

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE ARTES E COMUNICAÇÃO
CURSO DE JORNALISMO

Laíssa França Barbieri

CRISE DE IMAGEM:

ANÁLISE DA EMPRESA LBR NO CASO DE
ADULTERAÇÃO DO LEITE

Passo Fundo

2014

Laíssa França Barbieri

**CRISE DE IMAGEM:
ANÁLISE DA EMPRESA LBR NO CASO DE
ADULTERAÇÃO DO LEITE**

Monografia apresentada ao curso de Jornalismo, da Faculdade de Artes e Comunicação, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Jornalismo, sob a orientação da professora Dra. Sonia Regina Schena Bertol.

PASSO FUNDO

2014

Laíssa França Barbieri

**CRISE DE IMAGEM:
ANÁLISE DA EMPRESA LBR NO CASO DE
ADULTERAÇÃO DO LEITE**

Monografia apresentada ao curso de Jornalismo, da Faculdade de Artes e Comunicação, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Jornalismo, sob a orientação da professora Dra. Sonia Regina Schena Bertol.

Aprovado em ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. _____

Prof. _____

Prof. _____

RESUMO

Em tempos de mídias digitais, *sites* prestam informações e redes sociais também servem como ferramenta para disseminar conteúdo que se considere relevante. No mundo globalizado a imagem das organizações é um patrimônio de valor incalculável; concomitantemente, nunca se esteve tão vulnerável a se perder tudo do dia para a noite. Empresas que passam por crise de imagem tem desafio marcado com a ética e a transparência. Sob esta visão, o presente trabalho de pesquisa analisou as ações de comunicação empreendidas pela empresa LBR, em momento de crise. Utilizando como metodologia a Análise de conteúdo, foram analisadas as notas publicadas no período, as quais demonstram que a comunicação da empresa não foi eficaz.

Palavras-Chave: Assessoria de Imprensa. Crise de Imagem. Comunicação Estratégica.

ABSTRACT

In times of digital media, websites offer information and social networks also serve as tool to disseminate content that it deems relevant. In a globalized world the image of organizations has incalculable value; concomitantly, it has never been so vulnerable to losing everything from day to night. Companies that are experiencing image crisis have a challenge related to both ethics and transparency. Based on this point of view, the present research examined the communication actions performed by the company LBR in time of crisis. Using as methodology the content analysis, we analyzed the notes published in the period, which showed that the company's communication was not effective.

Keywords: . Press relations; Image crisis; Strategical communication

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Notícia de 15 de agosto no <i>site</i> da LBR	31
Figura 2: Publicação em maio de 2013 na página oficial no facebook da LBR.....	32
Figura 3: Publicação dia 19 de março na página oficial no facebook da LBR.....	34
Figura 4: : Publicação dia 20 de março na página oficial no facebook da LBR.....	36
Figura 5: Publicação dia 28 de março na página oficial no facebook da LBR	37

TABELA

Tabela 1: Categorias de análise.....	30
--------------------------------------	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	CRISE DE IMAGEM E O PAPEL DA COMUNICAÇÃO	6
2.1	O que é crise de imagem e como agir diante dela?	6
2.1.1	Descrição do caso	6
2.2	Comunicação Estratégica	15
2.3	Assessoria de Imprensa	21
3.1	Universo	28
3.2	Metodologia	28
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

O interesse pelo assunto se deu a partir da vivência e o trabalho diário dentro de uma assessoria de imprensa. Com a noção do quão importante é a imagem para determinada organização ou indivíduo e um contexto contemporâneo onde a competitividade é evidente e a informação –seja ela positiva ou negativa- tem força imensurável, questionamentos circundavam as reflexões e assim despertou-se naturalmente o interesse por estudar o que o profissional da comunicação deveria fazer em casos de vulnerabilidade.

O objetivo deste estudo é, primeiramente, entender o que significa uma crise de imagem e como lidar com ela. Além disso, conceituar o papel da comunicação empresarial, em especial as funções, responsabilidades e deveres de uma assessoria de imprensa. Buscar-se-á entender que medidas que podem e devem ser tomadas quando a imagem da instituição está em estado vulnerável ou a própria gestão como um todo passa por uma crise. Através de uma análise de conteúdo, vamos entender como a empresa LBR buscou se manifestar sobre este assunto que atingiu sua instituição e se, acima de tudo, se posicionou de maneira correta.

Para isso este trabalho se baseará em revisões bibliográficas sobre estes temas, e em especial, será feita uma análise de conteúdo do material manifestado por uma das empresas envolvidas no caso de adulteração de leite no Rio Grande do Sul. Esta abordagem será feita através de conteúdos obtidos através de notas oficiais encontradas no *site* institucional¹ e da página oficial da empresa no Facebook².

Segundo um dado publicado no jornal de maior circulação no estado do Rio Grande do Sul, Zero Hora, na data de 21 de março de 2014, após o escândalo envolvendo diversas marcas, não houve redução de consumo, mas sim uma significativa substituição de marcas. As empresas que não estavam com os nomes envolvidos no caso ganharam espaço no mercado. Este dado foi obtido pela repórter do jornal Zero Hora, Joana Colussi (2014), através de uma entrevista com o então presidente da Associação Gaúcha de Supermercados (Agas), Antônio Longo.

Este dado nos mostra a gravidade de um assunto negativo envolvendo a marca. Por este motivo se buscará neste estudo cases e narrativas que visem explicar os desdobramentos em casos de emergência, em que pessoas ou empresas passam por momentos delicados. Busca-se compreender meios e estratégias que os profissionais da comunicação podem adotar para minimizar os efeitos de uma crise, através de seus posicionamentos. Ainda para os

¹ <http://www.lbr-lacteosbrasil.com.br/imprensa>

² <https://www.facebook.com/pages/LBR-L%C3%A1cteos-Brasil-SA/165532533510543?fref=ts>

profissionais da área que pretendem trabalhar com comunicação empresarial, esse estudo busca conhecer ferramentas que auxiliem no processo de comunicação de determinada empresa ou pessoa que se encontra em situação de vulnerabilidade. Enfatizando sempre a busca por alternativas para contribuir com o assessorado.

Vale lembrar também a importância desta pesquisa num contexto econômico. Pois busca avaliar e entender a importância da comunicação dentro de uma instituição que passa por um momento delicado, visando evitar crises econômicas extremas, que venham a prejudicar o desenvolvimento e toda a estrutura de determinada empresa.

2 CRISE DE IMAGEM E O PAPEL DA COMUNICAÇÃO

2.1 O que é crise de imagem e como agir diante dela?

Primeiramente, de modo a contextualizar o objeto de estudo desta pesquisa, introduziremos a empresa escolhida para efetuarmos uma análise de conteúdo no material manifesto pela própria empresa em um momento de vulnerabilidade. A empresa LBR passou por um processo no ano de 2013, que em comunicação se conceitua como “crise de imagem”, como iremos exemplificar através de uma revisão bibliográfica nas próximas páginas.

2.1.1 Descrição do caso

A Operação Leite Compensado, do Ministério Público (MP), iniciou no dia 08 de maio de 2013. Segundo as investigações, foi apontado que um esquema fraudulento adulterou cerca de 100 milhões de litros de leite no estado do Rio Grande do Sul. O MP revelou que, os transportadores, responsáveis por encaminhar o leite da propriedade rural à indústria, estavam adicionando água e ureia (que contém formol) ao leite cru, para aumentar o volume e disfarçar a perda nutricional. O esquema era realizado em postos de resfriamento.

No presente momento, em que este trabalho está sendo realizado, a Operação já está em sua sexta fase, e, continua a denunciar empresas que estão irregulares em relação a qualidade do leite. A empresa LBR, que será a marca analisada neste estudo, foi denunciada na primeira e na quarta fase. A primeira etapa da investigação foi realizada no início do ano de 2013, já na quarta fase, as denúncias se desencadearam no início de 2014.

O jornal de maior circulação do estado do Rio Grande do Sul, Zero Hora, publicou no dia, 21 de março de 2014, uma reportagem feita pela jornalista Joana Colussi, sobre a repetição das fraudes, abordando também questões que afetavam a imagem do leite gaúcho. Nesse contexto, uma entrevista com o então presidente da Associação Gaúcha de Supermercados (Agas), Antônio Longo.

Na data em que a entrevista foi concedida, e através dos dados daquele momento, a reportagem mostrava que o reflexo nas prateleiras de supermercados, tinha se dado na substituição das marcas envolvidas na fraude, por aquelas que não estavam envolvidas. Em

palavras do próprio presidente, Antônio Longo, “Enquanto algumas marcas foram prejudicadas, outras ganharam mercado”, afirmou ele.

Para entender as etapas do caso, e conseqüentemente, a repetição de fraudes, usaremos a descrição do *site* G1 – Rio Grande do Sul, que descreve até a quinta etapa da investigação.

Na primeira fase, foram identificadas fraudes nos municípios de Guaporé, Horizontina e Ibirubá. Quinze pessoas foram denunciadas pelo Ministério Público e oito foram presas. Destas, quatro estão em liberdade. Seis pessoas foram condenadas pela Comarca de Ibirubá. A sentença foi proferida pelo juiz Ralph Moraes Langanke em dezembro de 2013.

A segunda fase da Operação Leite Compensado foi deflagrada em 22 de maio do ano passado nos municípios de Ronda Alta e Boa Vista do Buricá. Quatro pessoas foram presas e seis foram denunciadas pelo MP. Dessas, três estão em liberdade. O processo ainda está em andamento e ninguém foi condenado. Já a terceira etapa foi realizada em 07 de novembro de 2013 no município de Três de Maio. Quatro pessoas foram denunciadas. Ninguém foi preso. A quarta fase foi desencadeada 14 de março deste ano nas cidades de Condor, Panambi, Tupanciretã, Bossoroca, Capão do Cipó, Vitória das Missões, Ijuí e Santo Augusto. Até agora, uma pessoa foi denunciada. O processo ainda está em andamento. Para marcar um ano da primeira fase da operação, o MP deflagrou em 8 de maio deste ano a quinta fase da Operação Leite Compensado. Foram cumpridos 15 mandados de busca e apreensão e três de prisão em dez cidades do Vale do Taquari e Vale do Sinos.

A partir destas informações, publicadas no portal do G1 no dia 19 de junho de 2014, pode-se imaginar a preocupação do consumidor em relação ao produto adquirido, em função de uma série de repetições de erros.

Embora o caso de adulteração de leite, no Rio Grande do Sul, tenha sido apontado em diversas marcas, a empresa LBR – Lácteos Brasil S.A foi a escolhida para análise neste trabalho, partindo do fato de ser a maior companhia privada de produtos lácteos do Brasil. Contendo unidades produtivas em diversas regiões do Brasil, a empresa foi criada em 2010, advindo de uma união entre as empresas LeitBom e Bom Gosto.

