



Três Princípios de Comunicação para o Gerenciamento de Crise Aplicados na Fraude do Leite Compensado¹

Jana Rossato GONÇALVES²
Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS.

Resumo

A cadeia produtiva é um processo realizado, de forma fragmentada, com a finalidade de potencializar e produzir com melhores resultados o produto final. Por se tratar de uma sistemática que é estruturada por diferentes atores, é possível otimizar a produção interligando com conceitos comunicacionais, no caso a teoria da excelência, que legitima as funções do profissional de relações públicas no sistema de produção. O gerenciamento de crise está entre as diversas funções destacadas na teoria, sendo analisado no artigo, o caso do “leite compensado”, operação realizada pelo Ministério Público do Rio Grande do Sul que informou a presença de uréia no produto. A partir dos três princípios de comunicação para o gerenciamento de crise pode-se perceber aspectos positivos e negativos nas declarações feitas pelos agentes da cadeia para administrar as questões emergentes.

Palavras chaves: Cadeia de suprimento; Teoria da excelência; Princípios de comunicação; Operação leite compensado.

INTRODUÇÃO

Analisando as demandas sociais e empresariais, nos momentos emergenciais do processo produtivo e contextualizando nas cadeias de suprimentos, no caso a do leite, que sofreu acusações em função da adulteração do seu produto, em maio de 2013, observa-se a contribuição que a comunicação pode exercer no gerenciamento de crise a partir de três princípios: que estimulam a eficiência da cadeia no processo produtivo; que destacam a importância do bom relacionamento com seus públicos; e que manifestam uma postura voltada para as responsabilidades sociais. A fundamentação desses conceitos é baseada na Teoria da Excelência, que tem como finalidade ser

¹ Trabalho apresentado DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXXVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul (INTERCOM SUL), realizado de 4 a 6 de junho de 2015.

² Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), mestranda do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural e Desenvolvimento (UFSM). Endereço: Universidade Federal de Santa Maria – Campus Universitário – Centro de Ciências Rurais. Departamento de Educação Agrícola e Extensão Rural - Prédio 44. Santa Maria/RS, Camobi, CEP: 97119-900. E-mail: janar.life@gmail.com



exercida por um profissional de relações públicas, para assim, gerenciar as distintas funções, sincronizando a uma eficaz comunicação e informação, para que não ocorra à disparidade de conduta no processo produtivo.

Baseado na teoria da excelência proposta por Guning (2009), as relações públicas atuam com o intuito de gerenciar os relacionamentos de públicos distintos, influenciar o fluxo de informação de forma harmoniosa, potencializar a produção, melhorar a imagem da cadeia, atender as demandas sociais, fluir a comunicação de forma positiva, influenciar nas decisões e realizar o gerenciamento de crises. Essas funções são interligadas, assim como, os elos da cadeia produtiva, pois se uma ligação falha acaba refletindo nas demais e prejudicando a eficiência do método, por isso a importância de unir as diferentes áreas do conhecimento para aperfeiçoar o processo.

Existem quatro formas típicas de entender a natureza e o propósito das relações Públicas, apontadas por Grunig: o primeiro é agência de imprensa/divulgação na qual a única finalidade é conseguir publicidade favorável; o outro modelo é informação pública similar a assessoria de imprensa, de mão única, apenas dissemina informação; a terceira forma é assimétrico de duas mãos, que utiliza a persuasão para influenciar o público, desenvolve pesquisas para transmitir mensagens que induzirão os públicos a se comportarem como a organização espera. O último modelo é simétrico de duas mãos que se fundamenta na pesquisa e emprega a comunicação para administrar conflitos e aprimorar o entendimento com públicos estratégicos. Sendo que o presente trabalho que analisa o caso do “leite compensado” foi estruturado no último modelo de relações públicas.

A comunicação deve ser vista de forma estratégica, sendo de relevância destacar, que pode haver divergências de conduta dos agentes que estruturam uma cadeia, no caso da operação do “leite compensado” ocorreram falhas no momento do transporte, refletindo nos demais sujeitos envolvidos no processo. A contextualização do caso se deu pelas notícias publicadas pelo Ministério Público do Rio Grande do Sul, sendo a fonte de informação escolhida pelo fato de ter sido o órgão responsável pela investigação da fraude, contendo assim, detalhes do episódio. Desta forma, o trabalho tem como objetivo apresentar as contribuições que uma boa comunicação pode exercer na cadeia produtiva nos casos de crise.

