XI Seminário Nacional Sociologia & Política

Intermitências da Democracia e Desigualdades Sociais

GT 13 - Movimentos sociais e transformação social

Ativismo conservador e práticas corporativas: o caso da indústria de cosméticos no Brasil

Simone da Silva Ribeiro Gomes[1]

Rodrigo Cantu[2]

[1] Doutora em Sociologia, professora do Departamento de Sociologia e Política da Universidade Federal de Pelotas (UFPel). E-mail: simone.gomes@ufpel.edu.br.

[2] Doutor em Sociologia, professor do Departamento de Sociologia e Política da Universidade Federal de Pelotas (UFPel). E-mail: rodrigo.cantu@ufpel.edu.br.

11 SEMINÁRIO NACIONAL SOCIOLOGIA & POLÍTICA

Ativismo conservador e práticas corporativas: o caso da indústria de cosméticos no Brasil

Resumo:
Articulando a literatura de movimentos sociais e da sociologia econômica, este trabalho explora os desafios colocados pelo ativismo conservador às iniciativas corporativas inclusivas. Discutimos o caso do Boticário e da Natura, empresas de perfumaria e cosméticos que, desde 2014, introduzem a representação LGBTQ em material publicitário e intensificam o debate sobre inclusão em seus quadros de funcionários. Essas mudanças se inserem na emergência da diversidade como tema de ações de responsabilidade social corporativa. A reação de evangélicos contra essa inclusão – principalmente em propagandas – produziu grande repercussão e consistiu em uma das expressões da escalada conservadora da última década. Mobilizamos evidências oriundas de onze entrevistas com funcionários, analistas de investimento e ativistas LGBTQ; de queixas apresentadas no Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária; e de documentos e materiais das empresas sobre finanças e responsabilidade social. Nossos resultados delineiam alguns aspectos da maneira pela qual as empresas estão respondendo ao ativismo conservador. De modo geral, elas persistem na ênfase dada a questões de diversidade e de inclusão no marketing e na identidade corporativa, indicando limites para a onda conservadora da economia. No entanto, as empresas também empregam estratégias esquivas, tais como o emprego de comunicação direcionada e a elaboração de design de varejo que incorpora compromissos com stakeholders e o público conservadores.

Introdução

Este artigo aborda o impacto do ativismo conservador no comportamento das empresas

no Brasil. Enfocamos as polêmicas levantadas em 2014–19 por evangélicos contra a Natura e o Boticário, as duas maiores empresas brasileiras de cosméticos. Diferentes dimensões do caso motivam nossas questões de pesquisa: Quais são as táticas contenciosas usadas por este movimento conservador? Como as empresas reagem? Até que ponto esses atritos podem mudar as práticas das empresas? Perpassando diversos temas, tais como contestação religiosa, inclusão LGBTQ, marketing, estratégias de vendas, boicotes e políticas de recursos humanos, este caso oferece uma perspectiva do sul global sobre a questão do ativismo na dinâmica da economia. Também tange algumas questões fundamentais na convergência das literaturas sobre movimentos sociais e da sociologia econômica, abordando a emergência e consolidação de ativistas e movimentos LGBTQ no século 21 como fundamentais para as questões de gênero no sul global.

Como podemos examinar a relação entre ativismo e mundo corporativo? Teoricamente, apoiamo-nos em duas vertentes que destacam a agência política em seu papel na dinâmica econômica. Baseando-se na sociologia histórica anglófona dos movimentos sociais - começando com Tilly (1978) - um conjunto recente de pesquisas reintroduziu os efeitos do protesto e da disputa no estudo da economia. Uma das ideias centrais desses trabalhos aponta que a contestação é relevante no funcionamento dos mercados: ela afeta os preços das ações e lucros, ao mesmo tempo em que promove mudanças na gestão de recursos humanos, marketing e nos aspectos políticos e jurídicos da empresa (King e Soule, 2007; Schneiberg e Lounsbury, 2008; King e Pearce, 2010; Bartley and Child, 2011; Giugni e Grasso, 2018; Briscoe, King e Leitzinger, 2018). A contestação é também crucial nas mudanças corporativas e institucionais, como argumentado por Soule (2009), que resultaram no surgimento da responsabilidade social corporativa (RSC). Motivados por preocupações semelhantes, os trabalhos da sociologia pragmática francesa e da economia das convenções exploram o papel da crítica na transformação institucional e social (Boltanski et al., 2007; Barthe et al., 2013). Novas formas de regulamentações, realinhamentos políticos gerados por conflitos em torno de escândalos financeiros (De Blic, 2005, 2007), além de mudanças na valorização de produtos e, consequentemente, nas práticas das empresas devido ao trabalho de consumidores preocupados com o meio ambiente (Dubuisson-Quellier, 2013 , 2019) constituem algumas das contribuições

das pesquisas inspiradas por esses referenciais teóricos. Boltanski e Chiapello (1999) é um marco nesta tradição. Os autores argumentam que um terceiro espírito do capitalismo emergiu após a crítica social e "artística" das décadas de 1960 e 1970, caracterizada por uma mudança no mundo da gestão corporativa em direção a uma moralidade de "projetos" e a formas de organização do trabalho mais criativas e menos hierárquicas. Independentemente de suas diferenças, uma lição geral pode ser extraída desses dois corpos de literatura sobre o papel da contestação progressista na dinâmica econômica e na mudança institucional de longo prazo. Se seguirmos Boltanski e Chiapello (1999) e Soule (2009), partes importantes das práticas corporativas modernas foram construídas por contestação progressista.

