

**Crise de imagem corporativa  
com Opinião Pública: como prevenir e gerenciar**

**Silvia Vilas Boas Victor**

Rio de Janeiro  
2004



Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Centro de Filosofia e Ciências Humanas  
Escola de Comunicação

# **Crise de imagem corporativa com Opinião Pública: como prevenir e gerenciar**

**Silvia Vilas Boas Victor**

Orientadora Claudete Lima da Silva

Rio de Janeiro  
2004

# **Crise de imagem corporativa com Opinião Pública: como prevenir e gerenciar**

**Silvia Vilas Boas Victor**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda.

Rio de Janeiro  
2004

VICTOR, Silvia Vilas Boas. **Crise de imagem corporativa com Opinião Pública:** como prevenir e gerenciar. Orientadora: Claudete Lima da Silva. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2004. \_\_\_\_ p. Projeto Experimental. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação. Curso de Comunicação Social. Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Trabalho submetido ao corpo docente da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovada por:

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Claudete Lima da Silva - Orientadora

---

Prof. Dr. Luis Solon Gonçalves Gallotti

---

Prof. Dr<sup>a</sup> Ilana Strozenberg

---

Prof. Dr. Marcelo H. Navarro Serpa

Aprovada em: \_\_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

Rio de Janeiro  
2004

Victor, Silvia Vilas Boas.

Crise de imagem corporativa com Opinião Pública: como prevenir e gerenciar.  
Orientadora: Claudete Lima da Silva. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2004.

— p.

Projeto Experimental. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação. Curso de Comunicação Social. Habilitação em Publicidade e Propaganda.

1. Marketing. 2. Opinião Pública. 3. Comunicação Social – Projeto Experimental. I. Silva, Claudete Lima da (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação. III. Crise de imagem corporativa com Opinião Pública: como prevenir e gerenciar.

**DEDICATÓRIA**  
À família e aos amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha mãe e minha avó pelo apoio, estímulo e compreensão.

Ao meu pai pela constante preocupação.

Aos meus amigos pela ajuda e paciência.

À minha orientadora Claudete pela capacidade e dedicação.

Ao professor Solon pela atenção e total disponibilidade.

Aos entrevistados que muito contribuíram para a pesquisa realizada.

VICTOR, Silvia Vilas Boas. **Crise de imagem corporativa com Opinião Pública:** como prevenir e gerenciar. Orientadora: Claudete Lima da Silva. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2004. \_\_\_\_ p. Projeto Experimental. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação. Curso de Comunicação Social. Habilitação em Publicidade e Propaganda.

## **RESUMO**

A importância da conscientização da crise de imagem corporativa considerando o valor subjetivo de uma marca. Situações de crise, suas características e medidas tomadas pelas empresas. A anatomia das crises com Opinião Pública e seus fatores geradores. O valor de um planejamento estratégico na prevenção e no gerenciamento de crise. Premissas do gerenciamento de crise e a implementação de um Plano de Comunicação de Crise. A comunicação das empresas com seus públicos de relacionamento em situações de crise. Procedimentos a serem adotados antes, durante e depois de uma crise. A opinião de profissionais de Comunicação com relação à crise de imagem corporativa.

