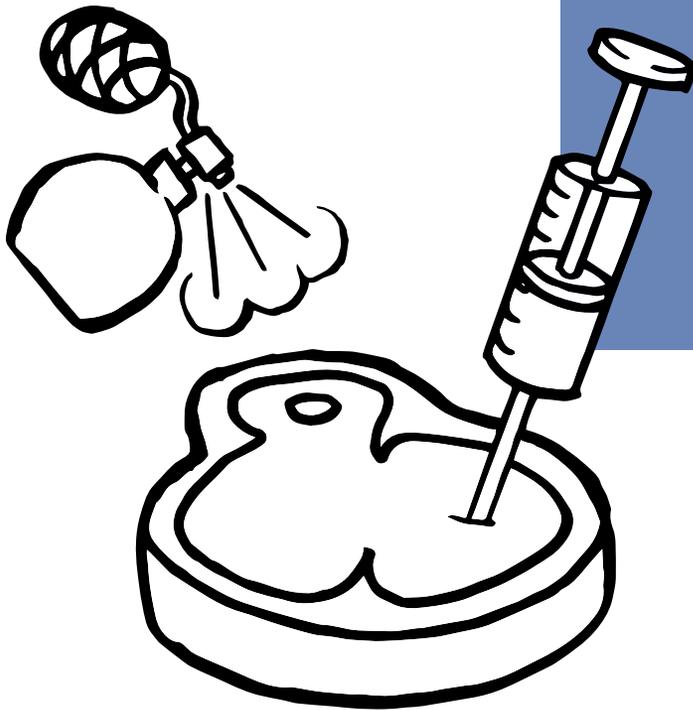


Dilema 16

Autoras responsables:

Paola Tapia
Romina Aranda
Carolina Aranda

Caso real, presentado con fines académicos



BRF Brasil Foods

El escándalo de las carnes brasileñas.

BRF Brasil Foods es una de las compañías alimentarias más grandes del mundo. Desde el año 2009, cuando se conformó como compañía, su estrategia fue expandirse hacia el extranjero, exportando sus productos a Europa, Medio y Lejano Oriente, África y América Latina. Durante ese tiempo hasta ahora ha sido reconocida en varios rankings y ha recibido diferentes premios que la galardonan como una empresa innovadora y sostenible. A pesar de lo anterior, en marzo de 2017, la compañía se ve implicada en graves hechos, como son el “maquillaje” de carne en mal estado y el soborno a funcionarios de la policía y el gobierno para que aprobaran la venta y consumo de dicha carne. Esto trajo importantes consecuencias para la empresa y el país, dado que estos productos representan el 7,2% de las exportaciones del país.

BRF Brasil Foods es una de las cinco compañías de alimentos más grandes del mundo¹, participando desde hace más de 80 años en el mercado -en sus inicios como la compañía Perdigao- en los segmentos de carnes, alimentos procesados, margarinas, pastas, pizzas y vegetales congelados. Cuenta con más de 30 marcas en su cartera y los productos que elabora se comercializan en un centenar de países de todos los continentes (BRF, 2016).

BRF Brasil Foods propiamente tal, se formó en el año 2009, cuando la compañía Perdigao acordó adquirir a la compañía rival Sadia, que había sufrido millonarias pérdidas durante el año 2008. Esta fusión fue posible gracias a la intervención directa del gobierno de ese momento, quien facilitó la transacción mediante líneas de crédito a la compañía, otorgadas por el Banco Nacional de Desarrollo (BNDES), uno de los mayores prestamistas brasileños (Casanova, 2010). Debido al interés del

¹ Anexo 1: Presencia global de BRF

gobierno por construir conglomerados locales en sectores estratégicos del país, se realizaron acciones similares también con otras empresas, evidenciando la política de convertirse en un “global player” frente a la agenda regional (Bartésaghi, 2014), es decir, de posicionarse como una de las potencias emergentes con la suficiente influencia como para ocupar lugares de privilegio en un nuevo escenario internacional.

A pesar de que la fusión que dio origen a BRF contó con el apoyo del gobierno de turno, ésta no estuvo exenta de polémicas. En 2011, luego de dos años de examinar la fusión, uno de los miembros del Consejo Administrativo de Defensa Económica (CADE)² votó en contra de ésta, por considerar que “la combinación entre ambas compañías creó un gigante que ejerce demasiado poder en un mercado donde los competidores enfrentan fuertes barreras para ingresar” (Reuters, 2011). Esto incidió en que las acciones de la compañía en la bolsa de Sao Paulo bajaran un 5%, ya habiendo existido bajas anteriores que alcanzaban más de un 6%.

Sin embargo, el establecimiento previo de un plan estratégico de 5 años orientado hacia la internacionalización y el desarrollo de una cultura multinacional con énfasis en la expansión a Europa, Medio y Lejano Oriente, África y América Latina (El Sitio Avícola, 2011)³, permitió que BRF lograra posicionarse a inicios del 2017, como una de las compañías más grandes y reconocidas en el mundo.

