

8

O gerenciamento da produção das respostas

Neste capítulo, analisa-se os enquadres dados às respostas, as estratégias que regem a produção da resposta – resistência e persuasão e as ações utilizadas para realizar estas estratégias – e a falas orientadas a plateias amplas.

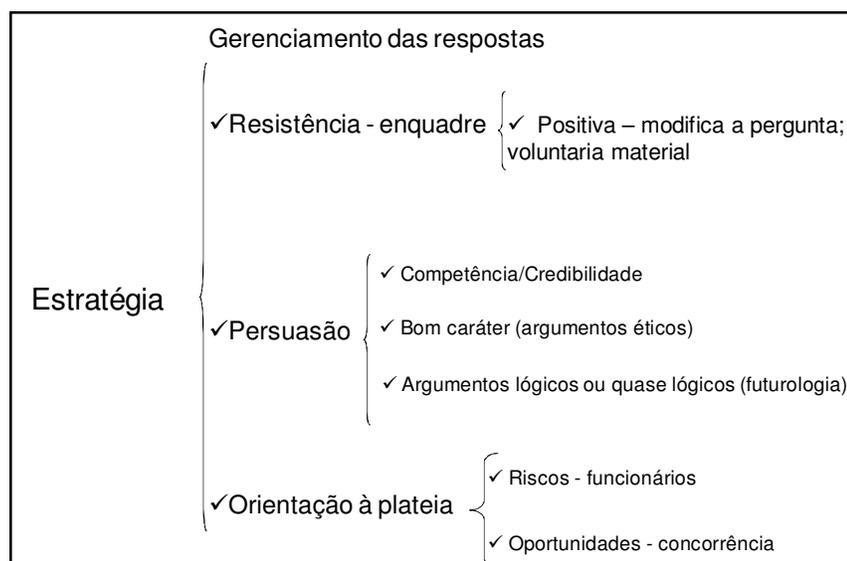
As ECCs são normalmente conduzidas pelo principal executivo da companhia, seu presidente (*Chief Executive Officer* - CEO). A maior necessidade que há ao responder perguntas de analistas em uma ECC é a de convencer e persuadir que suas empresas são e continuarão a ser bons investimentos, e que eles podem ter a confiança de continuar a investir. Para isso, o desempenho da companhia será expresso sempre pela melhor ótica possível, mesmo quando os resultados não são bons.

A qualidade da administração da companhia é um dos principais fatores levados em consideração na decisão de investimento, e, por isso, em termos de imagem pública, a face que eles mais precisam preservar é a de competência (Lim, 1994) técnica. Esta necessidade é relativa à imagem do papel que exercem como presidente e executivo da companhia e como profissional. Demonstrar que têm estratégias bem elaboradas, conhecem bem seus negócios e suas empresas e que os têm sob o seu controle são elementos fundamentais na formação da imagem de competência. Saber discutir, com destreza, o momento pelo qual passa a companhia e habilidades para argumentar, convencer e persuadir e sair bem de situações difíceis também.

O manejo de imagem e reputação da companhia se utiliza de vários recursos, mas “contar a sua estória” (*tell the company’s story*), isto é, dizer para onde a companhia quer ir, sua visão e como ela vê os fatos, é um dos elementos principais na construção dessa reputação. Preencher os espaços comunicativos, não deixar de contar a sua versão dos fatos e, de preferência, contar e agir antes que a versão dos outros ocupe o vazio é outro recurso à disposição. A ECC e o press release de resultados são canais de comunicação que oferecem excelente oportunidade para a administração “contar a sua estória”.

A estória e a imagem são construídas e sustentadas por ações que constituem os objetivos comunicativos dos executivos. Em ocasiões, podem se confundir com as estórias pessoais de seus executivos, principalmente, quando estes são empresários e sócios-fundadores do empreendimento. O quadro abaixo mostra como está estruturada esta análise.

Quadro 3 – Quadro resumo do gerenciamento das respostas



8.1 As estratégias de resistência

Conforme Clayman (2001), tentativas de alterar o tópico de uma pergunta, a ação que ele propõe, a maneira como foi formulada e ainda incluir informações não solicitadas pelas perguntas são consideradas formas de resistência. As repostas oferecidas pelos presidentes da Natura, Light e JBS-Friboi são, por essa ótica, consideradas resistentes, já que adotam estratégias que se introduzem no início de suas falas pelos enquadres que dão às perguntas.

A Natura escolhe um enquadre de acusação de arrogância e se distancia de uma resposta objetiva através de uma estratégia “vai-e-vem”. A Light opta por um enquadre “explicação” adotando uma estratégia “cebola descascada lentamente”

até chegar o ponto que interessa – a resposta efetiva à pergunta. A JBS-Friboi usa o enquadre do “não entendi”, seguindo uma estratégia de argumentação lógica e ética.

8.1.1

Enquadre de arrogância e estratégia do “vai-e-vem” – a resposta da Natura

A interação selecionada ocorre entre Juliana Rosenbaum, analista *sell-side* da corretora do Unibanco (P1 – Natura, capítulo 7), e Alessandro Carlucci, presidente da Natura. A íntegra da transcrição das duas perguntas e respostas que compõem a interação de Juliana e Alessandro pode ser encontrada no Anexo 1.

Juliana faz uma pergunta, fechada pedindo para o executivo revisitar a questão do impacto que tem a concorrência em seu negócio e estabelecer uma hierarquia entre duas opções: 1) se prevalecem os erros da Natura, ou 2) há maior relevância dos acertos da concorrência (linha 8).

R1-Natura-3T07 - Trecho 1

		Sr. Alessandro:
9		Oi, Eliana, Alessandro falando
		Outro (s) executivo(s) da companhia
10		[Juliana]
		Alessandro:
11		[Juliana...] desculpa, Juliana, é:
12	→	Olha, Eu acho que continua valendo o argumento, então talvez valesse a pena explicá-lo melhor, NÉ
13		Porque se passou esta impressão,
14		Se eu entendo a sua pergunta, de uma certa arrogância nossa,
15	→	faço aqui <u>desculpas</u> , porque nunca tivemos esta intenção de dizer que os outros não acertam, e só nós que erramos.
16		não foi isso, e se <u>dissemos</u> , fizemos mal.
17		Não acreditamos nisso. Os outros acertam <u>sim</u> , e nós temos que aplaudir o acerto deles.
18		Então não têm, não têm nenhum salto alto aqui dentro dessa empresa, <u>graças</u> a Deus.

A interação começa com uma pequena gafe. O executivo troca o nome da analista, é alertado pela equipe. O erro do nome em si não seria problema, mas evidencia que ele não reconhece a analista que é uma das mais conhecidas no setor de varejo.

Sua estratégia de início é a de uma resposta mínima mais elaboração (Clayman, 2001). Ele afirma que continua valendo, mas, precisa de explicação (linha 12). Em seguida, altera o enquadre para uma acusação de arrogante (linha 14) e reformula a pergunta, desvencilhando-se daquela feita pela analista. Depois, engata um discurso moralista contra a arrogância, pedindo desculpas e se referindo a ela com termos e expressões bem coloquiais como “fizemos mal”, “salto alto” e “graças a Deus” (linhas 14-18). Na linha 15, repete a oposição erro x acerto, proposta pela a analista, praticando uma das formas utilizadas por entrevistados para camuflar as manipulações de resistência velada (Clayman, 2001), pois parece que continua focado na proposta da pergunta enquanto promove alterações. Ele repetirá erros x acertos ao longo de toda a resposta.

R1-Natura-3T07 - Trecho 2

19		Por outro <u>l</u> ado, porque que eu mantenho?= Porque eu queria de explicar um pouco mais o que que a gente tem visto, né =
20		e que tem muito a ver com o que nós estamos e: trazendo para vocês do plano futuro,
21	→	<u>cl</u> aramente, no ano de 2007, a gente está vivendo um período, pós um crescimento <u>m</u> uito intenso,
22	→	e vocês têm todos os números nos últimos quatro anos,
23		e isto <u>t</u> rouxe uma <u>c</u> erta necessidade e de reorganizar <u>p</u> rocessos,

Na linha 19, inicia as explicações atribuindo o desempenho da companhia aos seus próprios erros e não reconhece o peso da concorrência, mas interrompe para introduzir, nas linhas 21 e 22, a menção do *track record*, que implica em uma “promessa” não-explicita de que, se foram bem no passado, irão bem no futuro.

R1-Natura-3T07 - Trecho 3

24	→	a competição aumentou <u>sim</u> a sua intensidade, e a gente tem dito isto,
25		isto é um fato e vai acontecer cada vez mais nos próximos <u>anos</u> ,
26		não temos esta segurança de que vai ficar mais fácil, não vai,
27		o mercado de vai <u>continuar</u> crescendo,
28	→	a gente acredita que o mercado brasileiro – CF&T – continuará tendo taxas elevadas de crescimento, e a competição <u>vai</u> ficar cada vez mais difícil.

Volta a reenquadrar, para inserir uma fala que serve para administrar as expectativas quanto à atuação da concorrência e ao crescimento do mercado, as duas perspectivas - uma negativa e a outra positiva - as direções opostas se neutralizando.

R1-Natura-3T07 - Trecho 4

29		Mas o que, claramente, a gente percebe
30		é que passados esses quatro anos de muito sucesso na Natura,
31	→	a gente está em um momento de reorganizar
32	→	a <u>organização</u> , a estrutura, evoluir na eficiência de <u>processos</u> ,
33	→	fazer um upgrade nas nossas ferramentas de marketing,
34	→	e: propor evoluções relevantes no modelo comercial,
35	→	<u>p</u> ára construir um novo ciclo.
36		Então, o que a gente tem dito:

Faz mais uma interrupção para inserir a fala de futuro, caracterizada por verbos vagos, que tem a aparência de que o que está por vir é melhor por causa da entonação motivadora utilizada.

R1-Natura-3T07 - Trecho 5

37		Ah, é assim, esse trimestre foi ruim porque fulano de tal fez isso? <u>Não</u> , não é por causa disso,
38	→	é <u>claro</u> que, se a concorrência estiver <u>dormindo</u> , a gente irá melhor,
39		e eles não estão dormindo, e a gente reconhece e isso e aplaude o desempenho dele.
40		Mas a gente tem <u>clareza</u> de que nós, porque vivemos a <u>empresa</u> ,
41	→	estamos passando por um <u>período</u> de transição e de construção de um novo ciclo,
42		e era <u>isto</u> um pouco o que a gente queria dizer com relação aos nossos erros.
43		E, de <u>fato</u> , não é porque fulano lançou tal produto, ou cicrano fez tal ação que estamos neste período de transição.
44		<u>Agora</u> , se nós, de novo, desculpe a repetição,
45	→	se não tivéssemos nenhuma concorrência, <u>mesmo</u> neste período de transição, os resultados seriam melhores obviamente.
46		Então, se alguma vez passamos algum sinal de arrogância,
47		eu quero tirar esta impressão, assim, <u>borrá-la</u> , apagá-la imediatamente
48		Porque a gente respeita a concorrência,
49	→	mas a gente tem <u>certeza</u> e tem muito entusiasmo que, se a gente fizer bem a nossa liçãozinha de casa
50		e se a gente tiver baseado nas nossas crenças e na <u>nossa</u> proposta de valor,
51		a gente está no início da construção de um novo ciclo.