## **ABSTRACT**

The importance of the awareness of the corporative image crisis considering the subjective value of a trade mark. Situations of crisis, its characteristics and measures taken by the companies. The anatomy of the crises with Public Opinion and their generating factors. The value of a strategic planning in the crisis prevention and management. Premises of the crisis management and the implementation of a Crisis Communications Plan. The communication of the companies with their relationship publics in crisis situations. Procedures to be taken before, during and after a crisis. The opinion of professionals of Communications related to the corporative image crisis.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	
1.1	Objeto de estudo	1
1.2	Objetivos	8
1.3	Justificativa	9
1.4	Metodologia	11
<b>2</b>	<b>ALGUNS CONCEITOS</b>	
2.1	O valor subjetivo de uma marca	13
2.2	A imagem corporativa	15
2.3	Crise de imagem corporativa	20
<b>3</b>	<b>FATORES GERADORES DE CRISE</b>	22
<b>4</b>	<b>PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE</b>	26
<b>5</b>	<b>PÚBLICOS DE RELACIONAMENTO</b>	32
<b>6</b>	<b>GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO DE CRISE</b>	
6.1	Antes da crise	43
6.2	Durante a crise	48
6.3	Depois da crise	61
<b>7</b>	<b>ALGUNS CASOS</b>	65
<b>8</b>	<b>PESQUISA DE CAMPO</b>	72
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	78
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	84
	<b>ANEXOS</b>	85



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Objeto de estudo

Um dos maiores patrimônios de uma empresa é sua reputação. Esta, sendo um valor abstrato, está diretamente ligada à representação ou à imagem que se quer formar na mente das pessoas, o que exige um forte trabalho de marketing para sua construção e preservação.

Todo o planejamento estratégico adotado por profissionais do ramo tem como objetivo dar a melhor forma às associações feitas no reconhecimento de uma marca, o que constitui um trabalho contínuo. Entretanto, quando essa marca sofre o impacto de uma crise e sua imagem é abalada, o planejamento também é importante.

Crises de imagem são potencialmente mais devastadoras do que “crises comuns”, uma vez que, de alguma forma, afetam a confiança na empresa. Sua mensagem torna-se sombria, à medida que a associação positiva realizada através de uma imagem sólida e consistente passa a ser questionada.

A comunicação clara e precisa construída por uma representação sem falhas acaba sendo atingida, o que afasta a empresa de seu público. Segundo Mário Rosa (2003, p.24), “pessoas e empresas não vendem produtos ou serviços. O que se vende todos os dias, no mundo inteiro, é confiança. E quando a confiança que os outros depositam em nós deixa de existir, há uma sentença de morte profissional ou empresarial”.

Por serem crises, muitas vezes, possíveis de se prevenir, com desdobramentos que podem ser previamente projetados, planejar com antecedência a resposta a elas é algo com

eficácia matematicamente comprovada, segundo alguns autores. A “intangibilidade”, antes associada aos valores não materiais de uma empresa, não é mais tão inatacável, muitas vezes podendo ser mensurável.

Através de pesquisas e dados estatísticos, já é possível identificar o valor subjetivo de uma marca e analisar as associações feitas por seu público-alvo. É claro que tal processo não apresenta uma base de dados tão objetiva quanto a apresentada por uma análise financeira, porém é cada vez mais aprimorada e direcionada para um melhor controle da marca.

Com a crescente globalização<sup>1</sup>, o gerenciamento eficaz de marcas torna-se ainda mais essencial, já que o novo mundo é o mundo da marca, não o universo do produto, é o mundo do *branding*<sup>2</sup> e não o universo da produção.

Alguns autores vão além disso e analisam as transformações profundas que a sociedade de consumo opera sobre as estruturas mentais do homem moderno, o qual se vê parte de um sistema de significações que o obrigam a buscar satisfações mais simbólicas que propriamente funcionais.

Jean Baudrillard (1990, p.12) descreve ao extremo esse mundo de simulacros “quando as coisas, os signos, as ações são libertados de sua idéia, de seu conceito, de sua essência, de seu valor, de sua referência, de sua origem e de sua finalidade”.

---

<sup>1</sup> Para os gestores, o termo significa a integração mundial das atividades de uma organização. Diz respeito a todas as funções da empresa, mas muitas vezes é limitada ao marketing e às vendas.

<sup>2</sup> Termo inglês para descrever todas as ações relacionadas aos projetos de criação ou gestão de marcas.

O fato é que se vive em uma sociedade de imagens e o simbolismo inerente a elas está cada vez mais em voga no mundo moderno. O conjunto de significações e associações de uma marca, ainda existindo ou não, é parte integrante da forma como se entende o cenário atual.