O artigo está estruturado da seguinte forma: (I) a presente introdução; (II) uma discussão teórica sobre cadeias produtivas, juntamente com a teoria da excelência no gerenciamento de crises; (III) o caso, a partir da análise dos documentos e notícias



vinculadas pelo Ministério Público; (IV) as notas de esclarecimentos das empresas envolvidas; (V) a presença ou ausência dos princípios de comunicação citados na discussão teórica nos discursos das empresas; e (VI) as conclusões.

1. A excelência das Relações Públicas na cadeia produtiva

Em meados dos anos 80, foram realizadas análises para identificar a excelência em Relações Públicas nas organizações, que resultou em uma teoria de extrema relevância para a profissão, pois legitima suas funções e ratifica sua importância nos processos produtivos organizacionais. Baseado nas palavras de Grunig (2009), a teoria citada anteriormente, demonstra que Relações Públicas têm uma expressiva importância na função gerencial que auxilia o sistema de produção a interagir com públicos de interesses em seu ambiente. Visualizando este contexto na cadeia produtiva podemos compreender que cada público é formado pelas diferentes etapas de produção e que interagir entre eles considerando as características, potencialidades e fraquezas de cada cultura é um exercício complexo e minucioso, por suas diversas particularidades.

Em relação a cadeia produtiva ou cadeia de suprimentos ou também denominada *supply chain*, é entendida como um encadeamento produtivo, que inicia nos insumos e finaliza no consumidor. Fundamentado no guia metodológico para análise de cadeias (2006, pág. 10), a cadeia produtiva é formada por atores inter-relacionados que constituem uma sucessão de operações vinculadas à produção, transformação e comercialização de um ou mais produtos. Sendo assim, intervêm vários sujeitos que desenvolvem atividades e relações entre eles, para levar um produto para os consumidores. Alguns atores interferem diretamente na produção, transformação e venda do produto, outros se dedicam a prestações de serviços. Este conjunto está submetido a influência do local, representado por vários elementos, como as condições ambientais e também questões políticas.

Um exemplo de cadeia produtiva pode ser o fluxo do produto mediante as seguintes transações: insumos, fornecedores, fabricantes, distribuidores, varejistas e consumidores. Na qual, todas as partes devem estar conectadas, providas do mesmo objetivo de comunicação e coordenação, para que aja uma sincronia no processo produtivo. A partir dessa necessidade surgiu o conceito *supply chain management* ou



em português: Gestão de Cadeias de suprimentos, “uma metodologia baseada na visão sistêmica da empresa e no conceito de cadeia de valores, que une a estas ideias o que há de mais avançado em termos de ferramentas de racionalização e sincronização da produção” (WOOD JR.; ZUFFO, 1998). A teoria da excelência agregaria muito nesse conceito, pois além de potencializar a parte sistêmica englobaria as questões humanas e comunicacionais.

O estudo da Excelência também evidenciou que a eficiência das funções de comunicação se dá pelo trabalho interligado com diferentes áreas, pois nenhum segmento de produção é isolado, todos fazem parte do mesmo encadeamento. Seguindo essa lógica, podemos definir uma cadeia produtiva como um conjunto logístico, composto por diferentes atores, que conta com a cooperação do grupo para melhorar o fluxo da produção, pois de forma coordenada todos trabalham com o mesmo objetivo de ofertar ao mercado um produto com melhor eficiência e menores custos. Sendo assim, o trabalho sincronizado em equipe só vem a acrescentar ao bom andamento das atividades produtivas, tendo a comunicação como aliada para a eficiência do processo. Grunig comenta que “relacionamentos auxiliam a organização a gerenciar sua interdependência com o ambiente. Logicamente, a comunicação por si só não cria e mantém esses relacionamentos, mas a comunicação tem um papel vital” (2009, pág. 40).

Segundo alguns autores o processo comunicacional ocorre quando duas ou mais pessoas realizam a troca de informações, caracterizando-os como emissor, mensagem e receptor. Essa ação pode ocorrer de diferentes maneiras, seja ela pelo contato pessoal ou pelos meios de comunicação. Fundamentado nas palavras de Hohlfeldt (2010), sobre as diferentes formas de comunicação, podemos definir as seguintes teorias: intracomunicação, que ocorre entre uma pessoa, teoria defendida pela psicologia; a comunicação interpessoal, que ocorre entre duas pessoas; a comunicação grupal, entre uma pessoa e um grupo e por fim a comunicação de massa, que mediada através da mídia. O autor caracteriza a comunicação sobre o olhar de algumas funções: “informar, constituir um consenso de opinião – ou ao menos uma sólida maioria – persuadir ou convencer, prevenir acontecimentos, aconselhar quanto a atitudes e ações, constituir identidades, e até mesmo divertir”. Observando assim, todas as relações são construídas a partir da comunicação e muitas vezes por ser banalizada, não recebendo as devidas atenções, acaba resultando em desconexões no sistema de produção.