Nas linhas 37 a 51 (alternâncias nas linhas 38, 41, 45 e 49), retorna à estratégia do “vai-e-vem” entre a atuação da concorrência e os erros da Natura, mantendo assim a impressão que continua respondendo à pergunta da analista. Retoma o discurso moralista contra a arrogância e a favor do respeito à concorrência. A insistência na questão da arrogância é uma forma de desviar o foco do impacto que a concorrência está tendo. Termina com a fala motivadora voltada para o futuro.

A estratégia utilizada pelo executivo para responder à pergunta tem, como características principais, o enquadramento da pergunta como uma acusação de arrogância e a alternância entre 1) a confirmação de que prevalece a visão de que o desempenho deles e o momento pelo qual passam estão, principalmente,

relacionados à questões internas da companhia e 2) o reconhecimento de que a concorrência alterou as condições do seu negócio. Essa alternância é introduzida na primeira fala da sua resposta (linha 12) na qual afirma que o argumento anterior ainda é válido, mas que é necessário explicá-lo. Chama-se esta estratégia de “vai-e-vem”.

O enquadramento da pergunta como uma acusação de arrogância tem a função de desviar o foco da questão central da pergunta da analista: como a concorrência está impactando o seu negócio. A auto-categorização de arrogante ocupa papel predominante na linha de argumentação do executivo. A palavra arrogante/arrogância é repetida quatro vezes: na abertura e fechamento da sua resposta para a primeira pergunta e no fechamento da resposta da segunda pergunta.

A arrogância é vista como um atributo negativo e não-desejável, pois “é a última coisa que eles querem ser” linha 78 (em R2-Natura-3T07). Para o executivo, a arrogância está associada a se achar melhor do que os outros (“só nós que erramos, os outros não acertam” - linha 15) e olhar os outros como inferiores (“salto alto” - linha 18). Ele tem, em relação à arrogância, uma atitude moral.

No entanto, mais relevante que o moralismo são os efeitos aos quais a arrogância está associada para este executivo. Ela significa não tratar a concorrência com o devido critério técnico (respeito à concorrência na linha 48), e limitações. Para o executivo, ser arrogante impede que eles vejam o que fazem de errado, reconheçam o que os outros fazem certo e avancem (linha 79). Então, para ele, a arrogância prejudica a boa gestão e afeta a credibilidade do investimento. Essa associação só fica visível quando é observado o trecho final da resposta para a segunda pergunta na qual o executivo retoma a questão da arrogância.

R2-Natura-3T07 - Trecho 3

76		puxa, se a gente passou esse sentimento de arrogância, não é o que a gente acredita mesmo,
77		então eu fiz questão só de falar para.::
78	→	se tem alguma percepção de alguém que fomos arrogantes, é a última coisa que a gente quer ser, senão a gente não cresce,
79		se a gente não consegue olhar para o que a gente faz de errado, e reconhecer o que os outros estão fazendo certo, a gente não avança.

A estratégia usada pelo executivo evita a criação ou a confirmação da percepção de que a Natura sofreu de miopia empresarial porque não antecipou o aumento da concorrência nem reagiu a ela de maneira eficaz. E esta falta de preparação teria ocorrido, porque os anos de sucesso subiram à cabeça e a levaram à impeditiva “miopia empresarial”.

Só depois de trimestres consecutivos com perda de market share e de margem, percebeu que estava em outro ambiente de mercado e começou a se reorganizar. Mas o executivo não diz que a fórmula que deu sucesso excepcional à companhia no passado, não estava tendo mais o mesmo desempenho, ele prefere falar na criação de um “novo ciclo”.

A estratégia “vai-e-vem” utilizada pelo executivo concilia duas necessidades conflitantes. Primeiro, evita a explicitação da relação entre os efeitos causados pela atuação da concorrência e a reorganização pela qual passa a companhia. Em toda a sua fala, o executivo argumenta, insistentemente, que a reorganização se deve a fatores internos, isto é, as necessidades que surgiram após um período longo de forte crescimento. E que ela tem, como objetivo, preparar a companhia para a um novo ciclo. Essa linha de argumentação protege a face da administração da imagem de não ter percebido e reagido com eficácia à concorrência. Trata-se de uma estratégia perigosa porque joga a responsabilidade toda para dentro da companhia e passa a ser uma questão de realização.

O segundo objetivo, que não é abordado explicitamente, é o de reconhecer que a concorrência ocasionou mudanças fundamentais nas condições do negócio. Não admitir o que é óbvio também prejudicaria a imagem de competência e de transparência da administração. O “vai-e-vem” cria um paralelismo entre os dois movimentos que deixa implícito que a reorganização também tem a ver com o aumento da concorrência.

Porém, ao preservar, aparentemente em oposição, os “erros” e “acertos”, as mesmas palavras propostas pela analista, ele mantém a impressão de que está endereçando a pergunta dela enquanto promove uma mudança sutil, transforma a solicitação de hierarquização feita por ela em dois fatores, que correm em paralelo, sem subordinação e relação causal. Ele altera a relação “erros da Natura” ou “acertos da concorrência” para “erros da Natura” e “acertos da concorrência”.

A problemática em questão não é impedir que o mercado infira uma hierarquia ou uma relação causa-efeito entre o desempenho da Natura e a atuação da concorrência, é evitar que elas sejam sacramentadas pela força do ato de fala do presidente.

A interação que segue corresponde ao início da segunda pergunta e o final da segunda resposta e permite que se observe o efeito perlocucionário que a resposta do presidente teve na analista e a sua, nele.

P2- Natura-3T07 – Trecho 1

44:13		Sra. Juliana Rosebaum:
52		Não, da minha parte, não teve nenhuma... eu não quis dizer que vocês tinham sido arrogantes, não, pelo contrário,
53	→	é só de achar, que realmente vocês estavam culpando, até demais, o erro invés do acerto, mas ficou bem entendido, obrigada.

Quando retoma o turno de fala, a analista mantém o tópico de acusação de arrogância e se apressa em dizer que ela não os chamou de arrogantes, acrescentando um esclarecimento no qual mantém a mesma estrutura da pergunta anterior: a oposição “erro e acerto” e a ideia de que os erros prevaleciam sobre os acertos, mas dá um sentido benevolente à sua indagação de achar que eles estavam sendo muito severos consigo mesmos, “estavam culpando até demais o erro”, possivelmente, um recurso de polidez para ocultar a intenção de falar em miopia empresarial.

A manifestação da analista também demonstra que, ao atribuir a ela a acusação de arrogância, o executivo pode tê-la inibido de fazer uma “*follow-up-question*” na qual ela pedisse para ele fosse objetivo e respondesse à pergunta que ela fez, pois teve que gastar seu tempo executando uma estratégia de face “limpando a sua imagem” para não receber a “pecha” de que tinha chamado a companhia de arrogante. Faz isso e encerra o assunto rapidamente.

O executivo, por sua vez, ao finalizar sua segunda pergunta, alivia a analista dizendo que não estava se referindo, especificamente, à opinião dela, mas, a uma possível impressão geral. Isso demonstra a sua orientação pró-público, isto é, desde o início, sua resposta era direcionada a um público maior a quem lhe interessa expor a sua versão.

R2-Natura-3T07 - Trecho 2

74		E:, olha:: o comentário anterior
75	→	não tem a ver com uma percepção da sua opinião, é que...
76		puxa, se a gente passou esse sentimento de arrogância, não é o que a gente acredita mesmo,
77		então eu fiz questão só de falar para.::
78	→	se tem alguma percepção de alguém que fomos arrogantes, é a ultima coisa que a gente quer ser, senão a gente não cresce,
79		se a gente não consegue olhar para o que a gente faz de errado, e reconhecer o que os outros estão fazendo certo, a gente não avança.

8.1.2**Enquadre de explicação e estratégia de cebola – a resposta da Light**

A resposta abaixo foi selecionada em uma interação entre Cristina Garcia, analista de investimento da Lopes Filho Associados, e José Luis Alquéres, presidente da Light. É a segunda pergunta (P2–Light-4T06 – capítulo 7) de uma interação de duas perguntas e respostas. A primeira pergunta foi respondida por Ronnie Vaz Moreira, diretor financeiro e de relações com investidores. A íntegra da transcrição dessas duas perguntas e repostas pode ser encontrada no Anexo 2.

A analista questiona a gestão da companhia pelo uso de mão-de-obra terceirizada, que, segundo ela, não está interessada em combater “perdas”.

R2 – Light-4T06 – Trecho 1

	Presidente
45	Deixa eu falar um pouco, é Alquéres [falando]
	Cristina
46	[Você desculpa] ser esse incômodo hh entrar nesse mérito,
47	[mas a minha visão HÁ ANOS é assim.]
	Alquéres
48	[Acho importantíssimo] a gente compreender porque esta questão das perdas,
49	nós temos que ... realmente
50	ela foi objeto de uma grande reflexão nossa,

O presidente toma o turno, o que provoca, na analista, um deslocamento da sua posição de especialista – com direito a fazer perguntas – para uma posição de quem comente um ato inoportuno pedindo desculpas por isso.

O início da resposta se dá com um pequeno comentário, atribuindo importância ao assunto e afirmando que foi objeto de grande reflexão por parte da diretoria que continua na mesma linha de valorizar a pergunta da analista, trabalhando, simultaneamente, a face da analista e a sua. É a mesma estratégia de início - resposta mínima com explicações - usada pelo executivo da Natura.