A empresa possui inúmeras marcas de leites e derivados, fortemente conceituadas e reconhecidas em território nacional como a Parmalat, Líder, Poços de Caldas e Boa Nata. Segundo o *site* institucional da empresa, a LBR tem capacidade de produzir mais de dois bilhões de litros de leite por ano, outro dado importante é o número de colaboradores, cerca de cinco mil e oitocentos, além de cinquenta e seis mil produtores de leite.

Ainda que a LBR tenha surgido consideravelmente há pouco tempo, é reconhecida por uma trajetória de sucesso no mercado de lácteo nacional.

Ao decorrer das páginas, muito se usará neste projeto o termo ‘organização’, ou sinônimos como instituição e empresa. Para entendimento do leitor, é preciso que ao se tratar

dessa expressão tenha-se em mente que, nossas necessidades básicas como: alimentação, vestuário, segurança, salário, lazer, transporte e moradia, bem como nossa satisfação cultural e social, são atendidas por meio de organizações e nas organizações. Por este motivo entende-se que vivemos em uma sociedade organizacional. É válido ainda lembrar que as organizações são divididas em: Coercitivas, utilitárias e normativas.

Um dos objetivos deste trabalho está em compreender não apenas a importância da comunicação, mas, de que maneira ela pode ser atuante em casos de vulnerabilidade diante da imagem. Para isso cabe indagar: O que pode ser caracterizado como crise de imagem?

Para iniciarmos a abordagem desta temática que envolve conceitos de crise de imagem, é importante versar as mudanças nos últimos anos, os avanços tecnológicos, entre outros fenômenos que permeiam a atualidade. Segundo nos explica Kunsch (apud PINHEIRO; MACHADO; SILVA, 2005): “[...] as mudanças ocorridas, mundialmente, acarretadas pelo fim da guerra fria, em 1989, e pelo surgimento do fenômeno da globalização, alteraram por completo o panorama do comportamento institucional”.

Considerar a atualidade é estar disposto a aceitar que, a imagem de uma organização é um bem de valor imensurável que pode levar anos para se construir e alcançar credibilidade, mas, pode se perder em questão de minutos. É aceitar ainda que, uma empresa pode ser alvo de ataques ou acusações falsas ou verdadeiras, que envolvem seus produtos, sua imagem, reputação e futuro, por consequente. Hoje, acreditar que: “Isso não vai acontecer comigo, ou, com a minha empresa”, é um pensamento no mínimo ingênuo. As empresas são alvo de denúncias e escândalos, em frequência cada vez maior, e as crises podem atingir até as “boas” empresas, consideradas “fortes”.

Para entender o conceito de imagem, de acordo com Rosa (2001), a imagem é baseada não apenas nos fatos que temos, mas está associada aos valores que adquirimos pela nossa experiência, cultura e conhecimentos antepassados. Segundo ele, uma parte do que chamamos de realidade são valores que adquirimos ou nos foram transmitidos por meio da informação. “Trata-se de convenções, mensagens que convenciamos julgar ser a expressão da verdade porque as aceitamos como tais” (ROSA, 2001, p.87). Por isso a importância e a responsabilidade da mídia, pois é através do que ela divulga, ou mesmo o que uma pessoa transmite que se constrói e se molda a imagem que uma pessoa tem sobre um acontecimento.

É sabido, e lógico de certa maneira, que, às vezes o mau gerenciamento de uma crise pode causar mais problemas ou prejuízos para uma empresa do que a crise propriamente dita.

O chamado efeito “bola de neve”. Em partes, as crises de imagem se engrandecem e tornam-se trágicas não pelo produto ou serviço oferecido, mas pela credibilidade que se perdeu.

No livro, *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*, toma-se conhecimento, através da colaboração de João José Forni, a respeito da comunicação da atualidade, envolvida também com crises que abalam instituições de tal maneira, que por vezes se torna irremediável a ponto de destruir uma marca, levando-a a falência, por exemplo.

Em suas primeiras palavras no capítulo, Forni (2009, p. 263) afirma: “Nenhuma empresa por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune a crise”. Segundo ele, este é um princípio básico da administração de crise – algo relacionado a aceitação de um problema -, e que, por mais que pareça evidente, é deixado de lado ou ignorado por muitas organizações.

Para entender melhor do que se trata uma crise de imagem, usaremos a descrição de Lopes citado por Forni (2009, p.363) em *Comunicação em Tempo de Crise*: “Qualquer coisa negativa que escape do controle da empresa e ganhe visibilidade, tem potencial para detonar uma crise”. Contextualizando com Mitroff apud Forni (2009, p. 363), uma crise é algo que, “não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização”. Com suas próprias palavras Forni (2009, p.363), relata que: “Dependendo da dimensão, uma matéria explosiva pode desencadear um processo desgastante de divulgação e exposição, que acaba por comprometer os negócios e realmente ameaçar as estruturas corporativas sólidas e tradicionais”. Por este motivo, uma publicação poderá ser o motivo de destruir a reputação ao longo da crise.

Seguindo esta linha de pensamento Caldini (2000) é outro autor que acredita que um fato não será crise enquanto não chegar à imprensa, “um problema, por mais grave que seja, enquanto é interno à organização, é apenas um problema. Quando atravessa os portões e se escandaliza, quando chega à imprensa e ao público, torna-se uma crise”.

Francisco Viana apud Forni (2009, p.364), identifica algumas características nas crises das empresas, “O elemento surpresa. A falta de hábito de lidar com a mídia. A carência de informações. A forma como seus impactos se propagam. A incomum curiosidade da mídia. A mobilização da opinião pública e dos governantes. E, o que é pior, a perda de controle das iniciativas.”.

Nesse contexto, é importante destacar que, geralmente, a crise aporta nas empresas ou ameaça personalidades públicas, através de sua característica mais perigosa, a surpresa. Fatores como este, nos demonstram que é preciso levar em conta, que as crises, ou, a crise,

não ocorre somente quando ocorrem calamidade ou eventos de grande porte, que acabam por deixar em evidencia e em situação vulnerável determinadas organizações. Atualmente, é preciso estar atento - cada vez mais-, com fatos simples, ou que, pareçam insignificantes, pois, estes podem tomar proporções maiores do que as empresas imaginam.

Há que se levar em conta ainda, neste contexto, o mundo globalizado e informatizado em que vivemos. Mitroff apud Forni (2009, p.367) diz que, no passado, acidentes e crises limitavam-se ao âmbito da comunidade, não afetando então a vida de muitas pessoas. Porém, hoje qualquer acidente, seja onde for, mexe com a vida de todo mundo, interferindo nas condições sociais, ambientais ou econômicas do planeta.

De certa maneira pode-se pensar, que no passado o tempo parecia ‘jogar’ a favor das empresas nas crises, mas, agora vivemos o contrário de outrora.

Agora, o mundo inteiro sabe de um acontecimento logo depois (ou mesmo enquanto) ele acontece. E, como as más novas viajam tão depressa quanto às boas, as empresas e organizações precisam planejar a maneira de lidar com a mídia nas situações difíceis. Não usufruem mais da antiga defasagem de tempo de informação. (CASTELANO, apud FORNI, 2009, p. 367).

Percebe-se desta maneira que é preciso estar atento e preparado, no sentido de planejar e prevenir-se de situações que possam vir a desencadear uma crise, nesse aspecto, pode-se também considerar que, sob análise de Mario Rosa apud Forni (2009, p.368), “para quem está no centro de uma crise, perder a iniciativa logo que ela eclode pode significar a perda de todo o processo”, a crise na LBR pode ser um exemplo disso, como nos propomos a investigar na presente pesquisa. Torquato defende que, onde não há comunicação, não há visibilidade, apesar disso, muitos empresários ainda não se conseguiram absorver os fundamentos da comunicação para o incremento dos negócios. “Imaginam que se trata de uma atividade abstrata, pouco mensurável, acessória, secundária. Nada de mais errado.” (TORQUATO, 2003, p. 250).

Um instinto intrínseco á muitas espécies é o medo. Muitas vezes, o instinto, bem como o impulso, condições naturais da espécie, podem ser a causa de agirmos de maneira irracional, ou disparata. Nesse sentido, encontramos exemplos de pessoas e organizações que por medo ou algum outro tipo de receio se omitem diante desta realidade. No entanto, quando se trata de uma crise de imagem – um assunto delicado-, este, basicamente exige coerência de quem está envolvido na situação. “Esconder a informação é um erro. Um ‘sem comentários’ ou um

silêncio misterioso só acende a imaginação. Se a crise envolver o público, é função da mídia descobrir tudo que puder, com ou sem cooperação.” (DOTY apud FORNI, 2009, p.371).

Mario Rosa é um dos mais renomados consultores do Brasil, foi atuante em diversos casos de crise de imagem, que, repercutiram nos mais variados veículos de comunicação. Em seu livro “A era do escândalo”, trata com autonomia sobre a temática: Crise de Imagem. Rosa exemplifica este tema utilizando como exemplo os congestionamentos, que, segundo ele, são fruto de uma época da humanidade, pois, nasceram da indústria automobilística, associada ao crescimento das grandes cidades e da distância cada vez maior da casa do trabalhador até o local de trabalho.

Não havia congestionamento no século XV. Eles são um fenômeno contemporâneo. O mesmo se pode dizer das crises de imagem: a conformação atual da mídia, a enorme abrangência dos interesses econômicos e a ampla liberdade do debate político fazem das crises de imagem um fenômeno dos dias correntes. Escândalos sempre existiram, por certo. Mas a conotação e a amplitude atual são uma marca de nosso tempo. [...] As crises de imagem – ou crise 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. Costumo dizer que as pessoas e empresas não vendem serviços ou produtos. O que se vende todos os dias, no mundo inteiro, é confiança. E quando a confiança que os outros depositam em nós deixa de existir, há uma sentença de morte profissional ou empresarial. (ROSA, 2007, p.23 e 24).

Contextualizando com confiança e credibilidade, citado por Rosa, resgatemos um conceito que, na academia, cada vez mais se utiliza. Trata-se da palavra: transparência. Palavras como essa é uma espécie de guia para o comprometimento e responsabilidade de empresas ou profissionais para com seus *stakeholders*³.

Nos últimos tempos, a palavra transparência tem sido usada como paradigma de valores que sedimentam a credibilidade das organizações. Costuma-se afirmar que a falta de transparência nas intenções, projetos, programas e ideias de autoridades governamentais, empresários e instituições, de um modo geral. E que, por isso mesmo. A sua imagem padece de um devastador processo de corrosão. (TORQUATO, 2003, p.253)

O autor Torquato, avalia em um de seus livros que, embora a palavra transparência seja bastante pronunciada, por vezes ela é pouco concretizada e destaca ainda algumas posições para efetivar verdadeiramente o conceito da palavra em determinada organização.

