



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

COMUNICAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CRISES:
UM ESTUDO DE CASO DA CAMPANHA PUBLICITÁRIA
“SUPERAÇÃO” DA PETROBRAS

Lia Galvão Dirickson

RIO DE JANEIRO/RJ

2016

LIA GALRÃO DIRICKSON

COMUNICAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CRISES:
UM ESTUDO DE CASO DA CAMPANHA PUBLICITÁRIA “SUPERÇÃO” DA PETROBRAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientadora Prof^ª. Gabriela Nóra Pacheco Latini

RIO DE JANEIRO/RJ

2016

D597c Dirickson, Lia Galrão
Comunicação e Gerenciamento de Crises: Um
Estudo de Caso da Campanha Publicitária
"Superação" da Petrobras / Lia Galrão Dirickson. -
Rio de Janeiro, 2016.
50 f.

Orientadora: Gabriela Nóra.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola da
Comunicação, Bacharel em Comunicação Social:
Publicidade e Propaganda, 2016.

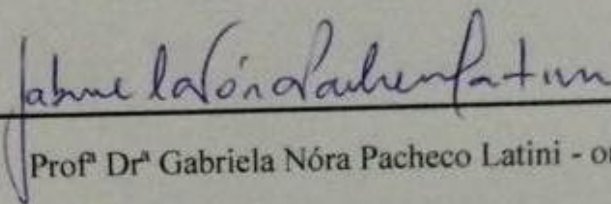
1. Gerenciamento de crises. 2. Papel da
Comunicação. 3. Petrobras. I. Nóra, Gabriela,
orient. II. Título.

COMUNICAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CRISES:
UM ESTUDO DE CASO DA CAMPANHA PUBLICITÁRIA "SUPERAÇÃO" DA
PETROBRAS

LIA GALRÃO DIRICKSON

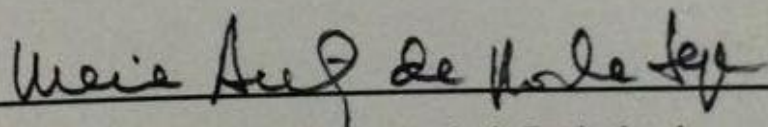
Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado por



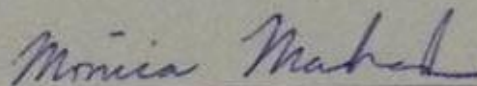
Profª Drª Gabriela Nóra Pacheco Latini - orientadora

Universidade Federal do Rio de Janeiro



Profª Drª Maria Beatriz da Rocha Lagôa

Universidade Federal do Rio de Janeiro



Profª Drª Mônica Machado Cardoso

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Aprovada em: 11/03/2016

Grau: 9,5

Rio de Janeiro/RJ

2016

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que sempre me incentivaram em todos os meus sonhos e vontades e permitiram me dar toda a estrutura necessária para me mudar para o Rio de Janeiro e estudar em uma das maiores universidades do Brasil. Sem eles, nada disso teria sido possível.

Aos meus amigos, que me deram toda a força ao longo da jornada de escrever o projeto de conclusão de curso.

Às minhas colegas de apartamento, que apesar de tão recentes em minha vida, deram todo o apoio necessário para vencer essa jornada.

À minha orientadora Gabriela, que apesar de não me conhecer, aceitou me auxiliar com esse trabalho e me guiou com toda paciência e conhecimento pelo caminho certo tornando esse trabalho possível.

À Escola de Comunicação de UFRJ por ter me proporcionado os melhores anos de minha vida acadêmica, me permitindo sonhar, estudar e abrir meus horizontes.

À banca avaliadora, composta pelas professoras Mônica Machado e Beatriz Lagôa, professoras que me cativaram ao longo dos quatro anos de curso.

RESUMO

DIRICKSON, Lia Galvão. **Comunicação e gerenciamento de crises: Um estudo de caso da campanha publicitária “Superação” da Petrobras.** Orientadora: Gabriela Nóra. Rio de Janeiro, 2016. Monografia (Publicidade e Propaganda) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 50p.

Este trabalho se propõe a analisar o gerenciamento de crises a partir do papel da comunicação apresentando como estudo de caso a campanha publicitária “Superação” da Petrobras, estratégia de comunicação escolhida pela empresa durante um momento de crise. Uma crise é um abalo na normalidade de uma empresa ou pessoa, carregando consigo uma cobertura extensiva da mídia e que exige pronta ação dos agentes responsáveis ou vítimas do fato negativo. Se não bem gerenciada, ela pode extrapolar o controle, afetando o negócio, a vida, a imagem e a reputação. O trabalho mapeia as discussões sobre identidade, imagem e reputação. Busca-se definir o conceito de crise, suas origens e qual a função da comunicação durante um evento negativo.

SUMÁRIO

1. Introdução	8
2. Marca além do logotipo: identidade de marca	11
2.1 Identidade conceitual corporativa	13
2.2 Diferenciando identidade – imagem – reputação.....	15
3. Crise de imagem de marca	19
3.1 Uma crise tipicamente brasileira.....	22
3.2 Comunicação de crise	23
4. A empresa Petrobras: sua história, identidade e imagem.	28
4.1 Breve histórico	28
4.2 Identidade e imagem da empresa	31
4.3 Momentos de crise já vividos	34
4.4 Crise atual	37
5. Análise da campanha publicitária “Superação”	40
5.1 Analisando a estratégia escolhida	42
6. Considerações finais	46
7. Referências	49
8. Anexos	51
Vídeo 1 – Filme da campanha Superação.....	51

1. Introdução

O uso da palavra crise se tornou vulgarizado, pois há um erro comum em caracterizar qualquer problema que uma organização enfrente como crise. Tanto pessoas quanto empresas passam ao longo de suas existências por momentos negativos, mas que não necessariamente são crises.

A definição de crise abrange uma série de características e acontecimentos: trata-se de uma ruptura com a normalidade acompanhada por uma extensiva cobertura da mídia; podendo afetar uma organização por completo levando ao questionamento dos seus valores, funcionamento, segurança e até sua existência. Além dessas características, o ponto crucial para se determinar uma crise é que esta pode representar também um passivo de imagem e um arranhão na reputação. Quando o impacto negativo é muito grande, mesmo se a crise for bem gerenciada, ela pode afetar de alguma forma a reputação de uma empresa ou pessoa. Quando a crise passa a afetar a imagem, ela é acompanhada por um intenso clima de comoção e ampla difusão de informações pelos veículos de comunicação.

Devido a essa alta exposição na mídia, que é muitas vezes negativa, uma das estratégias do processo de gerenciamento de crises é a comunicação. A empresa precisa compreender o momento negativo que está vivendo e selecionar a maneira de se comunicar durante esse período. Para isso, é necessário saber escolher a mensagem e o meio corretos. A comunicação tem um papel fundamental durante uma crise, porém ela não está sozinha. A grande maioria das crises enfrentadas por corporações ocorrem devido a erros de gestão e/ou são provocadas pelos próprios funcionários, portanto é necessário haver uma convergência entre as ações operacionais que tem a função de acabar com o problema e a comunicação, que prestará contas à opinião pública e aos demais *stakeholders*.¹

O assunto crise de imagem nunca foi tão atual no Brasil, principalmente quando um escândalo de corrupção decaiu sob a maior empresa estatal do país, a Petrobras. Em março de 2014, a Polícia Federal iniciou a operação Lava Jato, que desmantelou o esquema de desvios de recursos públicos na petroleira. A operação começou apurando o esquema de corrupção na Petrobras, relativo a desvio e lavagem de dinheiro envolvendo diretores da estatal, grandes empreiteiras e políticos. O resultado dessa crise foi uma mancha na imagem tanto da empresa quanto do governo, afetando também a vida dos brasileiros.

O acontecimento foi e ainda é manchete nos jornais e mexeu com a imagem da empresa. Por conta disso, em janeiro de 2015, a Petrobras lançou sua nova campanha

¹ Público estratégico que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria.

institucional, que tinha como carro chefe um filme publicitário de um minuto que foi veiculado na televisão em rede nacional. A campanha, de autoria da agência de publicidade NBS, foi planejada visando reverter os danos na imagem da empresa causados pelo escândalo. A estratégia foi associar a história da Petrobras, marcada por muitos obstáculos desde a fundação da empresa, com a palavra “superação”. A Petrobras, independente de todos os problemas que vivenciou ao longo de 61 anos, se posiciona como uma corporação que sempre conseguiu superar tudo e se consolidar como a maior estatal brasileira. Dessa forma, a campanha coloca a questão da corrupção como um dos tantos obstáculos enfrentados pela petroleira ao longo de sua história.

Para iniciar a análise da estratégia de comunicação de crise escolhida pela Petrobras, foi-se necessário começar o trabalho introduzindo a diferença entre três conceitos importantes: identidade, imagem e reputação. Partindo dos estudos de David Aaker, Fred Tavares, Eloá Muniz, Ruth Peralta Vásquez, Elisabeth Brandão e João José Forni, pesquisador este que estará presente ao longo de quase todo o trabalho, procurou-se diferenciar esses três conceitos, que apresentam definições imbricadas. O trabalho se preocupou mais em discorrer sobre identidade conceitual corporativa, já que o estudo de caso é a empresa Petrobras, que tem seu negócio baseado na transação comercial *business to business*. Entretanto, é importante ressaltar que identidade de marca pode ser dividida em duas: identidade de marca da empresa, conhecida também por identidade conceitual corporativa, e identidade de marca do produto.

A identidade corporativa é formada por características internas e externas que permitem diferenciar uma empresa de outra, dotando-a de uma personalidade. Ela é definida com base nos valores intangíveis da corporação, mas também por meio de signos e de um conceito claro. Dessa forma, a identidade é a maneira como a empresa se enxerga e como se expressa para o público. Já a imagem é a percepção que o público tem da empresa, ela é encontrada na visão do consumidor, e isso não dependerá exclusivamente de atitudes concretas, mas sim da aura empresarial, que exala os valores e princípios da corporação. A imagem corporativa significa a construção de um conceito por parte do público, processo o qual vão influenciar as percepções, os valores, sensações e julgamentos desse público. Para finalizar, é importante entender que reputação se constrói ao longo do tempo, é formada pelo público a partir de juízos de valor, caráter, crenças e princípios éticos. Alguns autores defendem que é o capital simbólico mais importante de qualquer empresa.

Após entender esses três conceitos, o segundo capítulo parte discorrendo sobre a noção de crise. Como não há uma definição única e fechada sobre crise, Forni e Mário Rosa

auxiliarão na apresentação das definições de diferentes autores, as possíveis origens e a partir de que ponto a imagem e a reputação de uma empresa passam a ser afetadas. O segundo capítulo, além de trazer a definição de crise, apresentará as características particulares das crises brasileiras, que ajudarão a entender o estudo de caso, e abordará o papel da comunicação durante o gerenciamento de crises. O ponto importante sobre a questão da comunicação é que não se deve colocar toda a responsabilidade nela para sanar os problemas. Esta é apenas uma das estratégias que deve ser somada a outras ações para dar fim a um momento negativo.

O terceiro capítulo fará uma breve apresentação da Petrobras, trazendo um histórico sucinto da empresa, sua definição de identidade e imagem a partir de sua comunicação institucional, exemplos de crises já vividas e superadas e discorrerá com mais detalhes sobre a atual crise da corporação.

No quarto e último capítulo, o trabalho falará sobre a campanha publicitária “Superação”. A campanha apresenta características que vão de encontro às estratégias sugeridas por diversos autores, tais como Forni, Rosa e Gaudêncio Torquato. Dessa maneira, chega-se ao possível motivo da campanha ter ficado pouco tempo em veiculação, tendo sido denunciada e retirada do ar pelo Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar), em março de 2015.

A inspiração para este estudo nasceu do interesse sobre os assuntos construção de marca e crise de imagem. Além disso, a autora deste trabalho teve contato com as discussões que envolveram a decisão de qual seria o melhor caminho comunicacional a se seguir durante a crise da Petrobras. Isso foi possível devido ao seu último emprego na agência FCB Brasil, uma das três agências publicitárias que, a época, atendia a conta da petroleira. Apesar de não ter sido a mesma agência que elaborou a campanha “Superação”, após a retirada do ar do filme publicitário, a estatal solicitou que todas as três pensassem estrategicamente em uma saída para se posicionar e como se comunicar durante esse período negativo. Por conta disso, durante meses, a autora esteve presente em reuniões, respirou sobre o assunto crise e imaginou que o seu trabalho de conclusão de curso seria uma boa oportunidade para se aprofundar sobre a análise da campanha da Petrobras.

2. Marca além do logotipo: identidade de marca

A marca é o bem mais valioso de uma empresa, apesar de não se tratar de um ativo tangível. Ela é construída por meio de uma combinação de elementos emocionais, sociais e simbólicos. O professor da UFRJ Fred Tavares explica que as marcas nem sempre tiveram o conceito que apresentam atualmente. Anteriormente, eram conhecidas como sinetas, selos, siglas, símbolos. Os aspectos emocionais sempre existiram, mas não eram considerados no momento de conceitua-la. (TAVARES, 2008, p. 3).

