

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

EVERSON CRISTIANO DOIKO

**DO CÉU AO INFERNO – A CRISE DA CARNE EM 2017: ANÁLISE DO MERCADO
E PAPEL DOS *STAKEHOLDERS***

PORTO ALEGRE

2018

EVERSON CRISTIANO DOIKO

DO CÉU AO INFERNO – A CRISE DA CARNE EM 2017: ANÁLISE DO MERCADO
E PAPEL DOS *STAKEHOLDERS*

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Fonseca

Porto Alegre

2018

D657d

Doiko, Everson Cristiano.

Do céu ao inferno – a crise da carne em 2017 : análise do mercado e papel dos stakeholders / por Everson Cristiano Doiko. – 2018.

138 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2018.

“Orientador: Dr. Marcelo Fonseca”.

1. Carne fraca. 2. Crise de imagem. 3. Gerenciamento de crise. 4. Stakeholders. 5. Stakeholders salience. I. Título.

CDU: 658.012.45

AGRADECIMENTOS

Quantas vezes ouvimos alguém falando: nunca se é velho para aprender! Legal, bacana, mas o problema é que quando você tem mais idade que os de sua volta, eles esperam que você saiba mais, e isso nem sempre acontece. Lembro-me da entrevista para o mestrado, e como era por ordem alfabética, e eram cada quatro entrevistados por vez, eu fiquei com três Fabianos. Na saída, olhei para o lado e disse pra mim mesmo: ferrou, sem chance. Mas fui selecionado, e a partir daí todo o encontro era um desespero porque eu precisava aprender mais e mais rápido para acompanhar a turma. Teve uma semana, que se falou que iríamos fazer o teste do MBTI e todos agiram com a maior naturalidade, sendo que vários falaram das atribuições desse teste e que já o haviam feito e etc... Pensei, “poxa, que adianta saber como se faz um avião, se nem sabe o que é o teste MBTI, vou juntar minhas coisas”. Então, um dos colegas da turma, o Pitt, olhou pra mim e cochichou: “O meu, o que é MBTI?” Isso proporcionou uma desopressão sem tamanho, e percebi o quanto poderia evoluir com essa turma, e que todos iriam aprender juntos, e que ali encontraria grandes amigos.

Por isso, um enorme e especial obrigado aos colegas do MPGN 2016/1 por firmar cumplicidades, amizades, responsabilidade compartilhada e muita zoeira, mas que talvez esses sejam esses os principais motivos de que essa foi a turma mais qualificada com quem já trabalhei.

Mudar a rotina para esse desenvolvimento não é fácil, muitas vezes não consegui cumprir compromissos com minhas filhas, minha noiva, meus pais, meus amigos e meus colegas de empresa. Mas parece que todos na turma sofriam do mesmo “mau”, todos realizaram esforços para chegar mais alto.

Meu orientador, Marcelo Fonseca, merece um obrigado imenso, pela paciência e apoio proporcionado, compartilhei com ele 2 momentos muito difíceis na minha vida em relação a minha saúde e de meus familiares, justamente no período da dissertação, e escutá-lo foi importante demais para a conclusão dessa jornada.

Ao meu sócio, Paulo, a compreensão da necessidade de me ausentar algumas vezes, o apoio para realizar trabalhos home-office, preocupações e tantos outros problemas que resolvemos sem estar juntos, atitude fundamental para essa finalização. Espero recompensar com os melhoramentos de minhas atribuições em nossa empresa.

A todos meus colegas de empresa, que entenderam quando eu precisava pensar dobrado, que eles precisavam fazer além do normal, e que fizeram, para as coisas funcionarem com eficiência, muito obrigado.

Aos entrevistados, onde alguns conheci nessa jornada, pessoas fantásticas, trabalhadoras e capazes, outros que pude aumentar o grau de amizade e parceria, preciso agradecer de coração.

Jessyca, Helen, Camila, Laisa, Amanda, Marluci. A ajuda de vocês nas transcrições foi muito importante.

Ao tio “Caca”, muito obrigado pela ajuda e parceria nos momentos importantes da execução do trabalho.

Um muito obrigado para a Laísa e para a Lídia, minhas filhas amadas, que mesmo sem saber, inúmeras vezes me ajudaram pelo simples fato de tê-las em minha vida. O amor indescritível que sinto por elas é um sentimento que só aumenta desde o dia que eu registrei o nome delas no cartório antes de sair do hospital e é esse sentimento que é capaz de gerar energia suficiente para qualquer luta.

Um agradecimento especial a Camila, pois não foi nem uma, nem duas vezes que foi dormir sozinha enquanto eu ficava estudando no quarto ao lado. Ou praticamente no único dia que poderíamos dormir até mais tarde eu tinha que ir estudar, essas demonstrações foram importantes e relevantes a ponto de ter a certeza de quem quero por muitos anos na minha vida.

Tudo que fazemos na vida tem mais intensidade quando nos lembramos de onde viemos, por isso é imprescindível um eterno agradecimento a meus pais, minha mãe Vânia e meu pai Roberto, que me respeitam como um homem e que sempre desejaram o meu melhor, muito, muito obrigado!

“Toda mudança positiva – todo salto para um nível maior de energia e consciência – envolve um ritual de passagem. A cada subida para um degrau mais alto na escada da evolução pessoal, devemos atravessar um período de desconforto, de iniciação. Eu nunca conheci uma exceção”.

Dan Millman

“Quem come da árvore do conhecimento sempre acaba expulso de algum paraíso”.

William Ralph Inge

RESUMO

O Brasil é um país com extensão continental, possui amplidão de terras, água e um clima favorável que lhe proporcionou o desenvolvimento de uma das maiores cadeias de proteína animal do mundo, ocupando uma posição privilegiada quando no ano de 2016, sua produção de 26,35 milhões de toneladas de carnes tornou-o o país líder na produção mundial. Essa corrente de processos é responsável por 22,5% do PIB nacional e exportou em 2016 mais de U\$ 1,11 bilhão para mais 150 países, forneceu mais de 6,7 milhões de empregos diretos e indiretos e firmou-se com um dos principais pilares socioeconômicos da nação. Por outro lado, o Brasil é reconhecido também por ser um país com vários problemas sociais, culturais e políticos. Alto índice de corrupção e recentes turbulências políticas culminaram na deflagração da operação policial de 17 de março de 2017, intitulada como “Carne Fraca”, que investigou e expôs um esquema de corrupção com o pagamento de propina e abrandamento das fiscalizações de agentes públicos. Essa situação trouxe um sentimento de desconfiança dos consumidores da carne brasileira no mundo todo e desencadeou uma crise de imagem com reflexos em toda a cadeia de produção e comercialização, viabilizando em alguns dias a possibilidade de todo o segmento ocupar uma posição de desprestígio. Com a instalação dessa crise de imagem, atores primários e seus *stakeholders*, ventilaram a necessidade de adotarem algum posicionamento a fim de enfrentar os efeitos oriundos dessa crise, assim, o presente trabalho tem por objetivo compreender como uns atores primários e seus principais *stakeholders* se posicionaram diante dos principais impactos da crise da carne de 2017, descrever o contexto da crise, identificar os personagens centrais, analisar os impactos relevantes por eles percebidos e detalhar o seu posicionamento. A partir de um estudo qualitativo interpretativista, usou-se como método a análise de pesquisa documental e entrevistas em profundidade com um dos atores principais, alguns de seus *stakeholders* e com especialistas na área de gerenciamento de crises. Os resultados apontaram que o gerenciamento de crises ainda é pouco estudado pelas organizações brasileiras envolvidas na crise da carne, e demonstraram que com base no conceito de *stakeholders salience* de Mitchell, Agle e Wood (1997), foi possível identificar a maneira que os principais *stakeholders* se posicionaram diante da crise apoiados em atributos de poder, urgência e legitimidade. Os resultados também apontaram que os *stakeholders* assumem arquétipos durante um episódio de crise, como vilões, salvadores, vítimas, entre outros, tornando o modelo mais dinâmico, da mesma forma foi verificado que durante a posição assumida por arquétipos uma mesma classificação de *stakeholder* pode assumir mais de um modelo, dificultando o momento de crise e exigindo maior destreza dos gestores. O estudo contribui com o gerenciamento de crises nas organizações, solicita uma análise do mapeamento das atribuições que *stakeholders* podem possuir e dos arquétipos possíveis a serem desenvolvidos por eles durante um evento de crise. Organizações, profissionais e acadêmicos podem encontrar dados importantes a fim de buscar um contexto para estudos de gerenciamento de crises em *stakeholders*, e o desenvolvimento de novos estudos no dilema que envolve a dinâmica dos movimentos adotados por *stakeholders* e seus arquétipos.

Palavras-chave: Carne fraca. Crise de imagem. Gerenciamento de crise. *Stakeholders*. *Stakeholders Salience*.

ABSTRACT

Brazil is a huge country with an abundance of land, water and a favourable climate. This has enabled the development of one of the largest chains of animal protein production in the world. In 2016, 26,35 million tons of meat production resulted in Brazil becoming the world's biggest producer of meat. The production of meat in that year was responsible for 22,5% of the country's GDP. More than U\$1,11 billion was exported to the USA and to more than 150 countries in 2016. This generated over 6,7 million direct and indirect jobs and as a result the meat industry established itself as one of the main socio-economic pillars of the country. On the other hand, Brazil is also known for its social, cultural and political problems. High rates of corruption and recent political turbulence resulted in a police investigation on 17th of March of 2017, known as the "Carne fraca". This investigation shed light on the corruption scheme that used kickbacks and slowed down civil officers control. This situation caused serious reservations in the minds of the Brazilian meat consumers worldwide and unleashed a crisis of image that reflected in the whole chain of production and sales. This resulted lack of confidence and threatened to discredit to the whole industry. The primary actors and stakeholders involved in this industry were not content with the situation and considered it important to analyse the industry more closely to determine and face cause and effect. Therefore, this paper aims to understand how primary actors and their main stakeholders took a position in the face of the main impacts of the 2017 meat crisis, as well as to describe the context of the crisis, identify the central characters, to analyze the relevant impacts perceived by them and to detail their positioning. From a qualitative interpretive study, documental research analysis and in-depth interviews with the main actors, some of their stakeholders and experts in the crisis management area were used. The results showed that crisis management has been insufficiently researched by the Brazilian organizations involved in the meat crisis. These results demonstrated that crisis management has been insufficiently researched by the Brazilian organizations involved in the meat crisis. It also demonstrated that with the focus on the concept of stakeholders salience as pertaining to the ideas proposed by Mitchell, Agle and Wood (1997) made it easier to identify the way the main stakeholders have positioned themselves in the face of the crisis, based on attributes of power, urgency and legitimacy. The results highlighted that stakeholders assume archetypes during crisis events such as villains, saviours or victims, making the model more dynamic. At the same time it was verified that the archetypes which the stakeholders adopted hindered the crisis further as it resulted in a greater demand of the Administrators. This study contributes valuable knowledge about management during organisational crises. It seeks for effective mapping of the attributes which stakeholders possess and also identifies possible archetypes which can develop during a crisis event. Organisations, professionals and academics can receive important data which helps to better manage stakeholder crises and the development of new studies into the dilemma involving the dynamics of stakeholders and possible archetypal behaviours.

Key words: Carne Fraca. Image Crisis. Crisis management. Stakeholders. Stakeholders Salience.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de crises	26
Quadro 2 – Características básicas dos <i>Stakeholders e Shareholders</i>	31
Quadro 3 – Triangulações possíveis no estudo interpretativista	46
Quadro 4 – Seleção dos entrevistados	48
Quadro 5 – Média do valor dos principais produtos exportados em 2016.....	57
Quadro 6 – Citações “Carne é Fraca” realizadas pelos entrevistados	64
Quadro 7 – Mercados que foram reabertos	76
Quadro 8 – Reforço no controle pelas autoridades sanitárias.....	77
Quadro 9 – Mercados que suspenderam frigoríficos investigados.....	77
Quadro 10 – Mercados que aplicaram barreiras além dos frigoríficos suspensos	78
Quadro 11 – Mercados que pediram informações	80
Quadro 12 – Principais ações do governo posteriores à deflagração da operação ..	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exportações de carnes em 2016.....	13
Figura 2 – Exemplificação do sistema de corrupção na operação carne fraca	15
Figura 3 – Quadro das medidas adotadas pelos países diante da crise	20
Figura 4 – Modelo Inicial de Freeman sobre <i>Stakeholders</i>	32
Figura 5 – Modelo <i>Stakeholders Salience</i>	39
Figura 6 – Esquema da cadeia de produção em um frigorífico de aves.....	59
Figura 7 – Comunicado da JBS no dia 17 de março de 2017	69
Figura 8 – Memes da internet.....	88
Figura 9 – Notícia The Wall Street Journal	88
Figura 10 – Trechos de conversa em blog sobre a operação Carne fraca.....	89
Figura 11 – Jantar em churrascaria entre presidente brasileiros e embaixadores dos países importadores de carnes brasileiras	93
Figura 12 – JBS vai suspender compra de bois	103
Figura 13 – Stakeholders funcionais da Organização	110
Figura 14 – Papéis Arquétipos dos <i>Stakeholders</i> Organizacionais	111

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Evolução do PIB brasileiro de 2008 à 2017	12
Gráfico 02 – Representatividade do PIB do agronegócio no PIB brasileiro	14
Gráfico 03 – Ações da JBS entre os dias 10 à 17 de março de 2017	17
Gráfico 04 – Ações da BRF entre os dias 10 à 17 de março de 2017.....	18
Gráfico 05 – PIB Brasileiro de 2009 a 2016	53
Gráfico 06 – Distribuição das exportações brasileiras de carnes no período de março de 2016 à fevereiro de 2017.....	55
Gráfico 07 – Desempenho das exportações no 1º semestre dos anos de 2013 a 2017 nas carnes de frango e carne bovina	81
Gráfico 08 – Uso dos termos: carne / carne fraca / operação carne fraca na internet no mês de março de 2017.....	86
Gráfico 09 – Evolução da participação da indústria no PIB do Brasil no período de 1947 à 2017 em percentual.....	105
Gráfico 10 – Variação mensal da produção física da indústria em percentual.....	106

LISTA DE SIGLAS

ABIEC	<i>Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes</i>
ABPA	<i>Associação Brasileira de Proteína Animal</i>
ABRAFRIGO	<i>Associação Brasileira de Frigoríficos</i>
ACRIMAT	<i>Associação dos Criadores de Mato Grosso</i>
ANTT	<i>Agência Nacional de Transporte Terrestres</i>
CAE	<i>Comissão de Assuntos Econômicos</i>
CECON	<i>Centro de Estudos de Conjuntura e Política Econômica</i>
CEPEA	<i>Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada</i>
CNI	<i>Confederação Nacional das Indústrias</i>
CRA	<i>Comissão de Agricultura e Reforma Agrária</i>
DIEESE	<i>Departamento intersindical de estatísticas e estudos socioeconômicos</i>
DPDC	<i>Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor</i>
FAO	<i>Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura</i>
IBGE	<i>Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística</i>
MAPA	<i>Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento</i>
MDIC	<i>Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços</i>
MP	<i>Ministério Público</i>
OCDE	<i>Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico</i>
OMC	<i>Organização Mundial do Comércio</i>
PF	<i>Polícia Federal brasileira</i>
PIB	<i>Produto Interno Bruto</i>
SENACON	<i>Secretaria Nacional do Consumidor</i>
SIF	<i>Serviço de Inspeção Federal</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de Pesquisa	21
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo geral	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 Justificativa	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Crise	24
2.2 Gerenciamento de Crise	28
2.3 Stakeholders	30
2.4 Stakeholder – Salience	37
3 MÉTODO DE PESQUISA	43
3.1 Delineamento da Pesquisa	43
3.2 Contexto da Pesquisa	44
3.3 Procedimentos de Coleta de Dados	45
3.4 Procedimentos de Análise de Dados	50
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	53
4.1 Contexto do Mercado Brasileiro de Carnes no Momento da Crise	53
4.2 Identificação dos Atores Primários e Principais Stakeholders	58
4.3 Primeiro Ato	61
4.3.1 Erupção da Crise.....	61
4.3.2 Posicionamento dos Atores Primários.....	65
4.4 Segundo Ato	75
4.4.1 Efeitos da Crise nos Stakeholders	75
4.4.2 Posicionamento e Estratégias dos Principais Stakeholders Durante a Crise ...	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
5.1 Síntese dos Resultados	112
5.2 Contribuições Teóricas	119
5.3 Implicações Gerenciais	119
5.4 Limitações do Estudo	120
5.5 Sugestões de Pesquisas Futuras	121
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123

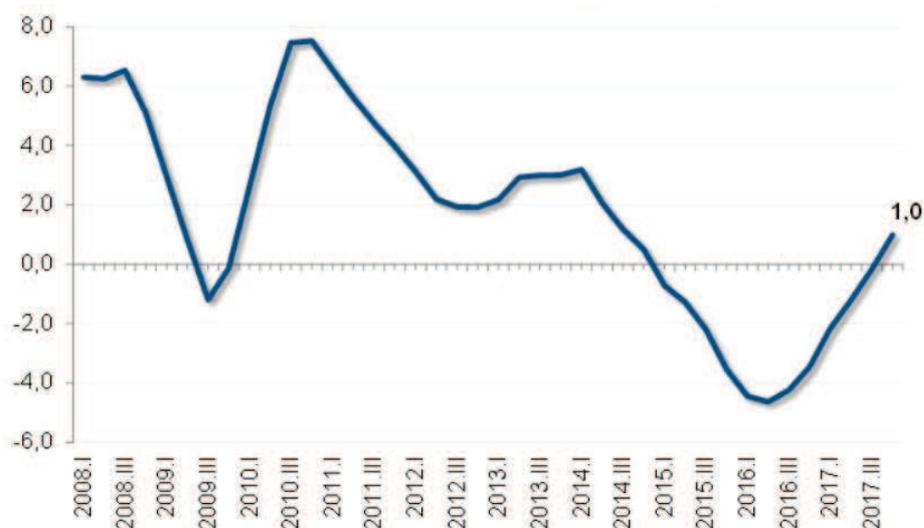
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	131
APÊNDICE B – TABELA PARA CLASSIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS	132
ANEXO 1 – COMUNICADO AO MERCADO – BRF	133
ANEXO 2 – CAMPANHA MARKETING INTERNO - JBS	136
ANEXO 3 – NOTA A IMPRENSA – POLÍCIA FEDERAL.....	137
ANEXO 4 – NOTA A IMPRENSA – POLÍCIA FEDERAL.....	138

1 INTRODUÇÃO

De acordo com relatório divulgado pela Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) e da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Brasil será o principal exportador de alimentos do mundo na próxima década. No relatório da FAO (Perspectivas Agrícolas 2015-2024), as carnes brasileiras de frango e bovina ganham destaque no cenário mundial de produção de alimentos, deixando o Brasil no primeiro lugar do ranking mundial de exportadores de carnes, alcançando mercados exigentes, como Europa e Estados Unidos.

Entre 2000 e 2016, as exportações de carne subiram de cerca de US\$ 2 bilhões para mais de US\$ 13 bilhões de dólares, alcançando mais de 150 países, conforme dados apresentados pelo Ministério da indústria, comércio exterior e serviços, pontuando que somente as exportações nacionais de carne bovina apontam um crescimento de 737% em 14 anos. O que vai na contramão do momento econômico pelo qual país passava, pois vinha enfrentando uma recessão em sua economia desde 2013, quando o PIB brasileiro percentualmente diminuía, conforme Gráfico 01:

Gráfico 01 – Evolução PIB Brasileiro de 2008 a 2017



Fonte: IBGE (2018)

O gráfico 01, com medições nos primeiros e terceiros trimestres de cada ano, aponta a variação do primeiro trimestre de 2008 até o terceiro trimestre de 2017 sinalizando que após dois anos seguidos, 2015 e 2016, o PIB brasileiro volta a apresentar sinais de crescimento na ordem de 1%.

No crescimento apontado pelo PIB, o principal fator para o resultado positivo foi o desempenho do setor agropecuário, que cresceu 15,2% em relação ao mesmo período em 2016, e 13,4% em relação ao quarto trimestre do ano anterior, sendo o setor de carnes com 7,3% de participação nas exportações, conforme Figura 1:

Figura 1 – Exportações de carnes em 2016

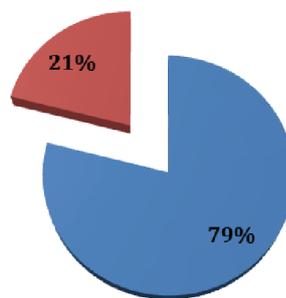


Fonte: Ministério da indústria, comércio exterior e serviços (2017)

Dados do ministério da indústria, comércio exterior e serviços, registraram em 2016 que somente as exportações de carnes corresponderam a 7,3% de tudo o que foi exportado, e de acordo com a CNA (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil), o setor agrícola representa 48% dos volumes das exportações totais do país consolidando-se como o setor que mais gera renda para o Brasil.

A cadeia da produção e serviços do segmento da carne faz parte do agronegócio, e esse setor chegou a representar aproximadamente 21% de todo o PIB brasileiro, conforme gráfico 2, movimentando um número de R\$ 167,5 bilhões de reais e proporcionando empregos para mais de 7 milhões de trabalhadores, de acordo com relatório divulgado pelo MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento).

Gráfico 02 – Representatividade do PIB do agronegócio no PIB brasileiro.



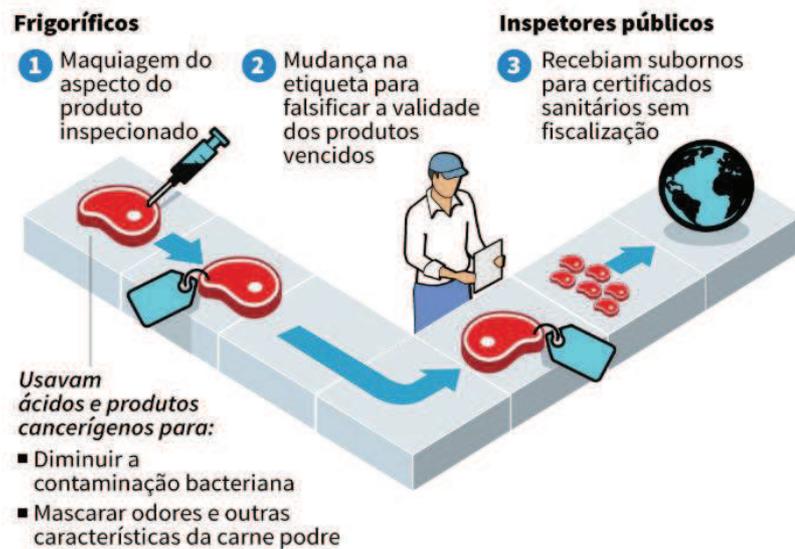
Fonte: IBGE (2017)

Em concordância com o Gráfico 02, a posição ocupada pelo agronegócio no PIB brasileiro tem uma fatia de 21%. O segmento de produção e comercialização da carne, pertencente ao agronegócio, possui um processo que depende de outras empresas e profissionais provendo o apoio necessário para que o frigorífico realize o processamento da carne, essas outras empresas e profissionais que dão o suporte em áreas como da indústria de máquinas e equipamentos, a farmacêutica, a de tecnologia, e logística, entre outros, na sua maioria também fazem parte do agronegócio. Essas figuras ocupam uma posição como de atores secundários dentro do setor de carnes, e por estarem nessa posição nem sempre são conhecidos por aqueles que não estão inseridos no contexto do agronegócio.

Esses atores secundários na cadeia da carne, juntamente com os próprios frigoríficos, tiveram visibilidade nacional e estrangeira quando em 17 de março de 2017 um episódio afetou diretamente todos os atores deste segmento, quando a Polícia Federal brasileira realizou uma operação intitulada “Carne Fraca”, que teve por objetivo investigar um sistema de corrupção no controle e inspeção sanitária em

várias plantas frigoríficas no país.¹ O foco da operação foi a investigação de um esquema de corrupção para o abrandamento das fiscalizações sanitárias facilitando a produção e comercialização de carnes adulteradas em troca de propina, envolvendo funcionários do Ministério da Agricultura e as principais empresas brasileiras de comercialização de proteína animal, como JBS, BRF e Peccin.

Figura 2 – Exemplificação do sistema de corrupção na operação carne fraca



Fonte: Agence France-Presse (2017)

Conforme retratado na figura 2, foi exemplificado pela Agence France-Presse um sistema de abrandamento nas fiscalizações para o recebimento de propina de inspetores públicos. O escândalo deixou dúvidas em relação à qualidade da carne brasileira e como medida imediata levou os principais compradores do Brasil a pedirem suspensão das encomendas dos frigoríficos suspeitos.

Segundo dados apresentados pelo ministro da Agricultura, Blairo Maggi, na CAE (Comissão de Assuntos Econômicos) do Senado, que realiza audiências conjuntas com a CRA (Comissão de Agricultura e Reforma Agrária), as exportações caíram de US\$ 63 milhões na média diária para apenas US\$ 74 mil em alguns dias subsequentes ao anúncio da Polícia Federal. Apenas uma semana após a

¹ Os anexos 3 e 4, apresentam os comunicados realizados pela polícia federal relacionados com a deflagração da operação Carne Fraca.

deflagração da “Operação Carne Fraca”, o setor de carnes já contabilizava perdas de mais de US\$ 130 milhões, conforme relatório divulgado pela ABPA (Associação Brasileira de Proteína Animal).

Essa redução nas receitas, como consequência da operação policial, aconteceu em um momento que o PIB brasileiro apresentava sinais de recuperação, sendo alavancado pelo agronegócio, que conquistou nos últimos anos grandes mercados de carne no mundo operando em mais de 150 países (MAPA). Embora a carne brasileira estivesse em uma posição privilegiada mediante seus compradores, conforme apresentado em números pelo MAPA em seu relatório anual de 2016, a operação “Carne Fraca” abalou a confiança dos mercados compradores do mundo todo trazendo dúvidas quanto à qualidade de sua procedência. Essa situação abriu brecha para que outros players mundiais aproveitassem a oportunidade e oferecessem seus produtos a compradores que se sentiram lesados com o produto brasileiro.

Especialistas econômicos mencionam que por causa do escândalo, o Brasil poderia perder espaço para outros competidores no mercado global de carnes, pois o mercado é altamente competitivo. “O Brasil custou para abrir novos mercados e agora a imagem do país está abalada lá fora. É difícil prever o que vai acontecer, mas não resta dúvida de que esse escândalo será prejudicial para a economia brasileira”, diz à BBC Brasil José Carlos Hausknecht, sócio diretor da MB Agro, braço agrícola da consultoria GO Associados. De acordo com Oliveira, sócio da GO associados, em entrevista BBC Brasil em Abril de 2017, uma queda nas exportações na ordem de 10% poderia custar 420 mil postos de trabalho e R\$ 1,1 bilhão na diminuição da arrecadação de impostos.

A operação da Polícia Federal aumentou a visibilidade desse segmento com informações disponibilizadas ao público sobre atos ilícitos praticados pelos frigoríficos e agentes de fiscalização, ferindo assim a reputação de um setor considerado estratégico para a economia brasileira, que em alguns momentos, segundo relatório do IBGE de 2017, foi o único setor que se salvou da crise econômica que assolava o Brasil.

A operação Carne Fraca envolveu mais de mil policiais, que realizaram prisões, apreensões de documentos, conduções coercitivas, e concentrou suas investigações em questões como: falsificação de embalagens, venda de carne vencida, adição de produtos químicos em desacordo com normas técnicas, em produtos de origem animal e extorsão. A operação teve como alvos frigoríficos familiares e frigoríficos das marcas BRF e JBS, que sentiram reflexos em seu valor de mercado através da desvalorização de suas ações na Bolsa de Valores, uma vez que informações são bens intangíveis vitais para os negócios.

Para Jain, Kuvvet e Pagano (2016), uma das consequências de atos corruptivos é a redução da liquidez dos recursos disponíveis para os investidores, além de desestimular novas transações de investimentos nos papéis, aumentando assim a oferta e reduzindo a demanda. Paul-Lawal (2016), também pondera que ao ocorrerem divulgações de corrupção em determinados setores estratégicos, os impactos sobre o mercado são de maiores proporções do que em outros segmentos, também pelo fato de que o período de incertezas e instabilidades afeta a crença do mercado. Somente as ações da JBS (dona de marcas como Friboi e Seara) despencaram 10,59%. Os papéis da BRF (que opera marcas como Sadia e Perdigão) recuaram 7,25%, conforme Gráficos 03 e 04.

Gráfico 03 – Ações da JBS entre os dias 10 à 17 de março de 2017



Fonte: BM&FBOVESPA (2017)

Gráfico 04 – Ações da BRF entre os dias 10 à 17 de março de 2017



Fonte: BM&FBOVESPA (2017)

Os Gráficos 04 e 05, demonstram durante o período de 10 de março a 17 de março de 2017 a reação do mercado de valores das empresas JBS e BRF, que demonstram sua desvalorização já no mesmo dia em que os anúncios sobre a deflagração da operação Carne Fraca foram realizados. Mesmo após um mês aos anúncios da operação Carne Fraca, a JBS e a BRF continuaram a sofrer com as consequências da investigação da Polícia Federal, o impacto continuou na redução dos seus valores de mercado, segundo dados da consultoria Economatica, divulgados em Maio de 2017.

Juntas, a soma do valor perdido no mercado financeiro chegou a 5,3 bilhões de reais, deixando claro uma retração no volume de negócios em toda a cadeia frigorífica, afetando diretamente todos os atores que proporcionam suporte para as empresas frigoríficas. No dia 29 de março de 2017, a JBS anunciou férias coletivas de 20 dias para funcionários de 10 unidades, e no dia da investigação, a BRF teve uma unidade interdita na cidade de Mineiros, em Goiás.

Conforme Forni (2002), “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” pode se tornar uma crise. Wilcox, D.L. e Phillip, H.A, empresa do grupo Pacific Telesis esclarece em seu manual interno de comunicação de crise alguns eventos que identificam quando uma crise se inicia. Essa empresa do ramo de telecomunicações com sede em São Francisco determina a identificação de uma crise da seguinte forma em seu manual: “um evento ou uma série de eventos extraordinários que afetam adversamente a integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde ou bem-estar dos funcionários, da comunidade, ou do público em geral”. Portanto, de acordo com esse manual, como reflexo da operação Carne Fraca foi instalada uma crise de imagem.

Nesse momento, toda a indústria da carne foi atingida e sua credibilidade afetada, e a reboque toda a cadeia de produção e distribuição. A notícia se espalhou pelas redes sociais e até mesmo as propagandas e os garotos-propaganda das principais marcas viraram motivos de memes². Nesse momento, diversos atores secundários passaram a surgir no cenário, como o ministério da agricultura, mídia televisiva, mídia impressa, rádio, internet, movimentos ativistas, associações de criadores, pecuaristas, agropecuaristas, produtores de grãos, fornecedores de máquinas e equipamentos, fornecedores de matérias primas, empresas exportadoras, entre outros. Algumas chegando a acusar a Polícia Federal de exagerar, dimensionar mal e até errar na interpretação de algumas gravações, e esse jogo de empurra e puxa revelou diferentes forças e interesses atuando nesse cenário conturbado.

