



**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA RECUPERAR A
LEGITIMIDADE: ameaças em tempos de escândalos**

*Anderson Luiz Souza*¹

Avaliado pelo sistema *double blind review*.

Editor Científico: Maria Amelia Jundurian Corá

RESUMO

Em face a ameaças deflagradas por escândalos, organizações lidam com questionamentos voltados ao atendimento que prestam e às condições dos produtos que comercializam, esbarrando em problemas relacionados à legitimidade de seu desempenho. O objetivo geral desta pesquisa é examinar se as respostas das organizações de capital aberto (S/A's) às reclamações e críticas de seus clientes estão alinhadas às suas próprias diretrizes ou se existem razões para que isso não ocorra. Adicionalmente, buscou-se identificar as estratégias utilizadas pelas S/A's para responder aos escândalos que ameaçam a sua legitimidade. Para a realização desta pesquisa, adotou-se o constructo fundamentado em proposições subsidiadas nos estudos de Coombs (2008) sobre o processo de comunicação organizacional em meio a crises institucionais, além das assertivas de Oliver (1991) acerca da taxonomia dos tipos de estratégias institucionais. Como método de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso na modalidade multicaso, já que essa opção permite realizar comparações entre unidades de análise (YIN, 2010). A coleta das informações ocorreu por meio de dados secundários extraídos do *site* Reclame Aqui, de jornais e de revistas eletrônicas. Após o uso da técnica conhecida como Análise Temática (BARDIN, 2009), os resultados revelaram motivações para entender o questionamento central: Por que as organizações de capital aberto estão expostas a recorrentes escândalos? As circunstâncias indicaram o predomínio de um tipo de estratégia, como o resultado de discrepâncias entre o que as organizações praticam e o que empregam em suas políticas e códigos de conduta, atribuindo certa razão à reclamação dos clientes e abrindo margem a trabalhos futuros.

Palavras chave: Escândalos. Instituições. Estratégias. Legitimidade.

ABSTRACT

Given the threat triggered by scandals, organizations deal with questions focused on the care they provide and the conditions of the products they sell. Thus, bump related to its legitimacy problems. The objective of this research is to examine whether the responses of

¹ Graduado em Administração de Empresas pela Universidade São Judas Tadeu (2007), Especialização em Psicologia Organizacional pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2012), MBA em Auditoria Empresarial pela Universidade Paulista (2013) e Mestrado em Administração pela Universidade Paulista (2017).

publicly traded organizations (S / A's) complaints and criticisms of its customers are aligned with their own guidelines or if there are reasons to avoid this. In addition, we sought to identify the strategies used by S / A's to respond to the scandals that threaten its legitimacy. For this research, we adopted the reasoned construct in subsidized propositions in studies of Coombs (2008) on the organizational communication process among the Institutional Crisis in addition to the assertions of Oliver (1991) about the taxonomy of the types of strategies institutional. As a research method, we used the case study in Multicase mode, as this option allows you to make comparisons between analysis units (YIN, 2010). Data collection occurred through secondary data extracted from the site Complain Here, newspapers and electronic journals. After using the technique known as thematic analysis (Bardin, 2009), the results revealed motivations to understand "Why publicly traded organizations are exposed to recurrent scandals?". The circumstances indicated the predominance of one type of strategy, as the result of discrepancies between what organizations practice and employing in their policies and codes of conduct, giving a point to the customer complaint and opening room for further work.

Keywords: Scandals. Institutions. Strategies. Legitimacy.

INTRODUÇÃO

A cada momento, notícias, boatos e reclamações, mesmo infundados, deflagram escândalos que comprometem a legitimidade das organizações, fazendo com que dirigentes e especialistas em estratégia se esforcem para tentar prevenir os males que esse tipo de crise representa à imagem e à reputação organizacional.

A conduta inapropriada de funcionários e colaboradores está na origem dessa problemática, porém sua motivação é indeterminada (EXAME, 2002). Além do exemplo mencionado, outro detalhe que não apresenta uma explicação clara é a incidência de escândalos envolvendo a reputação de organizações constituídas por ações (S/A's), reconhecidas pelo poder financeiro e, por esse motivo, acompanhadas de perto pela opinião pública (BRASIL, 1976). As S/A's representam um ponto de referência para consumidores, uma oportunidade lucrativa de negócio aos investidores, um exemplo a ser copiado pelos concorrentes e o alicerce para o crescimento econômico sustentável de um país, pois além de gerar empregos, constituem-se em instrumento importante na arrecadação de impostos para o Estado. No entanto, é possível constatar que tais premissas e os cuidados tomados não parecem ser suficientes para evitar os escândalos enfrentados pelas organizações nos sites de reclamação e redes sociais (IG, 2013).

Dessa forma, as S/A's continuam exibindo casos que seguem em sentido contrário ao esperado. Um exemplo a ser apresentado pode ser o caso ocorrido com a Parmalat. Não é segredo que a organização passou, nos anos 90, por crises que a levaram a deixar o país. Atualmente, a Parmalat retorna ao mercado com uma estratégia diferente, optando por melhorar a administração do portfólio de produtos, não apenas o investimento em propaganda, como forma de reavivar o poder de sua marca na lembrança dos brasileiros (IMPrensa, 2015).

A Parmalat observou que a degradação de sua imagem e reputação enfraqueceu sua credibilidade, tornando-a ilegítima na avaliação de seus investidores e consumidores, pois os escândalos envolveram má gestão de capital e dúvidas quanto à qualidade de seus produtos. Por esse mesmo motivo, não é difícil observar grandes organizações amargando resultados ínfimos em seus balanços e demonstrativos financeiros, fazendo com que os prejuízos à imagem e à reputação afetem o comportamento dos investidores e aumentem a insatisfação dos consumidores e funcionários, traduzidos em reclamações e processos judiciais, recorrentes nas esferas cíveis, criminais e trabalhistas.

