

A comunicação estratégica e a crise de imagem da Coselli

Strategic communication and the image crisis at Coselli

Murilo Silva Pinheiro*
 Márcio Gomes Machado**
 Fernando Oliveira da Silva***

Resumo

Este artigo discute a comunicação estratégica da empresa Adriano Coselli, de Ribeirão Preto (SP), que foi acusada, em fevereiro de 2000, pelo Ministério Público de Cravinhos, por adulteração de produto. Antes, a empresa chegou a ser a maior atacadista do país na estocagem e venda de produtos alimentícios. Cinco anos após, as seqüelas ainda não desapareceram e tanto a sua imagem quanto a sua posição estão comprometidas. O principal erro apontado por este trabalho é a falha na comunicação estratégica da empresa, que agravou o desgaste perante a opinião pública.

Palavras-chave: mídia; comunicação estratégica; produtos alimentícios; prazos de validade.

Abstract

This article examines the strategic communication of the Adriano Coselli Company, from Ribeirão Preto, São Paulo, Brazil; which in February of 2000 was accused by the Cravinhos Public Defenders Office of product adulteration. Before that incident, the company was the largest wholesaler in the country in the warehousing and sales of food products. Five years afterwards, the sequels have still not disappeared and both the firm's image and its market position have been compromised. The main error pointed out in this work is the imperfection in the company's strategic communication that compounded the damage in the face of public opinion.

Key words: media; strategic communication; food products; stated expiration dates.

* Jornalista, formado em Comunicação Social pela Universidade Federal de Santa Maria, especialização em Administração de Empresas no Centro Universitário Moura Lacerda em Ribeirão Preto e mestrando em Administração de Empresas da Uni-Facef - Centro Universitário de Franca. Editor da revista *Revide* em Ribeirão Preto. Professor do Centro Universitário Moura Lacerda em Ribeirão Preto. redacao.rev@netsite.com.br

** Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo, pós-graduado, *lato sensu*, em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário do Norte Paulista - Unorp, pela Fundação Getúlio Vargas, e pós-graduando em Gestão Empresarial, *stricto sensu*, da Uni-Facef - Centro Universitário de Franca. Professor da Faculdades Unificadas de Barretos - Uni-FEB. machado@feb.br

*** Graduado em Administração pela Faculdade Bandeirantes de Ribeirão Preto e pós-graduando em Gestão Empresarial, *stricto sensu*, da Uni-Facef - Centro Universitário de Franca. Consultor de Gestão em Negócios e professor na PUC-MG e na Faculdade Bandeirantes de Ribeirão Preto. fos@netsitemail.com.br

Introdução

O objetivo deste artigo é expor e analisar o desenrolar, até março de 2005, do caso que ficou conhecido como a “Apreensão do Bacalhau da Adriano Coselli”, empresa de Ribeirão Preto, São Paulo. Até fevereiro de 2000, data em que a empresa sofreu um violento desgaste perante a opinião pública nacional, a Coselli estava entre as três maiores empresas atacadas do país. Este trabalho vai relatar os desdobramentos da crise, mostrar as conseqüências das ações judiciais movidas pelo Ministério Público e apontar algumas falhas na comunicação estratégica da empresa. O fato é um interessante objeto de estudo na medida em que teve repercussão nacional e envolveu uma das maiores empresas do país que, no ápice de suas operações comerciais, em 1997, faturou 303 milhões de dólares. Trata-se de um exemplo brasileiro no momento em que, em função de uma atuação mais intensa da mídia e uma maior fiscalização da sociedade, se multiplicam no país as crises de comunicação. Este trabalho também vai fazer uma abordagem da literatura existente visando a estabelecer uma relação entre o caso da Coselli e a importância da comunicação estratégica.