Este escenario cambia en el mes de marzo, cuando la Policía Federal de Brasil revela los resultados de la operación “Carne Débil”, confirmando la adulteración y “maquillaje” de carne bovina y aviar en mal estado por parte de varias empresas, entre ellas BRF (BBC Mundo, 2017). Los resultados de la investigación develaron, en primer lugar, que los funcionarios de las productoras cárnicas adulteraban carnes que estaban en mal estado o en condiciones no aptas para el consumo humano con productos químicos, para exportarlas o consumirlas dentro del país. Los químicos utilizados, algunos de ellos cancerígenos, buscaban disimular el olor y las características físicas de la carne podrida.

En segundo lugar, quedó en evidencia la creación de una red de pagos de soborno, por parte de las empresas, que involucraban a la policía y a funcionarios del Ministerio de Agricultura, en específico a fiscales sanitarios que habrían autorizado la venta y consumo de los productos “maquillados”. Entre los funcionarios implicados se encontraban militantes del Partido del Movimiento Democrático Brasileño, del que forma parte el ex presidente de Brasil, Michel Temer.

Estos hallazgos son especialmente graves si se considera que Brasil es el principal exportador de productos cárnicos en el mundo, vendiendo anualmente cerca de US\$5.500 millones de carne y US\$6.500 millones de pollo. Además, estos se exportan a 150 países, en su mayoría de la Unión Europea y Asia, representando un 7,2 % de las exportaciones totales de Brasil, economía que lleva dos años en recesión. Por tanto, el develamiento realizado por la Policía Federal de Brasil tuvo impactos inmediatos. China prohibió la entrada de carne roja, la Unión Europea anunció la suspensión de las compras de carne, pollo y otros productos a las empresas implicadas, y Chile decidió reunirse con los representantes brasileños para aclarar las denuncias realizadas (Goyzueta, 2017).

En términos económicos, este escándalo hizo perder a las empresas implicadas cerca de US\$1.900 millones en su cotización en la bolsa de valores de Sao Paulo. En particular, la cotización de la bolsa de la compañía BRF cayó en un 5,65%, aun cuando la empresa negó cualquier mal procedimiento en su proceso de producción y de haber lanzado campañas de relaciones públicas para dar tranquilidad a los consumidores internos (BBC Mundo, 2017).

Finalmente, las malas prácticas de BRF se ven tensionadas con el discurso oficial de la compañía, puesto que declara que sus negocios son realizados en “estricto cumplimiento con la legislación Nacional y extranjera aplicable” y que “la Empresa está comprometida con los más altos estándares de conducta Ética” (BRF, 2015).

2 El Consejo Administrativo de Defensa Económica (CADE) es una autarquía federal brasileña, vinculada al Ministerio de Justicia. Su objetivo es orientar, fiscalizar, prevenir y apurar abusos del poder económico, ejerciendo un papel tutelador de la prevención y represión del mismo. El Tribunal del CADE tiene el papel de juzgar sobre materia competitiva los procesos encaminados por su Superintendencia General. Desempeña los papeles preventivo, represivo y educativo, dentro del mercado brasileño.

3 Anexo 2: Plan estratégico de BRF

A partir de lo anterior cabe preguntarse, ¿cuál es el dilema ético que involucra esta situación?

¿Cuáles son los intereses en juego de los distintos actores?

¿Cómo esta decisión de malas prácticas de producción y soborno afectan a los resultados de la compañía?

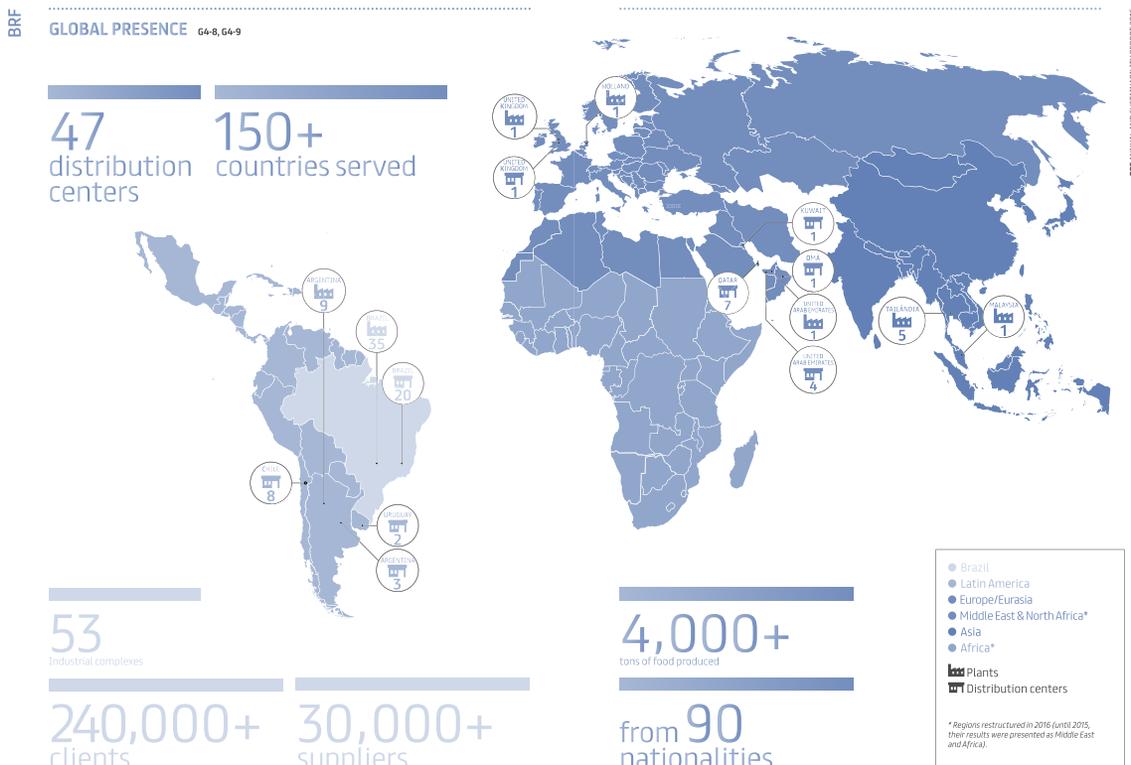
¿Cómo se relaciona esta situación con la evaluación de desempeño de la compañía (análisis de variaciones)?