A partir das informações da operação Carne Fraca, o Brasil começa a passar por uma crise de confiança junto a seus clientes internacionais, com repercussão na mídia internacional e desencadeando uma desconfiança na qualidade do produto negociado e isso faz com que vários países adotem medidas protetivas, como a suspensão total ou em partes das importações, maior inspeção na saída dos produtos, ou pedidos de esclarecimentos sobre os fatos.

² Memes: Imagem, informação ou ideia que se espalha rapidamente através da Internet, correspondendo geralmente à reutilização ou alteração humorística ou satírica de uma imagem. Fonte: Dicionário Estraviz.

Figura 3 – Quadro das medidas adotadas pelos países diante da crise



Fonte: Infográfico / Estadão (2017)

A Figura 03 exemplifica as reações internacionais à operação Carne Fraca, realizadas por diversos países importadores da carne brasileira, que foram desde pedidos de informações para esclarecimentos, até a suspensão geral de todas as carnes oriundas do Brasil.

Esses países importadores são os clientes dos frigoríficos investigados, e conforme Freeman (1984), esses clientes, assim como a mídia, associações, fornecedores de máquinas e equipamentos e fornecedores de matérias primas, citados nos parágrafos anteriores fazem parte de um grupo identificados como *stakeholders*, que possuem interesse no negócio, que possuem atribuições conforme sua atuação e grau de dependência dos frigoríficos e que ainda podem assumir arquétipos durante uma crise conforme variam seus interesses. (MITROFF, PEARSON, 1993).

1.1 Problema de Pesquisa

O movimento articulado pela Polícia Federal atingiu uma rede de pessoas e empresas que não estavam ligados diretamente a essa crise de imagem que se instalava. Nesse cenário, surgiram diversos atores com interesses divergentes entre si, e que passaram a trabalhar durante essa crise para tentar manter a gestão da situação ou mesmo obter alguma vantagem conforme seus interesses. Dentre eles destacam-se: frigoríficos, agentes e órgãos públicos, redes de comunicação (mídia), associações de criadores, exportadores, agências de publicidade entre outros.

Face o exposto, a questão objeto dessa pesquisa, que ladeia o desenvolvimento deste trabalho é: “Como os principais atores primários e seus principais *stakeholders* se posicionaram diante dos principais impactos da crise da carne no Brasil em 2017?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Compreender como os principais atores primários e seus *stakeholders* se posicionaram diante dos principais impactos da crise da carne no Brasil em 2017.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o contexto da crise da carne de 2017 no Brasil
- Identificar os principais atores primários e os principais *stakeholders* da crise
- Analisar os principais impactos da crise nos principais atores primários e nos *stakeholders*
- Detalhar o posicionamento dos principais atores primários e dos principais *stakeholders* na crise

1.3 Justificativa

Do ponto de vista acadêmico, o tema representa desafio posto que não é corriqueiro, tampouco disponibiliza longo lastro histórico de aprofundamentos, tanto acadêmico como científico especificamente nesse setor, no Brasil. Posto isto, permite expandir o conhecimento acerca dos modos aos quais atores de uma crise de imagem se apegam ao superar momentos turbulentos, contextualizado ao mercado brasileiro de carnes. Oportuniza também a produção científica relevante para o desenvolvimento de um tema que no Brasil ainda é imaturo em face de situações de crises similares em outros países, ainda pode-se afirmar que o trabalho aponta um “*gap*” ao abordar que embora a literatura explique que existe uma mudança de posicionamento dos *stakeholders* mediante uma crise, não está totalmente claro a explanação de que esses *stakeholders* podem ocupar mais de uma posição no mesmo contexto tornando sua atuação multifacetada, como aconteceu com alguns *stakeholders* durante a crise da carne de 2017.

Profissionalmente, permite ampliar os conhecimentos a respeito das reações de diversos atores mediante uma crise no segmento de carnes, proporcionando robustez no percurso de experiências neste campo de atividade. Dados e informações obtidas, auxiliam os gestores a criarem planos estratégicos para precaver-se de danos a suas companhias ao surgirem crises identificando a possível atuação de um *stakeholder* e agindo preventivamente para minimizar possíveis malefícios oriundos de uma dependência.

Pessoalmente, expõe-me a informações em mais de um campo de visão, em uma área a qual minha empresa está inserida. Por conseguinte, os estudos dessas situações complexas podem auxiliar na preparação gerencial a fim de manter a companhia saudável e rentável.

O objetivo do trabalho não é de prover a finalização do tema, tampouco de ser o mais amplo e profundo enquanto perspectiva teórica. Antes, seu objetivo é de prover uma abordagem sólida e confiável, proporcionando material relevante para aprendizado e insight, seja para empreendedores, para profissionais de empresas

dependentes dessa cadeia e profissionais ligados a áreas de marketing e estratégica das organizações. O trabalho pode ser considerado como uma base para o prolongamento da teoria relacionada às atribuições dos *stakeholder* e dos arquétipos assumidos por eles, apresentando graficamente uma medição de quais *stakeholders* podem ser considerados mais ou menos perigosos para uma organização quando ela enfrenta alguma determinada crise, sendo que esse valor pode ser diferente para crises diferentes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O material do capítulo a seguir, é fruto da análise de teorias que reúnem literatura e que dá corpo à temática estudada, bem como visa promover conhecimento para permitir que se atinja os objetivos propostos, abrangendo em uma primeira linha referências sobre à crise e em outra linha de estudo, o público estratégico que tem interesse no funcionamento do negócio, na literatura identificado como *stakeholders*, que ocupam o papel de atores secundários, e em posterior estudo *stakeholders salience*.

2.1 Crise

Neves (2002, p.31), entende a ruptura de um estado atual como: “[...] por crise um momento crítico, decisivo que normalmente sucede a uma ruptura no *status quo*”³. Essa ruptura exige uma ação, e de acordo com o dicionário Houaiss (1913), a palavra crise vem do grego *krísis* e significa “ação ou faculdade de distinguir, escolher, decidir ou julgar”, na história da medicina significava o dia que, “na evolução de uma doença, constituía o momento decisivo, para a cura ou para a morte”.

Forni (2013) cita definições de Jonathan Bernstein e de Ian Mitroff, que na visão de Forni, são dois dos mais bem conceituados gestores de crises dos Estados Unidos, e comenta que Bernstein define crise como “qualquer situação que ameaça ou pode ameaçar a integridade de pessoas ou propriedades, seriamente interromper um negócio, arranhar reputações ou impactar negativamente o valor de mercado”. Forni também destaca que para Mitroff “uma crise é um evento que afeta ou tem potencial de afetar uma organização inteira” (...) “não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização” e “lamentavelmente, não é possível dar uma definição geral e precisa de crise, assim como não é possível prever com certeza absoluta como uma crise vai ocorrer, quando ocorrerá e por

³ GINAT, PERKINS, CORR (2003) define: *status quo* – expressão latina que significa “no estado das coisas”. Na modernidade foi utilizada como uma forma reduzida da expressão *in statu quo res erant ante bellum* “no estado em que as coisas estavam antes da guerra”.

quê”. Forni (2013) realiza um contraponto de que “a maioria dos conceitos converge para alguns princípios padrões”.

Rosa (2007) afirma que embora a crise possa aparecer de forma incerta quando eclodem, tendem a seguir certo padrão, “com maior ou menor nível de precisão, é possível prever os desdobramentos de uma crise e fazer um planejamento para situações extremas”, ou seja, existindo um padrão de comportamento da situação, o gestor quando tem essa sensibilidade pode tomar ações de contenção no que seria o melhor momento para enfrentar essas dificuldades. O Instituto de Gestão de Crises (ICM), *apud* Persigo (2010, p. 3), define crises organizacionais como:

“[...] uma perturbação significativa na organização que provoca uma extensa cobertura da mídia. O escrutínio público sobre o ocorrido pode afetar as operações normais da organização e também ter um impacto político, jurídico, financeiro e governamental sobre o negócio” (ICM, 2009).

Massey (2001), afirma que uma crise pode ser entendida como uma situação que ocorre maneira inesperada e pode gerar potenciais danos a uma companhia, afetando não somente sua reputação, mas também funcionários produtos, serviços e sua saúde financeira. Bernstein (2012), pondera que normalmente a crise é reconhecida como um evento extraordinário e negativo, ameaçando a reputação, a segurança e o sucesso da empresa, independente do seu tamanho.

De acordo com Forni (2013) uma crise pode ser resumida como “[...] uma ruptura na normalidade da organização; uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou governo.” Para Orduña (2002), crise pode ser definida como um acontecimento extraordinário, ou uma série de acontecimentos, que afeta de formas diversas a integridade do produto, a reputação ou estabilidade financeira da organização, ou a saúde e o bem-estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral.

Já Mcloughin (2004), em entrevista à revista HSM Management, argumenta que em sua análise uma crise é um acontecimento, a revelação de uma informação, uma acusação ou um conjunto de circunstâncias que ameaçam a integridade, o

prestígio ou a sobrevivência de uma organização, e que essa situação não cotidiana, proporciona um desafio à sensação de segurança ou os valores das pessoas.

Pensando em acesso à informação que os consumidores atualmente possuem, qualquer tema desde o mais simples até o mais polêmico, pode encontrar um lugar apropriado para a discussão na rede mundial, isso porque as pessoas emitem suas opiniões sobre praticamente qualquer tipo de assunto. De acordo com Teixeira (2013) “na construção da opinião pública, não existe certo ou errado, mas, sim, a exposição de argumentos, com cada um responsável por tirar sua conclusão”, e uma situação quando por muitos consumidores passa a ser discutida, fica a um passo de se iniciar uma crise, que de acordo com Teixeira podem ser de seis tipos, conforme Quadro 01:

Quadro 1 – Tipos de crises

Fenômenos da natureza	Situações em que o homem não tem algum poder de interferir, como enchentes, terremotos, vulcões, vendavais, entre outros;
Crises sociais	Fatores ligados a ética da empresa: acidentes, demissões, violações de leis, discriminação, assedio, escândalos, como fraudes, corrupção entre outros;
Crises Ambientais	Atitudes e efeitos danosos ao meio ambiente: vazamentos de produtos tóxicos, contaminação do solo, ar, rios, mares e lagos, pesca predadoras, entre outros;
Crises Financeiras	Fusões, aquisições, perda de grandes clientes, perdas patrimoniais, concordata e pedido de falência

Tecnológicas	Trata-se de acontecimentos que envolvem sistemas, telefonia e internet.
Produto	Produtos que afetam a vida, saúde, higiene e integridade física dos consumidores. Também estão envolvidos casos como prazos de entrega não cumpridos, recall de produtos, manutenção, cobranças indevidas, qualidade sob suspeita, entre outros;

Fonte: Adaptado de Teixeira (2013)

Autores ponderam que uma crise é diferente de um problema. É um acontecimento imprevisível e que pode provocar prejuízos significativos a uma empresa e, aos seus integrantes, e que se mal administrada, pode prejudicar a credibilidade e a imagem da instituição. De acordo com Forni “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” pode se tornar uma crise (FORNI, 2002). Conforme Wilcox, D.L. e Phillip, H.A, a melhor definição de crise é aquela determinada pela Pacific Telesis, uma empresa do grupo Pacific Bell, em seu manual sobre comunicação de crise. O manual diz que crise é “um evento ou uma série de eventos extraordinários que afetam adversamente a integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde ou bem-estar dos funcionários, da comunidade, ou do público em geral”. Na visão de Mamou a crise possui as seguintes características:

“[...] quando uma crise explode, o amor passa a segundo plano. É preciso apagar o fogo. E como toda crise também é crise de comunicação, todos os atores da crise devem falar, explicar e manter a iniciativa sob pena de sair mais morto que vivo. Mas aí também, o saber fazer é o que conta”. (MAMOU, 1992, 74-75)

Um exemplo a citar, de como a rapidez da informação é fundamental, é abordado por Torres (2009) ao relatar uma das crises que acabou entrando para as redes sociais, que foi o case da empresa de cadeados de alto padrão Kryptonite. A

empresa foi uma das primeiras a entrar nas redes sociais, e em 2004 um pequeno garoto gravou um vídeo e divulgou na internet ensinando como abrir o cadeado da marca com uma caneta BIC. Em poucos dias a repercussão do vídeo atingiu uma proporção inimaginável pela empresa, e por não estar preparada para a gestão de crise, a empresa demorou a dar um posicionamento sobre o caso e acabou com um prejuízo de 10 milhões de dólares em um ano, além da clara exposição negativa da marca, ainda precisou realizar um recall e retirar o cadeado do mercado.

Rosa (2003) argumenta que as crises de imagem, ou crises de reputação, constituem um tipo bem particular de crise, diferente de todas as outras que podem atingir líderes ou organizações. Essas crises são potencialmente mais devastadoras porque podem destruir o maior patrimônio de um profissional ou instituição: sua credibilidade. Em sua visão, antes de as empresas venderem serviços ou produtos, elas vendem confiança. E quando essa confiança deixa de existir, há uma sentença de morte profissional ou empresarial.

De acordo com Rosa (2001), a seguinte afirmação é verdadeira:

“Não há temor maior para empresários, políticos e profissionais de sucesso do que ter suas reputações fortemente abaladas, ou até mesmo destruídas, em decorrência de uma situação crítica que provoque a reação direta da opinião pública.” (ROSA, 2001, 247)

A afirmação indicada por Rosa (2001), em sua obra é bem justificada pelo fato de que uma crise pode ir muito além de custos financeiros levando a empresa até mesmo a ruína. Sabendo disso, estudos tem trabalhado a questão de gestão e gerenciamento de crise. Para Forni (2013), a gestão é “... um conjunto de fatores designados para combater crises e reduzir os danos infringidos à organização, junto com os *stakeholders*, de prevenir a crise ou efetivamente administrar o que já ocorreu”.

2.2 Gerenciamento de Crise

Uma crise é mais do que uma situação conturbada, é um evento negativo que foge ao aspecto normal, ultrapassando a possibilidade de controle da organização e por isso ter pessoal preparado para reconhecer uma crise eminente

poderá fazer com que a equipe tome ações que diminuam o impacto da crise. Conforme Teixeira (2013), quando o gestor não está preparado de forma adequada o despreparo em lidar com essas ameaças “... provoca uma avalanche de sérias consequências, pois um pequeno fato isolado pode ganhar proporções inesperadas, dependendo do tempo de resposta e da ação correta a ser realizada”.

De acordo com o estudo de Argenti (2011), as organizações precisam controlar “... os formadores de opinião, críticos e os diversos públicos para avaliar as opiniões existentes e identificar os potenciais problemas presentes antes do surgimento de uma crise”. O importante a ficar frisado na memória, conforme os autores é que todos os esforços são para preservar o intangível: a reputação da companhia.

Autores como Forni (2013) e Teixeira (2013) defendem a ideia do papel da comunicação na estratégia de um plano de crise. Forni (2013) defende que a “equipe de comunicação tem papel fundamental durante o processo de administração de crises”, e que “[...] a empresa que consegue comunicar bem e assemelhar a simpatia da imprensa para sua causa, mesmo em situações negativas, pode mitigar os efeitos deletérios das crises” (FORNI, 2013, P. 184).

A comunicação na mídia possui características especiais que a distingue de outras formas de interação, o que em parte se deve à tecnologia empregada em sua difusão, e nos dias atuais o controle do que é divulgado na mídia, é quase impossível pelas empresas, uma vez que grande parte do conteúdo é realizada por comunicadores independentes. Muitas dessas comunicações são realizadas de forma monológica e não dialógicas, ou seja, “o fluxo da comunicação é predominantemente de sentido único” (THOMPSON, 2008, p. 79), isso é o que ocorre em uma revista, periódico físico ou eletrônico.

A demora em uma resposta frente a uma crise instalada fará com que a balança de informações de propriedade do consumidor fique desproporcional, pois no momento em que a opinião pública tiver qualquer dúvida sobre a empresa ou seus produtos, não disporá de informações suficientes para um julgamento correto – e fatalmente tenderá para o lado oposto, para o conceito hostil, para uma imagem

desfavorável. Segundo Nogueira (1987), existe uma similaridade entre o modo como a opinião pública age quando comparado com uma manada de bisões, que se movimentam com grande rapidez por pressões extremamente sutis, onde alguns se deslocam sem entenderem algumas vezes o real motivo, mas que acompanham o movimento do todo, e que nos casos de crises empresariais, se não devidamente observadas e enfrentadas, poderão ter consequências fatais similares ao movimento em bando.

Um porta-voz preparado é o personagem-chave no momento de uma crise, mesmo que ele não esteja em uma função de presidente ou vice, o importante é que essa pessoa esteja preparada e que possua credibilidade perante a comunidade interna e externa, demonstrando conhecimento de sua companhia e dos detalhes da crise instalada (FORNI, 2013).

2.3 Stakeholders

Em 1963 um memorando interno do *Stanford Research Institute*, usava o termo *stakeholders* para se referir a “grupos que sem seu apoio a organização deixaria de existir”. Embora naquele momento a expressão era utilizada de forma incipiente, esse termo apontava a importância de determinados grupos na sobrevivência da instituição. O termo *stake* significa interesse, participação, risco, e *holder* significa aquele que possui, dessa forma, o termo *stakeholder* passa a significar uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento, demonstrando assim interesse em uma determinada empresa ou negócio. Então, logo à frente o termo *stakeholder* foi utilizado para definir várias direções. (FREEMAN, 1984).

Pfeffer e Salancik (1978) abordavam a lógica de que as organizações sobrevivem através do gerenciamento das necessidades dos grupos de interesse (*stakeholders*), e que essas necessidades passam a exercer uma relação de dependência, usando seus recursos de acordo com sua conveniência passa a contribuir para o resultado. *Stakeholders* passam então a ter a necessidade de serem enxergados pelos líderes e estrategistas das organizações, a fim de que o

relacionamento e equilíbrio com os outros atores representem no sucesso desejado pela organização.

Um marco no termo, aconteceu no final dos anos de 1980 através do trabalho de R. Edward Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, publicado em 1984. Tratava-se de uma ferramenta que poderia ser útil a empresários que objetivavam obter um maior conhecimento de desejos e interesses do “outro”, nesse caso, os *stakeholders*. Essa ferramenta dispunha de uma maneira lógica de analisar esse indivíduo, ou organização, com base nos interesses demonstrados por eles, e assim traçar uma estratégia de gerenciamento para evitar conflitos de interesses entre as organizações. Freeman (1984, p. 48) afirma que “A abordagem dos *stakeholders* é sobre grupos e indivíduos que podem afetar a organização, e sobre o comportamento gerencial adotado em resposta a esses grupos e indivíduos”. O autor apresenta basicamente dois modelos empresariais que passaram a ser mais conhecidos, conforme Quadro 02:

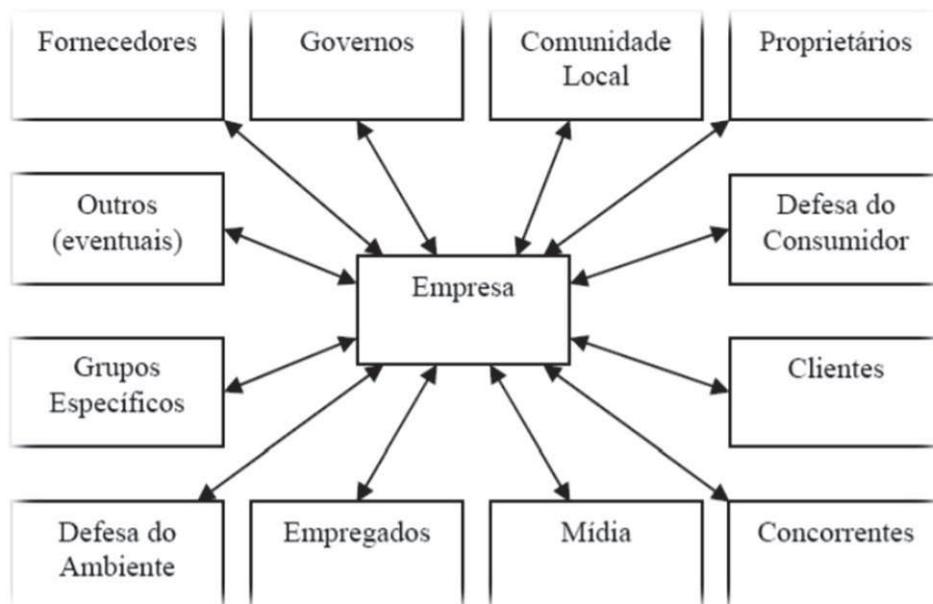
Quadro 2 – Características básicas dos *Stakeholders* e *Shareholders*

Modelo	Características
<i>Stakeholders</i>	A organização atua para gerar algum tipo de benefício a todos os parceiros do negócio e as partes interessadas. Por muitas vezes é associado à responsabilidade social, pois objetiva o equilíbrio da sociedade a que está inserido, visualizando um valor social e de reciprocidade.
<i>Shareholders</i>	Sendo o modelo mais utilizado durante toda era industrial, seu principal objetivo é trazer benefícios aos proprietários e acionistas. Passa a ser um modelo de responsabilidade financeira, uma vez que o sucesso da organização é unicamente baseado em seu lucro.

Fonte: Freeman (1984)

No Quadro 2, é apresentada as diferenças básicas entre os modelos *shareholders* e *stakeholders*, onde na teoria econômica clássica, o modelo utilizado na era industrial ficou conhecido como modelo *shareholders*, onde o proprietário ou o grupo de acionistas são os que realmente possuem relevância no momento da tomada de decisões colocando seus interesses acima de qualquer outra questão. A palavra *shareholder* é comecida pela união de *share* (significa ação de uma empresa) e *holder* (aquele que possui alguma coisa), ou seja, significa alguém que possui ou detém ações da tal empresa. Já na teoria dos *stakeholders*, conforme Freeman (1984), não só englobam-se os acionistas, ou proprietários como parte dos *stakeholders*, mas também afirma que outros atores devem ser levados em conta em momentos decisórios, haja vista que haverá interesses divergentes e a análise antecipada desses atores com seus interesses pode proporcionar uma tomada de decisão com menor impacto ao negócio como um todo. Organizações não governamentais, empregados, fornecedores, sindicatos, clientes, concorrentes, entre outros, são alguns *stakeholders* citados por Freeman (1984) conforme Figura 04:

Figura 4 – Modelo Inicial de Freeman sobre *Stakeholders*



Fonte: Adaptado de Freeman (1984)

Quatro ideias fundamentais, segundo Freeman, norteiam sua teoria através de quatro ciências fundamentais: sociologia, economia, política e ética. Sua teoria

procura esclarecer a conectividade existente entre uma organização e seu ambiente externo, trazendo parâmetros de comportamento desse ator. Entende e reconhece que existem atores, ou que possuem maior ou menor influência perante a organização, que a exercem de acordo com os interesses dos próprios *stakeholders*.

Há fatores que influenciam as relações de uma organização. Neste sentido, há dois tipos de *stakeholders*, em função da semelhança de seus interesses, reivindicações ou direitos, que podem, assim, serem descritos:

- *Stakeholders* primários que são grupos essenciais para a continuidade da empresa, para qual, sem eles, fica comprometida, existindo, pois, elevado grau interdependência. São exemplos os acionistas, investidores, empregados, consumidores, fornecedores e governo. Há um elevado nível de interdependência entre a organização e seus *stakeholders* primários;
- *Stakeholders* secundários que são grupos que afetam e são afetados pela empresa, sem que, no entanto, participem de transações com a empresa. Também não são essenciais para a sobrevivência da empresa. Entretanto, são eles, aqueles que possuem a capacidade de mobilizar a opinião pública, contra ou a favor da empresa. São exemplos: mídia, universidades e Organizações Não Governamentais (ONGs). Inexiste relação de dependência da organização com essa categoria de *stakeholders*.

Em situações adversas, como no caso da erupção de uma crise, alguns *stakeholders* podem no momento de incerteza estar mais evidentes do que outros. Como a **mídia**, que conforme Beck (1999, p. 64), “a cobertura da mídia é de importância-chave considerando o fato de que os riscos geralmente são imperceptíveis no dia-a-dia”. Isso significa que “o público pode construir uma imagem da ‘realidade biotecnológica’ apenas com base no que a própria mídia decide transmitir” (GUTTELING, 2002). Frente aos problemas apresentados na Europa, pesquisas documentais buscaram estudar como as crises alimentares foram tratadas pela mídia impressa dos países europeus (BAUER, 2002; FREWER et al., 1999; FREWER, 2002; MILES, 2002; MILLAN, 2005).

Atualmente os consumidores se deparam com um cenário de inúmeros produtos similares e bombardeio de mensagens da mídia. Para Martins (1992) o consumidor é mobilizado pela emoção, que possui o significado para a escolha de uma marca. Uma boa propaganda deveria trazer a obtenção da aceitação e preferência do consumidor, e a presença na sua mente (PINHEIRO; GULLO, 2008).

Mídia é o *stakeholder* que “[...] além de servir de veículo para propaganda” (SOUSA; ALMEIDA, 2006, p. 27) possui o papel de divulgar a reputação produzida pela interação entre a empresa e seus *stakeholders*. É a formadora de opinião nos diversos públicos, positiva ou negativamente, a respeito da empresa.

Também o **governo**, que segundo Sousa e Almeida (2006), além de criar e fiscalizar as normas e regras das atuações empresariais promulga leis fiscais, trabalhistas, de incentivos fiscais e de patentes. Além disso, regulamenta o sistema cambial e monetário. Nesse jogo comercial, o governo procura defender o interesse público que, muitas vezes, é conflitante com interesse privado, caracterizando, portanto, o governo como um importante *stakeholder*.

Ou seja, atua como criador e como árbitro interpretando e reforçando nas relações de cooperação e competição dos negócios, compreendendo as diversas instâncias dos três poderes do governo. Sua atuação é mais percebida pelos instrumentos reguladores e facilitadores da atividade econômica

Tem-se, também que a efetividade é uma das características da presença ativa do governo na vida das empresas, desde o controle a distância via internet, requerendo dentro dos prazos estabelecidos as informações sobre as operações da firma até a ida de um agente do governo com o objetivo de verificar as contas e as condições em que a mesma está funcionando. Afora as investidas do Ministério do Trabalho que atua no cumprimento das condições contratuais e condições de trabalho oferecidas pela empresa. Não que isso seja uma coisa errada, mas muito trabalhosa especialmente para uma pequena empresa que não dispõe em geral de mecanismos de gestão capazes de atender a todas essas exigências. No que solicitam coletivamente uma forma mais simplificada de atuar, mais amigável e menos coercitiva.

Surgem como *stakeholders* os **concorrentes**, que o gestor não consegue ter controle efetivo sobre os mesmos, e que conforme Sousa e Almeida (2006), os concorrentes “[...] ao fazerem escolhas estratégicas, afetam o desempenho” das demais empresas do segmento ao qual pertence. Portanto, os concorrentes são *stakeholders* moderadamente *saliente*. Considera-se os concorrentes como *stakeholders* perigosos, pois, eles oferecem algum risco à continuidade da empresa concorrente. Pode ser uma ameaça permanente, mas contribuem para a reflexão sobre melhorias e prontidão para identificação e aproveitamentos das oportunidades.

É composto por entidades privadas que têm o papel potencial de colaborar, por meio de parcerias para o fornecimento de insumos, produtos ou serviços ou o papel de concorrer o mercado de atuação da empresa. As empresas concorrentes, passam a contar com mais uma organização, contratando serviços de colaboradores, o que pode tornar o serviço mais valioso e concorrência na contratação de mão de obra especializada.

Um grupo de importância essencial são os **fornecedores**, considerados *stakeholders* com limitada ação de controle por parte do gestor. O instrumento de controle que o gestor dispõe é a força dos contratos celebrados com empresa a qual fornecem mercadorias ou prestam serviços. O relacionamento reside na habilidade e no conhecimento que eles têm para desenvolver melhores componentes que preencham as necessidades da organização.

De acordo com John Mackey e Rj Sisodia (2014), o sucesso em qualquer negócio está intrinsecamente ligado a se possuir uma forte rede de fornecedores. Isso porque, conforme os autores, nenhuma empresa consegue ser boa em tudo, então uma gestão inteligente faz com que a empresa concentre-se naquilo que é reconhecido como seu principal produto e que produtos e serviços indiretos fiquem a cargo de seus parceiros fornecedores. A vulnerabilidade da companhia pode ficar evidente quando existe carência em seu rol de fornecedores qualificados.

Um *stakeholder* chave para as organizações são os **clientes**, pois definem o que o gestor deve fazer em termos de custo e qualidade do produto ou serviços

fornecidos pela empresa, pois, são eles que compram os produtos e serviços. Para Sousa e Almeida (2006), os clientes “são os únicos agentes do sistema com poderes absolutos para discutir com quaisquer integrantes da empresa”, portanto, o gestor deve manter uma monitoria constante sobre seus clientes, sendo que eles possuem poderes absolutos para discutir com quaisquer integrantes da empresa assuntos como custos, qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Existe diferença entre quem compra o produto e quem o consome, assim os *stakeholders* **consumidores** precisam ser encarados como outro grupo de real relevância, pois, como define o Código de Defesa do Consumidor, em seu artigo 2º, “consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final” (BRASIL, 2017). Portanto, consumidor é aquele que utiliza os produtos e serviços comprados por eles ou fornecidos por outrem.

Outro grupo que deve obter a atenção, são os **empregados**, que por meio das implementações e execuções das tarefas levam a organização conhecimentos, habilidades e esforços que culminam no cumprimento dos objetivos traçados pelos executivos, esses são *stakeholders* internos, sobre os quais o gestor tem ação direta. Segundo Rocha e Goldschmidt (2010, p. 23) a melhor forma de gerenciá-los é a “política de portas abertas - que dá liberdade para o funcionário falar diretamente com seu gestor sobre questões internas”. O gestor pode usar também outros instrumentos para conseguir o comprometimento dos empregados com a empresa, por exemplo, plano de carreira funcional, participação nos lucros e resultados, entre outros.

Segundo Sousa e Almeida (2006, p. 29), outro grupo de *stakeholders* que merece atenção é a **comunidade**, que respalda a legalidade e a moralidade operacional da empresa. Porém, “[...] suas demandas são mais passivas e indiretas do que a dos outros *stakeholders*”. A expectativa da comunidade é que a empresa opere de forma ética e com responsabilidade social. Por isso o gestor, além de agir com ética, deve mostrar-se ético, pois, perdendo a credibilidade diante da comunidade, dificilmente a recuperará. É que define o ambiente legal e moral em que a organização opera, sendo suas demandas mais passivas e indiretas do que as dos outros *stakeholders*.