A compreensão do que se apresenta como realidade está diretamente ligada à maneira como se lida com todos os simbolismos e representações de uma imagem corporativa, portanto a comunicação e o marketing são fundamentais para o sucesso das empresas. Estas devem promover uma atividade de aproximação – com os mesmos símbolos – e de afastamento com relação a seu público, inscrevendo-se em seu território.

Na verdade, durante a atividade simbólica, a relação entre o concreto e o abstrato é muito dinâmica, e o espaço negociado para que se represente deve ser o maior possível a fim de que haja um registro na mente das pessoas. Para isso, no mundo empresarial, é necessária a comunicação contínua da marca, uma das ações do *branding*, bem como uma preocupação constante com relação a possíveis crises de imagem.

Embora se tenha um governo democrático, com uma imprensa livre e vigorosa, persiste entre todos uma absoluta falta de títulos e estudos sobre as crises que monopolizam a atenção de milhões de pessoas ao longo de semanas, meses e até anos. As novas demandas sociais, o surgimento de diferentes atores, a democratização do acesso à informação são indicadores de que os conflitos entre Opinião Pública e empresa vão aumentar.

Toda empresa já viveu ou viverá uma crise de marca, porém se a mesma ocorre em uma escala muito expressiva, é importante que medidas específicas sejam adotadas e que seus

riscos não sejam subestimados. Melhor do que enfrentar crises, é preciso conhecer determinadas estratégias de marketing para que as mesmas sejam previstas e evitadas.

No geral, uma empresa moderna, medianamente estruturada, possui um planejamento para enfrentar situações de crise financeira ou administrativa, à medida que sabe o que, como e quando fazer para voltar à sua normalidade operacional.

Mesmo se o problema é percebido fora da empresa, sua imagem não corre tanto risco, já que só afeta um ou outro interesse de terceiros. A partir do momento que determinada situação afeta os interesses de seu público e tem repercussão negativa junto à Opinião Pública, então a crise em questão passa a ser um grave desafio.

Há muitos preconceitos que influem na qualidade, extensão e profundidade das crises e dos conflitos, hoje em processo de amadurecimento dentro das organizações. Vale dizer que se existia uma forma de lidar com as crises no passado, isto é, se havia um “embrião” do que hoje chamamos “gerência de crise”, essa forma não existe mais.

O que existe é uma nova disciplina na ciência do *Management*, um campo complexo e desafiante que exige sensibilidade, habilidades e conhecimentos diferentes daqueles que resolvem a maioria das crises empresariais internas. De acordo com Roberto de Castro Neves (2002, p.22), “está mais para as ciências humanas do que para as exatas”. Por ser nova, a construção da disciplina vem sendo feita com o material que se descobre em cada crise que ocorre no mundo empresarial.

Desde a década de setenta, há uma profusão de obras nessa direção sendo editadas regularmente nos Estados Unidos e na Europa. No Brasil, infelizmente, tal processo ainda é muito incipiente, o que cria uma exposição ao risco – artificial e desnecessária – para os atores mais virtualmente passíveis de uma crise de imagem.

Por mais que se possa recorrer à bibliografia estrangeira, o ambiente cultural brasileiro é único, e por isso, a existência de conflitos entre empresa e Opinião Pública no Brasil representa uma experiência ainda não estudada, o que torna desaconselhável uma aplicação automática de normas frias apontadas por manuais vindos de outros países.

O primeiro capítulo do trabalho discute alguns conceitos como o valor subjetivo de uma marca, a imagem corporativa e a crise pela qual as empresas podem passar se não estiverem preparadas. É basicamente a explicação teórica de termos bastante frequentes ao longo de toda a escrita, o que tem como finalidade apresentar de forma clara e objetiva o significado de elementos importantes do tema.