A Volkswagen, por exemplo, “despencou na Bolsa assim que a opinião pública soube do seu erro” (EL PAÍS, 2015), referindo-se à fraude no controle de emissões dos motores a *diesel* da fábrica alemã. Para os especialistas a “boa reputação é o valor mais poderoso, acima inclusive das vendas” (EL PAÍS, 2015), devendo, por essa razão, ser imediatamente reestabelecida e protegida quando ameaçada.

No Brasil, a Volkswagen evidencia sua estratégia de promover a sua imagem perante o público, uma vez que são visíveis os maciços investimentos em publicidade, veiculadas no rádio e TV, ao longo dos 60 anos de sua história no país (VOLKSWAGEM, 2015). A boa imagem alcançada pela Volkswagen no Brasil conferiu à empresa o sinônimo de qualidade, tecnologia e confiança, tanto por seus produtos quanto por sua conduta para com a sociedade.

Todavia, não é apenas pela publicidade que a imagem e a reputação da organização são preservadas, precisa-se de alinhamento entre os discursos e as práticas organizacionais, pois dessa forma é que são definidas as estruturas para mensurar os riscos do negócio em relação aos prejuízos à sociedade e o que permite assumir e ressarcir quaisquer prejuízos causados com a materialização dos riscos, além de disciplinar os responsáveis para que o fato não ocorra novamente. Aparentemente, a Volkswagen vem fazendo a sua “lição de casa”, pois além dos custos com publicidade, a organização não dificultou o pagamento de indenizações e multas, bem como, a realização do *recall* em suas unidades poluidoras, relacionadas ao escândalo descoberto nos EUA, calculado em 6,5 bilhões de euros (UOL, 2015). Adicionalmente, ocorreu a demissão do presidente e alguns diretores da alta cúpula como forma de apaziguar a opinião pública, entretanto, outros responsáveis ainda estão sendo investigados.

Realmente, a Volkswagen aplicou as medidas disciplinares que considerou importantes para conter a repercussão do escândalo, contudo, deve-se ter cautela. Recuperar a legitimidade de uma organização, face aos escândalos que comprometem a sua imagem e reputação, parece exigir mais do que o ressarcimento pecuniário ou a busca por culpados ou inocentes, uma vez que envolve o julgamento e o entendimento de fatos e ações que, se mal interpretadas, podem ser encarados como um embuste arquitetado pela

organização para abafar as polêmicas que envolvem o seu nome. Assim, a organização deve ter cautela quando lida com escândalos de autoria desconhecida, porque desconsiderar a identidade dos autores ou pautar-se por boatos ou acusações sem confirmação consistente leva a injustiças e a dificuldades para precisar com exatidão os motivos pelos quais o escândalo foi deflagrado.

Nesse contexto, organizações como o McDonald's e o Burger King lidam com escândalos que contradizem sua proposta de atendimento ágil *fast food*, de alimentação saudável e de higiene nos processos de produção dos seus sanduíches e agregados (Reclame Aqui, 2013). Em 2010, o gerente da filial McDonald's no Jabaquara, Zona Sul de São Paulo, foi preso por comercializar hambúrgueres vencidos (G1, 2010). Em 2014, colaboradores do Burger King foram filmados tomando banho na caixa d'água em uma de suas lanchonetes, situada na Avenida Faria Lima, Zona Oeste de São Paulo (ÉPOCA, 2014). No caso McDonald's, a multinacional afirmou obedecer aos mais rígidos controles de qualidade, porém não declara opinião quanto à responsabilidade de seu funcionário no ocorrido (G1, 2010), acrescentando possuir expressivas políticas de orientação para a conduta de seus colaboradores. Já o Burger King, informou que os funcionários apenas lavavam a caixa d'água no momento em que foram filmados, e, apesar de tal procedimento não ser o recomendado, a empresa divulgou que foram tomadas as medidas cabíveis para identificar os responsáveis e para que eventos similares não mais ocorram (ÉPOCA, 2014).

É comum as organizações adotarem códigos destinados à conduta ética e profissional de funcionários e colaboradores. Nos exemplos do McDonald's e Burger King, todavia, chama a atenção o fato de que tais códigos e procedimentos não são suficientes para cercear a prática do comportamento considerado impróprio à sociedade. A situação se agrava, quando as desculpas da organização soam ineficientes aos ouvidos daqueles que pleiteiam uma resposta.

Dessa forma, o trabalho tem por objetivo geral examinar se as respostas das organizações de capital aberto (S/A's) às inúmeras reclamações e críticas de seus clientes estão alinhadas a seus códigos de conduta, ou se existem razões para que isso não ocorra.

As justificativas para o estudo surgem das afirmações de que as S/A's possuem recursos (e.g. pessoas e estruturas) e estratégias para obtenção do conhecimento necessário (e.g. regras e práticas) à proteção de suas instituições. Mesmo assim, é possível que essas organizações procedam de novas maneiras a fim de contornar padrões previamente institucionalizados e que já não atendem às necessidades de seus clientes, importantes para se preservar a legitimidade (THORTON; OCASIO, 2008). A partir disso, é possível questionar: Por que as organizações de capital aberto estão expostas a recorrentes escândalos?

Após a Introdução, é apresentada a Fundamentação Teórica, seguida dos Métodos e Procedimentos empregados para operacionalizar o estudo. Não menos importante, serão apresentados os Resultados e Discussão acerca das informações coletadas e analisadas e, por fim, a Conclusão, indicando os achados da pesquisa, suas limitações e as oportunidades para estudos futuros.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Quando as organizações se sentem ameaçadas por escândalos, são induzidas a definir ações para atenuar as pressões surgidas a partir desses fatos (BEUREN; SOARES, 2013) e submetem-se ao crivo dos clientes, funcionários e sociedade, sabendo que é nas reclamações e críticas desse público que a sua legitimidade é contestada.

Segundo Tolbert e Zucker (1983), a legitimidade é um estágio em que a aceitação de algo, uma organização, um procedimento, uma diretriz se torna indiscutível. Para Scott (1991), a legitimidade é um aspecto que decorre da existência e emprego de modelos culturais em relação ao qual a sociedade se espelha.