³Para Philip Kotler (1994) *stakeholder* é um grupo que tem interesse ou um impacto potencial na empresa. Pode-se citar: clientes, funcionários, acionistas, imprensa, etc.

Explanaremos agora estes posicionamentos apresentados por Torquato (2003, p.254 e 256): 1) Abertura do sistema informativo. 2) Exibição do portfólio de produtos. 3) Franqueza e disposição para a interlocução. 4) Prontidão e Agilidade. 5) Acompanhamento das tendências. 6) Emissão de juízos adequados. 7) Zelo profissional.

Para Torquato transparência é o segredo da credibilidade, e ainda que haja outros posicionamentos possíveis para a organização andar de mãos dadas com a transparência, os itens citados acima são um bom começo.

No entanto, nem sempre há tempo de tomar medidas de prevenção, quando a crise se instala é preciso agir rápido e com eficiência para controlar a situação. Através do livro de Mario Rosa, serão listadas abaixo as principais medidas recomendadas durante a crise de imagem que envolve dada empresa ou indivíduo, as quais utilizaremos na presente pesquisa como categorias de análise na amostragem utilizada, seguindo os preceitos da Análise de conteúdo:

1 - Não economizar esforços para descobrir as causas:

As que estão ligadas a empresa ou a um indivíduo, esperam uma resposta. É natural do ser humano querer saber o porquê das coisas. E mais: quando envolve pessoas, que são atingidas direta ou indiretamente é um direito mínimo, saber o que houve de fato. Além disso, se a crise de imagem estiver relacionada com uma falha de um sistema, por exemplo, saber o motivo que desencadeou esta suposta falha pode ser uma peça importante para aperfeiçoar o sistema e garantir cada vez mais segurança.

2 - Não mentir

“Falar na hora certa e não mentir são dois princípios básicos que deverão nortear toda a administração de uma crise” (ROSA, 2007, p. 83 e 84). De maneira natural, já existe suspeita em torno da empresa ou do cidadão. A mentira deve ser evitada mesmo quando se trata de algo ‘menor’ em relação com o problema original, pois, ser desmentido pode liquidar a pessoa.

3 - É preciso agir com rapidez e objetividade

Se for preciso esquecer o dia de domingo, assim o faça. Informar com rapidez o que está sendo feito e reforçar os lados positivos não tem hora pra acontecer, é preciso ser rápido, objetivo e eficaz na mensagem que está prestes a ser destinada para a imprensa e que vai chegar ao público.

4 - Saber o que e para quem falar

É necessário ter em mente tudo o que se vai falar, em especial, numa coletiva de imprensa. Analisar e saber se portar diante das diferentes demandas da mídia e das especificidades de cada veículo. Isto significa a grosso modo: Rádio, Televisão, Jornal Impresso e Internet, funcionam de maneiras diferentes, com variação de gênero e linguagem. É preciso atender essas diferenças.

5 - É extremamente difícil explicar aspectos técnicos:

É preciso, no caso de se tratar de algo que envolva termos técnicos, ou que, não seja de fácil entendimento ao público em geral (isso não significa subestimar), encontrar ferramentas que possibilitem comunicar-se de maneira que venha a esclarecer o que aconteceu, ou, está acontecendo.

6 - Não dá para se eximir da culpa

Acidentes e erros que se tornam públicos, podem se tornar um fardo pesado para qualquer organização e condiciona-a a carregar este por muitos anos. Mesmo se a empresa não tiver responsabilidade direta com o caso, não se pode eximir da culpa. Isto é, se o problema estiver de alguma maneira ligado a empresa, ainda que indiretamente, não se pode querer eliminar a culpa.

7 - Não relaxar

A indignação cega e dificulta a recuperação rápida, tanto na arena montada pela mídia quanto no processo judicial. Numa crise, todos os envolvidos, incluindo o advogado, devem estar ligados o tempo todo no caso. Estar atento também significa a hora certa de procurar a mídia, ou, ajuda extra de alguém que esteja do lado de fora do problema.

8 - A importância da comunicação online e mídia impressa

As informações precisam ser atualizadas constantemente, ou, diariamente.

9 - Tirar a marca do ar

Em meio à turbulência, quando da organização se encontra em um momento de vulnerabilidade, é indicado que seja cortada a publicidade. Tirar a marca de jornais, televisão, de cartazes e outdoors. Essa medida se dá especialmente quando há uma comoção, por assim dizer, por parte da sociedade. Isso impede pelo bom senso que não se faça anúncios promocionais da empresa, em especial, aqueles que usam da maior arma da publicidade: A emoção.

10 - Não processar ninguém no auge da crise

“No momento em que está sendo bombardeado, o acusado não pode começar atirar. Em primeiro lugar, tem de se concentrar na sua defesa” (ROSA, 2007, p.96). Uma atitude

como está, implica quase sempre em desgaste e uma necessidade grande de fôlego para enfrentar uma briga judicial, em especial, quando se trata dos grandes órgãos de imprensa.

11 - Definição do porta-voz

Em acontecimentos que elevam altamente a exposição de uma empresa ou de uma pessoa pública, a figura do porta-voz é indispensável. Este indivíduo que ocupará esta posição, geralmente precisa ser um especialista no assunto. Suponhamos a seguinte situação: Se um político ou qualquer outra figura pública está com problemas graves de saúde, por exemplo, recomenda-se que o médico que está cuidando do caso, e que, é especialista no assunto seja eleito o porta voz. O porta-voz também é a pessoa que não faz especulações, apenas comenta fatos. Ele não pode mentir.

12 - Não se descontrolar diante das ciladas da imprensa

“É preciso manter o equilíbrio emocional nesses momentos em que o porta-voz está sendo testado. Não há contradição quando não se mente, quando não há opiniões divergentes nem espaço para especulações”. (ROSA, 2007, p.126). O jornalista e a imprensa de maneira geral, precisam ser vistos como um parceiro.

13 - Administrar a relação com o jornalista com ética, sem privilégios

Não deve haver novidades exclusivas, nem furos. Tudo deve ser passado através de coletivas de imprensa para todos. Os informes oficiais extras devem ser feitos apenas quando necessário, isso é, quando houver alguma novidade que seja importante para a imprensa saber. É de extrema importância que seja feito um acordo com os envolvidos, para que não haja a tentação de falar extraoficialmente, no jargão jornalístico, “falar em *off*”.

14 -Formar um grupo de pessoas que saiba controlar a vaidade

Primeiramente é preciso que os discursos estejam afinados e completamente de acordo, para que assim não haja contradições. A equipe que está agindo na situação de vulnerabilidade precisa estar unida. Nenhum integrante da equipe pode querer aparecer mais que o problema, ou ser mais que o problema. As energias devem estar concentradas em solucionar a crise que se instalou em dado momento.

Estas são algumas medidas importantes para conseguir controlar uma crise segundo os autores empregados em nossa revisão bibliográfica, mas, é preciso levar em conta que cada caso é único e deve ser analisado com atenção por parte de quem for atuar diretamente nele. As especificidades são inerentes a cada processo. O que não deixa dúvida é a importância da comunicação da empresa para com a sociedade e o mundo ao seu redor.

2.2 Comunicação Estratégica

Como vimos no capítulo anterior a imagem é basicamente o conceito que os públicos têm sobre determinada organização, é aquilo que está no imaginário do indivíduo. Por este motivo se faz importante e essencial diante de um mundo competitivo haver comunicação estratégica dentro das empresas.

No artigo feito pelos autores: Murilo Pinheiro, Márcio Machado e Fernando da Silva (2005), eles analisam o caso da empresa Coselli, que passou por uma crise de imagem no ano de 2000. O estudo foi feito cinco anos depois de a crise ter acontecido, e a constatação foi de que a empresa ainda não havia recuperado sua imagem e o lugar que ocupava no cenário nacional, sendo uma das maiores atacadistas do país em estocagem e vendas de produtos alimentícios. No estudo de caso realizado pelos autores, é apontada a falta de comunicação estratégica como a principal falha e o que agravou o desgaste de imagem da empresa perante a opinião pública e de consumidores. Sendo assim consideremos que a comunicação passou a ser uma área estratégica imprescindível na percepção de oportunidades e também de ameaças criadas pelo macro ambiente. “A comunicação empresarial estratégica também se baseia na premissa de que o conflito de interesses não envolve apenas patrões e empregados, mas ganhou contornos bem mais amplos.” (PINHEIRO; MACHADO; SILVA, 2005).

De acordo com Pinto (1994), citado por estes autores, a comunicação empresarial é um conceito que permeia todas as atividades da empresa, nas suas relações com a comunidade, com seus públicos interno e externo, fornecedores e compradores em geral. Os autores ainda citam Kunsch (2003), para complementar a linha de raciocínio explicando conceitos de planejamento de forma que as gestões possam aplicar, através de determinadas adaptações na área da comunicação das organizações:

As organizações modernas, para se posicionarem perante a sociedade e fazerem frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanentemente e estrategicamente pensada (KUNSCH apud, PINHEIRO; MACHADO; SILVA, 2005).

Os autores observam que Kunsch ainda aponta quatro princípios que devem ser observados para a execução de um planejamento estratégico de comunicação: a organização

deve ter consciência da importância de fazer o planejamento estratégico; a área de comunicação deve ocupar um lugar estratégico na estrutura organizacional, estar subordinada a cúpula diretiva e participar da gestão estratégica; o terceiro princípio está relacionado com a capacitação do executivo principal, responsável pela comunicação, e da equipe que conduzirá o processo; por fim, a valorização de uma cultura organizacional corporativa, em que se abrem canais de participação para as pessoas, envolvendo-as no processo de formulação do planejamento estratégico de comunicação.

Comunicação estratégica carece de muito cuidado com a imagem da organização, e mais do que isso, com a coerência entre o que se diz e o que se faz. Las Casas (apud PINHEIRO; MACHADO; SILVA, 2005) avalia que, “A imagem de uma organização não depende apenas das comunicações e comportamentos produzidos pela empresa e emanados dela: ela é também afetada por influências, que exercem papel importante nas percepções que têm outros públicos dependentes e influenciados pela empresa e elementos a sua volta”. Ou seja, diante da afirmação de Las Casas, podemos entender que as forças externas também influenciam na imagem.