Tal explicação tem início na distinção entre os valores subjetivos de uma empresa, bem como na definição dos conceitos de *going concern value* e *goodwill*. Logo em seguida, a análise da imagem de uma companhia e a importância dos valores menos concretos e mensuráveis que formam sua identidade. Por fim, um estudo sobre o que é crise de imagem, de que modo ela afeta a reputação das empresas e o quão é devastadora em comparação a outras crises.

No segundo capítulo são apresentados os fatores geradores de crise sem diferenciação dos públicos de relacionamento<sup>3</sup> afetados, bem como a análise das vulnerabilidades das empresas. Além disso, uma avaliação sobre ambiências favoráveis para crises, apesar do seu surgimento inesperado, bem como sobre empresas mais predispostas à ocorrência de problemas.

O terceiro capítulo inicia a discussão sobre a necessidade de um planejamento para a administração de crises, ressaltando a importância de um plano de comunicação. Os elementos básicos de tal plano começam a ser apresentados para depois serem melhor detalhados nos capítulos seguintes. A definição de diferentes funções, a criação de uma equipe, a escolha de um porta-voz<sup>4</sup> e os conceitos básicos de ação durante uma crise são mencionados nesse capítulo como uma apresentação geral do que deve ser feito sob o aspecto dos processos de comunicação.

O quarto capítulo questiona o conceito de Opinião Pública, dando ênfase à influência da mídia e dos grupos de interesse na formação de um pensamento que não representa necessariamente a opinião da população. Distingue os públicos de relacionamento das empresas, tais como empregados, clientes, investidores, fornecedores, bem como suas principais questões em uma situação de crise.

Através da avaliação de cada público, são apresentadas características específicas que obrigam as empresas a um tratamento diferenciado, bem como à adoção de medidas exclusivas no gerenciamento da crise. A mídia, além de ser um público de relacionamento, influencia os demais, representando uma grande preocupação para as empresas.

---

<sup>3</sup> Os diferentes segmentos sociais que influenciam e/ou são influenciados pelas atividades da empresa.

<sup>4</sup> Pessoa encarregada de manter contatos com os diversos públicos de relacionamento cujos interesses e opiniões podem ser afetados por uma crise.

O quinto capítulo diz respeito ao gerenciamento de crises, isto é, a todos os procedimentos que devem ser adotados antes, durante e depois de uma ocorrência. De maneira quase didática, é apresentado um método de ação com explicações para cada etapa de crise, desde o planejamento até a avaliação posterior de todo o processo.

É como um guia prático capaz de orientar as empresas para a melhor maneira de se confrontar uma crise evitando um dano maior à sua imagem. A ênfase na comunicação foi um viés escolhido para tal gerenciamento, sabendo que há outros processos operacionais que também fazem parte de um plano de contingência geral.

No sexto capítulo, alguns casos de crise de imagem já divulgados pela mídia são analisados em suas especificidades. Não se tratam de estudos de casos, mas avaliações gerais de situações de crise diferenciadas em alguns ramos do mercado, tendo a finalidade de ilustrar o trabalho com exemplos práticos e facilitar a compreensão do tema.

O sétimo capítulo apresenta um resumo da pesquisa de campo realizada com profissionais da Comunicação da Petrobrás, da Embratel e da IBM e, no oitavo capítulo, há a análise das entrevistas. Através de comparações entre as mesmas, é possível obter uma visão geral da pesquisa e desenvolver conclusões mais consistentes.

No último capítulo, as considerações finais.

## 1.2 Objetivos

O objetivo principal desse trabalho é alertar as empresas para a conscientização dos efeitos devastadores de uma crise de imagem corporativa. Na cultura organizacional<sup>5</sup> de muitas companhias, ainda não há um formalismo sobre o assunto, embora as teorias de marketing ofereçam inúmeras alternativas técnicas de prevenção.

À medida que se identificam os fatores geradores de crise, o planejamento de um sistema de gerenciamento torna-se cada vez mais necessário, e o papel da comunicação nesse processo é extremamente importante.