Dois aspectos contextuais de nossa pesquisa desafiam alguns parâmetros básicos das literaturas mencionadas acima. Em primeiro lugar, levamos em consideração a força crescente da contestação conservadora. Essa valência do ativismo se insere na onda conservadora das últimas décadas, com diferentes expressões ao redor do globo: neoconservadorismo nos Estados Unidos, partidos populistas na Europa e governos de tendências autoritárias e anti-pluralistas em países democráticos da Ásia (Brown, 2006; Hertel Fernandez, 2019; McCright e Dunlap, 2000; Blee e Creasap, 2010; Burkhalter, 2004; Mudde, 2016; Roggeband e Krizsan, 2018; Chacko e Jayasuriya, 2018). No Brasil, essa onda é representada pela ascensão social e política de grupos religiosos conservadores e pela vitória eleitoral de Jair Bolsonaro no pleito presidencial de 2018. Uma das principais fontes da reação conservadora às práticas corporativas progressistas pode ser encontrada na rápida expansão da confissão evangélica no Brasil, de 5 por cento da população brasileira em 1970 para mais de 22 por cento em 2010 (Altman, 2012; Pew Research Center, 2013).

Em segundo lugar, ao contrário da maior parte dos estudos sobre a relação entre ativismo e economia, enfocamos a contestação no Brasil, uma economia semiperiférica. Para situar o recorte geográfico de nossa pesquisa, voltamo-nos para a Teoria da Dependência e outras abordagens que enfatizam os obstáculos sistêmicos mundiais para as economias do sul global (Kay, 1989; Arrighi, Silver e Brewer, 2003). Em vez da ausência de instituições "virtuosas" e de uma cultura voltadas para a concorrência e o lucro, essas teorias atribuem a

reprodução da capacidade assimétrica ao redor do globo para gerar inovação - e os consequentes lucros e rendas superiores - a fatores como termos de troca desfavoráveis, heterogeneidade da estrutura produtiva, especialização regressiva e ascendência de ideologias econômicas menos preocupadas com o desenvolvimento. Daí nossa preferência pelos termos "periferia" e "semiperiferia", que implicam uma condição sistêmica em uma hierarquia liderada pelo norte global. Desse modo, procuramos contribuir para uma maior compreensão da relação entre ativismo e empresas em contextos menos explorados pela literatura.

Embora mudanças econômicas globais e reformas neoliberais tenham minado setores industriais avançados no Brasil, alguns setores de alta e média tecnologia mantiveram sua relevância. Nas últimas décadas, o setor de cosméticos despontou como um mais promissores. O mercado doméstico de cosméticos no Brasil é quanto maior do mundo, responsável por 6% das vendas mundiais (atrás apenas de EUA, China e Japão) (ABIHPEC, 2019). A maior parte do mercado doméstico é dividido entre a transnacional anglo-holandesa Unilever, o Grupo Boticário e a Natura & Cia. As empresas nacionais não só ganham destaque regionalmente, com presença consistente nos mercados latino-americanos, mas também internacionalmente, como sugere a aquisição recente das marcas The Body Shop e Avon pela Natura.

O presente estudo é exploratório e sua justificativa reside na escassez de pesquisas que considerem a intersecção da sociologia econômica e da sociologia dos movimentos sociais no sul global. Enquanto a transformação de atores econômicos em alvos do ativismo (Luders, 2006; Soule 2009) ou chamadas de boicote (Colli, 2019; King 2008, King e Soule 2007) no norte global começaram a se consolidar como objetos da literatura sociológica, no Brasil esses estudos ainda são raros, apesar de alguns trabalhos inaugurais (Cruz 2016, 2017; Machado, 2007; Cappellin e Giffoni, 2007; Portilho 2009). Embora movimentos e ativistas tenham sido estudados, o ativismo conservador só recentemente ganhou atenção acadêmica, estimulado por razões contextuais (Lacerda, 2019).

Apoiamo-nos em materiais de diferentes fontes sobre ativismo conservador, movimentos sociais e empresas, abrangendo o período 2008–2019. Foram realizadas 12 entrevistas, com ativistas do movimento LGBTQ brasileiro, com funcionários das empresas

brasileiras de cosméticos, Natura, Quem disse, Berenice? e o Boticário, com o diretor executivo do Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR) e uma analista de fundos de investimento que trabalhou com o monitoramento da Natura. Também examinamos diversos documentos corporativos disponíveis ao público, como os relatórios anuais do Boticário e da Natura, as transcrições da conferência trimestral da Natura com investidores e os relatórios anuais e outras publicações da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC). As demonstrações financeiras das empresas foram analisadas para fornecer uma perspectiva quantitativa de sua evolução recente. Além das informações coletadas nas entrevistas, a contestação foi explorada por meio da cobertura de jornais e mídias sociais, principalmente nas redes sociais da Natura, do Boticário e de suas subsidiárias. Em relação à publicidade, revisamos todas as reclamações relacionadas à Natura e ao Boticário, e também os casos classificados na rubrica "respeitabilidade", desde julho de 2012. Dez reclamações no banco de dados do CONAR (1980-2020) relacionadas ao setor de cosméticos foram examinadas detalhadamente. Complementamos esse material com relatórios e documentos das fundações da Natura e do Boticário para a responsabilidade socioambiental corporativa. Em geral, esses materiais permitem o exame de diversos ângulos das questões de pesquisa colocadas por este artigo.