Podemos considerar que possuímos diversas maneiras de comunicação e intervenção entre os públicos de interesse, por isso que o gerenciamento de crise é



administrado como uma função de relações públicas, por ser o reflexo da relação entre o produtor e o consumidor. A primeira estratégia para o gerenciamento de crise é criar o consenso entre os sujeitos que compõem a cadeia, em outras palavras, deve existir uma concordância nas opiniões, posteriormente pensar em ações para a comunicação de massa. Isso se dá pelo fato da mídia ter um perfil provocativo (CHARAUDEAU, 2007). Sendo assim, onde houver divergências ela irá potencializar o olhar para o ponto destoante, tornando-se uma forma de desconstruir o discurso e continuar desmoralizando o sistema produtivo. Porém se todos os atores da cadeia mantiverem o mesmo posicionamento, sem contrariedades, admitindo suas falhas e trazendo soluções para a população, pode ser este, o fim da crise. Peruzzolo (2006, pág.45) afirma que “a mensagem é um pacote de representações, que serve de ponto de passagem para as significações sociais”. Por isso, que as palavras possuem grande significado e devem ser muito bem expostas, principalmente no momento de conflito, pois ao contrário, podem gerar más interpretações e prejudicar a reestruturação da imagem da cadeia.

Para a comunicação organizacional fluir, é preciso criar uma consciência comunicativa. E isso só é possível a partir de uma cultura organizacional em que prevaleçam um ambiente de transparência, confiança e o estímulo à cooperação. Redistribuir a informação, fazê-la circular nos mais variados sentidos e nos mais diversos espaços é ampliar a participação, o engajamento, a qualidade da gestão e a capacidade de ação nas organizações. Assim, a comunicação pode gerar maior cooperação entre os integrantes da organização. (DUARTE E MONTEIRO, 2009, pág. 341).

A mensagem é estruturada a partir do meio, sendo que a cultura interfere diretamente nesse processo comunicacional, pois o modo de agir e de pensar é influenciado pelos agentes que emitem a mensagem e também os que a recebem. O perfil e prioridades de cada grupo são estabelecidos conforme suas vivências, sendo que “as necessidades variam e se alteram de acordo com as experiências do indivíduo e as mudanças que ele enfrenta em sua vida” (MOTTA E VASCONCELOS, 2004, pág. 75). Sendo assim, cada um possui uma leitura dos fatos e transmite de forma própria para seus receptores, dependendo do seu papel de representação social suas palavras podem ter um impacto significativo e conseqüentemente influenciar na forma de refletir de outras pessoas. Deste modo é pertinente conhecer o ambiente e as lideranças que constitui a cadeia, pois identificando o perfil dos agentes torna-se mais viável a sensibilização e conscientização sobre a importância de uma produção eficiente e posteriormente a perpetuação das ações desenvolvidas pelos técnicos.



Azevedo, baseado no paradigma funcionalista, comenta:

Diferenciação, necessidade do sistema de desenvolver-se, e os conflitos dela decorrentes, são inevitáveis no dia a dia das organizações, cada vez mais complexas. Ao profissional de Relações Públicas cabe a responsabilidade de detectá-las, procurando resolvê-los, ou ao menos diminuir suas conseqüências para que não venham perturbar a harmonia do sistema (1994, pág. 77).

A cadeia produtiva pode possuir uma complexidade muito maior que uma organização, por lidar com redes de relacionamentos diversas e dispersas. Podemos perceber que uma cadeia é composta por diferentes públicos e mesmo que um encadeamento produtivo finalize no consumidor, ele possui uma relevância de extrema importância, pois é neste momento que o esforço do processo produtivo será reconhecido. Por isso, “as organizações que se comunicam bem com os públicos com os quais se relacionam sabem o que esperar desses públicos, e os públicos sabem o que esperar delas” (GRUNIG, 2009, p.27). O autor também reforça a necessidade da produção reconhecer a necessidade de um relações públicas, pois ele também mantém e se estrutura nos relacionamentos com públicos.