O ideal é que haja a implantação de um Plano de Comunicação de Crise, envolvendo a contratação de consultoria especializada, estudo de casos vivenciados pela companhia e treinamento das áreas ligadas à gestão de crises. Sua meta é preservar a imagem corporativa.

Dentro desse tema, a análise dos valores subjetivos da marca tem por finalidade ressaltar a importância de um bem precioso para a empresa: sua reputação. Esta pode e deve ser preservada antes, durante e depois de uma crise, através de um trabalho contínuo de comunicação.

Mais importante que o gerenciamento, a prevenção de uma crise de imagem representa um grande desafio para as organizações que ainda não sofreram mudanças fundamentais em sua política de funcionamento.

---

<sup>5</sup> As empresas, assim como os países, têm uma cultura única formada pelo conjunto de ações e valores de seus profissionais e até consumidores. A razão por que algumas empresas têm sucesso a longo prazo, enquanto outras acabam por desaparecer, está na cultura organizacional. Cultura e missão não são a mesma coisa.

Através de alguns casos já conhecidos, este trabalho faz uma avaliação dos tipos de crise, suas características e singularidades, bem como procedimentos adotados por cada empresa. Analisando as causas, os desdobramentos, os acertos e, acima de tudo, os erros cometidos, é possível entender melhor o assunto com a utilização de informações reais.

### **1.3 Justificativa**

O interesse pelo tema veio através de uma matéria na revista Exame sobre crise de imagem. A capa chamava à atenção, pois tinha a ilustração do “M” do McDonald’s com uma mordida, o que fazia uma referência clara aos problemas que a empresa vinha enfrentando.

A matéria concentrava-se no caso McDonald’s, porém fazia um alerta a todas as empresas sobre a importância da preservação de sua imagem. Além disso, estimulava a orientação quase pedagógica através de conselhos úteis para evitar e confrontar crises.

Antes da revista, eu não definia tão claramente uma situação de crise de imagem para a rede de *fast food* no Brasil, mesmo estando atenta às mudanças no cardápio para uma alimentação mais saudável. Como percebia que se tratava de uma tendência do mercado, não imaginava que isso pudesse afetar a marca McDonald’s, uma das mais poderosas do mundo.

Além disso, apesar da onda *light*, não identificava uma mudança de comportamento significativa com relação aos hábitos alimentares da população. É claro que a busca por alimentos saudáveis é crescente, o que está diretamente relacionado com o culto ao corpo, mas mesmo assim as pessoas continuam a associar a marca McDonald’s com o prazer, e por isso não

se privam totalmente. Na verdade, os consumidores mais fiéis da empresa não deixam de comprar seus lanches, tampouco apontam falhas em sua imagem.

Depois de ler toda a matéria e pesquisar sobre o assunto, entendi que essa crise – diferentemente dos Estados Unidos - era percebida por uma parcela da população atenta ao mercado, isto é, não representava uma situação amplamente conhecida e discutida, a não ser por pessoas com noções administrativas. Ainda assim, me interessei muito pelo assunto e decidi investigar outros casos de crise de imagem.

Não foi difícil encontrar exemplos de crises bem mais definidas e de conhecimento público, o que evidenciou a riqueza do assunto e o quão complexo era falar sobre crises tão diferentes. Entendi que existe um certo padrão para todas elas e a melhor maneira de evitá-las é a adoção de um planejamento estratégico. Dentro deste, o papel da comunicação é extremamente importante, e isso definitivamente me “obrigou” a escrever sobre o tema.

Para avaliar a imagem corporativa é necessário o estudo dos valores subjetivos da marca, assunto muito recorrente no Marketing e na Comunicação. Durante o desenvolvimento do trabalho, descobri que tais valores não são mais tão abstratos, o que permite às empresas mensurá-los e controlá-los.