Suchman (1995), por sua vez, considera que a legitimidade é uma característica aliada à dinâmica organizacional. Chama a atenção ao fato de que os símbolos, crenças e rituais de uma organização podem divergir drasticamente de suas promessas e compromissos e, ainda assim, existir legitimidade em suas atitudes, apenas questionadas, quando discrepâncias entre promessas e atitudes são percebidas pelo público. Com base nessas observações, adota-se a seguinte definição de legitimidade, segundo Suchman (1995, p. 574): “Legitimidade é a percepção ou pressuposto generalizado de que as ações de uma entidade são desejáveis, corretas ou apropriadas dentro de sistemas socialmente construídos de normas, valores, crenças e definições”.

Logo, a legitimidade é uma condição que reafirma práticas, crenças e valores das organizações ao longo do tempo (THORNTON; OCASIO, 2008), demarcado pela formação de instituições que, embora não sejam imutáveis, particularizam organizações em torno de características previsíveis (DIMAGGIO; POWEL, 1983).

As instituições, por sua vez, podem ser descritas como um mecanismo de ação coletiva que leva a padronizar e imprimir semelhanças (CONCEIÇÃO, 2002, p.128). Deephouse (1996) sugere que a semelhança é algo benéfico, à medida que confere às organizações maior apoio e compreensão de seus públicos. Paralelamente, Scott (1991) ressalta a importância dos padrões *taken-for-granted*, contudo, destaca que as organizações não são atores passivos às restrições institucionais e, dessa forma, podem buscar uma estratégia restrita à sua realidade. Isso significa que as organizações admitem semelhanças, entretanto, mantêm suas particularidades (SCOTT, 2000). Para visualizar tais semelhanças, basta observar o segmento em que atuam os bancos, pois, mesmo que cada banco possua

seu próprio 'DNA', similaridades entre eles existem, estão submetidos às mesmas regras e instituições, como, por exemplo, a Legislação Federal e as orientações do Banco Central (POWELL, 1991).

Logo, se as semelhanças entre as organizações refletem processos de coerção, normatização ou mimetismo (DIMAGGIO; POWEL, 1983), suas particularidades são frutos das pressões por mudanças, cuja intervenção habilidosa de empreendedores explora as oportunidades de restabelecer a legitimidade (SUDDABY; GREENWOOD, 2005). Todavia, a legitimidade preservada a todo o custo não inibe ambiguidades que, em meio às mudanças, podem levar as organizações a descumprir instituições internas ou externas previamente estabelecidas, como normas éticas e as leis (JARZABKOWSKI, 2013). De forma cíclica, é no momento em que as mudanças se estabilizam que o paradigma institucional retoma sua força, pois naturalmente revela os novos padrões a serem seguidos (DIMAGGIO & POWELL, 1983, SCOTT, 2000, et al.).

Nesse ponto, é necessário ter cautela, pois o imprevisto e a precipitação, por motivos que incluem o constrangimento ou despreparo para lidar com os escândalos, podem levar uma organização a optar por uma estratégia que já nasce morta (COOMBS, 2008).

A partir desse cenário, as estratégias das organizações frente aos escândalos podem levar em conta as seguintes proposições:

Quadro 1 – Respostas ao escândalo

P0	As S/A's podem atacar a fonte ou refutar a veracidade da alegação de escândalo, declarando não existir o problema, além de tentar negar veemente o ocorrido e não propor desculpas ou justificativas para explicá-lo. Frequentemente, tais organizações prepararam-se para resolver seus problemas nas esferas administrativas e judiciais.
P1	As S/A's podem minimizar suas responsabilidades em relação ao escândalo, usando manobras que incluem alegar que o controle sobre os eventos que resultaram no escândalo não era de sua responsabilidade ou competência ou, ainda, lembrar à sociedade os exemplos de boa conduta desempenhados pela organização no passado.
P2	As S/A's podem apelar para o mal-entendido ou associar o escândalo a uma situação isolada; podem ainda realizar promessas ou firmar compromissos para controlar e prevenir novos casos.
P3	As S/A's podem reconhecer a magnitude do escândalo, além de assumir toda responsabilidade perante a calamidade. O pedido de desculpas público deve ser acompanhado do ressarcimento de prejuízos, pecuniários ou não, aos que foram afetados pelo problema.

Fonte: Adaptado de Coombs (2008).

O Quadro 1 demonstra as proposições que podem justificar as estratégias que as organizações adotam ao se colocar diante do agravo que os escândalos representam. Tais proposições foram pautadas nas investigações de Coombs (2008), acerca do processo de comunicação organizacional em meio a crises institucionais.

A seguir, vinculamos as proposições do Quadro 1 aos tipos de estratégia institucional propostos por Oliver (1991, p.152).

P0	Confronto
P1	Manipulação
P2	Esquiva ou Compromisso
P3	Aceitação

Quadro 2 – Estratégias de recuperação da legitimidade

Fonte: Adaptado de Oliver (1991) e Coombs (2008).

O Quadro 2 representa o modelo a ser utilizado para analisar os tipos de estratégia pelos quais as organizações podem optar, ao lidar com alegações e boatos que contestem a sua legitimidade.

A primeira estratégia a ser descrita é “Confrontar” o escândalo utilizando os argumentos da proposição P0, que sugere que as organizações estão confortáveis o suficiente para rebater as denúncias nas quais foram envolvidas, inclusive, ensejando o ataque às fontes que propagaram a notícia. Nessas ocasiões, as organizações se consideram fortes o bastante para enfraquecer os laços institucionais (GRANOVETTER, 1973) estabelecidos com as fontes que propagaram os rumores negativos. A estratégia do confronto é aconselhada quando os escândalos são infundados, isto é, quando as fontes que propagam os rumores não possuem credibilidade, ou, ainda, quando a organização considera que o escândalo não irá macular sua imagem e reputação.