Ao voltar a primeira fase da publicidade, que pode ser estendida do pós Primeira Guerra até os anos de 1945, a finalidade da propaganda era chamar a atenção do leitor para um determinado ponto ou fato. A mensagem publicitária se limitava a informação. Neste momento, como o objetivo da publicidade era divulgar o produto e informar o consumidor, a mensagem anunciava as formas de uso e benefícios do produto. Assim, o consumidor se tornava um mero espectador, já que não criava laços afetivos e nem se envolvia com a marca. A marca nessa fase estava mais ligada com a real função do produto e não utilizava técnicas de argumentação nem incitação à compra. Além disso, as propagandas veiculadas tinham como elemento-chave o texto, que era essencial para informar. (MUNIZ, 2010, p. 2).

A segunda fase da publicidade, compreendida entre os anos de 1950 e 1990, ficou conhecida como fase sugestiva ou combativa e foi consequência da produção de massa e da concorrência da comunicação das marcas. Dessa forma, se antes a preocupação era divulgar os produtos e suas formas de uso, com uma linguagem informativa e com o consumidor sendo um mero espectador, nesse período houve um aperfeiçoamento da mensagem publicitária que adotou uma atitude mais persuasiva, buscando vender mais do que o produto em si, usando para isso um benefício agregado. (MUNIZ, 2010, p. 2).

A concorrência desenfreada entre as várias marcas praticamente obrigou o aparecimento de um tipo de publicidade mais agressiva, chamada publicidade combativa, com a tentativa de impor um produto, ao invés de sugeri-lo. “Isto deu origem a muitos excessos que só foram barrados com a entrada em vigor da legislação que regulou a atividade publicitária.” (MUNIZ, 2010, p. 2).

As marcas disputavam mais do que a atenção do consumidor, elas queriam marcá-lo, se tornarem especiais, enfim, conquistá-lo. Para isso, a linguagem das propagandas ia além de simplesmente vender um produto, criando um conceito que apresentava os benefícios do objeto. Além disso, nessa segunda fase da publicidade, o uso da informação repetitiva passa a ser muito utilizado. Como não havia mais nada novo sobre o produto em si para informar ao público alvo, repetia-se sempre um conceito criado em torno da marca para firmar na mente

do consumidor. Isso foi feito muitas vezes através de imagens, música, cores e emoção. (PEREIRA, 1963, p. 32).

Só a partir dos anos 80 que o estudo sobre a marca se aprofundou e o conceito que se tem hoje foi tomando forma, ganhando até um nome, sem tradução para o português: *branding*.

Para o pesquisador estadunidense Philip Kotler, a marca precisa de um nome próprio, uma ideia ou conceito principal, um slogan, cores que a identifiquem e a diferenciem, símbolos e logotipos e um campo de associações, que a confirmem um valor mitológico e também ideológico. (KOTLER apud TAVARES, 2008, p. 2). “Essas associações estão conectadas aos aspectos dos símbolos, dos arquétipos, dos mitos, dos sonhos, das fantasias e dos desejos e que funcionam como um espelho psicológico, capaz de moldar o comportamento do consumidor.” (TAVARES, 2008, p.2).

A pesquisadora peruana Ruth Vásquez afirma que “As marcas são valiosas para as empresas. Apesar de não serem ativos físicos, fazem parte do patrimônio das corporações” (VÁSQUEZ, 2007, p.201). Com o mercado estando cada vez mais competitivo, com crescente surgimento de novos produtos, construir uma marca forte ajuda não só nas vendas, como na conquista da mente do consumidor. A construção de uma marca sólida se dá, pois ela que carrega o DNA da empresa, ou seja, a identidade da marca. Segundo Vásquez, “entende-se identidade o ponto de partida na criação de uma marca que antecede, inclusive, a existência do produto.” (VÁSQUEZ, 2007, p. 201).

Uma marca é um produto ou serviço ao qual foi dada uma identidade, um nome e valor adicional de uma imagem de marca. A imagem é desenvolvida pela propaganda ou em todas as outras comunicações associadas ao produto, incluindo a sua embalagem. (MARTINS & BLECHER apud TAVARES, 2008, p.2).

A identidade da marca passa a ser uma combinação das características externas e internas. As características externas, também conhecidas como identidade visual, são signos criados e organizados visando representar, caracterizar e comunicar a identidade conceitual da marca, ou seja, suas características internas. Vásquez define que é por meio dos elementos visuais que se outorga uma personalidade à marca, fazendo com que ela se diferencie das outras. A identidade visual é que proporciona unidade e transmite os conceitos definidos para a identidade da marca. (VÁSQUEZ, 2007, p. 206)

Vásquez resume bem quando afirma que “A externa define a marca por seu aspecto físico, (...) e a área interna, também chamada de identidade conceitual da marca. É ela que vai definir a razão de ser da empresa e de seus produtos” (VÁSQUEZ, 2007, p. 203).

O grau de reconhecimento da marca vai depender da forma como a identidade conceitual foi concretizada por meio do aspecto visual. É pela identidade visual que o público identifica, reconhece e assimila os valores da marca.

Kapferer sintetiza o que é marca:

Uma marca é ao mesmo tempo signo, palavra, objeto, conceito. Signo, pois a marca é multiforme: ela integra os signos figurativos, como os logotipos, os emblemas, as cores, as formas, as embalagens e o design. Palavra, no caso o nome da marca, que é o suporte de informação oral ou escrita sobre o produto. Objeto, pois a marca distingue um ou vários produtos de outros produtos ou serviços. Conceito, enfim, pois a marca, como todo signo, tem um significado, ou seja, um sentido. (KAPFERER apud VÁSQUEZ, 2007, p. 202).

A marca já não existe mais sem uma identidade bem definida. Segundo o teórico americano David Aaker “A identidade da marca geralmente é tão importante quanto seu valor. A identidade da marca terá um conjunto básico de três a cinco elementos que serão os condutores mais importantes da visão futura da marca.” (AAKER, 2007, p. 97). Ou seja, a identidade será o suporte para construção da marca, pois norteará o caminho que a marca deve seguir: dará uma direção, um propósito e um significado que vão guiar as decisões financeiras, comunicacionais e objetivos mercadológicos.

Vásquez pondera que a marca deve reunir alguns princípios para cumprir com seus propósitos: 1) ela deve ser única e intrasferível, nunca podem existir duas marcas com a mesma identidade; 2) atemporal e constante; 3) consistente e coerente, deve ser sólida em seus elementos constitutivos e criar uma correlação entre eles; 4) objetiva e adaptável, direta em seus propósitos e com uma comunicação adequada ao seu público-alvo. (VÁSQUEZ, 2007, p. 202)

A identidade de marca pode ser dividida em duas: identidade de marca da empresa e identidade de marca do produto. Já que o estudo de caso analisado à frente será sobre a empresa Petrobras, que tem seu negócio baseado na transação comercial *business to business*, esse trabalho focará na identidade de marca da empresa, também conhecida como identidade conceitual corporativa.

2.1 Identidade conceitual corporativa

Aaker define que “Uma marca corporativa é uma marca que representa uma empresa – ou, mais genericamente, uma organização – e reflete sua herança, valores, cultura, participantes e estratégia.” (AAKER, 2007, p. 33).

Dessa forma, a identidade conceitual corporativa é formada por características internas que permitem identificar e diferenciar uma empresa de outra. Geralmente, ela é definida com

base na missão, visão e na cultura corporativa. Esse conjunto de valores representa uma sustentação intangível dos produtos, que são o sustento material da empresa e o suporte físico no qual a marca é materializada. Vásquez afirma que as características físicas (produto), as variáveis de serviços e de pessoal devem refletir uma imagem coerente com a identidade de marca da empresa (VÁSQUEZ, 2007, p. 204).

Assim como a identidade pessoal, a identidade corporativa é definida por meio de valores, signos e um conceito claro, dotando-a de uma personalidade. Dessa maneira, as empresas conseguem criar uma relação mais forte e significativa com o público.

A pesquisadora Elizabeth Brandão reforça que a identidade corporativa é uma forma de personalidade da corporação, compreendida e partilhada conscientemente pelos funcionários e colaboradores e que se expressa não só nos signos e símbolos visíveis da empresa, como logomarca, cores, arquitetura, mas também no estilo de gestão. “A visão que a empresa tem dela mesma e a forma como ela expressa seus valores, sua missão, sua visão de futuro são parte de sua identidade corporativa.” (BRANDÃO, 2011, p. 171).

A pesquisadora complementa:

Identidade corresponde a uma lógica de funcionamento coerente, baseada na ação coletiva das pessoas de uma instituição, de modo que ela se distinga de outra. Esta lógica se afirma no decorrer do tempo e dá à empresa certa continuidade, permitindo que seus funcionários, parceiros, seus públicos específicos e a sociedade em geral identifiquem a empresa e identifiquem-se com ela. (BRANDÃO, 2011, p. 171).

A diferença entre a identidade de marca de produto e identidade de marca corporativa é a importância do papel dos funcionários na construção e manutenção da identidade e como materializar isso em forma de imagem passada ao público geral. Aaker expõe essa ideia ao afirmar que:

As pessoas de uma organização, especialmente para uma empresa com um forte componente de serviços, fornecem a base para a imagem da marca corporativa. Se elas parecerem comprometidas, interessadas nos clientes, capacitadas, responsivas e competentes, a marca corporativa tenderá a gerar um maior respeito, preferência, enfim, fidelidade. O que está em questão não é apenas o que é feito, mas a atitude e a cultura que conduzem àquelas atitudes. (AAKER, 2007, p. 271).

Importante ressaltar que alguns autores, como o pesquisador Joan Costa, explicam que a imagem pública de uma empresa não é produto apenas de mensagens visuais criadas por ela (signos, textos e imagens), mas também de um conjunto de causas, percepções e sensações diversas que ajudam a construir e estabelecer a imagem da empresa. (COSTA, 2001, p. 39).

Ao descrever esses conceitos é comum haver uma confusão entre identidade e imagem. Brandão aponta que isso acontece, pois o conceito de identidade corporativa se

ajustou ao conceito de imagem corporativa, na medida em que ambos recorrem a métodos, estratégias e instrumentos similares para construir os elementos que vão funcionar como o diferencial competitivo da empresa no mercado. (BRANDÃO, 2011, p. 172). Os elementos que diferenciam os dois conceitos serão descritos a seguir.

2.2 Diferenciando identidade – imagem – reputação

Definido o que é identidade, é importante destacar a diferença desta de imagem. Esses conceitos são comumente confundidos. Como descrito anteriormente, identidade é o “ser” da empresa, são seus valores e signos internos, que compõem a “personalidade” da corporação ou empresa. Já imagem é o “parecer” da empresa, trata-se da maneira como o público a enxerga. O teórico Kotler diferencia os dois conceitos da seguinte forma: “A identidade está relacionada com a maneira como uma empresa visa identificar e posicionar a si mesma e seus produtos, já a imagem é a maneira como o público vê a empresa e seus produtos.” (KOTLER, 2000, p. 318).

A identidade é a concepção que a marca tem de si mesma; a imagem é a maneira pela qual o público concebe a marca. “A identidade se constrói internamente; a imagem, externamente. A imagem se configura com base na identidade; a identidade precede a imagem.” (VÁSQUEZ, 2007, p. 209).

A imagem da empresa não está em si mesma, como está a identidade. Ela é encontrada na visão que o consumidor e a opinião pública têm dela e, segundo Brandão, isso depende não tanto de atitudes concretas, da excelência de produtos e serviços, mas principalmente da aura empresarial pública vinda da comunicação e do marketing e que recobre toda a empresa, exala seus valores, seus princípios e sua filosofia. (BRANDÃO, 2011, p. 172).

Partindo do princípio de que esse trabalho tratará da imagem de uma corporação, é importante reforçar que imagem corporativa significa a construção de um conceito, por parte do público, a respeito de uma corporação, processo o qual vão influenciar as percepções, os valores, sensações e julgamentos desse público. (BRANDÃO, 2011, p. 170).

Enquanto a imagem reside na mente do público, a identidade corporativa tem sua origem na organização. A imagem corporativa é constituída a partir da percepção e da interpretação da identidade pelos seus distintos públicos. (REKON apud CARDOSO & POLIDORO, 2012, p. 5).

Os pesquisadores Claudio Cardoso e Márcio Polidoro, explicam que a imagem corporativa é pensada para ser atraente ao público ao qual ela se designa, buscando, assim, despertar o interesse de seus consumidores e parceiros. Uma vez que essa imagem é

amplamente aceita, ela funciona como representação do que aquela organização significa à sociedade. (CARDOSO & POLIDORO, 2012, p. 5 e 6).

A identidade corporativa é projetada para os distintos públicos, por intermédio de uma variedade de sinais, e busca expressar como a organização gostaria de ser percebida. A estratégia de negócios da corporação deveria, dessa forma, administrar a imagem por intermédio do ajuste da identidade corporativa. Existe, então, uma estreita inter-relação entre identidade, imagem e estratégia corporativa. (VIEIRA & FREITAS apud CARDOSO & POLIDORO, 2012, p. 6).