As relações públicas têm um efeito de longo prazo maior nos relacionamentos do que na reputação, e que reputações são um subproduto do comportamento da administração e da qualidade de relacionamentos entre a organização e seus públicos. Consequentemente, a atenção dada aos relacionamentos resultará fundamentalmente na melhoria da reputação da organização. A reputação, entretanto, não pode ser administrada diretamente, e só ocorre quando se cultivam os relacionamentos (GRUNIG, 2009, p.100).

Remetendo as questões econômicas da cadeia produtiva em relação a Teoria dos Custos de Mensuração (Barzel 2002), que aborda as questões mais subjetivas de um produto, seja composta pelo gosto, textura, qualidade dos nutrientes, tamanho, umidade, tecnologia, entre outros, caracterizando-se de difícil mensuração na estruturação de um contrato. No entanto, são consolidadas a partir das relações de longo prazo ou também na reputação dos sujeitos, sendo essa a forma mais eficaz de minimizar os riscos de perda nas transações efetivadas. Compreendendo a relevância nos relacionamentos e agregando ao custo de mensuração de uma cadeia de suprimentos, podemos observar a contribuição que as diferentes teorias podem exercer no processo de gerenciamento de crise, pois a mensuração também é vinculada, assim como o profissional de relações públicas, na reputação, “um ativo intangível que agrega valor monetário e não monetário” ao processo produtivo. É de relevância ressaltar, que a reputação está ligada a “marca, imagem, boa vontade e impressões” (GRUNIG, 2009, p.100).



Considerando de relevância a administração da reputação, Grunig apontou três princípios de comunicação no gerenciamento de crise que se aplicam durante o processo, alguns princípios serão justificados a partir de casos que o autor cita:

- Princípio de responsabilidade – A empresa Johnson & Johnson, mesmo não tendo responsabilidade pelo veneno encontrado no Tylenol, que teria sido adicionado por um terceiro, a empresa assumiu a responsabilidade do fato.
- Princípio de transparência – Mesmo que não se tenha certeza do ocorrido a organização deve comunicar tudo o que sabe sobre o assunto referente a crise, e mencionar que quando houver mais informações repassará para a comunidade. No caso, o Laboratório Nacional de Brookhaven, nos Estados Unidos, informou a contaminação por vazamento de trítio radioativo nos afluentes de um rio, localizado em sua propriedade, não se omitiu e quando surgiam novas questões comunicava a sociedade da situação.
- Princípio da comunicação simétrica – o interesse público é de grande relevância no gerenciamento de crise, pois a segurança pública é tão importante quanto o lucro de uma empresa, sendo desta forma, essencial adotar uma conduta socialmente responsável na crise.

Corroborando a reputação e os princípios do gerenciamento de crise, conseqüentemente acaba refletindo nos custos de mensuração citado anteriormente, que se baseiam nas características de qualidade e credibilidade do produto, afetando também a aceitação do consumidor. Sendo assim, uma boa relação com os diferentes públicos da cadeia produtiva e uma comunicação eficiente, devem estar bem consolidados e estruturados nos diferentes segmentos do processo produtivo, não sofrendo assim, um impacto tão negativo nos assuntos emergenciais em relação à crise.

2. Operação leite compensado

A análise do caso se deu através de pesquisa documental, foram analisadas as notícias vinculadas pelo site do Ministério Público e as notas de esclarecimentos das empresas envolvidas no caso, além disso, foi utilizadas bibliografias para o embasamento teórico no gerenciamento de crise, para interpretar o caso. Gil (2010,



p.31) comenta que “a modalidade mais comum de documento é constituída por um texto escrito em papel, mas estão se tornando cada vez mais freqüente os documentos eletrônicos, disponíveis sob os mais diversos formatos”.

2.1. O caso³

Na quarta-feira, 8 de maio de 2013, foi informado pelo Ministério Público do Rio Grande do Sul a adulteração do leite, na região de Ibirubá, Guaropé e Horizontina com a presença de água e uréia, contendo em sua composição o formol, substância considerada cancerígena pela Agência Internacional de Pesquisa sobre Câncer e pela Organização Mundial de Saúde (OMS). O caso acarretou em prisões, e também em busca e apreensão dos participantes da fraude, sendo de relevância ressaltar que a alteração do produto era realizada pelas transportadoras. A fraude ocorreu no período de outubro de 2011 a maio de 2013, acarretando um volume superior a 100 milhões de litros de leite. Os lotes identificados com a composição foram das marcas ITALAC, MUMU, LÍDER e LATVIDA, sendo que está última já havia sido interditada pela Secretaria Estadual da Agricultura por não apresentar condições adequadas de higienização e estrutura nas dependências da empresa.