1 Metodologia

Por ser uma abordagem intensiva, o estudo de caso pode revelar particularidades que servirão para a compreensão do problema de uma forma mais abrangente e aproximar a teoria a um caso real. Segundo Gil (1991), “[...] o estudo de caso se mostra adequado quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita seu

amplo e detalhado conhecimento”. O objeto a ser investigado neste artigo é, justamente, essa nova ambiência empresarial em que crises repentinas e inesperadas abalam grandes empresas. O trabalho foi escrito com base em uma pesquisa documental. Os pesquisadores tiveram acesso aos documentos públicos que fazem parte do processo criminal, instaurado pela promotoria de Cravinhos, e ao processo cível movido pelo promotor do consumidor de Ribeirão Preto. Os dois promotores, Vanderlei Trindade, de Cravinhos, e Carlos César Barbosa, de Ribeirão Preto, também concederam entrevistas sobre o caso. A versão da empresa foi explicitada pelo assessor de imprensa, Ronaldo Knack, que teve autorização para falar em nome da Coselli até o final dos processos judiciais. Ainda, foram feitas pesquisas em jornais e revistas que publicaram reportagens sobre o caso e uma revisão bibliográfica de publicações que abordam a comunicação empresarial estratégica.

2 Considerações teóricas

Uma crise de imagem pode destruir, em pouco tempo, a reputação que, para ser construída, levou anos. Um acidente operacional, uma mercadoria com o prazo de validade vencido, uma embalagem que não apresenta a quantidade correta que o produto contém, um pequeno deslize podem destruir este capital tão precioso: a reputação da empresa no mercado. A imagem percebida pelo consumidor passa a ser um fator estratégico importante para o desenvolvimento futuro. Quando algum escândalo ganha espaço na mídia, com repercussões negativas perante a opinião pública, tardiamente, a direção da empresa costuma dizer que a comunicação falhou, que é preciso melhorar a comunicação com o mercado ou investir mais nessa área. No meio do conflito, os empresários costumam

O fim da censura, a liberdade de expressão, os recursos tecnológicos e as ações de responsabilidade social deram mais visibilidade às organizações

reconhecer que não estavam preparados para gerir a crise. O fim da censura, a liberdade de expressão, os recursos tecnológicos e as ações de responsabilidade social deram mais visibilidade às organizações. Maximiano (2004) adverte que, nos últimos 25 anos do século XX, houve crescente interesse no ambiente em relação aos danos provocados pela exploração comercial. Hoje, essa relação ética com os funcionários, clientes, fornecedores e os órgãos públicos, fiscalizada pela mídia, passou a ser vital à sobrevivência da organização.

Para Kunsch (1997),

[...] 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.

A comunicação passou a ser uma área estratégica, imprescindível na detecção das oportunidades e também das ameaças criadas pelo macroambiente. A comunicação empresarial estratégica também se baseia na premissa de que o conflito de interesses não envolve mais apenas patrões e empregados, mas ganhou contornos bem mais amplos. O reconhecimento da comunicação empresarial como uma área importante, inserida em um contexto global “eleva a comunicação empresarial de perfumaria a insumo estratégico” (BUENO, 1995). De acordo com Pinto (1994), esse conceito de comunicação estratégica deve transformar-se em parte da filosofia gerencial. Mais do que uma atividade, a comunicação empresarial é um conceito que permeia todas as atividades da empresa, suas relações com a comunidade, com seus públicos interno e externo, fornecedores e compradores em geral.

Nessa mesma linha de raciocínio, Kunsch (2003) explica que os conceitos sobre o planejamento e a gestão podem ser aplicados, com as devidas adaptações, à área de comunicação nas 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 permanente e estrategicamente pensada.

Kunsch (2003) ainda aponta quatro princípios que devem ser observados para execução de um planejamento estratégico de comunicação: a organização deve ter consciência da importância de fazer o planejamento estratégico; a área de comunicação precisa ocupar um espaço estratégico na estrutura organizacional, estar subordinada à 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 abram canais de participação para as pessoas, envolvendo-as no processo de formulação do planejamento estratégico de comunicação.

3 A descrição do caso

Antes do episódio, a Adriano Coselli era uma das mais tradicionais e conhecidas empresas de Ribeirão Preto, a terceira maior distribuidora de produtos do país, e comercializava artigos em quase todo o território nacional. Possuía produtos com marcas próprias de queijo, leite, azeitona e esponja de aço. No entanto, a Coselli foi acusada pelo Ministério Público de crime contra a economia popular. A contundente exposição na mídia, em função do episódio, resultou na redução drástica das operações comerciais e na possibilidade da interrupção definitiva das atividades. O episódio foi amplamente coberto pela mídia nacional, a Rede Globo, inclusive.