Para o jornalista e consultor de imagem corporativa, Mário Rosa o público tem uma percepção da imagem a partir de valores e não somente de fatos. Os valores designam significado para os fatos. (ROSA, 2001, p.85). Ele também afirma que a cultura é um aspecto importante para a construção da imagem, pois ela condiciona a forma como as imagens públicas são percebidas (ROSA, 2001, p. 87). As imagens são abstrações condicionadas pela cultura, valores e símbolos que o público tem.

Outro conceito importante é o de reputação. Este tem seu significado mesclado com o conceito de imagem. O teórico Luís Carlos Iasbeck traz uma diferenciação importante entre as duas palavras, que ajudará na compreensão do estudo de caso descrito à frente. Descreve que imagem “é formada em grande parte com contribuições do imaginário do público, que se agregam aos estímulos recebidos de forma nem sempre previsível e administrável”. Já reputação “é formada por juízos de caráter lógico e alicerçada em argumentos e opiniões e até mesmo em convicções e crenças consolidadas.” (IASBECK, 2007, p. 91).

O conceito de reputação por Brandão está muito mais ancorado no fator tempo do que a imagem. A reputação de uma empresa é formada pelo público a partir de múltiplas experiências com a marca e que se consolida com o passar do tempo. Ela, assim como a identidade e a imagem, é um valor intangível, estratégico e determinante no rumo das corporações (BRANDÃO, 2011, p. 176).

João José Forni explica em sua obra “Gestão de crises e comunicação” que a “reputação tem a ver com expectativas da sociedade em relação a pessoas e organizações” (FORNI, 2015, p. 43). Assim como Brandão, o pesquisador da UNB concorda que a reputação é construída ao longo dos anos e que vive em ameaça constante por se tratar de um capital precioso e intangível de uma corporação.

Reputação se constrói ao longo da vida, pela forma de agir dentro de princípios éticos e em respeito à coisa pública. É ativo difícil de mensurar, mas que os contribuintes acreditam deveria constituir o capital simbólico das autoridades, empresas e dos governos. (FORNI, 2015, p. 44).

Portanto, a imagem se forma na cabeça do público com base nos estímulos recebidos, sejam eles sensações e qualidades. Já a reputação é formada por juízos de caráter, opiniões, crenças e convicções.

O especialista em Gestão de Crises, Jonathan Body afirma “A reputação de uma organização existe em grande parte naquilo em que as pessoas acreditam a respeito dela.” (BODY apud FORNI, 2015, p. 129).

A imagem é transitória e a reputação se consolida ao longo dos anos. Fazendo uma metáfora, a imagem seria o *take* e a reputação, o filme inteiro. Ou seja, a reputação é a consolidação das diversas imagens. Uma organização se relaciona com vários segmentos – investidores, fornecedores, empregados e imprensa – e as percepções de cada um deles formam imagens que se consolidam ao longo dos anos. Isso cria a base que chamamos de reputação. (CASTRO ALMEIRA apud CARODOS & POLIDORO, 2012, p. 7).

Inúmeros fatores ajudam a contribuir na construção da imagem e da reputação, dessa forma uma empresa precisa somar suas ações com sua comunicação para reforçar essas duas características (FORNI, 2015, p. 47). Portanto, a comunicação tem um papel importante nesse momento, ela será guiada e suportada pela identidade da marca para construir uma imagem condizente a esta. Ou seja, a comunicação atua como elemento transformador e codificador da identidade em mensagem para o consumidor (VÁSQUEZ, 2007, p. 207). A comunicação de uma marca deve tentar materializar os aspectos da sua identidade para que o consumidor crie em sua mente a imagem da marca. Brandão resume ao dizer que cabe à comunicação a gestão da imagem/identidade da empresa (BRANDÃO, 2011, p. 172) Forni explicita que “o trabalho da comunicação toma uma dimensão extraordinária quando se trata de preservar, fortalecer e defender a reputação”, isso principalmente em momentos negativos. (FORNI, 2015, p. 47). “A reputação é um recurso muito frágil, que pode ser fácil e totalmente destruído” (THOMPSON apud FORNI, 2015, p. 47).

O pesquisador da UNB cita o processo conhecido como *reputing* (sem tradução para o português) que apresenta um esforço em alinhar a identidade (o que a empresa é), a comunicação (o que a empresa diz) e as ações (o que a empresa faz). Esse processo foi construído para desenhar e fortalecer as relações entre empresas e seu público (FORNI, 2015, p. 46). “A comunicação corporativa ou institucional, como é normalmente denominada, tem uma responsabilidade que lhe é exclusiva, a de construir e preservar o patrimônio intangível” (CARDOSO & POLIDORO, 2012, p.12).

Por conta de todas essas características, as marcas conseguem estabelecer relações com as pessoas, sejam elas seus consumidores ou seu público interno (no caso de uma

corporação). Isso pode ser percebido em marcas que apresentam uma identidade forte e uma comunicação condizente, o que ajuda o público a criar uma imagem de acordo com o que ela se propõe a ser. Ela consegue transmitir sensações com as quais o consumidor se identifica, ela representa algo que ele aspira ter ou ser. Klein afirma que “as corporações podem fabricar produtos, mas o que os consumidores compram são marcas.” (KLEIN, 2007, p.31).

Uma imagem negativa pode prejudicar a reputação da empresa. Nos próximos capítulos será apresentado um estudo de caso do porquê uma corporação pode ter sua imagem em crise. Uma crise de imagem, antes de tudo, é uma crise de confiança, de credibilidade, de reputação, já que “o que uma empresa vende não é um produto, mas uma marca e com ela uma série de associações.” (VÁSQUEZ, 2007, p. 211).

3. Crise de imagem de marca

O uso da palavra crise se tornou vulgarizada. Segundo Forni, crise é uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e exige pronta ação dos agentes responsáveis ou vítimas do fato negativo. Ela extrapola o controle e, muitas vezes, pode até afetar o negócio, a segurança, a reputação e a vida. (FORNI, 2015, p.4)

Um erro comum é encarar qualquer problema que as empresas enfrentam em sua existência como crise. Forni explica que um acontecimento negativo não significa necessariamente uma crise. Problemas diários e altos e baixos das corporações não podem ser chamados de crise. (FORNI, 2015, p. 5).

Há inúmeras definições de crise que de certa forma se complementam e constroem um grande conceito. Ian Mitroff define “uma crise é um evento que afeta ou tem potencial de afetar uma organização inteira” (MITROFF apud FORNI, 2015, p.7). O *Institute for Crisis Management* (ICM), dos EUA, traz um conceito de que crise é “uma ruptura significativa nos negócios que estimula uma extensa cobertura dos meios de comunicação” (apud FORNI, 2015, p.8). Já o pesquisador Viana diz que uma crise é um questionamento sobre os valores de uma empresa, sua segurança e funcionamento, ou mesmo sobre a necessidade de sua existência (VIANA, 2008, p. 181).

Dessa forma, crise pode ser definida como uma ruptura com a normalidade de uma corporação que pode atingir uma organização inteira resultando num questionamento dos valores de uma empresa, ameaçando seu negócio e arranhando sua imagem, tudo isso sendo acompanhado por uma extensa cobertura da mídia. “Crises têm o potencial de provocar instabilidade na gestão; ruptura com a normalidade; um certo *frenesi* na mídia ou desestabilizar os clientes” (FORNI, 2015, p. 159).

Assim como definir o que é crise, conceituar a origem de uma é muito difícil também. Forni explica que diversos institutos de pesquisas já mapearam os principais eventos e constataram uma concentração na maioria das crises graves de: a) danos à reputação, marca ou produtos; b) má gestão ou comportamento inadequado dos executivos; c) problemas causados por grupos de interesse ou ativistas (FORNI, 2015, p. 20). “Segundo o ICM, cerca de 80% das crises ocorrem por erros de gestão ou envolvimento de empregados” (FORNI, 2015, p. 16).

Há estudos que afirmam que as crises são surpresas, que não poderiam ser previstas, o que realmente pode acontecer. Porém, Forni contrapõe explicando que algumas crises são

evidentes e previsíveis, pois apresentam padrões e emitem sinais. A solução é criar mecanismos eficazes em detectar esses sinais e montar uma auditoria de vulnerabilidades que tem a função de prestar atenção a qualquer fonte tradicional de crise. Dessa maneira, é mais fácil detectar uma crise com antecedência e já estabelecer soluções antes que ela tome grandes proporções (FORNI, 2015, p. 30/31). O pesquisador complementa que a maioria das crises expostas na mídia nasce de problemas de má gestão, relacionados aos empregados, decisões erradas, falta de controle e erros de administração, portanto é uma sucessão de decisões erradas tomadas durante um tempo que mais cedo ou mais tarde culminariam em uma crise (FORNI, 2015, p. 20).

Corporação significa um grupo de indivíduos agindo como um todo, em outras palavras, como um “corpo corporativo”, enquanto governança denota os meios de controle das ações desse corpo corporativo. Problemas de governança já acabaram com muitas marcas fortes e estão no cerne de muitas crises que levaram empresas à liquidação. (FORNI, 2015, p. 93).

O acadêmico da UNB explica que alguns pesquisadores americanos acreditam que as crises nascem por meio de uma série de eventos pequenos e interligados (FORNI, 2015, p. 22). Essa conclusão é revista também por Mário Rosa, que afirma que “crises não começam subitamente, numa erupção. Excetuando-se as tragédias imprevisíveis ou as ações humanas incontroláveis, há estágios iniciais que, de forma gradativa, evoluem para uma crise.” (ROSA, 2001, p.155). E isso tudo acontece, pois as organizações não estão preparadas para lidar, evitar e se planejar para situações como esta.

Uma característica importante que ajuda a definir uma crise é que ela pode representar também um passivo de imagem, um arranhão na reputação. Para Forni, esse passivo é uma mancha na imagem das empresas, dos governos e pessoas e que, dependendo da dimensão, mesmo quando bem gerenciada, o impacto negativo pode ser tão grande que afeta definitivamente a reputação (FORNI, 2015, p. 7). Uma crise de imagem é um problema que qualquer empresa ou pessoa pode se deparar em algum momento de sua vida. Segundo Mário Rosa, a melhor definição de crise de imagem é que esta é constituída por um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenham laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação (ROSA, 2001, p. 21).

Quando a crise consegue afetar a imagem de uma empresa, ela é acompanhada por um clima de comoção e por uma ampla difusão de informações através dos veículos de comunicação. Mário Rosa afirma que ela não obedece a um traço de “normalidade” e explica

que sucesso, seriedade e ética são fatores que podem ajudar a evitar a ocorrência de uma crise de imagem, mas que não tornam a empresa imune a uma (ROSA, 2001, p. 20).

Conforme definido no capítulo anterior, a reputação é construída pelo receptor ao longo do tempo através de percepções. Essas percepções são mais importantes que fatos, o público as constrói através da emoção e não da razão (FORNI, 2015, p. 45). “Os valores associados a uma imagem às vezes são muito mais influentes do que os fatos objetivamente pertencentes a ela” (ROSA, 2001, p. 83). Dessa forma, a partir de valores diferentes, os mesmos fatos podem assumir significados novos, levando a construção de imagens diferentes. A percepção da opinião pública sobre como uma empresa gerencia um problema conta mais do que os fatos. (ROSA, 2001, p. 136).

Uma crise de imagem é revestida por um caráter simbólico. Mário Rosa afirma que é esse aspecto que contribui para tornar as crises localizadas em crises de larga extensão: o simbolismo extrapola o fato em si e o coloca como um fator próximo às pessoas, por sua semelhança (ROSA, 2001, p. 26).

As grandes crises são sempre simbólicas. Seu significado extrapola o fato em si e se associa a outro de maior relevância (...) nos momentos iniciais da crise, que as atitudes sejam igualmente simbólicas, que os parâmetros de ação e de posicionamento fiquem claramente estabelecidos. (ROSA, 2001, p. 162/163).

A imagem é formada pela percepção pública de uma determinada corporação e isso é construído não apenas pelos fatos, a “verdade”, mas também pelos valores condicionados a essa imagem. “A imagem e reputação de uma marca, de um produto ou de uma empresa são construídas com base em percepções. Nas crises, se não foram bem conduzidas, as percepções do público poderão ser extremamente negativas” (FORNI, 2015, p. 180). A partir do fator abstrato que caracteriza uma imagem, visto no capítulo anterior, Mário Rosa afirma que quando se lida com imagens públicas o importante é transmitir claramente os valores aos quais se está associando. Isso é importante antes da deflagração de uma crise e mais importante ainda durante a condução da mesma. “Saber conduzir as mensagens adequadas para atingir esse público é essencial antes que as crises de imagem aconteçam” (ROSA, 2001, p. 89). Mais à frente será mostrado o papel da comunicação na transmissão das mensagens adequadas.

