

Philip Morris cresce onde cerco ao fumo é menor

Nanette Byrnes e Frederik Balfour

Louis C. Camilleri raramente demonstra estar alegre. Mas assumir o cargo de presidente-executivo da recém-formada Philip Morris International (PMI) em março do ano passado o fez comemorar. Com a medida sumiram de sua vida 129 processos ativos contra a companhia americana, que ficaram a cargo da Altria Group, onde ele foi presidente-executivo por seis anos. Em vez de se preocupar com a morte lenta da indústria do tabaco dos Estados Unidos - impostos que não param de subir, proibições ao fumo em locais públicos e anúncios antifumo que mostram pulmões enegrecidos e sacos com cadáveres -, ele poderá se concentrar na venda de cigarros em novos lugares a partir de uma nova e reluzente base operacional com vista para o Lago de Genebra e os Alpes de Sabóia, na Suíça. "Este é o emprego que eu sempre quis", disse Camilleri, 54, ao staff. "Eu só tive que desmembrar a companhia para consegui-lo."

Livre da Altria, Camilleri canalizou suas energias para o aumento das vendas nos mercados internacionais, onde o fumo ainda é um setor em crescimento e um executivo do tabaco não é visto como um pária social. No último ano ele lançou sete novas variações apenas do Marlboro, incluindo o Marlboro Black Mentol no Japão e uma variação super-fina na Rússia e leste da Europa. Ele fechou um acordo com a Swedish Match de Estocolmo, para a comercialização mundial do tabaco que não produz fumaça. Sua maior proeza: o lançamento em agosto do Marlboro na China, lar de um terço dos 1 bilhão de fumantes existentes no planeta, através de uma joint venture com a China National Tobacco. Isso ajudou as vendas a crescerem 13% em 2008, para US\$ 26 bilhões, enquanto os lucros aumentaram 14% para US\$ 7 bilhões, apesar da recessão mundial. "Se esses caras estivessem em outro setor, eles seriam apontados como mestres na execução de estratégia de longo prazo", diz Christian Eddleman, analista da Argus Research.

Mas as forças que molestavam Camilleri nos EUA ameaçam limitar cada vez mais sua liberdade no mercado internacional. No primeiro aniversário do desmembramento da empresa, Camilleri enfrenta um cenário complicado, com aumento das pressões antitabagistas e um conjunto familiar de adversários. Ele está correndo para vender mais cigarros em mais países ao redor do mundo. Justo quando a Altria estava desmembrando a PMI para livrá-la de seus problemas nos EUA, os bilionários Michael Bloomberg e Bill Gates prometeram US\$ 500 milhões para financiar campanhas antifumo nos mercados emergentes.

Enquanto isso, governos de países em desenvolvimento estão chegando à conclusão de que o uso do tabaco deve ser desencorajado com proibições do fumo em locais públicos, aumentos de impostos e restrições de marketing. Num mundo conectado pela internet, Camilleri sabe que não conseguirá evitar as críticas por vender o que ele reconhece que é "um produto muito nocivo", que a Organização Mundial de Saúde (OMS) afirma que vai matar 5,4 milhões de pessoas este ano.

Com essas restrições, é indiscutível que Camilleri precisa agir rápido. O Marlboro é a única marca de cigarro verdadeiramente internacional. Mas enquanto ele tem uma participação de mercado de 42% nos EUA, a PMI possui menos de 16% do mercado mundial, de modo que há espaço para crescer. Camilleri não pede desculpas por vender um produto conhecido por provocar câncer. Ele diz que não está tentando atrair novos fumantes, apenas encorajar os já existentes a mudarem para cigarros de melhor qualidade.