A Adriano Coselli S/A Comércio e Importação é uma das empresas mais tradicionais de Ribeirão Preto. Quando foi fundada, em 1963, por Adriano Coselli, a empresa se resumia a um pequeno empório, que cresceu rapidamente com a comercialização de diversos produtos. Antes da blitz realizada pelo Ministério Público de Cravinhos, em fevereiro de 2000, a empresa empregava diretamente duas mil pessoas e indiretamente mais quatro mil, um número de funcionários maior do que o contratado pelas montadoras de automóveis. Antes do episódio do bacalhau, a Coselli possuía mais funcionários que a Renault do Paraná ou a fábrica da Ford instalada em Camaçari, na Bahia. O portfólio da Coselli apresentava 3.500 itens comercializados para 60 mil clientes, em mais de 1.200 cidades de seis estados. A maioria da clientela era formada por pequenos comerciantes. Segundo dados fornecidos pela própria empresa, na região de Ribeirão Preto, o período médio de relacionamento da Coselli com seus clientes ficava entre 15 e 20 anos.

3.1 As acusações do Ministério Público

No dia 26 de fevereiro de 2000, a Coselli S/A Comércio e Importação, sediada em Ribeirão Preto, teve a sua unidade de Cravinhos, a Industrial de Alimentos Cravinhos, a 15 km de Ribeirão Preto, interditada sob a acusação de alteração do prazo de validade dos alimentos. Outras duas câmaras frias do depósito central da empresa, na sede em Ribeirão Preto, também foram lacradas após fiscais da vigilância sanitária municipal e federal terem encontrado produtos com o prazo de validade vencido. A blitz aconteceu depois que o promotor de Justiça de Cravinhos, Wanderlei Trindade, recebeu uma denúncia de uma trabalhadora desempregada que teria sido contratada para escovar bacalhau deteriorado. Indignada com o desrespeito aos consumidores, a trabalhadora procurou o Ministério Público para fazer a denúncia.

Com base nessas informações, o promotor mobilizou o Serviço Reservado da Polícia Militar e a Polícia Civil. As investigações da Polícia Militar confirmaram a procedência da denúncia. O promotor preparou uma medida cautelar de busca e apreensão de dados e de quebra de sigilo fiscal. Computadores da empresa foram apreendidos na blitz. De acordo com Wanderlei Trindade, os produtos tinham prazos de validade vencidos e as embalagens estavam adulteradas. Mesmo com essas irregularidades, os produtos estariam sendo preparados para a venda. Na ocasião, dois gerentes da empresa e duas funcionárias com contrato de terceirização de serviços foram presos em flagrante, acusados de falsidade ideológica, crime contra a saúde pública, crime contra a relação de consumo, além de formação de quadrilha.

De acordo com a promotoria, a Industrial de Alimentos Cravinhos, pertencente à família Coselli, tinha como proprietários: uma pessoa jurídica, a Empresa Reunidas, de Ribeirão Preto, e pessoas físicas, sendo elas o próprio Adriano Coselli, as filhas e os cunhados. Apesar de estar desativada, a Industrial de Alimentos Cravinhos cedeu as instalações para uma outra empresa, a Pleopack Indústria e Comércio Ltda., mediante um contrato de locação sem valor do aluguel, o que configura uma prática ilegal. Segundo o promotor, a Pleopack era uma empresa de fachada, montada junto com um engenheiro de alimentos, responsável por toda a manipulação dos alimentos da Coselli, não só do bacalhau. Na avaliação de Wanderlei Trindade, uva-passa, azeitona e até maionese com prazos de validade vencidos eram recondicionados nos galpões da Pleopack. Posteriormente, os laudos revelaram que alguns produtos estavam com salmonela, uma bactéria que pode provocar intoxicação alimentar.

Ainda de acordo com as acusações apresentadas pela promotoria, nos processos cível e criminal, os produtos de outros países também eram embalados como se tivessem sido produzidos pela empresa. A Industrial de Alimentos Cravinhos, a Pleopack e uma

terceira empresa, a Pleorotus Comércio e Serviço Ltda., tinham o mesmo endereço comercial, em Cravinhos. A Pleopack recondia esses produtos, mas colocava a embalagem da Industrial de Alimentos Cravinhos. A etiqueta que continha a especificação do lote, da origem e do prazo de validade do produto era inutilizada. Dessa forma, não era possível obter informações sobre as condições de cada produto. Para tentar comprovar a irregularidade, a promotoria apreendeu as notas fiscais de compra. As investigações da promotoria concluíram que, apesar de lidar com produtos perecíveis, a Coselli não perdia produtos por causa do prazo de validade.

