

Planejando a comunicação organizacional: como se prevenir, gerenciar e se fortalecer com uma crise¹

Renata Lopes Jaguaribe PONTES²
Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE

RESUMO

O presente artigo analisa como empresas podem se prevenir, gerenciar e se fortalecer para enfrentar um possível crise. Por meio de pesquisa bibliográfica, enumeramos possíveis ações de prevenção e de como administrar uma fase de crise.

Discutimos como uma organização pode se fortalecer através da exposição de casos em que empresas passaram por crises e da análise de documentos divulgados pela empresa Parmalat, que está enfrentando sua segunda crise em menos de dez anos.

Assim, o artigo conclui que a administração de crises é vital para as organizações, podendo determinar o futuro ou a falência de uma empresa. Logo, as instituições devem pré-estabelecer ações para períodos de crise e cultivar bom relacionamento com a mídia para minimizar os impactos resultantes da mesma.

PALAVRAS-CHAVE: crise; prevenção; comunicação; organizacional e gerenciamento.

Introdução

Atualmente, várias empresas de todos os tamanhos e ramos se encontram envolvidas em questões que estão se tornando corriqueiras: como prevenir e gerenciar uma crise. Esse interesse está surgindo a partir do receio de instituições que nunca apresentaram nenhuma crise, ou nenhuma relevante, frente ao crescente número de organizações que andam enfrentando momentos críticos ultimamente e, muitas vezes, saindo prejudicadas por não estarem preparadas.

Nesse momento, a prevenção das empresas contra crises se torna fundamental, e essa ação mostra, ainda mais, a importância da implantação nas instituições de um planejamento comunicacional repleto de estratégias para momentos de turbulência.

Mas mesmo com a prevenção, “nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise” (Duarte, 2003, p.363). Isso não significa que, como diz o ditado “prevenir é melhor que remediar”, pelo contrário, a precaução passa a

¹ Trabalho apresentado na Sessão Jornalismo e Editoração, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Estudante de Graduação 8º semestre do Curso de Jornalismo da Unifor, email: renatajagaribe@hotmail.com.br

ser uma etapa básica para uma empresa que quer passar por uma crise e a ela sobreviver.

Mas então, como devemos lidar com esse momento difícil que pode chegar de surpresa ou estar anunciado há bastante tempo?

São várias as ações tomadas para gerenciar uma crise, uma das primeiras é identificá-la da forma mais veloz e eficaz possível. Para isso é necessário conhecer os vários tipos. Mas as providências tomadas em uma crise podem não parar por aí, ainda é preciso sair dela, então porque não sair fortalecido. Será que uma crise só tem um lado negativo?

Discutiremos essas indagações no decorrer do estudo.

Como prevenir uma crise

Prevenir uma crise, muitas vezes, não é uma tarefa tão difícil, já que elas, normalmente, “deixam sinais. É conveniente saber identificar os rastros e estar preparado” (Puig *apud* Duarte, 2003, p.383). Portanto, antes da crise acontecer ou quando for avistada a ponta do iceberg, a empresa deve se anteceder e providenciar algumas medidas de prevenção.

A primeira ação seria consultar o manual de crise que toda empresa deveria possuir. Esse manual não pode ser o mesmo para todo tipo de instituição, devendo se adequar para sua respectiva especialidade.

No manual deve constar “o plano de ação para solucionar variáveis que pudessem antecipar-se com clareza” (Orduña, 2002, p.3), portanto, ele deve abranger um conjunto de ações para vários tipos possíveis de crise. Quanto mais completo e detalhado for o manual, melhor preparada estará a empresa.

Logo em seguida, se a empresa ainda não possui manual, ela deve rapidamente criar um comitê para gerenciar crises. Esse comitê deve ser composto pelo alto setor administrativo da empresa, por representantes de todos os setores da instituição, assim como, também, por seu diretor de relações públicas ou de comunicação.

Posteriormente, a empresa deve eleger e preparar um porta-voz, ou seja, uma única pessoa para que, caso ocorra uma crise, ela esteja preparada para agir de forma correta, isso implica em escolher uma pessoa que domine os assuntos da empresa, se expresse bem, de forma clara, segura e franca; possua uma boa postura e aparência e, o mais importante, que passe credibilidade.