Começamos pela caracterização das duas empresas, Natura e Boticário, no contexto do setor de cosméticos no Brasil. Em seguida, revisamos a consolidação do movimento LGBTQ entre outros esforços de ativismo no Brasil. As próximas seções detalham como as empresas de cosméticos adotaram algumas das demandas LGBTQ, discutem a reação conservadora a materiais publicitários mostrando casais homossexuais e examinam as controvérsias relacionadas no conselho de regulamentação de publicidade. Concluímos com algumas reflexões sobre as evidências examinadas no artigo.

Natura, Boticário e o mercado de cosméticos no Brasil

O Boticário começou em 1977 no ramo de manipulação de medicamentos em Curitiba, Paraná. Um de seus sócios fundadores, Miguel Krigsner, é um bioquímico que se aventurou na produção de produtos de beleza à base de ingredientes naturais. Iniciando como uma atividade

secundária à farmácia, a perfumaria e os cosméticos rapidamente se tornaram o principal negócio da empresa no início da década de 1980. O Boticário é hoje a terceira maior empresa do setor, empregando mais de 10 mil pessoas, incluindo empregos em pontos de venda. Incorporando sua estratégia de diversificação de produtos, em 2012 o Grupo Boticário lançou a submarca Quem disse, Berenice?, mais "moderna" e "jovem" em contraste com a imagem mais formal de sua empresa-mãe. Com o tempo, a submarca passou a dar o tom para o marketing de toda o grupo. Segundo uma entrevistada que trabalha na empresa, houve uma mudança significativa no final de 2014, quando o Boticário percebeu que havia perdido sua relevância entre os públicos cada vez mais jovens, e a equipe de Quem disse, Berenice? assumiu o setor de marketing do Boticário. O Boticário conta com a franquia como estratégia de marketing para o sucesso da sua expansão e conta com mais de 4.000 pontos de venda em 2019. O Boticário também se destaca nas questões ambientais. Em 1990, Krigsner liderou o que então era uma iniciativa pioneira no meio empresarial brasileiro e criou a Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, financiada com parte da receita líquida da empresa. Depois de 2015, a empresa deu maior ênfase a questões de diversidade nas declarações de seu CEO e em seu relatório anual de sustentabilidade.

A Natura foi fundada em 1969 em São Paulo por Luiz Seabra, economista que já havia dirigido um laboratório de cosméticos. Inspirado pelo modelo de marketing da Avon, Seabra conduziu a empresa para as vendas diretas em 1974, fechando sua loja principal. A Natura é hoje a maior empresa de cosméticos do Brasil. Ao contrário do Boticário, que segue uma empresa de capital fechado, a Natura abriu seu capital em 2004. Em meio às crises que atingiram a economia brasileira e a indústria de cosméticos em meados da década de 2010, a Natura embarcou em um esforço de internacionalização e comprou as marcas estrangeiras The Body Shop e Aesop em 2017, e Avon em 2020. No total, o grupo tinha 18.000 funcionários em 2018. A Natura tem uma enorme rede de venda direta com 1,7 milhão de "consultoras", termo que a empresa usa para suas revendedoras, 90% das quais são mulheres. O sócio que impulsionou a expansão das vendas na década de 1970 foi Guilherme Leal, uma figura de destaque em responsabilidade ambiental e social corporativa. Cofundador do Instituto Ethos, pioneiro no apoio à RSE para empresas no Brasil, foi também companheiro de chapa da

candidata presidencial do Partido Verde nas eleições de 2014. No cenário empresarial brasileiro, a Natura esteve na vanguarda da RSE. Seus relatórios anuais incluem iniciativas de diversidade desde o início dos anos 2000. A Política de Promoção da Diversidade da Natura, elaborada em 2016, expressa expressamente o compromisso da empresa com uma maior inclusão da comunidade LGBTQ.

Embora não seja simples avaliar os impactos do ativismo nos indicadores econômicos das empresas - ver a elaborado análise de King e Soule (2007) e de van Den Broek, Langley e Hornig (2017) sobre os efeitos dos protestos no valor de ações de empresas - é possível avançar algumas considerações gerais sobre o desempenho financeiro do Boticário e da Natura e sua relação tanto com a onda político-conservadora quanto com a crise econômica no Brasil. Apesar dos possíveis impactos nas vendas, as evidências que examinamos não sugerem alguma preocupação da alta direção da Natura e do Boticário diante da convocação de boicotes por parte dos evangélicos. Documentos financeiros das empresas, relatórios de associações comerciais, as conferências trimestrais da Natura com investidores e uma entrevistada de um fundo de investimento não mencionam os boicotes em suas avaliações do desempenho das empresas. Do ponto de vista dos acionistas, e em relação à influência na direção das empresas, foi pouco relevante a reação conservadora aos esforços crescentes de incorporação de pautas de diversidade no marketing das empresas. Em suma, conforme as principais empresas de cosméticos enfrentavam uma desaceleração, os atores econômicos se concentraram na perspectiva econômica nacional e em problemas de gestão, em vez de protestos conservadores.