No caso do bacalhau apreendido, a promotoria entendeu que houve um atraso na entrega por parte do fornecedor e a empresa não conseguiu vender todo o estoque até a Semana Santa de 1999. Para Wanderlei Trindade, a empresa resolveu esperar o ano seguinte, de 2000, para recolocar o produto no mercado, mas para isso foi preciso alterar o prazo de validade. Durante a operação coordenada pelo Ministério Público, em Cravinhos, que mobilizou 30 policiais, foram apreendidas, aproximadamente, 24 toneladas de bacalhau norueguês com prazos de validade que, para a promotoria, foram alterados. Nos depósitos da empresa, em Ribeirão Preto, em uma operação simultânea, foram apreendidas mais 209 toneladas. O exame dos documentos revelou que o bacalhau provinha de uma empresa de armazenamento sediada em Bebedouro. Com outro mandado de busca e apreensão, mais 35 toneladas de bacalhau deteriorado foram apreendidas nessa empresa de armazenamento. Na operação, o Ministério Público obteve documentos que comprovariam o relacionamento comercial existente entre as três empresas. A Justiça apreendeu também outros alimentos, como azeitonas armazenadas em recipientes com bolor, molho de tomate com bichos e ainda 2,5 toneladas de uvas passas.

O Ministério Público acusou a empresa de ter maquiado o bacalhau, limpando o bolor e os sinais de podridão com escovas de aço para melhorar a

aparência do produto. No processo criminal que moveu, Wanderlei Trindade relatou que pessoas contratadas pela empresa salgavam novamente e recondiaavam o bacalhau, falsificando a data de validade para mais dois anos. Para o Ministério Público, o galpão da Pleopack não apresentava as condições exigidas por lei para a manipulação dos alimentos. O promotor descreveu que os produtos estavam estocados em locais sem as mínimas condições de higiene e pediu a prisão preventiva do proprietário da empresa e ex-vice-cônsul da Itália, em Ribeirão Preto, Adriano Coselli.

3.2 A defesa da Coselli

A empresa se defendeu das acusações sustentando que os produtos apreendidos em Cravinhos não eram destinados ao consumo humano e seriam descartados. Nesse depósito, segundo a versão da empresa, era feita uma triagem dos produtos estragados que eram recolhidos por uma empresa de limpeza. Para rebater as acusações de que havia manipulado irregularmente bacalhau, azeitona e uva passa, a empresa apresentou um fax do fornecedor do bacalhau, a empresa Andréas AS, da Noruega. Nesse fax, a empresa norueguesa garantiu que a validade do material interditado pela Justiça era maior do que a descrita no rótulo. Um trecho do fax afirmava que a data de validade, quando do empacotamento, não era definitiva. O promotor solicitou ajuda da Interpol para verificar a autenticidade do fax. A Coselli argumentou que sempre é colocado na embalagem um prazo menor que o da validade real.

A Adriano Coselli S/A Comércio e Importação informou que a empresa exportadora teria cometido um erro na embalagem do produto. Nas caixas, foi impresso o prazo de validade de um ano, quando o prazo correto seria de, no mínimo, dois anos. A exportadora comunicou o engano à Coselli, que encaminhou algumas toneladas do produto à empresa Pleopack, em Cravinhos, para ajudar no trabalho de revisão do estoque e atualização

das etiquetas. Pela versão da Coselli, o erro teria sido cometido pela exportadora. Nos pacotes de um quilo de bacalhau, aprovados para o consumo, a etiqueta interna informava que o prazo de validade era de dois anos, enquanto a etiqueta externa indicava o prazo de um ano.

Na sua defesa judicial, a Coselli afirmou ainda que o procedimento adotado para corrigir esse engano foi, precipitadamente, considerado ilegal, desencadeando uma injusta ação por vários órgãos públicos: a Pleopack, empresa de Cravinhos onde o produto estava armazenado, foi lacrada. Segundo a Coselli, durante três dias, 10 toneladas de bacalhau foram deixadas sem qualquer refrigeração, sob temperatura próxima dos 40 graus centígrados.