R2 – Light-4T06 – Trecho 2

51	4:21	e uma reflexão ah eu fui diretor de distribuição da Light em uma ocasião em que a gente reduziu as perdas de 13 por cento, que era muito alta, para nove e meio por cento.
		Cristina
53		Hum hum
		Alquéres
54		E elas agora estão nos vinte e poucos por cento que você sabe.
		Cristina
55		Hum hum
		Alquéres
56		Então ... eh ... naquela época, a repressão a perdas, foi conseguida em cima de uma ação eminentemente TÉCNICA.
57		Identificar as instalações com problemas, ativar a frequência de cortes, acho que como o Ronnie colocou,
58		e, em algumas situações mais vulneráveis, desenvolver uma ação local de conscientização, TÓPICA.
		Cristina
59		[hum hum]

Mas ocorre uma alteração no *footing* quanto encaixa uma pequena narrativa sobre o que aconteceu no passado quando foi diretor comercial da companhia que tem, por finalidade, construir a imagem de competência através da referência ao *track Record* (veja 8.2.1). Trabalha sua face de competência técnica e começa a dirigir sua resposta à audiência ampla.

R2 – Light-4T06 – Trecho 3

	Alquéres
60	o problema mudou de dimensão no Rio de Janeiro
61	→ [como você apontou muito bem]
	Cristina
62	[Exatamente]
	Alquéres
63	[a questão] é a informalidade GERAL, não é apenas a perda da Light.
	Cristina
64	→ [A falta de governo, né]
	Alquéres
65	Há uma ENORME evasão de impostos
66	e, no que diz respeito a serviços públicos, eletricidade, água, a TV a cabo,
67	→ que já é conhecida como gatonet,
	Cristina
68	[Hahah] (riso)
	Alquéres
69	entre outras coisas,
70	isso já chegou a um ponto muito grande.
71	ENTAO não é só uma visão TÉCNICA, do eletricista da Light que vai lá ou do terceirizado que é mais vulnerável, talvez a uma corrupção.
72	O problema,
73	é uma coisa mais AMPLA,

Outro enquadramento é inserido na linha 60, no qual a questão perdas é colocada sobre uma outra ótica – a de um problema sócio-cultural que ocorre na região de atuação da distribuidora, e não é só um problema da companhia, isto é, a responsabilidade é do outro, mas, mesmo assim, a companhia está tentando resolver. Aproveita para fazer um pequeno elogio à analista na linha 61, demonstrando, mais uma vez, reconhecimento ao seu expertise.

Durante toda a interação, é possível verificar observações de *backchannel* e avaliativas da analista na linha 64, na qual atribui os problemas, que ele está se referindo como falta de governo, posição que não é comentada pelo executivo.

Satiriza a companhia de TV por assinatura “Net Serviços”, que também é bastante prejudicada pelo problema do roubo de sinais reforçando a visão de que o problema é social e não só eles são afetados.

R2 – Light-4T06 – Trecho 4

74		e nós estamos atuando
75		primeiro numa ação articulada com as outras entidades que tem a... ve com isso.
76		Nós já estivemos até, eu estive recentemente com o Secretário da Fazenda
77		o Joaquim Levy,
78		para juntar as forças com o presidente da Cedae....
79		Então esse trabalho
80	→	Eh primeiro em conjunto com outras VÍTIMAS,
81		vamos chamar assim da informalidade,
		Cristina
82		Hahah

A partir da linha 74, dá início a uma série de trechos que tem, como função, detalhar as ações feitas pela companhia para atuar sobre o problema das perdas (começa a “descascar a cebola”), uma estratégia de mostrar qualidade técnica e gestora. No bloco das linhas 74 a 82, menciona as ações políticas, que estão em andamento. Na linha 80, há uma categorização da companhia com vítima. E, parte da atuação contra o problema, está na união das organizações, que são vítimas da manifestação cultural.

R2 – Light-4T06 – Trecho 5

	Alquéres	
83		o segundo ponto é a conscientização genérica.
84		O comportamento informal de sonegar, de driblar,
85		ele tem que ser visto não como uma coisa normal,
86		mas tem que se visto como uma uma contravenção,
87		uma coisa incorreta pelo público inteiro.
88		O comportamento do seu vizinho e tal,
89		Porque, em algumas regiões do Rio de Janeiro, para cada um que paga, tem um que não paga.
90		Em algumas, tem ate mais, quer dizer, o que vira normal é não pagar.
	Cristina	
91		É, um quarto não paga
	Alquéres	
92		É cultural
	Cristina	
93		Hum hum

As linhas 83 a 93 são dedicadas à exposição de discurso moralista sobre a forma como a companhia se posiciona em relação à prática verificada na população.

R2 – Light-4T06 – Trecho 6

	Alquéres	
94	→	Então, nós através do instituto Light, estamos presentes levando uma mensagem.
95	→	Nós estamos patrocinando 104 escolas de informática e cidadania em comunidade carentes do Rio de Janeiro,
96		e mais 80 centros do Banco da Providência, que dão orientação quanto à orçamento doméstico,
97		levando a conscientização que a GRANDE conquista social do serviço público universal de eletricidade, não pode ser posto em dúvida, por estes comportamentos transgressores, o que é a consequência.
98	→	Estão, tamos trabalhando,
99		É uma trabalho de médio e longo prazo, mas tamos fazendo com muita consequência.

As linhas 94 e 99 são dedicadas às ações de responsabilidade social da companhia, e há intensa repetição de ações continuadas “estamos presentes”, “estamos levando”, “estamos patrocinando”, “estamos trabalhando”, “estamos fazendo” fazendo a indicação de que são ações com resultado de médio e longo prazos, alertando que não haverá resultado disso tudo tão cedo. Suas ações, ao contrário da resposta do executivo da Natura abordada no item anterior, não são vagas, são concretas e podem ser verificadas, ainda que não totalmente completas ou apresentando resultados.

No trecho entre as linhas 100 e 111, introduz as ações de caráter técnico que estão realizando.

R2 – Light-4T06 – Trecho 7

100		No que diz respeito à repressão e à correção,
101		têm duas medidas:
102	→	uma, que o novo sistema comercial vai potencializar muito.
103		é porque nós teremos um acesso de muito melhor qualidade sobre o histórico do consumidor, quanto ele está consumindo, quem está fugindo do padrão,
104		então, podemos comandar as inspeções com um grau de assertividade muito maior.
105		o que se gasta muito dinheiro é para pegar um gato, fazer 100 visitas éh... uh... não dá.
106		Nós estamos agora com as metas do um índice de assertividade
107		Trabalhar já faixa de uns setenta por cento. Pulando dos 40 por cento que foi no ano passado.
108	→	Isso é uma economia operacional ENORME!
109		Porque essa é uma fiscalização cara às vezes, demanda envolver polícia, envolver isso, envolver aquilo
110		e tamos trabalhando muito melhor com as secretarias de segurança.
111		Então esse conjunto de coisas, é o que fará a perda cair.

Entre as linhas 112 e 115, há introdução de texto sobre o sucesso que tiveram com a inadimplência, construindo *track record* e expertise.

R2 – Light-4T06 – Trecho 8

112	8:55	Agora, a perda é muito importante,
113		agora a INADIMPLÊNCIA eh produz um resultado muito mais rápido,
114		e nós temos tido na inadimplência excelentes resultados
115		que aliás era o que a gente realmente vocacionou,
116	9:13	mas as perdas é um processo que normalizar o Rio,
117		Digamos, ao nível digamos de São Paulo significa sair de 24 para 12,
118		é um processo que, vamos ter bem claro, é um processo de 6 a 7 anos pela frente.
119		não é um processo de 24 horas.
		Cristina
120		ah ham
		Alquéres
121		mas estamos agindo de maneira super consequente nisso,
122		e com melhor tipo de experiência e economia.
123		Não acreditamos que gastar mil dólares por cliente para medir, fiscalizar, filmar, vai resolver.
		Cristina
125		Hum hum
		Alquéres
126		Acreditamos que o consumidor bem conscientizado,
127		sofrendo o efeito de patrulhamento transverso de todas entidades interessadas nisso,
128		e com uma ação direta da Light vai conseguir.

De 116 a 120 faz a administração das expectativas e nas linhas 121 a 128, faz um fechamento das ações que estão realizando e introduz nova fala, mostrando o que é a crença na qual a companhia baseia suas ações (linha 126 e 127).

Finalmente, na linha 129, após mais de 6,5 minutos de fala, o executivo responde à pergunta da analista, dando detalhes sobre o que estão fazendo em relação à mão-de-obra terceirizada. Aqui ele não reconhece o acerto da analista de que havia problemas com a terceirização, mas, sua resposta à pergunta dela foi considerada satisfatória pela concordância da analista na linha 142.

R2 – Light-4T06 – Trecho 9

129	→	E, no que DIZ RESPEITO à parte de terceirização,
130		nós estamos eliminando a fiscalização,
131		porque o grande problema não é
132		na ponta,
133		o sujeito que vai lá e faz a ligação, não,
134		é que a Light tinha terceirizado não só a ponta como o FISCAL da ponta.
135		E o fiscalização nós então estamos PRIMARIZANDO, toda dimensão de fiscalização.
136		Então nós podemos ter terceirizados atendendo cliente nas agências,
137		terceirizados ligando consumidor,
138		terceirizados trocando medidor.
139		Mas a fiscalização está passando a ser feita,
140		já fizemos em mais de 100 casos,
141	10:56	nós vamos, todo o corpo fiscal será próprio. Essa é que é [a mudança.]

A satisfação da analista com a resposta é reenfazada pelo elogio que faz ao atendimento da companhia (linha 144).

R2 – Light-4T06 – Trecho 10

		Cristina
142	→	[Eu concordo com isso]
		Alquéres
143		[O quê?]
		Cristina
144	→	Eu quero dizer vocês mudaram o atendimento do cliente ao telefone e melhorou MUITO.
		Alquéres
145		Ah que bom Obrigado.
		Cristina
146		Hahahaha

A estratégia adotada pelo presidente da Light também começa com um pequeno trecho em que parece que irá responder à pergunta que é interrompida pela uma mudança de alinhamento, que reposiciona a sua fala, dirigindo-a ao público amplo. Ele continua a se ater à pergunta da analista, mas faz um prefácio

que serve para introduzir a argumentação de que a terceirização não é o principal problema e prosseguir com a sua a sua “estória” que inclui a construção da imagem de competência.

Apesar de reconhecer a relevância do assunto levantado pela pergunta da analista em vários momentos da interação, sua estratégia é de resistência, não só por voluntariar diversos temas, que são expostos um a um, como o “descascar de uma cebola”, mas, principalmente, porque os privilegia, deixando a resposta direta à pergunta da analista para o final. Esse distanciamento tem, como efeito, reduzir a importância da pergunta.

Embora o executivo direcione sua fala ao público amplo de imediato, ele demonstra sua habilidade comunicativa, estabelecendo, em paralelo, uma relação com a analista, interagindo com ela ao longo de toda fala, ainda que não permita que as interferências feitas por ela o distanciem da sua agenda.