O **sindicato** ocupa um papel de *stakeholder*, pois é o representante legal dos empregados. Seus dirigentes falam em nomes dos empregados e têm poder de negociação com empresa fazendo a mediação entre o capital e o trabalho. Os dirigentes sindicais podem assumir uma postura de subordinação, ou de cooperação, ou de oposição, ou ainda, de resistência à direção da empresa (SOUSA; ALMEIDA, 2006). Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997) o sindicato é um *stakeholder* dominante, pois, possui poder e legitimidade. Atuam, pois, como negociadores influenciando nas dinâmicas políticas entre sindicatos e governos, representando seus filiados. Podem atuar como subordinação, cooperação, oposição e resistência.

Um *stakeholder* definitivo são os **acionistas**, que conforme Mitchell, Agle e Wood (1997), possuem esse papel definitivo porque detêm os atributos poder, legitimidade e urgência. Os acionistas podem ser divididos, segundo Sousa e Almeida (2006), em com poder e sem poder de controle sobre as decisões da empresa, ou seja, os acionistas majoritários e os minoritários, respectivamente. São os *stakeholders* com legitimidade para determinar os objetivos da empresa.

2.4 Stakeholder – Salience

De acordo com Mitchell, Agle e Wood (1997) os autores buscaram levantar os que seriam relevantes para a organização, e para isto apresentaram uma proposta de classificação embasada em três atributos bases: o poder, a legitimidade e a urgência, esta proposta ficou conhecida como modelo de saliência dos *stakeholders*. Os autores então propuseram um modelo com três fatores - poder, urgência e legitimidade. Denominado de *Stakeholder Salience*, segundo Friedman e Miles (2006), inclui o poder de negociação dos *stakeholders*, a legitimidade no relacionamento com a organização, e a urgência no atendimento às suas solicitações.

Para Mitchell, Agle e Wood (1997), o *Stakeholder Salience* é um modelo dinâmico, baseado numa tipologia de identificação, que permite o reconhecimento explícito da singularidade da situação e a percepção gerencial para explicar como os gestores devem priorizar as relações com os *stakeholders*. Os autores

demonstraram como a tipologia de identificação permite que sejam feitas previsões sobre o comportamento gerencial no que diz respeito a cada classe de *stakeholders*, bem como previsões sobre como os *stakeholders* mudam de uma classe para outra e o que isso significa para os gerentes.

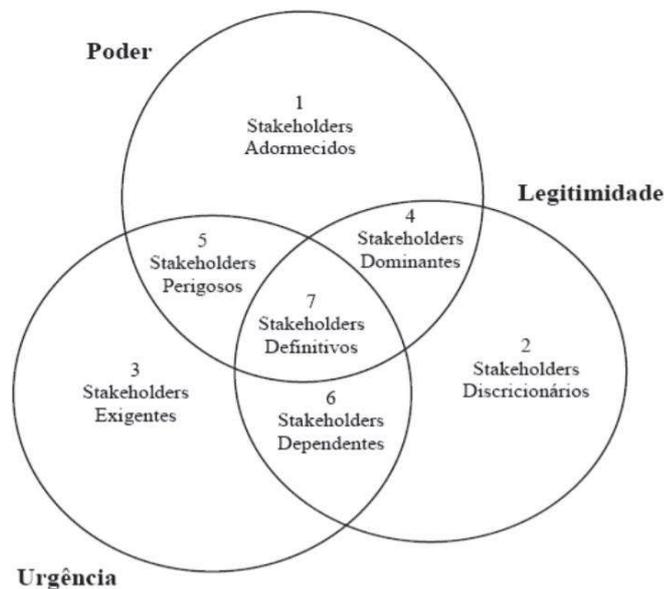
Consoante a Freeman (1984), o termo *Stakeholder* tem sua definição norteada por grupos que sem apoio não existiriam, o próprio autor explicava que o termo possui sentido amplo e estrito, a depender de quem se falava. No sentido amplo, diria respeito a todos os indivíduos influenciados por essa estratégia, já no sentido estrito, seria a respeito daqueles indivíduos em que a corporação necessita para sobreviver. Dessa forma, o *Stakeholder Salience* pode ser colocado nesse sentido mais estrito do termo, já que é definido como o grau ao qual o gestor dá prioridade às demandas dos *stakeholders* (AGLE et al, 1999), ou seja sendo uma das peças principais para o funcionamento da equipe, fazendo com que tudo desandasse sem a sua presença.

No modelo *Stakeholder Salience*, são apresentadas três vantagens: é político - considera a organização como resultante de interesses conflitantes e desiguais, é operacionalizável - qualifica os *stakeholders* e é dinâmico - considera as mudanças de interesses no espaço-tempo social. Segundo os autores Agle e Wood (1997), esse modelo também proporciona a identificação dos *não-stakeholders*, pois pelo entendimento dos autores, o modelo *salience* apresenta dinamismo por três razões: atributos são variáveis, atributos socialmente construídos e de que os *stakeholders* não possuem consciência dos próprios atributos.

O modelo *Stakeholders Salience* auxilia no reconhecimento e da posição de cada *stakeholder*, sua singularidade e oferece uma ferramenta gerencial para que os gestores de organizações podem priorizar as relações entre esses atores. Segundo o modelo, o atributo poder está relacionado a três formas de exercício: a forma normativa, a coerciva e a utilitária, possuindo ainda uma natureza transitória. A urgência diz respeito a sensibilidade e criticidade em relação as demandas relacionadas aos *stakeholders* da instituição. Já a legitimidade pode ser conceituada como as ações desejáveis e apropriadas inseridas num sistema social com valores, normas, opiniões e definições (BOAVENTURA, 2012).

Conforme Agle et al (1999), após a realização da hipótese foi encontrada um suporte para o modelo de saliência na qual os atributos dos *stakeholders* e os valores gerenciais influenciam a percepção dos gestores sobre a sua saliência. MITCHEL et al (1997) argumenta que pelo fato da saliência ocorrer nas mentes dos gestores eles têm papéis chave na teoria. Assim, Mitchell et al (2011), demonstram, através de pesquisas da psicologia cognitiva, como, tanto os atributos gerenciais, tais como valores, crenças, atitudes, etc., e o contexto institucional, influenciam a percepção dos gestores e o processo de priorização com relação aos *stakeholders*, esquematizada na Figura 05:

Figura 5 – Modelo *Stakeholders Salience*



Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 874)

A figura 5 exemplifica os modelos de *stakeholders*, que conforme Mitchell, Agle e Wood (1997) podem categorizados conforme seus atributos, e que se possuírem mais de um atributo, sua categorização poderão alterar. Essa característica pode estar mais próxima da realidade, visto que muitas empresas com o passar do tempo podem adquirir mais atributos.

- Apenas com poder = Adormecidos;
- Apenas com legitimidade = Discricionários;

- Apenas com urgência = Exigentes;
- Possuidores de poder e legitimidade = Dominantes;
- Possuidores de legitimidade e urgência = dependentes;
- Possuidores de poder e urgência = Perigosos;
- Possuidores de poder, legitimidade e urgência = Definitivos;

O modelo de gestão de *stakeholder* pode ser utilizado onde os gestores tem a responsabilidade de conciliar os interesses divergentes tomando decisões estratégicas e alocando recursos habilidosamente, de forma consistente com as reivindicações dos outros grupos de *stakeholders* (MITCHELL et al,1997). Para tal, o gestor deve considerar as seguintes ponderações conforme os autores:

- **Poder:** é habilidade para levar alguém a fazer alguma coisa que ele não faria sem ser solicitado, trata-se da probabilidade de um elemento, dentro de uma relação social, estar em posição de ter sua vontade exercida, apesar de resistência (WEBER, 1947). O poder pode ser coercivo, utilitário ou normativo a fim de impor sua vontade na relação (ETZIONI, 1964). Esta condição está ligada ao poder que um *stakeholders* possui para influenciar uma organização, e os autores acrescentam que esse poder é transitório, podendo ser tanto adquirido quanto perdido. (MITCHELL et al,1997).
- **Legitimidade:** é a percepção ou assunção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições de uma sociedade, é um atributo intrínseco nos indivíduos, na organização e na sociedade (SUCHMAN, 1995). A legitimidade é um bem social desejável, que pode ser definida e negociada de maneiras diferentes em variados níveis da organização social (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Esses níveis, segundo Wood (1991), são o individual, o organizacional e o social.
- **Urgência:** é necessidade imediata de atenção e ação que será determinada através do tempo de resposta da organização quanto às solicitações dos *stakeholders*, se dá quando uma relação ou reivindicação tem uma natureza

sujeita a tempo, ou seja, prazo definido, e que esse *stakeholder* tem uma consciência de um prazo inadmissível. É um atributo baseado na sensibilidade e criticidade de tempo em relação às demandas do *stakeholder* (JONES, 1995). Deve-se considerar a sensibilidade de tempo, qual a real necessidade de uma rápida resposta da empresa, e criticidade, o grau de importância do clamor ou do relacionamento que a empresa possui com o *stakeholder* em questão. O atributo urgência é capaz de capturar a dinâmica entre gestores e *stakeholders*, tornando o modelo de saliência mais dinâmico (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

O poder e a urgência precisam ser considerados quando os gestores têm o interesse moral, legal e legítimo dos seus *stakeholders*, onde o grau de prioridade é atribuído pelos gestores em relação às demandas dos *stakeholders* (MITCHELL et al, 1997; BOAVENTURA, 2012). Gerando assim uma gestão calcada nas necessidades e expectativas dos seus principais *stakeholders*, corroborando para uma correta e justa gestão dos grupos. Os conceitos de poder, legitimidade e urgência são muito valiosos para identificar os *stakeholders* mais importantes, como a ideia de centralidade e densidade, para tentar reconhecer e mostrar os laços de comunicação e de poder dentro da organização e à gestão em relação aos *stakeholders* (BOURNE, 2011).

A combinação entre os três atributos em diferentes composições leva à definição de sete tipos de *stakeholders*, além daqueles que não são salientes (MITCHELL et al, 1997). Os autores também argumentam que, tomados em conjunto, os atributos dos *stakeholders* de poder, legitimidade e urgência, serão vistos e processados pelas percepções dos valores gerenciais e das lógicas institucionais para criar um único tipo de saliência em determinado contexto institucional. Adicionalmente Mitchell et al (2011) sugerem que quando quer que duas ou mais organizações de um mesmo tipo interagem nos negócios, a saliência dos *stakeholders* será moldada de uma forma que reflitam as pressões concorrentes da lógica dessas instituições.

Mitchell, Agle e Wood (1997), apontam um perigo maior aos adormecidos, pois tem difícil percepção, podendo eclodir de uma maneira inesperada e em

algumas vezes sem controle. Para os discricionários, a atenção a esse *stakeholder* se dá pela responsabilidade social corporativa, pois tendem a ser mais receptivos; o *stakeholder* exigente: Quando o atributo mais importante é a urgência. Sem poder nem legitimidade, não exigem tanto da empresa, porém devem ser monitorizados quanto ao potencial para conseguirem um segundo atributo;

Mitchell et al (1997) definiram um modelo, de natureza transitória, que permite ao gestor um reconhecimento de poder, legitimidade e urgência dos *stakeholders*. O conceito de importância apresentado no artigo, relaciona-se com o conceito de *salience* e hierarquização de *stakeholders* de Mitchell et al (1997), que é o grau que os gestores dão prioridade às reivindicações dos *stakeholders*.

Nesse sentido, Boaventura (2012) aponta para a hierarquização dos *stakeholders* como a capacidade de um determinado *stakeholder* obter recursos de uma empresa para ter suas demandas atendidas de uma forma preferencial em relação a outros *stakeholders*. De acordo com Aaltonen, Jakko e Tuomas (2008), esses estudos dão créditos que deixam clara a importância dos *stakeholders* no modelo *salience*, sendo créditos mais importantes no que diz respeito ao poder, a legitimidade e a urgência dos fatos.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente capítulo apresenta o composto de procedimentos metodológicos que oferecem suporte à consecução da pesquisa e alcance dos objetivos anteriormente propostos. Apresenta-se, através das seções que compõe o capítulo, o delineamento da pesquisa no que se refere ao método utilizado, o contexto do universo de interesse, o desenho da pesquisa quanto aos procedimentos de coleta de dados e mecanismos para análise dos resultados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Considerando-se o problema de pesquisa e seus respectivos objetivos, predomina no presente estudo o paradigma interpretativista e pesquisa documental, sem que o pesquisador imponha seu entendimento prévio sobre a situação pesquisada, mas vá a campo em busca do que é mais relevante junto aos participantes no contexto pesquisado, aos quais é concebida plena liberdade de expressão (SACCOL, 2009). Realizar uma pesquisa documental vai além do que reunir informações, antes, é necessário interpretá-las do ponto de vista de quem as produziu, exigindo cuidado e perícia por parte do pesquisador para não comprometer a validade do seu estudo. Os documentos são fontes de dados brutos para o investigador e a sua análise exige por parte do pesquisador um conjunto de operações e verificações para lhes atribuir um significado relevante em relação a um problema de investigação. (CALADO; FERREIRA, 2004).

Através da observação dos fenômenos, da descoberta da relação entre eles, e da generalização da relação, busca-se que as conclusões indutivas sejam consideradas verdadeiras. Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, uma vez que segundo Cooper e Schindler (2003) é proveitoso utilizar-se da exploração quando não se tem clara a seara de problemas que virão à tona com o decorrer do estudo, e se quer obter melhor compreensão do cenário em que ocorre (GATES; MCDANIEL, 2003). Assim, para o delineamento da pesquisa foram utilizados os métodos de análise documental e pesquisa qualitativa, sendo o primeiro método o alicerce para a formação do roteiro da pesquisa qualitativa.

3.2 Contexto da Pesquisa

A compreensão do contexto está alocada para o auxílio do desenvolvimento por parte do pesquisador, pois, enrijece e coloca a prova teorias, e o alcance se consolida porque o contexto expõe o pesquisador em contato minucioso com as situações, ajudando na criação de sentimentos e instigando a descoberta, que são cruzadas com o contexto (ARNOULD et al.,2007). Durante a realização desse trabalho ficou evidente a falta de conhecimento dos entrevistados a cerca do termo *stakeholders*, o que confirma a opinião de autores como Forni (2015), que apontam o quanto o mercado brasileiro ainda é principiante nesse estudo por parte das organizações, assim, o termo “atores secundários” foi utilizado durante o processo de entrevistas para a posição do termo *stakeholders*, o que contribuiu para uma melhor compreensão dos entrevistados.

Como o objeto desse estudo se concentra nos efeito da crise da carne ocorrida em março de 2017 e os impacto nos *stakeholders*, a escolha da pesquisa documental se deu pela conveniência em encontrar material para análise, que foi exposto à sociedade através dos veículos de comunicação, como acontece em uma crise de imagem que proporciona alto poder de divulgação negativa e com capacidade de causar danos de qualquer espécie (DRENNAN; MCCONNELL, 2007, p.16). Para os atores primários, foi reunido todo o material disponível para análise e com um desses atores, foi realizada uma entrevista em profundidade. Para as entrevistas dos *stakeholders*, primeiramente foi analisado o material documental reunido, e após isso, para a escolha de quais grupos entrevistar, foi utilizada a teoria de Mitchell, Agle e Wood (1997), conhecido como *stakeholder salience*, onde por uma questão de atributos possuídos eles estariam com maior ou menor saliência durante a crise.

Em adição aos escolhidos como atores primários e alguns dos seus *stakeholders*, foram incluídos profissionais especialistas em gerenciamento de crises de imagem, que contribuíram com a expertise num assunto que por diversos autores ainda é considerado carente nas organizações brasileiras. (FORNI, 2015; ROSA 2007). O foco do projeto não reside no consumidor final da cadeia de carnes, mas na dinâmica existente e em constante mudança entre as organizações e seus

principais *stakeholders* durante a crise da carne de 2017. O projeto também se caracteriza por estar presenciando na corrente do tempo, um período no qual se enfrenta uma crise de imagem dos atores primários com danos a toda a cadeia do agronegócio brasileiro, onde estão inseridos os principais *stakeholders*.

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Gil (1991) sugere a coleta de evidências mediante utilização de mais de um procedimento dentre as quatro fontes mais usuais: observação, análise de documentos, entrevista e história da vida. Para a realização do presente estudo, foram coletados dados primários reunidos através pesquisa documental produzida a cerca da crise da carne, que foram embasados por materiais visuais e textuais, oriundos de textos midiáticos naturais do mercado, textos documentais, textos oriundos de entrevistas, dados de companhias de investimentos, relatórios divulgados por associações, *posts* em redes sociais, entre outros. Esses dados foram utilizados como corpo para realizar um roteiro organizado de forma estruturada, com perguntas abertas, pois conforme Gates e McDaniel (2003), essa maneira representa um roteiro formal destinado a coletar as informações necessárias para atingir os objetivos do projeto de pesquisa e, paralelo a isso, ainda proporciona uniformidade no processo.

Em pesquisas de marketing são muito utilizados métodos quantitativos, que conseguem capturar o comportamento, mas não aquilo que não está claramente visível, o que fica por trás desse comportamento, e uma alternativa eficaz na busca desse conhecimento pode ser adquirido através de uma metodologia que se utilize do paradigma interpretativista. Na perspectiva interpretativista, os objetos de estudo são fundamentalmente reais, fatos, e durante a própria coleta de dados o esclarecimento do tema e a sua compreensão começam na mente do observador, dessa forma, pode-se dizer que múltiplas pesquisas podem não convergir para uma única descrição da realidade, uma vez que esses resultados foram concebidos pela interpretação dos fatos pelo observador, num determinado momento, tornando o resultado dinâmico (HUDSON; OZANNE, 1988).

De acordo com Burrell e Morgan (1982), de regra, o pesquisador interpretativo concentra-se em explicar o processo como ele é, e procura compreender a natureza do mundo social no nível subjetivo, contribuindo através de sua participação durante a interação junto aos indivíduos envolvidos, passando a procurar a riqueza de cada situação para a construção de uma explicação única que não tem a presunção de explicar todos os comportamentos envolvidos, pois o seu principal foco durante a investigação é compreender o comportamento e não prevê-lo. Assim, é fundamental a quem se destina a um estudo interpretativista a análise de um fenômeno estar ligada em um tempo e um lugar específico, procurando focar suas atenções de estudo não no “porque” das coisas, mas no “como” das coisas, determinando assim motivos, significados, razões e outras experiências ligadas ao seu contexto e tempo de seu estudo (MCCRACKEN, 1981; HOLBROOK, 1986; HIRSCHMAN, 1986; BROWN, 1994; GOULDING, 1999).

No estudo interpretativista, o pesquisador e as pessoas que fazem parte do estudo interagem e assim surge uma pesquisa, que pode ser chamada de pesquisa cooperativa (KOZINETS, 1998; GOULDING, 2000). Dentro dessa lógica, o cientista faz parte da realidade social e não goza de uma posição privilegiada e da mesma forma não pode ser dissociado dessa realidade, e como parte-se do princípio que essa análise está em uma esfera onde a verdade é única ao momento da coleta das informações, a concepção da pesquisa exige adaptação por parte do pesquisador durante todo o processo de estudo (ARNOULD; WALLENDORF, 1994; HUDSON; OZANNE, 1988).

Scandura e Williams (2000) propõem a utilização de triangulações, que contribuem para minimizar os problemas da pouca “cientificidade” dos métodos qualitativos. Compartilhando desta visão, Janesick (2000) coloca cinco tipos básicos de triangulações possíveis, conforme Quadro 03:

Quadro 3 – Triangulações possíveis no estudo interpretativista

De dados:	Quando várias fontes de dados são utilizadas em um estudo.
-----------	--

De investigador:	Quando vários investigadores ou avaliadores são utilizados em uma mesma pesquisa.
De teoria:	Quando se utilizam perspectivas múltiplas para se interpretar um determinado fenômeno.
De metodológica:	Quando se utilizam vários métodos para se estudar um determinado problema.
De método interdisciplinar:	Quando múltiplas disciplinas entram para explicar o mesmo fenômeno.

Fonte: Adaptado de Janesick (2000)

Para a definição da unidade de análise desse estudo interpretativista utilizando-se de uma triangulação de dados, optou-se por um contexto recente a esse estudo, trazendo assim delimitações simbólicas capazes de levar a mente e a identificação do estudo a um evento na corrente do tempo, contribuindo para a obtenção de conhecimento nos movimentos ocorridos nesse contexto. Procurando entender as variáveis desse contexto, a coleta de dados iniciou-se com a busca de dados secundários sobre os efeitos da crise, através de matérias em jornais, bem como websites e perfis nas redes sociais das entidades envolvidas. Esse levantamento de dados foi importante, pois proporcionou desenvolver uma linha de raciocínio para a elaboração da etapa do estudo em campo. Na segunda etapa da coleta de dados, partiu-se para a realização de entrevistas em profundidade. As entrevistas foram conduzidas com o auxílio de um roteiro envolvendo tópicos que circuncidavam o surgimento da crise, como os diferentes atores foram envolvidos, suas preocupações, suas ações mediante a crise e a interface que poderia ter ocorrido entre os diferentes atores. Com a conclusão dessas duas etapas a triangulação de dados no estudo interpretativista pode ser feito.

A população desse estudo contou com a participação de experts a nível nacional, e internacional na área de comunicação, uma executiva na direção de uma

das empresas frigoríficas envolvidas diretamente na crise, executivos de frigoríficos no seguimento de aves e de bovinos que não foram envolvidos nas divulgações da Polícia Federal, também entre os entrevistados estão fornecedores de máquinas e equipamentos para os processos internos de produção dos frigoríficos. A escolha dos experts se deu através da rede de contatos do pesquisador, se caracterizando por uma amostra não probabilística por critérios de conveniência e acessibilidade. A seleção dos entrevistados buscou atingir grupos de *stakeholders* que pudessem ter interesses e/ou estratégias divergentes, identificados no Quadro 04:

Quadro 4 – Seleção dos entrevistados

Ator Principal	Rita	Executiva de um dos frigoríficos diretamente afetados pelas investigações da Polícia Federal, atuando na área de comunicação e gerenciamento de crises.
Stakeholders	Maria	Correspondente internacional na Europa com base em Paris que atua desde 1994 como repórter de rádio e TV e ingressou em 1998 em uma das maiores emissoras de comunicação do Brasil.
	Lucas	Diretor comercial de empresa multinacional, fornecendo máquinas e equipamentos para plantas frigoríficas desde 1955, com atuação comercial em 30 países e com cerca de 3500 funcionários.
	Carlos	Proprietário de indústria brasileira, com mais de 60 anos de experiência, fabricando e comercializando máquinas e equipamentos para frigoríficos nacionais e estrangeiros.
	Marcos	Diretor de plantas frigoríficas, que atua por mais de 34 anos na função e que atualmente exerce suas atividades em um grupo familiar fundado em 1934, e que desde 1970, seus sócios e gestores tornaram-se referência mundial na avicultura e na produção de alimentos.

Stakeholders	José	Proprietário de um frigorífico, não citado pelas investigações, com mais de 35 anos de história e com 2.700 colaboradores, planta frigorífica reconhecida por ter produtos considerados <i>Premium</i> .
	Paulo	Um dos principais executivos da televisão atuando a mais de 50 anos produzindo material para as principais emissoras televisivas do país, produz informações de forma multifacetada na área publicitária há mais de 15 anos possuindo portfólio com mais de 10 mil claquetes.
Especialistas	João	Sócio proprietário de empresa de consultoria com experiência em Marketing, Branding, Gestão e Inovação, mais de 23 anos trabalhando com grandes empresas nacionais e estrangeiras em estratégia de marketing, redes sociais, marketing digital e gerenciamento de crises.
	Pedro	Proprietário de empresa de marketing e comunicação, atua há 18 anos em marketing estratégico, de conteúdo e gestão de reputação.
	Jonas	Sócio diretor, com mais de 20 anos nas áreas de comunicação, motivação, liderança, marketing, gerenciamento de crises, autor de 5 livros e que atualmente, entre seus clientes, está uma grande rede de supermercados varejista do Rio grande do Sul.

Fonte: elaborado pelo autor⁴ (2018)

O principal objetivo dessas coletas foi para verificar, junto à experts de produção, comercialização e marketing, quais informações possuíam no momento da crise, e de como essa crise afetou seus negócios e como, se necessário, redirecionaram seus esforços para ultrapassarem uma crise que não foi gerada por

⁴ Os nomes dos entrevistados foram substituídos por nomes fictícios.

eles. Os entrevistados receberam um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) antes do início da entrevista com o detalhamento dos objetivos propostos.

A importância dos informantes foi constatada no decorrer do estudo através do material incorporado por profissionais e empresas afetadas pela crise da carne de 2017, e com a inclusão da opinião de estudiosos de crises de imagem. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise dos dados. Além das entrevistas, o pesquisador faz diferentes imersões no ambiente dos frigoríficos, visitando plantas, conversando e analisando as situações que foram surgindo, a fim de permitir uma melhor compreensão espacial e do funcionamento de uma crise na área, bem como uma interação informal com os informantes. A observação ocorreu entre os meses de agosto de 2017 a abril de 2018.

3.4 Procedimentos de Análise de Dados

A primeira etapa de pesquisa foi através de análise documental, que segundo Bravo (1991), refere-se a tudo o que o homem produz em suas interações, são documentos que se mostram como indícios de sua ação e que revelam ideias, opiniões e formas de atuar e viver. Analisando dessa maneira foi possível apontar vários tipos de documentos: os de reprodução de som e imagem; documentos-objetos; documentos escritos; e os numéricos ou estatísticos. Esse modelo de técnica, segundo Yin (2010) auxilia no conhecimento do passado e do presente de forma direta e objetiva, desta forma é possível traçar um paralelo e apontar alterações culturais e sociais.

Para a etapa técnica de análise de dados no estudo documental, deve-se ter em mente que a prática de interpretar o conteúdo das mensagens não é algo novo, essa prática acompanha a humanidade desde os primórdios (Franco 2003). Entretanto, de acordo com Bravo (1991) o uso da análise de conteúdo de forma científica é datado do período da Segunda Guerra Mundial, momento em que foi utilizada para examinar as informações contidas nos meios de comunicação nazistas e, por Lasswell (1938), no estudo da propaganda bélica.

No decorrer dos anos, foi percebido que a análise de conteúdo poderia estar também relacionada a aspectos qualitativos, isso se dá pelo fato de que a partir da descrição do conteúdo pode-se atingir o que está além das aparências, indo muito além do óbvio, além da mensagem divulgada. Em adição ao exposto, a pesquisa de viés exploratório, segundo Gil (2007) permite ao pesquisador desenvolver maior familiaridade com o assunto, dessa maneira, tornando-se apto a levantar hipóteses e aprofundar seu entendimento do problema de pesquisa.

A segunda etapa transcorreu de forma qualitativa, visto que se procurou entender o verdadeiro impacto que a crise ocasionou aos diferentes atores, com um foco nos *stakeholders*, assim, a escolha do método se justificou, uma vez que a realização de uma pesquisa qualitativa segundo McDaniel e Gates (2003), é a melhor maneira de compreender a fundo as motivações e os sentimentos dos pesquisados.

A utilização desse modelo permitiu que esses entrevistados se sentissem mais à vontade para compartilhar suas opiniões, e trouxe-lhes uma liberdade criativa para o momento da entrevista aprofundando-os no assunto abordado. Esse modelo qualitativo proporcionou uma melhor concepção e maior aprofundamento do problema analisado (HAIR *et al*, 2005). Em meados de 1980 esse modelo de análise interpretativista, passa a ter um maior olhar, quando alguns autores entendem a importância desse modelo de abordagem, que através da produção de conhecimento, pudessem compreender fenômenos de consumo (BELK; HUDSON, 1988; SOLOMON, 1983; WALLENDORF, 1987).

Utilizando-se da afirmação “pesquisador-como-instrumento”, ou auto-reflexivo, onde passa a explorar bases paradigmáticas de vários critérios para julgar a qualidade da pesquisa, a prática acaba sendo formada por uma rede complexa de sistemas que interferem em outros sistemas que entre si ou com mais outros sistemas passam a gerar um resultado significado específico. (LINCOLN, 2000). Então a realidade passa a ser construída com fontes múltiplas, e de uma forma única, integral e contextualizada, dificultando uma análise parcial ou fragmentada. Sendo assim, os resultados do momento da pesquisa podem variar e serem não verdadeiros, em outro dado momento, quer antes ou depois da própria pesquisa.

A análise dos resultados foi realizada através do material adquirido e com as entrevistas qualitativas que foram concebidas com o consentimento dos entrevistados, nas entrevistas foi verificado as mensagens ocultas por meio da fala em estado bruto, que procurou-se manter a fim de proporcionar integridade a pesquisa. Para auxiliar a análise dos dados, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas em sua total originalidade, obedecendo o modo pelo qual o entrevistado se pronunciava e transcrevendo os ditos com ou sem concordância, com gírias e os impropérios pronunciados.

Para auxiliar nessa análise foi construída uma planilha⁵ na qual se estabeleceu uma categorização a partir dos assuntos de maior protuberância, e com assuntos de interesses para a resposta dos objetivos propostos. Durante todo o trabalho essa planilha foi utilizada a fim de manter o foco na singularidade e individualidade de cada interrogado. Esse método proporcionou um mapeamento dos preceitos e entendimentos que cada entrevistado possuía sobre o assunto abordado, e também trouxe facilidade ao pesquisador para o enquadramento das citações nos quadrantes designados.

⁵ Planilha para a organização dos elementos pode ser conferida no APÊNDICE B.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A fim de alcançar os objetivos propostos nesse trabalho de pesquisa, serão apresentados nesse capítulo os resultados obtidos em campo, analisados a partir da base teórica previamente exposta e do olhar qualitativo de análise interpretativista.