O movimento LGBTQ e o *pink marketing* no setor de cosméticos

É um senso comum no marketing contemporâneo que as estratégias de preço e qualidade devem ser complementadas por abordagens centradas no consumidor, de acordo com a heterogeneidade da demanda (Kotler e Armstrong, 2010; Kotler e Keller, 2015). Alinhadas a essas diretrizes, as empresas brasileiras de cosméticos implantaram estratégias de marketing com foco em grupos de consumidores específicos, como jovens, idosos, homens e consumidores com consciência ambiental e engajamento social (ABIHPEC, 2019). Possivelmente, o mais relevante desses grupos-alvo é a comunidade LGBTQ. Estimativas de

poder aquisitivo LGBTQ somam US $ 107 bilhões, colocando o Brasil à frente de países europeus como Itália e Espanha[3]. A segmentação é uma estratégia importante para ambas as empresas, como observamos em nossas entrevistas. Essas iniciativas podem ser entendidas dentro de práticas de marca, um método comum no mundo corporativo moderno para atribuir significado social ou cultural a uma mercadoria como um meio de torná-la mais pessoalmente relevante para os consumidores (Banet-Weiser, 2012).

A formação de grupos de consumidores LGBTQ tem fortes relações com ativismo e movimentos sociais. Enquanto a questão dos direitos LGBTQ se tornou um tópico candente no debate político na década de 2000 (Mikulak, 2019), as possibilidades de expansão de um nicho de mercado desse grupo se materializam. *Pink capitalism, pink money* ou ainda *pink economy* são alguns dos termos que captam a admissão de gays e lésbicas ao mercado de produtos. Os principais segmentos da economia *pink* incluem turismo, entretenimento e cosméticos. Da perspectiva das empresas, atender às demandas específicas da comunidade LGBTQ também significou um realinhamento da política corporativa com a evolução dos valores sociais. Desde os anos 1990, e intensificado em 2000, "entre redes e debates dentro do movimento [...] o mercado é uma arena de integração, em certa medida de assimilação, porque é também uma esfera de reconhecimento"[4].

O tema da diversidade nos remete a 2014, com o marco das campanhas publicitárias da Natura incorporando o público LGBTQ[5]. Em seguida, a campanha do Dia dos Namorados do Boticário em 2015, retratando casais LGBTQ que se encontram e trocam presentes. Os competidores seguiram o exemplo e logo a Unilever também produziu campanhas publicitárias retratando casais do mesmo sexo. Nos anos seguintes, o setor de cosméticos se tornou o baluarte do marketing *pink*, à medida que Natura e o Boticário criavam outras peças publicitárias exibindo, principalmente no Dia dos Namorados, casais LGBTQ. Essa inclusão na publicidade

[3] LGBTQ Capital. Estimated LGBTQ Purchasing Power: LGBTQ-GDP. Fonte: ttp://www.LGBT-capital.com/docs/Estimated_LGBT-GDP_(table)_-_2018.pdf.
[4] Entrevista dos autores com ativista LGBTQ em 30 de setembro de 2019 (Entrevista 1).
[5] Alguns exemplos podem ser vistos em: https://youtu.be/4zKkgqBwQhA; https://youtu.be/p4b8BMnolDI; https://youtu.be/YDoZhwECjJ4; https://youtu.be/kuzHC6_LRIg.

deve, entretanto, ser colocada no contexto mais amplos das estratégias de marketing das empresas, emergindo como um experimento ainda limitado. Um entrevistado nos contou que, "no Boticário, eles são mais liberais no Dia dos Pais e nos Namorados, pois a maioria das vendas ocorre no Natal e no Dia das Mães. Depois de acertar o objetivo, podem arriscar em outras campanhas"[6].

As campanhas seguintes com apelo LGBTQ foram mais orientadas para a mídia social. O perfil do Boticário no Instagram tem 6,9 milhões de seguidores e expressa posturas cautelosas, evitando questões relacionadas à sexualidade. Pelo contrário, a conta do Instagram de Quem disse, Berenice? tornou-se mais assertiva em seu conteúdo LGBTQ, com três milhões de seguidores em meados de 2019. A marca divulgou uma imagem altamente polêmica em janeiro de 2019, onde um casal de duas mulheres se beijava, recebendo milhares de comentários, tanto positivos quanto negativos. A foto retrata uma funcionária e sua namorada e, apesar de ter gerado uma enorme discussão nas semanas seguintes, foi recebida com amplo apoio de outras empresas de cosméticos. Em junho do referido ano, durante o Mês do Orgulho LGBTQ, as redes sociais de Quem disse, Berenice? se concentraram em temas como respeito, liberdade e aceitação, envolvendo histórias de pessoas que assumiram sua homossexualidade ou transexualidade e de suas famílias. As mídias sociais da Natura são mais cautelosas ao retratar casais não convencionais. Elas concentram essas representações em uma linha de produtos específica, a Faces, com apenas duas postagens de duas mulheres se beijando. Outras campanhas retrataram casais do mesmo sexo e a reação ambivalente e polêmica foi semelhante.

