# MODELO DE FORMATAÇÃO DOS ARTIGOS DO XXVIII SIMPEP

**JULIA DE OLIVEIRA SANTOS** - santosjulia@estudante.ufscar.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCAR

**LUCAS LIMA DE OLIVEIRA** – lucas.oliveira@estudante.ufscar.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCAR

**ANDREA LAGO DA SILVA** – deialago@ufscar.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS – UFSCAR

**HELENA CANESIN** – helena.canesin@estudante.ufscar.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR

***Área:*** *2.- LOGÍSTICA*
***Sub-Área:*** *2.1 – GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS*

***Resumo:*** A COOPERAÇÃO ESTREITA ENTRE OS *STAKEHOLDERS*, COM OBJETIVO DE ELABORAR ESTRATÉGIAS PARA A MITIGAÇÃO DE RISCOS QUE PODEM LEVAR A UM *RECALL*, É UM PROBLEMA IMPORTANTE EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS DE ALIMENTOS. ENTRETANTO, APESAR DE EXISTIREM PESQUISAS SOBRE COMO AS AÇÕES DOS *STAKEHOLDERS* PODEM MITIGAR EVENTOS DE *RECALL* DE ALIMENTOS, OS MESMOS FOCARAM EM UM OU MAIS *STAKEHOLDERS*, NEGLIGENCIANDO OS DEMAIS. A OCORRÊNCIA DE *RECALL* TRAZ DANOS À SAÚDE DOS CONSUMIDORES, PERDAS EM TERMOS ECONÔMICOS, DE IMAGEM E DE REPUTAÇÃO PARA AS EMPRESAS RESPONSÁVEIS PELOS ALIMENTOS EM *RECALL*. A TEORIA DE *STAKEHOLDER* PERMITE IDENTIFICAR OS *STAKEHOLDERS* ENVOLVIDOS EM EVENTOS DE RECALL DE ALIMENTOS, DE MODO QUE AS ORGANIZAÇÕES OLHEM DE FORMA HOLÍSTICA PARA OS RISCOS; AJUDANDO, PORTANTO, A MITIGÁ-LOS. NESTE SENTIDO, O OBJETIVO DESTE ARTIGO É COMPREENDER OS RELACIONAMENTOS ENTRE OS PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS* E QUAIS SEUS PAPÉIS NA MITIGAÇÃO DE RISCOS EM EVENTOS DE *RECALL* DE ALIMENTOS. PARA ISSO, FORAM REALIZADOS UMA REVISÃO DE LITERATURA E UM ESTUDO EMPÍRICO DE EVENTOS DE *RECALL* DE ALIMENTOS. UMA CONTRIBUIÇÃO DESTE TRABALHO FOI APRESENTAR TODOS OS *STAKEHOLDERS* ENVOLVIDOS EM EVENTOS DE *RECALL* E SUAS RESPECTIVAS AÇÕES, ASSIM COMO IDENTIFICAR CONFLITO E COOPERAÇÃO ENTRE OS DIFERENTES *STAKEHOLDERS*. NO TOTAL FORAM IDENTIFICADOS 9 *STAKEHOLDERS*, 55 AÇÕES DE MITIGAÇÃO, 5 RELACIONAMENTOS DE COOPERAÇÃO E 7 DE CONFLITO.
***Palavras-chaves:*** *STAKEHOLDER, TEORIA DOS STAKEHOLDERS, RECALL DE ALIMENTOS, CADEIA DE SUPRIMENTOS DE ALIMENTOS*

**Abstract:** THE CLOSE COOPERATION BETWEEN STAKEHOLDERS WITH THE PURPOSE OF DEVELOPING STRATEGIES TO MITIGATE RISKS THAT MAY LEAD TO A RECALL IS A MAJOR PROBLEM IN FOOD SUPPLY CHAINS. HOWEVER, ALTHOUGH THERE IS RESEARCH ON HOW STAKEHOLDERS' ACTIONS CAN MITIGATE FOOD RECALL EVENTS, THEY FOCUSED ON ONE OR MORE STAKEHOLDERS, NEGLIGING THE OTHERS. THE OCCURRENCE OF RECALL BRINGS DAMAGE TO THE HEALTH OF CONSUMERS, LOSS IN ECONOMIC TERMS, IMAGE AND REPUTATION FOR THE COMPANIES RESPONSIBLE FOR FOOD IN RECALL. STAKEHOLDER THEORY ALLOWS IDENTIFYING STAKEHOLDERS INVOLVED IN FOOD RECALL EVENTS, SO THAT ORGANIZATIONS LOOK HOLISTICLY AT RISKS; THEREFORE HELPING MITIGATE THEM. IN THIS SENSE, THE PURPOSE OF THIS ARTICLE IS TO UNDERSTAND THE RELATIONSHIPS BETWEEN THE MAJOR STAKEHOLDERS AND THEIR ROLE IN MITIGATION OF RISK IN FOOD RECALL EVENTS. FOR THAT, A LITERATURE REVIEW AND AN EMPIRICAL STUDY OF FOOD RECALL EVENTS WERE CARRIED OUT. A CONTRIBUTION OF THIS WORK WAS PRESENTING ALL STAKEHOLDERS INVOLVED IN RECALL EVENTS AND THEIR RESPECTIVE ACTIONS, AS WELL AS IDENTIFYING CONFLICT AND COOPERATION BETWEEN DIFFERENT STAKEHOLDERS. IN TOTAL, 9 STAKEHOLDERS, 55 MITIGATION ACTIONS, 5 COOPERATION RELATIONSHIPS AND 7 CONFLICTS WERE IDENTIFIED.