A apresentação de resultados será fragmentada primeiramente no contexto do mercado brasileiro de carnes no momento da crise, posteriormente, a identificação dos atores primários e seus principais *stakeholders*, e o restante do capítulo compor-se-á em dois atos:

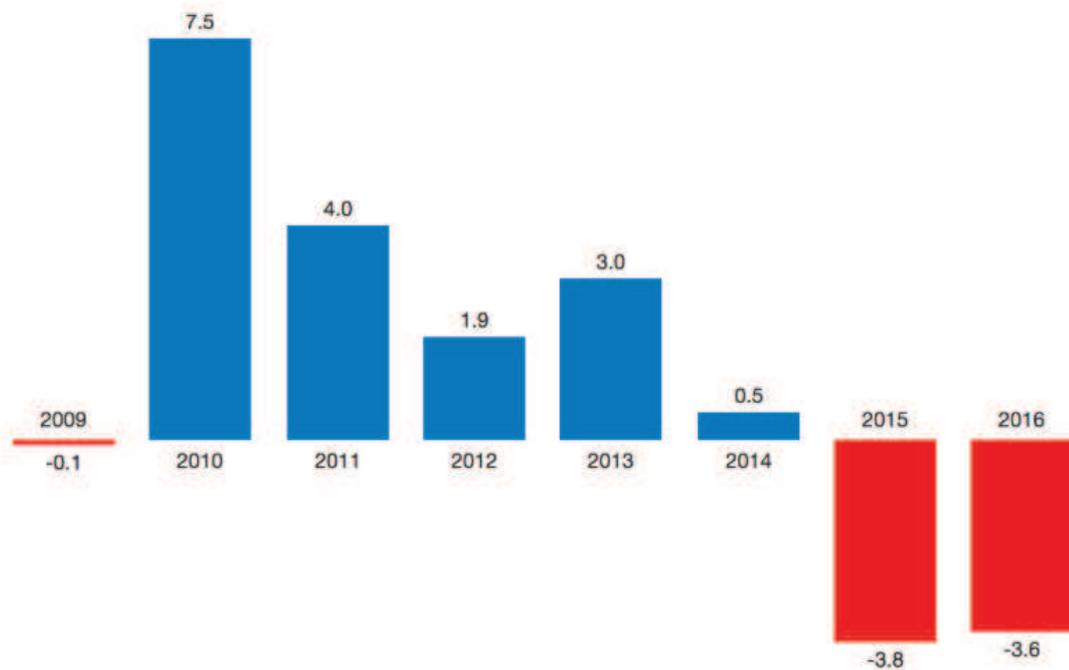
- 1º Ato: Erupção da Crise;
 - Posicionamento dos atores primários;

- 2º Ato: Efeitos da crise nos principais *stakeholders*;
 - Posicionamento e estratégias dos principais *stakeholders* durante a crise.

4.1 Contexto do Mercado Brasileiro de Carnes no Momento da Crise

Dez dias antes do início da operação carne fraca, em 10 de março de 2017, o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) divulga o PIB, produto interno bruto do Brasil, do ano de 2016. Em meio uma crise política desde a eleição presidencial de 2014 que culminou com a queda da presidente o país se encontrava em recessão já em 2015 com um declínio de 3,8% naquele ano, e com esse anúncio de que o recuo de 2016 foi de 3,6%, estava comunicado assim a mais longa recessão da história. De acordo com dados divulgados pelo IBGE e CECON, o Brasil teve outros episódios de recessão ao longo do século XX, mas nenhum outro episódio alcançou a mesma contração do PIB brasileiro que foi mensurada nos anos de 2015 e 2016 juntos, retratado no Gráfico 05:

Gráfico 05 – PIB Brasileiro de 2009 a 2016



Fonte: IBGE (2018)

O Gráfico 05 aponta o PIB brasileiro entre 2009 e 2016, que demonstra a crise econômica de maneira consecutiva nos anos de 2015 e 2016 acumulando um percentual negativo superior a 7%, fato não apresentado em outro momento dos registros do IBGE. Essa situação afetou diretamente o volume transacionado em mercadorias e em moeda, mas mesmo nesse cenário preocupante para a economia, o agronegócio apresentava crescimento, e as exportações de carnes ainda representavam um papel fundamental na economia do país.

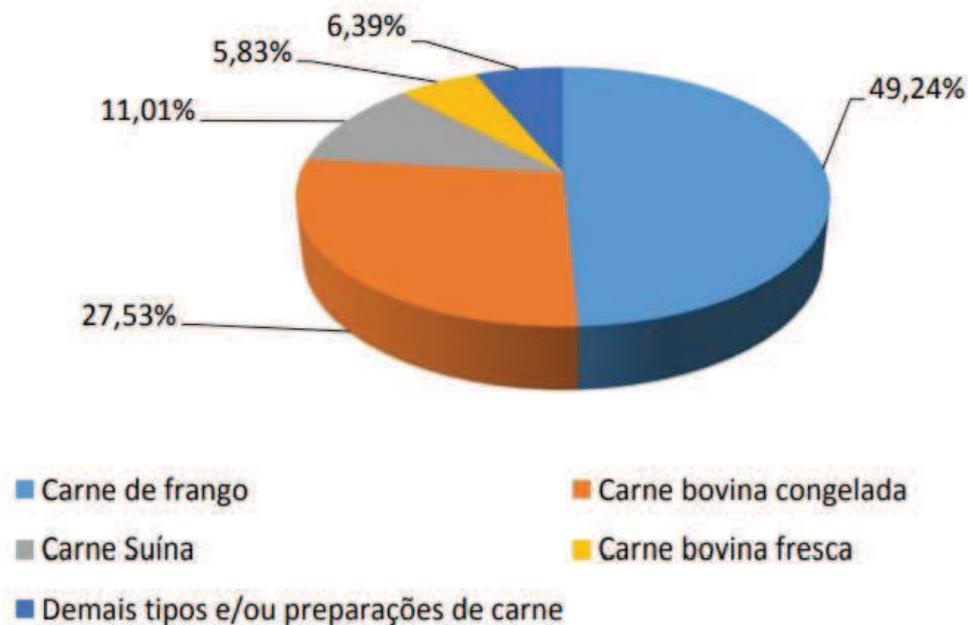
Um fator positivo quanto a isso é que em 2016, após muitas negociações e investimentos o Brasil voltou a obter a autorização para exportação de carne in natura para os EUA, um mercado lucrativo e possivelmente o com maior grau de exigências fitossanitárias do mundo, de acordo com entrevista concedida pelo Ministro da Agricultura do Brasil em Abril de 2017. Também em meados de 2016, o Brasil passa a exportar carnes para o mercado chinês, que em alguns meses se transforma no maior importador de carne bovina do Brasil.

A impulsão do setor da indústria frigorífica brasileira alavancou o setor pecuário interno, passando a ser fundamental na geração de valor para economia do país, fazendo com que em alguns anos, o setor fosse o responsável por puxar para cima o PIB brasileiro, conforme tabela de taxas de crescimento do PIB por setor divulgado pelo IBGE em 2018. No cenário interno, a cadeia de produção e beneficiamento de alimentos tem expressão quando comparados a outros países, pelo fato de que o Brasil possui dimensão territorial.

O agronegócio, juntamente com a cadeia da carne, de acordo com dados apresentados pelo IBGE, cria cerca de um milhão de empregos formais, com mais de 275 mil produtores integrados⁶, e com impacto nas diversas áreas de apoio para o funcionamento do negócio, chegando ao número de sete milhões de empregos diretos e indiretos. A maioria dos produtores integrados é constituída por agricultores familiares, estabelecendo assim um papel importante em questões sociais. Dados do Censo Agropecuário aponta a pecuária como atividade responsável por 44% da renda dessas famílias. Somente as empresas BRF e JBS juntas, afetadas na operação Carne Fraca, somavam em 2016 mais de 360.000 empregos diretos, com foco prioritário nas produções e industrializações de carnes de frango, bovina e suína, o que contribuíram para as exportações brasileiras, conforme Gráfico 06:

⁶ Os produtores integrados podem vender apenas para as indústrias que têm contrato, já os produtores independentes vendem sua produção para quem quiser.

Gráfico 06 - Distribuição das exportações brasileiras de carnes no período de março de 2016 à fevereiro de 2017.



Fonte: MDIC / Aliceweb⁷ (2017)

Em análise dos dados apresentados pela MDIC e a Aliceweb em meados de 2017, durante o período de um ano anterior ao mês que se iniciou a operação da carne fraca, se observa que a carne de frango foi a mais exportada, seguida pela carne bovina e, por último, pela carne suína. Esses três segmentos são responsáveis por toda uma cadeia de outros atores que dependem dessas operações, são *stakeholders* que preparam suas empresas e produtos para atender os frigoríficos que realizam a industrialização da carne.

Quando ocorrem episódios como a operação Carne Fraca, independente das comprovações ou não das irregularidades denunciadas, existe a certeza de um impacto no curto e médio prazo em relação às vendas externas do produto, pois esse tipo de ocorrência permite aos países importadores estabelecer a colocação de paládios comerciais ou “barreiras fitossanitárias”, que têm sido utilizadas muitas vezes, como uma ferramenta para obter certa proteção comercial. No caso da carne

⁷ Elaboração DIEESE - Nota Técnica n.176 de Abril de 2017

brasileira, o impacto econômico em relação com outros produtos exportados seria maior, pois dos três principais produtos da pauta de exportações do Brasil - na ordem, soja, minério de ferro e carnes in natura, a carne possui o melhor preço, conforme Quadro 05:

Quadro 5 – Média do valor dos principais produtos exportados em 2016

Produto	U\$ tonelada
Ferro	41,00
Soja	378,00
Carne in natura	2.053,00
Carne	2.121,00

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

O Quadro 06 ratifica que a carne brasileira é um produto com preço elevado em comparação com o ferro e a soja, que possuem o primeiro e segundo lugar respectivamente em volume exportado, e seu valor agregado proporciona muitos empregos, receitas de impostos e renda para o Brasil. O desenvolvimento do setor de carnes aconteceu através da estratégia de criação de players globais, com recursos do BNDES⁸ por meio de empresas como a JBS, BRF - fusão da Sadia e Perdigão, e Marfrig. Essa estratégia formou um mercado oligopsônio, que é essencialmente em um mercado onde existem poucos compradores e muitos vendedores.

Esse mercado é responsável em maior parte, pelo lento retorno da mais extensa crise da econômica da história, e conforme palavras do ministro da agricultura brasileira, Blairo Maggi em entrevista coletiva em Março de 2017, a operação veio em um “péssimo momento”, visto que o agronegócio é um dos pilares da economia brasileira, que vinha esboçando sinais de recuperação. “O Brasil custou para abrir novos mercados e agora a imagem do país está abalada lá fora. É difícil prever o que vai acontecer, mas não resta dúvida de que esse escândalo será prejudicial para a economia brasileira”, assim disse José Carlos Hausknecht, sócio diretor da MB Agro, braço agrícola da consultoria MB Associados.

⁸ Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

O economista Gesner Oliveira, aponta em entrevista à BBC Brasil, que uma redução de 10% nas exportações brasileiras de carne pode custar 420 mil postos de trabalho e R\$ 1,1 bilhão a menos em impostos. A operação, tendo ou não razão nas investigações, teve impacto suficiente para acarretar um prolongamento da recessão, afetando a vida de todos os brasileiros, mexendo com o país em questões econômicas, sociais e políticas.

4.2 Identificação dos Atores Primários e Principais *Stakeholders*

Iniciada em março de 2017, a primeira fase da operação carne fraca envolveu agentes policiais, realizou mandados judiciais, pedidos de prisão preventiva, prisão temporária em 6 estados mais o Distrito Federal, com investigações da Polícia Federal brasileira, em 30 frigoríficos através de depoimentos e escutas telefônicas, afirmou que funcionários ofereciam propinas por certificados de qualidade adulterados. Essa fase da operação contou com erros na divulgação das informações por parte da Polícia Federal, que chegou a afirmar que algumas empresas adicionavam papelão à carne, entretanto, o áudio gravado pelos fiscais na verdade se referia à embalagem do produto.

A JBS, dona da Friboi e Seara, e a BRF, dona da Sadia e da Perdigão, estavam entre as empresas envolvidas na operação. Na ocasião, a BRF foi investigada por supostas irregularidades no frigorífico da cidade de Mineiros no estado de Goiás, por uso de material impróprio na fabricação de alimentos, e teve por um período as atividades suspensas naquela unidade. Nesse cenário atuaram, em maior ou em menor grau, várias pessoas e entidades, assim aqueles que estavam no “olho do furacão”, no centro das atenções, serão apresentados no presente trabalho como atores primários, conforme listados abaixo:

- Polícia Federal = Realiza investigação e aponta irregularidades;
- Frigoríficos Denunciados = Gigantes como JBS e BRF estão incluídas;

Na Figura 06, estão representados os segmentos que compõem a cadeia da carne, no caso aqui, um frigorífico de aves. As setas em vermelho apontam o processo de produção realizado até a mesa do consumidor, as setas em azul representam os segmentos que mantêm dependências da cadeia da carne, próximo ao centro da cadeia descrita está o ator principal envolvido com a operação carne fraca, representado na caixa em vermelho, já para o caso do SIF, seu serviço realizado por servidores públicos, ficam localizados dentro das dependências dos próprios frigoríficos, realizando suas atividades de fiscalização concomitantemente às atividades do frigorífico.

Os segmentos foram demonstrados até o nível em que se alcançam outras divisões que representam os pilares da economia brasileira, nesse caso em verde o agronegócio, e em cinza o segmento de minério. Entre as linhas tracejadas estão os segmentos que possuem maior dependência da cadeia de produção e que são diretamente afetados na crise, já os que estão fora da linha tracejada mantêm uma relação de menor dependência e por tal motivo podem alterar seus negócios conforme a crise exigir.

Nessa representação não foram identificados os serviços que cada segmento demanda, como energia, telecomunicação, transportes rodoviário, marítimo e terrestre, embalagens, dentre outros, e também não foi abordada toda a cadeia interna que cada segmentação possui. Outro aspecto é que cada setor de carne, como a bovina e a suína, embora possam manter alguma similaridade em diversas etapas, possuem suas particularidades, e que aumentam ou diminuem a cadeia adjacente. Nessa esquematização, observa-se os *Stakeholders*, como atores presentes na cadeia da carne, mas que em muitos casos não tem responsabilidades nem influência sobre o ator principal que nesse caso representado é o frigorífico.

Para conseguir satisfazer os propósitos desse estudo, como linhas de corte na escolha dos principais *stakeholders*, foram analisados aqueles que surgiram com maior evidência no cenário nacional durante o período da crise, nessa análise foi

¹⁰ Esquema elaborado a partir dos dados do CEPE / ABIEC / CARNETEC / ABRAFRIGO / ABPA.

realizada uma observação cruzada com o conceito de *stakeholders salience*, e foram definidos os seguintes *stakeholders*:

- Governo¹¹ = recebe pressão de outras áreas e vê queda abrupta em arrecadações;
- Mídia = se espalha notícias pelo país e mundo das mais variadas fontes;
- Concorrentes = como estão dentro da cadeia agropecuária brasileira, sentem os impactos pelos embargos;
- Fornecedores = com a paralisação e redução de abate, todo o segmento de apoio aos frigoríficos enfrenta dificuldades;

4.3 Primeiro Ato

4.3.1 Erupção da Crise

Em 17 de março de 2017, a Polícia Federal brasileira realizou uma operação intitulada “Carne Fraca”. Embora as investigações já estivessem em andamento por dois anos anteriores, a data escolhida para a ação foi a mesma que três anos antes a justiça brasileira utilizou na deflagração da operação lava-jato, uma vez que a data deveria já ser um marco na memória dos brasileiros no combate à corrupção, conforme explicação concedida pelo delegado encarregado, em sua entrevista coletiva no mesmo dia da operação. Foi postada também no site da Polícia Federal uma explicação quanto ao nome utilizado para a operação carne fraca:

“O nome da operação faz alusão à conhecida expressão popular em sintonia com a própria qualidade dos alimentos fornecidos ao consumidor por grandes grupos corporativos do ramo alimentício. A expressão popular demonstra uma fragilidade moral de agentes públicos federais que deveriam zelar e fiscalizar a qualidade dos alimentos fornecidos à sociedade.”
(POLÍCIA FEDERAL)

Quanto à magnitude da operação, a entrevista concedida no mesmo dia em que os policiais foram para as ruas executar a operação, o delegado encarregado justifica a afirmação de que essa atividade passaria a ser reconhecida naquele

¹¹ Nessa fase o governo passa a agir com um objetivo único, trabalhando nos efeitos da crise, sem associar qualquer relação com alguns agentes públicos anteriormente denunciados pela Polícia Federal.

momento como a maior operação realizada pela Polícia Federal no combate a corrupção em um único dia, visto que de acordo com o delegado, aproximadamente 1100 policiais federais cumpriram 309 mandados judiciais, sendo 27 de prisão preventiva, 11 de prisão temporária, 77 de condução coercitiva e 194 de busca e apreensão, em residências e locais de trabalho dos investigados e em empresas supostamente ligadas ao grupo criminoso, tendo ordens judiciais expedidas pela 14ª Vara da Justiça Federal de Curitiba/PR para 7 estados brasileiros: São Paulo, Distrito Federal, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Goiás.

Viana (2008) aponta que o início das crises ocorrem de sucessões de erros que vão se entrelaçando uns aos outros e acabam por se tornar parte do cotidiano como se fossem acertos. A afirmação de Viana (2008) é consolidada ao se confrontar de que as investigações já estavam avançadas a mais de 2 anos, com o esquema de corrupção funcionando como algo habitual e corriqueiro.

O foco da operação envolveu agentes públicos¹² que, de acordo com entrevista no dia 17 de março do delegado encarregado, mediante pagamento de propina, utilizavam-se do poder fiscalizatório do cargo para agir abrandando as fiscalizações sanitárias facilitando a produção e comercialização de carnes adulteradas, emitindo certificados sanitários sem a devida fiscalização a, permitindo, assim, a continuidade delitiva desses frigoríficos e empresas do ramo alimentício. De acordo com as investigações, esse esquema envolveu, além de funcionários do Ministério da Agricultura, mais de 30 plantas frigoríficas, incluindo algumas das gigantes em proteína animal, como por exemplo, unidades da BRF - proprietária das marcas Sadia e Perdigão, e JBS - dona das marcas Friboi, Seara e Swift. Entre os presos pela Polícia Federal, estão dentre eles executivos da BRF, o gerente de relações institucionais e governamentais, o diretor da BRF para o Centro-Oeste; e também como punição foi cassado o médico veterinário funcionário da Seara, empresa controlada pela JBS. Além disso, a BRF teve uma de suas unidades do estado de Goiás interditadas pelo Ministério da Agricultura. A Polícia Federal afirma

¹² Em sua decisão, o juiz federal Marcos Josegredi da Silva, da 14ª Vara Federal de Curitiba, diz que o envolvimento do Ministério da Agricultura é "estorrecedor". "[O ministério] foi tomado de assalto – em ambos os sentidos da palavra – por um grupo de indivíduos que traem reiteradamente a obrigação de efetivamente servir à coletividade", afirmou.

que a parte dos valores de propina seria dirigida ao partido político do próprio presidente da república e de partidos da base aliada.

Essas ações podem ser encaradas como sendo de fato o início da crise, pois conforme o dicionário de língua portuguesa Aurélio, crise é uma “[...] manifestação violenta e repentina de ruptura de equilíbrio” (FERREIRA, 1999, p. 581). Paulo, um dos principais executivos de televisão do Brasil, que atua há mais de 40 anos no mercado, em entrevista apontou o porquê ele reconhecia o resultado dessa operação como uma crise: “[...] foi tema que realmente abalou muito, não só a marca como abalou também o negócio em si.” Marcos, que atua na direção de plantas frigoríficas há mais de trinta e quatro anos, percebeu que se tratava de uma crise de imagem, conforme comenta:

“[...] é uma crise de imagem. Ela afetou a nossa qualidade da carne. A carne que nós estávamos produzindo foi altamente afetada, perdeu a confiança nas questões sanitárias, e isso aconteceu para todo mundo. Carne bovina, suína e de frango, ela foi afetada em geral... Todo o mundo desconfiou de nossa carne.” (Marcos)

Essa mudança brusca no cotidiano das empresas é reconhecida como uma quebra da normalidade que se refletiu em todo o segmento. Rita, executiva de um dos frigoríficos envolvidos na operação carne fraca, faz a seguinte afirmação:

“Se você olhar, a gente tinha, vai, duas mil matérias por mês falando... Quando a gente chegou na Carne Fraca, a gente chegou acho que em doze mil matérias por mês.” (Rita)

O comentário de Rita concilia com o que afirma Viana (2001), que uma das características de uma crise, é a existência do elemento surpresa, a carência de informações, a forma como seus impactos se propagam, a incomum curiosidade da mídia e inclui nesse rol de características a mobilização da opinião pública e dos governantes.

Lembrando que a escolha do nome da operação pela Polícia Federal se deu pelo fato de que no país circulava em veículos de informação a mensagem de que a carne era confiável, assim a escolha do nome da operação como Carne Fraca tinha como um dos motivos a associação de que essa carne não era tão confiável. Parece

relevante ressaltar que 6 dos 10 entrevistados usaram a expressão “Carne é Fraca”, podendo ser uma alusão de que os entrevistados associaram essa expressão com uma questão de caráter, no caso aqui, associado com a corrupção, como identificado pelas entrevistas, com trechos transcritos no Quadro 06:

Quadro 6 – Citações “Carne é Fraca” realizadas pelos entrevistados

Posição	Nome	Citação
Ator primário	Rita	“[...] a gente começou um ano com uma trapalhada do ministério público e isso foi uma trapalhada mesmo, conhecida como a <i>carne é fraca</i> .”
Stakeholder	Lucas	Se não fosse a Lava Jato não teria <i>carne é fraca</i> . Essa é minha visão.”
	Carlos	“Então isso tomou uma proporção bem maior tanto que transpareceu, o negócio da <i>carne é fraca</i> foi um dos maiores escândalos... dessa conivência.”
	Marcos	“O episódio da <i>carne é fraca</i> , ela botou em dúvida a qualidade da carne brasileira.”
	José	“Se existe um momento que estamos falando da <i>carne é fraca</i> , da lava jato, onde que é empresas, é políticos tudo corruptos...”
Especialista	Paulo	“O Governo fica assustado com toda essa propagação, essa crise da <i>carne é fraca</i> foi um caos de tudo que aconteceu.”

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

4.3.2 Posicionamento dos Atores Primários

Em entrevista, a Polícia Federal ao justificar as ações realizadas na operação carne fraca, disponibilizou áudios pertencentes às investigações, e que foram veiculados nas redes de comunicação como tevê aberta, rádio e internet.

A Polícia Federal afirmou que grandes frigoríficos, de todo o Brasil, pagavam propina para vender produtos vencidos e até carne moída com papelão. No despacho, o juiz afirma que o ex-superintendente regional do Ministério da Agricultura no Paraná, e a chefe do departamento de inspeção de produtos de origem animal do Ministério da Agricultura, comandavam esquema.

Um dos áudios disponibilizados é de um frigorífico no estado do Paraná. No arquivo de áudio gravado pela Polícia Federal em maio de 2016, um funcionário é incumbido de usar produtos vencidos há três meses, como na transcrição abaixo:

Funcionário: seu Paulo.

Paulo: oi.

Funcionário: achamos umas paletas 127, que estão vencidas desde fevereiro. Manda embora ou deixa na produção pra eles usar?

Paulo: deixa na produção pra eles usar.

Em outro frigorífico no estado de Goiás, conforme a Polícia Federal, a carne estava contaminada pela bactéria salmonela e mesmo assim continuou exportando carne para a Europa. Na deflagração da operação os investigadores disponibilizaram uma conversa, de outro frigorífico localizado no estado do Paraná, entre o gerente de produção do frigorífico, e um funcionário. Com base nesse áudio a Polícia Federal afirma que eles falam em colocar papelão junto com a carne moída, que eles chamam de CMS¹³, conforme transcrição abaixo:

¹³ CMS é a sigla para “carne mecanicamente separada”, trata-se de uma carne separada do osso através de um equipamento mecânico que utiliza normalmente partes como dorso e carcaças, não possui contato humano no processo e o resultado é similar a uma “pasta” ou massa, que é utilizada como matéria prima na preparação de embutidos como salsichas e presuntos. Quando o mercado se refere à carne processada, está referindo-se a esses tipos de produtos. Nos frigoríficos é comum o setor que realiza essa produção também ser chamado de CMS.

Funcionário: o problema é colocar papelão lá dentro do CMS também né. Tem mais essa ainda. Eu vou ver se eu consigo colocar em papelão. Agora se eu não consegui em papelão, daí infelizmente eu vou ter que condenar.

Gerente: ai tu pesa tudo que nós vamos dar perda. Não vamos pagar rendimentos isso.

Em outro áudio, disponibilizado pela Polícia Federal, o proprietário do frigorífico localizado em Mauá, São Paulo, orienta um funcionário a trocar as etiquetas das datas de validade dos produtos. Segundo a polícia, os dois aparentam se aproveitar da ausência do fiscal do Mapa, conforme gravações:

Funcionário: Paulinho...

Paulo: Eu...

Funcionário: Deixa eu te falar uma coisa... Podia programar pra semana que vem, a gente trazer aquela mercadoria lá pra trocar as etiquetas né meu véi...

Paulo: Pode...pode sim

Funcionário: Já que num vai ter...né...já que nós vamo tá parado aqui.

Paulo: Primeira carreta que voltar de São Paulo vazia passar lá e pega.

Funcionário: É isso aí... Ai nós já arruma...tem o que? Duas carreta lá ainda?

Paulo: De verdade eu não sei quanto tem lá no estoque não

Funcionário: (...) Nós já arrumava tudo aquele trem, deixava no jeito. O homem tá de férias né. Num tá aqui..

Paulo: Ah , esse filho da p* tá de férias é?

Funcionário: Agora era...hora boa de nós...

Paulo: Agora era...

Em outro áudio gravado com autorização judicial, um dos donos da empresa, conversa com a esposa dele, sobre o uso de carne proibida em lotes de linguiça.

Idair : Você ligou?

Nair: Eu, sim eu liguei. Sabe aquele de cima lá, de Xanxerê?

Idair: É.

Nair: Ele quer te mandar 2000 quilos de carne de cabeça. Conhece carne de cabeça?

Idair: É de cabeça de porco, sei o que que é. E daí?

Nair: Ele vendia a 5, mas daí ele deixa a 4,80 para você conhecer, para fechar carga

Idair: Tá bom, mas vamos usar no que?

Nair: Não sei

Idair: Aí que vem a pergunta né? Vamo usar na calabresa , mas aí, é massa fina é? A calabresa já está saturada de massa fina. É pura massa fina

Nair: Tá

Idair: Vamos botar no que?

Nair: Não vamos pegar então?

Idair: Ah, manda vir 2000 quilos e botamos na linguiça ali, frescal, moída fina

Nair: Na linguiça?

Idair: Mas é proibido usar carne de cabeça na linguiça

Nair: Tá, seria só 2000 quilos para fechar a carga. Depois da outra vez dá para pegar um pouco de toucinho, mas por enquanto ainda tem toucinho (ininteligível)

O material disponibilizado pela Polícia Federal confirma a afirmação de Forni (2015), que atesta que na busca pelo lucro, pela conquista de clientes e na disputa às vezes selvagem pelo mercado, as empresas passam do ponto e, depois, se arrependem e decisões irresponsáveis geram crises. Essa situação levou a clientes e consumidores uma sensação de falta de qualidade dos produtos a todo o setor. Dois dos frigoríficos citados, não realizaram nenhuma nota de explicação e procuram evitar contato com a imprensa, deixando o assunto para advogados por eles contratados. Os grupos, BRF e JBF, reagiram imediatamente ao “ataque reputacional” que surgiu através do pronunciamento da Polícia Federal. A ação imediata desses dois grupos ocorreu já na mesma noite através de notas pagas em horários nobres da tevê aberta. As primeiras notas acabaram sendo autorreferenciais, uma vez que pelo curto tempo do ocorrido e pela falta de informações mais detalhadas, as notas não deram conta de explicar a crise.

As notas televisivas refletem uma tendência onde Forni (2015) argumenta que se tem visto no mercado, principalmente em grandes corporações, de fazerem o uso de notas pagas, anúncios publicitários, para explicar uma crise que pode ameaçar a reputação da companhia. Entretanto, na visão de Forni, explicação de uma crise via notas pagas, têm baixa credibilidade e em geral são parciais. Uma boa comunicação não pode ser confundida com explicações técnicas ou garantias, pois a comunicação eficaz requer diálogo direto (SUSSKIND & FIELD, 1997).

No caso da JBS, sua nota afirmava que não existia nenhuma medida judicial contra seus executivos, e que entre todas as unidades que a empresa opera no país (aproximadamente 158 unidades, sendo aproximadamente 76 unidades de processamento de carnes) apenas três unidades produtivas da companhia foram alvo da operação carne fraca. Em sua nota a JBS declara que adota rigorosos padrões de qualidade, e que tem certificações emitidas por entidades reconhecidas, e que se apresenta como “a maior interessada no fortalecimento da inspeção sanitária no Brasil” afirma ainda que “no despacho da Justiça Federal que iniciou a operação, não há qualquer menção a irregularidades sanitárias ou à qualidade dos produtos da JBS e de suas marcas”, conforme Figura 07:

Figura 7 – Comunicado da JBS no dia 17 de março de 2017



QUALIDADE É A MAIOR PRIORIDADE DA JBS E DE SUAS MARCAS FRIBOI E SEARA.

A JBS é a maior empresa de proteína no mundo, com 234 unidades, e emprega 230 mil pessoas. A companhia não tolera qualquer desvio de qualidade nos seus processos industriais. Em virtude do noticiário sobre a operação da Polícia Federal nesta sexta-feira (17), a companhia afirma que:

1. As fábricas da JBS exportam para mais de 150 países, como Estados Unidos, Alemanha e Japão. São anualmente auditadas por missões sanitárias internacionais e por clientes.
2. A JBS é a companhia brasileira com mais certificações BRC (British Retail Consortium), principal referência global em qualidade na produção de proteína. Entre outras certificações, a empresa segue os padrões ISO 9001, de gestão de qualidade.
3. Nos últimos dois anos, as unidades da JBS receberam 340 auditorias de qualidade e atuaram com o mesmo zelo para assegurar igual comprometimento de seus fornecedores.
4. A JBS conta, no Brasil, com mais de 2 mil profissionais dedicados exclusivamente a garantir a qualidade dos seus produtos. Por ano, cerca de 70 mil funcionários passam por treinamento obrigatório nessa área.
5. A JBS é a maior interessada no fortalecimento da inspeção sanitária no Brasil. Um sistema rigoroso de controle de qualidade dá ao setor credibilidade perante o consumidor e reforça as oportunidades de exportação.
6. No despacho da Justiça Federal que deflagrou a operação, não há qualquer menção a irregularidades sanitárias ou à qualidade dos produtos da JBS e de suas marcas.
7. Os lamentáveis casos citados na imprensa sobre produtos adulterados não envolvem nenhuma das marcas da JBS. Nenhuma planta da JBS foi interditada pelas autoridades.
8. Nenhum dirigente ou executivo da empresa, ao contrário do publicado por alguns veículos, foi alvo de medidas judiciais na operação.
9. Um funcionário da empresa na unidade de Lapa, no Paraná, foi citado na investigação. A JBS não compactua com qualquer desvio de conduta de seus funcionários e tomará todas as medidas cabíveis.
10. A companhia está à disposição das autoridades competentes, clientes e consumidores para qualquer esclarecimento que se faça necessário.

Por fim, a JBS reforça seu comprometimento com a segurança alimentar e com a qualidade de seus produtos e destaca seu compromisso histórico com o aprimoramento das práticas sanitárias no Brasil.

