
Dow Corning

Para uma vasta clientela de dois milhões de mulheres que receberam implantes de gel de silicone no decorrer de 30 anos de excelentes negócios, a Dow Corning tornou-se uma empresa bem sucedida. Mas a situação mudou subitamente, e o antigo sucesso tornou-se, de repente, um incrível e penoso pesadelo. Alguns especialistas médicos passaram a suspeitar que os implantes de gel provocavam problemas de saúde, que vão desde a fadiga crônica, suores noturnos, dores de cabeça e estiramento muscular até dores de artrite e doenças do sistema imunológico, chegando até o câncer. A suspeita foi suficiente para deflagrar uma verdadeira guerra de ações judiciais contra a Dow Corning.

Para a Dow Corning Corporation, a maior produtora de implantes para cirurgias plásticas do mundo, essas suspeitas foram devastadoras. Apesar de demonstrar por todos os meios possíveis que não existia nenhuma evidência médica para provar que fluidos vindos dos implantes provocavam doenças, a Dow Corning passou a enfrentar anos de litígios judiciais em tribunais do mundo todo e arcar com milhões de dólares em custos jurídicos.

Muitos cirurgiões plásticos se colocaram a favor da Dow Corning. A imensa maioria das mulheres americanas que tem implantes de gel de silicone não teve a saúde afetada e está satisfeita com os resultados obtidos. Mas a FDA - Food and Drug Administration (Administração Geral de Alimentos e Remédios), a agência regulamentadora americana do setor, reagiu à controvérsia impondo em 1992 uma moratória voluntária nos implantes de gel de silicone até que a sua segurança fosse realmente comprovada. O argumento: como tais implantes seriam uma parte integrante do corpo da mulher no decorrer de toda a sua vida, tornava-se vital conhecer profundamente quais os problemas a longo prazo, diziam os médicos da FDA. Quando a moratória foi anunciada, o presidente da Dow Corning, Keith McKennon, anunciou que a companhia optara pela suspensão da produção e venda dos implantes, fechando as suas fábricas do Tennessee e Michigan e dispensando mais de cem empregados.

Todavia, longe de ser o final de toda essa história, isso foi apenas o começo de uma verdadeira tragédia empresarial. A Dow Corning é uma joint venture entre a Dow Chemical Company e a Corning, Inc. Até 1991, as vendas anuais de implantes de silicone representavam 1,8 bilhão de dólares. A partir daí os negócios desabaram e, o pior, começou um verdadeiro pesadelo de relações públicas. A Dow Corning sentiu inicialmente o estrago na sua imagem e tentou melhorá-la aos olhos do público furioso. Enquanto continuava a negar qualquer evidência médica sobre a ligação entre implantes e doenças, solicitou à FDA mais pesquisas sobre o assunto, ao mesmo tempo que destinou cerca de dez milhões de dólares para um fundo incumbido de financiar pesquisas sobre implantes, assegurando que os seus resultados estariam totalmente disponíveis a todas as partes interessadas. Para mitigar a ansiedade das clientes mais aflitas, a Dow Corning prometeu ajudar nos custos de remoção dos implantes para as mulheres sem condições financeiras de pagar a cirurgia. A companhia chegou a pagar mais de 1.200 dólares para cada cirurgia, desde que os implantes fossem originais e o cirurgião confirmasse a real necessidade de sua remoção.

As concessões da Dow Corning não foram suficientes para apaziguar as mulheres que acreditavam que os implantes eram responsáveis por muitos de seus problemas de saúde. Mais de 440 mil processos judiciais foram abertos contra a Dow Corning. Em pouco tempo, três mil decisões jurídicas foram impostas pelos tribunais americanos por mulheres que argumentavam que a companhia escondera do público os problemas de segurança do produto. A companhia rejeitou boa parte das reclamações, salientando que 250 milhões de dólares em seguros de responsabilidade por danos pessoais seriam provavelmente suficientes, baseando-se em outros casos nos quais os seus produtos provocaram danos à saúde das pessoas.

Em 1992, a Dow Corning sofreu investigação de um júri federal e recebeu uma subpena para fornecer mais documentos a respeito de seus implantes. Com tantas questões pendentes pela frente, apenas duas empresas permanecem no negócio de implantes e não utilizam gel de silicone. Tanto a Mentor Corporation quanto a McChan Medical Corporation fazem implantes usando água salgada e também estão sob estudos de segurança. Ambas aumentaram os preços de seus produtos para fazer frente a possíveis litígios jurídicos e custo de pesquisas e provas para atender às possíveis demandas judiciais. Em

1998, a Dow Corning concordou em pagar cerca de 3,2 bilhões de dólares em indenizações para as 177 mil mulheres que entraram na justiça Contra a empresa devido às conseqüências das próteses. O acordo encerra o processo que levou a Dow Corning a pedir falência com o argumento de que não teria condições financeiras para pagar todas as indenizações.

Questões:

1. Descreva que mudanças no ambiente externo da Dow Corning afetaram a empresa.
2. Quais foram as mudanças no ambiente genérico e no ambiente específico da companhia? Que elementos desses ambientes foram os mais importantes?
3. A que você atribui todo o drama vivido pela Dow Corning e o que decretou o seu fim?
4. Como a Dow Corning poderia ter administrado melhor a incerteza dos fatores ambientais?
5. Quais os passos dados pela Dow Corning para ultrapassar os problemas?
6. Que outras alternativas a Dow Corning teria pela frente para poder sobreviver?