Ao observar os argumentos em P1, é possível perceber que as organizações podem fazer o uso de explicações que as colocam na condição de vítimas perante uma acusação. Esta estratégia é uma tentativa de “Manipulação” da cognição daqueles que, se convictos das alegações de escândalo, poderiam iniciar um processo de retaliação.

Em P2, admitem-se duas estratégias para recuperação da legitimidade. De um lado, as organizações podem justificar o escândalo com promessas e, logo depois, nada fazer, adotando a posição de “Esquiva”. Na prática, é plenamente possível que uma organização transpareça uma imagem que não reflita a sua realidade operacional (MEYER; ROWAN, 1977). Nesses casos, a organização pode reforçar o discurso de que “obedece aos padrões de qualidade empregados e reconhecidos pelo mercado” (RECLAME AQUI, 2015), entretanto, devem certificar-se de que seus discursos não serão contestados, pois, se

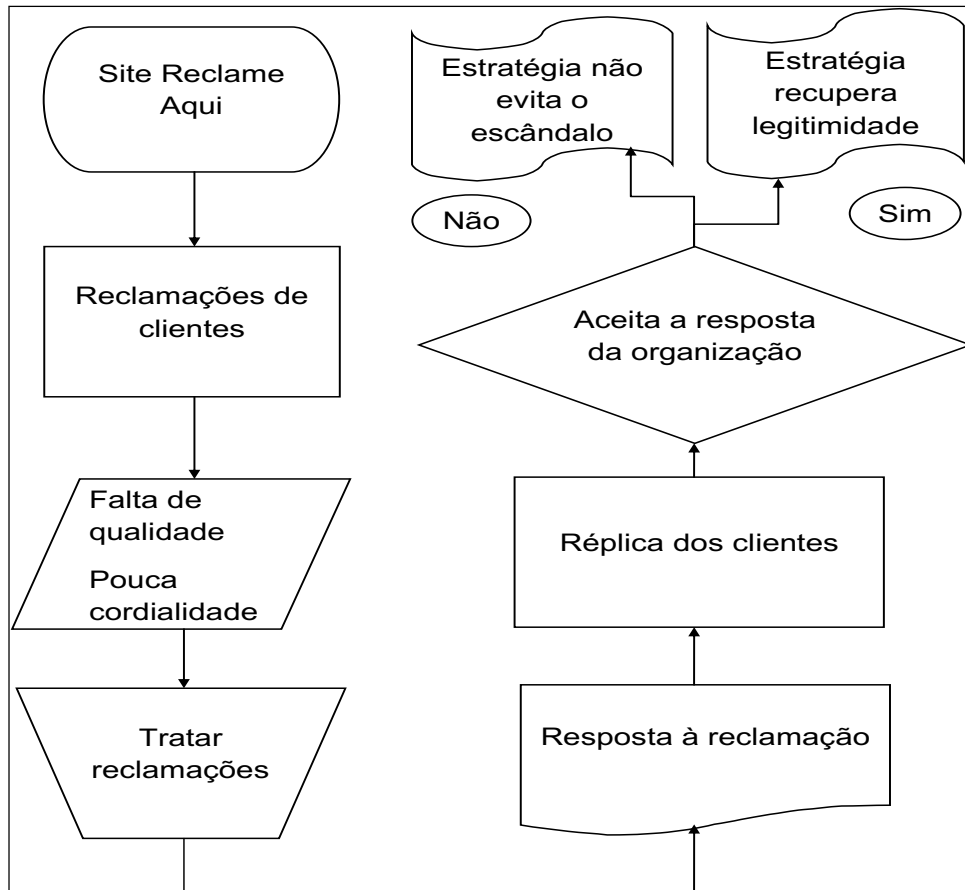
assim for, a estratégia de esquivar não surtirá os efeitos desejados. A outra possibilidade contida em P2 é configurada pela estratégia do “Compromisso”, ao reconhecer as críticas e as reclamações que motivam os escândalos. Essas situações, mesmo que contrárias à causa, forçam as organizações ao diálogo e a fazer acordos em que negociam o cumprimento de exigências, ao passo em que se reestabelecem os entendimentos de boa fé entre as partes, elemento que atenua a perda da legitimidade (SUCHMAN, 1995; DEEPHOUSE, 1996).

Finalmente, os argumentos apresentados em P3 sugerem que as organizações assumam a estratégia de “Aceitação” sobre as responsabilidades decorrentes do escândalo. Apesar de parecer equivocada ou onerosa, essa postura pode ser acertada quando considerada a gravidade envolvida nas alegações. Assim, após uma cuidadosa avaliação estratégica, é melhor negar a tentação de justificar os erros, pronunciando uma série de outras inverdades, do que aceitar as responsabilidades diante dos fatos (OLIVER, 1991). Para identificar o alinhamento entre as ações praticadas pelas S/A's e as estratégias para não perder a legitimidade, serão utilizadas as premissas contidas no Quadro 2. A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos que nortearam este o estudo.

MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Esta pesquisa classifica-se como explicativa (CRESWELL, 2010), pois é o meio de procurar esclarecer se as respostas às reclamações dos clientes estão alinhadas às políticas e aos códigos de conduta das organizações pesquisadas. Devido à complexidade desta proposta, será empregada a modalidade ‘Estudo de Caso’, porque “permite empregar múltiplos níveis de análise dentro de um estudo” (EISENHARDT, 1989). Os níveis de análise de um estudo são importantes, pois fornecem opções para que o fenômeno investigado seja observado sobre diversas perspectivas. O estudo ainda assume a forma de multicaso, uma vez que abrange duas organizações do ramo alimentício, cuja análise envolve as críticas e as reclamações de seus clientes. A proposta multicaso permite maior credibilidade à pesquisa, já que possibilita comparar resultados (YIN, 2010). Abaixo, um esquema sobre a diagramação de pesquisa, item essencial para entender o seu desenvolvimento.

Figura 1 – Caminho da estratégia de recuperação da legitimidade



Fonte: Elaborada pelo Autor (2016).