A importância do planejamento das empresas para situações de crise acabou se tornando um tema fascinante, à medida que por trás de conceituações práticas e objetivas da Administração há muita conceituação subjetiva da Comunicação aprofundando e aprimorando o estudo.

Portanto, a matéria da revista Exame sobre crise de imagem empresarial, especificamente sobre o caso McDonald's, foi fundamental para que eu me interessasse pelo assunto e, felizmente, para que eu descobrisse sua complexidade e importância.

#### **1.4 Metodologia**

Para a realização do trabalho, foi feita pesquisa bibliográfica com autores que tratam do tema ou de elementos relacionados a ele. Além disso, houve pesquisa de dados secundários na mídia escrita e especialmente na Internet, o que foi extremamente importante para a busca de informação geral e atual.

Com relação à pesquisa de campo, três entrevistas com profissionais de Comunicação foram fundamentais para que o tema do trabalho fosse discutido e analisado por quem está no mercado. Representando as empresas em que trabalham – Petrobrás, Embratel e IBM – tais profissionais responderam questões sobre crise de imagem corporativa com Opinião Pública, relatando casos que vivenciaram e o conhecimento que têm do assunto.

Para essa pesquisa qualitativa, foi utilizada a técnica de entrevista individual não estruturada, também conhecida como *depth interview*. Havia o mesmo roteiro de perguntas para todos os entrevistados, porém outras questões surgiram naturalmente nas conversas informais, o que as diferenciou e contribuiu ainda mais para o enriquecimento do trabalho.

A boa coleta de dados possibilitou discussão teórica e embasamento de questões levantadas ao longo do texto. Na verdade, à medida que as pesquisas se realizavam, o tema

tomava diferentes proporções e seu desenvolvimento tornou a produção do trabalho extremamente gratificante.

## 2 ALGUNS CONCEITOS

### 2.1 O valor subjetivo de uma marca

Nem todos os ativos - propriedades - de uma empresa costumam ser apresentados em suas demonstrações financeiras. Alguns deles encontram-se sob a definição de “intangíveis”, representando os que, apesar de existentes, não são materiais ou concretos. Na verdade, são os valores subjetivos de uma corporação, pois apesar de serem abstratos, são cada vez mais mensuráveis e, portanto melhor controlados.

Podem representar propriedade intelectual, incluindo patentes, marcas, *softwares*, criações da publicidade - *slogans*, personagens, frases, desenhos - e outros elementos de diferenciação estética, verbal ou emocional, detidos, comprados, financiados ou desenvolvidos pelas empresas, capazes de produzir benefícios econômicos no futuro estando legalmente protegidos.

Segundo José Roberto Martins (2000, p.251), “na visão contábil, o valor da empresa corresponde ao total de seus ativos”. Quando há diferença entre o custo de aquisição de seus ativos – registrado em balanço – e o seu valor corrente – por exemplo, no mercado de ações do primeiro mundo – surgem os ativos subjetivos.

O grupo de ativos subjetivos pode ser definido como sendo composto de:

- direitos: contratos de trabalho para reter pessoal altamente especializado; acordos de distribuição, armazenagem e estoque de mercadorias; crédito e vantagens financeiras diferenciadas; contratos de fornecimento vantajosos; licenças; contratos com o governo; direitos a receber pela criação ou desenvolvimento intelectual; franquias, etc.

- relacionamentos: força unificada de trabalho; relacionamentos com clientes, distribuidores e fornecedores.

Podem-se ainda incluir os direitos de publicação, como os relativos à exploração comercial de títulos de revistas, livros, jornais, fotografias, ilustrações, desenhos, artigos, ensaios, editoriais e qualquer outra forma de criação intelectual que tem a possibilidade de ser utilizada em benefício financeiro de terceiros. Nesses casos, o valor do ativo corresponde à sua capacidade de gerar caixa em um período determinado de tempo.

Apesar de numerosos avaliadores terem analisado, identificado e valorado muitos ativos subjetivos, sempre resta um valor residual, o qual é normalmente referido como *goodwill* ou *going concern value*. Estes termos, apesar de referidos em conjunto pela maioria dos profissionais, devem ser analisados separadamente.