Fonte: jbs (2017)

Rita relata o porquê foi levada a agir com rapidez: “[...] o que aconteceu na Carne Fraca não era um problema de qualidade da carne em nenhum momento, mas como chamava Carne Fraca...”. Essa preocupação demonstrada em uma rápida ação teve como foco manter a confiança do consumidor, o que continuou com

outros programas de relacionamentos com o cliente, uma dessas ações foi o programa “Portas Abertas” como relata à entrevistada:

“Na Carne Fraca a estratégia era ofensiva, é explicar... a gente fez um trabalho “um por um” nas plantas, [...] para explicar a comunidade, nos grupos de WhatsApp, na televisão tinha propaganda focando no que tinha acontecido [...]. Então, tinha uma questão que não tinha relação com o produto estar com qualidade ruim e tal ... então a gente saiu querendo esclarecer, fez um trabalho grande, de portas abertas, abriu as fábricas para as comunidades, para todo mundo que reclamava no SAC, para todo mundo que reclamava no Facebook. O cara falava lá: ah, comprei uma carne, estava assim, estava assado. É, então tá bom, então vamos lá na fábrica para você ver como é que funciona o processo de qualidade. [...] Levamos o consumidor final, junto com jornalista, junto com qualquer outra pessoa... Problemas assim, você só resolve com transparência, mostrando seu processo, abrindo tua fábrica, dizendo... porque se você vai para a fábrica, você vê, você fala: poxa, realmente, os caras tem um processo lá e tal, tudo limpinho, tudo você tem que lavar a mão cinquenta vezes, lavar a bota e tal, então ele fica impactado com aquilo, [...]. Não ficava pergunta sem resposta. “O que tinha acontecido?” Aconteceu isso e tal, por isso e por isso...(Rita)^{14 15}

Rosa (2001) aponta que ao se falar com a verdade pode circunstancialmente representar um alívio nos primeiros momentos da crise, entretanto se essa estratégia vier à tona ao longo do processo, o que na maioria das vezes vem, o benefício inicial terá sido fugaz e imensamente prejudicial. Ações como a realizada pelo ator citado anteriormente de abrir as portas da planta frigorífica, consegue trazer uma sensação de que estavam comunicando a verdade e recuperar o sentimento de confiança daquele consumidor. Isso pode ser fundamental, levando em conta que esse elemento poderá tornar-se multiplicador do que viu e conferiu dentro dos portões da empresa.

Já, uma das outras empresas citadas, também realizou nota televisiva frisava que “não compactua com nada que coloque em risco sua alta qualidade” e que “respeita os consumidores e as leis de nosso País” e assegura que “não há riscos para os consumidores”. No texto do filme, afirma que seus “mais de 100 mil colaboradores comunicarão pessoalmente aos consumidores qualquer desvio

¹⁴ Essa reportagem pode ser conferida na íntegra através da edição da revista Carnetec de Agosto de 2017.

¹⁵ Juntamente com o trabalho realizado no programa “Portas Abertas”, a empresa realizou uma campanha interna para esclarecimentos junto aos colaboradores, conforme anexo 2.

isolado ou individual que não esteja em linha com sua histórica qualidade”, um trecho desse filme está colocado na Figura 08:

Figura 08 – Comunicado da BRF no dia 17 de março de 2017



Os mais de 100 mil colaboradores da BRF, fundadores, acionistas e executivos vêm falar com os milhões de consumidores cuja confiança conquistaram em 82 anos de história.

O que vai pautar esse comunicado são as palavras que sempre nos guiaram em toda nossa história: a verdade, o respeito, a qualidade e a transparência.

A VERDADE
A BRF não compactua com nada que coloca em risco sua credibilidade e sua alta reputação.

O RESPEITO
A BRF respeita seus consumidores e as leis de nosso país e por isso cumpre todas as normas e regulamentos referentes à produção e à comercialização dos seus produtos.

A QUALIDADE
A BRF assegura sua alta qualidade e a segurança dos seus produtos e garante que não há qualquer risco para seus consumidores.

A TRANSPARÊNCIA
Os mais de 100 mil colaboradores da BRF são os maiores interessados em cuidar de sua reputação de qualidade - seu maior patrimônio - e comunicarão pessoalmente aos consumidores qualquer desvio individual e isolado que não esteja em linha com sua histórica qualidade e reputação.

À final, como disse nosso fundador:

"A GENTE SÓ PRODUZ OS ALIMENTOS QUE A GENTE COLOCA NA MESA DE NOSSAS FAMÍLIAS."

Fonte: brf (2017)

Como os anúncios publicados no mesmo dia soaram como notas vagas, no dia seguinte, a BRF sentindo que aquele comercial não agradou e nem explicava o bombardeio da Polícia Federal, enviou um Comunicado Oficial à imprensa mais completo, rebatendo item por item as acusações.¹⁶ Uma semana após o anúncio da Polícia Federal, a empresa envia outra nota a imprensa com uma comunicação de que havia criado o grupo certificador de qualidade e o comitê de respostas.

Um autor de referência na matéria da gestão da comunicação de crises foi Lukaszewski (1997), defende que quem define os padrões de atuação no momento de uma crise, não é a organização, mas sim os seus constituintes, ele analisa que quanto mais proporção a crise obter, maior será a probabilidade de as partes interessadas, os *stakeholders*, exijam certos padrões de atuação, e normalmente uma das exigências realizadas pelos *stakeholders*, é a comunicação eficaz, que é um aspecto fundamental para que os efeitos negativos dela sejam minimizados. Os comitês de crises nas empresas, ou os profissionais responsáveis por essa matéria, necessitam relacionar-se com públicos estratégicos, prever atitudes dos públicos interno e externo, processar as informações, quantificar e computar os resultados para prover comunicação com transparência.

Uma das primeiras consequências das crises, principalmente as mal administradas, é uma alta exposição negativa na imprensa. Quando não se tem uma explicação imediata, clara e convincente, começa a exposição desgastante e negativa. Quando não existe uma versão imediata dos implicados para a crise, a mídia ou a opinião pública não esperam. Passam a dar a própria versão. Muito provavelmente não vai ser favorável aos envolvidos na crise. (FORNI, 2013. P. 55).

Ao se demorar a dar respostas confiáveis e transparentes, a empresa abre “brechas” para que as notícias sejam vinculadas de uma maneira mais prejudicial a companhia, pois uma crise será utilizada pelas mídias de uma maneira que promova o trabalho desses profissionais (FORNI 2013). A não informação correta por parte da empresa, também não responder aos questionamentos surgidos nas denúncias, fará

¹⁶ O segundo comunicado, contendo explicação item a item das denúncias feitas pela Polícia Federal, podem ser conferidas na íntegra, no ANEXO 1.

o jornalista procurar alguém que se disponha a falar e usará esse depoimento para escrever a matéria, e o modo em que ela venha a ser transmitida poderá ser através de uma informação *fake*, ou de alguma maneira que traga maior prejuízo a companhia.

Em entrevista, Pedro argumenta que em sua análise é essencial informações com rapidez e confiáveis, o que em sua visão faltou no gerenciamento das empresas envolvidas:

“Tá, com a internet aí, 10 minutos sai uma notícia né, e lá no Japão já tão sabendo em 15 minutos. Então assim, a empresa tem que ser muito rápida. E eu acho que as empresas nesta crise aí, demoraram a se manifestar... A liderança da empresa, nesse caso da Carne Fraca, por exemplo, olha nenhum presidente, de nenhuma dessas empresas apareceu pra, mas numa situação dessa era pra botar o presidente da empresa.” (Pedro)

O que foi percebido por Pedro, demonstra um vácuo na comunicação, pois se a organização envolvida não providencia uma versão embasada e com rapidez, a mídia será alimentada por outras fontes, e isso cria aura de desconfiança em torno da organização que se omite, agravando mais a sua posição naquele momento (REGESTER; LARKIN, 2008).

Além das ações descritas, os principais frigoríficos afetados, abriram suas páginas na internet para ampliar as explicações sobre cada uma das acusações. Todas essas ações melhoram a relação que foi afetada pela falta de confiança, mas porta-vozes específicos não foram apresentados, nem a direção das empresas se pronunciou.

De acordo com Forni (2003), o princípio básico da gestão de crises aponta que “nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise.” Estar preparada para enfrentar crises deve fazer parte da rotina de qualquer organização, pois ela pode acontecer a qualquer momento, como foi o caso na erupção da crise da carne.

Na época em que as gravações foram realizadas pela Polícia Federal, o então deputado federal do PMDB do estado do Paraná¹⁷, aparece em uma interceptação telefônica questionando a atuação de um fiscal em um frigorífico envolvido na operação. Mais tarde esse mesmo deputado, ocupa a função de ministro da Justiça, exato momento em que as revelações das investigações da operação carne fraca vem a público.

No dia seguinte aos eventos, no dia 18 de março de 2017, o ministro da Justiça e Segurança Pública, determinou agilidade da pasta para tratar dos desdobramentos da operação carne fraca. O Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor, vinculado à Secretaria Nacional do Consumidor (DPDC/Senacon), enviou notificação às empresas JBS e BRF, citadas pela Polícia Federal. O ministério da agricultura afastou de suas funções 33 funcionários do Ministério da Agricultura que foram citados nas investigações, e em entrevista o então secretário-executivo do ministério disse que a população poderia confiar no sistema de inspeção sanitário, e no selo SIF. Já as assessorias dos partidos políticos citados enviaram as seguintes notas:

“Em relação à operação deflagrada hoje pela Polícia Federal, o PP informa que desconhece o teor das denúncias. O partido apoia minuciosa investigação e o rápido esclarecimento dos fatos.” [...] “O PMDB informa que desconhece o teor da investigação, mas não autoriza ninguém a falar em nome do partido.”

Em um breve resumo, sobre o posicionamento dos atores primários, é possível concluir que ocorreram posicionamentos diferentes, entre eles:

- Polícia Federal = Realiza investigação e aponta irregularidades;
- Frigoríficos Denunciados = Houve praticamente 3 tipos de posicionamentos: alguns frigoríficos decidiram não realizar nenhuma forma de pronunciamento, outros que refutavam as acusações, mas afirmaram que colaborariam com as investigações, houve ainda os que realizam

¹⁷ O deputado federal gravado pela Polícia Federal era filiado ao PMDB desde 1981, em 2018, deixou o PMDB, partido que estava há 40 anos, por divergência com o comando da sigla no estado, e ingressou no Partido Progressista (PP), Em 23 de fevereiro de 2017, quase 1 mês antes do início da operação carne fraca, o deputado é anunciado como o novo Ministro da Justiça e Segurança Pública do governo .

pronunciamentos, notas oficiais, programas de credibilidade, e auditorias para verificação interna;

- Agentes públicos = Através dos partidos políticos que estavam afiliados, não reconheciam as acusações;
- Serviço de inspeção Sanitária Federal (SIF) = não houve um pronunciamento formal, os pronunciamentos ocorreram de órgãos responsáveis pelo SIF (MAPA) afirmando que se comprometiam em avançar com as investigações e punir responsáveis.

Quando ocorrem crises de imagem, pode-se verificar muito sobre o caráter das empresas que estão envolvidas, uma vez que errar pode ser algo ruim, mas o que afeta mais os consumidores, é a maneira como as empresas lidam com a situação. No caso dos frigoríficos, foram observadas atitudes diferentes para os mesmos problemas. É possível afirmar que as empresas que tiveram a preocupação em orientar, mesmo que com poucas informações, são aquelas que depositam mais tempo e recursos em seus processos gerenciais. As empresas que não quiseram se pronunciar, nesse caso, tinham um sistema de governança familiar, diferente das multinacionais citadas que possuem regras e deveres de governança.

No caso de agentes públicos, o *modus operandi* já é um modo conhecido pelos brasileiros, em que a classe política não reconhece as falhas. Negam todas as acusações e procuram defesas e brechas no sistema judiciário brasileiro. Nesse caso específico, a crise da carne, agentes públicos se viram obrigados a agir no desenrolar dos eventos, pois ainda que de uma forma secundária passaram a ser atingidos, abordado no próximo “ato”.

4.4 Segundo Ato

4.4.1 Efeitos da Crise nos *Stakeholders*

De acordo com Mendes (2006), é apontado que cada organização tem em torno a si uma malha de *stakeholders* que se estrutura em relação à organização em função dos mais variados assuntos. Estes *stakeholders* e os relacionamentos que estabelecem com a organização e o modo como estes são influenciados são

também determinados pelos efeitos de crise nos atores primários. E esse conceito foi confirmado, pois dada a notícia da Operação Carne Fraca, na manhã do dia 17 de março de 2017, os efeitos foram praticamente imediatos. Nos primeiros dias a média diária de exportação caiu de US\$ 63 milhões para apenas US\$ 74 mil. No dia 19 de março, dois dias após a operação, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) divulga uma relação contendo as unidades frigoríficas envolvidas na operação e para quais países essas unidades haviam exportado nos últimos 60 dias. Toda essa situação levou o consumidor, em especial o estrangeiro, a um sentimento de desconfiança na qualidade do produto negociado, e como medidas protecionistas vários países adotam suspensões totais ou parciais das importações, aguardando os esclarecimentos dos fatos, assim, no dia 27 de março o MAPA divulga uma lista atualizada com a situação de cada mercado comprador, conforme Quadros que seguem:

Quadro 7 – Mercados que foram reabertos

País	Reabertura	Ressalvas
China	25 de março	1 frigorífico suspenso e registro de 7 veterinários cancelados.
Chile	25 de março	21 frigoríficos envolvidos sob suspensão temporária.
Egito	25 de março	21 frigoríficos envolvidos sob suspensão temporária.
Coreia do Sul	21 de março	Aumento de amostras inspecionadas.

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Quadro 8 – Reforço no controle pelas autoridades sanitárias

País	Ressalvas
Estados Unidos	100% das amostras inspecionadas de produtos cárneos.
Malásia	Elevação dos controles sanitários para nível 5 de produtos cárneos.
Argentina	Reforço dos controles sanitários de produtos cárneos.

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Quadro 9 – Mercados que suspenderam frigoríficos investigados

País	Medidas
Japão	Suspensão temporária de 21 frigoríficos envolvidos.
África do Sul	Suspensão temporária e pedido de informações de 6 frigoríficos exportadores.
União Europeia	Suspensão temporária, intensificação de controles sanitários e pedidos de informações detalhadas sobre 21 frigoríficos.
Arábia Saudita	Suspensão temporária e pedido de informações de 4 frigoríficos envolvidos.
Canadá	Suspensão temporária de 2 frigoríficos envolvidos.

Emirados Árabes	Suspensão temporária de 6 frigoríficos exportadores.
Vietnã	Suspensão temporária de 21 frigoríficos envolvidos.
Peru	Suspensão temporária de 2 frigoríficos e suspensão por 180 dias de novos pedidos de habilitação.
Bahrein	Suspensão temporária de 4 frigoríficos envolvidos.

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Quadro 10 – Mercados que aplicaram barreiras além dos frigoríficos suspensos

País	Medidas
Hong Kong	Suspensão temporária e recall de produtos provenientes dos 21 frigoríficos envolvidos de produtos cárneos.
Argélia	Suspensão temporária de produtos cárneos
Jamaica	Suspensão temporária com recall de carne processada
Trinidad e Tobago	Suspensão temporária com recall de carne processada
Panamá	Suspensão temporária de carne processada

Catar	Paralisação de desembaraço aduaneiro até validação de testes por amostragem de produtos cárneos
México	Suspensão preventiva de produtos cárneos
Bahamas	Suspensão temporária de produtos cárneos
São Vicente e Granadinas	Suspensão temporária com recall de produtos cárneos.
Granada	Recall no mercado interno de carne processada
São Cristóvão e Névis	Suspensão temporária e recall de carne processada
Marrocos	Suspensão temporária de produtos cárneos
Zimbábue	Suspensão temporária de produtos cárneos
Santa Lúcia	Suspensão temporária e recall de carne processada

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Quadro 11 – Mercados que pediram informações

País	Solicitações
Israel	Pedido de informação sobre unidades exportadoras de produtos cárneos.
Barbados	Pedido de informação sobre exportações provenientes dos frigoríficos envolvidos de carne processada.
Rússia	Pedido de informações sobre frigoríficos específicos de produtos cárneos.
Irã	Pedido de informações sobre produtos cárneos.

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

No caso apresentado nos quadros parece demonstrar que esses *stakeholder* possuem atribuições de poder e a urgência e então exigem que o gestor classifique um alto grau de prioridade é atribuído pelos gestores em relação às demandas dos *stakeholders* (MITCHELL et al., 1997); (BOAVENTURA, 2012). Esses atributos são confirmados pelo fato de que independente das ações que o ator principal execute, esse ator secundário tem autonomia para reger regras e se posicionar como lhe convém no cenário. Em harmonia a essa condição, conforme respalda Cohn (2000), até mesmo os pequenos e mais fiéis consumidores, *stakeholders*, têm uma limitada lealdade para com o negócio, e quando uma crise chega a perda de clientes pode começar dentro das primeiras 24 horas.

WARTICK e MAHON (1994) defendem que as ações dos *stakeholders* serão em resposta a sua percepção de seus benefícios diminuirão ou os seus custos aumentarão como resultado da crise. E caso eles se sintam lesados, os

stakeholders penderão para agir publicamente na defesa dos seus interesses, e como consequência, provocará maior desgaste na reputação da organização.

Como o Brasil tem extensão territorial e condições favoráveis para o desenvolvimento de rebanhos e o processamento de proteína animal, o país torna-se competitivo em questões comerciais para o fornecimento de produtos cárneos, então quando ocorrem episódios como a Operação Carne Fraca, tais episódios podem ser utilizados como um motivo para se dificultar a entrada do produto no país comprador. Essa ação protecionista do mercado local, já é conhecida por alguns frigoríficos brasileiros, conforme relata Marcos:

“Tá, então nós fornecemos pro mundo inteiro, tá. E alguns países, nós até prejudicamos a produção local. Então, eles vendo uma demanda grande no Brasil, qualquer causa, eles criam uma barreira comercial que se chama. E ai eles bloqueiam. E segura 2, 1 meses, 3 meses já é o suficiente as vezes para eles tirar os estoques que eles têm internamente... E recuperar preço e outras coisas. Porque as empresas desses países locais também querem produzir, mas como o Brasil é muito competitivo, ele estraga o mercado de todo mundo.” (Marcos)

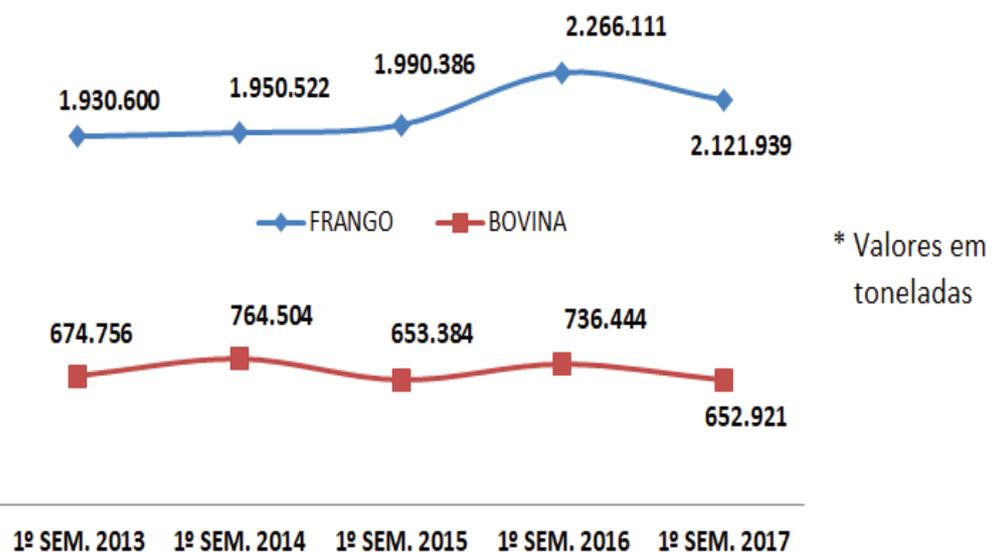
Ao passo que as explicações solicitadas pelos países foram sendo entregues e as ações fiscalizatórias para atestar a qualidade dos produtos foram sendo aplicadas a fim de satisfazer a necessidade de segurança por parte dos compradores, os sanções foram gradativamente sendo reduzidas, e em muitos casos retiradas. Esse movimento realizado pelos *stakeholders* clientes, conforme Forni (2015), já deveria ser esperado, uma vez que os atos dos *stakeholders* são baseados em sentimentos. Assim, ao passo que a confiança vai sendo restaurada as ações de comércio entre eles podem refletir melhoras, pois na maioria das vezes, nas crises as percepções são mais importantes que os fatos.

Ainda assim a Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) estimou que o país, que responde por cerca de 40% das exportações globais de frango, poderia ter exportado mais 200 mil toneladas de carne de frango e de porco em 2017 se não fosse o impacto da operação Carne Fraca. Conforme informe do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços¹⁸, na segunda-feira dia 27 de março de 2017,

¹⁸ O MDIC foi criado pela lei nº 3.782 de 22 de julho de 1960, entre suas atribuições estão: políticas de comércio exterior, regulamentação e execução dos programas e atividades relativas ao comércio

10 dias após a deflagração da operação, informou através de seu relatório de exportações, a ABPA já contabilizava perdas de mais de US\$ 130 milhões, esses prejuízos foram refletidos nos relatórios de entidades ligadas a áreas de exportações brasileiras, demonstrada no Gráfico 07:

Gráfico 07 – Desempenho das exportações no 1º semestre dos anos de 2013 a 2017 nas carnes de frango e carne bovina



Elaborado pelo autor¹⁹

O Gráfico 07, apresenta a comparação entre os primeiros semestres de cada ano, desde 2013 até o primeiro semestre de 2017, período em que irrompeu a operação carne fraca, de 2013 até 2016 a carne de frango teve um aumento de aproximadamente 17%, enquanto a carne bovina no mesmo período obteve um aumento de aproximadamente 9%. Em 2017, devido a operação, foi apontado um decréscimo próximo a 6,5% em relação ao ano anterior, enquanto a carne bovina apresentou redução próxima a 11,5% em relação ao mesmo período de 2016. Esses efeitos financeiros e embaraços políticos geraram um “mal-estar” em toda a cadeia que apreensiva diminuiu investimentos e aguardava o desenrolar do momento. Em

exterior, aplicação dos mecanismos de defesa comercial, participação em negociações internacionais relativas ao comércio exterior, entre outras.

¹⁹ Gráfico elaborado a partir dos dados da ABPA / ABIEC / MDIC

entrevista ao jornal Estadão, o então ministro da agricultura, Blairo Maggi faz os seguintes comentários:

[...] a parte mais difícil, é a comercial, a nossa imagem, a imagem dos produtos brasileiros ficaram arranhadas no mercado internacional, os consumidores relutam muitos em aceitarem esses produtos, então agora nós temos que sair novamente e reconquistar esses mercados, isso pra mim vai demorar algum tempo... os números que estão sendo colocados na balança comercial nesse momento, são produtos já comercializados, já vendidos, já contratados para serem enviados para fora do país, então os contratos já estavam sendo feitos e como não houve restrição por parte do governo, os contratos seguem, agora, como serão os novos contratos, teremos novos pedidos ? Esse é o ponto de interrogação que nós temos... para se ter ideia, pra se abrir um mercado desse se leva em média de 5 a 10 anos, a carne bovina para os Estados Unidos foram 17 anos...²⁰ (Blairo Maggi)

O Brasil é um país que tem passado por turbulências econômicas e políticas nos últimos anos e um dos efeitos gerados por essas turbulências muitas vezes é a formação de um conceito sobre os verdadeiros motivos de uma crise.

“Na minha experiência, crise tem um contexto muito mais amplo do que o pessoal imagina. Tem a ver com... O Brasil, o maior fornecedor de proteína do mundo... para mim o movimento é comercial sabe, interesses financeiros, corrupção [...] Só para comentar mais sobre isso daí... tem outros problemas estruturais e contextuais... Deu uma crise na saca de milho nos Estados Unidos, quebrou o ciclo da carne, a gente é muito ligado ao que acontece nos Estados Unidos... a última crise do frango, foi esse o motivo, tá.” (Lucas)

“Te falo dos impactos, segundo a repercussão da imprensa estrangeira. Até 2012 acreditava-se muito, especialmente na França – no milagre da recuperação econômica e crescimento do Brasil. O então presidente Lula foi aclamado em uma das maiores intuições do país, a *Science Po*, onde os maiores intelectuais do mundo se acotovelavam para tirar uma foto com o ex-presidente. O Brasil era moda, o Brasil era exemplo. Depois do grande movimento que se deu durante o governo Dilma, o tal “milagre brasileiro” passou a ser questionado por todos. E hoje quando o europeu fala do Brasil, fala com o amargor de quem realmente acreditou em um país em desenvolvimento no auge de seu sucesso... A corrupção é a manchete chave para que os jornais europeus expliquem o que aconteceu com o Brasil.” (Maria)

[...] A questão é a corrupção, porque era um setor que estava sendo corrompido. Um país que tem um ministério... agindo como pizza... o ministério está assim... tomando partidos nos estados. Infelizmente é isso aí. É pressão né. É muito difícil ter credibilidade... Se existe um momento que estamos falando da carne fraca, da lava jato, onde que é empresas, é

²⁰ A entrevista vídeo gravada foi retirada de: <https://tv.estadao.com.br/economia,maggi-fala-sobre-os-efeitos-da-operacao-carne-fraca-para-o-mercado-externo,726416>. Acesso em 20/06/18 às 11:00hrs

políticos tudo corruptos, com alimento de primeira necessidade, o mercado fica fragilizado, porque aqui não tem segurança, é um descontrole... Porque para o mercado você tem que ter integridade para se perpetuar.” (José)

“O grau de exigências dum era diferente das outras e isso fazia com que a concorrência ficasse desleal... se não tem o fiscal atuante e se esse fiscal ele é subornado ou ele é corrompido, ele deixa mais.... Eu não consigo concorrer, eu tendo o meu padrão de qualidade, minha fiscalização rígida e eu atendendo aquilo que eu quero, meu produto fica um preço muito elevado ... O quê que a Carne Fraca fez? Fez fazer com que todo mundo se nivelasse, esse é o lado bom da história. Então hoje, dá para se dizer que todas as empresas estão sofrendo uma fiscalização muito mais rígida tá. Então tem a vantagem de tu ser, agora sim, mais competitivo. Tu ganha mercado realmente pela qualidade do teu produto, pelo teu serviço do teu produto, pela imagem do teu produto, pelo marketing que tu faz, pelo teu trabalho.” (Marcos)

[...] A Carne Fraca é uma consequência de um movimento que está acontecendo de depuração no Brasil... Como é que começou a Carne Fraca? Um médico se “*emputeceu*” com o negócio e delatou, mas porque ele fez isso? Ele fez isso inspirado em todo movimento brasileiro. Se não ele ficava quieto. Se não fosse a Lava Jato não teria Carne é Fraca. Essa é minha visão. Porque o cara, começa a ver que no Brasil que vai preso um, vai preso dois, a coisa funciona... e “*dá merda*”, os caras começam a delatar. Em um passado muito recente, nada acontecia no Brasil...” (Lucas)

As entrevistas apontam a existência de um movimento anticorrupção que se estendia a alguns anos por operações policiais no Brasil, e um paralelo pode ser traçado com o raciocínio de autores como Forni (2013), que expõe o dados de que 61% das crises ocorrem porque riscos potenciais e pequenos sinais de alertas são ignorados. Esses sinais são como situações prodrome, termo médico para definir sinais que aparecem antes da doença. Ainda não é crise, mas esse sintoma alerta a iminente fase onde o dano ocorre (FINK, 2002).

Com base nas entrevistas do estudo e da interpretação dos relatos dos entrevistados descritos anteriormente, pode-se destacar que os envolvidos não conseguem com clareza apontar reais motivos de eventos como a operação Carne Fraca. Os entrevistados demonstraram um sentimento de desconfiança sobre os fatos que veem a público e isso dificulta as suas tomadas de decisões, mesmo que em alguns casos o sentimento seja de que as ações visam o combate à corrupção. De qualquer forma, esses fatores influenciam toda a cadeia de produção que acaba se posicionando dentre os afetados e em muitas ocasiões, aguardando uma ação de outros atores que mantêm uma posição de maior influência.

Os entrevistados também demonstram grande dificuldade em discernir sobre os acontecimentos, de forma a demonstrar de tinham ou não ciência de que eram os responsáveis pela crise, bem como, de forma conjuntural, optavam por apontar culpados sem qualquer vínculo comprovado com os fatos, quando por exemplo, Lucas e José atribuíram a existência da operação carne fraca, a existência da operação lava jato.

Ademais, se não bastasse a falta de entendimento, no final de março, foi anunciado, para funcionários da JBS e para a mídia, que a empresa iria dar férias coletivas para colaboradores de 10 unidades (de um total de 36 postos de trabalho). Obviamente, os murmúrios de demissões em massa começaram a se alastrar e o pânico se instaurou dentro dos sindicatos trabalhistas e casas de família. Com a divulgação das mídias, a JBS não teve outra opção a não ser liberar um dos gestores para realizar outro comunicado, afirmando que não haverá demissões em larga escala e que a medida foi necessária em virtude dos embargos temporários impostos à carne brasileira.

4.4.2 Posicionamento e Estratégias dos Principais *Stakeholders* Durante a Crise

Existem estudos direcionados para crises, e sobre quais as melhores práticas durante uma crise, como a criação de comitês, ações que precisam ser executadas com afinco, qualidades dos líderes que irão atuar nessas situações a fim de posicionar e a empresa em relação ao mercado. Mas quando os atores possuem propósitos diferentes, passa-se a ter uma complexidade maior em aplicar esses estudos, conforme se expressa Marcos:

“Ninguém tinha ideia do tamanho da coisa até tudo estourar... É toda a produção de carne, ela é muito complexa né... Tem vários interesses em jogo né... no caso o frango, é uma transformação de proteína vegetal para animal, que ela basicamente é milho e soja, que envolve vamos dizer ai em torno de 75% é soja e milho, tá. Se tu é afetado, tão duvidando da tua qualidade do teu frango, da tua carne, tu tem que reduzir...Ai tu tem interesse do produtor, tem do comprador, ai tem também do frigorífico concorrente, o governo disse que não tem corrupção, mas ele tem que entrar porque o Brasil parou, e a mídia que fala de todo mundo...” (Marcos)

Como mencionado, a cadeia é ampla e multifacetada e por esse motivo pode-se encontrar nos dados e nas entrevistas vários atores que foram afetados durante

esse período de instabilidade, e para a análise desse estudo, realizando o cruzamento do conceito de *stakeholders*, foram considerados quatro atores, sendo: a mídia, o governo, os concorrentes e os fornecedores, são atores que surgiram com maior evidência durante o período da crise.