O objetivo da adulteração era o aumento na quantidade e o prazo de validade do produto, podendo assim, transportar para locais mais distantes e conseqüentemente ampliar os lucros. A substância totalizava 10% do produto final, sendo que 1% do composto químico era diluído em 9% de água. A cadeia criminosa estava bem estruturada, pois cada um possuía uma tarefa específica, inclusive um dos integrantes era sócio de uma rádio local e utilizava do meio de comunicação oferecendo músicas sertanejas para os integrantes do grupo para orientar a forma que deveria ser procedida à adulteração.

A operação leite compensado teve ainda um segundo momento no dia 22 de maio, nos municípios de Rondinha, Boa Vista do Buricá, Horizontina, e posteriormente em Três de Maio, que encontrou as mesmas adulterações no produto, o objetivo da segunda operação foi de estancar a fraude em outros dois núcleos do estado. Todo o

³ As informações da operação leite compensado, descritas no presente trabalho, foram retiradas integralmente do site do Ministério Público do Rio Grande do Sul (<http://www.mp.rs.gov.br/>).

produto de Rondinha tinha como destino ser comercializado por uma cooperativa com sede em Pato Branco no norte do Paraná. Em depoimento, um dos criminosos declarou que quando havia fiscalização do ministério da agricultura a rota era desviada. Segundo informações de outro integrante, a cada 30 cargas, 20 ele adulterava, totalizando uma média de 600 mil litros a cada 30 dias, que era destinado para um posto de resfriamento em Selbach. Entre janeiro e abril deste ano foram aproximadamente 1 milhão 549 mil litros do produto enviados para a Cooperativa. Além das empresas destacadas anteriormente a Vigilância Sanitária do Paraná detectou a presença de formol em dois lotes vendidos em supermercados de Curitiba da marca Batavo, o produto foi tirado de comercialização.

A ação do Ministério Público do Rio Grande do Sul visa responsabilizar todos os envolvidos na fraude e garantir ao estado a segurança de um produto de qualidade para o consumo. Sendo que o órgão público se colocou a disposição, após a conclusão da operação, em auxiliar a cadeia do leite a resgatar sua credibilidade. Além de fiscalizar com mais rigidez as empresas com o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), que deverão ter um controle maior com a qualidade do leite cru e também a indenização por danos morais coletivos aos consumidores que comprovarem a compra do lote do produto adulterado.

2.2. A sistematização da cadeia produtiva do leite referente ao caso

Ilustrando de forma simplificada o processo da cadeia produtiva do leite, na fraude do “Leite Compen\$ado” temos o seguinte fluxo do produto:



2.3. A nota de esclarecimento das empresas envolvidas



Os discursos apresentados a seguir são referentes às quatro empresas envolvidas no processamento do leite adulterado. As três primeiras manifestações foram retiradas do seu próprio site e a última de um portal de notícias, pois não havia nenhuma notificação no site da empresa.

Empresa 1

“A ITALAC é uma marca presente na mesa do brasileiro desde 1994. E sempre escreveu uma história de respeito pelo consumidor. Recentemente o episódio envolvendo os transportadores de leite cru do Rio Grande do Sul levanta questões que afetam a imagem do compromisso da marca com aquilo que ela mais preza: o controle de qualidade. A ITALAC vem a público dizer que esse é um momento de crise. E, portanto, um momento de oportunidade. Oportunidade de dizer que os produtos com problema foram prontamente retirados do mercado. Os produtos ITALAC que se encontram na prateleira estão totalmente seguros para consumo. E o Ministério da Agricultura já documentou este fato. Oportunidade de dizer que ao longo da sua história esse mesmo Ministério sempre acompanhou e avalizou os rigorosos padrões de controle de qualidade da marca ITALAC. Oportunidade de dizer que a ITALAC condena todo tipo de prática que resulte em adulteração de produtos e qualquer outro tipo de dano ao consumidor. Oportunidade de dizer que a ITALAC apoia as ações das autoridades públicas no sentido de assegurar a qualidade do leite em toda a sua cadeia de produção. Oportunidade de dizer que o compromisso com a qualidade se estende a uma ampla linha de produtos lácteos. E na qualidade da relação com toda a rede de distribuição, produtores e milhares de colaboradores. Oportunidade de dizer: queremos continuar crescendo com você”.⁴