8.1.3 Enquadre de não entendimento e estratégia de argumentação ética/lógica - JBS-Friboi

Os trechos abaixo foram selecionados da sessão de perguntas e respostas da ECC em português da JBS-Friboi do segundo trimestre de 2008, realizada em 12 de agosto de 2008. A íntegra da transcrição dessas duas perguntas e repostas pode ser encontrada no Anexo 3. As perguntas P1-JBS-Friboi 2T08 e P2- JBS-Friboi 2T08 foram analisadas no capítulo 7.

Na primeira pergunta, o analista Lucas Estela afirma que as margens da companhia são menores do que a dos concorrentes e pede para entender.

R1-JBS-2T08 – Trecho 1

	Joesley Mendonça Batista:	
5		E... Lucas, eu não sei se eu entendi sua pergunta, eh eu não sei se eu entendi sua pergunta, mas eu vou responder o que eu entendi.
6		Eh.. historicamente, a JBS-Friboi, operou com margens igual ou até, por vezes um pouco melhores, NE
7		eh... eu não reconheço essa sua colocação de que a JBS opera com margens piores.
8	→	eh o nosso histórico durante anos passado nós sempre operamos com margens iguais ou melhores, temos maior escala, nós, temos maior fatia na industrialização, nós temos maior fatia nas exportações, eh nós enfim temos eh, eh management experiente, muitos anos

O executivo enquadra sua resposta como “não entendi” já na primeira fala, dizendo que vai responder ao que ele entendeu. Note-se que o executivo diz que não entendeu, mas não pede esclarecimento, o que pode ser uma indicação de que não há interesse por sua parte de buscar o entendimento, pois quer expor a sua própria visão da situação. Essa atitude caracteriza uma resistência à pergunta nos moldes propostos por Clayman (2001). Faz a inserção da referência ao track record.

R1-JBS-2T08 – Trecho 2

10		O que eu tenho assistido recentemente, no Brasil, é de que as margens estão se <u>deteriorando</u> .
11	→	Eu venho, eu já havia falado isso no <i>call</i> do ano <u>passado</u> , depois eu falei no <i>call</i> do primeiro <u>trimestre</u> ,
12		porque que na verdade como eu já falei pra o Carlos Albano, que fez a pergunta.
13		Na verdade, o primeiro trimestre
14		eh eh já o primeiro trimestre, já <u>houve</u> deterioração, mas que foi aí beneficiada pontualmente pelas últimas vendas para a Europa, eh pela últimas vendas para a Europa,
15		E, nesse trimestre, esse segundo trimestre, como eu já havia antecipado,

Nas linhas 10-12, insere falas, que relembram que ele foi transparente e repetiu, várias vezes, a expectativa de que as margens iriam cair, e, portanto, não se pode dizer que ele não avisou.

R1-JBS-2T08 – Trecho 3

16		Eh:: nós somos os primeiros a anunciar <u>resultados</u>
17	→	eh anunciamos nossos resultados a-antes de nossos concorrentes que são <u>mais focados em boi</u> ; mas eh
18		eu não sei antecipar, não tenho a menor idéia de quanto seja o resultado deles
19		mas o que eu posso lhe afirmar <u>é que</u> ::
20	→	nossas fábricas continuam sendo as <u>mesmas</u> , nossos produtos, nossos clientes, nós continuamos competindo no mesmo <u>mercado</u> ,
21		eh.. como sempre competimos.
22		Nós <u>não</u> perdemos competitividade, nós não perdemos mercado, pelo contrário, quando nós olhamos aí os números desse segundo trimestre,
23		nós voltamos, a crescer, abatemos aí 870.000 cabeças no trimestre,
24		eh nossas fabricas são localizadas nos mesmos locais,
25		então, eu, realmente, não <u>vejo</u> absolutamente, <u>nenhuma</u> , nenhum <u>motivo</u> para que as margens demonstrem eh.. eh grandes divergências.

Na linha 16, começa a falar dos resultados dos concorrentes, chamando a atenção para o fato de que eles são mais “focados em boi”, o que significa que atuam preponderantemente, a ponta de menor valor agregado do setor, e, portanto, se alguém tem que ter margens menores, são os concorrentes. Esta inferência depende de conhecimento técnico de análise econômico-financeira, caracterizando esta interação institucional e evidenciando as condições especiais de inferência, que são constituídas.

E, na linha 20, volta a defender a companhia, relacionando diversos componentes da atividade (fábricas, clientes, produtos, mercado) e dizendo que são iguais aos dos outros, e, portanto, não pode haver diferença de rentabilidade.

R1-JBS-2T08 – Trecho 4

26		Eh:: e eu acredito que, enfim, é o que vamos estar assistindo aí, eh::
27		nos próximos resultados, eh::
28		eu acho que o setor como um <u>todo</u> , o setor como um <u>todo</u> ,
28		já foi foi já foi experimentado, nós nossos concorrentes,
30		o nosso setor como um todo assistiu eh.. a demonstração de que
31		nós temos um setor profissionalizado hoje no Brasil,
32		que tem grande know-how, no negócio,
33		que foi capaz de tirar as exportações brasileiras de US\$500 milhões para US\$ 4 bilhões.
34		Eh todos nós assistimos isso. <u>Nós</u> eh assistimos, que o Brasil, também, que <u>os brasileiros</u> e <u>as empresas</u> brasileiras eh demonstraram grande empreendedorismo, eh::
35		ou seja, os <u>os líderes</u> das empresas, os líderes das empresas com suas equipes,
36		eh demonstraram também não <u>só um know-how</u> , mas uma grande capacidade <u>empreendedora em crescer</u> ,
37		em <u>ganhar</u> mercado, em <u>aumentar</u> ,

Das linhas 26 a 37, ele expõe o *track record* do setor de maneira muito forte, sendo, novamente sustentado por uma relação de fatores que compõem esse *track record*, inclusive, o contundente apoio quantitativo dado pelo crescimento do valor das exportações.

R1-JBS-2T08 – Trecho 5

38	→	E eu, francamente, espero que todos do setor também mostrem agora eh:: eh:: seja íntegro
39		com o mercado, seja íntegro com toda a situação, realmente se preparando para enfrentar dias mais difíceis.

Finaliza a pergunta com uma expectativa que todos do setor se mostrem de forma íntegra em dias mais difíceis.

A resposta do executivo, embora não reconhecendo a afirmação do analista de que a Friboi opera com margens piores do que a concorrência, constitui uma defesa sustentada por uma argumentação que diz, por um lado, que não há motivo

lógico para as margens da companhia serem mais baixas do que os concorrentes e, por outro, criar credibilidade, fazendo referências ao histórico de sucesso da companhia e do setor.

Adicionalmente, lança um desafio aos concorrentes ao dizer que eles se mantenham íntegros, isto é sigam as regras do jogo mesmo em dias difíceis.

A segunda pergunta analisada repete a primeira e pode ser uma indicação de que a resposta do executivo para a primeira não foi satisfatória. Ao contrário de Lucas Estela que afirmou em, P1-JBS-2T08, que as margens da companhia eram inferiores a dos concorrentes, Jander, em P2-JBS-2T08, coloca a questão em termos de uma opção empresarial de operar com margens um pouco piores, mas não deixa de fazer a mesma comparação com a concorrência.

R2-JBS-2T08 – Trecho 1

	Joesley Mendonça Batista:
46	Jander, eh:: então .hh
47	A JBS seguirá crescendo. Crescer, para a JBS Brasil, não é uma novidade. Seguiremos crescendo.
48	Com margens melhores, com margens piores, nós seguiremos crescendo.
49	Respeitando, evidentemente, eh eh nosso endividamento, nossos <i>leverages</i> , agora como achamos ser capazes de nos manter dentro dos padrões razoáveis, a JBS seguirá crescendo, isso é uma resposta..
50	A outra,é assim: é IMPOSSIVEL a JBS operar diferente do mercado, porque a JBS opera NO mercado.

O executivo fala o nome do analista, pensa no que vai dizer e expira o que pode ser interpretado como uma pista de contextualização, indicando cansaço ou pouca paciência, e segue direto à sua agenda, mencionando o posicionamento da companhia de crescer em qualquer circunstância. Trata-se de uma estratégia de usar o passado como garantia de boas promessas para o futuro – uma fala de futuro (argumento aparentemente lógico).

Faz uma administração de expectativa e avisa que não será irresponsável de se endividar demais, sem, no entanto, apresentar quantificações ou evidências.

De maneira muito mais enfática e um tanto tautológica, recorre ao mesmo tipo de linha argumentativa.

R2-JBS-2T08 – Trecho 2

51		eh eu falei um pouco antes aí: eu espero que toda indústria frigorífica <u>brasileira</u> , assim como comprovou o seu <i>know-how</i> , assim como comprovou seu <u>empreendedorismo</u> ,
52	→	eh se mostre de forma <u>íntegra</u> , apresentar os resultados de formas <u>normais</u> , porque nós temos que dar <u>prova</u> da nossa integridade, sobre os nossos <u>números</u> , sobre nossas <u>operações</u> .
53		Em épocas <u>difíceis</u> , a gente está acostumado com isso,
54		às vezes não é <u>fácil</u> encarar a verdade, não é fácil encarar a <u>realidade</u> , agora nós temos que nos mostrar dentro do que é.
55		Se toda a indústria opera dessa maneira, assim como operou os <u>americanos</u> ,

Assume posição de disciplinador do setor e manda recado para os concorrentes (linha 52). Além de reforçar o desempenho passado do setor, ele reforça a ideia que eles são honestos.

R2-JBS-2T08 – Trecho 3

56		Que, se as coisas estão ruins, estão ruins para todo mundo.: não está ruim para mim, não.
57		>Se estão boas, estão boas para todo mundo, não tão boas só pra um, não existe isso.<
58		Existe uma disputa de 1% de margem, EBITDA margem, ou dois.
59		Não existe ninguém que vai operar com 5% de EBITDA margem acima do outro.
60		A não ser por uma questão pontual.
61		Eh, se compramos o boi no <u>mesmo</u> lugar, temos o <u>mesmo</u> tipo de fábrica, vendemos pro <u>mesmo</u> lugar, não existe isso.
62		Eh:: Então:: eh:: eu espero que o <u>setor</u> seja
63	→	eh eh eh:: seja:: eh:: ehe eh:: seja eh seja <u>tão tão</u> íntegro, tão <u>audacioso</u> tanto nas horas boas quanto nas horas difíceis.

A linha de argumentação é que estão todos no mesmo barco, e não há razão para haver diferenças, mas, como eles são maiores, atuam no mesmo mercado, não há motivo lógico para serem piores a não ser pela possibilidade dos outros não estarem sendo honestos.

