

O crescimento 'saudável' da General Mills

Julie Jargon

Quando Susan Crockett começou a incentivar colegas da General Mills Inc. a usar mais grãos integrais, oito anos atrás, sua idéia era sempre descartada.

"Ainda posso ver a chefe de cereais matinais para crianças me olhando como se eu estivesse doida", diz Crockett, que administra o Instituto Bell de Saúde e Nutrição, um grupo de cientistas da empresa que estudam e fazem pesquisa sobre saúde.

Hoje as principais marcas de cereais matinais da General Mills são todas feitas de grãos integrais, que são ricos em fibra e contêm vitaminas e minerais, e a empresa está no meio de uma mudança de cima a baixo para tornar seus produtos mais saudáveis. Na semana passada, a General Mills elevou sua previsão de lucro este ano e atribuiu parte da boa nova a alguns produtos mais saudáveis, que estão ajudando a melhorar as vendas.

Para tanto, a gigante americana que tem sede em Minneapolis e no Brasil é dona de marcas como Forno de Minas e Frescarini, além de ter uma joint venture com a Nestlé S.A. para venda de cereais matinais, descobriu que teria de recompensar os gerentes que alcançassem metas ligadas à saúde. Mas, ao contrário dos bônus atrelados a metas anuais de vendas, o incentivo dos produtos saudáveis exigia dos executivos investir em novidades que podem não gerar crescimento imediato de vendas para atingir metas de um alcance mais longo.

A iniciativa por enquanto está sendo aplicada apenas nos Estados Unidos, mas a General Mills já começou a avaliar como aplicá-la a seus produtos em outros países.

Pressionadas por autoridades e grupos de defesa do consumidor, as empresas de produtos alimentícios estão correndo para desfazer o efeito de anos e anos vendendo doces e comida pouco saudável. A Kellogg Co. e a Kraft Foods Inc. retiraram a gordura trans da maioria dos seus produtos. A Campbell Soup Co. vendeu há pouco tempo sua marca de chocolates Godiva a fim de se concentrar em produtos mais saudáveis, como sopas com baixo teor de sódio e novas versões do suco de vegetais V8. E a Sara Lee Corp., que no Brasil produz os cafés Pelé e União, entre outros, mas nos EUA é conhecida por suas sobremesas, criou uma nova linha de pão com grãos integrais.

Os nutricionistas nem sempre se deixam impressionar pelos esforços das empresas de produtos alimentícios para melhorar suas linhas existentes. "As empresas de alimentos diriam que tirar um pouco do sal ou acrescentar um pouco de grão integral vai ter um enorme impacto, porque tantos produtos estão sendo vendidos, mas eu chamo isso de um band-aid nutricional", diz Marion Nestle, professora de nutrição, estudos alimentares e saúde pública da Universidade de Nova York. "As pessoas seriam mais saudáveis se não comessem esses produtos de jeito algum, mas isso é o melhor que as fabricantes de produtos alimentícios conseguem fazer." A General Mills não quis comentar essa crítica.

Na General Mills, o processo começou com uma análise de dados que mostrou que os itens da empresa com crescimento mais rápido tinham algum tipo de alegação ligada à saúde aprovada pela Administração de Alimentos e Remédios (FDA, a agência americana de vigilância sanitária). Há cinco anos, a empresa decidiu coordenar mais esforços para alcançar consumidores preocupados com a saúde.

Durante anos, os executivos foram pressionados a tornar seus produtos campeões de vendas, mas não necessariamente saudáveis. Em meados dos anos 90, a General Mills até definiu como meta que seus produtos fossem os preferidos de 60% dos consumidores em testes de mercado.

Em 2004, a empresa estabeleceu uma meta adicional: 20% de suas vendas precisavam envolver produtos que atendessem a certos critérios nutricionais. Steve Sanger, presidente do conselho que à época era diretor-presidente, e outros executivos de alto escalão pediram que o grupo de Crockett criasse uma maneira de medir o progresso das divisões. Para enfatizar a importância da iniciativa, a empresa também começou a atrelar os bônus ao cumprimento das metas de produtos saudáveis.

Pelo plano de Crockett e sua equipe, um produto podia atender ao novo critério de saudável de várias maneiras: uma redução de 10% na quantidade de gordura, açúcar ou sódio; um aumento de 10% nos ingredientes saudáveis, entre os quais vitaminas e fibras; ou por atender a diretrizes da FDA que permitam que um produto exiba um selo como "pouco sódio" ou "baixa gordura". Para que produtos individuais, como as sopas, por exemplo, recebam um carimbo de "saudável", eles precisam conter não mais que 480 miligramas de sal por porção. A versão de baixo sódio da sopa de frango Progresso Healthy Favorites contém 470 miligramas de sal por porção, ante 950 miligramas da versão tradicional.

Chefes de divisão e diretores de marketing temiam que deixar os produtos mais saudáveis pudesse comprometer o sabor e potencialmente prejudicar as vendas. "Dissemos: 'Cabe a você descobrir uma maneira de fazer as duas coisas'", diz Kendall J. Powell, que era diretor operacional e atualmente é o diretor-presidente.

A empresa atingiu sua meta antes do prazo e no começo de 2006 os executivos criaram uma nova meta de atrelar 20% mais de suas vendas a critérios mais saudáveis até 2010. No ano fiscal encerrado em 27 de maio, a General Mills teve um faturamento de US\$ 12,4 bilhões.



Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 25 fev. 2008, Empresas, p. B8.