Essa pessoa nomeada não precisa ser necessariamente o presidente da empresa, se esse não tiver as características adequadas para agir nesse tipo de situação. Mas, de preferência, ela deveria ser de um cargo alto da instituição.

Outro fator importante e, muitas vezes, decisivo em uma crise é o relacionamento da empresa com a imprensa, já que, mais do que nunca, o valor da imprensa “é imensurável” (Cassiano e Smaniotto, 2002, p. 106). Se esse relacionamento tiver sido cultivado ao passar dos anos, de forma próxima e transparente, essa mesma imprensa ponderará antes de divulgar informações falsas ou negativas sobre a instituição.

Quem irá fazer essa ponte entre imprensa e empresa será o assessor de imprensa, que aqui tem o papel fundamental de “tomar todas as providências necessárias para que se obtenham os melhores resultados possíveis” (Kopplin e Ferraretto, 2001, p.47). Ou seja, o assessor é responsável pelo cultivo diário de uma boa imagem institucional para que a relação com a imprensa se torne cada vez melhor.

Gerenciando uma crise

Para conseguirmos gerenciar corretamente uma crise precisamos, primeiramente, identificar e admitir que ela esteja acontecendo.

Em princípio, para a identificarmos precisamos saber em que ela consiste. Segundo Wilcox (*apud* Orduña, 2002, p. 2), a crise é “um acontecimento extraordinário, ou uma série de acontecimentos, que afeta de forma diversa a integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde e bem-estar dos empregados, da comunidade ou do público geral”. De acordo com esse conceito, a crise pode ser gerada por um ou pela união de vários motivos, como também pode ser somente interna (afetando os funcionários), externa (afetando os clientes) ou geral (afetando a todos).

Como a crise pode ser gerada pelos mais diversos motivos, é necessário conhecer quais são os seus diversos tipos. De acordo com Rosa (*apud* Rodriguez³) as crises podem ser classificadas nas seguintes categorias:

- 1) Desastres industriais: explosões, incêndios e contaminações;
- 2) Desastres naturais: tempestades, enchentes e desmoronamentos;

³ RODRIGUEZ, Carolina. **Administração de crises: a importância da comunicação**. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomcomcomunicaCarolRodriguez.htm>>. Acesso em: 24 de outubro de 2007.

- 3) Falhas em equipamentos ou construções: colapso na rede de computadores, queda de um edifício e defeitos em produtos industriais;
- 4) Origem criminosa: sabotagem, seqüestros, fraudes e vandalismo;
- 5) Natureza econômica: boicotes, greves e desvalorização das ações;
- 6) De informação: boatos, intrigas, acusações de concorrentes;
- 7) De natureza legal: ações judiciais contra a empresa e pedidos de indenização;
- 8) De reputação: denúncias de corrupção e vazamento de documentos internos;
- 9) De relações humanas: sucessão no comando da organização, demissão de altos executivos e denúncias de funcionários;
- 10) Envolvendo risco para a vida: acidentes de trabalho e grandes contaminações;
- 11) Regulatórias: criação de obstáculos fiscais e legislação.

Segundo Orduña (2002, p.3), ainda podem ser incluídas nas relações das categorias acima:

- Crises relacionadas com a saúde e a alimentação: epidemias, intoxicações etc;
- Acontecimentos políticos e conflitos sociais: protestos violentos, conflitos políticos e comerciais etc;
- Eventos de origem criminal: seqüestros, assassinatos, sabotagens etc;
- Retirada de produtos: defeitos de fabricação, por utilizar substâncias proibidas na elaboração etc;
- Ataques informáticos: vírus, entrada de *hackers* a sistemas etc.

Mesmo com tantas classificações, existem casos em que a crise é iniciada por motivos irrisórios, já que para uma crise ser gerada não se demanda muito esforço. Segundo Lopes (*apud* Duarte, 2003, p.363), a instituição deve estar atenta, pois a crise pode ser gerada por “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade”, até mesmo por um inofensivo boato:

No primeiro estágio da crise, acontece a simplificação do boato. Uma grande história resumida. No segundo estágio ocorre o exagero. Os detalhes mais agudos são aumentados e a história ganha dramaticidade. No terceiro estágio, a opinião pública interpreta o boato de acordo com a sua visão de mundo, com os seus valores. Nesse momento, se não se gerenciou uma crise, os efeitos podem ser devastadores (Caldini, 2000, p.116-118).