Nascido em Alexandria, no Egito, em 1955, e produto dos internatos britânicos e da Universidade de Lausanne, na Suíça, Camilleri entrou para a Philip Morris em 1978. Desde então ele vende cigarros, tendo passado 18 anos correndo o mundo antes de se estabelecer em Nova York em 1996 como diretor-financeiro. Como presidente-executivo, ele vendeu a Miller Brewing em 2002, renomeou a companhia de Altria um ano depois e desmembrou a Kraft em 2007, medidas que para muitos tiveram a intenção de deixar para trás a mancha do tabaco. Camilleri, porém, diz amar o que faz: "É um grande emprego. É também muito divertido". Fumante de longa data, Camilleri diz que parou de fumar apenas uma vez, três

anos atrás quando pegou uma gripe. Voltou a fumar três meses depois "por nenhum outro motivo a não ser o fato de que gosto". Deixar de fumar, diz ele "não foi tão difícil".

Com seu terno de corte quadrado e óculos de lentes grossas, Camilleri chega para sua primeira entrevista desde o desmembramento parecendo mais um contador reservado do que um dos "bad boys" das grandes companhias de tabaco. Colegas dizem que ele sempre pode ser encontrado em sua sala debruçado sobre calhamaços de relatórios, onde fica durante horas, enquanto fuma seus Marlboro Ultra Lights - coisa que ele não pode fazer em Nova York, onde o fumo em locais fechados é proibido. "Ele passa muito tempo sozinho", observa um executivo que deixou a companhia recentemente, acrescentando que Camilleri parece preferir devolver material com comentários escritos à mão, do que se reunir com o autor do relatório. O membro do conselho Steven Wolf, ex-presidente da US Airways, diz que Camilleri "sabe as participações de mercado em países dos quais eu e você nunca ouvimos falar".

Camilleri não nega que vender cigarros é um desafio moral no século XXI. A PMI paga um ágio para atrair grandes talentos, segundo afirmam analistas, e o presidente-executivo viaja em jatos corporativos por razões de segurança. Camilleri admite que fumar provoca doenças e reconhece a crescente resistência ao seu trabalho. Ele diz ser a favor das restrições à propaganda, contanto que elas não prejudiquem sua capacidade de vender cigarros diretamente para os adultos. Na sua maneira de ver, a PMI tem um padrão moral maior que o de alguns concorrentes. Ele observa que a companhia não coloca a logomarca do Marlboro nos carros de Fórmula 1 que patrocina, nem faz propaganda na contracapa de revistas. Outras fazem. "Estamos sendo bastante responsáveis socialmente em um setor bastante controverso", diz ele.

O que o deixa irritado é que nada disso é reconhecido os círculos da saúde pública, que sua companhia é deixada de fora da discussão sobre o tabaco, enquanto operadoras de lanchonetes fast-food podem se explicar nas questões que envolvem a obesidade. Os críticos se concentram na repreensão ao fumo. E os perigos dos produtos falsificados e a perda de receita tributária se o setor for empurrado para a clandestinidade? "Se eu fechar todas as fábricas amanhã", afirma Camilleri, "as pessoas não vão parar de fumar." Em vez de tentar "reduzir realmente os males provocados pelo fumo", diz, os ativistas estão tentando "demonizar a indústria do tabaco".

Para se ter uma ideia do por que, é só ir até à Indonésia, onde a PMI vem crescendo rapidamente nos últimos anos. Ao contrário de muitas partes do mundo, o país não tem leis que restringem a venda de cigarros a menores de idade. E é difícil detectar os padrões morais elevados da PMI, uma vez que sua propaganda se encontra em todos os lugares. Em Jacarta, o homem de Marlboro e seu cavalo estão em outdoors gigantes que anunciam o Marlboro Mix 9, um cigarro enrolado em máquinas com tabaco e cravo-da-índia que imita os populares "kretek" locais. Quiosques patrocinados pelo Marlboro pontilham as esquinas. As marcas locais de Camilleri são anunciadas em comerciais de TV noturnos, muitos dos quais relacionam o hábito de fumar com romance e uma vida cheia de aventuras.