As amostras para a realização dos exames teriam sido recolhidas após esses três dias, o que, obviamente, teria resultado nos problemas apontados pela promotoria. A empresa apresentou laudos do Instituto Adolfo Lutz, de 30 de novembro de 1999, antes da apreensão, que consideraram o produto de acordo com a “legislação em vigor”. A empresa atacadista também alegou que, em 37 anos de história, nunca tinha sofrido qualquer tipo de processo ou reclamação quanto à qualidade dos produtos que distribuía. No processo, declarou que não industrializava produtos, apenas os distribuía, e que, em quatro décadas de atividades ininterruptas, recebeu diversos prêmios de controle de qualidade.

Os advogados do escritório, contratados pela empresa, também afirmaram que os demais produtos, considerados irregulares pela vigilância sanitária, seriam descartados como todos os outros depositados em Cravinhos. A empresa argumentou que nenhum dos seus 25 mil clientes reclamou do recebimento de bacalhau impróprio para o consumo. Esses fatores geraram, entre outros, uma grande crise também na imagem da empresa, que Rosa (2001) define da seguinte maneira:

A Coselli sempre manteve uma postura muito fechada, não cultivava boas relações com a imprensa regional e não divulgava as ações comunitárias que realizava

A melhor definição é de que a crise de imagem constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação.

3.3 A gestão da crise de imagem

Os executivos costumam concentrar a atenção em áreas detentoras de um peso tradicional na vida das empresas, tais como, produção, finanças, recursos humanos e vendas. Nessas áreas, há muito tempo, existe uma larga difusão de conceitos, tendências e inovações. Para Neves (2002),

[...] o mesmo já não se pode afirmar da gestão das crises com a opinião pública, um assunto relativamente novo que ganhou espaço a partir de 1990, com o acelerado desenvolvimento da tecnologia da informação e da maior visibilidade que as organizações passaram a ter na sociedade.

Para Las Casas (2001),

[...] a imagem de uma organização não depende apenas das comunicações e comportamentos produzidos pela empresa e emanados dela: ela é também afetada por outras influências, em que exercem papel importante as percepções que têm outros públicos dependentes e influenciados pela empresa e os elementos a sua volta.

De acordo com o segundo assessor de comunicação, contratado pela empresa para gerenciar a crise, Ronaldo Knack, a Coselli sempre manteve uma postura muito fechada, não cultivava boas relações com a imprensa regional e não divulgava as ações comunitárias que realizava. O jornalista, que há 34 anos trabalha em assessorias de comunicações e gestões de crises, definiu o relacionamento da empresa com a comunidade e a imprensa como “a política da clausura”. O assessor exemplificou essa política dizendo que dificilmente algum jornalista ou representante dos veículos de comunicação tinha acesso à Coselli.

Quando a crise explodiu, Knack relata que a empresa não tinha uma estrutura interna de comunicação e precisou contratar, às pressas, para gerenciá-la, um assessor de comunicação vindo de São Paulo. Como esse profissional desconhecia a realidade local, a empresa não aprovou o seu trabalho realizado nas duas primeiras semanas, período em que a crise e a cobertura da imprensa atingiram o seu ápice. Knack, o segundo assessor contratado como uma solução emergencial, avalia que, desde o início da crise, a empresa recebeu um tratamento muito duro por parte da imprensa. A maioria dos veículos de comunicação não abriu espaço para publicar as versões da Coselli sobre o fato e davam muito destaque às ações do Ministério Público. Em Ribeirão Preto, na avaliação do assessor, procederam dessa forma o jornal A Cidade, a TV Record, o Estadão, a TV Clube, da Rede Bandeirantes, e a EPTV, afiliada da Rede Globo. Um dos únicos veículos que publicava a versão da Coselli era a Folha Ribeirão, caderno regional do jornal Folha de S. Paulo. Na opinião de Knack, que vai continuar respondendo pela assessoria da empresa enquanto o processo estiver tramitando nas instâncias da Justiça, quase todos os veículos de comunicação só publicavam a versão do promotor como uma verdade absoluta. Essa posição adotada pela imprensa contribuiu para colocar a opinião pública contra a empresa, no episódio do bacalhau.