***Keywords:*** *STAKEHOLDER, STAKEHOLDER THEORY, FOOD RECALL, FOOD SUPPLY CHAIN*

## 1. INTRODUÇÃO

Um *recall* de alimentos ocorre quando uma empresa remove seus produtos do mercado devido a preocupações de que o produto possa afetar negativamente a saúde do consumidor (POTTER *et al.*, 2012). A ocorrência de um *recall* pode ser estudada sob dois pontos de vistas. Para os consumidores, a falha pode ocasionar morte ou ferimentos; no quais, quanto maior o período em que os produtos contaminados permanecem no comércio, maior a probabilidade de afetar o consumidor (YU; HOOKER, 2019). Para as empresas, um *recall* de alimentos pode causar perdas econômicas significativas (YU; HOOKER, 2019) - vendas perdidas, dinheiro gasto em publicidade para compensar danos à reputação, fechamento e limpeza de fábricas e despesas relacionadas à recuperação, descarte ou recondicionamento de produtos contaminados já colocados no mercado (GARCIA-FUENTES *et al.*, 2014).

As repercussões dos *recalls* de alimentos são necessariamente de âmbito sistêmico, pois não afetam apenas a indústria envolvida, mas diversas organizações, públicas e privadas; consumidores (CHARLEBOIS, 2011), órgãos governamentais e mídia (BAMGBOJE-AYODELE *et al.*, 2016). A ocorrência de um *recall* frequentemente resulta em um declínio no preço das ações, diminui o patrimônio da marca, mancha a reputação de uma empresa, aumenta a sensibilidade às atividades de marketing de empresas rivais e ocasiona perdas nas vendas ou até a falência (HU *et al.*, 2017). Os *recalls* de alimentos, portanto, são consideradas ações indesejáveis pela empresa.

Uma maneira de evitar a ação de *recall* é através da adoção de estratégias de gestão de riscos. O processo de gestão de riscos enfatiza a compreensão dos riscos e a minimização de seu impacto (FAISAL; BANWET; SHANKAR, 2006). Segundo Tomlin (2006), há diversas estratégias para gerenciar o risco, entre elas se encontra a mitigação. Estratégia de mitigação pode ser definida como a ação recorrida pela empresa antes da ocorrência de uma interrupção na cadeia; ocasionando em custo, independente se houve a ocorrência de uma interrupção (TOMLIN, 2006).

Tanto mitigando os riscos ou atuando no *recall*, as indústrias de alimentos necessitam do envolvimento dos *stakeholders* nas atividades. *Stakeholders* são “indivíduos ou grupos que podem afetar ou são afetados pelas ações e resultados de uma organização” (FREEMAN, 1984, p. 46). As organizações precisam entender as diferentes perspectivas, expectativas e valores dos *stakeholders*, para que consigam identificar, avaliar e gerenciar o risco nas cadeias de suprimentos (BUSSE *et al.*, 2017).

Na literatura, foram identificados os seguintes *stakeholders* na cadeia de alimentos: produtores de ração, produtores primários, fabricantes de alimentos, operadores,

subcontratados, operadores de transporte e logística, varejistas e distribuidores, autoridades públicas, profissionais de mídia, associações e consumidores (MATTEVI; JONES, 2016; CHAMMEN *et al.*, 2018). Os *stakeholders* solicitam que as empresas prestem atenção não apenas às preocupações econômicas, mas também melhorem as condições ambientais e sociais (BUSSE *et al.*, 2017), de modo a olhar de forma holística para os riscos envolvidos; ajudando, portanto, a mitigá-los.