Quanto à coleta de dados, realizou-se o levantamento por informações postadas no reconhecido *site* Reclame Aqui (<http://www.reclameaqui.com.br/>), autodenominado “o espaço na Internet para o consumidor expressar a reclamação quanto ao atendimento, compra e venda de produtos e serviços”. (RECLAME AQUI, 2015). Tendo encontrado inúmeras reclamações de clientes insatisfeitos com o atendimento e a qualidade dos produtos comercializados por organizações do ramo alimentício, procedeu-se à busca por informações veiculadas pela mídia, a fim de confirmar, não somente a recorrência das reclamações levadas ao público, mas também os filtros para a seleção dos casos a serem analisados: falta de cordialidade no atendimento e falta de higiene na preparação dos produtos em lanchonetes, no formato *fast food*. A pesquisa por informações veiculadas pela mídia reforçou a suspeita de que as reclamações dos clientes são semelhantes e exigem maiores investigações quanto aos seus fundamentos. Segundo Yin (2010), é por meio da triangulação de informações obtidas por intermédio de diferentes fontes que o pesquisador obtém maior cientificidade em sua pesquisa. A seguir, a lista dos sítios eletrônicos utilizada para a triangulação de dados.

Quadro 3 – Notícias dos meios de comunicação

<p>"Funcionários do Burger King tomam banho em caixa d'água" (ÉPOCA, 2015). http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2014/03/supostos-funcionarios-do-burger-king-tomam-banho-em-caixa-dagua-em-sp.html</p>
<p>"Gerenciamento de crise: só o treinamento mostra o despreparo das empresas" (EXAME, 2015). http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/artigo-gerenciamento-de-crise-so-o-treinamento-mostra-o-despreparo-das-empresas-m0061146.</p>
<p>"Polícia apreende hambúrgueres vencidos em restaurante de SP" (G1, 2015). http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2010/05/policia-apreende-hamburques-vencidos-em-restaurante-de-sp.html</p>
<p>"Empresas correm para atender clientes insatisfeitos nas redes sociais" (IG, 2013). http://economia.ig.com.br/dia-do-consumidor/2013-03-15/empresas-correm-para-atender-clientes-insatisfeitos-nas-redes-sociais.html</p>
<p>"Dez anos fora do Brasil, Parmalat retorna com a campanha Mamíferos" (IMPrensa, 2015). http://portalimprensa.com.br/cdm/caderno+de+midia/73380/apos+dez+anos+fora+do+brasil+parmala+t+retorna+com+a+campanha+mamiferos</p>
<p>"Reclamações contra o McDonalds" (RECLAME AQUI, 2015). http://www.reclameaqui.com.br/indices/1113/mcdonald-s/</p>
<p>"Reclamações contra o Burger King." (RECLAME AQUI, 2015). http://www.reclameaqui.com.br/indices/8370/burger-king</p>
<p>"Prejuízo milionário e demissão de CEO" (UOL, 2015). http://carros.uol.com.br/noticias/redacao/2015/09/22/fraude-da-volswagen-deve-render-prejuizo-bilionario-e-demissao-a-ceo.htm</p>
<p>"Campanhas publicitárias: 60 anos de Volkswagen no Brasil" (VOLKSWAGEM, 2015). http://www.vwbr.com.br/ImprensaVW/Release.aspx?id=62968491-4a5f-4254-9fc0-4490b2ba0c8e</p>

Fontes: Revista Época (2015); Exame (2015); *site* G1, (2015); IG (2013); Imprensa, (2015); Reclame Aqui, (2015); UOL, (2015) e Volkswagen. (2015)

Devido ao caráter público das informações coletadas nos sítios eletrônicos, permitiu-se divulgar o nome das organizações pesquisadas, McDonald's e Burger King.

Na fase seguinte, será empregada a Análise Temática (BARDIN, 2009), técnica destinada à análise de informações que podem indicar sinais que marcam a estratégia escolhida pelas S/A's, considerando as opções de confronto, manipulação, esquiva, compromisso ou aceite aos questionamentos sobre legitimidade (OLIVER, 1991; COOMBS, 2008).

No decorrer da coleta de dados, foram eleitas 48 ocorrências - proporcionalmente relacionadas ao McDonald's (24) e ao Burger King (24) - entre os anos de 2013 a 2015. Esse número foi obtido ao se notar que, em determinado momento, as reclamações dos clientes e as respostas das organizações apresentavam o mesmo padrão, tanto em motivos, quanto em argumentos ou justificativas, demonstrando que ponto de saturação da amostra fora atingido (YIN, 2010). Devidamente detalhados, cada caso a ser analisado apresenta um roteiro composto pela reclamação ou crítica do cliente, seguido de uma resposta da organização. Em inúmeras situações, foi possível identificar a réplica do cliente discordando da justificativa proposta pela organização; em outras, houve uma contra-argumentação da

organização à réplica do cliente. Casos em que a reclamação do cliente ficou sem resposta não foram considerados para efeito das análises, devido ao fato de que é por meio das respostas que se buscou avaliar o alinhamento entre as ações praticadas pelas S/A's, suas estratégias, políticas e códigos de conduta, pois, senão, prejudicaria a avaliação e invalidaria os esforços de pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, textos extraídos das reclamações, das respectivas respostas organizacionais e das réplicas dos clientes serão descritos e analisados (BARDIN, 2009). Inicialmente, as análises confirmam que as S/A's pesquisadas respondem por recorrentes escândalos ligados à falta de cordialidade no atendimento e à falta de higiene na preparação dos produtos.

A seguir, dois casos, dos 48 analisados, são ilustrados para demonstrar que as reclamações dos clientes encontram fundamentos. A explicação é pautada por diferenças localizadas entre as ações praticadas pelas S/A's, comparadas aos preceitos expressos em suas políticas e códigos de conduta. Tais circunstâncias, não somente denotam as estratégias à disposição do McDonald's e do Burger King, como também indicam o tipo predominante.