Empresa 2

“Durante procedimentos de rotina, foi identificada a possibilidade de formaldeído nos referidos lotes. Esses lotes, com produção estimada em 990 mil litros, foram comercializados nos mercados do RS, SC e PR. Segundo a Anvisa, o formaldeído é substância potencialmente nociva à saúde humana, devendo o seu consumo ser evitado. Caso você possua qualquer um desses lotes, solicitamos a gentileza de entrar imediatamente em contato para realizarmos a troca do produto. Por fim, a MUMU esclarece que em março, apresentou e aprovou, junto ao Ministério da Agricultura, o Plano de Medidas de Controle e Monitoramento da Qualidade e Conformidade, memo 226/2013 do MAPA de 26 de março, que garante um controle ainda mais rigoroso de qualidade de seus produtos. Colocamos nosso SAC à disposição pelo telefone 0800 517 542 para troca do produto e fornecimento de todas as informações necessárias sobre esse procedimento”.⁵

Empresa 3

“A Líder informa que o lote de leite UHT, marca Líder (lote TAP 1 MB), produzido em 17 de dezembro de 2012 em Tapejara, no Rio Grande do

⁴ Discurso retirado do site da empresa (<http://www.italac.com.br/noticia.php?id=27>), acessado em junho de 2013.

⁵ Discurso retirado do site da empresa (<http://www.vonparalimentos.com.br/pt>), acessado em junho de 2013.



Sul, mencionado na investigação do Ministério Público do referido Estado, foi retirado completamente do mercado em fevereiro deste ano, tão logo a Companhia tomou conhecimento da possibilidade de existir um problema de qualidade no lote. Em vista disso, já foram descredenciadas cinco transportadoras terceirizadas de leite cru. A empresa também decidiu fechar um dos postos de resfriamento no Rio Grande do Sul por causa da ação de fraudadores na região. A companhia tem acompanhado de perto a investigação do MP e já tomou as medidas cabíveis com relação aos envolvidos. A Líder reafirma que segue todas as regras de fiscalização exigidas pelo Ministério da Agricultura e que, a partir de janeiro deste ano, reforçou a fiscalização do leite recebido, incluindo as novas exigências do Ministério da Agricultura. Além disso, a Líder faz dupla checagem, nos postos de resfriamento e na fábrica, e desde janeiro não detectou nenhuma adulteração no leite destinado a produção. O leite Líder disponível no mercado está apto, portanto, para ser consumido com segurança. A Líder permanentemente aprimora seus controles de qualidade no recebimento da matéria-prima e em todo o processo produtivo, seguindo os mais altos padrões de qualidade do Brasil, de forma a garantir a integridade dos produtos disponibilizados aos consumidores finais. A Líder apoia a ação do Ministério Público e coloca-se à disposição para ajudar na investigação”.⁶

Empresa 4

“A LATVIDA apoia integralmente todas as medidas do Ministério Público, da Coordenadoria de Inspeção de Produtos de Origem Animal (Cispoa) e do Ministério da Agricultura para combater as fraudes no leite. Realizada análise da contraprova no laboratório ALAC, credenciado pelo Ministério da Agricultura, ficou demonstrado que o lote de leite UHT desnatado fabricado em 16/02/2013 e com validade até 16/06/2013, colocado sob suspeição, não apresentava adulteração. Registre-se, porém, que, por segurança, o lote suspeito já havia sido total e imediatamente retirado do mercado. No dia de ontem, 8 de maio de 2013, repercutiu a operação desencadeada pelo Ministério Público contra a adulteração de leite no estado. De acordo com a investigação, os fraudadores efetuavam sua ação antes do leite chegar às indústrias. A investigação mostra, segundo o Ministério Público, que as indústrias não sabiam da fraude, mas que teriam falhado em não detectar tais problemas no controle de qualidade. O Ministério Público recomendou aos consumidores não consumir alguns lotes específicos de fabricação, que, no caso da LATVIDA, correspondia ao lote fabricado em 16/02/2013. É importante a comunidade tomar conhecimento que a LATVIDA, até fevereiro deste ano, era usada como empresa modelo para treinamento dos fiscais sanitários, pois além de suas excelentes práticas, também possui um dos melhores laboratórios de análise e prevenção no estado do Rio Grande do Sul. Inclusive, a LATVIDA já havia descredenciado transportadores de leite identificados como fraudadores pelo Ministério Público em data anterior. No dia 15 de fevereiro de 2013, a LATVIDA registrou a ocorrência policial nº 558/2013, na cidade de Estrela, comunicando fraude no leite. A LATVIDA sempre atuou e continuará atuando no combate à fraude. A LATVIDA colocou-se totalmente à disposição das autoridades, reiterando que toda a sua estrutura de controle de qualidade mantém-se atenta e continua realizando todas as análises recomendadas pela Secretaria da Agricultura, como já vem fazendo nos últimos anos. Os produtos