Apesar das crescentes publicações de artigos relacionados à teoria dos *stakeholders* e do vasto campo de aplicação da teoria, sendo relevante para gestão estratégica, marketing, produção, gestão financeira, gestão de recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, ética organizacional, governança corporativa, desempenho empresarial, desempenho de negócios, gestão de saúde, gestão de sistemas de tecnologia da informação, entre outros (MAINARDES *et al.*, 2011); há na literatura atual uma escassez de trabalhos que identifiquem os atores chave nas ações de mitigação de riscos em eventos de *recalls* de alimentos. Com foco na mídia, Wilson *et al.* (2014) estudaram o papel dos atores da mídia sobre no relato de incidentes alimentares. Já Hu *et al.* (2017) investigaram a eficácia de diferentes estratégias de *recall* de alimentos em termos de como os consumidores reagem e como as normas de *recall* influenciam a eficácia. Ainda com foco no consumidor, Bamgboje-Ayodele, Ellis e Turner (2016) investigaram as respostas do consumidor e do produtor durante os incidentes de *recall*, visando compreender holisticamente os fluxos de informações existentes, de modo a atender os requisitos do usuário necessários para o desenvolvimento de aplicativos de segurança alimentar mais eficazes para o consumidor.

Apesar dessa diversidade de artigos, a relação entre *stakeholders* e *recall* de alimentos é focada em um ou mais atores chaves, havendo um *gap* na literatura que relacione todos os *stakeholders* principais na mitigação de *recall* de alimentos. Assim, este artigo tem como pergunta de pesquisa: *"como são os relacionamentos entre os principais stakeholders e quais seus papéis na mitigação de riscos em eventos de recall de alimentos?"*

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 *Recall* de alimentos

Segundo Marucheck *et al.* (2011), do ponto de vista de segurança, as cadeias de alimentos apresentam diversas vulnerabilidades quando comparadas com outras cadeias. Os desafios enfrentados pela cadeia de suprimentos de alimentos devem ser tratados com cautela, pois a mesma possui algumas características únicas, tais como complexidade das interações, processos de logística, fabricação e processamento, distribuição e consumo de alimentos.

Essas características estão relacionadas à eficiência logística, qualidade, segurança, sustentabilidade (GÖBEL et al., 2015) e também a especificidades conhecidas como a sazonalidade na disponibilidade, as variações de qualidade, a perecibilidade da matéria-prima e do produto final e a sazonalidade de consumo (BATALHA; SILVA, 2007). Além disso, alimentos e bebidas correm o risco de adulteração intencional ou não intencional e podem até ser alvo de ameaças terroristas (MARUCHECK *et al.*, 2011).

Com a globalização as cadeias de suprimentos de alimentos evoluíram rapidamente em direção a sistemas internacionalmente interconectados e vinculados por relacionamentos variados e complexos (CHAMMEN et al., 2018). Nesse contexto, os *recalls* tendem a ser cada vez mais globais, e uma resposta só será eficaz por meio da coordenação e preparação adequada dos *stakeholders* envolvidos (CHAMMEN et al., 2018). Diante disso, foi utilizada a teoria dos *stakeholders* para analisar o relacionamento dos *stakeholders* durante o processo de *recall*.

## 2.2 Teoria dos *stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* promove uma maneira prática, eficiente, efetiva e ética de gerenciar as organizações em um ambiente altamente complexo e turbulento (HARRISON; WICKS, 2015). Prática, uma vez que todas as empresas necessitam gerenciar seus *stakeholders*; eficiente, visto que as partes interessadas quando valorizadas, retribuem com atitudes e comportamentos positivos em relação à organização; eficaz, uma vez que congrega os *stakeholders* para atingir os seus objetivos; e ética, na medida em que todas as decisões de gestão contêm um componente ético.

A principal ideia da teoria é que as organizações devem se concentrar em atender a um conjunto mais amplo de interesses do que apenas acumular riqueza para os acionistas; focando, portanto, no desempenho social ao invés do desempenho financeiro (MILES, 2012). Freeman (1984) defende que a sobrevivência e prosperidade da empresa em um horizonte extenso no tempo, devem-se do gerenciamento das preocupações do conjunto dos *stakeholders*.

Parmar *et al.* (2010) compilaram os resultados de vários estudos para justificar o uso da teoria. As pesquisas mostram que os relacionamentos mutuamente benéficos com os *stakeholders* podem aumentar a capacidade de criação de riqueza da corporação. Além disso, podem criar retornos mais previsivelmente estáveis; aumentar adaptabilidade por meio da gestão eficaz de contratos multilaterais; aumentar flexibilidade organizacional; motivar os

gerentes a reunir as partes interessadas de maneira eficiente para alcançar objetivos financeiros; e facilitar a formação de alianças, contratos de longo prazo e *joint ventures* (PARMAR *et al.*, 2010).

## 3. METODOLOGIA

Com vistas a responder à pergunta de pesquisa, este estudo foi conduzido em duas fases. Na primeira fase, foi realizada uma revisão de literatura. A revisão seguiu quatro etapas: formulação de uma questão (1), localização dos estudos (2), seleção e avaliação dos estudos (3) e análises e sínteses (4). A Tabela 1 detalha cada etapa.