Quadro 3 – Contraste entre estratégia, reclamações, réplicas e respostas organizacionais

<p>McDonald's</p> <p>Tipo de estratégia:</p> <p><u>Esquiva</u></p>	<p><i>“... ofereceremos uma experiência excepcional com o compromisso de dar Qualidade, Serviço e Limpeza. Servimos comida de qualidade inquestionável, proporcionando sempre uma experiência extraordinária. Fortalecemos nossa proposta de valor e atendimento, pois estamos presentes em cada um dos lugares onde estão nossos clientes...” p.11.</i></p> <p>http://www.arcosdorados.com/attached/pdf/codigo_por.pdf</p>	<p>Reclamação cliente: <i>Um bicho na salada do Mc Donald's (Av. Luiz Xavier, 65) Curitiba McDonald's Londrina - PR Quarta-feira, 22 de abril de 2015 - 23h17min</i></p> <p><i>“Encontrei um bicho na salada do McDonald's. Realizei reclamação na vigilância sanitária...”.</i></p> <p>Réplica cliente: “Prometeram devolver o valor pago na nota e um pedido de desculpas.”</p>	<p>Resposta padrão: McDonald's</p> <p><i>“Informamos que seus comentários foram encaminhados aos departamentos responsáveis dentro da empresa. Toda oportunidade para conhecer a opinião de nossos clientes é para nós uma experiência sempre muito gratificante e valorizada.”</i></p>
--	--	--	--

<p>Burger King</p> <p>Tipo de Estratégia:</p> <p>Esquiva</p>	<p><i>Doing What's Right means that everything we do to drive GROWTH AND PROFITABILITY must be done with the highest standards of ethics, honesty and integrity.</i></p> <p><i>While we strive to achieve the objectives of our business strategy, we must comply with this Code and all laws that apply to the Company's business affairs."</i> p.4.</p> <p><i>"Our GUESTS deserve nothing less than hot, fresh, high quality food."</i> p.35.</p> <p>http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q7-qToM0VHMJ:phx.corporat e-ir.net/External.File%3Fitem%3DUGFyZW50SUQ9MTQzODAzfENoaWxkSUQ9LTF8VHlwZT0z%26t%3D1+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br</p>	<p>Reclamação cliente:</p> <p>Falta de Respeito. Burger King São Paulo – SP, Quinta-feira, 14 de maio de 2015 - 22h55min</p> <p>"Vi um atendente preparar uma porção de batatas fritas, e ele picou o bacon com as mãos sem luvas. Detalhe, ele havia acabado de chegar de fora da loja e sequer lavou as mãos... Ele olhou para ver se ninguém estava olhando, se abaixou, pegou o palito de chicken do chão e colocou na caixinha!"</p> <p>Réplica cliente:</p> <p>"No meu telefone não houve nenhuma chamada do BK."</p>	<p>Resposta padrão:</p> <p>Burger King "Lamentamos a situação". Tentamos entrar em contato através do número telefônico fornecido, mas não obtivemos sucesso.</p> <p>Continua....</p> <p>Estamos cientes do seu caso e vamos entrar em contato com a unidade do Shopping Tatuapé para verificar o que está acontecendo. Quanto ao comportamento do atendente, saiba que treinamos nossos funcionários para que sirvam com excelência e os fatos descritos por você não se encaixam aos nossos padrões de atendimento.</p> <p>"Prezamos pela satisfação de nossos clientes, mantendo os rigorosos padrões de qualidade, atendimento e higiene."</p>
--	--	--	---

Fonte: Adaptado pelo Autor (2015) de Reclame Aqui (2015).

Analisando as informações ilustradas no quadro acima, é possível verificar que as respostas proferidas pelo McDonald's e Burger King, aos seus clientes, indicam um texto padrão e genérico, "Informamos que seus comentários foram encaminhados aos departamentos responsáveis dentro da empresa" (MCDONALD'S, 2015), "Lamentamos a situação. Tentamos entrar em contato através do número telefônico fornecido, mas não obtivemos sucesso" (BURGER KING, 2015). Todavia, tais respostas não elucidam os problemas relatados pelos clientes (vide as réplicas expostas no quadro), além de demonstrar descompasso com as obrigações assumidas nas políticas e códigos de conduta dessas organizações: "Servimos comida de qualidade inquestionável, proporcionando sempre uma experiência extraordinária. Fortalecemos nossa proposta de valor e atendimento..." (POLÍTICA MCDONALD'S, 2015, p. 11, grifo nosso); "Doing What's Right means that everything we do to drive GROWTH AND PROFITABILITY must be done with the highest standards of ethics, honesty and integrity" (POLÍTICA BURGER KING, 2015, p.

4, grifo nosso), o que sugere o emprego do discurso formal desconectado das práticas organizacionais (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995; SCOTT, 2000). As razões para que isso ocorra podem perfeitamente encontrar justificativas na divergência de ideias ou falta de interesse dos funcionários e colaboradores para com os valores, crenças e estruturas das organizações. A falta de identificação do funcionário e do colaborador leva-os à insatisfação com suas carreiras, à falta de compromisso com o cliente ou, ainda, à inobservância às regras (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1991; THORNTON; OCASIO, 2008). Outro ponto significativo das análises sugere a existência de semelhanças entre o McDonald's e o Burger King, já que seus clientes relatam problemas parecidos que incluem atendimento robotizado, de má qualidade, discrepâncias entre os produtos anunciados e comercializados, além do descaso no pós-venda (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Olhando com atenção as similaridades dos problemas relatados pelos clientes e a influência do comportamento de funcionários e colaboradores, surge uma importante ponderação ao escolher a estratégia para que não seja perdida a legitimidade. A cautela inclui conhecer os aspectos ligados ao comportamento dos indivíduos, os quais independem das soluções de curto prazo que as organizações venham a oferecer aos seus clientes (e.g. ressarcimentos). À medida que a satisfação dos clientes depende da manutenção de sua confiança (GRANOVETTER, 1973), é necessário que as organizações protejam suas instituições ao longo prazo (THORNTON; OCASIO, 2008), por exemplo, reforçando o valor com que funcionários e colaboradores enxergam suas responsabilidades e o trabalho. Renegar tais aspectos pressionam clientes, funcionários e colaboradores à ruptura com as orientações formais até então estabelecidas pelo McDonald's e o Burger King nas políticas e códigos de conduta, voltados ao atendimento prestado e à higiene dos produtos comercializados (MEYER; ROWAN, 1977; THORNTON; OCASIO, 2008). A partir desse ponto, tanto o McDonald's quanto o Burger King são surpreendidos por questões que seus manuais não conseguiram prevenir. A percepção de que os próprios padrões são contestados por seus clientes e possivelmente sabotados por alguns funcionários e colaboradores levam à desestabilização de instituições e incremento da ilegitimidade (SUCHMAN, 1995). Os problemas em aceitar os valores, práticas e estruturas da organização, associado à precipitação e ao imprevisto em resolver uma situação não prevista e constrangedora, são explicações plausíveis para justificar o envolvimento das S/A's em recorrentes escândalos (DIMAGGIO; POWELL, 1983, SUCHMAN, 1995; SCOTT, 2000; SUDDABY; GREENWOOD, 2005; THORNTON; OCASIO, 2008).