Mário Rosa aponta que o grande fator diferenciador entre uma crise de imagem e outro tipo de crise qualquer é o seu agente provocador. Quando ela tem uma origem humana, isso torna o caso muito mais chamativo e perigoso (ROSA, 2001, p. 21). Ele cita Ian Mitroff, que explica:

Em contraste com os desastres naturais, sobre os quais frequentemente temos pouco controle, falhas humanas provocam crises em função de ações ou de inações impróprias. Em princípio, falhas humanas podem ser previstas e, exatamente por esse motivo, o público se sente escandalizado quando elas ocorrem. Teoricamente, podemos nos sentir ultrajados pela Mãe Natureza com a ocorrência de um terremoto ou tufão, mas não com a mesma intensidade que nós sentimos quando contemplamos uma explosão trágica, por exemplo, como a da aeronave espacial *Challenger*, que resultou na perda de sete vidas. (MITROFF apud ROSA, 2001, p. 21).

Isso significa que, partindo do princípio que falhas humanas podem ser evitadas, elas provocam muito mais alarde quando ocorrem.

Forni explicita que a maneira como as crises afetam a marca teria a ver com o sentimento do público em relação à organização ou à própria marca. “Indústrias de petróleo, químicas, siderúrgicas, fabricantes de arma, de bebidas alcoólicas ou empresas de tabaco não podem esperar numa crise terem a simpatia do público para o seu negócio.” (DEZENHALL & WEBER, apud FORNI, 2015, p. 29). Rosa ainda diz que uma crise de reputação pode ter sua raiz em denúncias de corrupção. (ROSA, 2001, p. 133). Essas duas características ajudarão a entender o estudo de caso que será apresentado nos próximos capítulos.

É importante ressaltar que nem toda crise pode se tornar uma crise de imagem, isso dependerá de como esta será gerenciada. “Os escândalos não necessariamente destroem a reputação e enfraquecem a confiança, mas eles têm a capacidade de fazer isso.” (THOMPSON apud FORNI 2015, p. 47). “É durante as crises que as organizações são recompensadas pela qualidade do capital de confiabilidade adquirido antes da crise”. (FORNI, 2015, p. 53). Portanto, uma crise pode significar tanto uma ameaça quanto uma oportunidade, isso dependerá da força da imagem e da reputação daquela empresa e como esta irá administrar a crise. (FORNI, 2015, p. 45).

3.1 Uma crise tipicamente brasileira

Rosa afirma que as crises de imagem brasileiras apresentam uma característica própria, que afeta no seu gerenciamento e resolução. (ROSA, 2001, p. 198).

Por meio de uma análise comparativa entre crises ocorridas nos Estados Unidos da América (país onde o assunto foi o mais pesquisado) e o Brasil, nota-se que as crises nesses dois países divergem a partir da origem do problema:

No Brasil, a grande maioria das crises se processa na zona de influência do Estado. Isso não significa culpar o Estado brasileiro pelas crises. É preciso observar que essa zona de influência do Estado não ocorre de uma forma única. Às vezes, é o Estado como protagonista que deflagra as crises de imagem. Seja através de CPIs (órgãos de investigação do poder legislativo),

seja através da crescente importância do Ministério Público, seja mesmo em decorrência de crises provocadas pelos governos ou por agências regulatórias (ROSA, 2001, p. 203).

O pesquisador complementa que, no Brasil, o Estado tem uma importância muito grande na economia, o que faz com que os interesses empresariais e econômicos fiquem mais concentrados e, de alguma forma, em algum momento, os econômicos acabem transitando pelas instâncias estatais (ROSA, 2001, p. 203).

O autor traz esse pensamento na obra “A Síndrome de Aquiles” e o retoma em 2012 nos últimos capítulos do livro “A Era do Escândalo”. Ele afirma que, em muitos casos de crises, o agente público e o agente privado andaram juntos. “Além de ocorrer na fronteira entre o Estado e a iniciativa privada, o escândalo brasileiro tem muitas vezes outra marca peculiar: o ponto detonador do processo situa-se dentro do aparato estatal” (ROSA, 2012, p. 486).

Essa natureza das crises brasileiras, explica outro processo que acontece no Brasil. Quando uma crise atinge governos e empresas públicas, há uma exploração política muito forte, na qual disputas internas são travadas em busca de espaço de pressão da oposição (FORNI, 2015, p. 57). “Reputação significa poder. E na disputa de poder, se a reputação de alguém é ameaçada ou atingida, os desafetos políticos aproveitam para ocupar espaço” (FORNI, 2015, p. 57).

Rosa complementa explicando que “em um país com renda concentrada e forte peso estatal como o Brasil, o Estado, direta ou indiretamente, é um grande balcão de oportunidades de negócios – lícitos e, às vezes, nem tanto” (ROSA, 2001, p. 206).

Essas características das crises tipicamente brasileiras são importantes para entender o caso Petrobras, que será descrito nos próximos capítulos. A mais importante estatal brasileira está vivendo uma de suas maiores crises de imagem e reputação devido a desvios de dinheiro e corrupção realizados pelo agente público em conjunto com o agente privado.

3.2 Comunicação de crise

Uma das consequências de uma crise, especialmente as mal administradas, é a alta exposição negativa na imprensa (FORNI, 2015, p. 55). Por conta disso, Rosa explica que “um dos maiores equívocos que se pode cometer quando uma grande crise eclode é o alvo querer retrair-se, evitando apresentar seus posicionamentos, suas explicações, sua defesa” (ROSA, 2001, p. 94).

A incapacidade de produzir ações e definir a linha de atuação já nos primeiros momentos das grandes crises acaba comprometendo a posição das instituições ou personagens que estão em seu epicentro, precipitando por vezes o desfecho da crise ou a forma como a opinião pública passará a enxergar a instituição afetada. Para quem está no centro de uma crise, perder a iniciativa logo que ela eclode pode significar a perda de todo o processo. (ROSA, 2001, p. 99).

Se a corporação não apresenta uma explicação imediata e convincente, a mídia e a opinião pública não “perdoam”, passam a criar sua própria versão para a situação, agravando mais ainda a crise. Quando se fala de opinião pública, essa não se restringe apenas ao consumidor final, mas também ao público interno. Outra consequência de uma crise é justamente a cobrança do público interno, os funcionários são sensíveis a qualquer notícia sobre a própria organização, além de a crise afetar a vida deles diretamente quanto ao emprego, futuro e expectativas de vida. Dessa forma, administrar a comunicação é um dos fatores principais para o sucesso ou o fracasso de uma empresa durante uma crise (FORNI, 2015, p. 55).

A comunicação de crise trata da reação de uma empresa ante a situação ocorrida. “A gestão de comunicação de crise, perpassa todas as fases de uma crise, sendo parte integrante desse processo, porque representa a resposta da organização à opinião pública, frente ao evento negativo” (FORNI, 2015, p. 66).

Em um momento de crise é importante que o gerenciamento tenha dois caminhos: um mais operacional, que reúne todas as ações necessárias para controlar os problemas e conter a crise; e o caminho da comunicação, que tem o papel importante de contar o que aconteceu para o público, sob a versão da corporação. (FORNI, 2015, p. 125). “Comunicação de crise é o ato de processar efetivamente as informações sobre um evento negativo, informar a opinião pública e tentar reduzir o impacto negativo” (FORNI, 2015, p. 125).

O autor explica que um plano de comunicação atualizado e em sintonia com a corporação pode ajudá-la a evitar uma possível mancha na imagem. (FORNI, 2015, p. 126). A comunicação pode contribuir para reduzir os danos e prejuízos, mas ela consegue fazer isso se for feita complementando o trabalho operacional. (FORNI, 2015, p. 130). “Saber integrar as duas mãos – o operacional e a comunicação – é o objetivo da boa gestão de crise” (FORNI, 2015, p. 182). Portanto, crises mal conduzidas podem repercutir na comunicação.

Gaudêncio Torquato, pesquisador da USP, explica que a comunicação sozinha não pode ser considerada a única solução para os problemas empresariais. Através de pesquisas por ele realizadas, percebe-se que muitos problemas que foram identificados como sendo de comunicação, na verdade eram de gestão. A gerência precisa da comunicação, mas não

atribuir somente a ela toda a função para resolução de um problema (TORQUATO, 2011, p. 66). Forni se mostra de acordo quando afirma que para muitos executivos enfrentar situações negativas, associadas a crises, está muito relacionado às relações com a mídia. Mas essa é uma função que transcende o pessoal da comunicação (FORNI, 2015, p. 116). Entretanto, é importante reforçar que “A comunicação pode não resolver a crise, mas ajuda na sustentação da imagem” (FORNI, 2015, p. 138). Dessa forma, a corporação pode errar de duas maneiras: ou concentrar seus esforços somente na comunicação e acreditar que sozinha ela resolve o problema, ou direcionar toda a energia em resolver a parte operacional de uma vez só e “esquecer” de apresentar argumentos sólidos como resposta à crise.

São rápidos em solucionar as questões do negócio ou sanar eventuais prejuízos materiais. Em alguns casos, são até ágeis demais em sumir com as pessoas envolvidas, principalmente nos grandes escândalos. Atacam a crise, mas esquecem as explicações sobre a crise. (FORNI, 2015, p. 214).

Além disso, Torquato faz uma distinção importante que deveria ser levada em consideração para o gerenciamento da comunicação de crise. Existe um conjunto de comunicação que se chama organizacional, que não pode ser entendida apenas como comunicação social. Esta última trata do conjunto de veículos tradicionais (jornais, revistas, TV, rádio, etc.) enquanto a organizacional abrange a comunicação administrativa (materiais de normas, instruções, ordens, etc.) e a comunicação gerencial, que abraça o núcleo das relações interpessoais. Essa diferenciação é importante para que se defina o tipo de comunicação certo para cada situação enfrentada por uma corporação. (TORQUATO, 2011, p. 67).

A visão correta sobre os limites de cada setor propicia o encontro de caminhos e soluções. Há apenas um imenso problema: o mercado ainda não entendeu isso. Os comunicadores brasileiros são defasados de cultura comunicacional sistêmica. (TORQUATO, 2011, p. 67).

Portanto, a comunicação não deve ser considerada como um fim em si mesma, mas como um sistema no qual é importante definir o que comunicar, para quem comunicar e como comunicar. (TORQUATO, 2011, p. 68). Isso leva a crer que nem todo esforço de comunicação de crise deve ser midiático, é necessário saber selecionar a melhor forma para se comunicar com o público interno, fornecedores, acionistas, comunidade em geral, etc.

Dessa forma, além de definir qual a comunicação correta, saber transmitir a mensagem adequada também é muito importante. Mário Rosa explica que estabelecer um compromisso firme e irredutível com a verdade é o autêntico divisor de águas na condução ou definição de qualquer plano de gerenciamento de crise. É a decisão estratégica crucial. Assumir um compromisso firme com a credibilidade da organização. (ROSA, 2001, p. 117). Para isso é

importante que a empresa olhe para si mesma, saiba quem ela é, a imagem que o público tem dela e qual é a sua missão. (ROSA, 2012, p. 118/123). Segundo Forni, não existe uma fórmula pronta para construir uma mensagem de crise, mas é preciso entender sobre a crise vivida e conhecer o público a quem a mensagem será direcionada. (FORNI, 2015, p. 138). Como essa mensagem será a resposta da empresa para a crise, esta tem o objetivo de mudar e até moldar as percepções das atribuições da crise que influenciam a maneira que o público enxerga a corporação durante o momento negativo. Essa mensagem precisa ser entendida como uma forma de comunicação persuasiva. (COOMBS & HOLLADAY apud FORNI, 2015, p. 211).

Definir a mensagem-chave e o meio é muito importante para que a comunicação de crise funcione. Essa mensagem deve ser construída com habilidade, para que a mídia não consiga alterar o seu significado. Geralmente, em uma situação de crise, um texto bem redigido e objetivo tem mais probabilidade de fazer o efeito correto do que uma mensagem divulgada no *YouTube*, por exemplo. (FORNI, 2015, p. 137). “A resposta legal de uma organização para uma ação judicial não é apropriada para um anúncio pago nos jornais” (BERNSTEIN apud FORNI, 2015, p. 137). O acadêmico da UNB complementa essa ideia ao explicitar que há uma tendência entre as grandes corporações em publicar notas pagas (anúncios publicitários) para se explicar durante um momento negativo que tem possibilidades altas de atingir a reputação da empresa. Forni questiona o uso dessa estratégia como forma de dar explicações sobre uma crise. “Fazer defesa ou explicar a crise com nota publicitária em geral é estratégia inócua e dispendiosa. As explicações de uma crise em nota paga têm baixa credibilidade e em geral são parciais” (FORNI, 2015, p. 193). Na visão do autor, essa estratégia faz sentido em casos extremos quando a empresa precisa dar uma explicação urgente e não tem espaço na mídia para isso (por exemplo, em casos de *recall*). Além disso, ele explica que a televisão, por exemplo, é uma mídia muito dispersiva, as pessoas não captam tudo que veem, a explicação para a crise não será guardada na memória do telespectador, pois ficará perdida no meio de todas as notícias e informações ali veiculadas. (FORNI, 2015, p. 139).