TABELA 1 – Protocolo da revisão de literatura

| Etapas | Detalhes |
|---|---|
| *Formulação da pergunta* | • Quais são os papéis dos principais *stakeholder*s em *recall* de alimentos? |
| *Localizando estudos* | • Pesquisa nas bases de dados: *Web of Science*, EBSCO, *Scopus* e *Scielo*;<br>• Pesquisas até agosto de 2020 sem restrição de início. |
| *Seleção e avaliação do estudo* | • 1ª seleção: título, resumo e triagem de palavras-chave;<br>• 2ª seleção: introdução, conclusão e analisar critérios de inclusão e exclusão;<br>• 3ª seleção: leitura e avaliação de artigos completos. |
| *Análise e síntese* | • Ler atentamente os trabalhos;<br>• Usar os *softwares* Start para excluir duplicações e classificar os artigos; e, QDA Miner para codificar e analisar o conteúdo com base no que se pretende responde;<br>• Analisar o conteúdo dos artigos selecionados usando as ferramentas do QDA Miner. |

Fonte: autores (2021)

Foram retornados 335 artigos ao todo, os quais 34 eram duplicados. A remoção da duplicata de artigos foi realizada com o auxílio do software StArt. Após avaliação de cada artigo, foi selecionado um total de 31 artigos para a revisão.

Na segunda fase, foi realizada uma pesquisa de campo por meio da coleta de evidências empíricas através de entrevistas semiestruturadas, documentos secundários e internos de *stakeholders* da cadeia de suprimentos de alimentos brasileira. Devido às restrições sanitárias da pandemia Covid-19, as entrevistas (Tabela 2) foram realizadas online usando um *software* de videoconferência.

TABELA 2 - Critérios para seleção de entrevistados

| **Critério de seleção** | **Descrição** |
|---|---|
| Quais casos? | • Casos de *recalls* de alimentos de alta e média severidade à saúde do consumidor (classes I e II), ou seja, casos de *recalls* em que o consumo do produto defeituoso pode causar problemas de saúde, ou até a morte. |
| Quem? | • Entrevistar um indivíduo (pelo menos) de cada *stakeholder* na cadeia de suprimentos de alimentos envolvido em *recall* de alimentos.<br>• *Stakeholders* que atuam na fase preventiva e na contenção de impactos na cadeia de suprimentos de alimentos em eventos de *recall*. |
| Período? | • Campanhas de recolhimento de alimentos realizadas entre 2015 e 2020 devido à Resolução da Diretoria Colegiada (RDC 24), a qual regulamenta o recolhimento de alimentos no Brasil, sendo publicada em 2015 pela ANVISA. |
| Local? | • *Stakeholders* localizados no Brasil, pois esta pesquisa visa estudar as ações de gestão de riscos e procedimentos de *recall* de alimentos no contexto brasileiro |

Fonte: autores (2021).

Para selecionar os participantes foram levantados dados secundários por meio de relatórios da Secretaria Nacional do Consumidor (SENACON) e da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), além de indicações de contatos durante as entrevistas. Ao todo, foram realizadas 15 entrevistas, com diferentes agentes (Tabela 3).

TABELA 3 - Informações dos entrevistados

| ***Stakeholder*** | **Descrição** | **Cargo** | **Experiência profissional (anos)** |
|---|---|---|---|
| Empresa de processamento | Empresa A (*Candy* e *Snack*) | Coordenadora de qualidade | 11 |
| | | Gerente de qualidade | 18 |
| | | Gerente de supply chain | 20 |
| | | Gerente de marketing | 14 |
| | Empresa B (Carne e embutidos) | Analista de qualidade | 6 |
| | | Analista de qualidade | 3,5 |
| Produtor/Fornecedor de insumos produtivo | Empresa do setor avícola | Supervisor de qualidade | 10 |
| Governo\| | Regulações | Técnico em regulamentação | 7 |
| | Supervisão | Coordenador de inspeção de produtos alimentícios | 15 |
| | | Auditor tributário de produtos alimentícios | 12 |

TABELA 3 – Informações dos entrevistados (continuação)

| ***Stakeholder*** | **Descrição** | **Cargo** | **Experiência profissional (anos)** |
|---|---|---|---|
| Governo | Proteção do consumidor | Coordenador de consultoria técnica e sanções administrativas | 8 |
| Distribuidor | Supermercado | Proprietário de supermercado | 22 |
| Prestador de serviço | Consultora | Diretora executiva | 41 |
| | Especialista em embalagens | Especialista em embalagens de alimentos | 30 |
| Organização não-governamental | Organização não governamental privada | Presidente | 41 |

Fonte: autores (2021).