Os discursos progressistas das empresas devem ser interpretados com cautela, pois parecem limitados ao nível do marketing. Uma entrevistada nos conta que "O Boticário acolhe as críticas do tradicional franqueado branco do sexo masculino" e acrescenta: "quando aconteceu uma reestruturação, algumas das consultoras comerciais foram demitidas. As que ficaram esperavam ganhar o mesmo que os homens, mas não ganharam. Éramos 150, agora com 30. Não os vejo focando na diversidade"[7]. Esta evidência ecoa as descobertas de Edelman

[6] Entrevista dos autores com consultora de negócios da Quem disse, Berenice em 19 de setembro de 2019 (Entrevista 2).
[7] Entrevistas dos autores com uma consultora de negócios do Boticário em 19 de setembro de 2019 (Entrevista 3).

(2016) de que a desigualdade racial e de gênero persistente no local de trabalho convive com a criação de programas que prometem oportunidades iguais, mas muitas vezes mantêm práticas que perpetuam as vantagens de brancos e homens. Embora apresentem indícios amplamente aceitos de conformidade com leis de inclusividade, as empresas ainda desvalorizam negros e mulheres, impedindo seu acesso a cargos elevados.

Reação conservadora e boicotes

Apesar do consistente avanço da agenda de grupos progressistas tanto no plano político quanto no econômico, a criação de um importante segmento vinculado à comunidade LGBTQ no mercado de cosméticos no Brasil foi marcada por atritos. Cada campanha de marketing sugerindo pluralismo de orientação sexual ou plasticidade de definição de gênero foi imediatamente recebida com uma reação adversa de ações legais e chamadas a boicote. Boicotes – quando os consumidores se recusam a comprar um produto ou serviço da empresa porque ela se posiciona por valores ideológicos ou econômicos que se opõem às opiniões ou crenças pessoais do consumidor – são uma das principais formas históricas de ações contra empresas (Friedman, 1999; Soule, 2009). Na literatura que intersecciona movimentos sociais e economia, os boicotes se enquadram nas categorias de ativismo anticorporativo no âmbito de uma "política do setor privado" e do ativismo de mercadoria (commodity activism) (Soule, 2009; Banet-Weisner, 2012).

Há muito tempo, grupos religiosos dos Estados Unidos usam boicotes para promover seus objetivos, especialmente nas tentativas de banir cenas de sexo e violência na TV. Em 1996, a *American Family Association* (AFA) fez uma campanha de boicote ao grupo Disney, pela extensão concedida aos parceiros/as de funcionários LGBTQ dos benefícios de seguro da empresa e, posteriormente, à apresentadora de TV lésbica Ellen Degeneres e à equipe de seu programa de televisão ABC (Friedman, 1999). A iniciativa fracassou e a Disney manteve sua política inclusiva. Degeneres, por sua vez, foi apoiada pela *American Association of Advertisers*, que alegou que a programação da televisão refletia a complexidade da sociedade, algo que também observamos nas decisões do CONAR no Brasil. Um entrevistado acredita que Silas Malafaia, cujas recentes tentativas de boicote ganharam a atenção da mídia, "não exerce

grande influência na população em geral, embora talvez seja influente entre os evangélicos [...] não é algo pra se prestar atenção, não é algo organizado”[8].

As novelas brasileiras também são o alvo dos boicotes conservadores. Salve Jorge da Rede Globo foi boicotada por evangélicos em 2015 por retratar um santo controverso que tem origens tanto nas religiões africanas quanto no catolicismo. Boicotes religiosos são vistos como uma demonstração de indignação em relação a uma empresa e podem ser motivados pela influência de importantes figuras religiosas, especialmente nas redes sociais. O Grupo Record, um concorrente no mercado de TV, ativamente convocou seu público conservador para boicotar Salve Jorge (Cruz, 2016). Logo depois, a bancada evangélica no Congresso convocou os seus fiéis a não comprarem da Natura, por conta de sua propaganda em Babilônia, uma novela que abordava a temática LGBTQ (Cruz e Ross, 2013).

Buycotts – a compra de produtos ou serviços como forma de protesto contra boicotes – também têm um papel na dinâmica recente de contestação econômica no Brasil. Ativistas enxergam essa prática como uma oportunidade para recompensar as empresas por comportamento consistente em face de boicotes de grupos conservadores. Um episódio de *buycott* relatado por um entrevistado ocorreu em Natal, quando ativistas LGBTQ entraram em uma loja do Boticário para comprar produtos depois que a empresa foi alvo de um boicote conservador[9]. Uma pesquisa de opinião dos consumidores sobre a campanha do Dia dos Namorados do Boticário de 2015, que retratou um casal homossexual, mostrou essa dinâmica de duas vias: as respostas se dividiam entre quem era a favor de boicotar a marca, enquanto outros – normalmente relacionados à comunidade LGBTQ – pretendiam comprar em apoio (Cruz, 2017). Outra campanha de Quem disse, Berenice? gerou polêmica em 2014 e os efeitos foram sentidos imediatamente dentro da marca. O evento “impactou diretamente nossas redes sociais. Um dia perderíamos mil seguidores, no dia seguinte ganharíamos três mil”. O evento

[8] Entrevista dos autores com ativista LGBTQ em 12 de outubro de 2019 (Entrevista 4).
[9] Entrevista 2.

"impacta diretamente nossas redes sociais. Um dia perdemos mil seguidores, no outro ganhamos três mil"[10].