R2-JBS-2T08 – Trecho 4

64	→	Isso é uma <u>realidade</u> . O rebanho diminuiu. Eu não estou falando de uma suposição, o rebanho <u>diminuiu</u> , eh::
65		<u>Há</u> menos peças de <u>abate</u> , <u>há</u> maior capacidade instalada
66		>Isso não é porque eu ache e nem tampouco que eu gostaria<
67		Eu gostaria de deixar claro assim:
68	→	a JBS não <u>está operando pior do que ninguém</u> , a JBS não:: não:: <u>perdeu nenhum mercado relevante</u> ,
69		a JBS ao contrário, nós seguimos sendo os <u>maiores</u> , tendo <u>maior</u> escala, a <u>melhor</u> indústria, industrializando <u>mais</u> do que todo mundo.
70		E fora isso, o que <u>falarem</u> , está fora do razoável.

A explicação do desempenho é atribuída a um problema setorial, que afeta todos por igual. Defende a companhia através de uma argumentação lógica, que leva, em consideração, os aspectos, que impactam a produção. O ponto que o executivo quer deixar claro estar diante de um movimento de mercado, que afeta a todos do setor, e não, exclusivamente a companhia, que, por outro lado, tem muito para estar se saindo melhor do que o setor.

A estratégia de resposta do executivo da JBS-Friboi também oferece resistência positiva porque introduz, em sua resposta, informações, que não são requisitadas pela pergunta, mas é uma resistência aberta por afirmar, logo, na sua primeira fala, que não entendeu e que responderá o que ele entendeu. Ao fazer essa afirmação, direciona a sua fala para o público e para a agenda própria, embora permaneça no assunto da pergunta.

Sua linha de resposta se baseia em uma argumentação ética e lógica, sustentada por falas de *track record*, transparência e franqueza, avaliações positivas e administração de expectativas.

A resposta à primeira pergunta não deve ter sido satisfatória porque suscitou a sua repetição. Ao responder a segunda pergunta, o executivo demonstra cansaço através de uma expiração forte, repete a linha de resposta de forma bem mais intensa, marcada por expressões, tal como “é impossível”.

Ao longo da resposta, parece que o executivo começa a suspeitar que a razão pela qual o analista diz que as margens da JBS-Friboi eram menores do que as dos concorrentes não advinha da análise do próprio, e sim, de “alguém” estar dizendo isso para ele. Essa hipótese é levantada porque, em seguida, o executivo

persegue um discurso disciplinador do setor (argumentação ética), direcionando sua fala aos seus concorrentes como se suspeitasse que os analistas estivessem repetindo informações não verdadeiras que ouviram de outros.

8.2 As estratégias de persuasão

O quadro abaixo mostra a organização temática das ações utilizadas na persuasão.

Quadro 4 – Elementos da estratégia de persuasão



8.2.1 Competência técnica

Um dos valores que subjaz à criação e à manutenção de uma reputação positiva é a credibilidade, que, por sua vez, diz respeito a princípios, como coerência entre o que se diz e faz, consistência em suas ações e comprometimento de longo prazo. Portanto, os executivos têm que criar e manter a credibilidade perante seus públicos de interesses no mercado de capitais, e uma das formas como isso é atingido é através do que se chama, no jargão de mercado, de “*track record*”, o desempenho, o comportamento e as atitudes passadas da companhia e do executivo e falas de ações de gestão e detalhamentos técnicos.

Track-record

Ao responderem as perguntas feitas pelos analistas, os executivos da Light, Natura e JBS-Friboi inseriram, em suas falas, trechos cujos propósitos são relembrar o histórico de sucesso.

Em R2-Light-4T06, o presidente da companhia, José Luis Alquéres, estava com aproximadamente seis meses de casa, embora fosse um profissional de vasta experiência no setor elétrico, tendo, em seu currículo, a presidência da Eletrobras.

R2 – Light 4T06 – Trecho 2

51	4:21	e uma reflexão ah eu fui diretor de distribuição da Light em uma ocasião em que a gente reduziu as perdas de 13 por cento, que era muito alta, para nove e meio por cento.
		Cristina
53		Hum hum
		Alquéres
54		E elas agora estão nos vinte e poucos por cento que você sabe.
		Cristina
55		Hum hum
		Alquéres
56		Então ... eh ... naquela época, a repressão a perdas, foi conseguida em cima de uma ação eminentemente TÉCNICA.
57		Identificar as instalações com problemas, ativar a frequência de cortes, acho que como o Ronnie colocou,
58		e, em algumas situações mais vulneráveis, desenvolver uma ação local de conscientização, TÓPICA.
		Cristina
59		[hum hum]

No trecho R2-Light 4T06 - Trecho2, o executivo alterou o *footing* inserindo uma pequena narrativa no qual relata sua experiência em anos anteriores quando foi Diretor Comercial da Light. Na época, reduziram as perdas com ações técnicas e conscientização tópicas, palavras que ele expressa com muita ênfase. Ao quantificar a redução do percentual de perdas, ele reforça e dá a dimensão concreta do resultado da sua ação. Esta narrativa deixa implícito que ele conhece

o problema, já o solucionou antes, e, se não o fez novamente, é porque deve haver um bom motivo.

Em outro momento, R2-Light 4T06 – Trecho 8a dessa mesma resposta, encaixa um comentário sobre a inadimplência que implica que ele é bom porque mirou na inadimplência, que resolve muito mais rápido, e já está colhendo resultados.

R2 – Light 4T06 – Trecho 8a

112		Agora, a perda é muito importante,
113		agora a INADIMPLÊNCIA eh produz um resultado muito mais rápido,
114		e nós temos tido na inadimplência excelentes resultados
115		que aliás era o que a gente realmente vocacionou,

Nessa fala, Alquéres reforça a importância do assunto que foi objeto da pergunta da analista, mas lembra a inadimplência, outro item que vinha afetando os resultados da companhia. Quando se refere a este indicador, fortalece a avaliação positiva do desempenho da companhia, enfatizando o resultado como “excelente”. E mais, diz que a atuação sobre a inadimplência foi o que eles “vocacionaram” e deixa implícito a qualidade de sua gestão, pois atuou primeiro em um problema que poderia ser resolvido rapidamente, deixando o outro, cuja solução é de prazo mais longo para depois.

O presidente da JBS- Friboi, Joesley Batista, em R1-JBS-2T08 – Trecho 1b, usou, exatamente, a mesma tática logo no início da sua resposta.

R1-JBS-2T08 – Trecho 1b

8		eh o nosso histórico durante anos passado nós sempre operamos com
9		margens iguais ou melhores, temos maior escala, nós, temos maior fatia na industrialização, nós temos maior fatia nas exportações, eh nós enfim temos eh, eh management experiente, muitos anos

A referência ao *track record* nesse caso, se dá através da comparação entre eles e os concorrentes e pela listagem de fatores que resultam em melhores

margens, como escala, grau de industrialização, exportações, suportados por uma administração com muitos anos de estrada.

Em outro trecho, R1-JBS 2T08 – Trecho 4b, o executivo repete a mesma estrutura, dessa vez, fazendo referência a todo o setor produtor de carne. Diz que o setor já passou no teste e lista elementos que sustentam a capacidade de realização (profissionalismo, know-how, empreendedorismo) e também recorre à quantificação para concretizar a realização e para dimensioná-la. Um aumento de oito vezes no valor das exportações é um *track record* para ninguém botar defeito!

R1-JBS-2T08 – Trecho 4b

28	eu acho que o setor como um <u>todo</u> , o setor como um <u>todo</u> ,
28	já foi já foi já foi experimentado, nós nossos concorrentes,
30	o nosso setor como um todo assistiu eh.. a demonstração de que
31	nós temos um setor profissionalizado hoje no Brasil,
32	que tem grande know-how, no negócio,
33	que foi capaz de tirar as exportações brasileiras de US\$500 milhões para US\$ 4 bilhões.
34	Eh todos nós assistimos isso. <u>Nós</u> eh assistimos, que o Brasil, também, que <u>os brasileiros</u> e <u>as empresas</u> brasileiras eh demonstraram grande empreendedorismo, eh::
35	ou seja, <u>os líderes</u> das empresas, os líderes das empresas com suas equipes,
36	eh demonstraram também <u>não só um know-how</u> , mas uma grande capacidade <u>empreendedora em crescer</u> ,
37	em <u>ganhar</u> mercado, em <u>aumentar</u> ,

Este executivo repete palavras e padrões de falas inteiras. De acordo com Tannen (1989), a repetição na conversa espontânea tem a função de facilitar produção, compreensão, conexão e interação, e, ao fazer isso, cria envolvimento (Tannen, 1989). Nessa fala institucional, enquanto a repetição facilita a produção e a compreensão, seu uso pode estar relacionado a uma avaliação (Labov, 1972), pois quer enfatizar que já provaram que são bons, já fizeram e, por isso, vão continuar fazendo.

Carlucci da Natura, em R1-Natura-3T07 – Trecho 2b, ao referir-se ao passado de êxito quantifica o longo período de tempo durante o qual tiveram grande sucesso.

R1-Natura-3T07 - Trecho 2b

21	→	<u>cl</u> aramente, no ano de 2007, a gente está vivendo um período, pós um crescimento <u>mu</u> ito intenso,
22	→	e vocês têm todos os números nos últimos quatro anos,
23		e isto <u>trou</u> xe uma <u>ce</u> rta necessidade e de reorganizar <u>pro</u> cessos,

Ações de gestão e detalhamentos técnicos

Outros elementos utilizados pelos executivos na construção da imagem de competência gestora são relatar as ações de gestão e o detalhamento técnico destas.

R2 – Light-4T06 – Trecho 4a

74		e nós estamos atuando
75		primeiro numa ação articulada com as outras entidades que tem a... ve com isso.
76		Nós já estivemos até, eu estive recentemente com o Secretário da Fazenda
77		o Joaquim Levy,

Em R2-Light-4T06 – Trecho 4a, o executivo relata as ações que está tomando para lidar com as causas do problema que fazem com que o indicador de perdas seja alto para a companhia e como avaliou o problema como sendo cultural, mostra o que a companhia está fazendo para solucioná-lo. Ao mencionar o nome do Secretário da Fazenda e o presidente da Cedae, ele dá evidência de que está lidando com pessoas de alto gabarito que estão em posições nas quais, efetivamente, podem fazer alguma coisa.

Em seguida, menciona, em R2–Light-4T06 – Trecho 7, uma ação técnica, o novo sistema comercial, e detalha os indicadores aos quais a companhia terá acesso (histórico, distância do padrão de consumo, fiscalizações com maior assertividade) e o efeito que eles terão para a melhoria da gestão do problema (linha 103).