Por fim, cabe voltar às proposições anteriormente estipuladas para identificar as estratégias à disposição das S/A's, destinadas a responder aos escândalos que ameaçam a sua legitimidade. A pesquisa sinaliza que não é possível chegar à conclusão de que as

S/A's concordam com as alegações de “falta de cordialidade no atendimento” ou “falta de higiene na preparação dos produtos”. Nesse sentido, as respostas do Mcdonald's e do Burger King enfatizam que as circunstâncias informadas não fazem parte de suas rotinas. Assim, discursos como “...os fatos descritos por você não se encaixam aos nossos padrões de atendimento” (vide Quadro 3) descartam a utilização da estratégia Aceite (P3).

As análises também não puderam estabelecer indícios que colocam o Mcdonald's ou o Burger King na condição de vítimas dos escândalos em que são envolvidos, ou seja, não foram identificadas tentativas de negar a realidade, dizendo, por exemplo, que o cliente cometeu um engano em suas alegações, o que afasta a preferência dessas organizações às estratégias pautadas na Manipulação (P1). Além disso, não foram identificados casos em que a reclamação do cliente fora desafiada ou contestada definitivamente pelas organizações, circunstâncias as quais a estratégia baseada no Confronto (P0) pôde ser descartada.

A concentração de reclamações semelhantes, relatadas pelos clientes, sinalizou um alerta adicional ao identificar as estratégias utilizadas pelas organizações. As dúvidas giravam em torno da classificação do que poderia ser considerado Compromisso – Estratégia para não perder a legitimidade: eficaz quando se propõe um acordo com o cliente –, ou Esquiva – Estratégia para não perder a legitimidade: eficaz à organização quando interpretada como compromisso pelos clientes – e não, apenas, uma tentativa de encontrar culpados para fugir de responsabilidades (OLIVER, 1991 p.152). A complexidade aumentou, já que as estratégias de Compromisso e Esquiva estão pautadas por uma mesma proposição (P2 - *As S/A's podem apelar para o mal-entendido ou associar o escândalo a uma situação isolada; podem ainda realizar promessas ou firmar compromissos para controlar e prevenir novos casos.*). Devido a isso, distinguir suas características exigiu cautela e grandes esforços de análise, somente possíveis quando examinada a percepção dos clientes (as argumentações expressas em suas réplicas) em relação às soluções propostas pelas organizações. Os resultados, nesses casos, indicam que o “Compromisso” assumido pelas organizações se transforma em ações de “Esquiva”, à medida que são percebidas pelos clientes como um falso compromisso, ou seja, as ações práticas para solucionar questões que contestam a legitimidade dessas organizações permanecem no terreno das promessas ou são consideradas inadequadas pelos clientes (SUCHMAN, 1995). A estratégia de Esquiva ainda indica que as ações do McDonald's e do Burger King se distanciam de suas diretrizes, expressas em políticas e códigos de conduta relacionados ao atendimento prestado e à higiene na preparação dos produtos, situações que reforçam a motivação para os recorrentes escândalos (TOLBERT; ZUCKER; 1983; OLIVER, 1991; SUCHMAN, 1995; DEEPHEHOUSE, 1996; COOMBS, 2008).

CONCLUSÃO

A insatisfação dos clientes com o atendimento que recebem e com os produtos que consomem geram escândalos que levam as S/A's a justificar suas atitudes, o que conduz à pergunta: Por que as organizações de capital aberto (S/A's) estão expostas a recorrentes escândalos? A primeira pista para responder a essa pergunta revela que o McDonald's e o Burger King empregam instituições (CONCEIÇÃO, 2002) semelhantes (DIMAGGIO; POWELL, 1983) para não perder a legitimidade, deixando notar que isso não lhes garante os resultados esperados (SUCHMAN, 1995; DEEPHOUSE, 1996).

Aplicando as proposições acerca do processo de comunicação organizacional em meio a crises institucionais (COOMBS, 2008) e a taxonomia de Oliver (1991, p.152) sobre as estratégias institucionais: a principal constatação da pesquisa foi identificar o distanciamento entre as ações que as organizações praticam, comparadas às suas diretrizes, formalizadas por políticas e código de conduta, levando-as à preferência pela estratégia de Esquiva (OLIVER, 1991). Cabe salientar que as ações de Esquiva adotadas pelo McDonald's e pelo Burger King negligenciaram o impacto que a opinião dos clientes, funcionários e colaboradores exerce sobre o que foi constatado, ou seja, "o distanciamento" (MEYER; ROWAN, 1977). Nessas ocasiões, observou-se que os discursos organizacionais sinalizam atitudes precipitadas, pouco efetivas e contrárias aos valores, crenças e estruturas empregadas, o que ajuda a justificar o envolvimento das S/A's em recorrentes escândalos. Dessa maneira, não perder a legitimidade envolve cuidados ao longo prazo (THORTON; OCASIO, 2008), incluindo a revisão de aspectos ligados ao comportamento, cultura e a manutenção dos laços de confiança entre as organizações, clientes, funcionários e colaboradores (GRANOVETTER, 1973). Em consequência, surge outra pergunta: Existe a melhor estratégia para não perder a legitimidade? (SUCHMAN, 1995; DEEPHOUSE, 1996; COOMBS, 2008).