Apesar dos esforços recentes de grupos LGBTQ e conservadores para organizar boicotes a empresas, ativistas brasileiros em ambos os lados do tabuleiro ainda têm pouca experiência com essa forma de ação (Caputo, 2008; Borges, 2013a, Borges, 2013b). Embora o ativismo político evangélico (Mariano e Gerardi, 2019) tenha lastro no crescimento da representação dos evangélicos na Câmara dos Deputados, suas tentativas de boicote costumam durar pouco: "Não funciona por causa dos extremistas. Eu costumo brincar que funciona inversamente como uma propaganda do produto", disse um entrevistado[11]. Mas os boicotes tampouco ainda fazem parte do repertório LGBTQ. "Não existe cultura de boicote; não adianta pensar nisso como uma justificativa para tentar mobilizar nossa comunidade"[12]. Outro entrevistado disse: "Os boicotes não surtem muito efeito. Eles encontram um problema persistente que temos com conscientização do consumidor. A cultura do boicote ainda não está bem estabelecida no Brasil, então acho que muitas vezes apenas os círculos progressistas atendem a esse tipo de chamada. E o movimento acaba promovendo outras formas de incentivo ao consumo para empresas que apoiam políticas de diversidade".

A publicidade também tenciona com os funcionários religiosos: "A maioria das vendedoras da Naturas são evangélicas e, na venda direta, eles não aceitam [publicidade com referência LGBTQ]. Quando [a propaganda do Boticário] retratou um homem trocando um presente do Dia dos Namorados com outro homem, não só os franqueados rejeitaram, mas os vendedores também reagiram muito mal"[13]. Uma pressão considerável é exercida sobre as empresas por vendedores e franqueados. No Boticário, durante o desenvolvimento do marketing e do merchandising visual, são realizadas diferentes conferências com os franqueados de acordo com sua importância e escala. O material proposto pela franqueadora é

[10] Entrevista 3.
[11] Entrevista 4.
[12] Entrevista dos autores com ativista LGBTQ em 16 de setembro de 2019 (Entrevista 5).
[13] Entrevista 3.

discutido. Independentemente desses procedimentos de formação de consenso entre interessados na em relação aos temas publicitários, depois "há reclamações de todos"[14].

Ativismo conservador e práticas corporativas: qual reação?

O que chama a atenção no material que examinamos é a continuidade de modelos corporativos inclusivos, mesmo quando as empresas se deparam com reações conservadoras. As empresas em geral não revisaram suas práticas de recursos humanos após a reação conservadora negativa ao marketing relacionado à diversidade que começou por volta de 2014. Além de abordar questões de diversidade em seus relatórios desde o início de 2000, a Natura avançou em 2016 com sua Política para a Promoção da Diversidade, abordando expressamente a inclusão LGBTQ. O Boticário também continua reforçando sua preocupação com a diversidade em relatórios e projetos financiados pela empresa e pela Fundação Boticário. Ambas as empresas mantêm e expandem políticas inclusivas para trabalhadores LGBTQ, como licença parental equivalente para famílias LGBTQ. A conscientização sobre a discriminação LGBTQ também é uma diretriz a ser considerada por líderes de equipe nas rotinas de trabalho.

As evidências analisadas também sugerem que acionistas e empresas não consideram a desaprovação conservadora como uma ameaça financeira imediata. Os relatórios da associação setorial consideram apenas os fatores macroeconômicos que afetam as empresas. Enquanto uma avaliação da percepção da alta administração do boticário sobre o assunto por meio de documentos públicos é restrita porque a empresa é de capital fechado, o material de relações com investidores da Natura permite algumas reflexões sobre a perspectiva da empresa. Na teleconferência trimestral da Natura com investidores, a ação dos grupos conservadores nunca foi mencionada nas transcrições da conferência de 2014 a 2019. Uma das nossas entrevistadas – analista de um fundo de investimentos sediado em Londres que investiu na Natura até 2018 – afirmou nunca ter ouvido sobre as chamadas de boicote contra a empresa. Nossa pesquisa descobriu que as variáveis econômicas convencionais constituíam o núcleo das considerações de acionistas.

[14] Entrevista 3.

Embora geralmente ignorem os protestos conservadores nas finanças corporativas e políticas de recursos humanos, as empresas os reconhecem de pelo menos três maneiras. Em primeiro lugar, protestos e convocações de boicote forçam as empresas a reagir em alguns casos. Nos casos do CONAR, os departamentos de mídia e relações públicas são obrigados a responder a algumas das críticas das redes sociais e a apresentar uma defesa. De acordo com um ativista LGBTQ, agora todas as empresas de maquiagem têm publicidade inclusiva, então escolher não representar o público LGBTQ seria contrário às práticas gerais de marketing agora comuns e esperadas do setor"[15]. Quando instadas a responder às críticas de grupos conservadores, as empresas contam com a retórica da diversidade. As empresas afirmam não dar ênfase às questões LGBTQ em particular e, sim, assimilar e exibir a diversidade da sociedade brasileira como um todo. "Todos os consumidores são iguais", e "a marca não levanta bandeira - a diversidade é natural", afirma uma funcionária do Boticário[16]. Em seguida, ela acrescenta que a empresa monitora a reatividade de stakeholders evangélicos e dos consumidores, razão pela qual a empresa usa principalmente formulações genéricas, como "todas as formas de amor". A entrevistada explicou o raciocínio da empresa: "Abrange questões LGBTQ, mas de forma diluída, por isso é mais difícil elaborar contra-argumentos". A questão da controvérsia é então deslocada para a defesa de um modelo de empresa inclusivo versus um excludente. Esse enquadramento simbólico também tem um aspecto econômico, pois a diversidade também significa negócios: as empresas aspiram a se relacionar com diferentes grupos sociais por razões comerciais[17].