Identificada a crise, a empresa precisa assumir para o seu público interno e externo que está passando por esse momento. É muito comum a instituição não admitir e até esconder a “fase ruim”, e essa última ação é, muitas vezes, mais prejudicial que assumir a crise.

É próprio do ser humano esconder problemas. Poucos se sentem à vontade para admitir falhas e dificuldades. As empresas tendem a ter o mesmo tipo de conduta, pois são formadas por pessoas e reagem como tal. Mas esse comportamento, quando envolve reflexos públicos, é insustentável. Por isso, a resposta para a pergunta do título (como lidar com momentos de crise) só pode ser: assumindo a crise (Cassiano e Smaniotto, 2002, p.79).

O que fazer na hora H da crise

Em uma época globalizada como a que vivemos, onde informações de todo o mundo são divulgadas praticamente em tempo real, as crises se tornam rapidamente globais, isto é, de conhecimento de todos.

Segundo Rodriguez (2002), os vários tipos de crises, vistos anteriormente, podem ser caracterizados exatamente por não terem local fixo para acontecer, diferentemente do passado quando as notícias eram divulgadas apenas nas próprias comunidades, para um número bem mais restrito de pessoas:

A mensagem está mais diluída, devido ao maior número de fontes de informação para os leitores, espectadores e ouvintes. Por causa dessa maior oferta de tempo e espaço, e das propensões da mídia, as boas novas tendem a alcançar uma platéia menor e as más novas, uma platéia maior (Castelano, 1999, p. 24).

Por esse motivo, uma das maiores aliadas contra uma crise é a velocidade com que os dirigentes das empresas irão intervir para que as más notícias não sejam divulgadas antes de uma apuração mais detalhada e correta.

Outra posição-chave no início de uma crise é a determinação do público-alvo para quem deve ser direcionada a informação. Como acabamos de citar, a velocidade da divulgação das notícias está cada vez maior, sendo muito difícil controlar a exposição de determinada informação. Mas, mesmo assim, o certo a se fazer é informar primeiramente o público interno da empresa, até mesmo para que esse público saiba como lidar com a situação. E, logo depois, à imprensa e aos meios de comunicação, que deverão servir de porta para que a mensagem seja enviada ao público externo, o

consumidor. Se a instituição não informar rapidamente, a imprensa o fará e, às vezes, dando outra versão da história.

Outro erro cometido na hora da crise é agir movido pelo pânico gerado pela situação. Por isso, como já foi dito, a empresa sempre deve eleger, cuidadosamente, somente um representante oficial para falar com a imprensa, e este deve respeitar os jornalistas, responder às perguntas de todos com transparência, apoderando-se da situação e não deixando a mídia ter o controle.

Em resumo, a empresa deve escolher uma atitude pró-ativa, que segundo Doty (*apud* Duarte, 2003, p. 369) se resume a contar “tudo e depressa”, para que toda a situação seja mostrada de forma transparente.

Para que essa atitude pró-ativa possa ser posta em prática, a empresa deve sempre se munir de todas as respostas para os questionamentos sobre a imprensa, nunca negando informações e deixando bem claro a sua posição sobre o acontecido, além das ações que está tomando para que o problema seja solucionado ou amenizado rapidamente.

Após essa ação, Caponigro (*apud* Duarte, 2003) recomenda outras estratégias de comunicação que são eficazes em momentos de crise como:

- Identificar os públicos que a crise pode afetar provar que o problema foi identificado e que a empresa está fazendo algo sobre ele;
- Comunicar um pequeno número de mensagens-chaves a um público apropriado; comunicar somente o que pode ser afirmado com certeza;
- Nunca mentir não comentar situações hipotéticas;
- Manter-se acessível e comunicativo;
- Ser conclusivo;
- Manter a calma; nunca dizer “sem comentários”;
- Comunicar todas as más notícias de uma vez só;
- Propiciar chances de *feedback* ao público;
- Manter registros de todas as ações tomadas;
- Monitorar e avaliar a situação e nunca para de se comunicar.

Como já foi citado no item anterior, a empresa também não deve esquecer-se de sempre acionar o seu manual de crise e seguir à risca todos os passos descritos. Agindo

desta forma e, sempre mantendo a calma, existe uma grande possibilidade de qualquer empresa sair-se bem de uma crise.