Leighton e Shelton explicam que a fórmula para quando a reputação está em jogo é comunicar a mensagem certa, na hora certa, para as pessoas certas. (LEIGHTON & SHELTON apud FORNI, 2015, p. 132). Rosa complementa explicando que é importante definir o público-alvo e qual a mídia correta para atingi-los. (ROSA, 2015, p. 141). “O tipo de crise determina quem são os interlocutores decisivos para vencer a batalha” (FORNI, 2015, p. 146). E lembrando que saber diferenciar a comunicação organizacional da comunicação

social e selecionar qual é melhor para cada tipo de situação é essencial para um bom gerenciamento de crise. (TORQUATO, 2011, p. 67).

Outro ponto importante durante a comunicação de uma crise é concentrar o fluxo de informação para evitar que diferenças de tom causem uma percepção de incerteza e discórdia. (ROSA, 2012, p. 139). Uma maneira de concentrar o fluxo de informação é elegendo um porta-voz, que precisa ser uma pessoa com credibilidade dentro e fora da empresa e que irá representar a “voz” e o “rosto” da corporação durante uma crise. (FORNI, 2015, p. 222). “A chave do sucesso na comunicação de crise é estabelecer a organização no centro da crise como a única fonte autorizada de informação sobre o que está acontecendo e o que está sendo feito sobre a crise” (REGESTER & LARKIN apud FORNI, 2015, p. 135).

Crises que envolvem governos e autoridade públicos apresentam às vezes uma tendência para minimizar ou esconder as irregularidades, por conta disso, muitas crises no âmbito público acabam mal (FORNI, 2015, p. 130). Partindo do princípio que a comunidade espera dos governos segurança, principalmente em momentos complicados, como guerras, catástrofes, epidemias e acidentes, quando a organização não conversa com seus *stakeholders*², por conta de uma falha nos seus sistemas de comunicação, um sentimento de insegurança assume o controle daquele público. (FORNI, 2015, p. 127).

Durante uma crise, a boa comunicação não precisa ser necessariamente feita apenas através de *press releases*³, noticiários e entrevistas coletivas. A comunicação considerada boa é aquela que necessita do diálogo direto entre os funcionários da empresa e os representantes do povo. “Uma boa comunicação não pode ser confundida com explicações obscuras feitas em linguagem técnica ou com as garantias dadas ao público por espertos consultores.” (SUSSKIND & FIELD apud FORNI, 2015, p. 195).

² Público estratégico que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria.

³ Comunicado feito por um indivíduo ou organização para a imprensa visando divulgar uma notícia ou um acontecimento de interesse pessoal, coletivo ou midiático.

4. A empresa Petrobras: sua história, identidade e imagem.

Para a análise do estudo de caso da campanha publicitária “Superação” da Petrobras, é preciso compreender um pouco sobre a história da empresa e como esta trabalha sua identidade de marca e posicionamento. Portanto, inicialmente, será feito um breve histórico sobre a corporação e como, com a comunicação, a empresa reforça a sua imagem. Além disso, em se tratando de crises, é interessante discorrer sobre os momentos negativos já vivenciados pela Petrobras ao longo de sua história e como alguns deles foram gerenciados.

4.1 Breve histórico

Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) é uma empresa de capital aberto (sociedade anônima), cujo acionista majoritário é o Governo do Brasil (União), se estabelecendo dessa forma como uma empresa estatal de economia mista. Sua sede fica localizada na cidade do Rio de Janeiro e opera atualmente em 25 países no segmento de energia, prioritariamente nas áreas de exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo, gás natural e seus derivados.⁴

No período após a Segunda Guerra Mundial, um forte debate sobre a melhor maneira de se explorar o petróleo foi instituído no Brasil. Tratava-se de um assunto delicado levando em consideração a conjuntura política da nação daquela época: o debate acabava esbarrando em esferas da soberania nacional, a importância dos recursos minerais estratégicos, a política de industrialização e, o mais marcante aspecto, os limites da atuação das empresas multinacionais no país. Dois grupos de posições antagônicas foram organizados para decidir sobre a exploração do petróleo em solo nacional: um grupo defendia a exploração através do setor privado, tanto nacional quanto estrangeiro, enquanto o outro grupo pretendia que existisse um monopólio estatal do petróleo brasileiro.⁵

Em 1946, através da Constituição decretada, foi regulamentado que a exploração de petróleo no país fosse estabelecida, permitindo assim a permanência de empresas estrangeiras no setor petrolífero. Em 1948, o presidente Eurico Gaspar Dutra, enviou ao Congresso Nacional do Brasil um anteprojeto do Estatuto do Petróleo que, se aprovado, permitiria a participação da iniciativa privada na indústria de combustíveis. Levando em consideração que, à época, não existiam no Brasil empresas nacionais com recursos financeiros e nem tecnologia necessária para esse tipo de negócio, esse anteprojeto foi barrado pelos chamados

⁴ Disponível em: <http://www.petrobras.com/pt/quem-somos/nossa-historia/> . Acessado em 28/12/2015.

⁵ Disponível em: <http://economia.terra.com.br/petrobras-completa-60-anos-confira-historia-da-empresa,8b46e81761e71410VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html> . Acessado em 28/12/2015.

“nacionalistas”. Foi alegada que a aprovação desse esboço corresponderia a entrega da exploração do petróleo brasileiro aos interesses das multinacionais, já que, naquela época a produção mundial de petróleo já era dominada por um oligopólio conhecido como “Sete Irmãs”, das quais cinco empresas eram norte-americanas.⁶ Buscando defender a opção do monopólio estatal do petróleo, um grande movimento popular foi organizado sob o mote “O petróleo é nosso!”, que trouxe com ele uma série de manifestações, como a produção de panfletos, livros, periódicos e artigos de revistas. Essa mobilização cresceu e conquistou intelectuais e figuras públicas, destaque para o escritor Monteiro Lobato, e instituições, como a União Nacional dos Estudantes (UNE). (CARVALHO JÚNIOR apud CONTE, 2010, p. 61).

A Petrobras foi instituída em 3 de outubro de 1953 pelo presidente da época, Getúlio Vargas, através da Lei 2.004, com o objetivo de executar as atividades do setor petrolífero no Brasil em nome da União, um papel decisivo na história do país. “O rápido aumento do consumo de combustíveis, causado pelo crescente desenvolvimento industrial e econômico e seus reflexos sócio-demográficos, sobretudo o início da veloz urbanização pela qual o país passou, apressou a aprovação de uma lei sobre o assunto.” (CONTE, 2010, p. 62). A criação da empresa veio também como resultado da campanha popular que conseguiu impedir a tramitação do anteprojeto do Estatuto do Petróleo no Congresso Nacional e pode-se atribuir a ela uma contribuição significativa para a aprovação da lei que instaurou a Petrobras. À nova empresa caberia executar as atividades do setor petrolífero no Brasil. Dessa forma, estava estabelecido o monopólio estatal de exploração de petróleo.⁷

A Petrobras, nesse contexto, somava-se à Companhia Siderúrgica Nacional, à Companhia do Vale do Rio Doce e à Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobrás) como parte fundamental de um pacote nacional de infraestrutura proposto pelo governo de Getúlio Vargas e que visava à manutenção e distribuição do abastecimento nacional de petróleo e seus derivados. (CONTE, 2010, p. 62).

Entretanto, a sua instalação só foi concluída em 1954, ao herdar do Conselho Nacional de Petróleo duas refinarias, Mataripe (BA) e Cubatão (SP). Em 10 de maio deste mesmo ano, a empresa começou a operar, com uma produção de 2.663 barris, equivalente a 1,7% do consumo nacional. Já em 1954, o petróleo e seus derivados da Petrobras já representam 54% do consumo de energia no país.⁸

A empresa começou enfrentando diversos desafios logo no início de sua criação, começando pelo Relatório Link, série de cartas escritas pelo geólogo norte-americano Walter

⁶ Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Petrobras> . Acessado em 18/01/2016.

⁷ Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Petrobras> . Acessado em 18/01/2016.

⁸ Disponível em: <http://www.petrobras.com/pt/quem-somos/nossa-historia/> . Acessado em 28/12/2015.

K. Link, na época alto funcionário da companhia, que fazia considerações sobre a geologia do petróleo no Brasil, reportando a impossibilidade de produção nas bacias terrestres brasileiras. O documento questionava a racionalidade do dispêndio de recursos em programas exploratórios audaciosos, mas insistia que tais conclusões estavam condicionadas pelo estágio tecnológico da geofísica e que sua melhoria poderia transformar o quadro, especialmente na exploração marítima. Coube aos técnicos brasileiros definirem os novos caminhos da exploração petrolífera no país. Os resultados de uma nova abordagem exploratória, que contou com a disposição efetiva dos técnicos em contradizer o veredicto do Relatório Link, apresentaram de início resultados positivos, com a descoberta de vários campos produtores no nordeste.⁹

Em 1995, durante o governo Fernando Henrique Cardoso, os primeiros passos que levaram à quebra do monopólio estatal no setor de petróleo foram tomados. Em maio daquele ano, a Comissão Especial do Petróleo da Câmara Federal aprovou o texto para flexibilizar o monopólio. A emenda constitucional só foi aprovada, em segundo turno, no dia 20 de junho daquele ano.¹⁰

Dois anos depois, em agosto de 1997, a Lei 9.478 foi promulgada, após a garantia dada pelo presidente do Senado, José Sarney, de que a Petrobras não seria privatizada. Essa lei reafirmava o monopólio da União sobre os depósitos de petróleo, gás natural e outros hidrocarbonetos fluidos, mas abria o mercado para outras empresas competirem com a Petrobras, de acordo com informações do Cpdoc.¹¹

A opção por uma empresa de economia mista deu-se a fim de garantir o aporte de recursos necessários para estabelecê-la em seus primórdios, bem como o subsequente desenvolvimento de suas numerosas subsidiárias. Porém, mesmo assim o Governo Federal mantinha o controle acionário. (CONTE, 2010, p. 63).

Independentemente da quebra do monopólio estatal, a Petrobras manteve a competitividade nos cenários interno e externo, a companhia continua a ser uma importante produtora de petróleo, com uma produção diária de mais de 2 milhões de barris. “Ela passou a trabalhar em um novo cenário de concorrência que exigiu uma reestruturação e adequação a novos objetivos e estratégias.” (CONTE, 2010, p. 66).

Por fim, uma maior atenção dispensada à segurança, meio-ambiente e saúde nos processos de planejamento e gerenciamento, bem como de valorização,

⁹ Disponível em: <http://www.petrobras.com/pt/quem-somos/nossa-historia/> . Acessado em 28/12/2015.

¹⁰ Disponível em: <http://economia.terra.com.br/petrobras-completa-60-anos-confira-historia-da-empresa,8b46e81761e71410VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html> . Acessado em 28/12/2015.

¹¹ Disponível em: <http://economia.terra.com.br/petrobras-completa-60-anos-confira-historia-da-empresa,8b46e81761e71410VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html> . Acessado em 28/12/2015.

desenvolvimento e retenção de mão-de-obra especializada, completaram a reestruturação necessária à Petrobras para se posicionar no novo ambiente competitivo. (CARRA apud CONTE, 2010, p. 67).

A multinacional é proprietária de refinarias, petroleiros e é uma grande distribuidora de derivados de petróleo. A Petrobras é líder mundial no desenvolvimento de tecnologia avançada para a exploração petrolífera em águas profundas e ultra profundas.¹²

Analisando a história da petroleira através desse breve histórico, é possível notar o sentimento nacionalista que ela construiu no país. É sob esse aspecto que sua comunicação trabalha. Interessante notar que a comunicação da Petrobras ao longo dos anos esteve associada aos momentos de crise. Anteriormente ela se posicionava como uma empresa mais fechada e não tinha intenção de falar e se expor, porém, com a quebra do monopólio e tendo que enfrentar um cenário mais competitivo no mercado, a organização precisou avançar no quesito comunicação. (ROSA, 2012, p. 345). Esta passou a apresentar uma postura mais agressiva e a associar fortemente o nacionalismo em seu discurso, tornando isso uma característica muito forte da marca e que será percebida na análise da campanha publicitária.

4.2 Identidade e imagem da empresa

O crescimento da Petrobras descrito no breve histórico acima foi acompanhado por um posicionamento identitário bem definido. A empresa carrega em seus valores e sentidos um conceito nacionalista e patriota, mesmo se tratando de uma corporação em constante expansão internacional. (CONTE, 2010, p. 68).

Conforme visto no primeiro capítulo, a identidade corporativa é constituída por características internas que permitem diferenciar as empresas entre si e ela pode ser definida com base na missão, visão e cultura corporativa (VÁSQUEZ, 2007, p. 204). Em uma breve pesquisa no site da Petrobras, é possível encontrar a maneira como a empresa se identifica: “nossas ações e negócios se orientam por valores que incentivam o desenvolvimento sustentável, a atuação integrada e a responsabilidade por resultados, cultivando a prontidão para mudanças e o espírito de empreender, inovar e superar desafios.”¹³

Como citado anteriormente, a identidade da marca se trata de uma combinação das suas características internas e externas. Portanto, os signos são criados e organizados para comunicar a identidade conceitual da marca. (VÁSQUEZ, 2007, p. 206). Logo, estes valores definidos pela Petrobras norteiam a forma como está irá se apresentar e será vista por seu

¹² Disponível em: <http://economia.terra.com.br/petrobras-completa-60-anos-confira-historia-da-empresa,8b46e81761e71410VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html>. Acessado em 28/12/2015.