A pesquisa empírica contou com a participação de 2 empresas que já realizaram processo de *recall* de alimentos no Brasil. A empresa A atua no segmento de *candies* e *snacks* com cerca de 700 funcionários e realizou *recall* devido à descoberta pelo controle de qualidade da presença de corpos metálicos estranhos no produto - *recall* voluntário. A empresa B atua no segmento de carnes e embutidos com mais de 10.000 funcionários e capacidade de abate de cerca de 600.000 aves por dia. Esta empresa realizou um *recall* por determinação do governo devido à presença excessiva de patógenos. A Tabela 3 retrata as informações sobre os participantes deste estudo. Todas as entrevistas foram transcritas e inseridas no *software* QDA Miner para posterior análise de conteúdo, seguindo a abordagem de Krippendorff (2013).

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Os papéis dos principais *stakeholders* de acordo com a literatura

Como discutido na literatura, o acionamento de um *recall* traz diversos impactos negativos para as empresas, as quais preferem evitar essa ação. Para mitigar um *recall*, é necessário remover todos os riscos à segurança alimentar ao longo da cadeia de suprimentos. Dada a complexidade da cadeia de suprimentos, um membro ou um único grupo não consegue sozinho, mitigar todos os riscos e um pequeno incidente em um elo da cadeia, pode ser transmitido para os demais (CHAVEZ; SEOW, 2012). É necessário, portanto, identificar todos os *stakeholders* envolvidos no processo de mitigação de riscos e quais os seus respectivos papéis.

Após a leitura e análise dos 31 artigos selecionados para esta seção, foram identificados um total de 9 *stakeholders*, 33 ações de mitigação na revisão e 35 ações no estudo empírico, sendo 13 ações comuns em ambas as metodologias. Assim, este estudo identificou 9 *stakeholders* e suas 55 ações de mitigação, representadas na Tabela 4

TABELA 4 - Ações de mitigação por *stakeholder* e por metodologia

| **Cargo** | **Ações de mitigação identificadas no estudo de empírico** | **Ações de mitigação identificadas na revisão de literatura** |
|---|---|---|
| Produtor | Seguir os regulamentos governamentais | Seguir os regulamentos governamentais |
| | Adoção de sistemas de rastreabilidade | Treinamento |
| | Uso de boas práticas de fabricação | Compreensão das demandas dos consumidores |
| Fornecedor | Adoção de sistemas de rastreabilidade | Identificação de riscos |
| | Controle da qualidade (via pontos de controle) | Avaliação dos riscos |
| | Uso de boas práticas de fabricação | Melhoria contínua |
| | Transparência nos processos | |
| Empresa focal | Treinamento dos funcionários | Treinamento dos funcionários |
| | Amostragem | Amostragem |
| | Escolha do fornecedor | Escolha do fornecedor |
| | Mapeamento dos riscos | Automatização dos processos |
| | Controle dos processos | Programas de monitoramento |
| | Adoção de sistemas de rastreabilidade | Dimensionamento de lotes |
| | Revisão dos processos e busca por melhorias | |
| | Simulações | |
| | Checagem do veículo de transporte dos produtos | |
| Distribuidor | Adoção de sistemas de rastreabilidade | Adoção de sistemas de rastreabilidade |
| | Manutenção das condições de temperatura ideal para o transporte dos produtos | Manutenção das condições de temperatura ideal para o transporte dos produtos |
| Varejista | Armazenagem | Armazenagem |
| | Verificação e retenção dos produtos | Cobrança da qualidade dos produtos |
| | Controle das operações | Amostragem e inspeção |
| Consumidor | Verificação da conformidade do produto | Pressão por aumento de segurança |
| | Atualização constante (sobre informações relacionadas à segurança alimentar) | |
| Mídia | Divulgação de informações | Divulgação de informações |
| | Papel vigilante | Papel vigilante |
| | | Formadora de percepções |
| | | Interface entre *stakeholders* |
| ONG | Disponibilização de informações | Disponibilização de informações |
| | Conscientização e sensibilização | Desenvolvimento de plano de ações |
| | Financiamento (de consultoria e treinamentos) | Pressão para implementação de sistemas de rastreabilidade |
| | Provedor de serviços | |
| Órgãos governamentais | Inspeção | Inspeção |
| | Desenvolvimento de regulamentações | Desenvolvimento de regulamentações |
| | Penalidades/Multas | Penalidades/Multas |
| | Exposição | Amostragem |
| | Auditoria | Esclarecimento de funções |
| | Fiscalização | Fornecimento de recursos/incentivos |
| | | Catalisador de sistemas de rastreabilidade |
| | | Criação de leis |

Fonte: autores (2021)

## 4.2 Relacionamentos

Quando ocorre um evento de *recall* de alimentos, diferentes atores atuam no evento ou são afetados por ele. Na literatura percebe-se que dois aspectos são fundamentais para os relacionamentos entre os *stakeholders* em eventos de *recall*: cooperação ou conflito. Segundo Centauro e Laimer (2016, p. 69), as relações cooperativas são caracterizadas "*pela criação de processos comuns ou pela realização de atividades conjuntas"*. De acordo com os autores, a cooperação está intimamente relacionada à forma como as empresas compartilham informações, realizam ações de forma conjunta e intensificam suas relações interpessoais. Para os eventos aqui estudados, ações conjuntas entre os *stakeholders*, havendo ou não necessidade de troca de informações, foram consideradas como ações cooperativas. Considerou-se conflito ações de *stakeholders* que atrapalhavam ou impediam o processo de *recall* de outros *stakeholders* envolvidos.