Entre os *stakeholders* apontados, as mídias tiveram destaque durante a crise, com seus efeitos imediatos em redes televisivas, rádio, comunicação impressa e redes sociais, que ficaram inundadas com materiais noticiando as ações da Polícia Federal. De certa forma isso poderia ser esperado, pois parte dos atores primários e também o próprio agronegócio brasileiro está frequentemente em exposição nas mídias, foi como João argumentou o efeito lógico que teria a mídia sobre os atores primários:

“Se tu vai atravessar a rua tu podes ser atropelado, e as chances disso acontecer aumentam dependendo do movimento da rua, se tua marca esta na internet, na televisão, e outros veículos de comunicação, você terá um maior movimento dessa rua. Então a questão de ser atingido em um determinado momento é algo certo. Que alguém irá atirar uma pedra em você e acertar isso acontecerá...” (João)

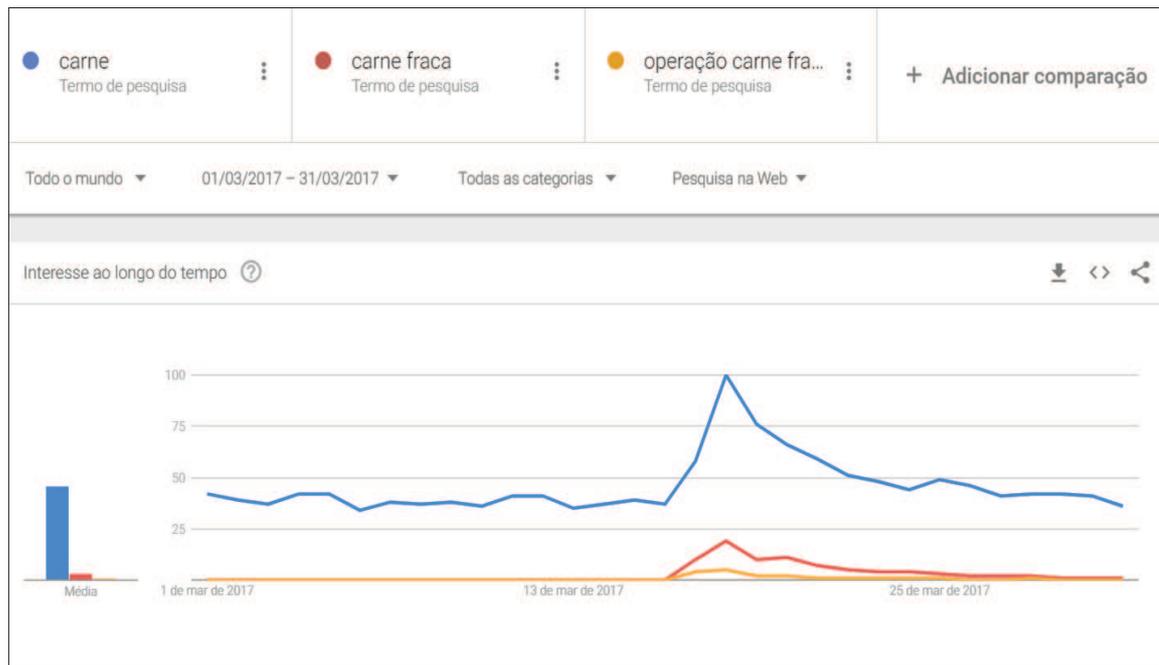
O modo como o entrevistado João abordou o tema se consolida com a afirmação de Baron (2002), que explica que quanto mais a sua organização afeta a vida das pessoas, quanto mais ela domina o espaço, mais ela se torna sujeita a blogs, e provavelmente ela poderá ser alvo de ataques intencionais e maliciosos a reputação. Com a dinâmica das inovações tecnológicas, é notório que a transmissão de informação alcançou patamares nunca antes imaginados, ao ponto de uma pessoa, por mais distante que possa estar tendo acesso a essas tecnologias, ficará ciente dos principais acontecimentos do mundo quase que instantaneamente, sempre que desejar, essa abundância de opções é reconhecida por Paulo:

[...] antigamente o autofalante entrava somente dentro da tua casa, hoje ela entra no país inteiro. Hoje você tem 240 milhões de celulares onde você tem os aplicativos que fazem tudo, a televisão a internet, tudo que nós não tínhamos. Era tudo muito tosco. Essa velocidade que proporciona para nós, abriu mais os nossos ouvidos e os nossos olhos. (Paulo)

Um modo de verificar o quão usada uma determinada expressão foi durante certo período é através da ferramenta *google trends*. É uma ferramenta eletrônica

que aponta os termos de pesquisa populares e as suas tendências num determinado período. Por meio dessa ferramenta pode-se visualizar a popularidade, a evolução e a tendência do uso de palavras apresentado no Gráfico 08:

Gráfico 08 – Uso dos termos: carne / carne fraca / operação carne fraca na internet no mês de março de 2017



Fonte: google trends (2018)

No gráfico anterior os números representam o interesse de pesquisa relativo ao ponto mais alto no gráfico de uma determinada região em um dado período, no caso aqui selecionado, todo o mundo durante o mês de março de 2017. O valor de 100 representa o pico de popularidade de um termo, sendo que 50 significa que o termo teve metade da popularidade. Uma pontuação de 0 significa que não havia dados suficientes sobre o termo. Foram pesquisados os termos “carne”, “carne fraca” e “operação carne fraca”. No gráfico é apontado o pico de consultas dos termos consultados no dia 18 de março, um dia após a divulgação da operação, e nos dias subsequentes ocorreu um declínio do interesse de pesquisa. Nesse pico de informação, a notícia transitava pelas redes sociais produzindo notícias, material de informação jornalística, *fake news*, e *memes*, a exemplo das Figuras 09 e 10:

Figura 8 – Memes da internet



Fonte: camisadez (2017)

Figura 9 – Notícia The Wall Street Journal

The screenshot shows the top portion of the Wall Street Journal website. At the top, the masthead reads "THE WALL STREET JOURNAL." Below it is a navigation bar with links for Home, World, U.S., Politics, Economy, Business, Tech, Markets, Opinion, Arts, Life, and Real Estate. A row of five news teasers is visible, with the first one highlighted: "Brazil Police Launch Anticorruption Probe of ...". Below this row is an advertisement for "ESTATE OF THE ART" and "MANSION GLOBAL". The main article headline is "Brazil Police Launch Massive Anticorruption Probe of Meatpacking Industry", with a sub-headline: "Police allege officials of companies including JBS SA and BRF SA bribed sanitary inspectors".

Fonte: nytimes (2017)

Neves (2002) argumenta que não há o que não seja percebido e imediatamente reportado a todo mundo sem exclusividade de público: queda de um avião, morte de uma celebridade, a descoberta de um escândalo. Pela internet, qualquer pessoa pode acessar informações – tempos atrás reservadas às elites – e

participar da conversa. No que tange às empresas, nada que elas façam pode ser escondido dos olhos do mundo e eximido do julgamento da Opinião Pública.

A reação em redes sociais, com pessoas se expressando sem ter certeza da natureza do conteúdo foi o que contribuiu para o pico de informação sobre os termos pesquisados anteriormente. As redes sociais já foram tema de artigos e estudos que mostram uma reação do indivíduo de forma dissemelhante do modo como normalmente ele reagiria.

Figura 10 – Trechos de conversa em blog sobre a operação Carne fraca



Fonte: G1 (2017)

O que foi retirado do site G1 apoia o que argumenta Cohn (2000, p.114): “[...] quando uma história vaza, nós não estamos falando sobre cobertura de mídia. Pessoas estão agora extravasando sua ira na internet, cuidadosamente ou de qualquer jeito”. Vivemos num mundo que possui visibilidade total através da rede

mundial de computadores, as empresas tornaram-se casas de vidro, onde a organização não pode se esconder de uma possível crise desencadeada pelos meios de comunicação (ANTHONISSEN, 2008). Pedro, que trabalha há vários anos, ligado a área de comunicação, respalda da seguinte maneira:

“[...] as pessoas iam para as redes sociais para dizer “absurdo, quer dizer que estamos comendo papelão?” E teve muita informação, naquela semana mesmo as pessoas produziram muito conteúdo e teve muita *fake news* também né.” (Pedro)

Essa situação de descontrole do material gerado pela mídia foi percebida pelos frigoríficos que estiveram envolvidos, como relata Rita:

“Se você olhar, a gente tinha, vai, DUAS MIL matérias por mês ... Quando a gente chegou na carne fraca, a gente chegou em DOZE MIL matérias por mês. [...] DOZE MIL, Sempre teve como média após a carne fraca [...] mas assim, completamente equivocada a notícia, o papelão na carne, que obviamente o cara não estava falando isso, isso não existe, e outras coisas desse tipo, então, o problema não era de qualidade da carne, mas como foi realizada a comunicação.” [...] outro problema tipo, o vereador que é dono da rede de TV ou o cara que é dono da rede de frigoríficos é dono da outra retransmissora, então isso é um pouquinho problema. Eu acho que isso é o que dá mais problema e o público mais ofensor nesse momento, para gente, além da questão política toda, da questão do cenário, é a imprensa mesmo. Se você for parar para pensar, é a imprensa. E imprensa, quanto falo imprensa, também é rede social, por exemplo, como eu estava falando do LinkedIn.” (Rita)

De modo geral também encontramos situações onde os interesses de parcerias comerciais influenciam a decisão do ator, o segmento de frigoríficos emprega muitas pessoas e trabalha diretamente com o agronegócio que também tem um potencial financeiro na economia brasileira. Pedro relata uma situação que gera conflitos de interesses, em sua experiência:

“Que já aconteceu de, sei lá, encontrarem uma carne estragada numa rede X, né, que não anuncia no Correio do Povo, e ai vai lá no Correio do Povo e faz uma matéria descendo o pau, mas essa matéria sai bem menor na Zero Hora, porque essa grande rede de supermercados tá anunciando lá na Zero Hora. Então também tem esse interesse as vezes né.” (Pedro)

Em entrevista com o executivo de uma das empresas apontadas como um dos atores primários pode ser observado que o ponto preocupante para esse profissional, não era o fato de ter ou não a responsabilidade naquele momento, antes, era o efeito de que uma notícia colocada de maneira errada fosse trazer

maiores danos à companhia. O fato de que o nome da notícia era “carne fraca”, em si já transmitia uma imagem pejorativa do produto. O mesmo raciocínio já vinha afetando algumas ações da empresa ao analisar o quão prejudicial poderia ser uma notícia entendida de forma errada. Rita, como executiva de um dos frigoríficos citados pelas investigações, relata ainda outro caso em que a companhia já demonstrava preocupação com uma possível notícia deturpada:

“[...] A mídia errada prejudica muito... por exemplo, de trabalho escravo, a gente tem o maior sistema de monitoramento de fornecedor do mundo... contra o desmatamento na Amazônia, a gente tem um satélite por exemplo para vigiar o que estão fazendo nossos fornecedores.” (Rita)

De acordo com Mamou (1992) as crises se expressam segundo modelos que lhes permitem serem reconhecidos pelos meios de comunicação, e dessa forma, o modo que se expressam tem como objetivo se transformarem em espetáculo. Profissionais da área de marketing podem utilizar a mídia para até certo ponto “redirecionar” um andamento de uma crise, e João faz o seguinte raciocínio:

“O modo como tu vende teu produto vai fazer você ter mais ou menos audiência, e tendo mais audiência, mais credibilidade, mais faturamento. O jornalismo no Brasil é um dos melhores do mundo... Pense, em um problema de imagem de uma grande marca, onde você vai querer anunciar?” (João)

Outro ator que necessitou surgir no cenário, foi o governo, dada a redução de impostos como a eminência de um colapso financeiro no país, necessitava de uma intervenção política imediata. O Ministério da Agricultura enviou funcionários do departamento jurídico para a sede da Polícia Federal em Curitiba, a fim de obter os laudos que comprovariam a adulteração de produtos apontados pelas investigações. O secretário executivo, Eumar Novacki, afirmou que o ministério apoia a investigação e a operação, mas há uma grande preocupação com a forma como ela foi divulgada, o próprio ministro da Agricultura expressou opinião a respeito das interpretações realizadas pela Polícia Federal:

“Isso de misturar papelão na carne é uma insanidade, uma idiotice. As empresas investiram milhões de dólares, demoram mais de 10 anos para

consolidar mercado. E vão misturar papelão na carne? Pelo amor de Deus” (Blairo Maggi, Ministro da Agricultura)²¹

Em alguns dias posteriores aos anúncios da Polícia Federal, em entrevista coletiva o presidente Michel Temer fez a afirmação de que “a crise da carne causou um embaraço econômico ao Brasil”²². Minimizar as irregularidades e criticar a atuação da Polícia Federal foi usada como estratégia na tentativa de evitar um impacto ainda maior nas exportações, e na visão do governo, a forma equivocada de como a Polícia Federal entendeu o assunto e disponibilizou para a população, também é compartilhada por parte dos entrevistados, como relata Marcos:

“Nós da indústria sabíamos que eles tavam falando bobagem, exemplo, “ah tão misturando papelão na CMS” é uma forma que tu não pode levar papelão junto com, dentro da produção, são coisas muito básica”. (Marcos)

O próprio presidente da república e seus principais líderes “arregaçaram as mangas”, e chamaram boa parte da responsabilidade através de notas, reuniões e encontros para promover segurança e explicações quanto ao consumo seguro das carnes brasileiras. Embaixadores dos países importadores de carnes, no dia 19 de março, dois dias após o anúncio da Polícia Federal, realizaram reunião com o presidente brasileiro que no final realizou um convite aos presentes para que jantassem um rodizio de carnes em Brasília.

²¹ A reportagem na íntegra do ministro concedida a repórteres 1 dia após a divulgação das investigações pela Polícia Federal, pode ser conferida na íntegra em: <https://oglobo.globo.com>

²² A entrevista pode ser conferida na íntegra em: <http://g1.globo.com/globo-news/jornal-globo-news/videos/v/michel-temer-diz-que-alarde-da-carne-fraca-causa-embaraco-economico-ao-brasil/5740780/>

Figura 11 – Jantar em churrascaria entre presidente brasileiro e embaixadores dos países importadores de carnes brasileiras



Fonte: jornal do comércio (2017)

O Jornal do Comércio, assim como grande parte dos jornais brasileiros, e muitos estrangeiros apresentou a matéria do convite que o presidente Michel Temer estendeu a representantes do setor agropecuário e embaixadores dos países importadores de carnes brasileiras para um jantar em uma churrascaria de Brasília.²³

O governo brasileiro necessitou agir de forma rápida, pela pressão recebida de outras entidades, talvez por esperarem demais do governo, talvez por entenderem que não teriam forças políticas suficientes para reduzir a crise na velocidade necessária, mas o fato é que uma relativa parte da economia estava em questão naquele momento. Vários setores foram afetados como lembra Marcos:

²³ Reportagem na íntegra sobre o almoço do presidente com os embaixadores pode ser conferida em http://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2017/03/economia/552611-temer-janta-em-churrascaria-com-ministros-e-embaixadores-neste-domingo.html

[...] O cara da embalagem ou da indústria. A indústria de equipamentos... Tá, então o que que aconteceu no momento da crise. Todo esse conjunto, aí depende de cada segmento. O segmento da carne, através da BPA, que se posicionou, ou das indústrias as FIERGs, no caso do Rio Grande do Sul. Os órgãos de São Paulo, FIESP, cada um com suas entidades pressionou o governo para que se resolvesse logo, tá. Então o governo foi obrigado a agir rapidamente. Porque através das entidades de cada um representando, da indústria, vamos dizer da embalagem, do milho, da soja, todo mundo foi pro governo, porque todo mundo isso foi afetado. E por quê? Porque a agroindústria, a agropecuária, a produção de grãos que tá levando o Brasil. (Marcos)

Entre os entrevistados, foi encontrado opiniões divergentes em relação a qual postura o governo deveria adotar mediante dificuldades apresentadas em um determinado setor, enquanto alguns esperam que o governo atue em uma posição como regulador daquele mercado, outros entendem que o governo deve assumir o controle da situação tomando ações necessárias para reverter o quadro de uma crise, conforme apontado em entrevistas:

“Eu acho que o governo... ele teria forças sim, afinal é o governo né... O governo que regula esse setor né, o governo deveria ter chamado pra si a responsabilidade logo no início.” (Pedro)

“A minha visão da função do governo, a função de governo é dar saúde, educação e relação, por isso que se criou um monte de agências, “CARAS”²⁴, para regular, [...] eu espero que o governo crie e... seja o regulador dessa relação fornecedor, cliente e mercado. Acho que é uma função do governo”. (Lucas)

Nos eventos seguintes, o governo Brasileiro realizou várias tarefas na tentativa de redução de danos, fez notas à imprensa, pedidos à OMC, concedeu entrevistas, vídeo conferências, promessas, acordos entre outras. Foi elaborada uma tabela com as principais ações do governo, durante os dias subsequentes à divulgação da Polícia Federal, em detrimento dos efeitos da operação carne-fraca, que está apresentado no Quadro 12:

²⁴ A expressão utilizada “CARAS”, nesse contexto referiu-se a indignação do entrevistado quanto ao custo financeiro envolvido para manter as agências.

Quadro 12 – Principais ações do governo posteriores à deflagração da operação

Quem	Quando	Pauta
Secretário executivo	17/03	Anuncio de que MAPA interdita frigoríficos e afasta 33 servidores.
Ministro da Agricultura e Presidente da republica	18/03	Através de notas, minimiza grampo que flagrou ministro.
Ministro da Agricultura e Presidente da republica	19/03	Reunião com embaixadores dos países importadores de carne brasileira. Ministro anuncia que: “Nada sairá desses frigoríficos sem autorização expressa de nossos auditores...”
Presidente da republica	19/03	Convite para janta em churrascaria estendido para embaixadores dos países importadores de carne brasileira.
MAPA	19/03	Divulga medidas sobre frigoríficos e servidores investigados.
Polícia Federal		A PF divulgou uma nota, afirmando que as irregularidades apuradas são “pontuais” e “não representam um mau funcionamento generalizado do sistema de integridade sanitário brasileiro”.
Ministro da Agricultura	21/03	Visita uma das plantas apontadas nas investigações, na cidade de Lapa (PR).
MAPA	22/03	O governo brasileiro se manifestou no comitê sobre medidas sanitárias e fitossanitárias da

		Organização Mundial do Comércio (OMC).
Ministro da Agricultura	22/03	O Brasil comunicou a todos os países que compram carnes dos 21 frigoríficos investigados pela Polícia Federal a suspensão dos seus registros de exportação.
Ministro da Agricultura, secretário executivo do MAPA, e de Defesa Agropecuária	22/03	Participa de inspeção de carnes em supermercado de Brasília, procuram tranquilizar consumidores sobre a qualidade da carne brasileira.
Ministro da agricultura e a comissões de Agricultura e de Economia do Senado	22/03	Audiência conjunta com autoridades de governo de países importadores de carne do país para explicar a real dimensão das investigações da PF e as iniciativas que têm tomado
Ministro da Agricultura	23/03	Entrevista a correspondentes estrangeiros por videoconferência Ressaltou: “Estamos com uma força-tarefa... repassando todo o nosso sistema para ter certeza absoluta de que o que aconteceu está restrito à parte burocrática.”
Ministro da agricultura	23/03	Visita frigorífico em Goiás acompanhado de jornalistas da China.
Ministério da Agricultura	24/03	Relatório à Angola e Lêmen sobre balanço das auditorias.
Ministro da agricultura	27/03	Vídeo conferência com Hong Kong
Ministro da Agricultura	27/03	Aponta balanço da força-tarefa de inspeção do MAPA. Destaca: “Das amostras analisadas, não há nenhuma anormalidade que possa fazer mal à

		saúde humana”.
Ministro da agricultura e comissário para Saúde e Segurança Alimentar da EU	28/03	Após reunião o ministro relata: “Eles pensam que há papelão e produtos cancerígenos na carne”, ... “Mostramos tudo o que está acontecendo com documentos, mas vamos dar mais detalhes...”
Ministro da agricultura	29/03	Entrevista no Palácio do Planalto e comunicado de que no próximo mês serão iniciadas missões ao exterior para reverter a imagem da carne do Brasil entre os países importadores.
Presidente da republica	29/03	Lançamento do novo Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal (RIISPOA).
Ministro da Agricultura e presidente da Embrapa	30/03	Inaugura-se o Laboratório de Biossegurança que é considerado o mais moderno da América Latina, sendo o primeiro de alto nível de biossegurança voltado para a pesquisa, desenvolvimento e inovação em bovinos, aves e suínos.
Ministro da Agricultura e líderes da cadeia produtiva	30/03	Visita à 79ª ExpoGrande, em Mato Grosso do Sul. Em entrevista a jornalistas, ele : “O Ministério da Agricultura vai ser o mais transparente possível...”
Ministro da Agricultura	03/04	participou, nesta segunda-feira (3), da abertura da Feira Tecnoshow, em Rio Verde (GO). “O ministério da Agricultura está atento, estamos tomando todas as providências e, assim que resolver, vamos liberar para voltar a trabalhar. Mas nada vai ficar um parecer técnico. Não tem nesse momento solução política para problemas que aqui

		se apresentaram”.
Ministro da agricultura	05/04	Reunião Ordinária do Conselho Agropecuário do Sul (CAS), em Buenos Aires, O ministro aproveitou o final da reunião para informar que a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) deverá apresentar, até o fim do ano, pesquisa com a produção de carne com emissão zero de carbono.
Ministério da Agricultura	06/04	apresentou nesta quinta-feira (6) novo balanço das auditorias e cancela registros do SIF e estende auditorias a mais estados.
Ministro da Agricultura	07/04	Visita a 24ª Expofeira Nacional da Cebola, (SC) “Estamos com a situação sob controle, com uma força-tarefa...”
Ministro da agricultura	19/04	Audiência com o vice-ministro da Agricultura da Rússia, realiza políticas de comércio para que a Rússia aumente a venda de pescados no Brasil, e o Brasil aumente a venda de carne para a Rússia.

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Nessa maratona de explicações, e ações, o governo focalizou seus maiores esforços em esclarecer que os áudios divulgados se tratavam de falhas de interpretação por parte da Polícia Federal e reiteravam os números relativos à operação Carne Fraca para enfatizar que os frigoríficos em investigação são apenas uma pequena parcela da indústria brasileira. Do total de 4.837 plantas fiscalizadas pelo CIF, apenas 21 estavam sob investigação. No Brasil há mais de 11 mil servidores no Ministério da Agricultura e 2,3 mil agentes fiscais, sendo que o desvio apontado foi de 33 servidores. Por mais de uma vez em entrevistas o ministro usava a expressão “exageros” do modo como às notícias foram divulgados, e sempre

passou a levar a questão intrínseca nas operações para a questão sobre a conduta das pessoas, mas não em questão sanitária. Esse modo de racionalizar foi encarado como real e repassado por outras pessoas também influenciadoras de opinião, como o jornalista Reinaldo Azevedo, que em entrevista à revista veja faz comparações considerando que existem 4.800 estabelecimentos que processam carne no país, e que somente 21 foram os envolvidos, o que corresponde a 0,437% do total. Ainda continua explicando que desses 21, os que acabaram interditados foram 03, ou seja 0,0625% do total de plantas frigoríficas instaladas no país.

Importante reconhecer que nessa situação está aplicada a teoria da mudança que pode ocorrer em um *stakeholder*, conforme Mitchell, Agle e Wood (1997), que afirma de que esses *stakeholders* podem assumir papéis diferentes durante uma crise, visto que o governo nesse momento está alterando seu papel de regulador (MITROFF et al, 1993), e assumindo um papel de aliado, podendo chegar a herói na atenuação dos efeitos da crise.

A maneira como os diversos assuntos foram abordados transmite a sensação de a estrutura da tática para driblar a crise foi desfocar o principal assunto que preocupava os compradores. Para profissionais de marketing, esse tipo de prática no dia-a-dia já acontece, um exemplo foi relatado sobre o fuzil de assalto conhecido como AK-47 e produzido na União Soviética pela indústria estatal IZH, como João relaciona em sua entrevista:

“[...] , por exemplo, desarmamento, a AK-47 é uma empresa conhecida por fazer a AK-47, bem sabe qual é o slogan dele hoje? É a arma da paz, porque é através dela que se consegue derrotar o terrorismo.” (João)

Se todos os profissionais das diversas áreas envolvidas concordam ou não, pode-se levar a inúmeras discussões, mas que como consequência das ações do governo em atuar de forma rápida na crise da carne, procurando ofuscar problemas de qualidade, mostrando punições aos culpados, abrindo as portas para responder questionamentos, entre outras ações, foi um dos fatores com que as portas das exportações fossem sendo abertas gradativamente.

Outro ator, que teve impacto nesse cenário, foram os concorrentes dos frigoríficos citados, onde se podem considerar dois cenários: concorrentes estrangeiros, e concorrentes nacionais. Para os concorrentes estrangeiros o cenário apontava um motivo para incentivar a retaliação às carnes brasileiras, conforme noticia o jornal Estadão de 18 de março de 2017, os concorrentes estrangeiros, em seus respectivos países, acionariam as agências sanitárias visando barrar a entrada do produto brasileiro.

As investigações deflagradas pela operação carne fraca deu ânimo aos produtores agropecuários europeus, que visualizam o avanço das negociações de um tratado de livre-comércio entre a União Europeia (UE) e o Mercosul (Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai). Entretanto, a principal associação de produtores europeus, a Copa-Cogeca, protegendo os interesses de produtores locais, se pronunciou com uma carta enviada pelo secretário-geral da Copa-Cogeca, Pekka Pesonen, solicitando garantias:

“A respeito das conversações comerciais com o Mercosul, enviamos uma carta à Comissão Europeia pedindo que sejam cumpridas nossas normas de segurança e que os países do Mercosul garantam o rastreo individual do gado”... (Pekka Pesonen).

O jornal Le Monde noticiou em 29 de março que os portos da União Europeia estariam realizando inspeções mais apuradas nas carnes provenientes do Brasil. Essa inspeção mais aprofundada, por uma questão de processo, faria com que cada contêiner aumentasse seu prazo para descarregamento e como um “efeito cascata” durante certo período poderia comprometer a saída de navios do Brasil.

Conforme o jornal O Globo de 20 de março de 2017, a China, maior importador de carnes brasileiras, também sob pressão de outros concorrentes internacionais, decidiu suspender temporariamente os carregamentos de carnes brasileiras que desembarcariam no país. O governo brasileiro foi comunicado oficialmente pela China que o país asiático não desembarcaria as carnes importadas do Brasil, até receber as informações requeridas, assim, os containers chegariam aos portos chineses e não seriam descarregados.

No Brasil, os concorrentes dos frigoríficos citados, ao contrário dos estrangeiros, observaram que as dificuldades oriundas da operação também chegaram a eles, e acabaram sendo impactados independentemente de terem sido citados ou não, conforme relatado em entrevistas:

“A primeira reação do mercado, nesse caso, é de cortar as exportações. Então... você tinha aqui a situação, mas não encontra onde o mercado pode ser faturado e as estocagens não são encontradas, que primeiramente foi requisitada pelas empresas e os espaços estavam ficando pequenos. Em seguida veio fusão... uma coesão de informações. Mas muito difícil isso aí.”
(José)

Esse problema foi uma das situações enfrentadas pelo José, e conforme explica em entrevista, após a liberação das carnes congeladas para exportação pelo frigorífico, existiu outra corrente de trabalho, que envolvia o processo logístico até a chegada no porto de destino. Como qualquer outro segmento, a cadeia produtiva de carne é acometida por problemas de logística de transportes, levando em conta que conforme dados da ANTT, 60% da produção brasileira é escoada através do sistema rodoviário, são enfrentadas condições precárias das vias, a deficiente infraestrutura portuária para carga refrigerada e falta de disponibilidade de contêineres. Essa situação de instabilidade gera insegurança de novos pedidos, bem como a desconfiança de que o sistema comum todo voltará a trabalhar na normalidade, conforme cita José: “O europeu já é difícil de trabalhar em condições normais, imagina nesse contexto que estamos vivendo né.”

Uma parte significativa dos frigoríficos no Brasil, desde sua inauguração, começa fazendo planos e adequações para obter a licença de exportação, são listas de solicitações sanitárias e equipamentos para conseguir a habilitação para exportar. Depois que se consegue essa licença existe um investimento em área de marketing e estrutura comercial externa para procurar compradores nesse mercado competitivo, e esse trabalho pode ir por “água a baixo” se o cliente perde a confiança no fornecedor desenvolvido a quilômetros de distância, como nos explica um proprietário de uma planta frigorífica no norte do estado do Paraná.

[...] porque você tem um parceiro lá fora, tem uma situação, vamos falar assim... quando você vê né a sua empresa, bem colocada no mercado e que aposta todas as fichas na exportação, você tem um mercado, você constrói uma imagem muito forte, que ofereceu credibilidade ao seu cliente

por aquilo que você faz há tempo... Imediatamente a empresa se viu assim: e agora, onde vai ser colocado esse produto? Como vai ficar o mercado, será interno? Refletindo também no consumismo; o cliente interno colocou o pé no freio e viu um momento propício para explorar essa situação. E até isso normalizar, você fica muito apreensivo” (José)

“[...] E o lado ruim de tudo isso que aconteceu da Carne Fraca é que a imagem sanitária daquilo que tu produz que é carne ela foi afetada por que acha que tinha contaminação, que tu fazia falcatrua, injetava produtos, conservantes, o que não era uma coisa muito real... que aconteceu agora que toda a fiscalização também, que antes era meia relapsa, ela botou o regulamento debaixo do braço e tá aplicando em tudo que é frigorífico, como foi lá no incêndio da Kiss²⁵. Para nós, isso cria uma dificuldade para o mercado de carne, fez com que se reduzisse o volume de carne ofertada no mercado.” (Marcos)

Através dos relatos, fica evidenciada a situação de instabilidade tanto comercial como estratégica da empresa, o sentimento de insegurança quanto ao futuro próximo afeta às decisões dos empresários. E como consequência a operação da Polícia Federal, após o início das atividades os frigoríficos passaram a enfrentar fiscalizações mais rígidas. Mas os efeitos ainda se sobrepuseram sobre outros personagens, porque a rede necessária para se manter uma única linha de processamento de carnes é composta de vários fornecedores de materiais e equipamentos. Considerando-se nesse argumento um frigorífico de abate de bovinos, há de um lado um rol de fornecedores que trabalham no fornecimento da matéria prima, como pecuaristas e associações, e de outro lado, inúmeros outros fornecedores oferecendo produtos, como máquinas e equipamentos, e serviços para que o frigorífico transforme o animal abatido em itens fracionados que atendam às exigências do mercado.

Esses primeiros fornecedores da matéria prima sentiram os efeitos da crise da carne em dois momentos, primeiro na redução repentina do fornecimento animal, que em muitos casos paralisaram as atividades, e em um segundo momento com o receio e desconfiança de que novas vendas teriam seu fluxo de pagamento honrado. Em ambos os casos, esses fornecedores também reduziram suas despesas e aguardaram o desenrolar dos acontecimentos.