¹³ Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/valores/>. Acessado em 18/01/2016.

público. Além disso, a história da empresa, nesse caso, acaba tendo um papel importante na construção da sua marca, a começar pelo próprio nome da empresa.

Mário Rosa, em seu livro “A Era do Escândalo”, explica o sentimento intenso que a Petrobras carrega: “o “Bras” significa Brasil e nisso não se mexe.” (ROSA, 2012, p. 345). Em 2000, o governo tentou alterar o nome da empresa para Petrobrax. O argumento utilizado foi que apresentaria uma pronúncia mais adequada à língua inglesa, visando melhorar o crescimento da estatal no mercado internacional. Foi alegado também que o novo nome ajudaria a expandir a atuação da petroleira na América Latina, buscando contornar a imagem imperialista que o Brasil apresenta sobre seus vizinhos. A reação política, no entanto, foi forte o suficiente para que Fernando Henrique, o então presidente da República na época, abandonasse a proposta.¹⁴

A identidade da empresa pode ser notada também na sua marca. A primeira logomarca da Petrobras (figura 1) foi criada em julho de 1958 e já começou estabelecendo padrões que foram mantidos por muito tempo, como o uso das cores verde e amarelo (CONTE, 2010, p. 68).

Figura 1: Primeira logomarca da Petrobras



Fonte: Disponível em: https://miltoncompolitica.files.wordpress.com/2015/02/primeiro-logo-da-petrobras-1363201810969_956x500.jpg . Acessado em 18/02/2016.

Este primeiro símbolo, de autoria de um funcionário da empresa, desenhista de mapas cartográficos, estabelecia relações diretas com o símbolo máximo da nação, a bandeira. Com design bastante simples, o logotipo reproduzia o losango amarelo do centro da bandeira nacional, com contorno verde e o nome da empresa escrito em azul em seu centro. (CONTE, 2010, p. 68).

¹⁴ Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Petrobras> acessado em 20/01/2016 . Acessado em 22/01/2016.

As formas e as cores selecionadas nesse primeiro momento representam o compromisso com os anseios nacionalistas do período da criação da petroleira. Em 1972, a marca sofre uma mudança e passa a utilizar a cor preta, para simplificar e modernizar a logomarca (figura 2). Novamente, a simbologia refletia um desejo do governo da época, que trazia uma proposta modernizante advinda dos militares. (CONTE, 2010, p. 69).

Figura 2: Segunda logomarca da Petrobras



Fonte: Disponível em: <https://fernandonogueiracosta.files.wordpress.com/2013/08/polc3adtica-energ3a9tica-no-brasil-a-questc3a3o-do-petroleo.pdf> . Acessado em 18/02/2016.

Quando na década de 1970 nasce a BR Distribuidora, empresa que congrega todos os postos de combustível existentes sob a marca Petrobras, o símbolo da petroleira sofre novamente uma mudança. Passa-se a utilizar o nome Petrobras com um traço sobreposto às letras “BR” (figura 3). (CONTE, 2010, p. 70). Em 1994, a empresa passou a tentar dissociar o seu nome da do seu sistema de distribuição (figura 4).

Figura 3: Terceira logomarca da Petrobras



Fonte: Disponível em: https://marca.petrobras.com.br/portal/marca/pt_br/conteudo-generico/download-de-marcas.htm . Acessado em 18/02/2016.

Figura 4: Atual logomarca da Petrobras



Fonte: Disponível em: https://marca.petrobras.com.br/portal/marca/pt_br/conteudo-generico/download-de-marcas.htm . Acessado em 18/02/2016.

O discurso imagético derivado das cores e formas do logo da Petrobras constitui-se em metáfora de símbolos que representam a soberania do país. Nessa lógica, são os dois discursos complementares e convergentes, já que propiciam uma leitura pontuada por valores que remetem ao orgulho da brasilidade, valores esses culturalmente disseminados e que a marca em questão se apropria, buscando adesão e internalização por parte daqueles a quem ela se dirige. (CARRIL apud CONTE, 2010, p. 71).

Citado no tópico anterior, Mário Rosa explica que no momento em que houve quebra do monopólio da Petrobras a comunicação da empresa teve que avançar para sobreviver em um cenário mais competitivo (ROSA, 2003, p. 345). Desde a década de 1970 a empresa passou a investir grandes montantes em publicidade e em ações envolvendo uma série de patrocínios esportivos, culturais, sociais e de sustentabilidade ambiental. O tema de sua comunicação acaba girando em torno de reforçar sua identificação com a brasilidade e a nação, suas próprias qualidades, festejar seus bons resultados e destacar a sua importância para o desenvolvimento econômico e tecnológico do Brasil. (CONTE, 2010, p. 72/73).

A associação entre a empresa e a brasilidade está calcada no apelo às características constitutivas da população: seu talento, sua determinação e criatividade. Baseia-se também no apelo a ícones inquestionáveis da nação, como as cores e formas da bandeira, o projeto de desenvolvimento soberano e as aspirações por progresso e modernidade. (CONTE, 2010, p. 74).

4.3 Momentos de crise já vividos

No capítulo anterior, definiu-se que crise é um problema que qualquer empresa ou pessoa pode se deparar em algum momento de sua vida (ROSA, 2001, p. 21). Portanto, como qualquer empresa, a Petrobras já enfrentou duras situações.

Uma dessas aconteceu em 18 de janeiro de 2000 quando um duto situado na cidade do Rio de Janeiro se rompeu e permitiu o vazamento de 1,3 milhão de litros de óleo na Baía de Guanabara. A empresa não estava preparada para lidar e não sabia como se comunicar frente

ao desastre natural que provocou. No ano seguinte, no dia 19 de março de 2001, a plataforma P-36 naufragou, matando onze funcionários. Porém, dessa vez, a corporação soube se posicionar melhor, com ações que conduziram a crise de uma maneira positiva que levou rapidamente para um desfecho menos negativo (ROSA, 2012, p. 327).

Mário Rosa em seu livro “A Era do Escândalo”, conta como foi a ação da empresa para lidar com o acidente da plataforma P-36, através de relatos de Irani Varela, que foi o porta-voz da Petrobras durante a tragédia e logo depois se tornou diretor de Meio Ambiente da companhia.

Empresa referência mundial na exploração de petróleo em águas profundas, a Petrobras é detentora de recordes seguidos na viagem exploratória rumo ao fundo do mar. A plataforma P-36 foi projetada com o objetivo de operar quatro vezes e meia mais que a capacidade humana, recebendo o título de maior plataforma marítima de exploração de petróleo na época. Ela apresentava 119 metros de altura, uma área de 112 metros de comprimento por 95 metros de largura e uma estrutura de 30 mil toneladas que alcançava 1.360 metros de profundidade. (ROSA, 2012, p. 327).

Essa plataforma foi instalada na bacia de Campos, no litoral fluminense, local onde repousam as maiores reservas de petróleo do Brasil, entrando em operação em maio de 2000. A partir dessa data, ela passou a ser responsável por responder por 6% da produção nacional. O incidente aconteceu em 15 março de 2001, quando explosões danificaram uma das estruturas que seguravam a P-36 e, ao longo de cinco dias, a plataforma foi sendo engolida pelo mar, matando 11 petroleiros dos 186 embarcados. (ROSA, 2012, p. 328).

A situação toda foi enxergada como um acidente, uma fatalidade que não foi fruto de negligência ou falta de competência técnica. A credibilidade que a Petrobras conquistou ao longo dos seus 50 anos de história (a época) permitiu que a crise não afetasse sua imagem e reputação e, por conta disso, não associaram o ocorrido à causa humana. Como visto no capítulo anterior, crises provocadas por fatalidades não ligadas ao homem apresentam uma facilidade maior em serem gerenciadas, claro se as decisões corretas foram tomadas. Tratando-se de um acidente sem uma causa humana e envolvendo mortes, a notícia despertou interesse da mídia nacional e internacional. A empresa precisou se movimentar rapidamente para prestar sua homenagem às famílias das vítimas e explicar o incidente ao público, buscando evitar que essa notícia manchasse a sua imagem. “Considerada a maior e melhor companhia do ramo de tecnologia de águas profundas, tinha diante de si a espinhosa missão de explicar um acidente grave justamente em sua maior e mais moderna plataforma.” (ROSA, 2012, p. 329).

A tragédia envolveu diversas vertentes que poderiam piorar o cenário da crise: a) prejuízo de US\$ 354 milhões, equivalente a R\$ 1 bilhão na época, de uma estrutura engolida pelo mar; b) impacto imediato na produção, o país precisou voltar a importar petróleo por um período; c) alvoroço no mercado de ações; d) desastre ecológico, vazamento de óleo dos poços ligados a P-36; e) e, o pior de todos os alvoroços causados pelo acidente: a perda de vidas humanas. A empresa conseguiu contornar todas as vertentes que afligiam sua imagem: através de uma intervenção rápida e eficiente nos negócios, as ações já tinham voltado ao normal e a empresa continuou com suas operações para tentar evitar um prejuízo na produção. Para o perigo do desastre ambiental, foram deslocados para a bacia de Campos 26 navios e 32 mil metros de barreiras de contenção e o fato de o fluxo dos poços ter sido interrompido logo após as explosões ajudou a evitar uma tragédia maior. Quanto às vítimas, a empresa prestou dor de luto aos familiares, o presidente da companhia visitou as famílias e, como não foi possível resgatar os corpos, a Petrobras organizou uma cerimônia fúnebre em alto mar, os familiares das vítimas sobrevoaram a plataforma e jogaram pétalas de rosas. A empresa também passou a arcar com todos os gastos de educação dos filhos das vítimas da P-36. (ROSA, 2012, p. 330/332).

Pontos positivos que nortearam a ação da Petrobras durante essa crise e foram responsáveis por trazer um retorno bom:

- 1) A empresa buscou se adiantar em relação à mídia, disponibilizando aos jornalistas o maior número possível de dados em menos tempo possível.
- 2) Distribuiu as imagens da plataforma antes e depois do afundamento, visando uma postura de transparência e parceria com a mídia.
- 3) Preocupou-se com o público interno, mantendo os funcionários bem informados, promovendo reuniões para dar explicações sobre o acidente.

O afundamento da plataforma P-36 se enquadra num tipo específico de desafio, no que diz respeito à comunicação de crise: a condução de uma tragédia ou de desastre com feridos ou mortos ou devastação do meio ambiente. (ROSA, 2012, p. 353)

Embora as grandes tragédias possam parecer a fonte de maior pandemônio corporativo, do ponto de vista estatístico, as tragédias para a imagem de líderes e organizações costumam acontecer dentro das quatro paredes dos escritórios e não nos depósitos de matéria-prima tóxica ou explosiva. (ROSA, 2012, p. 357). Partindo desse princípio, será analisada a grande crise atual vivida pela Petrobras.

4.4 Crise atual

Em março de 2014, a Polícia Federal iniciou a operação Lava Jato, que desmantelou o esquema de desvios de recursos públicos na Petrobras. A operação começou apurando o esquema de corrupção na Petrobras, relativo a desvio e lavagem de dinheiro envolvendo diretores da estatal, grandes empreiteiras e políticos. A operação recebeu esse nome, pois um dos grupos envolvidos fazia uso de uma rede de lavanderias e postos de combustíveis para movimentar o dinheiro ilícito.¹⁵

Segundo a Polícia Federal, a empresa contratava empreiteiras por licitações fraudadas. As empreiteiras combinavam entre si qual delas seria a vencedora da licitação e superfaturavam o valor da compra. Parte desse dinheiro “a mais” era desviado para pagar propinas a diretores da estatal, que, em troca, aprovavam os contratos superfaturados. Esse repasse era realizado para o doleiro Alberto Youssef, que distribuía o suborno. De acordo com a investigação da PF, não só diretores da corporação, indicados pelos partidos políticos, estavam envolvidos, mas também políticos do PMDB, PP e PT.¹⁶ “Estima-se entre R\$ 4 a 10 bilhões o montante desviado. Já é considerado o maior escândalo de corrupção da história do Brasil.” (FORNI, 2015, p. 83).

Até março de 2015, quando o Supremo Tribunal Federal (STF) autorizou a abertura de inquérito contra 50 pessoas, sendo 34 parlamentares, a investigação já tinha levado à prisão 64 acusados, entre os quais diretores e empregados da Petrobras. Alguns concordaram em fazer delação premiada, entre eles o doleiro Alberto Youssef, o ex-diretor de abastecimento da Petrobras, Paulo Roberto Costa, um gerente e intermediários dessa fraude. (FORNI, 2015, p. 83).