O fato de o empresário Adriano Coselli ser cônsul honorário da Itália, no Brasil, também pesou para que a mídia cobrisse o caso de forma intensa. Na época, havia uma ordem de prisão contra o empresário. Até mesmo a Rede Globo, uma das maiores emissoras mundiais, veiculou reportagens nos seus principais telejornais, inclusive o Jornal Nacional, durante uma semana. Convicto de que a Coselli não cometeu nenhum ato ilegal e de que teve acesso a todas as informações sobre o caso, Knack reconhece que a empresa não soube lidar com a crise e que a contratação equivocada do primeiro assessor agravou a situação no seu momento mais crítico. O despreparo da imprensa para cobrir um assunto com questões técnicas complexas, envolvendo o manuseio de alimentos e os procedimentos

especificados no código sanitário, também deu à crise dimensões ainda mais graves.

A comunicação externa de uma empresa não se resume aos eventuais relacionamentos com os veículos de comunicação: rádios, TVs e jornais. Para consolidar a marca e o conceito de uma organização que interage com o meio ambiente, o trabalho de comunicação externa precisa ser amplo o suficiente para lidar com as condições de mercado, as crises políticas, as pressões dos grupos sociais, as denúncias sobre a deterioração de produtos, os planos de crescimento e expansão, as comunicações rotineiras com diversos públicos, a aquisição de novos equipamentos, os contratos celebrados que podem gerar mais empregos e aumento da produção, as visitas de autoridades e líderes empresariais e a instalação de equipamentos antipoluentes. Na visão de Torquato (1991), essas demandas da organização não se restringem a simples questões de operação e execução. Exigem um planejamento mais apurado para que oportunidades e ameaças sejam visualizadas previamente. A comunicação estratégica consiste na detecção prévia dessas situações, se o horizonte será cinzento ou azul, para fazer um assessoramento direto nos níveis superiores e interferir na realização de ações de interesse da empresa, evitando-se ao máximo as situações complicadas e emergenciais.

Duas semanas depois do episódio, as vendas da empresa caíram 80%. Uma das primeiras medidas que o assessor contratado tomou foi a realização de uma pesquisa para saber o que os funcionários, os clientes e a opinião pública pensavam a respeito do episódio. A pesquisa revelou que 80% dos dois mil funcionários estavam convencidos de que a empresa não tinha cometido nenhuma irregularidade, mas 100% admitiram que estavam com medo dos acontecimentos e da repercussão do fato. A pesquisa revelou que os clientes pararam de comprar porque não eram mais procurados pelos vendedores, que estavam envergonhados com o caso. As famílias dos funcionários também ficaram constrangidas com a situação. Para Kunsch (1997),

“[...] a comunicação interna se destina ao público interno de uma organização, composto, sobretudo, por seus empregados e familiares”. Por isso, precisa ser transparente e ter uma eficiência suficiente para manter os funcionários e familiares informados sobre o que acontece na empresa, antes que a imprensa o faça. Knack reconheceu que a Coselli não possuía canais de comunicação eficientes com seu público interno.

As primeiras estratégias do trabalho de assessoria feito na empresa visaram a levantar a auto-estima dos funcionários. Na época, havia mandados de prisão contra diretores que estavam foragidos. Além de trabalhar a motivação interna, o assessor de comunicação conta que a estratégia utilizada na gestão dessa crise foi não omitir a verdade. No seu entendimento, esse é o primeiro mandamento de uma gestão da crise com a opinião pública. Se a empresa cometeu algum erro, deve assumir, pontualmente, a falha. A crise se agrava toda vez que a empresa sonega informação e a polícia, o Ministério Público e a imprensa descobrem procedimentos incorretos. Em contrapartida, a empresa pode demonstrar e apresentar à opinião pública as medidas positivas que tomou.

No dia da operação, desencadeada pelo Ministério Público, quatro diretores da empresa foram presos, acusados de atentar contra a ordem econômica e social e contra o consumidor. A promotoria de Cravinhos entrou com uma ação penal contra todos os diretores da Coselli. O promotor Vanderlei Trindade denunciou os envolvidos no crime de formação de quadrilha e a Coselli recebeu uma multa do Ministério da Agricultura. Os diretores ficaram presos por trinta dias e foram soltos com pedidos de *habeas corpus*. O Serviço de Inspeção Federal do Ministério da Agricultura condenou todo o bacalhau apreendido em Cravinhos e Ribeirão Preto. A Justiça concluiu que as 209 toneladas do produto continham fungo, bolor, umidade excessiva e eram impróprias para o consumo humano.