R2 – Light 4T06 – Trecho 7

100		No que diz respeito à repressão e à correção,
101		têm duas medidas:
102		uma, que o novo sistema comercial vai potencializar muito.
103	→	é porque nós teremos um acesso de muito melhor qualidade sobre o histórico do consumidor, quanto ele está consumindo, quem está fugindo do padrão,
104		então, podemos comandar as inspeções com um grau de assertividade muito maior.
105	→	o que se gasta muito dinheiro é para pegar um gato, fazer 100 visitas éh... uh... não dá.
106		Nós estamos agora com as metas do um índice de assertividade
107		Trabalhar já faixa de uns setenta por cento. Pulando dos 40 por cento que foi no ano passado.
108	→	Isso é uma economia operacional ENORME!
109		Porque essa é uma fiscalização cara às vezes, demanda envolver polícia, envolver isso, envolver aquilo
110		e tamos trabalhando muito melhor com as secretarias de segurança.
111	→	Então esse conjunto de coisas, é o que fará a perda cair.

Na linha 105, há uma alteração no posicionamento, na qual ele passa a comentar o absurdo de gastar muito dinheiro para fazer cem visitas para pegar um gato, permitindo que ele responda a uma crítica, que não foi feita na pergunta, mas que deve ser comum – a de que a companhia não fiscaliza o suficiente. Aproveita para responder e mostrar que o custo da solução “óbvia” é alta e quanto completo é o conhecimento que a companhia tem do problema e das possíveis soluções para resolvê-lo. O executivo comenta, nas linhas 105 e 106, que aumentou a taxa de acerto nas inspeções que fazem de 40 para 60% e, na linha 108, avalia esse aumento, dizendo que representa uma economia enorme, embora não a quantifique.

As falas de R2–Light-4T06 – Trechos 4 e 7, são exemplos de como o executivo demonstra que está cercando o problema por todos os lados. Existem ações técnicas sobre as quais a companhia tem pleno comando e ações políticas nas quais ela depende da ação de outros. Enquanto as ações políticas e sociais recebem verbos de ação continuada, como “estamos fazendo”, as técnicas são expressas no futuro como “vai potencializar”, “teremos acesso”, e com expressões

mais fortes, como “podemos comandar” e “assertividade maior”, refletindo a diferença no grau autonomia que a companhia tem para atuar sobre estes fatores.

Em R2-Natura-3T07 – Trecho 1b, o Alessandro relata a ação que estão tomando para entrar no mercado americano, porém a fala dele não tem a mesma força que a de Alquéres, justamente, porque é muito mais vago. Diz que são várias ações, mas escolhe valorizar uma. Não é claro o que ele quer dizer com “o mercado dos Estados Unidos é gigante”. Isso significa o quê? Que, para entrar, o investimento é muito alto? Que todos os nichos de mercado já estão preenchidos? O que significa a venda direta ter resultados positivos? Que o mercado é saturado? Que a concorrência é grande e forte? Por que o americano, há anos, está acostumado a comprar coisas pelo catálogo, pela Internet? E a proposta mais inovadora? Qual seu significado? Quer dizer que o que eles fizeram e foi inovador no mercado brasileiro não seria inovador no mercado americano?

R2-Natura 3T07 - Trecho 1b

60		Entre outras coisas é por isso que a gente decidiu montar um grupo de executivos bastante senior, né
61		que vai estar alocado somente a tarefa internacional,
62		Porque se, por um lado, o mercado nos Estados Unidos é gigante,
62		as empresas de venda direta lá tem resultados positivos,
64		a gente acredita que precisa entrar com uma proposta nova,
65		algo que realmente <u>reforce</u> uma postura mais inovadora da nossa empresa,

8.2.2

O bom caráter

Para persuadir o mercado, os executivos precisam chamar atenção que aquilo que fizeram foi bom e mostram isso enaltecendo as ações realizadas. Por outro lado, em um mundo com tantos casos de falcatruas, precisam se mostrar honestos, bem intencionados que nada tem para esconder e têm bom caráter. Isso é realizado através de ações que mostram ou representam atos de transparência.

Avaliações positivas

As avaliações positivas sobre a companhia e o seu desempenho são muito comuns no discurso empresarial e no de relações com investidores.

Abaixo em R1-JBS-2T08 – Trecho 3b, o presidente da Friboi se utiliza do mesmo recurso de repetição rítmica e listagem de fatores, que dão sustentação à sua avaliação. As mesmas, fábricas, produtos, cliente e mercados, não perderam competitividade nem mercado, e não, nenhuma, e nenhum.

R1-JBS-2T08 – Trecho 3

19		mas o que eu posso lhe <u>afirmar é que</u> ::
20	→	nossas fábricas continuam sendo as <u>mesmas</u> , nossos produtos, nossos clientes, nós continuamos competindo no mesmo <u>mercado</u> ,
21		eh.. como sempre competimos.
22		Nós <u>não</u> perdemos competitividade, nós não perdemos mercado, pelo contrário, quando nós olhamos aí os números desse segundo trimestre,
23		nós voltamos, a crescer, abatemos aí 870.000 cabeças no trimestre,
24		eh nossas fabricas são localizadas nos mesmos locais,
25		então, eu, realmente, não <u>vejo</u> absolutamente, <u>nenhuma</u> , nenhum <u>motivo</u> para que as margens demonstrem eh.. eh grandes divergências.

Transparência

Muito em voga também, principalmente após os escândalos contábeis das grandes corporações americanas, Enron e WorldCom, em 2001/2002, está o conceito de transparência. Poucos param para esmiuçar o que a palavra significa no mundo corporativo, mas todos a usam, repetem-na e acham fundamental ser transparente. O IBGC¹ a define como o “desejo de informar”. O problema dessa definição é que desejo, como intenção, não é observável e, para ser efetivo, precisa ser expresso através de práticas ou padrões de prática, que ainda não estão consolidados. Bem definida ou não, transparência é uma atitude requerida e valorizada pelo mercado investidor, e todos executivos querem ser, ou, pelo menos, parecer, transparentes.

¹ Veja nota 15, capítulo 4.

Também ainda sob a ótica da transparência, é esperado que os executivos contem, para o mercado, quando as coisas não vão bem. Um dos significados de ser transparente é contar o bom e o ruim. Não é bem vista a imagem de que a companhia está “escondendo “más notícias”. Pelo contrário, os livros textos de Relações com Investidores e de Comunicação Corporativa pregam que se deve ser pró-ativo na comunicação daquilo que não é bom e pode afetar ou estar prejudicando o desempenho. A regra é não surpreender o mercado com más notícias. A consequência disso é que os executivos precisam parecer não rejeitar falar daquilo que não é bom.

O conceito de transparência está associado à ideia de honestidade, confiabilidade – valores éticos. Quem é honesto não tem nada para esconder e é confiável. Mas a explicitação da associação desses conceitos não é conveniente, porque honestidade é pressuposto: ninguém vai alardear que é honesto, porque todos têm que ser honesto, mas podem sair por aí dizendo que são transparentes, querendo dizer são honestos e que se pode confiar neles.

Em R1–JBS-2T08 – Trecho 2, Joesley da Friboi fala das perspectivas de seu mercado sem meias palavras sobre a deterioração das margens, porém, mais uma vez, usa a repetição para mostrar não só como ele antecipou (linha 15) os acontecimentos no seu setor, mas também que avisou que isto estava para acontecer. Ele repete que “já avisou, já havia e já falou” (linhas 11,12 e 15). Com isso, ele implica que não estava querendo esconder nada, pelo contrário, avisou, reiteradamente, que as margens estavam caindo. Isto é, não foi escondido o risco de ninguém.

Essa repetição reforça a noção de que a JBS-Friboi não foi surpreendida pela queda de margem no setor e que a antecipação do movimento no mercado mostra que eles são preparados para enfrentar os tempos difíceis e que são confiáveis. Não temem ser os primeiros a divulgarem os resultados, mesmo não tendo ideia do resultado dos concorrentes, porque são honestos e competentes.

R1-JBS-2T08 – Trecho 2

10		O que eu tenho assistido recentemente, no Brasil, é de que as margens estão se deteriorando.
11	→	Eu venho, eu já havia falado isso no <i>call</i> do ano <u>passado</u> , depois eu falei no <i>call</i> do primeiro trimestre,
12		porque que na verdade como eu já falei pra o Carlos Albano, que fez a pergunta.
13		Na verdade, o primeiro trimestre
14		eh eh já o primeiro trimestre, já <u>houve</u> deterioração, mas que foi aí beneficiada pontualmente pelas últimas vendas para a Europa, eh pela últimas vendas para a Europa,
15		E, nesse trimestre, esse segundo trimestre, como eu já havia antecipado,

Em R1-Natura-3T07 – Trecho 5a, Alessandro Carlucci da Natura repete, várias vezes, que a concorrência está piorando a vida do seu negócio. O assunto concorrência nesse caso foi imposto pela pergunta da analista, ele representa um desafio duplo para o executivo: primeiro, ter que falar de um assunto que deve estar perturbando a vida da companhia, e, segundo, comentar esse assunto como se fosse um desejo seu porque tem que sustentar a imagem de transparência.

R1-Natura 3T07 - Trecho 5a

36		Então, o que a gente tem dito:
37		Ah, é assim, esse trimestre foi ruim porque fulano de tal fez isso? <u>Não</u> , não é por causa disso,
38	→	é <u>claro</u> que, se a concorrência estiver <u>dormindo</u> , a gente irá melhor,
39	→	e eles não estão dormindo, e a gente reconhece e isso e aplaude o desempenho dele.
40		Mas a gente tem <u>clareza</u> de que nós, porque vivemos a <u>empresa</u> ,
41		estamos passando por um <u>período</u> de transição e de construção de um novo ciclo,
42		e era <u>isto</u> um pouco o que a gente queria dizer com relação aos nossos erros.
43		E, de <u>fato</u> , não é porque fulano lançou tal produto, ou cicrano fez tal ação que estamos neste período de transição.
44		<u>Agora</u> , se nós, de novo, desculpe a repetição,
45	→	se não tivéssemos nenhuma concorrência, <u>mesmo</u> neste período de transição, os resultados seriam melhores obviamente.

8.2.3 Argumentos lógicos ou aparentemente lógicos

Evidentemente, o passado é muito importante para construir a credibilidade. Ser bom e se mostrar confiável também. Mas ninguém investe com base no que foi o passado. São as expectativas de desempenho futuro que convencem o investidor. Os recursos utilizados pelos executivos para falar de futuro são dois: a administração das expectativas e a visão do futuro.