Paulo Nassar em seu livro *O que é Comunicação Empresarial*, aborda que o progresso existente na sociedade moderna trouxe questões pertinentes para a vida das pessoas, como a degradação do meio ambiente representada pelo impacto da atividade industrial. Com isso defende a importância da comunicação que as empresas fazem sobre o seu relacionamento com o meio ambiente, por exemplo, é algo que deve estar acessível a todos os públicos da sociedade, “principalmente dos chamados públicos formadores de opinião: a imprensa, a intelectualidade, os políticos, ONG’s, os empresários, entre outros. Esses públicos especiais têm a capacidade de informar e mobilizar toda a sociedade.” (NASSAR, 1995, p.50). Em busca de reforçar a importância da comunicação empresarial em sua forma estratégica, a fim de prestar informação e esclarecimento para com a sociedade, o autor segue a linha de pensamento dizendo:

Os interesses, a forma como as empresas pressionam e se relacionam com os governos e as instituições governamentais devem ser minuciosamente informados à sociedade. Este é o papel da comunicação da empresa. Em estado de plantão, a comunicação da empresa deve ter em suas mãos, detalhadamente, quais são os projetos da empresa e todos seus impactos de ordem econômica, política e também ecológica. A comunicação da empresa deve mostrar à sociedade e aos formadores de opinião a pressão “politicamente correta”, feita sob aqueles que, momentaneamente, podem estar contra os projetos da empresa. Politicamente correta, quer dizer que atividade exercida de forma ética e transparente. A transparência é dada por uma comunicação a que qualquer pessoa pode ter acesso e entender.

Num contexto em que se pense também por um viés mercadológico e de marketing, Kotler entende que o relacionamento com a imprensa é um suporte para dar visibilidade, “O propósito das relações com a imprensa é divulgar informações de interesse público às mídias de notícias para atrair a atenção a uma pessoa, produto, serviço ou organização” (KOTLER, 1994, p.583).

A comunicação empresarial, cada vez mais, deve ser entendida como uma atividade estratégica fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização. “No plano interno e externo, administrar estrategicamente a comunicação empresarial significa, entre outros aspectos, a capacidade de antever possíveis focos de conflito ou trabalhar os públicos que interagem diretamente com a organização”. (PINHEIRO. MACHADO, SILVA, 2005).

Uma das maneiras de agir estrategicamente no mundo globalizado, é através da mídia. A empresa que não se comunica, não assume posições, ou simplesmente não reage a questões expostas na mídia, está sujeito a consequências negativas.

Para competir de modo eficiente em um mercado carregado de questões públicas – como fusões, privatizações, orçamento público, direitos do consumidor, eleições, demandas de minorias, preocupações ecológicas, segurança pública, formação de blocos econômicos, etc.- as instituições têm de envolver-se com a mídia para atingir aos públicos cujas opiniões orientam as políticas nacionais e as ações políticas. As questões públicas afetam tanto os negócios quanto a imagem das instituições. De forma simplificada, isso ocorre porque, primeiro, as instituições não são núcleos isolados do ambiente (econômico, social, político, cultural e tecnológico) em que atuam. (MONTEIRO, 2009, p. 147).

A importância da mídia se dá, em segundo lugar, na realidade de uma tecnologia mais rápida e acessível, com isso a quantidade de demandas só aumenta. “Essas demandas mobilizam inúmeras forças sociais que agem e reagem em função de seus interesses e de acordo com suas características, métodos e instrumentos próprios” (NEVES apud MONTEIRO, 2009, p.147).

Nesse sentido podemos contextualizar diante dessas especificidades do mundo contemporâneo e as ferramentas tecnológicas o caso da empresa LBR, que utilizou-se de mídias digitais – *site* institucional e página no facebook-, para se posicionar em dadas circunstâncias que afetaram a imagem da empresa. Wilson da Costa Bueno explica que, ano a ano antigos meios de comunicação como rádio e televisão, por exemplo, perdem audiência.

Percebe-se que determinados públicos estão migrando para outros meios de comunicação, um deles sem dúvida é a internet.

Todos os anos, as grandes redes de televisão perdem cada vez mais público para as centenas de canais a cabo que se concentram em nichos do mercado. Os homens de dezoito a 34 anos, o público mais almejado pelos anunciantes, estão começando a desligar de vez a televisão, dedicando parcelas cada vez maiores de tempo que passam diante de telas eletrônicas à internet e [aos] videogames.

Os índices de audiência dos principais programas de televisão estão caindo há décadas e o que se situa no topo da lista hoje não se incluiria entre os dez de maior sucesso da década de 1970. (BUENO apud ANDERSON, 2009, p.369).

Bueno denomina a comunicação estratégica como uma inteligência empresarial, considera ainda que o Brasil em relação a outros países está atrasado no sentido de planejar e agir dentro deste conceito de “inteligência empresarial”.

Consolidar a comunicação como inteligência empresarial pressupõe não só o refinamento de conceitos mas também o conhecimento detalhado de métodos e técnicas que contribuam para o processo de avaliação dos produtos e das ações em comunicação. Sobretudo, exige a implementação de uma nova cultura, na qual se destaquem a pesquisa e o monitoramento adequado do meio ambiente (mercado, tecnologia e sociedade). No Brasil, estamos distantes desse patamar, mesmo porque as organizações, com exceções, não incorporam ainda o planejamento em comunicação como uma prática corrente, não estão dispostas ou capacitadas a implementar banco de dados inteligentes para subsidiar o relacionamento com os públicos de interesse e continuam acreditando que o processo de comunicação organização é tarefa exclusiva do seu staff de comunicação. (BUENO, 2009, p.366).

Para Bueno, apesar de a literatura sobre essa área (inteligência empresarial) ser vasta, com inúmeros conceitos e definições, a maioria destes conceitos reportam a um núcleo comum: “o processo de transformar dados, quase sempre difusos ou esparsos, em conhecimento relevante ou estratégico, o que implica, necessariamente, a adoção de procedimentos e posturas singulares” (BUENO, 2009, p.372). Apesar disso, o autor chama a atenção para o que, segundo ele, a inteligência empresarial e competitiva não é algo que deva abranger apenas a coleta de dados ou de informações, mas, “uma autentica e complexa gestão que inclui monitoramento da concorrência, identificação dos pontos fracos e fortes das organizações, construção de cenários articulados com estratégias e ações e a utilização de métodos e técnicas variados” (BUENO, 2009, p.372).

Um dos problemas apontados por Bueno, considerando evidentemente a realidade dos fatos, em especial o cenário nacional é que: O conceito de estratégia tem sido repetido de maneira equivocada. Além disso, outro problema é quando se trata de internamente, pois,

quase sempre o setor de comunicação fica subordinado a uma área técnica ou administrativa o que acarreta em trabalhos que são executados diante de definições em instancias superiores. Assumindo desta maneira uma condição operacional, que apenas realiza tarefas, o que conseqüentemente desvincula de uma perspectiva de fato estratégica.

Bueno cita autores que reportam níveis distintos de estratégia:

A estratégia corporativa refere-se às decisões relativas aos negócios em que a empresa deve entrar e sair, e como deve distribuir os recursos entre os diferentes negócios em que está envolvida. A estratégia empresarial refere-se aos meios pelos quais a empresa busca vantagem competitiva em cada um de seus negócios mais importantes [...] Os dois principais níveis de estratégia também correspondem à estrutura organizacional da corporação multiempresarial típica. A estratégia corporativa é de responsabilidade da matriz. A responsabilidade primária pela elaboração da estratégia empresarial fica com cada uma das divisões. Finalmente, as estratégias empresariais são articuladas em detalhes e implementadas por meio de estratégias em nível funcional. (CRAIG e GRANT apud BUENO, 2009, p.375).

Dada essa definição, o autor considera que a comunicação empresarial estaria prioritariamente incluída nas estratégias empresariais, assim tendo um papel fundamental nas instituições, “Na busca de eficácia na interação com os públicos de interesse (*Stakeholders*), quanto no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva às organizações.” (BUENO, 2009, p.375). Pode-se dizer ainda que, a comunicação estratégica maximiza a importância das condições sociais, além de dar ênfase à dimensão cultural e aceitar o planejamento multifatorial.

Conceitua-se desta forma como administração estratégica (incluindo ao que se refere aos processos comunicacionais), como algo que não se resume a uma instancia simplesmente operacional, isto é, apenas a formulação e implementação de ações ou planos; Engloba no conceito leituras amplas do macroambiente (sociocultural, político, econômico e até mesmo da legislação em vigor). Desta maneira acredita-se que é preciso uma análise permanente dos resultados e admite reajustes, com o intuito de que os objetivos se cumpram. Através de todas essas considerações, pode-se compreender que: a verdadeira comunicação estratégica está diretamente ligada com a matriz, a direção ou qualquer que seja o topo de determinada gestão.

Se para existir comunicação inteligente é necessário planejamento, é importante entender que o mesmo é constituído de complexos e abrangentes processos, e que, acima de tudo respalda dados sistematizados, informações, vivencias e saberes que são diretamente ligados aos objetivos, valores e missão de uma organização. Nesse sentido deve-se considerar que, esse processo chamado planejamento não deve se restringir ao que fazer, o modo ou com quais recursos, além disso, engloba conhecimento, criatividade, análises ambientais e

conjunturais, isto é, novamente deve-se estar ciente de processos e conhecimento de todo o contexto que envolve determinada empresa, por exemplo.

Leva-se em conta ainda que atualmente não se pode mais ficar refém do passado e permanecer na “zona de conforto”, a tradição já não tem mais o mesmo valor e importância que outrora, não é suficiente para o sucesso no mundo dos negócios. Com isso, destaca-se que o planejamento em comunicação deve estar de acordo com o perfil e cooperar com a cultura da organização. Seguindo esta linha de pensamento, o planejamento em comunicação precisa estar alinhado com as novas realidades e segmentações que inevitavelmente surgem em frequência cada vez maior. “A comunicação de excelência, nos tempos modernos, está umbilicalmente associada ao exercício de cidadania, à gestão de responsabilidade social, ao respeito à diversidade e à valorização profissional e pessoal” (BUENO, 2009, p.384).

Ao conceituarmos a comunicação estratégica, sendo ela inteligente e planejada, consequentemente temos de abordar o que se chama de comunicação integrada. Este conceito naturalmente se refere na integração de todas as ferramentas de comunicação existentes na organização, não se referindo apenas a um processo de troca entre elas, mas na construção e manutenção da imagem corporativa, que é fruto do relacionamento com variados públicos.

Kunsch (2003, p.237) denomina comunicação integrada como “uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como fator estratégico para o desenvolvimento organizacional da sociedade globalizada”. Dessa forma, entende-se que essas orientações devem se dar por meio de departamentos de comunicações, para a tomada de decisões e a conduta de práticas das ações comunicativas.

Desde o início deste capítulo através do objeto de estudo, ou seja, o caso da empresa LBR, estamos buscando entender a importância da imagem e como deve funcionar o departamento de comunicação de determinada organização, através de uma estrutura que integre diferentes ferramentas comunicacionais (jornalismo, publicidade, marketing, relações públicas). Verificamos que para garantir a determinada empresa que suas marcas e seus produtos tenham a imagem mais conveniente para o sucesso ou melhor andamento nos negócios é necessário que essa imagem por óbvio seja administrada.