Fortalecendo-se com a crise

Por incrível que pareça, os momentos de crises também podem ser chances únicas de expor de forma positiva serviços e/ou produtos de uma empresa. Assim como afirma Ordunã (2002, p.6) “os que vêm nas crises unicamente problemas se esquecem que também podem ser uma fonte de oportunidades, que, infelizmente, só podem surgir nesses surgir nesses momentos difíceis”.

Mas se engana quem pensa que há de se aproveitar apenas o fim da crise, já que neste momento final os holofotes sobre a empresa já estão se apagando, então “seria recomendável buscar a oportunidade desde os primeiros instantes, ainda que isso nem sempre seja possível e até mesmo desaconselhável algumas vezes” (Ordunã, 2002, p.6)

Existem alguns casos famosos de como grandes empresas viraram o jogo da crise em benefício próprio. A seguir conheceremos dois deles: O caso Tylenol e o caso Tam.

Caso Tylenol

No dia 28 de setembro do ano de 1982, a empresa Johnson&Johnson ia de vento em poupa, com a fatia de 35% do mercado de analgésicos nos Estados Unidos, obtendo uma venda anual de 400 milhões de dólares. Mas, entre as datas de 29 de setembro e 1 de outubro do mesmo ano, a empresa viu suas vendas diminuírem de 33 milhões de dólares para 4 milhões de dólares mensalmente. Foi neste momento que a instituição passou por uma boa prova de como administrar uma crise, e acabou saindo dela mais forte do que quando entrou. Vamos ver como ela procedeu para que isso acontecesse.

Tudo ocorreu devido à colocação de cianureto no popular remédio Tylenol, ocasionando a morte de sete pessoas nos Estados Unidos. Para conseguir controlar uma situação tão difícil a empresa seguiu uma série de passos estrategicamente calculados.

Ela, primeiramente, assumiu sua culpa e responsabilidade indo à imprensa e contando a verdade: que o remédio havia sido adulterado. Logo após, ela falou com a população e pediu que o uso do remédio em cápsulas fosse suspenso, desta forma, recolheu todos os medicamentos que se encontravam à venda (cerca de 22 milhões de frascos, que valiam em torno de 100 milhões de dólares) e ainda possibilitou que a

versão em cápsulas que o consumidor tinha em casa pudesse ser trocada pela versão em tablete.

A empresa se dispôs a cobrir financeiramente qualquer caso de envenenamento que chegasse a qualquer hospital do país, além de oferecer uma recompensa a quem soubesse do paradeiro do adúltero dos remédios.

Quanto às indenizações para as famílias das vítimas, ficou acordado entre elas e a Johnson&Johnson um valor nunca divulgado.

Saldo da crise: A Johnson&Johnson agiu lado a lado com a imprensa, mantendo um bom relacionamento, não escondendo nenhuma informação, respondendo a todos os questionamentos e assumindo todas as suas responsabilidades.

No fim da crise, Johnson&Johnson ficou reconhecida pelo público como uma empresa responsável.

Com a boa recepção da imprensa, “o setor de Relações Públicas da instituição registrou mais de 125 mil recortes de jornais, com notícias sobre o caso Tylenol, todos eles favoráveis” (Moraes⁴, s.d.). Calcula-se que esse caso custou cerca de 1,5 bilhão de dólares à Johnson&Johnson, um valor que pode ser considerado baixo para que a empresa não fosse à falência.

O bom trabalho da empresa serviu como exemplo para a criação de um programa especial para administrar crises que, atualmente, é utilizado em empresas de todo o mundo.

Caso Tam

Outro caso conhecido de uma empresa sair fortalecida de uma crise foi o da empresa de aviação Tam.

Tudo aconteceu no dia 31 de outubro do ano de 1996, quando uma pane elétrica fez com que um avião Fokker-100 da companhia caísse, segundos após ter decolado do aeroporto de Congonhas, em São Paulo. A tragédia ainda foi maior, pois o avião caiu em cima de 20 casas localizadas nos arredores do aeroporto. Ao todo, o acidente matou 99 pessoas, sendo sete tripulantes, noventa passageiros e duas pessoas que estavam passando na rua (Falco, 2003).

⁴ MOARES, Mario. **Caso Tylenol: um bom exemplo de RP**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0089.htm>>. Acesso em: 24 de outubro de 2007.