Em cooperação, foram identificados relacionamentos com quatro diferentes *stakeholders:* órgãos governamentais, mídia, distribuidores e varejistas. Durante todo o processo de *recall*, é necessária a constante troca de informações entre a empresa e o governo. A empresa focal tem o papel de documentar as informações solicitadas e seguir as orientações do governo. A documentação solicitada pelo governo auxilia as empresas a desenvolverem seus processos internos, contribuindo para a aprendizagem deste *stakeholder* com relação aos procedimentos a serem seguidos em caso de ocorrência de um novo *recall*.

Como a mídia oferece diversos canais de comunicação com o consumidor, durante um processo de *recall*, há a necessidade de relacionamento entre empresa (oferece as informações a serem divulgadas) e mídia (oferece os canais de comunicação). Já os distribuidores são responsáveis por auxiliar a empresa no recolhimento e segregação dos produtos, enquanto que a empresa fornece as informações necessárias para que o distribuidor consiga realizar a coleta. Por fim, no relacionamento varejista-empresa; o varejista por meio de reclamações dos consumidores ou inspeção própria pode localizar produtos não conformes, separar e avisar as empresas sobre a adversidade. A empresa, por sua vez, será responsável pelo recolhimento e troca do produto.

No total, foram identificados conflitos envolvendo cinco *stakeholders*: órgãos governamentais, empresa focal, produtores, varejista e consumidor. Os produtores, em geral, não segregam o produto não conforme, enviando para os demais elos da cadeia de suprimentos de alimentos. Apesar dos órgãos governamentais elaborarem as regulamentações estabelecendo os padrões de qualidade do alimento, a regulamentação não é efetiva se os *stakeholders* não a seguem.

Segundo a GerenteQualidadeA, as normas regulamentadas pelos agentes governamentais não são claras, dificultando o desenvolvimento da ação de *recall*. Além da dificuldade no entendimento do procedimento, a empresa A também teve dificuldade em se comunicar com os órgãos governamentais durante o processo.

Outro conflito é com relação à aplicação de barreiras de mercado. Caso o governo aplique barreiras de mercado excessiva, ou seja, muitas normas exigindo a segurança do alimento do varejista o mesmo inibirá o empreendedorismo nacional. Caso não haja muitas barreiras, o varejista pode comercializar produtos que oferecem risco a saúde do consumidor.

Há conflito entre governo e consumidor. Há ausência de subsídio do governo para informar os consumidores sobre questões relacionadas à segurança dos alimentos. O conflito não é apenas por parte do governo com o consumidor. Há consumidores que identificam a não conformidade no produto e não avisam o governo sobre o problema. Sem a denúncia por parte do consumidor, os órgãos governamentais não identificam o problema e o produto segue sendo comercializado.

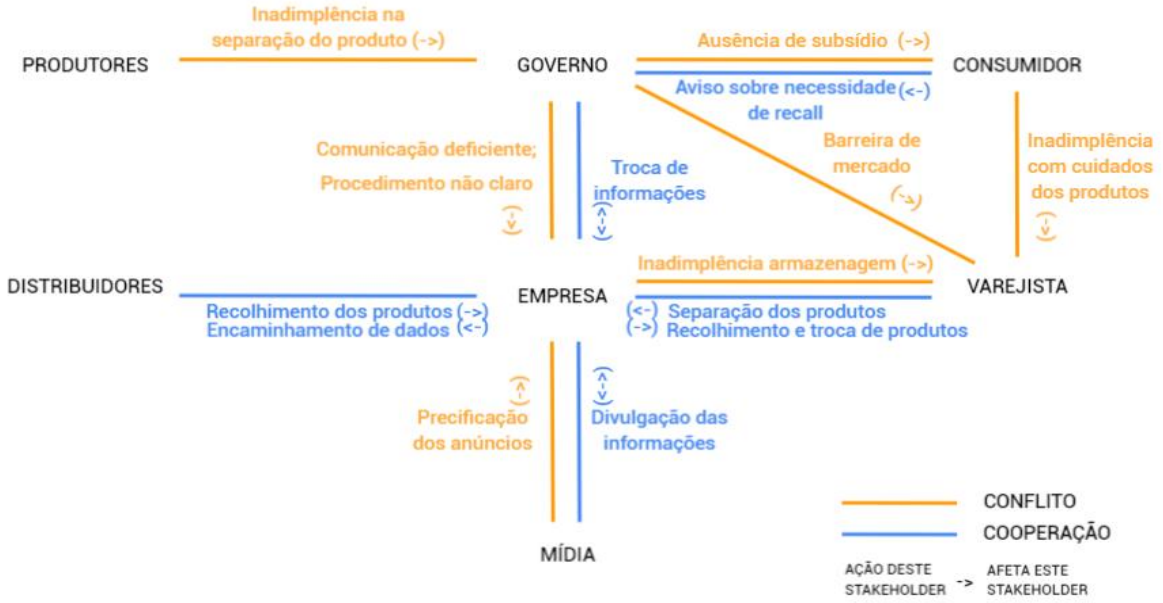
Além do conflito com o governo já citado acima, a empresa apresenta conflitos com a mídia e varejista. A mídia se aproveita da necessidade da empresa (imposta por regulamentação) de comunicar o *recall* e aumenta o preço da divulgação da informação.