2.3 Assessoria de Imprensa

Dentre aquilo que engloba e se entende por Comunicação Estratégica, é imprescindível o papel e a existência de uma Assessoria de Imprensa. As grandes organizações reconhecem a importância e a visível diferença entre existir ou não uma assessoria de imprensa dentro de determinada empresa.

Para esclarecer a função e os conceitos das assessorias de imprensa, nos basearemos nestes autores, a começar pelo maior órgão regulador nacional de jornalismo. Segundo a Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ, 1994, p 12), que define o conceito de Assessoria de Imprensa como:

A assessoria de imprensa é o serviço de administração das informações jornalísticas e do seu fluxo das fontes para os veículos de comunicação e vice-versa. É prestada a pessoas físicas e jurídicas de caráter público ou privado. Trata-se de serviço especializado privativo dos jornalistas. De natureza essencialmente dinâmica e versátil, a AI é responsável por múltiplas atividades e desempenha papel estratégico na política de comunicação dos assessorados

De acordo com o Manual de Assessoria de Comunicação – Imprensa da Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj), dentre as atribuições para quem trabalha com Assessoria de Imprensa são:

- Elaboração de press-releases, sugestões de pauta e press-kits;
- Relacionamento Formal e informal com os pauteiros, repórteres e editores de mídia;
- Acompanhamento de entrevistas de suas fontes;
- Organização de coletivas;
- Edição de jornais, revistas, *sites* de notícias e materiais para vídeos;
- Preparação de textos de apoio, sinopses, súmulas e artigos.
- Organização do mailing;
- Clipping de notícias (impressos, internet e eletrônicos);
- Arquivo de material;
- Participação na definição de estratégia de comunicação.

A FENAJ aponta ainda que, entre as principais tarefas que é de responsabilidade de uma assessoria de imprensa e que se torna fundamental para seu bom desempenho, é uma

continua e efetiva interpretação crítica do ambiente exterior. Isso amplia a capacidade de detectar indícios de alterações nas diversas áreas e segmentos da sociedade, sejam eles: políticos, econômicos, financeiros, estudantis, sindicais, científicos, entre outros. “assim, poder antever objeções, inconvenientes e mal entendido a alguma ação planejada pelos usuários de seus serviços”. (FENAJ, 1994, p.14).

“O setor de Assessoria de Imprensa se desenvolve, obrigando as organizações a se estruturarem em busca de um espaço adequado para canalizar o fluxo crescente de informações que uma sociedade democrática exige e utiliza para se orientar em qualquer ramo de atividade”, (LOPES, 2003, p.13). Para este autor, a assessoria de imprensa deve funcionar como um “centro nervoso”, de forma que determinada empresa ou instituição consiga identificar antecipadamente possíveis turbulências que movimentam e alteram várias áreas e segmentos da sociedade, permitindo a empresários, autoridades públicas e demais técnicos estabelecer planejamentos estratégicos mais coerentes com as aspirações dos usuários e seus serviços, esse exemplo pode ser considerado para retratar o objeto de estudo desta pesquisa.

Facilitar o acesso dos grupos externos às realizações de uma empresa ou instituição, por meio de uma linguagem simples e organizada, mediada pelos meios de comunicação, além de promover a integração e a satisfação de segmentos internos que convivem e sustentam essas duas estruturas organizacionais. Estas são as atribuições básicas de uma Assessoria de Comunicação Social, um setor especializado que busca permanentemente o aprimoramento dos fluxos de comunicação no interior das organizações e perante a opinião pública. (LOPES, 2003, p.9).

Ainda segundo Lopes (2003), há três maneiras de funcionamento para uma assessoria de imprensa, sendo elas: dentro da própria organização, através de uma empresa especializada, ou ainda de uma forma alternativa, em que algumas atividades são desenvolvidas por uma equipe dentro da organização e outras funções são exercidas por terceiros. Esta última depende também por vezes de infraestruturas especiais que são necessárias em eventos que a organização promove.

Lopes (2003, p.9) afirma que a Assessoria de Comunicação Social é o órgão organizador de todos os setores de comunicação de uma instituição, que correspondem às áreas de Jornalismo (Assessoria de Imprensa), Relações Públicas e Publicidade e Propaganda. Juntos, esses eixos compõem o sistema comunicacional de uma empresa, e precisam estar em equilíbrio, para que a imagem da instituição não se sobreponha ao serviço que ela presta à sociedade. Uma Assessoria de Imprensa competente transforma acontecimentos e fatos corriqueiros das instituições, que se caracterizam como notícia, em fatos com importância

pública. É preciso que o assessor saiba quem é o seu assessorado (empresa para qual trabalha), quais as suas necessidades, e de que forma os serviços da instituição podem chegar à comunidade de maneira eficaz, atendendo suas demandas.

Diante destas informações é preciso esclarecer termos que podem causar dúvida no leitor e na sociedade de maneira geral, trata-se dos termos: Assessoria de Comunicação Social e Assessoria de Imprensa. No glossário do livro Assessoria de Imprensa – Teoria e Prática, de Kopplin, encontramos conceitos que norteiam estes termos. Caracteriza-se Assessoria de Comunicação Social como, “Serviço especializado que coordena todas as atividades de comunicação de um cliente com seus públicos, por meio de uma política específica e da aplicação de estratégias definidas”, (KOPPLIN, 1996, p.171). Nesse contexto como já vimos anteriormente, englobam-se as áreas de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda e Marketing.

Novamente reforça-se a importância de considerar que todos esses setores de comunicação devem estar em sintonia e serem geridos de maneira uniforme, com o intuito de que haja união dos indivíduos, dos pensamentos e de esforços em prol de determinada organização. Afora disto, o glossário define assessoria de imprensa como sendo:

Um dos principais serviços dentro da assessoria de Comunicação Social, divulga as atividades e opiniões do cliente junto à imprensa, facilitando o fluxo de informações entre a empresa ou instituição atendida e seus públicos. Para que isso ocorra, a assessoria de imprensa elabora textos para os veículos de comunicação, organiza entrevistas, faz contatos para a participação do cliente em programas de rádio e televisão, atende aos jornalistas, além de planejar e executar outras estratégias necessárias. (KOPPLIN, 1996, p.230)

Trabalharemos a partir de agora apenas com o conceito de assessoria de imprensa, e o papel que ela desempenha no contexto de nossa atualidade. Jorge Duarte aponta que: “É possível estabelecer um conceito normativo de assessoria de imprensa como a administração dos fluxos de informação e relacionamento entre fontes e jornalistas” (DUARTE, 2009, p.96). O autor acredita que “cada atividade tem seu papel específico e interage com as demais (relações públicas, publicidade e propaganda, editoração, comunicação interna e marketing)”.

Focando novamente na assessoria de imprensa, é válido lembrar que, da mesma maneira que a assessoria de imprensa se preocupa com meios de comunicação de massa, é sua função também cuidar de veículos de comunicação próprios da organização que assessora. Desde jornais institucionais, boletins, revistas passando por alimentação de rádio, televisão,

internet e *sites* institucionais, com conteúdo informativos específicos e que contemplem o público-alvo podem ser produzidos.

Também é de responsabilidade do assessor a organização de entrevistas coletivas ou individuais, realização de *media training* (espécie de treinamento ministrado para que representantes da organização assessorada saibam se relacionar com a mídia), artigos (assinados pelo assessorado, costumam ser escritos pelo assessor de imprensa e transmitem opinião sobre determinado assunto), organização de *workshops*, mensuração de resultados obtidos pelas estratégias traçadas e avaliação (qualitativa e quantitativa) da mídia e da exposição da pessoa ou organização assessorada.

Há de se considerar ainda, como uma das atividades mais importantes, o cultivo e manutenção do relacionamento entre imprensa e o assessorado, essa função é importante inclusive para resultados no cotidiano.

Para Maria Regina Martinez (2009, p. 34-35) as assessorias de imprensa no Brasil são o resultado de uma movimento relativamente novo em nosso mercado, em que diversos segmentos da sociedade descobrem que “imagem” é fator de vantagem competitiva e não cai do céu, mas se constrói com inteligência, informação, pesquisa, uso das técnicas de comunicação, ações coordenadas e muito profissionalismo.

Martinez ainda destaca que é preciso ter em mente que as assessorias de imprensa são apenas um dos instrumentos de comunicação, que colaboram para o Planejamento, Estratégia e Gerenciamento de Informações, e que, portanto, estão à disposição de organizações e instituições. Enfatiza que, “a ausência de estruturas eficientes de comunicação pode ser responsável por perdas irrecuperáveis para empresas, pessoas e instituições, perdas essas significativas”, sejam essas perdas tratando-se financeiramente ou tratando-se da imagem.

Seguindo esta linha de pensamento Duarte avalia que tão importante quanto uma assessoria de imprensa, é o papel desempenhado pelo profissional, que agora se torna um observador de estratégias em prol da organização, “Estamos entrando numa era em que o profissional da comunicação empresarial deixa de ser um mero executor de políticas para se tornar num elemento formulador de estratégias” (TORQUATO apud DUARTE, 2009, p.97).

Alguns autores, como Graça Caldas, acreditam e sugerem que independentemente de uma assessoria de imprensa ser pública ou privada, o profissional responsável por desenvolver esta atividade deve ter como preocupação, em ultima instancia a conquista de uma positiva imagem da organização perante a opinião pública. Além disso, é preciso acima de construir uma imagem, consolidar a mesma.

Para abordar um pouco também da rotina do assessor, é importante lembrar que diversas atividades são pertinentes numa assessoria de imprensa. O profissional deve acompanhar como o seu trabalho é divulgado pela mídia e de que forma está repercutindo na comunidade, identificando possíveis erros, sua correção e avaliando como pode melhorar seu desempenho, isso pode ser feito através do processo de clipping. Além disso, o assessor não pode viver no comodismo de esperar que os fatos cheguem até ele, é coerente que se percorra os setores em busca de informações que possam virar notícias, que promovam a imagem da empresa, e que possam ser úteis à população. Muitas vezes, o que não é considerado relevante pela empresa, pode se transformar em notícia se bem analisado pela assessoria.

Um (a) bom (a) assessor (a) de imprensa desde cedo já está “garimpando” informações pela empresa. Ainda mais quando detecta que o dia está “fraco” e as informações “espontâneas” não chegaram nem por meio dos jornais, quando costumam provocar reações imediatas no público interno, nem pela manifestação específica de algum setor na apresentação de determinado projeto. Essa é uma estratégia para “alimentar” os meios de comunicação, mantendo a empresa em evidência. (LOPES, 2003, p. 56).