Administração das expectativas

Um dos elementos principais da função “relações com investidores” é a administração das expectativas. De acordo com o Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI – www.ibri.com.br), administrar as expectativas “é saber conduzir processo bastante complexo de comunicação corporativa que inclui a capacidade de interagir em esferas muito diferentes entre si, aliando a habilidade de reunir e harmonizar um fluxo de informações muito constante e, ao mesmo tempo, procurar garantir que ele chegará ao mercado com transparência, tempestividade e democratização do acesso” (Ibri, 2008). Seja o que for que esse texto possa significar, na prática do dia-a-dia, administrar as expectativas é encontrar uma maneira explícita ou não explícita de indicar o que de fato deve acontecer. Significa dizer ou fazer o mercado entender e disponibilizar informações que o permita deduzir o que ele deve esperar. A adequada administração de expectativas cria confiança na medida em que o que a administração da companhia pode prever é compartilhado pelo mercado, mesmo que de forma não-implícita, e, portanto, este não se sente surpreendido pela evolução dos acontecimentos.

O desafio na administração de expectativas é que, freqüentemente, não é possível ser explícito sobre o que vai acontecer e, ao mesmo tempo, é necessário manter a idéia de que a companhia é um bom investimento. Os motivos pelo qual não se pode ser explícito são muitos: grau de incerteza; implicações de ordem jurídica ou regulamentar de algumas afirmações; impactos em outros públicos de interesse que precisam ser administrados, entre outros.

A administração de expectativas exige habilidade comunicativa do executivo, pois, quase sempre, é necessário equilibrar a constatação de fatos negativos, mantendo a confiança e o entusiasmo de que a companhia é um bom investimento.

Nas falas R1 – Natura 3T07 – Trecho 3, Alessandro Carlucci gerencia as expectativas, avisando que a concorrência irá aumentar e ficará mais difícil. Atenua isso ao dizer que o mercado também continuará crescendo. A sugestão que ele faz, implicitamente, é de que haverá espaço para todo mundo. Um mercado crescente significa que as companhias todas podem crescer em termos absolutos sem uma tirar *market share* da outra. A concorrência ficará mais forte, mas isso não significará, necessariamente, que será à custa de tirar *market share* da Natura. A razão pela qual ele deixa isso implícito é não poder assegurar nem se comprometer que a Natura irá crescer ganhando ou mantendo o *market share* e, adicionalmente, ter necessidade de manter a confiança de que continuará sendo um bom investimento no futuro.

R1-Natura 3T07 - Trecho 3

24	→	a competição aumentou <u>sim</u> a sua intensidade, e a gente tem dito isto,
25		isto é um fato e vai acontecer cada vez mais nos próximos <u>anos</u> ,
26		não temos esta segurança de que vai ficar mais fácil, não vai,
27		o mercado de vai <u>continuar</u> crescendo,
28	→	a gente acredita que o mercado brasileiro – CF&T – continuará tendo taxas elevadas de crescimento, e a competição <u>vai</u> ficar cada vez mais difícil.

Nas duas falas da Friboi R2- JBS 2T08 - Trechos 1 e 4a Joesley, primeiro, diz que, aparentemente, a Friboi vai crescer aconteça o que aconteça, o que pode ser interpretado tanto positiva como negativamente. Do lado positivo, é entender que a estratégia da companhia é de crescimento, e quem confia nele acreditará que saberá administrá-la de tal forma que dê à companhia retorno adequado ao seu investimento. Mas a interpretação também pode ser negativa, pois o executivo não diz que esse crescimento só será feito em determinadas condições de retorno. Em seguida, Joesley parece se dar conta de que a companhia tem limites de endividamento, banqueiros e administra as expectativas, retardando sua fala

através de um “evidentemente”, dizendo que esse crescimento não será às custas de empréstimos e financiamentos que prejudiquem a saúde financeira expressa pelos indicadores de endividamento – os nossos leverages (linha 139). O que o executivo faz, nesse trecho de fala, são promessas de que conduzirão a companhia ao crescimento apesar de adversidades cuja dimensão e consequências são imprevisíveis.

R2-JBS-2T08 – Trecho 1

Joesley Mendonça Batista:	
46	Jander, eh:: então .hh
47	A JBS seguirá crescendo. Crescer, para a JBS Brasil, não é uma novidade. Seguiremos crescendo.
48	Com margens melhores, com margens piores, nós seguiremos crescendo.
49	Respeitando, evidentemente, eh eh nosso endividamento, nossos leverages, agora como achamos ser capazes de nos manter dentro dos padrões razoáveis, a JBS seguirá crescendo, isso é uma resposta..
50	A outra, é assim: é IMPOSSIVEL a JBS operar diferente do mercado, porque a JBS opera NO mercado.

Na segunda fala, ele é bastante categórico em afirmar que as margens ficarão piores porque tem menos oferta de boi e excesso de capacidade instalada. Esta é a situação clássica de excesso de demanda, o que significa que os preços do boi vão aumentar, e as margens EBITDA, cair.

R2-JBS-2T08 – Trecho 4a

64	→	Isso é uma realidade. O rebanho diminuiu. Eu não estou falando de uma suposição, o rebanho diminuiu, eh::
65		Há menos peças de abate, há maior capacidade instalada
66		>Isso não é porque eu ache e nem tampouco que eu gostaria<

A Light faz o mesmo, evita que o mercado venha a pensar que os esforços que a companhia está fazendo contra as perdas terão resultados imediatos e diz que levará seis a sete anos para o Rio chegar no nível de São Paulo.

R2-Light- 4T06 – Trecho 8b

116	9:13	mas as perdas é um processo que normalizar o Rio,
117		Digamos, ao nível digamos de São Paulo significa sair de 24 para 12,
118		é um processo que, vamos ter bem claro, é um processo de 6 a 7 anos pela frente.
119		não é um processo de 24 horas.
	Cristina	
120		ah ham

A visão de futuro

Como não poderia deixar de ser, os executivos têm de mostrar que suas companhias são bons investimentos e, então, falas “pró-futuros promissor” aparecem em seus discursos. Na Friboi, em R2-JBS-2T08 – Trecho 1 acima, o executivo afirma que a companhia vai continuar crescendo de qualquer forma. Na Light, esse efeito é realizado através dos casos de sucesso no curto prazo, com a redução da inadimplência e com a relação de ações sociais, políticas e técnicas que estão em processo.

Nas duas falas da Natura, o presidente fala de futuro novamente, listando ações que a companhia está tomando nessa direção. É muito “claro” para ele que a fase pela qual estão passando agora é uma transição entre um período de muito sucesso que os obrigou a se reorganizarem. Para isso, estão “reorganizando a organização e a estrutura”, “evoluindo” a eficiência de processos (que já são eficientes, é claro), fazendo um “upgrade” nas ferramentas de marketing (sim porque elas já são boas); “propor evoluções relevantes” no modelo comercial, e tudo isso para construir um “novo ciclo”.

R1-Natura-3T07 - Trecho 4

29		Mas o que, claramente, a gente percebe
30		é que passados esses quatro anos de muito sucesso na Natura,
31		a gente está em um momento de reorganizar
32	→	a organização, a estrutura, evoluir na eficiência de processos,
33		fazer um upgrade nas nossas ferramentas de marketing,
34		e: propor evoluções relevantes no modelo comercial,
35	→	para construir um novo ciclo.

O que se pode deduzir sobre o futuro da Natura com tantas ações vagas é que ele será, como todo futuro, diferente do passado. O que faz com que todos esses verbos de direção indefinida façam parecer que o “novo ciclo” que aguarda a Natura é um desempenho sucesso tal como o do passado, é a entonação “*upbeat*” (entusiasmada) usada. Não há evidência de que o futuro será melhor de que o passado. O que há são promessas vagas feitas pelo executivo.

Outro aspecto importante de se ter em mente, é que a Natura enfrenta uma concorrência mais feroz porque as barreiras de entrada que existem para dificultar outros produtores entrarem no mercado dela são muito menores do que seria, por exemplo, alguém entrar na mineração ou siderurgia. Ela vive de imagem e conceito. Qualidade de produto pode ser uma condição necessária, mas não é diferencial competitivo. Por esses e outros fatores, o setor é e pode vir a ser muito mais competitivo. A JBS-Friboi tem concorrência porque produz uma commodity, mas tem atividade produtiva mais complexa e mais difícil de replicar enquanto a Light é uma concessionária de distribuição de energia elétrica monopolista. Das três empresas, a Natura é que enfrenta a situação competitiva mais delicada e, portanto, a que enfrenta maior risco de abrir informações para o mercado investidor e ser específico sobre o que irá fazer. De maneira geral, as companhias que operaram em setores muito competitivos, como o varejo, são mais fechadas do que as outras. No discurso dessas companhias, há a preocupação de não estar sendo muito específico por causa da concorrência.

R1-Natura 3T07 - Trecho 5c

49		mas a gente tem <u>certeza</u> e tem muito entusiasmo que, se a gente fizer bem a nossa liçãozinha de casa
50		e se a gente tiver baseado nas nossas crenças e na <u>nossa</u> proposta de valor,
51		a gente está no início da construção de um novo ciclo.

A fala com a qual Alessandro termina a resposta é motivadora. Ele usa a repetição do verbo “ter” com firmeza para falar “certeza e “entusiasmo” e mantém esse vigor quando elenca o receituário “liçãozinha de casa”, “crenças” e “proposta de valor” como quesitos necessários para “iniciar a construção de um novo ciclo”.

Observa-se que os fatores contextuais que influenciam os significados construídos para as perguntas incluem a necessidade de evitar que suas falas

atinjam outros *stakeholders* da companhia de forma inadvertida e prejudicial, a oportunidade de firmar algumas ideias e mensagens direcionadas a segmentos específicos da audiência e a necessidade de construir ou consolidar a imagem de credibilidade e competência e da sua qualidade como gestores, ingredientes fundamentais na avaliação da qualidade do investimento em suas companhias.

8.3

Falas orientadas pelos riscos e as oportunidades oferecidas pela ampliação da plateia através da transmissão da ECC pela Internet

O público para quem a atividade ECC se destina é o mercado investidor representado pelos analistas de investimento sell-side e buy-side com quem os executivos interagem. Os assuntos escolhidos e a forma como são tratados são os de interesse desse público. Este formato não é alterado, mesmo sabendo que outros públicos terão acesso ao que está sendo dito pelo fato do evento ser transmitido via Internet.

