

Lições de uma crise

O case da Parmalat mostra como uma empresa pode sucumbir num momento de crise e como a comunicação pode ajudá-la na reestruturação.

Afonso Champi Jr.*

Dia 11 de novembro de 2003. Nesta data, uma discreta terça-feira, o jornal brasileiro *Gazeta Mercantil* reproduzia uma pequena nota, sem destaque, sobre uma declaração dada na Itália pela empresa de auditoria independente Delloite. Eram levantadas dúvidas sobre o critério de classificação de um lançamento no balanço de junho de 2003 da matriz Parmalat Spa, divulgado meses antes naquele país. A discussão foi ampliada e, aos poucos, foram revelados detalhes que surpreenderam até mesmo os mais próximos da matriz italiana. O balanço financeiro consolidado continha fraudes e o confiável fundador da empresa, juntamente com todo o board italiano, passava de exemplar empreendedor a autor de atos ilícitos.

Em pouco mais de um mês, o problema se instalou nos 35 países em que a Parmalat mantinha operações e o mundo corporativo foi, então, estremecido por uma de suas maiores crises. O escândalo da Parmalat superava os da Enron e Worldcom, entre outras, e envolvia uma marca com notoriedade muito maior, estava nas prateleiras dos supermercados e nos armários e geladeiras de nossas casas. Aos mais de 30 mil funcionários, e

em particular aos executivos, restavam dois caminhos: ficar e enfrentar a crise ou simplesmente sair. Para alguns, que estavam no centro dela, a única alternativa parecia ser permanecer e administrá-la.

A operação brasileira na crise

O Brasil havia sido, nos anos 70, o país escolhido pela Parmalat para iniciar a sua internacionalização. Aqui, o processo de crescimento foi talvez o mais complexo, seja pela pouca experiência da empresa, seja pelas dimensões continentais do País e pela pulverização do segmento de laticínios. A expansão se deu por meio da aquisição de diversas empresas, além de investimentos vultuosos e um processo audacioso na construção de marca, com campanhas criativas e de grande visibilidade, associado a um modelo inovador de patrocínio esportivo. No final dos anos 90, a Parmalat estava entre as maiores empresas de alimentos do Brasil, era a segunda maior em captação de leite e tinha presença firmada em todas as regiões. Uma imagem vencedora.

Porém, tornara-se grande nas dimensões, mas carente de organização, o que somado às pressões pelos sucessivos resul-

tados negativos, levou os controladores a promover a troca de comando no início de 2000. Seguiram-se duas gestões que se complementaram na reestruturação da empresa, necessária para se buscar eficiência e rentabilidade e cumprir sua missão de “Nutrir a vida, por meio da produção, comercialização e ampla distribuição de alimentos de alta qualidade”. Foram reformas significativas e com grande movimentação de profissionais, especialmente nos níveis de comando, mas sempre com um profundo trabalho de gestão de recursos humanos, e um processo evolutivo de transparência junto a todos os níveis funcionais. Comunicação sempre foi tratada como uma questão estratégica.

Porém, exatamente nesse momento e com esse contexto que, no Brasil, fomos surpreendidos pela crise. Depois de um grande trabalho e de uma lição de casa quase pronta, a crise fez ruir a credibilidade junto aos bancos e surgir uma crescente voracidade da opinião pública em saber detalhes desta ópera italiana. As estratégias de rentabilidade, crescimento e o planejamento de longo prazo, em plena fase de consolidação, foram simplesmente abandonados e, em seu lugar, restavam a

busca da sobrevivência e de salvar a operação no Brasil.

Em momentos como este, perdem-se as referências, as lideranças deparam-se com variáveis novas e delicadas para lidar, a empresa coloca em dúvida suas convicções e as pessoas testam os seus próprios valores. Felizmente, a base construída nos três anos que antecederam a crise, assim como a confiança entre as pessoas, nos permitiram traçar estratégias mesmo diante das pressões.

O papel da comunicação

Alguns pontos foram fundamentais. Ter valores definidos, resultado de um amplo processo de discussão, uma manifestação de princípios éticos reconhecidos e praticados, em que se falava em “idoneidade nas transações, com credibilidade, transparência e respeito ao próximo”, e uma política de comunicação que levava em conta que “o relacionamento é base de confiança com os diversos públicos e deveria ser marcado pela integridade, honestidade e responsabilidade”. O recém aprovado plano de gerenciamento de crise também foi importante, embora nenhum capítulo pudesse prever algo de tamanha magnitude. Estavam aí as diretrizes para servirem como porto seguro em um período tão conturbado.

A mídia cumpria o seu papel investigativo e cobriu cada detalhe. Registrou-se, em média, mais de 80 chamadas por dia. Demos atenção a todas. Ouvíamos com atenção cada

demanda, por mais constrangedor que fosse o assunto, e o tratávamos com assertividade. Com os poderes constituídos, ansiosos em avaliar as conseqüências para suas comunidades, procuramos antecipar divulgações e explicar em profundidade o que estava sendo feito e o por quê, ao mesmo tempo em que, desta forma, compreendíamos melhor as suas argumentações. Com funcionários, transparência desde o início, com a fixação de matérias de revistas e jornais no quadro mural, prática mantida

FOTO: DIVULGAÇÃO



mesmo para matérias negativas sobre a empresa, comuns no período da crise, além de reuniões, conference calls e envio com prioridade das manifestações da empresa.

Outro papel importante foi o de ombudsman. Comunicação é a área em que chegam informações de diversas origens e isso pode ser transformado em inteligência a favor da gestão da crise. Preservar os atributos importantes da marca e da reputação da empresa, como a qualidade de seus produtos e a integridade das pessoas que a

lideravam no país, foram metas perseguidas com determinação, assim como a repercussão para os stakeholders sobre as características reais da crise. Se maculadas, comprometeriam mortalmente a continuidade da empresa.

Algumas lições

O episódio da Parmalat mostrou a fragilidade do nosso sistema e de todos os seus atores, e o despreparo da sociedade, especialmente das autoridades, para enfrentar crises de grande dimensão. Para os que dela participaram, foi um período intenso em todos os sentidos, com experiências e lições à disposição de quem se dispusesse a aprender: os diferentes comportamentos sob forte pressão, a angústia da impotência diante da crise, a incerteza quanto ao futuro e tantos outros medos.

Ao entrar no escritório naquele 11 de novembro, não esperávamos o que viria pela frente. Registrar este caso em um livro, como protagonistas, foi uma forma de virar a página, para nós e, quem sabe, também para todos que viveram a crise. Permitirá, ainda, que as lições sejam compartilhadas com outros profissionais, com seus erros e acertos, reflexões, muitas dúvidas e algumas certezas.

(*) Afonso Champi Jr, juntamente com Djalma Gonçalves Barbosa, é autor do livro “Diário de uma Crise. Lições do Caso Parmalat”. Eles foram responsáveis, respectivamente, pelas áreas de Comunicação e Desenvolvimento Organizacional da Parmalat Brasil S.A.