Nesse processo cabe lembrar visto que este estudo aborda uma especificidade, sendo ela a crise de imagem, que, geralmente diante destas situações é preciso que a figura pública ou o responsável pela organização atenda as demandas solicitadas pela imprensa. Eid (2003, p. 6), sugere que o público interno que se comunica diretamente com os jornalistas tenha um curso de *media training*, para que seja orientado sobre como proceder em entrevistas e em contatos com jornalistas. É um processo importante de modo que ajuda a fonte a entender as necessidades de jornalistas e também, a aproveitar as oportunidades. Muito falamos até aqui sobre imagem, nesses casos, a imagem da fonte será a imagem da instituição, é preciso estar em sintonia com os valores prezados pela empresa e saber se portar diante a população.

Voltando as atribuições do assessor, é indispensável o cadastro de jornalistas, ou, o “famoso” *mailing list*. Isso significa possuir uma lista de contatos com endereços, telefones, e-mails dos servidores internos da empresa, como também da imprensa, buscando não apenas o contato quando necessário, mas sim, construindo um trabalho de divulgação sólido.

Por fim, entre tantas atividades inerentes a função do assessor de imprensa, não podemos deixar de registrar as considerações sobre: Nota Oficial. Inclusive porque esse é o nosso objeto de estudo nesta pesquisa. Esse material é um documento feito para ser distribuído a imprensa, pode inclusive ser veiculado através de pagamento. Tem como intuito

declarar, se posicionar oficialmente ou prestar esclarecimento sobre algum assunto relevante. Para as autoras Lemos e Gaudio, é uma ferramenta bastante importante.

Sua elaboração e divulgação reduz a chance de boatos, dúvidas e pressões por informação. A nota pode ser utilizada como estratégia para evitar a exposição de um representante da organização e limitar a repercussão. Não tem formato jornalístico, mas a necessidade que seja objetiva, clara e compreensível para uma diversidade de públicos pode exigir o envolvimento do assessor para sua elaboração. (LEMOS, GAUDIO, 2009, p.249).

Seguindo esta linha, a nota oficial também pode servir como orientação para os empregados e os próprios dirigentes. A nota deve ser elaborada de maneira que cumpra com o papel de uniformizar todo e qualquer discurso, reduzindo as chances de ocorrer interpretações equivocadas.

Para além de todas essas considerações sobre o funcionamento e o papel de uma assessoria de imprensa, é ainda necessário atentar para um ponto que está diretamente ligado ao objeto de estudo desta pesquisa, as mídias digitais. Leva-se em conta que cada vez mais e com mais força elas são altamente estratégicas. José Antonio Martinuzzo, em seu livro: *Assessoria de Imprensa Estratégica em Rede*, aborda o papel do assessor neste meio. Para Martinuzzo as mídias institucionais próprias devem ser de responsabilidade da própria organização, o autor ainda defende que as empresas devem não apenas estar nas mídias, mas investir na participação efetiva destes meios, “Na análise e na gestão estratégica de sua inserção voluntária (perfis, comunidades institucionais, etc.) e involuntária (citações, referências, menções de terceiros, etc.) nas plataformas digitais participativas.” (MARTINUZZO, 2013, p. 85).

Mais especificamente relacionando ao objeto de estudo desta pesquisa, Martinuzzo separa o que é uma ‘manchete ruim’ de uma ‘manchete equivocada’, apontando que é papel do assessor se manifestar em ambas situações. Se a manchete for equivocada o papel do assessor é entrar em contato com o veículo e pedir por reparo. Caso a manchete seja ruim, é também função do assessor orientar a gestão e conduzir sobre as mudanças necessárias. Portanto, como já mencionamos, a assessoria de imprensa deve estar diretamente ligada com o ponto alto de uma gestão. “O assessor precisa de trânsito livre e acesso facilitado às fontes principais de uma organização. A assessoria é um trabalho de confiança. Sem isso, nada acontece de forma estratégica e eficaz.” (MARTINUZZO, 2013, p.97).

Seguindo ainda os conceitos de Martinuzzo, é de extrema importância mencionar o que ele considera importante quando há dúvidas sobre onde se fazer assessoria de imprensa, isto é, segundo ele: onde os públicos-alvo das organizações estão. Com isto é importante ressaltar que as práticas comunicacionais contemporâneas nos levam a entender que a comunicação deve ser realizada em multiplataformas ou multimídias, atentando para as especificidades de cada uma.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Universo

O universo da presente pesquisa abrange a análise de conteúdo do material manifesto pela empresa LBR – Lácteos Brasil S. Um dos “produtos” utilizados pela LBR na sua gestão de crise foram notas publicadas em seu *site* institucional e em seu perfil na rede social facebook, as quais serão nesta pesquisa utilizadas como material de análise.

3.2 Metodologia

A metodologia utilizada na pesquisa será a Análise de Conteúdo. De acordo com Laurence Bardin (1977, p. 9), análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos bastante diversificados. A leitura do conteúdo passa a ser não somente objetiva e leiga, mas sim, abre vertentes para uma segunda e nova leitura, que investiga o que aquele dado ou informação busca de fato dizer. A análise de conteúdo é um esforço de interpretação, que busca entender o que não está diretamente exposto, levando a uma investigação, baseando-se pela busca das inferências, ou seja, das conclusões. (BARDIN, 1977, p. 9).

Para aplicar a análise de conteúdo nesta pesquisa será utilizado um processo de categorização, que Bardin define como uma operação de classificação de elementos, estes são construídos através de um conjunto de diferenciação e posteriormente por um reagrupamento:

Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles temem comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles. É possível, contudo, que outros critérios insistam em outros aspectos de analogia, talvez modificando consideravelmente a repartição anterior. A categorização é um processo de tipo estruturalista e comporta duas etapas: - O inventário (isolar elementos). – A classificação (repartir os elementos e, portanto, procurar ou impor certa organização às mensagens). (BARDIN, 2011, p.148)

Para o processo de categorização, utilizou-se como recurso o livro ‘A era do escândalo’, de Mario Rosa, onde se encontra um amplo estudo sobre o assunto crise de imagem. Através dele, podemos esmiuçar o assunto como visto na revisão bibliográfica e criar as categorias que serão utilizadas para esclarecer se a empresa LBR, que é o objeto de

estudo desta pesquisa, adotou as medidas corretas apontadas pelo autor em momento de vulnerabilidade, através de seu conteúdo manifesto.

A análise de conteúdo desta pesquisa será feita nas notas publicadas no *site* institucional da empresa e na sua página oficial do Facebook. Para isso, a pesquisa se concentrará em estudar os materiais obtidos com a data inicial do mês de maio de 2013, seguindo até o presente momento. Este estudo não terá a colaboração da empresa em questão, portanto depende de publicações realizadas em seus portais.

Atenciosamente serão monitorados os portais para verificar se ao longo desta pesquisa haverá novas manifestações e posicionamentos da empresa, caso haja, será recolhido o material para complementar a análise de conteúdo que se pretende fazer com o material já obtido.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo é destinado a uma análise que será realizada com o conteúdo, obtido na internet, sobre a empresa LBR, em razão de denúncias realizadas pelo ministério público, acusando essa empresa juntamente com outras por adulteração do leite. Na tabela abaixo, estão expressas categorias de análise que consideraremos neste estudo, as quais derivam dos preceitos estabelecidos por Rosa (2000) na gestão de uma crise:

Tabela 1: Categorias de análise

1 – Não economizar esforços para descobrir as causas;
2 – Não mentir;
3 – É preciso agir com rapidez e objetividade;
4 – Saber o que e para quem falar;
5 – É extremamente difícil explicar aspectos técnicos;
6 – Não dá para se eximir da culpa;
7 – Não relaxar;
8 – A importância da comunicação online e mídia impressa;
9 – Tirar a marca do ar;
10 – Não processar ninguém no auge da crise;
11 – Definição do porta-voz;
12 – Não se descontrolar diante das ciladas da imprensa;
13 – Administrar a relação com o jornalista com ética, sem privilégios;
14 – Formar um grupo de pessoas que saiba controlar a vaidade.

Legenda: Itens utilizados para análise
 Itens que não serão utilizados na análise

Fonte: BARBIERI, 2014

Como mencionado no início do primeiro capítulo, a empresa LBR foi acusada pelo Ministério Público em duas fases de investigação da Operação Leite Compensado, primeira e quarta fase. Para a análise a seguir, basear-nos-emos nos itens elencados na tabela acima com referência no autor Mário Rosa. É importante esclarecer, primeiramente, que a empresa LBR, ao ser contatada sobre esta pesquisa, ainda na fase embrionária do projeto, optou por não contribuir, nem ceder quaisquer informações internas que permearam a organização durante esse período de acusações e denúncias. Dessa forma, o material obtido é de caráter público. Com isso, a pesquisa limita-se apenas a uma análise do conteúdo obtido, sem qualquer outra informação. Portanto, alguns itens listados na tabela acima, não serão utilizados, como se percebe na legenda.

Em uma rápida leitura do *site* institucional da empresa, atendo-se ao espaço destinado à imprensa e valendo-se dos conceitos-chave desta pesquisa, pode-se afirmar que, inicialmente, a empresa não mantinha uma comunicação eficiente. Para tal afirmação, basta coletarmos o dado de que, no período entre 2010 e 2013, a empresa tem publicado em seu

portal apenas 17 matérias. Também se pode levar em conta a sensação de abandono do *site*, visto que na exata data de 09 de outubro de 2013 foi publicada sua última matéria. No presente momento, em que se faz esta pesquisa, passou-se mais de um ano e o portal institucional online da empresa LBR está intacto, mesmo com as denúncias de adulteração de leite.

Diante das denúncias em duas fases, o consumidor que precisava de informações não obteve orientação no portal institucional da empresa. No entanto, chama-se atenção para um detalhe: na data de 15 de agosto de 2013 há uma publicação no *site* com o título “Esclarecimento – LBR Lácteos Brasil”.

Figura 1: Notícia de 15 de agosto no *site* da LBR



Fonte: Print do *site* oficial

O consumidor que, por ventura, foi atingido pelo problema de adulteração de leite e recorreu ao *site* da empresa para buscar informações e esclarecimento, pode ter sido atraído pelo título desta nota, mas, ao se deparar com o conteúdo dela, percebe que não se trata do caso de adulteração de leite, mas sim de alguma outra irregularidade existente dentro daquela organização. Ainda que na nota seja emitida a mensagem de que a LBR não é a responsável

por uma antiga irregularidade na marca Parmalat, e que assumiu o direito de comercialização da marca em 2010, além de estar agindo de acordo com o compromisso e a qualidade para com o consumidor.