Assim que soube do ocorrido, a Tam pois em prática uma série de ações de acordo com Falco (2003):

- Colocou todas as linhas telefônicas da empresa, que normalmente recebiam reclamações e sugestões, para atender as famílias das vítimas;
- Alugou um hotel próximo ao aeroporto com o intuito de acomodar as famílias das vítimas. Lá, elas também receberam suporte da companhia emocional;
- Realizou uma entrevista coletiva menos de quatro horas depois do acidente;
- Fez uma apuração rápida das causas do acidente, sendo o problema detectado uma semana depois e o resultado oficial divulgado um mês depois do acidente;
- Não disponibilizou a lista com os nomes das vítimas sem antes informar e confortar todos os familiares;
- A empresa divulgou boletins oficiais a cada 12 horas, mesmo tendo que repetir 100% o conteúdo do anterior conseguindo, desta forma, evitar boatos;
- Tirou de circulação da mídia todas as peças publicitárias que estavam sendo veiculadas.

Mas, mesmo após ter prestado toda a assistência às famílias das vítimas, ainda hoje algumas famílias brigam na justiça por uma indenização maior.

Saldo da crise: Seguindo todos os passos do manual de crise e agindo com cautela, a empresa conseguiu superar a crise e ainda recebeu, no ano de 1997, o prêmio "Melhores e Maiores", da revista Exame, pela habilidade de lidar com a crise (FALCO, 2003).

Analizando o caso Parmalat

Durante a escrita deste artigo no mês de outubro de 2007, outro caso de crise atingiu uma das maiores empresas do mundo: o grupo de alimentos Parmalat.

Foi descoberto que alguns tipos de leite da empresa sofreram adulteração por parte de algumas cooperativas às quais a empresa comprava leite. As cooperativas foram acusadas de colocarem ácido, água oxigenada e outros tipos de “conservantes” para que a bebida tivesse um maior tempo de duração ou fosse recuperada.

Assim que as denúncias foram feitas, a Parmalat se pronunciou para informar o que havia acontecido e como o consumidor deveria proceder diante do problema. Para

que a mensagem atingisse o público, a instituição colocou sua versão oficial em várias emissoras de televisão, rádio e em jornais, e ainda pôs avisos nos supermercados informando quais lotes de leites estavam adulterados.

No seu site oficial, a Parmalat fez questão de colocar todas as informações que divulgou para a imprensa, como comunicado oficial e notas ao público e à imprensa (que se encontram em anexo no fim deste artigo) assim como comerciais, anúncios, positivos e negativos, sempre atualizados, além de uma parte especialmente voltada para o consumidor poder se comunicar com a empresa em caso de dúvidas.

Aqui vale lembrar a diferença entre nota oficial e comunicado. De acordo com Kopplin e Ferraretto (2001, p.63), a nota oficial é um “texto distribuído em situações críticas que requerem um posicionamento forte e definido do assessorado. Pode ser enviada aos jornais e/ou publicada como matéria paga”. Já o comunicado “contém uma informação para o jornalista e não para o veículo”.

Voltando ao assunto, não podemos esquecer que essa não é a primeira vez que a Parmalat passa por uma crise. No ano de 2003 ela já havia sofrido outro grande baque, após a descoberta de um rombo bilionário no balanço da empresa, que culminou na prisão do fundador da companhia, juntamente com outros executivos do grupo. A empresa se recuperou da má fase e continuou mantendo uma boa imagem no mercado. Após essa crise, ocorrida há quatro anos, tudo leva a crer que a empresa está mais precavida para agir nesses momentos difíceis.

Analisando as notas e o comunicado oficial liberados pela empresa, podemos verificar que, ao que parece, a lição foi aprendida. Neles, a Parmalat fala sobre assuntos pontuais, demonstrando que está respondendo a tudo que foi perguntado, sem fugir de nenhum questionamento.

No primeiro documento (Anexo 1), uma nota sobre a qualidade do leite, a empresa identifica cada lote adulterado e assegura de forma convicta que nenhum outro produto da empresa disponível no mercado está com problemas.

Já no segundo documento (Anexo 2), um comunicado oficial sobre as cooperativas, a Parmalat explica claramente seu envolvimento com as mesmas, deixando claro que apenas adquire leite cru dos produtores destas cooperativas, além de informar a quantidade recebida e o controle de qualidade pelo qual passam os produtos Parmalat, inclusive o leite.