A extensão da crise atingiu a reputação da petroleira, a ponto de ela não conseguir publicar os balanços de 2014. O balanço do terceiro trimestre de 2014, que deveria ter sido divulgado em novembro daquele ano, foi adiado duas vezes devido às investigações. Ele será liberado somente em 28 de janeiro de 2015, porém com resultados sem revisão e aprovação de auditores independentes e sem incluir perdas relacionadas às denúncias de corrupção. O mercado desconfiou, o que fez as ações despencarem na Bolsa.¹⁷

¹⁵ Disponível em: <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2015/02/05/quer-entender-o-que-acontece-na-petrobras-veja-este-resumo.htm> . Acessado em 26/01/2016.

¹⁶ Disponível em: <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2015/02/05/quer-entender-o-que-acontece-na-petrobras-veja-este-resumo.htm> . Acessado em 26/01/2016.

¹⁷ Disponível em: <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2015/02/05/quer-entender-o-que-acontece-na-petrobras-veja-este-resumo.htm> . Acessado em 26/01/2016.

Durante um ano de apurações, além dos políticos citados como beneficiários do esquema, dirigentes de grandes construtoras e outros operadores também acabaram presos. Entre os negócios suspeitos de fazerem parte do esquema de corrupção, estão a compra de uma Refinaria em Pasadena, EUA; a construção da refinaria Abreu e Lima, em Pernambuco e do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro – Comperj. Os delatores confessaram possuir milhões de dólares no exterior, fruto das propinas recebidas, valor que o Ministério Público tenta repatriar. (FORNI, 2015, p. 83).

A estimativa da PF é que o esquema tenha desviado mais de R\$ 10 bilhões, mas o prejuízo total da empresa, incluindo investimentos errados por causa da corrupção, pode ser bem maior. A ex-diretora da Petrobras, Graça Foster, que renunciou ao cargo em 2014, apresentou contas ao conselho de administração que apontavam perdas de R\$ 88,6 bilhões de ativos da companhia.¹⁸

Durante a apuração das investigações, a pressão sobre o Palácio do Planalto aumentou, uma vez que a Petrobras sempre esteve sob controle da presidente Dilma Roussef. Ela comandou o Conselho de Administração da empresa no governo Lula. O governo foi lento em dar sinal de solução da crise para o mercado, só demitindo a diretoria após muita pressão, quase um ano depois do início do escândalo. Os efeitos dessa crise nos negócios e na reputação da Petrobras e do país são incalculáveis. A empresa perdeu R\$ 150 bilhões em valor de mercado, em cinco meses, derretendo o valor das ações e prejudicando milhares de acionistas. A Petrobras perdeu o grau de investimento no início de 2015. (FORNI, 2015, p. 83).

Além de consequências para a empresa, a população brasileira acabou sofrendo consequências diretas por conta da corrupção e investigação dos desvios. Ao acusar criminalmente os gestores das maiores empreiteiras do Brasil, as investigações acabaram limitando o ritmo de atividade de negócios em geral, e da construção civil em particular, reforçando o desemprego.¹⁹

A crise descrita vivida pela Petrobras atualmente é advinda de denúncias de corrupção e de uma investigação que conseguiu comprovar que atitudes não éticas foram tomadas pela diretoria da companhia. Essa crise foi deflagrada pelos próprios funcionários de alto cargo da empresa e ainda apresenta um fator diferenciador apresentado por Rosa anteriormente: ela tem origem humana. Partindo do princípio de que falhas humanas podem ser evitadas, geralmente elas provocam muito mais alarde quando ocorrem (ROSA, 2001, p. 21).

¹⁸ Disponível em: <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2015/02/05/quer-entender-o-que-acontece-na-petrobras-veja-este-resumo.htm> . Acessado em 26/01/2016.

¹⁹ Disponível em: <http://www.cartacapital.com.br/blogs/outras-palavras/petrobras-as-causas-da-crise-alem-da-lava-jato-305.html> . Acessado em 25/01/2016.

Além disso, a crise da Petrobras apresenta uma característica própria das crises de imagem brasileiras, conforme explicado anteriormente, a maioria das crises no Brasil acontece na zona de ação do Estado, na qual ele pode ter sido o protagonista na deflagração da crise (ROSA, 2001, p. 203). Já que na economia brasileira, o Estado tem uma importância grande, os interesses empresariais e econômicos ficam concentrados e acabam circulando pelas instâncias estatais.

Esse tipo de crise que atinge governos e empresas públicas traz consigo uma exploração política muito forte, na qual disputas internas são travadas em busca de espaço de pressão da oposição (FORNI, 2015, p. 57). O resultado dessa crise foi uma mancha na imagem tanto da empresa quanto do governo, e os partidos de oposição se aproveitam desse momento negativo para buscarem o seu espaço. “Reputação significa poder. E na disputa de poder, se a reputação de alguém é ameaçada ou atingida, os desafetos políticos aproveitam para ocupar espaço” (FORNI, 2015, p. 57).

Por mais explicações que a estatal preste, fica difícil justificar porque os controles eram tão frágeis. O que faziam a auditoria e a área de *compliance*²⁰ da empresa, enquanto os diretores desviavam bilhões de reais? O caso Petrobras, que afetou a imagem do país no exterior, serve de alerta sobre o malefício do aparelhamento de empresas públicas. Sem argumentos plausíveis para explicar o escândalo, a comunicação da Petrobras limitou-se durante o período em divulgar notas burocráticas. (FORNI, 2015, p. 83).

²⁰ Conjunto de disciplinas para fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da instituição ou empresa.

5. Análise da campanha publicitária “Superação”

No dia 26 de janeiro de 2015 entrou no ar, na televisão, em rede nacional, o filme de um minuto da campanha “Superação” da Petrobras, criada pela agência de publicidade NBS, na época uma das três agências de propaganda que detinha a conta da estatal (vídeo 1). A campanha foi planejada para tentar reverter os danos da imagem da empresa devido aos escândalos de corrupção e começou a ser pensada em novembro de 2014, mesma época em que presidentes de empreiteiras e um ex-diretor da estatal foram presos pela Polícia Federal.²¹ O filme foi planejado para veicular durante três meses.

A campanha buscou associar a história da Petrobras, marcada por muitos obstáculos desde a fundação da empresa, com a palavra “superação”. A Petrobras, independente de todos os problemas que vivenciou ao longo de 61 anos, se posiciona como uma corporação que sempre conseguiu superar tudo e se consolidar como a maior estatal brasileira. Dessa forma, a campanha coloca a questão da corrupção como um dos tantos obstáculos enfrentados pela petroleira ao longo de sua existência²².

O filme reforça a linguagem ufanista amplamente utilizada pela Petrobras em seu discurso publicitário. Nesse caso específico, o vídeo utiliza-se de imagens aéreas de plataformas, focando mais na capacidade técnica da empresa do que na figura das pessoas que fazem parte dela. Nos primeiros 24 segundos do filme, a locução mostra a associação com a história da empresa: “Superação. Desde o começo a nossa história está repleta desta palavra. Lá atrás, quando diziam que não existia petróleo no Brasil, a nossa gente mostrou pro mundo que ele existia sim e que era nosso. Década após década, desafio após desafio, seguimos em frente.”²³

O discurso do locutor está na primeira pessoa do plural, buscando com isso estabelecer uma relação de coletivo, já que a Petrobras é uma empresa pública e todos os brasileiros ajudam a construí-la de alguma forma. Dessa maneira, a campanha consegue aproximar o telespectador da mensagem, pois o coloca como parte importante da construção da empresa. O filme é acompanhado por uma música em tom épico e dramático e cartelas que dão destaque às palavras mais importantes do discurso do locutor.

²¹ Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2015/02/1585779-petrobras-recorre-a-publicidade-para-tentar-melhorar-imagem.shtml> . Acessado em 03/02/2016.

²² Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2015/02/1585779-petrobras-recorre-a-publicidade-para-tentar-melhorar-imagem.shtml> . Acessado em 03/02/2016.

²³ Transcrição do áudio. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IYk8rCAOOzQ>

A mensagem não fala explicitamente sobre os desvios de dinheiro e da corrupção, mas a interpretação do texto permite entender que é sobre isso que o vídeo está se referindo: “Hoje os desafios são outros, por isso estamos aprimorando a governança e a conformidade na gestão. Seja qual for o desafio, a nossa melhor resposta sempre será aquela palavra que nos acompanha desde o começo: Superação.”.²⁴ Uma explicação para a sutileza da mensagem ao não falar tão abertamente sobre a crise da companhia é o fato de que a Petrobras não queria associar a campanha publicitária com o escândalo. À época, a empresa lançou uma nota explicando que todo ano faz uma grande campanha institucional para divulgar os desafios do ano, não relacionando a “Superação” aos escândalos de corrupção²⁵.

Apesar dessa nota, foi de conhecimento de todos e da mídia que o filme publicitário foi uma das estratégias de comunicação escolhidas pela empresa para se posicionar diante da comunidade em geral e tentar melhorar a imagem comprometida pelo esquema de desvios.

Em março de 2015, um processo foi aberto no Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (Conar) após uma denúncia do deputado federal José Carlos Aleluia, do Partido Democratas. O parlamentar pedia a suspensão do filme publicitário argumentando que a campanha promove uma “proposital confusão” ao querer relacionar a descoberta dos primeiros poços de petróleo e o pré-sal com as consequências da operação Lava Jato na empresa. Ao tratar o escândalo de corrupção como um exemplo de desafio a ser superado, o deputado afirma que: “Não é desafio, são atos ilícitos que demandam rigorosa apuração e punição dos envolvidos”.²⁶ Num primeiro momento, o Conar determinou que a Petrobras alterasse a propaganda, evitando trazer essa confusão no texto do locutor.²⁷ A estatal manteve a campanha no ar sem alterações e, no dia 23 de março, após análise concluída pelo Conar quanto à denúncia, foi definida a suspensão da veiculação do filme publicitário.²⁸

²⁴ Transcrição do áudio. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=IYk8rCAOOzQ>

²⁵ Disponível em: <http://politica.estadao.com.br/noticias/geral%2csuperacao-vira-slogan-em-propaganda-da-petrobras%2c1629127> . Acessado em 03/02/2016.

²⁶ Disponível em:

<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,petrobrastiradoarcampanhaparamelhorarimagem,16575602/2> . Acessado em 25/03/2015.

²⁷ Disponível em:

<http://g1.globo.com/economia/midiaemarketing/noticia/2015/03/conardeterminaquepetrobrasalterepropagandasobresuperacao.html> 6/11 acessado em 25/03/2015.

²⁸ Disponível em:

<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,petrobrastiradoarcampanhaparamelhorarimagem,16575602/2> . Acessado em 25/03/2015.

A denúncia no Conar por parte de um parlamentar exemplifica a característica de uma crise de imagem brasileira descrita por Forni. Quando uma crise atinge governos e empresas públicas, há uma exploração política muito forte, na qual disputas internas são travadas em busca de espaço de pressão da oposição: “Reputação significa poder. E na disputa de poder, se a reputação de alguém é ameaçada ou atingida, os desafetos políticos aproveitam para ocupar espaço” (FORNI, 2015, p. 57).

5.1 Analisando a estratégia escolhida

Conforme visto anteriormente, Forni define que a comunicação de crise é a reação de uma empresa ante a situação ocorrida, pois ela representa a resposta de uma corporação à opinião pública, frente ao evento negativo. (FORNI, 2015, p. 66). A Petrobras não se utilizou apenas de uma campanha publicitária para prestar contas à sociedade quanto à crise que vive. Coletivas de imprensa, um *hotsite* e *press releases* foram realizados, porém o filme descrito acima foi uma das estratégias escolhida para se posicionar perante o grande público sobre as denúncias de corrupção da estatal.

Segundo Forni, não existe uma fórmula pronta para construir uma mensagem de crise, mas é preciso entender sobre a crise vivida e conhecer o público a quem a mensagem será direcionada. (FORNI, 2015, p. 138). Portanto, é importante saber definir a comunicação correta e a mensagem adequada aos diferentes públicos da organização.

Nos capítulos anteriores, viu-se que para gerenciar uma crise é necessário percorrer dois caminhos: um mais operacional, que reúne todas as ações necessárias para controlar os problemas e conter a crise; e o caminho da comunicação, que tem o papel importante de contar e informar o que aconteceu para o público, sob a versão da empresa, procurando reduzir o impacto negativo na imagem. (FORNI, 2015, p. 125). Com Torquato foi possível entender que não se pode enxergar a comunicação como a única solução para os problemas empresariais, principalmente quando o problema enfrentado por uma organização é de gestão, como é o caso da Petrobras. Além disso, ao definir a comunicação correta, deve-se saber diferenciar os tipos de comunicação. A comunicação social é o conjunto de veículos tradicionais (jornais, revistas, TV, rádio, etc.) enquanto a organizacional abrange a comunicação administrativa (materiais de normas, instruções, ordens, etc.) e a comunicação gerencial. (TORQUATO, 2011, p. 67). A Petrobras acabou selecionando a comunicação social e o meio escolhido foi a televisão, considerado muito dispersivo por Forni, pois nele as pessoas não captam tudo que veem; a explicação para a crise não será guardada na memória do telespectador, pois ficará perdida no meio de todas as notícias e informações ali

veiculadas. (FORNI, 2015, p. 139). Importante ter em mente que nem todo esforço de comunicação de crise deve ser midiático.