O fortalecimento da segmentação constitui um segundo impacto do ativismo conservador. O Boticário criou a submarca Quem disse, Berenice? em 2012, voltado para consumidores jovens e públicos menos tradicionais. A Natura lançou sua própria linha de produtos "mente-aberta", a Faces, voltada para consumidores com perfis semelhantes. Houve reação negativa entre "segmentos conservadores, mas a empresa manteve a posição e monitorou

[15] Entrevista 5.
[16] Entrevista dos autores com funcionário da Natura da área de produto e marca, em 13 de setembro de 2019 (Entrevista 6).
[17] Entrevista 6 e entrevistas dos autores com funcionário da área de sustentabilidade na Natura, em 12 de outubro de 2019 (Entrevista 7).

comentários negativos, que não ultrapassaram 20%”[18]. O marketing para essas marcas de nicho é muito mais casual, em relação aos esforços de marketing de suas empresas-mãe. A comunidade LGBTQ é retratada comumente em anúncios e outras ações promocionais. Geralmente restrito à mídia da internet, o marketing para essas marcas causa muito menos polêmica devido ao seu alcance limitado e à correspondência com as preferências dos consumidores visados.

Um terceiro efeito da contestação conservadora se encontra nas relações intrafirmas. As empresas precisam adaptar suas práticas para conter as críticas de stakeholders religiosos. Como o Boticário conta com franquias como sua principal estratégia de vendas, a heterogeneidade das origens dos franqueados impõe desafios ao marketing de diversidade. Vários desses franqueados são evangélicos que se opõem a um merchandising visual mais liberal em suas lojas. A divisão de design de lojas do Boticário leva em consideração o perfil dos franqueados na hora de criar visuais para pontos de venda, para evitar o descontentamento[19]. A Natura também vivencia tensões dentro da empresa por conta de suas ações de diversidade. Vários de suas vendedoras diretas ou “consultoras” no Brasil são evangélicas, que reagem negativamente aos papéis de gênero não tradicionais mostradas em certas ações de marketing. De acordo com um funcionário da Natura, cerca de 56% das consultoras da Natura se identificam como evangélicas e a maioria deles são mulheres na faixa de 35 a 40 anos[20]. O conteúdo dos novos lançamentos da empresa é enviado seletivamente aos vendedores de acordo com seu perfil, omitindo temas mais inclusivos na comunicação com consultoras religiosas. Embora a contestação conservadora fora da empresa tenha trazido mudanças limitadas, certas medidas são necessárias para restringir a contestação interna e garantir a conformidade de stakeholders religiosos.

Referências bibliográficas

[18] Entrevista 3.
[19] Entrevista dos autores com funcionária do merchandising do Boticário, em 15 de agosto de 2019 (Entrevista 8).
[20] Entrevista 6.

ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos). *Caderno de tendências 2019-2020*. São Paulo, ABIHPEC, 2019.

ALTMANN, W. IBGE 2010 Census and Religion. *Horizonte*, v. 10, n. 28, p.1122-1129, 2012.

ARRIGHI, G.; SILVER, B. J.; BREWER, B. D. Industrial convergence, globalization, and the persistence of the North-South divide. *Studies in Comparative International Development*, v. 38, n. 1, p. 3-31, 2003.

BANET-WEISER, S. *Authentic TM: The politics of ambivalence in a brand culture*. New York, NYU Press, 2012.

BARTHE, Y. ; DE BLIC, D. ; HEURTIN, J. P. ; LAGNEAU, É. ; LEMIEUX, C. ; LINHARDT, D. ; TROM, D. Sociologie pragmatique: mode d'emploi. *Politix*, n. 103, p. 175-204, 2013.

BLEE, K. M.; CREASAP, K. A. Conservative and right-wing movements. *Annual review of sociology*, n. 36, p. 269-286, 2010.

BOLTANSKI, L. ; CHIAPELLO, E. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard, 1999.

BOLTANSKI, L. ; CLAVERIE, E. ; OFFENSTADT, N. ; VAN DAMME, S. *Affaires, scandales et grandes causes*. Paris, Stock, 2007.

BORGES, P. R. Cara de pele, efeito de pele: uma etnografia do debate sobre o uso de peles animais nas indústrias do vestuário e da moda a partir da campanha boicote Arezzo. Dissertação de mestrado em Antropologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 203 p., 2013a.

BORGES, F. M.Denúncias e boicotes nas redes sociais: práticas cidadãs nas manifestações dos consumidores. *I Congresso Internacional de Net-Ativismo*, São Paulo, ECA-USP, 2013b.

BROWN, W. American nightmare: Neoliberalism, neoconservatism, and de-democratization. *Political theory*, v. 34, n. 6, p. 690-714, 2006.

BURKHALTER, H. The politics of AIDS: Engaging conservative activists. *Foreign Affairs*, p. 8-14, 2004.