No terceiro documento (Anexo 3), uma nota à imprensa na qual a empresa responde a perguntas e mostra ações que estão sendo tomadas para controlar o

problema. A empresa informa que encaminhou mais de 50 amostras de leite de todo o Brasil para análise, e ainda deixa claro que esse é um procedimento rotineiro da instituição; ela ainda afirma ter descredenciado as cooperativas que estão sendo investigadas pela Polícia Federal.

Esse comunicado mostra novamente o rígido processo de produção do leite UHT (o tipo que foi adulterado) e sua rigorosa inspeção nas unidades da empresa. Além de reafirmar o compromisso da instituição de oferecer produtos de qualidade para revendedores, colaboradores e consumidores. No fim deste comunicado, a Parmalat oferece um telefone 0800 e um e-mail que visam esclarecer qualquer dúvida dos consumidores.

Notamos uma similaridade entre os três comunicados. Eles sempre terminam com a afirmação que a empresa “garante” a qualidade do leite Parmalat, validando os atributos dos produtos da empresa; agradecendo o voto de confiança do público através de saudações finais como “agradecemos a sua confiança” ou alguma menção no próprio texto, e, por fim, todos eles são assinados pela empresa Parmalat Brasil S.A., uma única vez representada por seu Gerente Nacional de Vendas.

Podemos verificar por essas ações que a Parmalat pôde sair de mais essa crise, porém ela levará certo tempo para reaver plena credibilidade. As medidas tomadas mostraram interesse pelo consumidor e transparência: “como regra geral, a transparência é impositiva em situações de crise. Dessa forma é até possível transformar o problema em oportunidade ao mostrar a preocupação da empresa com a comunidade” (Cassiano e Smaniotto, 2002, p.155).

Considerações Finais

Fica claro que a empresa que estiver mais bem preparada do ponto de vista comunicacional se sairá melhor em caso de crise.

Analisando os casos de empresas que obtiveram sucesso com crises, constatamos alguns fatos em comum: todas elas agiram de acordo com estratégias pré-estabelecidas, ou seja, se preveniram contra a crise, e o mais importante durante o crise: seguiram corretamente o que planejaram no momento da prevenção.

Nesses momentos de turbulência “difícilmente uma empresa sai como vilã se demonstrar seriedade, coerência e responsabilidade, mesmo quando o objeto em questão for uma notícia negativa.” (Cassiano, Smaniotto, 2002, p.79). Essa citação permite

compreender que agir de forma correta sempre será a melhor maneira para resolver qualquer situação, positiva ou negativa.

Também é importante perceber que o bom relacionamento com a mídia assim como o correto uso da comunicação interna e externa fizeram com que as empresas analisadas saíssem das crises com grandes prejuízos financeiros, mas na verdade num valor irrisório frente ao lucro incalculável na única moeda mais valiosa que dinheiro: a credibilidade.

Referências bibliográficas

CALDINI, Alexandre. **Como gerenciar a crise**. Exame: São Paulo, v.34, nº 2, p.116-118, janeiro 2000. Disponível em: <<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0087.htm>>. Acesso em: 25 de outubro de 2007.

CASSIANO, Ângela e SMANIOTTO, Suze. **Vinte anos de boas notícias**. São Paulo: Sá, 2002.

CASTELANO, Sandra. **O público e a mídia**. 1999. Monografia (Trabalho de conclusão de curso – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2003.

FALCO, Luiz Eduardo. **Vencendo a turbulência**. In: ROSA, Mário. A era do Escândalo - Lições, relatos e bastidores de quem vivenciou as grandes crises de imagem. São Paulo, Geração, 2003.

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

KOPLIN, Elisa e FERRARETO, Luiz Arthur. **Assessoria de Imprensa – teoria e imprensa**. 4º ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

MOARES, Mario. **Caso Tylenol: um bom exemplo de RP**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0089.htm>>. Acesso em: 24 de outubro de 2007.

ORDUÑA, Octavio Isaac Rojas. **A comunicação em momentos de crise**. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf>>. Acesso em: 25 de outubro de 2007.

RODRIGUEZ, Carolina. **Administração de crises: a importância da comunicação**. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/2convicomcomcomunicaCarolRodriguez.htm>>. Acesso em: 24 de outubro de 2007.