⁶ Discurso retirado do site da empresa (<http://www.lbr-lacteosbrasil.com.br/imprensa/comunicado-leite-lider/54>), acessado em junho de 2013.



da LATVIDA possuem excelente qualidade, a matéria-prima somente ingressa na fábrica após testes de qualidade, e nunca os produtos colocaram em risco a saúde pública. Mesmo o lote suspeito foi retirado do mercado apesar da comprovação posterior de sua regularidade. A LATVIDA mantém o padrão de qualidade e excelência na fabricação de produtos lácteos, e assegura aos seus clientes e consumidores que nenhum de seus produtos foi adulterado. A LATVIDA reitera o seu apoio às autoridades públicas, mas clama para que não recaia unicamente sobre a indústria a responsabilidade por atos dos transportadores e de terceiros, cuja punição deve ser feita nos termos da lei”.⁷

3. Os princípios de comunicação no gerenciamento de crise aplicados aos discursos das empresas

Relacionando os princípios propostos por Grunig para o gerenciamento de crise com os discursos das empresas, que serão expostas em itálico, podemos destacar a atenção genérica no princípio de comunicação simétrica, no momento em que as empresas se manifestam a disposição do consumidor em efetivar a troca dos produtos com os lotes adulterados, mostrando-se atenta a segurança pública e as novas exigências do Ministério Público, apontado inclusive as conseqüências da ingestão da composição química adicionada ao leite. Destacando também, a retirada dos lotes fraudados dos pontos de comercialização e a segurança no consumo do produto disponível.

Exemplificando o princípio de comunicação simétrica, através das notas de esclarecimento, encontramos os seguintes discursos:

“Os produtos ITALAC que se encontram na prateleira estão totalmente seguros para consumo”, a empresa 1 expõem sua preocupação em relação ao produto esclarecendo que já tomou as medidas necessárias e retirou o produto de circulação, em função da segurança pública. Do mesmo modo, a empresa 3 se manifesta de forma semelhante dizendo que *“O leite Líder disponível no mercado está apto, portanto, para ser consumido com segurança.”*

A empresa 2 informa que *“Segundo a Anvisa, o formaldeído é substância potencialmente nociva à saúde humana, devendo o seu consumo ser evitado. Caso você possua qualquer um desses lotes, solicitamos a gentileza de entrar imediatamente em contato para realizarmos a troca do produto”*, podemos observar a preocupação da empresa em informar as ameaças da ingestão do produto e se colocando disponível para

⁷Discurso retirado do site de notícias (<http://gaucha.clicrbs.com.br/rs/noticia-aberta/latvida-divulga-nota-de-esclarecimento-4061.html>), acessado em junho de 2013.



resolver tais problemas, mais uma vez a segurança pública se mostra presente. Porém, este posicionamento também pode ser analisado como princípio de transparência, na qual seu objetivo também é de comunicar os consumidores.

Assim como citado anteriormente, o princípio da transparência mostra-se presente em alguns momentos, no caso do pronunciamento que declarava a ocorrência da denúncia no dia 15 de fevereiro referente à fraude, feito pela empresa 4, ao fato também da mesma empresa se colocar a disposição para auxiliar nas investigações e também pela disponibilização de um SAC para suprimento de dúvidas oferecido pela empresa 2 são características deste princípio. A empresa 3 informa algumas de suas ações: *“Em vista disso, já foram descredenciadas cinco transportadoras terceirizadas de leite cru. [...] A companhia tem acompanhado de perto a investigação do MP e já tomou as medidas cabíveis com relação aos envolvidos”*. Podemos observar que existe a preocupação em comunicar atos para a solução do problema, porém em nenhum momento expressaram o posicionamento de ter interesse em repassar outras informações e atualizar a comunidade dos fatos, característica pertinente para a eficiência do princípio.