Quanto à mensagem, ela deve ser construída com habilidade, um texto bem redigido e objetivo tem mais probabilidade de fazer o efeito correto do que uma mensagem divulgada no YouTube, por exemplo. (FORNI, 2015, p. 137). Além disso, para Rosa, estabelecer um compromisso firme e irredutível com a verdade é o autêntico divisor de águas na condução ou definição de qualquer plano de gerenciamento de crise (ROSA, 2001, p. 117). Para isso é importante que a empresa olhe para si mesma, saiba quem ela é, a imagem que o público tem dela e qual é a sua missão. (ROSA, 2012, p. 118-123).

Conforme visto ao longo deste trabalho, a imagem corporativa significa a construção de um conceito, por parte do público, a respeito de uma empresa, processo o qual vão influenciar as percepções, os valores, sensações e julgamentos desse público. (BRANDÃO, 2011, p. 170). Segundo Brandão, esta imagem é compreendida e compartilhada conscientemente pelos funcionários e colaboradores e que se expressa não só nos signos e símbolos visíveis da empresa, mas também no estilo de gestão e na aura empresarial pública vinda da comunicação e do marketing e que recobre toda a empresa, exala seus valores, seus princípios e sua filosofia. (BRANDÃO, 2011, p. 172). . “O público tem uma percepção da imagem a partir de valores e não somente de fatos. Os valores designam significado para os fatos.” (ROSA, 2001, p.85). Como a resposta da empresa para a crise tem o objetivo de mudar e até moldar as percepções que influenciaram a maneira que o público enxerga a corporação, a mensagem precisa ser entendida como uma forma de comunicação persuasiva. (COOMBS & HOLLADAY apud FORNI, 2015, p. 211).

A crise atual da Petrobras apresenta características particulares de crises provocadas por erros de gestão da diretoria da própria empresa. No caso da estatal, ainda há um adendo de ser uma empresa pública, portanto o ponto detonador da crise veio de uma associação com a imagem do próprio Estado. Por conta disso, a imagem e a reputação da empresa acabaram sofrendo, pois independente da forma como esta se posiciona diante do público, a percepção do fato do escândalo de corrupção em uma corporação que sempre causou orgulho para a nação afetou a forma como o público passou a enxergá-la. Portanto, para a condução da comunicação durante esse tipo de crise se tem um desafio muito grande, pois segundo Rosa, é importante saber transmitir claramente os valores aos quais a empresa se associa, porém, nesse caso, a estatal tem influência de fatores externos que atrapalham o público a compreender e aceitar os símbolos que a organização está tentando reforçar ou mudar. (ROSA, 2001, p.90)

A mensagem transmitida por “Superação” acabou sendo incipiente, não se utilizou de argumentos sólidos para informar sobre a crise, não foi direta ao tema do escândalo da corrupção e foi transmitida em um meio dispersivo. Importante ressaltar que, já que a crise vivida pela Petrobras envolve o governo, o setor privado e o público, não é recomendável minimizar ou esconder as irregularidades. Partindo do princípio de que a comunidade espera dos governos segurança, quando a organização não conversa com seus *stakeholders*, por conta de uma falha nos seus sistemas de comunicação, um sentimento de insegurança assume o controle daquele público. (FORNI, 2015, p. 127). A mensagem deveria ter sido mais clara e munida de mais argumentos, já que a comunicação considerada boa é aquela que necessita do diálogo direto. “Uma boa comunicação não pode ser confundida com explicações obscuras feitas em linguagem técnica ou com as garantias dadas ao público por espertos consultores.” (SUSSKIND & FIELD apud FORNI, 2015, p. 195).

Por fim, a estratégia escolhida de divulgar a mensagem através da publicidade explicita uma tendência apontada por Forni. As grandes corporações utilizam de notas pagas (anúncios publicitários) para se explicar durante um momento negativo que tem possibilidades altas de atingir a reputação da empresa. O acadêmico questiona o uso dessa estratégia como forma de dar explicações sobre uma crise. “Fazer defesa ou explicar a crise com nota publicitária em geral é estratégia inócua e dispendiosa. As explicações de uma crise em nota paga têm baixa credibilidade e em geral são parciais” (FORNI, 2015, p. 193). Outros autores concordam com Forni, como Bernstein que afirma que: “A resposta legal de uma organização para uma ação judicial não é apropriada para um anúncio pago nos jornais” (BERNSTEIN apud FORNI, 2015, p. 137).

É importante ressaltar que após a retirada da campanha do ar pelo Conar, a Petrobras continuou se preocupando em debater internamente maneiras de estabelecer uma comunicação de crise. A autora deste trabalho teve contato com alguns dos debates ocorridos internamente em uma das agências de publicidade que atendia a estatal. Realmente, um consenso vigorou de que o filme “Superação” não poderia ter sozinho toda a responsabilidade de dar explicações sobre a crise e as ações que seriam tomadas para acabar com o problema e melhorar a imagem da empresa. A Petrobras na época convocou suas três agências e pediu que elaborassem uma nova estratégia comunicativa, e, se possível, mantendo ainda o guarda-chuva “Superação”. Muitas reuniões foram realizadas, o planejamento se baseou em crises de outras empresas para tentar trilhar uma estratégia que pudesse ser mais assertiva. A ideia era que toda e qualquer comunicação da empresa estivesse integrada com o mesmo discurso, para que não ocorresse novamente que somente uma ação específica (como um filme, por

exemplo) ficasse com toda a responsabilidade de retomar a imagem da empresa. Infelizmente, não conseguiu-se fechar e aprovar um caminho estratégico específico para a comunicação de crise. Em 2015, a Petrobras decidiu não lançar mais nenhuma campanha institucional que toca-se no assunto da crise. Provavelmente, a estratégia que a área de comunicação e marketing da empresa achou melhor foi de não se pronunciar mais sobre a crise, pelo menos em sua comunicação publicitária.

6. Considerações finais

A comunicação é um dos fatores principais na estratégia de gerenciamento de crises de imagem. Ela tem o papel de levar ao conhecimento dos diversos públicos a reação de uma empresa ante o momento negativo e deve ser parte integrante de todas as fases da crise, pois esta veiculará as explicações da corporação sobre o evento e suas ações para tentar minimizar o problema. Apresentando um plano de comunicação forte e em convergência com os valores da empresa, é possível evitar ou melhorar o dano ocorrido com a imagem.

Entretanto, é importante ter em mente que a comunicação não é um fim em si mesma, ou seja, a comunicação deve andar em sintonia com as demais ações operacionais de uma empresa. Os esforços para se recuperar a imagem durante e após uma crise devem participar de um conjunto de ações tanto operacionais quanto comunicacionais, saber integrar as duas é o que caracteriza uma boa gestão de crise. Infelizmente, algumas empresas encaram que seus problemas, muitas vezes provocados por erros de gestão, deverão ser resolvidos com a comunicação.

De qualquer forma, a comunicação pode não resolver a crise como um todo, mas ela ajuda a sustentar a imagem. Partindo desse princípio, é necessário saber escolher o conjunto comunicacional correto para cada tipo de situação. Ter essa diferenciação em mente é muito importante, pois nem todo esforço de comunicação deve ser necessariamente midiático, até porque os meios tradicionais costumam ser considerados muito dispersivos. Essa escolha deverá estar pautada na melhor forma de se comunicar com cada tipo de público: público interno, fornecedores, acionistas, comunidade em geral, etc.

A partir do estudo realizado, ficou evidente que dependendo do momento negativo, fazer uso de anúncios publicitários não é a melhor maneira para dar explicações sobre uma crise. Geralmente, utilizar notas pagas é uma estratégia inócua, parcial e que não passa credibilidade, pois o público já apresenta uma resistência em acreditar em propagandas no geral. A autora reconhece que este trabalho é uma introdução sobre a questão da escolha de uma nota paga como estratégia. Em outro momento, seria interessante se aprofundar nessa problemática para se discutir sobre o uso da publicidade para a prestação de contas por parte de uma empresa durante um período de crise.

A campanha publicitária escolhida pela Petrobras para tentar melhorar a sua imagem foi no sentido oposto de todas as recomendações abordadas ao longo deste trabalho. Primeiro, a campanha escolheu uma nota paga para dar explicações sobre a crise; segundo, utilizou-se de um meio dispersivo, que é a televisão, para passar uma mensagem importante; terceiro, a mensagem passada não foi tratada com transparência, o erro não foi reconhecido e admitido e

as ações propostas para tentar sanar o problema foram apresentadas breve e superficialmente. Entende-se que o objetivo era conversar com o público brasileiro em geral, porém a campanha acabou sendo parcial e superficial para tratar de um assunto tão sério. Além disso, o filme não foi acompanhado de outras ações que convergissem com a mensagem e lhe dessem sustentação. Acabaram conferindo muita responsabilidade para retomar a imagem da empresa a um filme publicitário de um minuto.

Ao longo do trabalho, chegou-se a conclusão de que, assim como o meio, a definição da mensagem adequada também é muito importante. É necessário estabelecer um compromisso com a verdade, com os valores e signos daquela empresa. Para isso é importante que a empresa olhe para si mesma, saiba quem ela é, a imagem que o público tem dela e qual é a sua missão. Isso só será feito com maestria se a empresa entender sobre a crise que está vivendo, conhecer os seus diversos públicos aos quais se destina a mensagem e souber qual é a sua identidade e qual imagem a opinião pública tem dela. A mensagem será a resposta da empresa para a crise, esta tem o objetivo de mudar e até moldar as percepções das atribuições da crise que influenciam a maneira com que o público enxerga a corporação durante o momento negativo. Essa mensagem precisa ser entendida como uma forma de comunicação persuasiva, portanto tem que ser construída com habilidade, para que a mídia não consiga alterar o seu significado. A mensagem transmitida por “Superação” acabou sendo incipiente, não se utilizou de argumentos sólidos para informar sobre a crise e as ações que seriam tomadas e não foi direta ao tema do escândalo da corrupção.

O filme conseguiu reforçar a linguagem ufanista normalmente utilizada pela Petrobras em seu discurso publicitário e propôs uma conversa com o telespectador ao se utilizar da primeira pessoa do plural, buscando assim uma relação de coletivo. Porém, o texto não foca diretamente na causa da crise, esse é um assunto tratado com muita superficialidade, assim como as ações que serão tomadas pela empresa para tentar melhorar a sua situação interna. Além disso, a equiparação do escândalo a somente mais um obstáculo vivido pela empresa ao longo de sua história, acaba gerando confusão e foi um dos motivos que resultou em denúncia e decisão de corte da propaganda do ar pelo Conar.

O presente trabalho conseguiu cumprir com a sua proposta de apresentar uma discussão sobre o papel da comunicação no gerenciamento de crises. Porém, é reconhecido pela autora que ele não dá conta de toda a problemática envolvida, trata-se realmente de uma introdução para propostas de estudos futuros. Desse trabalho é possível iniciar alguns novos questionamentos como entender melhor como a comunicação integrada é importante para uma empresa e para seu gerenciamento de crise; comparar outro caso de comunicação de crise

que tenha sido considerado bem sucedido com a campanha da Petrobras. E como já dito anteriormente, se aprofundar na questão se a publicidade é um meio adequado e como utilizá-lo como estratégia de comunicação de crise visando um resultado positivo.

7. Referências

Publicações impressas

AAKER, David. *Estratégia de Portfólio de Marcas: Criando relevância, diferenciação, energia, influência, clareza*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BRANDÃO, Elizabeth. “Imagem corporativa, reputação ou ilusão?”. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CARDOSO, Claudio & POLIDORO, Márcio. *Gestão de Risco da Imagem Institucional*. 16f. 2012. (Artigo) – Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2012.

CONTE, Marcos André. *Marketing Cultural, imagem e identidade: o caso Petrobras*. 116f. 2010. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Porto Alegre, 2010.

FORNI, João José. *Gestão de crises e comunicação: o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

IASBECK, Luiz Carlos. *Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional*. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo: ECA/USP, 2º semestre de 2007, p. 87-97.

ROSA, Mário. *A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagens*. 6ª ed. São Paulo: Geração Editorial, 2012.

_____. *A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. *Identidade de marca, gestão e comunicação*. 13f. 2007. (Artigo) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

VIANA, Francisco. *De cara com a mídia*. São Paulo: Negócio, 2001.

Publicações digitais

KOTLER, Phillip. Comunicação corporativa: imagem de marca. Disponível em: <http://www.marketingdeconteudo.com.br/comunicacao-corporativa/imagem-marca/>

MUNIZ, Eloá. *Publicidade e Propaganda: origens históricas*. Disponível em: <http://www.eloamuniz.com.br/arquivos/1188171156.pdf>.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Os três tipos de propaganda*. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1963/63-TresTiposPropaganda.pdf>

TAVARES, Fred. *Marketing: conceitos, tipos, objetivos e análise de desempenho*. Disponível em: http://www.fredtavares.com.br/marketing_conceitos_tipos.htm

Sites

<http://www.comunicacaoecrise.com/site/>

8. Anexos

Vídeo 1 – Filme da campanha Superação

<https://www.youtube.com/watch?v=IYk8rCAOOzQ>