Com relação ao varejista, o conflito empresa-varejista ocorre de ambos os lados da relação. Quando a empresa envia produtos não conformes para os varejistas, os mesmos precisam segregar dos demais produtos ofertados e devolver para empresa os produtos não conformes. Apesar de a empresa fazer a troca dos produtos, há uma ruptura no estoque dos varejistas, que ficam sem ou com poucas unidades do produto para ofertar para os clientes. Por parte dos varejistas, foi identificada a inadimplência alguns varejistas no processo de armazenagem dos produtos.

Por fim, foi identificado conflito no relacionamento entre consumidores e varejistas. Um *stakeholder* entrevistado se queixou da inadimplência do consumidor com relação aos cuidados com os produtos comprados.

Foi elaborada a Figura 1 que apresenta os relacionamentos identificados na pesquisa de campo.

FIGURA 1 - Relacionamentos entre *stakeholders* durante um evento de *recall*




Fonte: autores (2021)

O governo e a empresa que teve seu produto em *recall* foram considerados os principais *stakeholders* em eventos de *recall* de alimentos, uma vez que apresentaram a maior quantidade de ações e, principalmente, apresentaram maior quantidade de relacionamentos com demais *stakeholders* da cadeia de suprimentos de alimentos. A ausência deles afeta significativamente o evento de *recall* e as ações de mitigação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados se demonstraram pioneiros na área de *recall* de alimentos. Apesar dos diversos estudos sobre a possibilidade das ações dos *stakeholders* poderem mitigar eventos de *recall* de alimentos, os estudos focaram em um ou mais *stakeholders* e negligenciaram os demais. Este estudo visou preencher esta lacuna existente com o desenvolvimento de um modelo que apresenta todos os *stakeholders* envolvidos em eventos de *recall* e suas respectivas ações.

Em termos práticos, o estudo contribui com a cadeia de suprimentos de alimentos como um todo, pois identificou tanto os s*takeholders* internos da cadeia quanto externos e indicou como ocorrem as principais ações que cada ator pode contribuir para mitigar ação de *recall*. Consequentemente contribui em um melhor desempenho econômico da empresa, uma vez que a retirada de produtos não conformes à legislação brasileira ocasiona em perdas (de produtos, vendas e clientes), queda de ações e denegri a imagem da empresa.

Em termos teóricos, a pesquisa contribui para a literatura de *recall* de alimentos e de *stakeholders*. A aplicação da teoria *stakeholders* nesse cenário é um ponto importante para o desenvolvimento da teoria ao identificar os relacionamentos entre os *stakeholders* durante um *recall* de na cadeia de suprimentos de alimentos. Além disso, esse artigo permite que futuras pesquisas sejam realizadas com base nos resultados encontrados, como por exemplo, identificar qual dos *stakeholders* são mais relevantes ou identificar quais ações de mitigação são mais significativas para cada *stakeholders*. Será necessário mais de um estudo de caso para validar os resultados encontrados.

## AGRADECIMENTOS

Os autores gostariam de agradecer à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) por apoiar o projeto através dos processos 2019/10425-5 e 2020/04329-0 e ao CNPQ pela bolsa PQ, 304241/2019-9, no tema relacionado.

## REFERÊNCIAS

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais**: definições e correntes metodológicas (capítulo 1). In: BATALHA, M. O. (coord.) Gestão agroindustrial. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

BAMGBOJE-AYODELE, A.; ELLIS, L.; TURNER, P., A Food Recall Case Study in Australia – Towards the Development of Food Safety Applications for Consumers, **International Journal of Food Studies**, v. 5, n. 1, p. 84 – 94, 2016.