Os produtos da PMI estão em guarda-chuvas, fachadas de lojas e outdoors espalhados desde as plantações de arroz de Java às selvas de Sumatra. Como fazia nos EUA, a empresa realiza eventos voltados só para adultos, como a "Marlboro X2 Red Racing Experience" - onde jovens bonitas com vestidos de cetim carregam enormes guarda-chuvas brancos com a marca do Marlboro. Em 2007, as vendas da PMI na Indonésia chegaram a US\$ 2,7 bilhões e a companhia gastou US\$ 220 milhões com marketing e custos relacionados.

Num país com 237 milhões de habitantes, onde quase um terço da população tem menos de 15 anos, quase 50 milhões de pessoas fumam. Segundo um estudo recente bancado por Bloomberg e Gates, o índice de fumantes está crescendo rapidamente entre os jovens, com uma alta de 139% entre os indonésios (do sexo masculino) de 15 a 19 anos entre 1995 e 2004. A empresa de pesquisa Euromonitor prevê que 10% mais indonésios estarão fumando até 2012.

Arista Nanda Permatasari, 16, mostra porque o mercado tem tanto potencial. Num intervalo da escola de ensino médio que frequenta em Jacarta, Arista corre para um carrinho colorido estacionado do lado de fora da escola, para comprar um maço de Marlboro Reds por 75 centavos de dólar. Dezenas de milhares de vendedores do tipo estão espalhados pelo país, muitos deles vendendo também gomas de marcas e refrigerantes. Um pouco depois, Arista, usando meias até a altura dos joelhos, um uniforme azul e suspensórios, está sentada em um sofá de pano imitando couro no café QNET, ali perto, conversando com as amigas e tragando um cigarro. "É legal fumar Marlboro", diz ela.

Os cigarros kretek, uma mistura de dois terços de tabaco e um terço de cravo-da-índia, ainda é o preferido da maioria dos indonésios, especialmente dos homens, mas os cigarros industrializados ocidentais possuem uma aura de glamour. Arista, que começou a fumar aos 15, quando sua irmã mais velha lhe deu um Marlboro menthol, sabe, pelos programas antifumo de sua escola, que fumar faz mal à saúde. "Vou tentar parar. Talvez quando tiver 17", diz ela.

Camilleri não vê Arista como um prêmio. Esse pai divorciado de três filhos, um dos quais ainda frequenta o ensino médio, diz que se tivesse a oportunidade de conversar com Arista e suas amigas, "diria a elas exatamente o que disse e continuo dizendo aos meus filhos: acho que elas não deveriam fumar". Segundo Camilleri, seus filhos não fumam.

Mas para os defensores da saúde, grande parte do que a PMI faz na Indonésia vai contra a posição proclamada por Camilleri. A companhia vem investindo bastante na promoção de suas marcas locais, que representam 84% de suas vendas na Indonésia, por meio de shows de rock e patrocínio de eventos esportivos. "Sentimos que era muito importante não perder nossa vantagem competitiva", explica Camilleri. Ele diz que a companhia apoia uma maior restrição à propaganda, mas não vai permitir que outros lucrem com o aumento do consumo de tabaco na Indonésia. Ele não quer uma repetição do que aconteceu no Cazaquistão. Uma década atrás, a PMI desistiu dos comerciais de TV, somente para perder sua posição de liderança. "Ficamos com uma grande desvantagem competitiva", diz ele. "E isso é algo que eu não quero que se repita."

Sem interromper, ele dá evidências do sucesso da PMI na Indonésia: os 360 mil varejistas que vendem seus produtos, os 60 mil trabalhadores contratados que os produzem. A companhia comprou a fabricante local de kreteks PT HM Sampoerna por US\$ 5,2 bilhões em 2005, que desde então ajudou a passar de menos de 10% do mercado de cigarros para quase 30%. A PMI agora produz seus próprios kreteks da marca Marlboro, junto com cigarros normais, e construiu uma nova fábrica de US\$ 220 milhões nos arredores de Jacarta, que começou a operar no quarto trimestre de 2008.