Além da ação penal, o promotor do consumidor de Ribeirão Preto, Carlos César Barbosa, entrou com uma ação cível para responsabilizar a empresa pela

preparação e colocação de um produto deteriorado no mercado. O promotor Carlos César Barbosa pediu que a Coselli fosse condenada a pagar uma multa de R\$ 7 milhões, por conduta violadora dos direitos básicos do consumidor, ofensa às relações de consumo, à saúde pública, e pelo dano moral difuso com a conseqüente necessidade de reparação. Na sentença de primeira instância, de 30 de setembro de 2003, o juiz da 11.^a Vara Cível, Paulo César Gentile, considerou procedente a ação movida pelo Ministério Público. A empresa foi condenada a pagar multa de R\$ 1 milhão. O promotor Carlos Cezar Barbosa e a empresa recorreram da decisão junto ao Tribunal de Justiça do Estado. Mesmo considerando o valor da multa muito inferior à capacidade financeira da empresa e à extensão do dano causado, o Ministério Público avaliou que a condenação foi histórica e exemplar. Segundo o promotor Carlos César Barbosa, foi uma das primeiras decisões nacionais a reconhecer o dano moral à coletividade com essa dimensão. Com relação à condenação em primeira instância, o assessor acredita que, com os erros processuais cometidos pela promotoria, a empresa conseguirá reverter a decisão, principalmente porque não foi feita a contraprova do material apreendido. Desde fevereiro de 2000, os negócios da Coselli sofreram sérios abalos. Em dezembro de 2004, Ronaldo Knack informou que a empresa possuía 50 funcionários e que a frota ficou reduzida a 100 veículos. Depois que a crise passou, mesmo que a recuperação da empresa ainda fosse viável, com o conflito entre os sócios, a direção estava desmotivada e desunida para continuar administrando. A crise traumatizou acionistas e fez com que perdesse seus recursos humanos mais qualificados. A direção informou que a empresa ainda trabalha para retomar a sua posição no mercado.

3.4 Falhas na comunicação empresarial

O caso da Coselli revela que o administrador não pode mais subestimar a importância estratégica da comunicação empresarial na organização para que esta

possa fazer uma mediação das suas relações com a sociedade. Essa comunicação empresarial deve ser entendida como uma atividade estratégica indispensável ao desenvolvimento organizacional. A nova disposição empresarial reflete a percepção de as empresas modernas se adaptarem ao meio ambiente, como uma forma inteligente e mais econômica de atenuarem os riscos operacionais, ao mesmo tempo em que criam um clima, favorável à organização, que resulta em simpatia, consenso e até em aumento da produtividade.

As empresas, com perfil mais consistente que incorporam novos princípios embasados na realidade social e no respeito ao meio ambiente, são suscetíveis às pressões grupais e à necessidade de desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida dos recursos humanos. Essa realidade exige um aparato de comunicação mais eficiente para dar sustentação às campanhas, conquistar o envolvimento dos empregados e encaminhar as negociações com setores governamentais. Observando-se os conceitos desenvolvidos nas considerações teóricas deste trabalho, constata-se que a Coselli cometeu pelo menos quatro falhas estratégicas de comunicação.

A primeira demonstra que os objetivos da comunicação devem estar alinhados com o negócio empresarial, o que cria a necessidade de um gestor, comunicador e estrategista. Apesar de ser uma grande empresa, na época com dois mil funcionários, a Coselli não tinha um estrategista de comunicação, uma equipe de pessoas ou uma área de comunicação vinculada ao planejamento estratégico, quando se viu envolvida por um inesperado incidente que tomou proporções nacionais.

A segunda falha envolve o relacionamento com os funcionários e o exemplo a seguir ilustra bem essa situação. Admitindo-se a versão da empresa como verdadeira, faltou, no mínimo, transparência e clareza de objetivos na comunicação da Coselli com a trabalhadora recém-contratada que tomou a atitude extrema de procurar o Ministério Público para denunciar a própria empresa que lhe deu uma oportunidade de emprego. Se a tarefa que a trabalhadora executava no galpão de Cravinhos era um

serviço lícito, a funcionária não recebeu esclarecimentos suficientes sobre a natureza de sua atividade, o que comprova a constante necessidade de transformação e transparência da empresa.