Desde que as ECCS passaram a ser transmitidas pela Internet, outros públicos puderam ter acesso à interação entre executivos e analistas no momento em que elas ocorrem e em posteriores, já que replays ou arquivos de áudio ficam disponíveis. A diferença principal, portanto, é diversos públicos poderem ter conhecimento do que se passou nessa interação em primeira mão, fazer suas próprias interpretações e verificações do que é dito. E, caso uma informação privilegiada ou alguma interpretação de acontecimentos seja passada pelo executivo nas ECC, esta será de acesso público.

O principal público beneficiado pelo acesso amplo é o investidor pessoa física que, de maneira geral, possui um nível de perícia inferior ao do institucional e do analista de investimento. Porém outros públicos, como concorrentes, funcionários, banqueiros, fornecedores, também passam a ter acesso.

Dois outros grupos merecem destaque: os concorrentes e os funcionários. Os concorrentes escutam, ou deveriam ouvir, as ECCs para saberem as histórias que a companhia conta para o investidor. Isso é importante para conhecerem como a companhia está se posicionando e que tipos de explicações está dando para os acontecimentos, etc.. Do ponto de vista de elaboração de discurso, principalmente quando os concorrentes também são outras companhias de capital aberto, saber o que os outros estão dizendo é fundamental.

Os funcionários são *stakeholders* que também passam a ter a possibilidade de ouvir o que e como sua administração fala para o mercado investidor e comparar de que forma as explicações dadas se compatibilizam com o que é dito pela comunicação interna.

Isso mostra que existem consequências que precisam ser contornadas pelo fato de várias audiências terem acesso direto à interação entre os executivos e o mercado investidor e de o executivo estar monitorando as interpretações potenciais da pergunta. Uma delas, é que, dado o diferente grau de perícia entre os diversos ouvintes, se torna possível haver multiplicidade de interpretações por alguns não conhecerem a linguagem e os possíveis interesses que estão em jogo nessa interação. Outra consequência é aquilo poder ser conveniente para se dizer para o investidor, pode não ser o que a companhia quer dizer para os funcionários, o fisco, os concorrentes, os fornecedores, os clientes e por assim por diante.

Algumas situações podem ser críticas quando, por exemplo, a condição financeira da companhia não é boa e isso precise ser discutido com o mercado. Existe o risco de essas discussões não serem bem compreendidas, e espalharem boatos preocupantes entre os funcionários tendo impacto na moral além de outras consequências não desejáveis.

Evitar esses riscos depende de boa coordenação entre as diversas áreas de comunicação corporativa da companhia, mas implica também em habilidades comunicativas do executivo. Sua fala terá que ser planejada de tal forma que não crie efeitos indesejados para outros *stakeholders*.

Por outro lado, o reverso da moeda também é verdadeiro. O acesso amplo da ECC faz com que ela possa ser utilizada como um canal de comunicação indireta para vários públicos. Permite que os executivos usem as perguntas para enviarem mensagens para públicos específicos, orientando a resposta para um alvo ao invés do destinatário.

8.3.1 Fala direcionada à concorrência

Nos trechos R2-JBS-2T08 – Trechos 2, 3b e 4b, abaixo Joesley “manda recado” direto para os concorrentes. Em resposta à pergunta anterior do ECC, ele interpretou que ser líder do setor significava ter a responsabilidade de alinhar as

expectativas e diz isso textualmente “Nós, como a maior empresa do ramo, temos por obrigação alinhar as expectativas do mercado, e temos que dizer o que estamos vendo, né”. Agora, faz um pouco mais: ele disciplina o setor.

R2-JBS-2T08 – Trecho 2

50		A outra, é assim: é IMPOSSIVEL a JBS operar diferente do mercado, porque a JBS opera NO mercado.
51		eh eu falei um pouco antes aí: eu espero que toda indústria frigorífica brasileira, assim como comprovou o seu <i>know-how</i> , assim como comprovou seu <u>empreendedorismo</u> ,
52	→	eh se mostre de forma <u>íntegra</u> , apresentar os resultados de formas <u>normais</u> , porque nós temos que dar <u>prova</u> da nossa integridade, sobre os nossos <u>números</u> , sobre nossas <u>operações</u> .
53		Em épocas <u>difíceis</u> , a gente está acostumado com isso,
54		às vezes não é <u>fácil</u> encarar a verdade, não é fácil encarar a <u>realidade</u> , agora nós temos que nos mostrar dentro do que é.

Na linha 52 de R2 - JBS 2T08 – Trecho2, depois de repetir que o setor já havia comprovado sua competência, diz que ele deve se mostrar íntegro. Ser íntegro é divulgar os resultados pelas formas “normais”, o que, por sua vez, implica em apresentar demonstrações financeiras com números fidedignos ao desempenho e à realidade das operações. Essa observação sugere que há possibilidade de as companhias do setor cogitarem não registrar, contabilmente, perdas ou reduções de valores em suas demonstrações financeiras de tal forma que seus resultados pareçam melhores do que realmente são. A menção indireta, porém clara, dessa possibilidade por alguém que conhece bem o seu “rebanho”, sugere que a prática pode já ter sido usada ou não ser incomum em companhias do setor. Muitos frigoríficos brasileiros abriram seu capital no período de 2006-2007 e estão dando seus primeiros passos com o capital aberto, estando sujeitos a regras contábeis e de divulgação bem mais rigorosas em comparação às que estavam acostumados no passado recente, quando as companhias eram familiares e fechadas. E, ao dizer que o setor precisa “dar prova” da sua integridade, ele reforça essa ideia.

A ironia está no fato de um presidente de companhia aberta fazer alusão à possibilidade de companhias abertas poderem “fajutar”, usando um termo

corriqueiro no mercado, seus balanços. Geralmente, as posturas são mais dissuadidas.

No trecho abaixo, há um reforço ainda mais forte, pois o executivo retarda a fala com vários “eh eh eh:: seja:: eh:: ehe eh:: seja eh::” (linha 63), o que pode indicar que estava procurando uma palavra, mas acabou optando por repetir o mesmo “tão íntegro” já usado várias vezes. Ele cobra do setor o comportamento coerente em todos os momentos.

R2-JBS-2T08 – Trecho 3b

62		Eh:: Então:: eh:: eu espero que o <u>setor</u> seja
63	→	eh eh eh:: seja:: eh:: ehe eh:: seja eh seja <u>tão tão</u> íntegro, tão <u>audacioso</u> tanto nas horas boas quanto nas horas difíceis.

Na fala final, quando encerra a pergunta e o assunto “margem EBITDA das operações brasileiras”, na ECC, Joesley parece responder algo que imagina que outros estão dizendo. Afirma, na linha 160, com “de fora isso, o que falarem está fora do razoável”. Essa discordância parece afirmar que não é ele que está trabalhando mal, são os outros que não estão sendo transparentes.

R2-JBS-2T08 – Trecho 4b

67		Eu gostaria de deixar claro assim:
68	→	a JBS não <u>está operando pior do que ninguém</u> , a JBS não:: não:: <u>perdeu nenhum mercado relevante</u> ,
69		a JBS ao contrário, nós seguimos sendo os <u>maiores</u> , tendo <u>maior</u> escala, a <u>melhor</u> indústria, industrializando <u>mais</u> do que todo mundo.
70		E fora isso, o que <u>falarem</u> , está fora do razoável.

8.3.2

Preocupação com outros *stakeholders*

A natureza pública da fala executiva e o acesso aberto das ECCs implicam cuidados constantes com os diversos públicos de interesse da companhia. A fala abaixo demonstra a preocupação de não ser detalhista demais para facilitar a vida da concorrência nem prejudicar o relacionamento com as “consultoras” da Natura.

R2-Natura-3T07 - Trecho 1c

66		então nós estamos abertos sim
67		a evoluções do nosso modelo, ligadas à <u>Internet</u> , outros canais de construção de <u>marca</u> ,
68		Existem uma série de idéias que ainda não foram traduzidas ainda em <u>planos</u> ,
69		mas que, provavelmente, na hora que você vê como nós estamos entrando nos Estados Unidos,
70		você vai ver algumas evoluções na abordagem, seja da venda direta, seja de algumas ferramentas de marketing, né?
71		Nós precisamos ser mais inovadores nos Estados Unidos do que precisamos ser
72		na Colômbia, aonde a venda direta mais tradicional tem uma participação dentro da nossa indústria bem maior do que nos Estados Unidos.
73		Então cê tem razão, vamos fazer uma evolução bastante importante.

O executivo fala em “evoluções no modelo ligadas à Internet” (linha 67). O modelo comercial da Natura é o de vendas direto ao consumidor através de consultoras que interagem, pessoalmente, com os consumidores. A companhia diz: “Acreditamos na importância das relações e na oportunidade de geração de trabalho e renda” (IAN, 2007 – Histórico). Essa crença básica é concretizada na relação que as consultoras estabelecem, pessoalmente, com os clientes e na que estas têm com a companhia. É uma crença que dá segurança às consultoras. Ora, existem aí dois problemas: o primeiro é a empresa deixar de explorar o público que não vê necessidade de gastar tempo estabelecendo relacionamento com consultoras para comprar *shampoo* e sabonete, mas que, potencialmente, compraria os produtos da empresa.

O segundo é a tecnologia estar, cada vez mais, imbricada nas formas de socialização humana e o estabelecimento de “relações” não, necessariamente, significa contatos face-a-face com os consumidores. Trabalhar com modelos comerciais que não contemplem a inclusão de vendas pela Internet, um dos canais de venda que mais cresce no mundo hoje, é ficar fora do jogo. Porém, se for explícito sobre isso e se a administração do uso do canal de vendas Internet não for bem feita, ele corre o risco de canibalizar suas vendas através de consultoras,

que foi os que o fez bem sucedidos e é o que ainda os sustenta. Além disso, podem criar atrito com as consultoras na medida em que essas podem se sentir preteridas pelo outro canal ou sofrer concorrência direta dele. É um dilema difícil de se resolver e que pode ser bem explorado pelo concorrente que saiba como fomentar insatisfação entre as consultoras.

Por outro lado, o executivo tem a necessidade de mostrar para o investidor que ele está agindo e que não estará perdendo o barco da mudança dos tempos. O resultado disso é uma fala pública que quer insinuar e dar dica, mas não diz exatamente o que é. Então, ao mesmo tempo, que ele precisa mostrar que não vai “mexer em time que está ganhando”, também indica que não está perdendo de vista outros campos de jogo.

E aqui vale destacar a diferença das falas da JBS-Friboi e da Natura, pois a primeira, é um bom exemplo de como o executivo pode aproveitar o acesso amplo viabilizado por ECC abertas, enquanto a segunda evidencia as situações de risco que este mesmo acesso e a perenidade dessas situações de fala podem trazer à companhia e ao executivo.