem ser éticas quando o governo não adota essa postura, não dá o exemplo?

Para o CEO, é muito difícil ser ético quando o governo local não é. Será que ele deve ser mais ético que o governo? Minha opinião é que sim, que ele não deve se espelhar no governo. Ele deve ter uma brava coragem estratégica, resistindo à tentação de fazer algo errado só porque as autoridades públicas fazem coisas piores. ■