A terceira falha na estratégia de comunicação da Coselli foi manter durante anos um relacionamento precário com a imprensa regional, situação essa reconhecida pelo próprio assessor contratado pela empresa que, durante a crise, percebeu uma má vontade generalizada por parte da imprensa em relação à empresa. Se, no decorrer da sua história, a Coselli tivesse cultivado um relacionamento melhor com os veículos de comunicação e com os jornalistas da região, a crise não teria sido evitada, mas seus efeitos poderiam ser atenuados. A cobertura da mídia poderia ter sido mais justa e equânime com a empresa. Em função dessa lacuna na comunicação estratégica da empresa, a maioria dos jornalistas, arbitrariamente, ignorou o princípio ético-profissional que recomenda às partes envolvidas em um conflito receberem tratamento idêntico na veiculação de reportagens. Optaram por dar mais espaço para as denúncias do promotor, o que contribuiu para ampliar os efeitos e a dimensão da crise.

Para a Coselli, não era estratégico manter contatos mais próximos e freqüentes com os jornalistas, como também com os formadores de opinião pública. No entanto, sem bons relacionamentos com os públicos externos, dificultou-se a inserção da empresa num mercado competitivo, em intenso intercâmbio de informações com os diversos públicos que interagem com a organização.

A quarta falha refere-se à inexistência de uma comunicação externa consistente. As matérias parciais publicadas pela imprensa contribuíram para que a empresa fosse condenada precocemente pela maioria da opinião pública com a qual a Coselli não mantinha canais de comunicação. O próprio Ronaldo Knack classificou como a “política da clausura” o isolamento da empresa em relação à comunidade. Assim, com as

A comunicação empresarial deve ser entendida como uma atividade estratégica indispensável ao desenvolvimento organizacional

denúncias, apesar dos 37 anos de atividades comerciais, a Coselli não recebeu da própria comunidade onde estava inserida nem o benefício da dúvida. Mesmo com as publicações pagas feitas na imprensa para explicitar sua versão, sem a interferência dos jornalistas, a empresa ficou estigmatizada e sua defesa foi desconsiderada pela maioria da população. Sua condenação pela opinião pública está associada a uma imagem negativa, antipática, embora, na época, a empresa fosse uma das maiores empregadoras de mão-de-obra da cidade.

Conclusão

Constante e incessantemente, as empresas entram em contato direto com consumidores e fornecedores. A comunicação organizacional tornou-se uma ferramenta essencial para estabelecer o diálogo entre a empresa e os seus públicos. Áreas que antes eram estanques e separadas foram aproximadas pela necessidade de se comunicar de forma eficiente com públicos diferenciados.

A comunicação evoluiu de um conjunto fragmentado de atividades para um sistema integrado. Não se podem trazer fórmulas prontas que resolvam qualquer tipo de situação complicada. Para quem necessita de uma comunicação eficiente, só resta aprender sobre a comunicação e seus mecanismos, para ter elementos, analisar cada situação e bem decidir sobre como agir.

Caminha-se lentamente para um sistema de comunicação que esteja de acordo com uma visão moderna de administração, que admite o conflito de interesses, de idéias e de ações entre as organizações e os seus públicos. 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. O caso da Coselli chama a atenção para a importância do desenvolvimento, via canais de comunicação, de um bom relacionamento entre a empresa, os funcionários, a imprensa e a comunidade onde a organização está inserida. São esses *stakeholders* que podem dar à empresa algum suporte nos momentos de crise.

A comunicação estratégica e a crise de imagem da Coselli

- Recebido em: 19.04.2005
- Aprovado em: 10.05.2005

Referências

- BUENO, W. C. **A comunicação na era da qualidade**: a comunicação empresarial se prepara para enfrentar os desafios do século XXI. Amparo: Contexto Comunicação e Pesquisa/Unimed Amparo, 1995.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- LAS CASAS, A. L. (Coord.). **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- NEVES, R. de C. **Crises empresariais com a opinião pública**: como evitá-las e administrá-las. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- NEVES, R. de C. **Comunicação empresarial integrada**: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica e crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- PINTO, E. **Comunicação para a produtividade**: o que você tem a ganhar com a comunicação empresarial. Rio de Janeiro: Quartet, 1994.
- ROSA, M. **A síndrome de Aquiles**. São Paulo: Gente, 2001.
- TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.