Apesar disso, há que se considerar que, para o consumidor que, diante do escândalo de adulteração do leite, utilizou esta ferramenta para buscar informação, não apenas não encontrou o desejado, como ainda se deparou com outra irregularidade. Isso tudo pode deixar o consumidor, além de confuso, desconfiado com relação à qualidade e competência da marca.

As notas a seguir foram obtidas através do perfil oficial da empresa na rede social Facebook e correspondem às acusações do Ministério Público (MP) referente à 1ª e 4ª Fase da Operação Leite Compensado no RS.

A primeira manifestação da empresa ocorreu através do Comunicado a seguir:

Figura 2: Publicação em maio de 2013 na página oficial no facebook da LBR ⁴

⁴ Comunicado Leite Líder

A Líder informa que o lote de leite UHT, marca Líder (lote TAP 1 MB), produzido em 17 de dezembro de 2012 em Tapejara, no Rio Grande do Sul, mencionado na investigação do Ministério Público do referido Estado, foi retirado completamente do mercado em fevereiro deste ano, tão logo a Companhia tomou conhecimento da possibilidade de existir um problema de qualidade no lote.

Em vista disso, já foram descredenciadas cinco transportadoras terceirizadas de leite cru. A empresa também decidiu fechar um dos postos de resfriamento no Rio Grande do Sul por causa da ação de fraudadores na região. A companhia tem acompanhado de perto a investigação do MP e já tomou as medidas cabíveis com relação aos envolvidos.

A Líder reafirma que segue todas as regras de fiscalização exigidas pelo Ministério da Agricultura e que, a partir de janeiro deste ano, reforçou a fiscalização do leite recebido, incluindo as novas exigências do Ministério da Agricultura. Além disso, a Líder faz dupla checagem, nos postos de resfriamento e na fábrica, e desde janeiro não detectou nenhuma adulteração no leite destinado a produção. O leite Líder disponível no mercado está apto, portanto, para ser consumido com segurança.

A Líder permanentemente aprimora seus controles de qualidade no recebimento da matéria-prima e em todo o processo produtivo, seguindo os mais altos padrões de qualidade do Brasil, de forma a garantir a integridade dos produtos disponibilizados aos consumidores finais.

A Líder apoia a ação do Ministério Público e coloca-se à disposição para ajudar na investigação.

PESSOAS
2.331 curtidas

Convide seus amigos para curtir esta Página

SOBRE

- A LBR - Látteos Brasil S. A. é a maior companhia privada de produtos lácteos do Brasil.
- <http://www.lbr-lacteosbrasil.com.br/>

Sugerir edições

FOTOS

Português (Brasil) · Privacidade · Termos · Cookies · Mais · Facebook @ 2014

LBR - Látteos Brasil S.A.
8 de maio de 2013

Comunicado Leite Líder

A Líder informa que o lote de leite UHT, marca Líder (lote TAP 1 MB), produzido em 17 de dezembro de 2012 em Tapejara, no Rio Grande do Sul, mencionado na investigação do Ministério Público do referido Estado, foi retirado completamente do mercado em fevereiro deste ano, tão logo a Companhia tomou conhecimento da possibilidade de existir um problema de qualidade no lote.

Em vista disso, já foram descredenciadas cinco transportadoras terceirizadas de leite cru. A empresa também decidiu fechar um dos postos de resfriamento no Rio Grande do Sul por causa da ação de fraudadores na região. A companhia tem acompanhado de perto a investigação do MP e já tomou as medidas cabíveis com relação aos envolvidos.

A Líder reafirma que segue todas as regras de fiscalização exigidas pelo Ministério da Agricultura e que, a partir de janeiro deste ano, reforçou a fiscalização do leite recebido, incluindo as novas exigências do Ministério da Agricultura. Além disso, a Líder faz dupla checagem, nos postos de resfriamento e na fábrica, e desde janeiro não detectou nenhuma adulteração no leite destinado a produção. O leite Líder disponível no mercado está apto, portanto, para ser consumido com segurança. A Líder permanentemente aprimora seus controles de qualidade no recebimento da matéria-prima e em todo o processo produtivo, seguindo os mais altos padrões de qualidade do Brasil, de forma a garantir a integridade dos produtos disponibilizados aos consumidores finais.

A Líder apoia a ação do Ministério Público e coloca-se à disposição para ajudar na investigação.

LÍDER

Curtir · Comentar · Compartilhar

110 18 518 compartilhamentos

Fonte: Print página da LBR

Com base na nota acima, emitida no dia 08 de maio de 2013, referente à primeira fase, percebemos que a empresa cumpriu com o critério de “agir com rapidez e objetividade”, postou uma nota de esclarecimento no Facebook no mesmo dia em que vieram à tona as denúncias através da imprensa. O material também cumpre com o critério de “não se eximir da culpa”, no trecho em que diz: “tão logo a Companhia tomou conhecimento da possibilidade de existir um problema de qualidade no lote”. Essa frase aponta de maneira sutil o reconhecimento da companhia com relação a algum equívoco em seus produtos.

Prosseguindo com as considerações cabíveis a esta Nota, a mesma acertou seguindo o critério de “não economizar esforços para descobrir as causas”, como pode ser observado na última frase da nota: “A Líder apoia a ação do Ministério Público e coloca-se à disposição para ajudar na investigação”. É possível afirmar ainda que, no que se refere à linguagem geral do conteúdo, a Nota em questão cumpriu com o importante critério de saber explicar aspectos técnicos para a população leiga.

No entanto, em se tratando do critério “Saber o que e para quem falar”, há de se indagar: Seria o Facebook o único meio, ou ainda, o melhor meio para se manifestar a respeito? O *site* institucional não deveria ter sido atualizado? Em qual meio estariam os consumidores de leite da LBR? Portanto, não se pode afirmar que a empresa acertou nesse quesito. Talvez optando apenas por disseminar informação em apenas uma rede social, tenha deixado a desejar e não cumpriu com seu papel comunicacional na organização.

Além disso, outro critério que não foi cumprido no que diz respeito ao *site*, observando-se as datas e publicações, é o de “Não relaxar”. Nesse quesito, a indicação é que

se esteja “ligado” no caso, que se saiba a hora de procurar a mídia, isto é, manifestar-se. Desse modo, podemos afirmar que a empresa não cumpriu com esse critério, apesar de uma nota imediata e bem escrita, ela foi o único material encontrado, não havendo nenhuma atualização de informação ou qualquer outro pronunciamento ou posição por parte da empresa. Novamente, pode-se dizer que a empresa foi falha por emitir apenas uma nota durante o período de acusações e denúncias do Ministério Público.

Dos critérios que se observa para esta análise, segundo Mário Rosa, é possível afirmar que quatro itens foram cumpridos: não economizar esforços para descobrir as causas, agir com rapidez e objetividade, saber explicar aspectos técnicos, não se eximir da culpa. Dessa forma, ficam faltando: saber o que e para quem falar e não relaxar. Com isso, podemos inferir que a comunicação estabelecida por esta organização foi parcialmente cumprida, colocando em xeque a questão de ter atingido ou não seus públicos. Além disso, o fato de haver uma única publicação como material de esclarecimento pode significar um desleixo por parte da empresa, ou seja, certo descaso com os demais *stakeholders*.

A seguir, ter-se-á como objeto de estudo três Notas encontradas novamente no Facebook, referentes à 4ª Fase da Operação Leite Compensado.

Figura 3: Publicação dia 19 de março na página oficial no facebook da LBR ⁵

⁵ COMUNICADO

A LBR Lácteos Brasil S/A., em relação às notícias divulgadas pela imprensa sobre a fraude do leite no Estado do Rio Grande do Sul informa que:

- 1) O leite cru utilizado para a fabricação de leite UHT das marcas Parmalat e Líder foi submetido a testes pela LBR e analisado por laboratórios credenciados pelo Ministério da Agricultura (MAPA). Todas as 13 análises realizadas, incluindo testes do MAPA, apresentaram resultado NEGATIVO para a presença de formaldeído, não oferecendo, portanto, qualquer risco à saúde e sendo considerados próprios para o consumo.
- 2) Em 25/02/2014, a LBR foi comunicada pelo Ministério da Agricultura sobre a possível contaminação de lote de leite cru adquirido de fornecedor no Rio Grande do Sul, em 10/02/2014. Feita a rastreabilidade do produto, a empresa prontamente providenciou, em caráter preventivo, o recolhimento desses lotes junto a seus clientes.
- 3) Dado o compromisso da empresa com a qualidade dos seus produtos e o respeito aos consumidores, esclarecemos que os clientes que porventura ainda detiverem os produtos identificados abaixo pela data e pelo lote de fabricação, poderão entrar em contato com nosso Serviço de Atendimento aos Consumidores – SAC, pelo telefone 0800 011 2222, de segunda a sexta-feira das 08h30 às 18h00, ou pelo e-mail sac@lbr-lacteosbrasil.com.br, para esclarecimento ou solicitação de troca ou devolução de produtos, sem qualquer ônus.
Leite UHT integral marca Parmalat - Produzido em Guaratinguetá/SP entre 22h00 de 13/02/2014 e 06h45 de 14/02/2014, comercializado no Estado de São Paulo.
Leite UHT integral marca Líder - Produzido em Lobato/PR entre às 05h05 e 07h43 de 13/02/2014, e de 00h00 até 05h25 de 14/02/2014, comercializado no Estado do Paraná.
- 4) Finalmente, a LBR ressalta seu compromisso com a qualidade de seus produtos e reitera que possui os mais rigorosos padrões de segurança alimentar. Além da análise em 100% da matéria-prima recebida, a empresa realiza análise de todos os lotes de produtos acabados, assegurando que seus consumidores tenham à sua disposição produtos seguros e de altíssima qualidade.