Uma pessoa que está lutando contra as aspirações de Camilleri na Indonésia é a advogada Dina Kania. Aos 24 anos, ela adotou a causa antifumo através da Comissão Nacional de Proteção à Criança de Jacarta. Armada com orçamento não revelado, graças a doações de Bloomberg e Gates e com treinamento de ativistas americanos, ela agora está tentando coibir a propaganda de cigarros, ao mesmo tempo que tenta obter o apoio da opinião pública para isso.

No ano em que a Altria comprou a Sampoerna, Kania viajou para os EUA para a reunião anual da companhia em Nova Jersey, para demonstrar suas preocupações a Camilleri. Ao longo dos anos, esse encontro se tornou uma maratona de resistência, com Camilleri ouvindo pergunta após pergunta de ativistas, com alguns deles cobertos de gaze preto para simbolizar a morte. Quando Kania pegou o microfone, ele disse que ela deveria estar contente porque sua companhia estava comprando a Sampoerna e iria atuar dentro da ética.

Quatro anos depois, Kania diz que está ocorrendo exatamente o contrário. Ela afirma que a PMI aumentou a competição e introduziu temáticas juvenis nas campanhas de propaganda de cigarros. "A PMI é tão criativa e agressiva que leva as outras companhias a fazerem o mesmo", diz Kania.

Kania reconhece que está numa batalha difícil - seu próprio irmão começou a fumar aos 15 -, mas ela já pode contar com pelo menos uma vitória. Em julho, a PMI foi forçada a retirar o material promocional de uma de suas marcas de um show de Alicia Keys em Jacarta, depois que Kania chamou a atenção dos empresários de Keys. A cantora ameaçou não fazer o show se a PMI não recuasse.

Kania e seus colegas em toda a parte do mundo se inspiram nas forças antifumo que passaram décadas diminuindo o mercado nos EUA. Seu mentor, Matthew L. Myers, briga com o setor há décadas. Ele está administrando grande parte do dinheiro doado por Bloomberg e Gates através de seu grupo de Washington Campaign for Tobacco-Free Kids.

Até agora, eles conseguiram 178 doações em 38 países, avaliadas em US\$ 125 milhões. Ao contrário de seus doadores ricos, que não comentam ações individuais, Myers parece saborear a chance de um novo confronto direto contra seu velho oponente no palco global. "A Philip Morris tem sido diabolicamente brilhante na maneira como comercializa o Marlboro", diz Myers. Seu foco nas economias emergentes, acrescenta, "tem o potencial de se transformar em uma das ações mais devastadoras contra a saúde pública". Embora algumas vitórias tenham sido obtidas no último ano, com a proibição do cigarro em locais públicos em cidades tão improváveis quanto Pequim e Amsterdã, é difícil enfrentar a destreza da PMI.

Camilleri está colocando décadas de experiência na guerra do tabaco. Para entrar na Rússia, ele está concentrado em criar novos produtos que tenham um apelo jovem. A última coisa que ele quer é que sua principal marca seja conhecida como "o cigarro do Papai". Ele compara o Marlboro a marcas como Nike e Apple, que dependem da influência dos amigos: "Uma das principais teses de engajamento do consumidor é a dos embaixadores da marca, correto? As pessoas se associam aos atributos desses indivíduos". Os novos cigarros, acrescenta ele, podem revigorar a "família da marca".

Se o seu produto fosse qualquer outra coisa que não o cigarro, Camilleri poderia ser saudado como um modelo sobre como construir um negócio globalizado. Ele passou anos cortejando ministros chineses a fecharem um acordo para a distribuição de marcas chinesas fora da China, em troca do direito de produzir o Marlboro para o mercado chinês, e fez do Marlboro uma marca que é uma potência. Embora a ação da companhia acumule uma perda de 26% desde o desmembramento, analistas como Eddleman da Argus continuam otimistas. "Esta é a maneira para se criar um mercado internacional", diz ele. "Mas há sempre uma fumaça de enxofre quando a Philip Morris está envolvida."

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 29 abr. 2009, Empresas & Tecnologia, p. B4.