²⁵ O incêndio na boate Kiss, em Santa Maria, ocorreu na madrugada do dia 27 de janeiro de 2013. A tragédia matou 242 pessoas, o Ministério Público denunciou 43 pessoas por denúncias de falsificação de assinaturas e outros documentos para permitir a abertura da boate. Foi criada uma nova lei estadual de prevenção a incêndios e aprovada e sancionada em dezembro de 2013, e o corpo de bombeiro ficou conhecido por endurecer as fiscalizações e punições.

Figura 12 – JBS vai suspender compra de bois



22/03/2017 12h05 - Atualizado em 22/03/2017 14h55

Acrimat diz que JBS vai suspender compra de bois para abate por 3 dias

Para diretor da entidade em MT, produtor sente o impacto de imediato. JBS informou que abate previsto está sendo feito e que avalia o mercado.

Pollyana Araújo
Do G1 MT

[FACEBOOK](#) [TWITTER](#) [G+](#) [PIN](#)

A Associação de Criadores de Gado de **Mato Grosso** (Acrimat) afirmou ter recebido um comunicado da JBS informando sobre a suspensão temporária da compra de bovinos para abate nas 11 plantas frigoríficas da empresa em Mato Grosso, após a Operação Carne Fraca, deflagrada pela Polícia Federal, na semana passada.

A assessoria da JBS informou ao **G1** que o abate continua sendo feito conforme o previsto para a semana. "A companhia esclarece, no entanto, que está avaliando o mercado e irá adotar as medidas necessárias para adequação do volume de produção à demanda de mercado", diz.

Fonte: G1 (2017)

Embora a notícia afirmasse que iriam ser suspensas por 3 dias os abates dos animais, no interior da matéria já se afirmava que outras unidades já estavam com a produção suspensa desde o dia anterior. Na mesma ocasião, o diretor da Acrimat em entrevista ao G1, fez o seguinte comentário:

"O produtor já se programa. Pensa, vou abater tal dia e receber tal dia, tudo isso é programado e, quando acontece algo assim, quebra a estrutura do negócio, então não sabe como vai honrar o seu compromisso, onde abater os animais", (Luciano Vacari)

Juntamente a esse momento de incerteza, por estratégia de administração, algumas unidades frigoríficas comunicaram a necessidade de ajustes na condição de pagamento junto aos produtores rurais, aumentando o prazo do pagamento acordado e solicitando uma redução nos preços pagos aos criadores. Para a associação do setor "o momento necessita precaução, cautela, até a normalização do mercado, tanto para a indústria quanto para o produtor". Também entendem que

devido o momento, as empresas poderiam utilizar o sentimento de insegurança do produtor para tirar proveito econômico.

De acordo com o modelo *stakeholder salience*, para as associações que aqui expressam suas preocupações e apoiam o produtor rural, possuem um atributo de legitimidade, uma vez que seus questionamentos são apropriados dentro de um sistema de normas, valores, crenças (SUCHMAN, 1995). Uma parte grande dos produtores de gado não tem alternativas devido a localização de suas fazendas e possuem apenas 1 ou 2 frigoríficos compradores. Muitos produtores estavam contabilizando prejuízos porque as empresas frigoríficas decidiram parar o abate e na retomada produzir com 35% a menos. Na cidade de Pontes Lacerda no Mato Grosso do Sul, um criador de gado faz o seguinte relato:

"Estou perdido e não pensei numa alternativa. Meu pai trabalha com bois para abate há 20 anos e nunca passamos por uma situação como essa" "Na sexta-feira passada, eu entrei em contato com a JBS para vender esses animais e me disseram que a compra estava suspensa. Então, há uma semana são 500 bois comendo sendo que poderiam já ter sido entregues". (Márcio Braga, produtor, em entrevista ao G1)²⁶

No caso do produtor entrevistado, sua produção é baseada em gado de semi-confinamento²⁷, e conforme relatado pelo produtor Márcio Braga, 500 bois retidos na fazenda durante uma semana, lhe acomete de uma preocupação quanto ao movimento financeiro, pois para esse produtor o prejuízo é estimado em R\$ 5,00 por cabeça por dia, conforme entrevista. Conforme teoria *stakeholder salience*, a legitimidade demonstrada aqui através de cumprimento dos compromissos ora assumidos, é um bem social desejável, que pode ser definida e negociada de maneiras diferentes em variados níveis da organização social (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Esses níveis, segundo Wood (1991), são o individual, o organizacional e o social.

²⁶ A entrevista e reportagem podem ser conferidas na íntegra em <http://g1.globo.com/mato-grosso/noticia/2017/03/com-bois-para-venda-pecuaristas-tem-prejuizos-com-suspensao-de-abate.html>

²⁷ O semiconfinamento é uma atividade que concentra cabeças de gado para engorda em espaço reduzido, misto com área de pastagem para engorda e recebe como reforço um concentrado que é oferecido em cochos.

Existe uma preocupação com toda a cadeia produtora, uma vez que, a exemplo quantitativo, em 2016 os frigoríficos fiscalizados pelo SIF obtiveram uma média de abate de 0,95 bovino, 1,34 suíno e 161 frangos por segundo, conforme dados divulgados pela Agência IBGE em 15 de março de 2017. Se for considerada uma suspensão de 50% do abate de bovino por uma semana, usando os dados de custos apresentados pelo produtor Márcio Braga, o valor do prejuízo calculado apenas para os produtores rurais ultrapassaria R\$ 3.024.000,00 durante 7 dias.

Esses problemas são refletidos em toda a cadeia, e no caso do ruralista ele passou a ter dificuldades de pagar pelos serviços que mantem a fazenda produtiva, como medicamentos dos animais, ração, mão de obra, combustíveis, genética, entre outros. Essa situação foi reconhecida por Rita, que menciona que a situação foi utilizada pela mídia para influenciar os fornecedores de gado.

“[...]O que acontece é que assim, você foi pagando normal e o fornecedor de gado que vendia a trinta dias ficou com medo, "pô, vocês estão falando que vocês vão quebrar, to te dando gado e eu não to...". E muitos programas de rádio, jornais locais falando: não venda mais gado ...” (Rita)

O que Rita argumenta acima, válida com o que Yves Mamou (1992) expressou, ao incluir a imprensa como agravante das crises, pela capacidade de tornar público eventos muitas vezes restrito ao interior da organização e que a publicidade da crise e a exposição negativa na mídia acabam por agravar a situação.

Além do fornecimento do campo, o frigorífico necessita de um amplo rol de fornecedores da área industrial, e anteriormente à operação Carne Fraca, o Brasil, já vinha apresentando retração na indústria de desenvolvimento de tecnologia e de transformação de máquinas, e mesmo que muitas máquinas e equipamentos para os frigoríficos tenham origem estrangeira, ainda assim, muitas delas possuem partes desenvolvidas e produzidas no Brasil. A indústria interna já vinha sofrendo a sua própria crise com recessos em sequência, dados retirados do IBGE apontam para a redução da participação da indústria no PIB Brasileiro em anos anteriores.

Gráfico 09 – Evolução da participação da indústria no PIB do Brasil no período de 1947 a 2017 em percentual



Fonte: IBGE

Em 2017, a participação da indústria no PIB do Brasil, alcançou seu menor percentual, com apenas 21,5% do montante do PIB do país. E quando se analisa o período específico da operação carne fraca, fica ainda mais evidente traçar um paralelo entre a operação da Polícia Federal e a variação mensal da produção física brasileira, que de acordo com o gráfico anterior, já vinha em declínio desde meados da década de 1990.

Gráfico 10 – Variação mensal da produção física da indústria em percentual



Fonte: IBGE (2018)

O gráfico anterior tem seus indicadores relacionados diretamente ao mês anterior em percentual, e pode-se verificar que em destaque, está o mês de Março de 2017 que apresenta um recuo em relação ao mês anterior de 2,5%, mês da operação Carne Fraca. Para fornecedores da cadeia da carne, isso pode ser preocupante, uma vez que, a CNI em seu relatório “A indústria em Números” de 2018, descreve que 23% de tudo que a indústria de transformação produziu no ano de 2015 foi destinado a cadeia de alimentos e bebidas.

Em entrevistas realizadas com profissionais ligados a essa indústria de transformação, pode-se observar comportamentos estratégicos diferentes, pode-se perceber a diferença entre indústrias que tem conceitos modernos de gestão e como se comportaram, assim como outras que tem longa data de existência em administração familiar. Lucas que atua como um diretor de empresa multinacional, com metas e processos bem definidos aponta o seguinte raciocínio em relação ao comportamento comercial e estratégico da empresa:

“[...] conversamos, tomamos algumas decisões administrativas, “vamos ter que ter tal cuidado a partir de agora... Então, a gente analisa o percentual desse mercado, o impacto das vendas da empresa como um todo e a gente

analisa qual posição vamos tomar, vamos esquecer desse mercado por um tempo, por exemplo. Se o mercado não está comprador, nós temos que focar energia em mercados compradores, a gente tem que readequar a postura comercial e a forma de agir. (Lucas)

A empresa que o entrevistado acima trabalha, é especializada em tratamento de ar, controle da qualidade nos quesitos de temperatura umidade, pressão e impurezas. Em conversa soubesse que a empresa mudou o foco da indústria de alimentos para a indústria farmacêutica, que conforme o entrevistado, foi uma grata surpresa, uma vez que encontraram um mercado menos competitivo e puderam trabalhar com margens melhores, o que muda a configuração do mercado posterior. Pois em seu caso no Brasil tem-se apenas outro concorrente para a área de avicultura, assim posteriormente quando o mercado de carnes reagir e novas compras forem solicitadas irão de forma estratégica não admitir margens menores, visto que diminuiriam sua dependência. Em uma das entrevistas com um dos experts em Branding e Gerenciamento de crises, foi relatado algo similar por uma das empresas a quais presta consultoria.

“Atores coadjuvantes podem tomar ações para proteger seus interesses. Tem um cliente meu que faz bombas de água, são focados em grandes projetos, atendiam empresas que tiveram o problema da crise, como Petrobras e frigoríficos. Quando começou esse movimento da crise, focamos todos nossos esforços em irrigação no nordeste e mineradoras. Se eu tenho uma empresa estruturada para atender um mercado e minha empresa tem 30% de faturamento para aquele mercado e as vendas são suspensas do dia para a noite, o endividamento é rápido e posso quebrar a empresa. Essa nossa virada de canhões, nos proporcionou desenvolvermos 3 novos produtos. Então continuamos com todas as bombas das plantas frigoríficas e petroleira, mas abrimos um leque que antes não havíamos enxergado, e tomamos gosto, fomos olhar outros mercados ainda e verificamos que o consumo de vinho estava alto, então passamos a atender vinícolas no Rio Grande do Sul e no Uruguai, coisa que não estávamos trabalhando antes. Outro fator que ajudou foi um incremento realizado na área de peças e manutenção, assim fortalecemos a área de serviços, e passamos a realizar manutenções inclusive em equipamentos fabricados por concorrentes.” (João)

Essa entrevista aponta para possível um problema futuro ao frigorífico, fornecedores que estão atualmente em um grau de dependência na cadeia, podem ao ser afetados pela crise e buscarem novos parceiros comerciais diminuir sua dependência e por fim diminuir seus recursos em pesquisa e desenvolvimento, e em desinteresse pelo fornecimento desses materiais.

Foi encontrado, por outro lado, alguns fornecedores que acreditam nessa sazonalidade do mercado e preparam suas indústrias para suportar eventuais crises. Em entrevista com Carlos, proprietário de uma empresa que começou de forma familiar a mais de 60 anos, faz a seguinte colocação:

“[...] tomar alguma ação não com receio de que isso aí vai vir respingando. Não, isso não faço. Não faço porque na verdade, é que a gente aqui é ahn... Eu acho que as fábricas são muito elásticas viu se tem uma encomenda você pode vender 10 milhões num mês como pode vender 2 milhões no outro, mas é só seguir você vai se ajustando a esse tipo de coisa entende? Mas é, durante toda a e a nossa trajetória do nesse segmento aqui nós é e as coisas sempre, as crises sempre foram mais lentas entende? As dificuldades nós tivemos na década de 90 em grande no nosso circuito ou revendo a prova real, aumento de consumo o aumento de consumo muito grande 94 na real, 95,96 o movimento.” (Carlos)

O relato anterior vem de um profissional que já acompanhou várias crises e dificuldades no Brasil, e que por experiência prepara sua empresa para momentos de quedas nas vendas, o que parece existir certa sazonalidade nesse mercado. Quando abordamos *stakeholder* na crise é importante reconhecer que dependendo da fase que encontra, do tipo de atribuição que possui, conforme o modelo *stakeholder salience*, de Mitchell, Agle e Wood (1997), esses personagens podem assumir papéis diferentes ao longo do processo de crise, atuando como aliados, vilões, vítimas, heróis, amigos e até mesmo como inimigos. O competente gerenciamento dos gestores diante dos *stakeholders* na crise é que provavelmente definirá a posição que ele ocupará. De acordo com Mitroff and Pearson (1993) os *stakeholder* em sua classificação típica possuem uma relação funcional com a empresa, que é retratado nas figuras a seguir:

Figura 13 – Stakeholders funcionais da Organização



Fonte: Mitroff and Pearson (1993)

A figura 13 demonstra uma representação com os *stakeholders* feita por Mitroff and Pearson (1993), nela são caracterizados os *stakeholders* independente de seus atributos, em uma relação de funcional com o ator central. Nesse caso, a figura auxilia gestores e pesquisadores a colocarem visualmente quem são esses atores. Durante o processo de gestão, uma análise da figura 13 juntamente com a figura 14, pode auxiliar o profissional a identificar possíveis fragilidades, e através do movimento apresentado, confirmar a teoria de autores como Mitchell, Agle e Wood (1997).

Figura 14 – Papéis Arquétipos dos *Stakeholders* Organizacionais



Fonte: Adaptação de Mitroff and Pearson (1993)

O que se percebe nessa figura é a mudança de estado e o desaparecimento de alguns *stakeholders* em relação a figura 14, o que foi comprovado nesse trabalho. Quando se verificou que *stakeholders* como o governo assumiu arquétipos e tornou-se aliado e talvez salvador de todo um segmento. Também anteriormente nas entrevistas observamos que alguns fornecedores *stakeholders* estavam alterando a estratégia comercial e que se dedicariam a outros segmentos. Também no caso das mídias que trabalhavam ao lado dos frigoríficos, mas que se tornaram vilões ao repassar notícias não confirmadas. Ainda foi apresentado o caso de produtores, que antes da crise estavam em uma posição de fornecedores, mas que durante a crise seu posicionamento passa a ser mais comparável a vítimas. Todas essas análises podem auxiliar gestores a preverem ações em uma possível crise de imagem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse capítulo é demonstrar as ponderações do presente estudo, que ficarão divididas em 5 etapas. A primeira etapa aborda a síntese dos resultados, apresentando os principais resultados do estudo. A segunda parte apresenta potenciais contribuições teóricas, a terceira etapa aborda sobre possíveis implicações gerenciais, a quarta etapa discorre limitações do estudo e por fim, a quinta parte apresenta sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Síntese dos Resultados

Com base no relatório Perspectivas Agrícolas 2015-2024 (FAO), o Brasil ocupará a posição de principal exportador de alimentos. O segmento de carnes já vinha caminhando para esse patamar, como no caso da carne bovina que teve aumento de 734% em 14 anos. No ano de 2017 o Brasil já foi considerado o maior exportador de carnes do mundo, seguindo normas internacionais e rigorosas de inspeção sanitária, lhe proporcionando a venda para mais de 150 países. Entretanto, essa posição de abundância de negócios andava em sentido oposto a economia brasileira que os anos de 2015 e 2016 juntos, marcaram o maior período de recessão da história nacional. Em 2017 o país estava lentamente recuperando um crescimento na ordem de 1%, e com especial destaque ao agronegócio que tem uma participação de 21% do PIB brasileiro e com destaque para as exportações de carnes que estavam representando mais de 7,3% de tudo o que o país exportava. Esse segmento de carnes possui uma cadeia de fornecedores de equipamentos, farmacêutico, logística, entre outros que ocupam a função de *stakeholders*. Todos esses atores tiveram visibilidade nacional e estrangeira, quando em 17 de março de 2017, a Polícia Federal brasileira, realizou a operação Carne Fraca, que investigou um sistema de corrupção em frigoríficos que pagaram propinas para agentes fiscalizadores e esses realizam um relaxamento nas fiscalizações e auditorias, e como um dos efeitos, desencadeou-se uma crise de imagem promovendo dúvidas aos clientes de que se a carne brasileira era mesmo segura para o consumo. Como consequência a reação do mercado consumidor, houve queda nas exportações, sendo que no final da primeira semana após a deflagração da operação, a

Associação Brasileira de Proteína Animal, já contabilizava prejuízos estimados em U\$\$ 130 milhões.

Justo no momento que o agronegócio se firmava como um dos pilares da economia brasileira, puxando lentamente a economia para cima e deixar para traz os dois piores anos econômicos registrados pelo IBGE, o setor começa a vivenciar uma crise de imagem, que além do valor reduzido em vendas e arrecadação poderia impactar a vida de mais de 6 milhões de pessoas que trabalham diretamente e indiretamente no segmento de carnes, conforme relatório do IBGE (2017). As investigações envolveram mais de 1.100 agentes policiais, realizou mandados judiciais, pedidos de prisão preventiva, prisão temporária em 6 estados mais o Distrito Federal, com investigações da Polícia Federal brasileira em 30 frigoríficos através de depoimentos e escutas telefônicas, e nessa esfera, a Polícia Federal brasileira também passa a ser acusada por especialistas e pelo próprio governo de ter realizado anúncios exagerados e com erros de interpretação.

Nesse contexto é que se firma o problema de pesquisa onde analisa nesse cenário o surgimento diversos atores com interesses divergentes entre si, e que precisaram se pocisionar durante essa crise para tentar manter a gestão da situação ou mesmo obter alguma vantagem conforme seus interesses. Sendo assim, a questão objeto dessa pesquisa foi: “Compreender como os principais atores primários e seus *stakeholders* se posicionaram diante dos principais impactos da crise da carne no Brasil em 2017”. Para se chegar nesse objetivo foi descrito o contexto da crise da carne de 2017 no Brasil, identificado os principais atores primários os principais *stakeholders* da crise, analisado os principais impactos da crise nos principais atores primários e nos *stakeholder* e detalhado o posicionamento dos principais atores primários e dos principais *stakeholders* na crise.

Para a fundamentação teórica foi reunido material a cerca de crises de imagem, gerenciamento de crises, *stakeholder* e modelo *stakeholder salience*, a fim de preparar a mente do leitor em relação aos aspectos estudados no presente trabalho. Os efeitos da operação Carne Fraca são considerados como uma crise, pois como atesta Massey (2001), uma crise pode ser entendida como uma situação que ocorre de maneira inesperada e pode gerar potencias danos a uma companhia,

afetando não somente sua reputação, mas também funcionários produtos, serviços e sua saúde financeira. Também Bernstein (2012), pondera que normalmente a crise é reconhecida como um evento extraordinário e negativo, ameaçando a reputação, a segurança e o sucesso da empresa, independente do seu tamanho. Foi analisado que uma crise é mais do que uma situação conturbada, é um evento negativo que foge ao aspecto normal, ultrapassando a possibilidade de controle da organização. (TEIXEIRA, 2013). Autores como Forni (2013) e Teixeira (2013) defenderam a ideia do papel da comunicação na estratégia de um plano de crise. Forni (2013) defende que a “equipe de comunicação tem papel fundamental durante o processo de administração de crises”, e que “[...] a empresa que consegue comunicar bem e assemelhar a simpatia da imprensa para sua causa, mesmo em situações negativas, pode mitigar os efeitos deletérios das crises” (FORNI, 2013, P. 184).

Na análise do grupo dos *stakeholders* foi considerada a teoria de Freeman (1984, p. 48) que afirma: “A abordagem dos *stakeholders* é sobre grupos e indivíduos que podem afetar a organização, e sobre o comportamento gerencial adotado em resposta a esses grupos e indivíduos”. A teoria dos *stakeholders*, conforme Freeman (1984), afirmou que outros atores devem ser levados em conta em momentos decisórios, haja vista que sempre existem interesses divergentes e a análise antecipada desses atores com seus interesses pode proporcionar uma tomada de decisão com menor impacto ao negócio como um todo, Organizações não governamentais, empregados, fornecedores, sindicatos, clientes, concorrentes, entre outros, são exemplos de *stakeholders* citados.

Nas considerações a cerca do modelo *stakeholder salience*, foi considerado o que os autores Mitchell, Agle e Wood (1997), teorizaram: que o *stakeholder salience* é um modelo dinâmico, baseado numa tipologia de identificação, que permite o reconhecimento explícito da singularidade da situação e a percepção gerencial para explicar como os gestores devem priorizar as relações com os *stakeholders*. Os autores demonstraram como a tipologia de identificação permite que sejam feitas previsões sobre o comportamento gerencial no que diz respeito a cada classe de *stakeholders*, bem como previsões sobre como os *stakeholders* mudam de uma classe para outra e o que isso significa para os gerentes. O modelo *stakeholder salience* auxilia no reconhecimento e da posição de cada *stakeholder*, sua

singularidade e oferece uma ferramenta gerencial para que os gestores de organizações possam priorizar as relações entre esses atores. Os modelos de *stakeholders*, conforme Mitchell, Agle e Wood (1997) podem se categorizados conforme seus atributos, e que se possuírem mais de um atributo, sua categorização poderão alterar.

Para o delineamento da pesquisa foi utilizado estudo o paradigma interpretativista e pesquisa documental, o objeto desse estudo se concentra nos efeito da crise da carne ocorrida em março de 2017 e os impacto nos *stakeholders*, a escolha da pesquisa documental se deu pela conveniência em encontrar material que foi colocado a disposição da sociedade, como acontece em uma crise de imagem que proporciona alto poder de divulgação negativa e capaz de causar danos de qualquer espécie (DRENNAN; MCCONNELL, 2007, p.16). Para os atores primários, foi reunido todo o material disponível para análise e com um desses atores, foi realizada uma entrevista em profundidade. Para as entrevistas dos *stakeholders*, primeiramente foi analisado o material documental reunido, e após isso, para a escolha de quais grupos entrevistar foi utilizada a teoria de Mitchell, Agle e Wood (1997), conhecido como *stakeholder salience*, onde por uma questão de atributos possuídos eles estariam com maior ou menor saliência durante a crise. Em adição aos escolhidos foram incluídos profissionais especialistas em gerenciamento de crises de imagem, que contribuíram com a expertise num assunto que por diversos autores ainda é considerado carente nas organizações brasileiras. (FORNI, 2015; ROSA 2007). A população desse estudo contou com a participação de experts a nível nacional, e internacional na área de comunicação, uma executiva na direção de uma das empresas frigoríficas envolvidas diretamente na crise, executivos de frigoríficos no seguimento de aves e de bovinos que não foram envolvidos nas divulgações da Polícia Federal, e também entre os entrevistados estão fornecedores de máquinas e equipamentos para os processos internos de produção dos frigoríficos. A escolha dos experts se deu através da rede de contatos do pesquisador, se caracterizando por uma amostra não probabilística por critérios de conveniência e acessibilidade. A seleção dos entrevistados buscou atingir grupos de atores secundários e primários que pudessem ter interesses e/ou estratégias divergentes. A análise dos resultados foi realizada através do material adquirido e com as entrevistas qualitativas que foram concebidas com o consentimento dos

entrevistados. Nas entrevistas foi verificada as mensagens ocultas por meio da fala em estado bruto, que procurou-se manter a fim de proporcionar integridade a pesquisa. Para auxiliar a análise dos dados, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas em sua total originalidade, obedecendo o modo pelo qual o entrevistado se pronunciava e transcrevendo os ditos com ou sem concordância, com gírias e os impropérios pronunciados.

No que tange aos resultados abordados, primeiramente o contexto do mercado brasileiro de carnes no momento da crise, e a identificação dos atores primários e seus principais *stakeholders* e para o restante do capítulo foi dividido em dois atos:

- 1º Ato: Erupção da Crise;
 - Posicionamento dos atores primários;
- 2º Ato: Efeitos da crise nos *stakeholders*;
 - Posicionamento e estratégias dos *stakeholders* durante a crise.

Para o contexto foi analisado que em meio uma crise política desde a eleição presidencial de 2014 que culminou com a queda da presidente, o país já se encontrava em recessão desde 2015 com um declínio de 3,8% naquele ano, e com o recuo de 3,6% em 2016, configurando assim a mais longa recessão da história nacional. Em 2017 o Brasil voltava a apresentar sinais de recuperação e uma parcela pelo crescimento econômico se dá exatamente no agronegócio juntamente com a cadeia da carne tornando-se um pilar para a reestruturação socioeconômica do país.

Para a identificação dos atores primários considerou-se exatamente como ocorreu a operação Carne Fraca, assim foram considerados a Polícia Federal, que realizou as investigações, frigoríficos denunciados e os agentes públicos, que recebiam a propina.

Como linhas de corte na escolha dos principais *stakeholders*, foram analisados aqueles que surgiram com maior evidência no cenário nacional durante o período da crise, nessa análise foi realizada uma observação cruzada com o

conceito de *stakeholder salience*, e foram definidos os seguintes atores secundários: Governo, mídia, concorrentes e fornecedores.

Na erupção da crise se verifica que em entrevista concedida no mesmo dia em que os policiais foram para as ruas executar a operação, o delegado encarregado justifica a afirmação de que essa atividade passaria a ser reconhecida naquele momento como a maior operação realizada pela Polícia Federal no combate a corrupção em um único dia, visto que de acordo com o delegado, aproximadamente 1.100 policiais federais cumpriram 309 mandados judiciais, sendo 27 de prisão preventiva, 11 de prisão temporária, 77 de condução coercitiva e 194 de busca e apreensão, em residências e locais de trabalho dos investigados e em empresas supostamente ligadas ao grupo criminoso, tendo ordens judiciais expedidas pela 14ª Vara da Justiça Federal de Curitiba/PR para 7 estados brasileiros: São Paulo, Distrito Federal, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Goiás. Viana (2008) aponta que o início das crises ocorrem de sucessões de erros que vão se entrelaçando uns aos outros e acabam por se tornar parte do cotidiano como se fossem acertos. A afirmação de Viana (2008) é consolidada ao se confrontar de que as investigações já estavam avançadas a mais de 2 anos, com o esquema de corrupção funcionando como algo habitual e corriqueiro.

A Polícia Federal afirmou que grandes frigoríficos, de todo o Brasil, pagavam propina para vender produtos vencidos e até carne moída com papelão. No despacho, o juiz afirma que o ex-superintendente regional do Ministério da Agricultura no Paraná, e a chefe do departamento de inspeção de produtos de origem animal do Ministério da Agricultura, comandavam o esquema, e disponibilizou para a mídia áudios das gravações realizadas. Essa situação levou a clientes e consumidores uma sensação de falta de qualidade dos produtos e serviços prestados por todo o setor. Alguns dos atores primários saíram em defesa de sua reputação, com notas pagas e anúncios publicitários, enquanto outros atores primários simplesmente não se pronunciaram.

Uma das primeiras consequências das crises, principalmente as mal administradas, é uma alta exposição negativa na imprensa. Quando não se tem uma

explicação imediata, clara e convincente, começa uma exposição desgastante e negativa. Quando não existe uma versão imediata dos implicados para a crise, a mídia ou a opinião pública não esperam e passam a dar a própria versão, e que na maioria dos casos não parece ser favorável aos envolvidos na crise. (FORNI, 2013. P. 55).

O governo tomou a frente e pegou as rédeas e agiu junto a clientes internacionais para reduzir os impactos, assim pode ser visto esses *stakeholder* possuem atribuições de poder e a urgência e então exigem que o gestor classifique um alto grau de prioridade é atribuído pelos gestores em relação às demandas dos *stakeholders*.

WARTICK e MAHON (1994) defendem que as ações dos *stakeholders* serão em resposta a sua percepção quando percebem que seus benefícios diminuem ou os seus custos aumentam como resultado da crise. E caso eles se sintam lesados, penderão para agir publicamente na defesa dos seus interesses, e como consequência, aumentará o desgaste na reputação da organização. E foi o que ocorreu com fornecedores de matéria primas, fornecedores de equipamentos que alteraram suas práticas de comercialização e estratégias comerciais e também com os próprios clientes.

Importante reconhecer que nessa situação está aplicada a teoria da mudança que pode ocorrer em um *stakeholder*, conforme Mitchell, Agle e Wood (1997), que afirma de que esses atores secundários podem assumir papéis diferentes durante uma crise, e é o que foi identificado no caso do governo nesse momento alterou seu papel de regulador (MITROFF et al, 1993), e assumiu um papel de aliado, podendo chegar a herói na atenuação dos efeitos da crise. Para indústrias de transformação, que são outros *stakeholder*, observou-se comportamentos estratégicos diferentes, pode-se perceber a diferença entre indústrias que tem conceitos modernos de gestão e como se comportaram aumentando suas atuações em outras áreas diminuindo a dependência desses atores centrais, assim como outras que tem longa data de existência em administração familiar e conhecem a elasticidade que esse mercado possui.

5.2 Contribuições Teóricas

Pode-se destacar que o modelo *stakeholder salience* apresenta limitações tanto para elaborar a classificação dos *stakeholders* como para ser entendido. Embora seja um método popular, foi testado empiricamente poucas vezes, de acordo com Friendman e Miles (2006). No caso dos atributos, eles são binários, que podem ou não possuir, entretanto o presente estudo deparou-se em uma situação em que a aplicabilidade desse conceito em sua integralidade encontra desafios. Como no caso do governo, ele é responsável em parte por ter seus servidores envolvidos com as denúncias de corrupção, assim ocuparia uma posição de vilão ao negócio. Mas durante o andamento da crise ele ocupou um papel de aliado e até herói pela atenuação dos efeitos da crise sobre o setor.

Mas vale considerar a hipótese, de que se a crise da carne não tivesse esses agentes envolvidos, esses personagens continuariam ocupando seu papel de reguladores, mas também de vilões por conta da corrupção praticada, e ao estopim da crise o governo estaria em outra ponta atuando na crise para restaurar a imagem do segmento, assim, parte do governo ocuparia uma posição de vilão, enquanto outra parte ocuparia o papel de aliado ou herói. Essa limitação seria reduzida ao encontrar-se um modelo que possua subdivisões em cada posição, ou ainda através de um algoritmo pudessem ser adicionados atores iguais na mesma posição, mas com intensidade distintas ou ainda podendo ter a possibilidade de coloca-los em atribuições diferentes. Essa possibilidade apresentada tornaria a avaliação dos *stakeholders* mais proporcional e possibilitaria colocar o foco do pesquisador num posição mais assertiva.

5.3 Implicações Gerenciais

Sob uma análise gerencial, a importância desse estudo se dá em mostrar o lento amadurecimento do mercado brasileiro em questões de gerenciamento a riscos, ou crises. E que esse lento amadurecimento ocorre nas instituições, de uma forma mais escassa ainda quando a análise precisa ser realizada com outros atores. É fundamental que gestores mantenham atualizados quem são seus *stakeholders*, a posição que ocupam e o grau de influência que tem sobre a sua companhia.