Anexo 1



Parmalat Garante Qualidade - 26.10.2007

A Parmalat informa aos seus clientes que a Anvisa, embora não considerasse “risco iminente à saúde a ingestão destes produtos”, determinou a retirada por cautela de apenas 2 (dois) lotes de leite UHT integral, identificados pelos códigos LCZI 06:23 e LCZL01 12:42, fabricados em 22/6/2007 e com validade até 22/10/2007.

A Parmalat também esclarece que os referidos lotes já não estavam mais no mercado porque seus prazos de validade já haviam expirado.

Além disso, é fundamental ressaltar que o volume desses lotes era somente de 200 (duzentos) litros de um total de 40.000.000 (quarenta milhões) de litros que a empresa produz mensalmente.

A Parmalat garante que todos os seus produtos disponíveis ao consumidor nos pontos-de-venda não pertencem a esses lotes, não têm qualquer restrição de consumo e apresentam a tradicional qualidade dos produtos da empresa.

Agradecemos a sua confiança.

Anexo 2



COMUNICADO OFICIAL

Com relação às matérias veiculadas na mídia sobre práticas industriais de algumas cooperativas do sul de Minas no segmento de leite, a Parmalat Brasil esclarece que:

- A empresa **não adquire** produtos processados, envasados ou embalados nas fábricas da Casmil e da Coopervale, citadas na Operação Ouro Branco, mas **apenas leite cru dos produtores destas cooperativas**;
- A Parmalat Brasil compra e recebe, diariamente, um volume superior a 2 milhões de litros de leite cru de mais de 5 mil produtores e cooperativas de todo o país, de acordo com as especificações físico-químicas da Normativa 51 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento;
- Mantém em suas fábricas um rigoroso processo de avaliação da qualidade do leite cru, que vai além dos exigidos pela legislação em vigor;
- Rejeita em suas unidades qualquer carga de leite que contenha produtos nocivos à saúde do consumidor ou alheios à composição natural do leite.

Essas práticas reforçam o compromisso da empresa com a busca pela satisfação e saúde do seu consumidor, garantindo aos revendedores, colaboradores e ao público em geral a qualidade superior do leite Parmalat.

Parmalat Brasil S.A.

Cláudio A R Mendes
Gerente Nacional de Vendas

Anexo 3



NOTA À IMPRENSA

Com relação às últimas informações veiculadas na mídia, a Parmalat Brasil informa que:

- No dia de hoje, por volta das 16 horas, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) informou à imprensa que não encontrou problemas de adulteração em produtos finais de quaisquer marcas e que, portanto, não havia necessidade de retirada de produtos do mercado.
- Como medida de segurança e para tranquilizar ainda mais os fornecedores e consumidores, a empresa encaminhou hoje mais de 50 amostras de todo o Brasil para análise, procedimento este que é rotineiro.
- Estas amostras foram analisadas em diversos laboratórios internos e externos, inclusive no SFDK, em São Paulo, credenciado pelo Ministério da Agricultura e pela Anvisa. **Os testes não indicaram quaisquer problemas de qualidade.**
- Não teve conhecimento e nem acesso aos laudos dos testes mencionados pela imprensa e que teriam identificado produtos com problemas;
- No processo de produção do leite UHT, todas as cargas de leite cru recebidas passam por rigorosa inspeção nas unidades da Parmalat, antes de serem beneficiadas e envasadas dentro das próprias fábricas. Após testes no produto processado, seguem para os pontos de vendas.
- A Parmalat já descredenciou as cooperativas que estão sendo investigada pela Polícia Federal (Casmil e Coopervale), das quais comprava apenas leite cru em quantidade muito reduzida, face à produção diária em todo o Brasil. O abastecimento de produtos Parmalat na região das cooperativas não será afetado.
- Com o objetivo de contribuir com a elucidação deste processo, a Parmalat Colocou seus técnicos, equipamentos e fábricas à disposição da Anvisa, do Ministério da Agricultura e demais autoridades para testes e avaliações.

A Parmalat reafirma seu compromisso de oferecer produtos de qualidade superior para seus revendedores, seus colaboradores e principalmente, seus consumidores. Dúvidas dos consumidores podem ser esclarecidas no SAC da empresa: 0800 – 11 22 22 ou via e-mail sac@parmalat.com.br

Parmalat Brasil S.A.

23 de outubro de 2007