LBR - Látceos Brasil S.A.
19 de março · Editado

COMUNICADO
A LBR Látceos Brasil S/A., em relação às notícias divulgadas pela imprensa sobre a fraude do leite no Estado do Rio Grande do Sul informa que:

- 1) O leite cru utilizado para a fabricação de leite UHT das marcas Parmalat e Líder foi submetido a testes pela LBR e analisado por laboratórios credenciados pelo Ministério da Agricultura (MAPA). Todas as 13 análises realizadas, incluindo testes do MAPA, apresentaram resultado NEGATIVO para a presença de formaldeído, não oferecendo, portanto, qualquer risco à saúde e sendo considerados próprios para o consumo.
- 2) Em 25/02/2014, a LBR foi comunicada pelo Ministério da Agricultura sobre a possível contaminação de lote de leite cru adquirido de fornecedor no Rio Grande do Sul, em 10/02/2014. Feita a rastreabilidade do produto, a empresa prontamente providenciou, em carácter preventivo, o recolhimento desses lotes junto a seus clientes.
- 3) Dado o compromisso da empresa com a qualidade dos seus produtos e o respeito aos consumidores, esclarecemos que os clientes que porventura ainda detiverem os produtos identificados abaixo pela data e pelo lote de fabricação, poderão entrar em contato com nosso Serviço de Atendimento aos Consumidores – SAC, pelo telefone 0800 011 2222, de segunda a sexta-feira das 08h30 às 18h00, ou pelo e-mail sac@lbr-lacteosbrasil.com.br, para esclarecimento ou solicitação de troca ou devolução de produtos, sem qualquer ônus.
Leite UHT integral marca Parmalat - Produzido em Guaratinguetá/SP entre 22h00 de 13/02/2014 e 06h45 de 14/02/2014, comercializado no Estado de São Paulo.
Leite UHT integral marca Líder - Produzido em Lobato/PR entre às 05h05 e 07h43 de 13/02/2014, e de 00h00 até 05h25 de 14/02/2014, comercializado no Estado do Paraná.
- 4) Finalmente, a LBR ressalta seu compromisso com a qualidade de seus produtos e reitera que possui os mais rigorosos padrões de segurança alimentar. Além da análise em 100% da matéria-prima recebida, a empresa realiza análise de todos os lotes de produtos acabados, assegurando que seus consumidores tenham à sua disposição produtos seguros e de altíssima qualidade.

Curtir · Comentar · Compartilhar

68 6 117 compartilhamento

Bate-papo (Desativado)

Fonte: Print página da LBR

Com base nesta nota/comunicado emitida no dia 19 de março de 2014, isto é, cinco dias após terem sido divulgadas na imprensa as acusações referentes à 4ª fase da operação, verifica-se que a empresa deixou de cumprir um importante critério, o de agir com rapidez. Em tempos atuais, cinco dias é muito tempo, e o silêncio da empresa nesse período pode ser considerado uma grande falha. A continuar pelo fato de que também não foi objetiva, a nota contém quase 30 linhas de explicações que talvez não sejam tão relevantes para o consumidor.

Na nota, apesar de conter a informação de que alguns lotes do leite apresentaram problema, a empresa não assume nenhuma responsabilidade diante da situação. Pelo contrário, com base no trecho: “a LBR ressalta seu compromisso com a qualidade de seus produtos e reitera que possui os mais rigorosos padrões de segurança alimentar. Além da análise em 100% da matéria-prima recebida, a empresa realiza análise de todos os lotes de produtos acabados, assegurando que seus consumidores tenham à sua disposição produtos seguros e de altíssima qualidade”, pode-se afirmar que a empresa está se eximindo da culpa, ou seja, não cumpre com outro importante quesito.

Partindo das considerações da nota anterior referente à outra fase, pode-se fazer valer para esta e as demais notas que virão a seguir, as indagações respectivas ao critério ‘Saber o que e para quem falar’, isto é: Seria o Facebook o único meio, ou ainda, o melhor meio para

comunicação eficaz, pois simplesmente não cumpriu com os critérios propostos por Mário Rosa.

Há, no entanto, que se chamar a atenção para outro detalhe importante. Além de a comunicação não ter sido eficaz no que se refere ao conteúdo, a imagem utilizada para a postagem demonstra baixas condições em se tratando de qualidade, dificultando a visualização das informações. Como legenda, a postagem orienta que o consumidor faça o download do arquivo para aumentar a visualização. Essa orientação e a péssima qualidade da imagem disponibilizada influenciam na imagem na organização, e podem ser interpretadas como uma empresa diletante, isto é, que não age com seriedade profissional.

Para dar sequência as análises e finalmente encerrar este capítulo, a última nota obtida é referente ao dia 28 de março de 2014, isto é, uma semana após a última publicação. Continua-se a questionar, dentro dos critérios de categorização utilizados para a análise desta pesquisa, o que se refere a “saber o que e para quem falar”: O Facebook é o único meio, ou ainda, o melhor meio para se manifestar a respeito desta crise? O *site* institucional não deveria ter sido atualizado? Em qual meio estariam os consumidores de leite da LBR?

Figura 5: Publicação dia 28 de março na página oficial no facebook da LBR



Fonte: Print página da LBR

Esta última nota, do dia 28, é particularmente diferente das demais. Seu conteúdo tem como intuito transmitir a normalização e regularização dos produtos oferecidos, informando inclusive que o Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon-RJ) liberou a venda dos produtos no dia 26 de março.

Pode-se afirmar que, através dessa nota, a empresa LBR cumpriu com o critério de saber explicar aspectos técnicos, visto que quase não os utilizou, e foi sucinta quanto à informação a ser disseminada. No entanto, a empresa não agiu de forma rápida no sentido da atualização da informação, pois, mesmo levando em conta que só no dia 26 de março houve alguma nova informação de interesse público, a notícia foi divulgada dois dias depois. Esse período de 48 horas é considerado bastante tempo na sociedade da informação e do imediatismo, para levar informações que façam com que os usuários destes produtos sintam-se confiantes para retornar ao consumo do mesmo, revertendo a crise de imagem instalada.

Apesar de ser uma nota que diverge do conteúdo das demais, os critérios de “descobrir as causas” e “não se eximir da culpa”, simplesmente desaparecem do contexto, nem para o sim, nem para o não. A nota descontextualiza a situação geral partindo de outra informação. Quanto ao critério “não relaxar”, basta mencionar que esta foi a última nota emitida via rede social Facebook. Com isso, pode-se inferir que esta última nota não cumpriu com nenhum dos critérios sugeridos pelo autor Mário Rosa, para agir diante de uma crise de imagem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Feita a análise dos dados, como se propôs esta pesquisa, através do material obtido no *site* e no Facebook da empresa LBR, é possível afirmar, imediatamente, pelo conjunto de fatores, que a empresa não conseguiu se posicionar de forma consistente, eficaz ou positiva para gerenciar a crise de imagem que atingiu a organização durante o processo em que foi acusada pelo Ministério Público por adulteração do leite.

É válido lembrar que esta pesquisa se ateve a analisar o conteúdo emitido pela empresa, sendo este público e em nenhum momento se obteve acesso a quaisquer outras informações internas. Sendo uma organização com o compromisso de atender às demandas da sociedade, esta pesquisa se restringiu a analisar a empresa de maneira geral. Se, por ventura, não existe um setor de comunicação dentro da empresa, mais precisamente de assessoria de imprensa, este é um dado a ser ignorado.

Apesar de esta pesquisa ser qualitativa, isto é, deteve-se apenas ao conteúdo, não se podem negligenciar alguns números importantes. O principal concentra-se na pequena quantidade de notas publicadas pela empresa para se manifestar diante de uma crise que repercutiu no estado e no país. Foram apenas quatro notas para se posicionar em dois momentos de acusações, todas via Facebook e nenhuma no *site* institucional da empresa.

É importante lembrar ainda que, com relação aos números, em nenhum momento a empresa LBR conseguiu cumprir com todos os critérios sugeridos por Mário Rosa. Em sua primeira nota chegou perto, atingindo quatro dos seis critérios utilizados para esta análise. Porém, como já se colocou em outras oportunidades nesta pesquisa, indaga-se: Será a internet o melhor meio para a LBR se comunicar com seu público? Ou ainda, mais precisamente, o Facebook, visto que o *site* não foi atualizado durante o processo de crise de imagem.

Quanto às demais notas que correspondem a 4ª fase da Operação Leite Compensado, isto é, a segunda vez que a LBR foi denunciada no caso, após a análise dos dados, os indícios foram de que a comunicação da empresa não conseguiu cumprir com o seu papel, não foi eficaz. Agrega-se ao conteúdo das notas – ou a falta de – a questão da imagem disponibilizada nas publicações que não comportava qualidade alguma para informar o consumidor. Esses fatores levam a considerarmos que a empresa não conseguiu se posicionar bem diante da crise, tampouco reverter a imagem negativa que lhe foi conferida diante das denúncias e acusações.

Com isso, avalia-se neste trabalho científico que: a empresa pecou em relaxar diante da necessidade de informações atualizadas na sociedade do imediatismo, nem sequer conseguiu agir com rapidez. Além disso, não foi eficaz em utilizar apenas o Facebook para disseminar informações e, na maioria das vezes, além de não assumir a culpa, não transmitiu esforço algum para descobrir as causas do problema em questão.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977
- BUENO, Wilson da Costa. **A comunicação como inteligência empresarial competitiva**. In: KUNSCH, M.M.K. Comunicação Organizacional. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CALDINI, A. **Como gerenciar a crise**. Disponível em: <<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0087.htm>> Acessado em: Setembro/2014.
- COLUSSI, Joana. **Confiança exige maior controle**. Zero Hora, Porto Alegre, 21 março. 2014. Campo e Lavoura, p.4.
- DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa no Brasil**. In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2009.
- EID, Marco Antônio de Carvalho. **Entre o poder e a mídia: Assessoria de imprensa no governo**. São Paulo: M. Books, 2003.
- FENAJ, Federação Nacional dos Jornalistas. **Manual de Assessoria de Imprensa**. Rio de Janeiro: Edição da CONJAI, 1994.
- FORNI, João José. **Comunicação em Tempo de Crise**. In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2009.
- KOPPLIN, E.; FERRARETTO, L. Assessoria de Imprensa: teoria e prática. 2. Ed. Porto Alegre: Sagra DC Luzzatto, 1996.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LEMOS, GAUDIO. **Assessoria de Imprensa no Brasil**. In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2009.
- LOPES, Boanerges. **O que é assessoria de imprensa**. São Paulo: Brasiliense, 2003.
- MARTINEZ, Maria Regina Estevez. **Implantando e Administrando uma Assessoria e Imprensa**. In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINUZZO, A.J. **Seis Questões Fundamentais da Assessoria de Imprensa Estratégica em Rede e Rede**. Mauad, 2013.

MONTEIRO, Graça França. **A notícia institucional**. In: DUARTE, Jorge (org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2009.

NASSAR, Paulo. **O que é Comunicação Empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

PINHEIRO, MACHADO, SILVA – **A comunicação estratégica e a crise de imagem da Coselli** - Rev. FAE, Curitiba, v.8, n.1, p.17-26, jan./jun. 2005.

PINTO, E. **Comunicação para a produtividade: o que você tem a ganhar com a comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Quarlet, 1994.

ROSA, Mário. **A era do escândalo**. 4 edição – São Paulo: Geração Editorial, 2007.

ROSA, M. **A Síndrome de Aquiles**: como lidar com crises de imagem. SP: Gente, 2001.

Site G1. MP denuncia 3 novas pessoas na Operação Leite Compensado no Rs. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/campo-e-lavoura/noticia/2014/06/justica-do-rs-analisa-inquerito-de-operacao-contrafraude-no-leite.html>> Acesso em: 19 de jul. 2014

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003