Como limitações, as conclusões desse estudo se encontram restritas ao segmento de *fast food*, haja vista o tamanho e as características de outros setores da economia. Todavia, a pesquisa cumpriu seu papel, encontrando justificativas ao problema proposto, conjuntura que abre precedente a novos questionamentos e estudos. Para trabalhos futuros, sugere-se aprimorar a metodologia empregada com o uso de métodos quantitativos, os quais requerem ampliação das amostras e a utilização de métricas estatísticas.

Agradecimentos à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pela concessão da bolsa de estudos que possibilitou o suporte necessário para a realização deste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo* (Edição revista e actualizada). Lisboa: Edições, v. 70, 2009.
- BEUREN, Ilse Maria; GUBIANI, Clésia Ana; SOARES, Maurélio. Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 4, p. 849-876, 2013.
- BRASIL (1976). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm. Acesso em: 25 nov. 2015.
- POLÍTICA BK-BURGER KING LANCHONETE FAST FOOD. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q7-qToM0VHMJ:phx.corporate-ir.net/External.File%3Fitem%3DUGFyZW50SUQ9MTQzODAzfENoaWxkSUQ9LTF8VHlwZT0z%26t%3D1+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br> , p. 4, 2015.
- CONCEIÇÃO, Octavio Augusto Camargo. O conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas. *Revista de economia contemporânea*. Rio de Janeiro, v. 6, n. 2 (jul./dez. 2002), p. 119-146, 2002.
- Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/23117/000369565.pdf?sequence=1>.
- COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry J. Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, v. 34, n. 3, p. 252-257, 2008.
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed, 2010.
- DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DIMAGGIO, Paul J. Constructing an organizational field as a professional project: US art museums, 1920-1940. *The new institutionalism in organizational analysis*, v. 267, p. 292, 1991.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EL PAÍS - Dedos na Coca-Cola e outras lições sobre escândalos de imagem. Disponível em: http://brasil.elpais.com/brasil/2015/10/09/economia/1444414677_313189.html. Acesso em: 30 out. 2015.
- ÉPOCA – Funcionários do Burger King tomam banho em caixa d'água. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2014/03/supostos-funcionarios-do-burger-king-tomam-banho-em-caixa-dagua-em-sp.html>. Acesso em: 02 nov. 2015.
- EXAME - Gerenciamento de crise: só o treinamento mostra o despreparo das empresas. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/artigo-gerenciamento-de-crise->

[so-o-treinamento-mostra-o-despreparo-das-empresas-m0061146>](#). Acesso em: 02 nov. /2015.

G1 - Polícia apreende hambúrgueres vencidos em restaurante de SP. Disponível em: <http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2010/05/policia-apreende-hamburgueres-vencidos-em-restaurante-de-sp.html>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, p. 1360-1380, 1973.

IG - Empresas correm para atender clientes insatisfeitos nas redes sociais. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/dia-do-consumidor/2013-03-15/empresas-correm-para-atender-clientes-insatisfeitos-nas-redes-sociais.html>. Acesso em: 27 set. 2016.

IMPrensa - Dez anos fora do Brasil, Parmalat retorna com a campanha "Mamíferos". Disponível em: <http://portalimprensa.com.br/cdm/caderno+de+midia/73380/apos+dez+anos+fora+do+brasil+parmalat+retorna+com+a+campanha+mamiferos>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

JARZABKOWSKI, Paula et al. Institutional ambidexterity: Leveraging institutional complexity in practice. *Research in the Sociology of Organizations*, v. 39, p. 37-61, 2013.

POLÍTICA MCDONALD'S LANCHONETE FAST FOOD. Disponível em: http://www.arcosdorados.com/attached/pdf/codigo_por.pdf>, p.11, 2015.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, p. 340-363, 1977.

POWELL, W. W. Expanding the Scope of Institutional Analysis. In: Powell W. W., DiMaggio P. J. (eds.) (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago/London: The University of Chicago Press, p. 183-203, 1991.

RECLAME AQUI – Reclamações contra o Mc Donald's. Disponível em: <http://www.reclameaqui.com.br/indices/1113/mcdonald-s/>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

RECLAME AQUI – Reclamações contra o Burger King. Disponível em: <http://www.reclameaqui.com.br/indices/8370/burger-king>>. Acesso em: 11 nov. 2015.

SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. The Rise of Training - Programs in the firms and agencies an institutional perspective. *Research in organizational behavior*, v. 13, p. 297-326, 1991.

SCOTT, W. R. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. University of Chicago Press.

SUDDABY, Roy; GREENWOOD, Royston. Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative science quarterly*, v. 50, n. 1, p. 35-67, 2005.

SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 1995, v. 20, No. 3, 571-610.

THORNTON, Patricia H.; OCASIO, William. Institutional logics. The Sage handbook of organizational institutionalism, v. 840, p. 99-128, 2008.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. Administrative science quarterly, p. 22-39, 1983.

UOL – Prejuízo Milionário e demissão de CEO Disponível em: <http://carros.uol.com.br/noticias/redacao/2015/09/22/fraude-da-volswagen-deve-render-prejuizo-bilionario-e-demissao-a-ceo.htm>. Acesso em: 11 nov. 2015.

VOLKSWAGEM - Campanhas Publicitárias: 60 anos de Volkswagen no Brasil. Disponível em: <http://www.vwbr.com.br/ImprensaVW/Release.aspx?id=62968491-4a5f-4254-9fc0-4490b2ba0c8e>. Acesso em: 21 nov. 2015.

YIN, R. K. (2010). Estudo de Caso: planejamento e métodos. Tradução Ana Thorell, revisão técnica Cláudio Damacena.