Um dos retornos das pesquisas para uma análise gerencial foi de que os gerentes necessitam manter a atenção em *stakeholder* que podem transformar-se em perigo para a sua organização. Como constatado na teoria e em campo, os diferentes *stakeholders* assumem papéis diferentes ao longo do processo de uma crise podendo comportar-se como vítimas, aliados, vilões, heróis, amigos ou até mesmo inimigos (MITCHELL, AGLE e WOOD, 1997). Em situações similares é necessário que a gestão eficaz precise estar preparada para ações necessárias, como tomar medidas gerenciais junto ao *stakeholder* a fim de contornar a situação ou inclusive alterar o papel dos atores. Quando o gestor possui o mapeamento de como cada *stakeholder* está em relação aos atributos possuídos e detalhado a viabilidade de qual arquétipo esse *stakeholder* poderá assumir mediante uma crise, esse gestor pode com mais clareza determinar a possibilidade de uma manutenção preventiva sobre esse ator ou mesmo substituí-lo para minimizar efeitos danosos em caso de uma crise.

5.4 Limitações do Estudo

Deve-se assumir que, apesar da universidade do estudo com alguns atores primários, bem como também os secundários da crise da carne de 2017, não se pode generalizar os resultados observados para outras crises, devendo ser considerados os ambientes que cada ator está alocado, o grau de dependência que possui de outros atores e seu contexto da crise. O estudo foi realizado objetivando descrever a crise de imagem que se instalou após a operação carne fraca pela Polícia Federal, a reação dos frigoríficos como atores primários, mapear a reação dos atores secundários, entendendo suas reações e verificando o papel desempenhado por esses atores secundários na crise.

A repercussão da crise da carne também sofreu desdobramentos futuros, não analisados nesse estudo, mas que alteram a percepção dos próprios entrevistados, sendo que em muitas ocasiões os atores não sabem propriamente se sua percepção é somente aos efeitos da crise estudada, ou se sua opinião é também proveniente dos desdobramentos da crise. As revelações obtidas embora ricas em detalhes demonstram que no cenário brasileiro existe uma carência no gerenciamento de crises por parte das instituições, e falta de planejamento de atores secundários

frente a uma crise possa afetar seu negócio, fazendo com que tais atores secundários tomem decisões e posições no momento em que uma crise os afete.

A cadeia de produção de carne, abrange muito outros atores que tem suas próprias cadeias de produção, e embora os entrevistados façam similaridade a outras crises ocorridas, o estudo pode ter limitações ao comparar-se a crises que afetem cadeias de produção menos complexas, ou com poucos atores envolvidos. Realizar um estudo que aprofunde mais os níveis atingidos por atores secundários e mapear o movimento que eles podem estar realizando durante a crise pode contribuir para um estudo onde mapeie os potenciais perigos para a continuidade do negócio após a passagem da crise.

5.5 Sugestões de Pesquisas Futuras

Como sugestão de pesquisa, o aprofundamento nas limitações explanadas anteriormente. Sugere-se uma pesquisa em campo em profundidade com experts que vivenciaram crises e que percebem a dificuldade em atribuir um único aspecto a um determinado ator, essa quebra na proporcionalidade do percentual de influência que cada ator tem, parece ser conseguida apenas através de um estudo empírico e que sofrerá alterações com base no ambiente ao qual estão inseridos, se alterando de acordo com legislações, cultura, sistema econômico, entre outros.

Como uma segunda recomendação de pesquisa futura, sugere-se abordar uma temática relacionada a comportamento, a fim de relacionar o modo brasileiro mundialmente conhecido ao gerar soluções práticas para os problemas, que buscar agilizar a burocracia, que otimiza o tempo e as relações comerciais e sociais. Esse “jeito” se refere a uma habilidade refinada para a resolução criativa de problemas, e também se refere à capacidade engenhosa de agir corruptamente para obter benefícios pessoais de maneira despachada, burlando regras e até cometendo irregularidades, características presentes no contexto de empresas e empreendedores. Assim, uma pesquisa futura de como esse “jeito” brasileiro influencia o modo que atores primários e secundários agem para driblar uma crise de imagem, e afirmando-se que o Brasil é considerado imaturo em questões de gerenciamento de crises em relação a países com Estados Unidos, pode trazer

novas fontes de pesquisa através de entrevistas com profissionais de multinacionais que vivenciaram crises dentro e fora do país, tornando o material adquirido, rico para comparações entre a teoria e a prática agregando valor a profissionais da área.

Por fim, ressalta-se a importância do tema para a área e espera-se que esse tema influencie outras pesquisas no âmbito das crises enfrentadas pelo Brasil e seus atores, tema reconhecido por sua importância mas pouco abordado nas empresas, criando assim uma maior conscientização sobre o enunciado, conseguindo um veredito melhor a cerca do mercado brasileiro, gerando mais respeito da comunidade nacional e internacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AALTONEN, K., JAAKKO, K. E TUOMAS, O. **Stakeholders salience in global projects**. *International Journal of Project Management*, vol. 26, nº 1, p. 509-516, 2008.
- AGLE, B. R., MITCHELL, R. K., & SONNENFELD, J. A. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. **Academy of Management Journal**, v. 42(5), p. 507-525, 1999.
- ANTHONISSEN, Peter (Org.). **Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival**. London and Philadelphia, Kogan Page, 2008.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ARNOULD, E. J.; WALLENDORF, M. Market-oriented ethnography: interpretation building and marketing strategy formulation. **Journal of Marketing Research**, v.31, p.484-504, 1994.
- ARNOULD, M.; Goriely, S.; Takahashi, K. **The r-process of stellar nucleosynthesis: Astrophysics and nuclear physics achievements and mysteries**, In: *Phys. Rept.*, p. 97, 450, 2007.
- AZEVEDO, F. **A cultura brasileira**. 5. ed. São Paulo: Melhoramentos, Edusp, 1971.
- BARON, R. **OB and entrepreneurship: The reciprocal benefits of closer conceptual links**. *Research in Organizational Behavior*, 24, 225-269, 2002.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar: um sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial**. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, p. 56-69, 1997.
- BARROS, F. S. O.; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R. O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. **Anais**. Atibaia: Anpad, 2004.
- BAUER, M. Controversial medical and agri-food biotechnology: a cultivation analysis. **Public Understanding of Science**, v. 11, n. 2, 2002.
- BECK, U. **World Risk Society**. Cambridge: Polity Press, 1999.
- BELK, R. W.; SHERRY, J. F.; WALLENDORF, M. A naturalistic inquiry into buyer and seller behavior at a swap meet. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 14, n. 4, p. 449-470, Mar. 1988.

BERNSTEIN, B. Crisis Management and Sports in the Age of Social Media: A Case Study Analysis of the Tiger Woods Scandal. **Elon Journal of Undergraduate Research in Communications**, v. 3, n. 2, 2012.

BOAVENTURA, J. M. G., SILVA, R. S., & BANDEIRA DE MELLO, R. Performance Financeira Corporativa e Performance Social Corporativa: Desenvolvimento Metodológico e Contribuição Teórica dos Estudos Empíricos. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 23, p. 232-245, 2012.

BOURNE, L., **Advising Upwards: A Framework for Understanding and Engaging Senior Management Stakeholders** Farnham. England, Gower. Ed. (in press), 2011.

BRAVO, R. S. **Técnicas de investigação social: Teoria e ejercicios**. 7 ed. Ver. Madrid: Paraninfo, 1991.

BRASIL. Ministério da Justiça. Procon. **Código de defesa do consumidor**. Disponível em: <http://www.justica.gov.br/seus-direitos/consumidor/educacao-para-o-consumo/codigo-de-protecao-e-defesa-do-consumidor-2016.pdf/view>. Acesso em 27 abril. 2017.

BROWN, S. Marketing as multiplex: screening postmodernism. **European Journal of Marketing**, v.28, n.8/9, p.27–51, 1994.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. London: Heinemann, 1982.

CALADO, S.dos S; Ferreira, S.C dos R. **Análise de documentos: método de recolha e análise de dados**. Disponível em: <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analisedocumentos.pdf>. Acesso em: 20 set. 2017.

CANNIFORD, R., BADJE, D. **Assembling consumption: researching actors, networks and marketing**. New York: Routledge, 2016.

CEPEA. **Boletim Cepea do agronegócio**. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 20/08/2017.

COHN, Robin. **The PR crises bible: how to take charge of the Media when all hell breaks loose**. New York: Truman Talley Books, 2000.

COSTA, M. C.; DELIZA, R.; ROSENTHAL, A.; HEDDERLEY, D.; FREWER, L. Non conventional technologies and impact on consumer behavior. **Trends in Food Science & Technology**, London, v. 11, n. 4-5, p. 188-193, 2000.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DRENNAN, L. T.; McCONNELL, A. **Risk and Crisis Management in the Public Sector**. Abingdon, UK: Routledge, 2007.

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

ETZIONI, A. **Modern organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1964.

FAO. **A História da FAO- Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação**. s/d. Disponível em: <http://www.rlc.fao.org/pr/quienes/sesenta.html>. Acessado no dia 08 de julho de 2018.

FERREIRA, A. **Novo Aurélio Século XXI: dicionário da língua portuguesa Aurélio**. São Paulo: Nova Fronteira, 1999.

FISCHER, E.; CASTILHOS, R.B.; FONSECA, M.J. **Entrevista qualitativa na pesquisa de marketing e do consumidor: abordagens paradigmáticas e orientações**. Remark, v. 13, n. 4, p. 67, 2014.

FINK, S. Decision Making in Crisis: The Piper Alpha Disaster. **Managing Crisis: Threats, Dilemmas, Opportunities**, Vol. 6. p.103-118, 2002.

FORD, A. **Navegações, comunicação, cultura e crise**. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.

FORNI, J.J. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge (org.) Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria técnica. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002.

FORNI, J.J. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia - Teoria e técnica. 2a. ed. São Paulo, Atlas, 2003, p.363-388.

FORNI, J. J. **Quando a crise bate à sua porta**. Press Online. Belo Horizonte, p. 1 – 1, 30 set. 2003.

FORNI, J.J. **Gestão de crises e comunicação: o que os gestores profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2013.

FORNI, J. J. **Gestão de crises e comunicação: o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2015.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano editora, 2003.

FREEMAN R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston, Pitman Publishing Inc. 1984.

FREEMAN R. E., HARRISON, J.S., WICKS, A. C., PARMAR, B. and de COLLE, S.. **Stakeholder theory: The state of the art**. Cambridge: Cambridge University Press. 2010.

FREWER, L. J., Howard, C., Hedderley, D., & Shepherd, R. **Reactions to information about genetic engineering: impact of source credibility, perceived risk immediacy and persuasive content.** *Public Understanding of Science*, v. 8, p. 35–50. 1999.

FREWER, L. J. **Risk perception, social trust and public participation into strategic decision-making — implications for emerging technologies.** *Ambio*, v. 28, p. 569–574. 1999.

FRIEDMAN, A. E MILES, S.. **Stakeholders: theory and practice.** Oxford: Oxford University press. 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo. Atlas. 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GINAT, Joseph, PERKINS, Edward J., CORR, Edwin G. **The Middle East Peace Process: Vision versus Reality.** University of Oklahoma Press, 2002.

GOULDING, C. **Grounded theory methodology and consumer behaviour, procedures, practice and pitfalls.** *Advances in Consumer Research*, v.27, p.261-266, 2000.

GOULDING, C. Consumer research, interpretive paradigms and methodological ambiguities. **European Journal of Marketing**, v.33, n. 9/10, p.859-873, 1999.

GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983. p. 250-312

GUTTELING, J.M. **Biotechnology in the Netherlands: Controversy or Consensus?** *Public Understanding of Science*. 2002.

HAIR, J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Bookman: Companhia Ed, 2005.

HIRSCHMAN, E. C. Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method, and Criteria. **Journal of Marketing Research**, v.23, pp.237-249, 1986.

HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil.** São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOLBROOK, M. B.; GRAYSON, M. W. The semiology of cinematic consumption: symbolic consumer behaviour in Out of Africa. *Journal of Marketing Research*, v.13, p.374-381, 1986.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HUDSON, Laurel A.; OZANE, Julie L. alternative ways of seeking knowledge in consumer research. **Journal of Consumer Research**, v.14(4), p.508-521, March 1988.

JAIN, K; KUVVET, E; PAGANO, S; Corruption's impact on liquidity, investment flows. **International Business Review**, May 2016.

JANESICK, V. J. **The choreography of qualitative research design**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage, 2000.

JOHNSON, C.; DOWD, T.; RIDGEWAY, C. RIDGEWAY. Legitimacy as a Social Process. **Annual Review of Sociology** v32, p. 53-78, April 2006.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. **The Academy of Management Review**, v.20(2): 404-437, 1995.

KOZINETS, R. V. On netnography: initial reflections on consumer research investigations of cyberculture. **Advances in Consumer Research**, v. 25, p. 366-372, 1998.

LASSWELL, H. **Propaganda technique in world war**. Nova Iorque: Peter Smith. 1938.

McLOUGHLIN B. Um plano de comunicação eficaz. **HSM Management**, São Paulo, v. 8, n. 45, jul. 2004.

MACKEY, J.; SISODIA, R.; **Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business**. Cambridge, MA: **Harvard Business Review**, Press. 2014

MAGNESS, V. "Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle and Wood theory of stakeholder salience", **Journal of Business Ethics**, vol. 83, n° 1, pp. 177-192. 2008

MAMOU, YVES. **"A culpa é da imprensa!" Ensaio sobre a fabricação da informação**. Ed. Marco Zero. São Paulo, 1992.

MARTINS, J. S. **O poder da imagem: uso estratégico das emoções criando valor para a marca através da imagem**. São Paulo: Makron Books, 1992.

MASSEY, J. E. Managing organizational legitimacy: Communication strategies for organizations in crisis. **Journal of Business Communication**, v. 38, n. 2, p. 153-182, 2001.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

MCCRACKEN, G. Culture and consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods. **Journal of Consumer Research**, v.13, p.71-84, 1981.

MCLOUGHLIN, B. Um plano de comunicação eficaz. **HSM Management**, v. 45, julho-agosto, 2004.

MENDES, A. M., PEREIRA, F. C., CUNHA, M. P., SOARES, J. V., DOS SANTOS, R. R., PIMENTEL, I., & MELO, H. G. **Crises de ameaças a oportunidades. Gestão estratégica de comunicação de crises**. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo. 2006.

MILLAN, A. Del laboratori a la cuina. Discursos de divulgação científica sobre biotecnologia alimentar. **Revista d'Etnologia de Catalunya**, v. 2, n. 27, 2005.

MITCHELL, R., AGLE, B. E WOOD, D.. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", **Academy of Management Review**, vol. 22, nº 4, pp. 853-858. 1997.

MITROFF, I. **We are so big that nothing can happen to us**. New York: Birch Lane Pr, 1990.

MITROFF, I. I., & PEARSON, C. M. **Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

MITROFF, Ian. **Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crises management**. New York: American Management Association, 2001.

MONEY, Arthur H. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

NEVES, R. **Crises empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las: casos e histórias**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

NOGUEIRA, N. **Opinião pública e democracia: desafios a empresa**. São Paulo: Liv. Nobel, 1987.

ORDUÑA, I. **A comunicação em momentos de crise**. Disponível em: <http://jforni.jor.br/forni/files/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2018

O'HIGGINS, E. E MORGAN, J.. "Stakeholder salience and engagement in political organizations: who and what really counts?" **Society & Business Review**, vol. 1, nº 1, pp. 62-76. 2006.

PAUL-LAWAL. **Effects Of Public Sector Corruption On The Private Sector: Investigating The Market. Value Of Political Connections**. Stanford University Department of Economics. May, 2016.

PFEFFER, J., & Salancik, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper and How, 1978

PINHEIRO, D.; GULLO, J. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.

REGESTER, M.; LARKIN J. **Risk issues and crisis management in public relations: a casebook of best practice**. 4 ed. London: Kogan Page, 2008.

ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. **Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROSA Mario. **A Síndrome de Aquiles**. São Paulo: Gente, 2001.

ROSA, Mario. **A era do escândalo**. São Paulo: Geração editorial, 2003.

ROSA, M. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagens**. 4º ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, art. 6, p. 250-269, 2009.

SCANDURA, T. A.; WILLIAMS, E. A. Research methodology in management: current practices, trends, and implications for future research. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 43, n. 6, p. 1248-1264, Dec. 2000.

SOLOMON, M. R. The role of products as social stimuli: a symbolic interactionism perspective. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 10, n. 3, p. 319-329, Dec. 1983.

SOUSA, A.; ALMEIDA, R. **O Valor da Empresa e a influência dos Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2006

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Journal** 20: 571-610, 1995.

SUSSKIND, Lawrence & FIELD, Patrick. **Em Crise com a Opinião Pública**. São Paulo: Futura, 1997.

TEIXEIRA, P. **Caiu na rede. E agora? Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais**. São Paulo: Évora, 2013.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. Petrópolis: Vozes, 2008.

THOMPSON, C.J; COSKUNER-BALLI, G. Countervailing market responses to corporate co-optation and the ideological recruitment of consumption communities. **Journal of Consumer Research** v34, p. 135-152, Aug 2007.

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec, 2009.

VIANA, F. **De cara com a mídia**. São Paulo: Negócio, 2001.

VIANA, F.; BACELLAR, J.; MANCINI, L.; FURLANETTO, M. **A surdez das empresas: como ouvir a sociedade e evitar crises**. São Paulo: Lazuli Editora: Companhia Editora Nacional, 2008.

WALLENDORF, M. On the road again: the nature of qualitative research on the consumer behavior odyssey. **Advances in Consumer Research**, Duluth, v.14, n. 1, p. 374-375, 1987.

WAGNER MAINARDES, Emerson, et al. Categorização por importância dos stakeholders das universidades. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, 2010.

WARTICK, S.L. and Mahon, J.F. "Toward a substantive definition of the corporate issue construct: a review and synthesis of the literature", **Business & Society**, Vol. 33, No. 3, pp. 293-311, 1994.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: Oxford University Press, 1947.

WILCOX, D.L, PHILLIP, H.A, AGEE, W.K. & CAMERON, GT. **Public Relations – Strategies and Tactics** . 6ª edição. Nova York, 2000.

WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**, 16(4), 691-718, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

O roteiro abaixo foi utilizado como sugestão de perguntas, baseado nas proposições apresentadas por Fischer et al. (2014). Conforme descrito pelos autores, o processo de pesquisa qualitativa não é linear, mas cíclico, e desta forma o roteiro a seguir sofreu alterações ao longo da jornada deste trabalho. A versão aqui publicada é a última versão utilizada.

Roteiro para entrevista

Nome:

Empresa:

Cargo:

- 1) Em sua visão, os trabalhos efetuados pela Polícia Federal que ficaram conhecidos como a operação carne fraca, trouxeram posteriormente uma crise de imagem?
- 2) Quando ocorre uma crise, pode-se observar uma sequência lógica nos acontecimentos, padrões de uma crise?
- 3) Sinais que antecedem uma crise, podem ser vistos dentro das organizações por sua própria equipe?
- 4) Os atores secundários de uma crise, em sua opinião, podem aumentar, diminuir ou mesmo redirecionar os efeitos dessa crise, a qual eles não são os atores primários?
- 5) Pode perceber, através dos movimentos dos atores, da mídia e outros, que encontravam-se ali interesses divergentes?
- 6) Qual a relação, ou preocupação que atores primários devem em relação ao posicionamento adotado pelos atores secundários durante uma crise?
- 7) Qual sua opinião sobre comitês de crises nas organizações?

APÊNDICE B – TABELA PARA CLASSIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS

Entrevistado	Empresa	Função/cargo	Visão do Panorama	Semelhança com outras crises	Visão sobre os atores primários	Visão sobre os atores secundários (stakeholders)	Problemas enfrentados	Suas ações e estratégias como ator secundário (stakeholders)

Fonte: Elaborado pelo autor.

ANEXO 1 – COMUNICADO AO MERCADO – BRF

BRF S.A.
Companhia Aberta
CNPJ 01.838.723/0001-27
NIRE 42.300.034.240
CVM 16269-2

COMUNICADO AO MERCADO

BRF S.A. (“BRF” ou “Companhia”) (BM&FBovespa: BRFS3; NYSE: BRFS), nos termos da Instrução CVM nº358, de 3 de janeiro de 2002 e em continuidade ao Comunicado ao Mercado divulgado em 17 de março de 2017 sobre a “Operação Carne Fraca” conduzida pela Polícia Federal (“Operação”), esclarece o quanto segue acerca das notícias veiculadas na imprensa que citam a Companhia:

1. INTERDIÇÃO DA FÁBRICA DE MINEIROS (GO). A fábrica da BRF localizada em Mineiros, Goiás, foi construída em 2006, produz carne de frango e de peru e responde por menos de 5% da produção total da BRF. Seus produtos são destinados a exportações e mercado interno. A planta está habilitada para exportar para os mais exigentes mercados do mundo, como Canadá, União Europeia, Rússia e Japão, seguindo as diferentes normas estipuladas por esses países.

A fábrica possui três certificações internacionais que estão entre as mais importantes do mundo: BRC (*Global Standard for Food Safety*), IFS (*International Food Standard*) e ALO Free (*Agricultural Labeling Ordinance*). A última auditoria pela qual a fábrica passou foi realizada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (“MAPA”) e ocorreu em fevereiro de 2017, tendo sido considerada apta a manter suas operações em todos os critérios.

Apesar de o juiz que atua na Operação ter considerado desnecessário o fechamento da unidade, esta foi interditada, de forma preventiva e temporária, pelo MAPA. A medida deve durar até que a BRF possa prestar as informações que atestem a segurança e a qualidade dos produtos produzidos, o que deve acontecer em breve, uma vez que a Companhia tem confiança em seus processos e padrões, que estão entre os mais rigorosos do mundo.

2. PRESENÇA DE SALMONELLA NOS PRODUTOS. Sobre esse tema, é preciso esclarecer certos fatos importantes para o melhor entendimento da questão. Existem cerca de 2.600 tipos de Salmonella, bactéria comum em produtos alimentícios de origem animal ou vegetal. Todos os tipos são facilmente eliminados com o cozimento adequado dos alimentos.

Em relação ao caso da Itália divulgado na mídia, é importante esclarecer que a BRF não incorreu em qualquer irregularidade.

O contexto verdadeiro está descrito a seguir: em 2011, a União Europeia definiu um novo regulamento (CE 1086/2011) para o controle de Salmonella em carne de aves produzidas localmente ou importadas. Segundo este regulamento, produtos *in natura* não podem conter dois tipos de Salmonella: SE e ST (*Salmonella Enteritidis* e *Salmonella Typhimurium*). Não obstante, o tipo de Salmonella encontrado em alguns lotes de quatro contêineres da BRF enviados à Itália não é qualquer dos dois mencionados acima e é tolerado pela legislação europeia para carnes *in natura*.

Diante do exposto, a BRF reitera que todas as medidas tomadas pela Companhia e seus técnicos estão plenamente de acordo com os mais elevados níveis de governança e compliance e de forma nenhuma ferem qualquer preceito ético ou legal do Brasil e dos países para os quais a BRF exporta seus produtos.

3. USO DE PAPELÃO. Não há papelão algum nos produtos da BRF. Houve um grande mal-entendido na interpretação do áudio capturado pela Polícia Federal. O funcionário em questão estava se referindo às embalagens do produto e não ao seu conteúdo. Quando este diz “dentro do CMS”, está se referindo à área onde o

CMS é armazenado. Isso fica ainda mais claro quando ele diz que vai ver se consegue “colocar EM papelão”, ou seja, embalar o produto EM papelão, pois esse produto é normalmente embalado em plástico. Na frase seguinte, ele deixa claro que, caso não obtenha a aprovação para a mudança de embalagem, terá de condenar o produto, ou seja, descartá-lo.

4. ACUSAÇÕES DE CORRUPÇÃO. A BRF não compactua com práticas ilícitas e refuta categoricamente qualquer insinuação em contrário. Ao ser informada da Operação, a Companhia tomou imediatamente as medidas necessárias para a apuração dos fatos. Essa apuração será realizada de maneira independente e caso seja verificado qualquer ato incompatível com a legislação e regulamentação vigentes, a Companhia tomará as medidas cabíveis e com o rigor necessário. A BRF não tolera qualquer desvio de seu manual da transparência e da legislação e regulamentação brasileiras e dos países em que atua.

5. NOTÍCIAS SOBRE “CARNE PODRE”. A BRF nunca comercializou carne podre e nem nunca foi acusada disso. As menções a produtos fora de especificação, no âmbito da

Operação, dizem respeito a outras empresas, como pode ser comprovado no material divulgado pela Polícia Federal. A BRF lamenta que parte da imprensa tenha inserido o seu nome de maneira equivocada em reportagens que tratam desse assunto, confundindo os consumidores e a sociedade.

CONCLUSÃO. Em virtude do exposto acima, a BRF vem a público manifestar seu apoio à fiscalização do setor e ao direito de informação da sociedade com base em fatos, sem generalizações que podem prejudicar a reputação de empresas idôneas e gerar alarme desnecessário na população.

São Paulo, 20 de março de 2017.

Pedro de Andrade Faria
Diretor Presidente Global e Relações com Investidores

ANEXO 2 – CAMPANHA MARKETING INTERNO - JBS



— QUALIDADE É A MAIOR PRIORIDADE DA JBS E DE SUAS MARCAS FRIBOI E SEARA. —

Somos referência mundial em qualidade e segurança alimentar. Seguimos padrões internacionais em nossas unidades no Brasil e no mundo. Tratamos, com seriedade, a garantia de origem dos produtos que chegam à mesa dos consumidores.

Nossos mais de 230 mil colaboradores têm o compromisso de fazer bem-feito. Se você conhece algum deles, pergunte sobre qualidade. Ele terá orgulho de responder.



"A gente sente orgulho em fazer parte dessa equipe."

Dilmaz, integrado JBS



"Desde o começo até a expedição, o processo tem que ter o maior cuidado."

Fernando, colaborador JBS



"A qualidade não é uma área que faz, são todos."

Eliete, colaboradora JBS





ANEXO 3 – NOTA A IMPRENSA – POLÍCIA FEDERAL

[BRAZIL](#) | [Services](#) | [Simplifique!](#) | [Participe](#) | [Information access](#) | [Legislation](#) | [Information channels](#)


Agência de Notícias
Mapa do Site | Acessibilidade | Portal PF | A+ A-

[Twitter](#)
[Facebook](#)
[YouTube](#)

[Noticias](#) | [Estatísticas](#) | [Banco de Imagens](#) | [Assessoria](#)

você está aqui: [página inicial](#) / [noticias](#) / [2017 / 03](#) / [nota à imprensa – operação carne fraca](#)

Nota à Imprensa – Operação Carne Fraca

[Tweeter](#) | [Curtir 105](#) | [Compartilhar](#)

21/03/2017

Brasília/DF – Sobre a Operação Carne Fraca, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e a Polícia Federal esclarecem:



1. A reunião ocorrida hoje (21/3) entre o Secretário Executivo do MAPA, Eumar Roberto Novacki, e o Diretor Geral da PF, Leandro Dalelio Coimbra, teve como objetivo fortalecer a relação entre as instituições e reafirmar o compromisso de ambas em elucidar os fatos investigados.
2. A operação deflagrada na última sexta-feira (17) teve como foco a eventual prática de crimes de corrupção por agentes públicos;
3. Embora as investigações da Polícia Federal visem apurar irregularidades pontuais identificadas no Sistema de Inspeção Federal (SIF), tais fatos se relacionam diretamente a desvios de conduta profissional praticados por alguns servidores e não representam um mal funcionamento generalizado do sistema de integridade sanitária brasileiro. O Sistema De Inspeção Federal brasileiro já foi auditado por vários países que atestaram sua qualidade. O SIF garante produtos de qualidade ao consumidor brasileiro.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
 Polícia Federal
 Contato: 61 2024-8142

registrado em: [destaque](#)

© Copyright Polícia Federal - PF


ANEXO 4 – NOTA A IMPRENSA – POLÍCIA FEDERAL



Agência de Notícias

[Mapa do Site](#) | [Acessibilidade](#) | [Portal PF](#) | [A+](#) | [A-](#)





Notícias
Estatísticas
Banco de Imagens
Assessoria

você está aqui: [página inicial](#) / [notícias](#) / 2017 / 03 / [pf desarticula esquema criminoso envolvendo agentes públicos e empresários](#)

PF desarticula esquema criminoso envolvendo agentes públicos e empresários

 Tweetar
 Curtir 79
 Compartilhar



17/03/2017

Curitiba/PR - A Polícia Federal deflagrou nesta manhã (17/3) a Operação Carne Fraca, com o objetivo de desarticular organização criminoso liderada por fiscais agropecuários federais e empresários do agronegócio. A operação detectou, em quase dois anos de investigação, que as Superintendências Regionais do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, do Paraná, Minas Gerais e Goiás atuavam diretamente para proteger grupos empresariais, em detrimento do interesse público.

Aproximadamente 1100 policiais federais estão cumprindo 309 mandados judiciais, sendo 27 de prisão preventiva, 11 de prisão temporária, 77 de condução coercitiva e 194 de busca e apreensão, em residências e locais de trabalho dos investigados e em empresas supostamente ligadas ao grupo criminoso, números que fazem desta a maior operação já realizada pela PF em toda sua história. As ordens judiciais foram expedidas pela 14ª Vara da Justiça Federal de Curitiba/PR e estão sendo cumpridas em 7 estados: São Paulo, Distrito Federal, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Goiás.

Os agentes públicos, utilizando-se do poder fiscalizatório do cargo, mediante pagamento de propina, atuavam para facilitar a produção de alimentos adulterados, emitindo certificados sanitários sem qualquer fiscalização efetiva. Dentre as ilegalidades praticadas no âmbito do setor público, denota-se a remoção de agentes públicos, com desvio de finalidade para atender interesses dos grupos empresariais. Tal conduta permitia a continuidade delitiva de frigoríficos e empresas do ramo alimentício que operavam em total desrespeito à legislação vigente.

ENTREVISTA COLETIVA
Horário - 10h
Local - auditório da Superintendência de Polícia Federal em Curitiba/PR.
Link da Coletiva de Imprensa:
[Http://youtu.be/zCrTfgpxuSY](http://youtu.be/zCrTfgpxuSY)

Comunicação Social da Polícia Federal em Curitiba/PR
Contato: (41) 3251-7809
cs.srpr@dpf.gov.br

**O nome da operação faz alusão à conhecida expressão popular em sintonia com a própria qualidade dos alimentos fornecidos ao consumidor por grandes grupos corporativos do ramo alimentício. A expressão popular demonstra uma fragilidade moral de agentes públicos federais que deveriam zelar e fiscalizar a qualidade dos alimentos fornecidos a sociedade.

registrado em: **destaque**

© Copyright Polícia Federal - PF