CAPPELLIN, P.; GIFFONI, R.. As empresas em sociedades contemporâneas: a responsabilidade social no Norte e no Sul. *Caderno CRH*, v. 20, n. 51, p. 419-434, 2007.

CAPUTO, M. V. Comunicação e Ciberativismo. boicotes: novas práticas para o exercício da cidadania. Dissertação de mestrado em Comunicação. Universidade Estadual Paulista, 137 p., 2008.

CHACKO, P.; JAYASURIYA, K. Asia's conservative moment: Understanding the rise of the right. *Journal of Contemporary Asia*, v. 48, n. 4, p. 529-540, 2018.

COLLI, F. Indirect consumer activism and politics in the market. *Social Movement Studies*, v. 19, n. 3, p. 249-267, 2020.

CRUZ, B. O Boicote à Novela 'Salve Jorge': Evidências do Repúdio do Telespectador Evangélico. *Revista Magistro*, v. 1, n. 13, p. 17-42, 2016.

CRUZ, B. Social boycott. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 19, n. 63, p. 5-29, 2017.

CRUZ, B.; ROSS, S. Percepção de culpa no boicote de um bem de luxo. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 7, n. 3, p. 139-155, 2013.

DE BLIC, D. Moraliser l'argent. *Politix*, n.71, p. 61-82, 2005.

DE BLIC, D. Cent ans de scandales financiers en France : Investissement et désinvestissement d'une forme politique. In : BOLTANSKI, L. ; CLAVERIE, E. ; OFFENSTADT, N. ; VAN DAMME, S. (eds.). *Affaires, scandales et grandes causes*, Paris, Stock, 2007.

DUBUISSON-QUELLIER, S. A market mediation strategy: How social movements seek to change firms' practices by promoting new principles of product valuation. *Organization Studies*, v. 34, n. 5-6, p. 683– 703, 2013.

DUBUISSON-QUELLIER, S. From Moral Concerns to Market Values. In: BOSTRÖM, M.; MICHELETTI, M.; OOSTERVEER, P. (eds.). *The Oxford Handbook of Political Consumerism*. Oxford, Oxford University Press, 2019.

EDELMAN, L. *Working law: Courts, corporations, and symbolic civil rights*. Chicago, University of Chicago Press, 2016.

FRIEDMAN, M. *Consumer boycotts: Effecting change through the marketplace and the media*. New York, Routledge, 1999.

HERTEL-FERNANDEZ, A. *State Capture: How Conservative Activists, Big Businesses, and Wealthy Donors Reshaped the American States--and the Nation*. Oxford, Oxford University Press, 2019.

KAY, C. *Latin American theories of development and underdevelopment*. London, Routledge, 1989.

KING, B. G. A political mediation model of corporate response to social movement activism". *Administrative Science Quarterly*, v. 53, n. 3, p. 395-421, 2008.

KING, B. G.; SOULE, S. A. Social movements as extra-institutional entrepreneurs: The effect of protests on stock price returns. *Administrative Science Quarterly*, v. 52, n. 3, p. 413-442, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. Harlow, Pearson, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Harlow, Pearson, 2015.

LACERDA, M. *O Novo Conservadorismo Brasileiro: de Reagan a Bolsonaro*. Porto Alegre: Zouk, 2019.

LUDERS, J. The economics of movement success: Business responses to civil rights mobilization. *American Journal of Sociology*, v. 111, n. 4, p. 963-998, 2006.

MACHADO, J. Ativismo em rede e conexões identitárias: novas perspectivas para os movimentos sociais. *Sociologias*, v. 9, n. 18, p. 248-285, 2007.

MARIANO, R.; GERARDI, D. Eleições presidenciais na América Latina em 2018 e ativismo político de evangélicos conservadores. *Revista USP*, n. 120, p. 61-76, 2019.

MCCRIGHT, A. M.; DUNLAP, R. E. Challenging global warming as a social problem: An analysis of the conservative movement's counter-claims. *Social problems*, v. 47, n. 4, p. 499-522, 2000.

MIKULAK, M. Between the market and the hard place: neoliberalization and the polish LGBTQ movement. *Social Movement Studies*, v. 18, n. 5, p. 1-16, 2019.

MUDDE, C. *On extremism and democracy in Europe*. New York, Routledge, 2016.

PEW RESEARCH CENTER. *Brazil's Changing Religious Landscape*. Washington, Pew Research Center, 2013.

ROGGEBAND, C.; KRIZSAN, A. Reversing gender policy progress: patterns of backsliding in Central and Eastern European new democracies. *European Journal of Politics and Gender*, v. 1, n. 3, p. 367-385, 2018.

SCHNEIBERG, M.; LOUNSBURY, M. Social movements and institutional analysis. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; LAWRENCE, T.; MEYER, R. *The handbook of organizational institutionalism*. London, SAGE, 2008.

SOULE, S. *Contention and corporate social responsibility*. Cambridge, Cambridge University Press, 2009.

TILLY, C. *From mobilization to revolution*. Reading, Addison-Wesley, 1978.

VAN DEN BROEK, T.; LANGLEY, D.; HORNING, T., The effect of online protests and firm responses on shareholder and consumer evaluation. *Journal of business ethics*, v. 146, n. 2, p. 279-294, 2017.