BUSSE, C.; SCHLEPER, M.; WEILENMAN, J.; WAGNER, S. Extending the supply chain visibility boundary: utilizing stakeholders for identifying supply chain sustainability risks, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 47, n. 1, p. 18-40, 2017.

CENTAURO, A; LAIMER, C.G. Cooperative relationship and competitiveness in supermarket sector, **Review of Business Management**, v.19, n. 63, p. 65-81, 2017.

CHAMMEM, N.; ISSAOUI, M.; DE ALMEIDA, A. I. D.; DELGADO, A. M. Food crises and food safety incidents in European Union, United States, and Maghreb Area: current risk communication strategies and new approaches, **Journal of AOAC International**, v. 101, n. 4, p. 923-938, 2018.

CHARLEBOIS, S., Food recalls, systemic causal factors and managerial implications The case of Premiere Quality Foods, **British Food Journal**, v. 113, n. 5, p. 625 - 636, 2011.

CHAVEZ, P.J.A.; SEOW, C. Managing Food Quality Risk in Global Supply Chain: A Risk Management Framework, **International Journal of Engineering Business Management**, v.4, n.1, p.1-8, 2012.

FAISAL, M.N.; BANWET, D.K.; SHANKAR, R. Business Process Management Journal Emerald Article: Supply chain risk mitigation: modeling the enablers, **Business Process Management Journal,** v. 12, n. 4 p. 535 – 552, 2006.

FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman, 1984.

GARCIA-FUENTES, P.; FERREIRA, G.; HARRISON, R.W.; KINSEY, J.; DEGENEFFE, D. Consumer Confidence in the Food System, Media Coverage and Stock Prices for the Food Industry, **Journal of Food Distribution Research**, v. 45, n. 2, p. 26-45, 2014.

GÖBEL, C.; LANGEN, N.; BLUMENTHAL, A.; TEITSCHEID, P.; RITTER, G. Cutting Food Waste through Cooperation along the Food Supply Chain. **Sustainability**, v. 7, p. 1429-1445, 2015.

HARRISON, J.S.; WICKS, A.C. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance , **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 1, pg. 97-125, 2013.

HU, H.; DJEBARNI, R.; ZHAO, X.; XIAO, L.; FLYNN, B. Effect of different food recall strategies on consumers' reaction to different recall norms A comparative study, **Industrial Management and Data Systems**, v. 117, n. 9, p. 2045-2063, 2017.

KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**. 3ª ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2013.

KUMAR, S.; BUDIN, E.M., Prevention and management of product recalls in the processed food industry: a case study based on an exporter's perspective, **Technovation**, v. 26, n. 1, p. 739-750, 2006.

LAPLUME, A.O.; SONPAR, K.; LITZ, R.A. Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves US, **Journal of Management**, v. 34 n. 6, p. 1152-1189, 2008.

MAINARDES, E.W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. Stakeholder theory: issues to resolve, **Management Decision**, v. 49, n. 2, p. 226-252, 2011.

MARUCHECK, A.; GREIS, N.; MENA, C.; CAI, L. Product safety and security in the global supply chain: Issues, challenges and research opportunities, **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 7/8, p. 707-720, 2011.

MATTEVI, M.; JONES, J. A. Traceability in the food supply chain: Awareness and attitudes of UK Small and Medium-sized Enterprises, **Food Control**, v. 64, p. 120-127, 2016.

MILES, J. A. **Management and organization theory: A Jossey-Bass reader**. John Wiley & Sons, 2012.

PARMAR , B. L.; FREEMAN, R.E.; HARRISON, J.S.; WICKS, A.C.; PURNELL, L; DE COLLE, S. Stakeholder Theory: The State of the Art , **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010.

POTTER, A.; MURRAY, J.; LAWSON, B.; GRAHAM, S. Trends in product recalls within the agri-food industry: Empirical evidence from the USA, UK and the Republic of Ireland. **Trends in food science & technology**, v. 28, n. 2, p. 77-86, 2012.

TOMLIN, B. On the Value of Mitigation and Contingency Strategies for Managing Supply Chain Disruption Risks, **Management Science**, v. 52, n. 5, p. 639-657, 2006.

WILSON, A.M.; HENDERSON, J.; COVENEY, J.; MEYER, S.B.; WEBB, T.; CALNAN, M.; CARAHER, M.; LLOYD, S.; MCCULLUM, D.; ELLIOTT, A.; WARD, P.R. Media actors' perceptions of their roles in reporting food incidents. **BMC Public Health,** v. 14**,** n. 1305, p. 1-11, 2014.

YU, J.; HOOKER, N.H. Exploring relationships among recall effectiveness indicators in the US meat and poultry industry, **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 22, n. 1, p. 97-106, 2019.