O princípio de responsabilidade é ausente em todos os pronunciamentos, pois nenhum assume o ônus do fato ocorrido, transferindo o problema para as empresas de transportes, colocando-se com certo distanciamento em relação ao ocorrido, exemplo disso é o discurso da empresa 4 que *“reitera o seu apoio às autoridades públicas, mas clama para que não recaia unicamente sobre a indústria a responsabilidade por atos dos transportadores e de terceiros, cuja punição deve ser feita nos termos da lei”*. De fato, a adulteração acontecia pelas distribuidoras, porém cabia as companhias analisar o produto que estavam adquirindo, e a mesma empresa se posiciona em relação a isso dizendo que *“a investigação mostra, segundo o Ministério Público, que as indústrias não sabiam da fraude, mas que teriam falhado em não detectar tais problemas no controle de qualidade”*, mas como é uma consideração feita pelo Ministério Público e não uma análise autocrítica da instituição, não podemos considerar um discurso baseado no princípio de responsabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



Assim como exposto pela teoria da excelência a importância das relações públicas na comunicação organizacional, o artigo considerou pertinente remetê-lo ao contexto da cadeia produtiva, por ser um profissional que possui a responsabilidade em proporcionar um relacionamento harmonioso com os diferentes setores, melhorando assim, a imagem da cadeia; por permanecer atento às necessidades sociais, fazendo fluir a comunicação de forma positiva com seus diferentes públicos; e por fim, influenciar nas decisões de maneira estratégica e realizar o gerenciamento de crises, questões necessárias de serem avaliadas em qualquer processo produtivo. No caso analisado pode-se observar presença e ausências dos princípios de comunicação para o gerenciamento de crise, avaliando as notas de esclarecimento através da teoria, houve uma ineficácia no posicionamento das empresas, podendo considerar uma carência de técnica nas manifestações. Esta interpretação é uma avaliação baseada na teoria, mas considero que exista uma desvalorização na área das humanas em um processo produtivo, pois abordam situações “abstratas” e por isso acabam não recebendo o valor devido de suas ações, por não serem quantificáveis. No entanto, cabe aos gerenciadores da produção avaliar o valor de sua imagem e reputação para incentivar de forma profissional a supervisão dessas questões.

Assim como citado na introdução, existem algumas formas distintas de abordagem do profissional de relações públicas, cabendo a ele identificar a forma mais adequada de direcionar a produção, sendo que no caso do gerenciamento de crise o modo mais adequado de abordagem é a comunicação simétrica, pois lida com os diferentes públicos para qualificar a produção de forma estratégica, refletindo também em sua reputação, fator pertinente para a consolidação dos custos de mensuração, como citado na discussão teórica. Exemplificando deste modo, que as diferentes áreas se complementam e que a união de conceitos qualifica de forma expressiva a produção da cadeia produtiva.

O artigo baseou-se em analisar os discursos das empresas envolvidas na fraude, porém mesmo que elas tenham sido diretamente afetadas e expostas, o prejuízo e a consequência dos fatos são de todos os atores da cadeia produtiva. No ponto 3.2 do artigo exemplificamos a sistematização do processo, compreendendo que a falha ocorreu pelas transportadoras, podemos identificar que a adulteração era realizada após a coleta do produto e que os produtores não tinham contato com o leite modificado, no entanto, por fazerem parte do processo, eles também foram afetados. Quando existe uma produção fragmentada todos participam da composição do produto final e isso



acaba por necessitar de mais disciplina e fiscalização dos gestores da cadeia, por isso também que o princípio da responsabilidade deveria estar presente em todas as notas de esclarecimento, pois um encadeamento produtivo somente existe com a união de vários elos.

REFERENCIAL TEÓRICO

AZEVEDO, Martha Alves D'. Visão Contingencial das Relações Públicas: paradigma funcionalista. R. Bibliotecon. & Comum., Porto Alegre, jan./dez., 1994.

BARZEL, Y. Organizational forms and measurements costs. In: Annual Conference of the International Society for the New Institutional Economics, 2002, Cambridge, Massachusetts.

CHARAUDEAU, Patrick. Discurso das Mídias. São Paulo: Contexto, 2007.

DUARTE, Jorge e MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.) Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009.

GRUNIG, James E. Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida e FRANÇA, Fabio. Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos. Parte 1. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 1ª edição, 2009.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HEYDEN, Damien van der; CAMACHO, Patricia. Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Segunda edición . Plataforma RURALTER. Quito, 2006

HOHLFELDT, Antonio. As origens antigas: a comunicação e as civilizações. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (Orgs). Teorias da comunicação - Conceitos, Escolas e Tendências. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MOTA, Fernando Prestes e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. Teorias sobre Motivação e Liderança: da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira, 2004.

PERUZZOLO, Adair Caetano. A comunicação como encontro - A comunicação é uma relação. Bauru, SP: Edusc, 2006.

WOOD JR, T.; ZUFFO, P. K. Supply chain management. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.38, n. 3, pág. 56.