¿Qué implicancias tiene este tipo de acciones a nivel social, político y económico?

¿Cómo evalúas la decisión que se tomó en esta situación?

Anexos

Anexo 1: Presencia global de BRF



Fuente: BRF, 2016.

Anexo 2: Plan estratégico de BRF

“Usando nuestra visión del futuro, hemos desarrollado una estrategia de mercado que consolida las inversiones de los últimos años hacia la generación de una BRF global, que actúa como una “casa de marcas” con una fuerte presencia en los mercados donde opera, centrándose en seis categorías claves: 1) Cortes de alto valor agregado de pollo y cerdo; 2) Congelados y embutidos; 3) Cocidos y empanados; 4) Platos listos para comer; 5) Sobre la marcha (como aperitivos); Y 6) La cartera de servicios alimentarios. Dentro de esta visión, se destaca la noción de una empresa “global”, es decir, global en su presencia y local en su capacidad de adaptación a demandas y culturas.

Reflejando nuestra internacionalización, nos enfocamos en la expansión geográfica alineada con las inversiones en adquisiciones, asociaciones y producción local, que cubren prácticamente todas las operaciones internacionales. Para ejecutar esta estrategia, creemos que es necesario movilizar nuestro capital humano y nuestras relaciones con socios, clientes y proveedores en torno a los valores clave del modelo de negocio. Con esto, hemos definido un ambicioso arco de prioridades a largo plazo, que permite el alcance de nuestra ambición y aborda aspectos como los procesos Cadena Sostenible, Innovación y Ventas, y Logística”.

Fuente: *BRF, 2016, p. 32.*

Referencias

Bartesaghi, I. (2014). La estrategia de Brasil como “global player”. Efectos en el desarrollo de la integración regional. CRIES.

BBC Mundo. (21 de marzo de 2017). Lo que se sabe del escándalo en Brasil con la carne podrida que era “maquillada” para ser exportada.

Obtenido de BBC Mundo: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-39327633>

BRF. (2016). ¿Quiénes Somos?

Recuperado el 25 de mayo de 2017: <https://www.brf-global.com/es/sobre-brf/quienes-somos>

BRF. (2016). Informe Anual.

Recuperado el 24 de julio de 2018: http://ri.brf-global.com/wp-content/uploads/sites/38/2017/11/BRF2016_20170427_PT-1.pdf

BRF. (2015). Somos un ejemplo que inspira. Manual de Transparencia.

Recuperado el 24 de julio de 2018: <http://ri.brf-global.com/wp-content/uploads/sites/38/2017/11/Manual-de-Transparencia-CC%82ncia-BRF-PT.pdf>

Casanova, L. (2010). Las multinacionales latinoamericanas en los albores de una gran oportunidad.

Revista de Administración de Empresas, 439-445.

El Sitio Avícola. (7 de noviembre de 2011). Brasil Foods: poniendo su mira en el mundo.

Obtenido de El Sitio Avícola: <http://www.elsitioavicola.com/articles/2052/brasil-foods-poniendo-su-mira-en-el-mundo/>

Goyzueta, V. (28 de marzo de 2017). El escándalo de la carne podrida hace picadillo la reputación de Brasil.

Obtenido de ABC Economía: http://www.abc.es/economia/abci-escandalo-carne-podrida-hace-picadillo-reputacion-brasil-201703280202_noticia.html

Reuters. (9 de junio de 2011). Acciones de Brasil Foods caen 5% ante revés regulatorio.

Obtenido de America Economía : <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/acciones-de-brasil-foods-caen-5-ante-reves-regulatorio>