*Going concern value* é o elemento adicional de valor que se associa a um negócio em função da sua existência, como parte de um negócio estabelecido. Para isso, é preciso identificar qual o custo para montar e organizar um sem-número de pequenos ativos e relacionamentos que fazem com que uma empresa funcione, como por exemplo, licenças municipais, estaduais e federais, registros em órgãos de classe, abertura de contas em bancos, documentação contábil, além de carimbos, papéis, canetas, etc., que são elementos de uma “empresa em funcionamento”.

Resta a compreensão do *goodwill*, o mais complexo e indefinível ativo subjetivo. Muitos igualam o *goodwill* à clientela ou à propensão dos consumidores e clientes a fazer compras repetitivas e recomendar a empresa, produto ou serviço para outros, como resultado de

qualidade superior, experiências positivas de consumo, efeitos da comunicação e uma política de negócios a favor do mercado (descontos, facilidades e afins).

Outra definição bem comum de *goodwill* é a presença de “ganhos excedentes”, isto é, um negócio que possui volume significativo de *goodwill* é levado a ter ganhos maiores do que os que exigem uma taxa maior de retorno sobre outros ativos da empresa. Há ainda os que definem *goodwill* como a diferença entre o valor da empresa como um todo – normalmente pelo valor das suas ações em bolsa nos mercados acionários do primeiro mundo – e o valor dos seus ativos identificados – em geral dos concretos e do fluxo de caixa descontado.

Em suma, pode-se dizer que *goodwill* representa o valor dos ativos subjetivos para justificar o maior preço de uma empresa diante do valor de seus ativos concretos líquidos, o que acaba indicando a existência daquele “algo mais” que uma empresa possui ante um concorrente de porte e de imagem semelhantes.

## **2.2 A imagem corporativa**

A identidade ou imagem de uma empresa é expressa nos nomes, símbolos, cores e ritos de passagem. Até certo ponto, esses elementos possuem a mesma finalidade dos símbolos religiosos, brasões de família, bandeiras de países, os quais promovem um sentimento coletivo de propriedade e propósito. Em outro sentido, eles representam padrões consistentes de qualidade e propriedade, encorajando a lealdade dos consumidores ou cidadãos na formação de associações.

Tudo em uma empresa precisa estar integrado à sua identidade: valores, metas e compromissos. Os produtos, serviços, pessoas, atendimento, produção, distribuição e afins fazem

parte de um sistema de comunicação que é visto pelos consumidores como elementos de identidade da marca que eles escolhem comprar.

Para despertar os sentimentos de lealdade e compromisso, as empresas precisam oferecer às pessoas elementos materiais que facilitem sua manifestação de fé: uniformes, lançamentos de produtos ou serviços, festas de confraternização, códigos de conduta, programas de treinamento, compromissos éticos, estatutos, relações diretas com os consumidores. Quanto mais próximas as pessoas estão dos símbolos, quanto mais tempo se dedicam a entender os códigos subliminares, menos se preocupam com o “ganha-ganha” da relação.

As empresas estão cada vez mais conscientes da importância de uma identidade de marca que possa contribuir para sua diferenciação no mercado. Uma das soluções é basear em parte tal identidade na própria organização, isto é, em um determinado conjunto de valores, cultura, pessoal, programas e recursos.

As associações que se formam são menos concretas e mensuráveis, dando uma imagem à marca que está por trás de uma linha de produtos ou serviços. É como se tal marca tivesse o papel de sustentar a credibilidade de tudo o que a empresa fornece aos seus clientes, representando uma imagem que vai além dos atributos físicos de cada produto.

Muitas vezes, a visibilidade das associações organizacionais não é tão importante para a sustentação de uma imagem corporativa e o foco se concentra nos atributos do produto ou nas imagens visuais do usuário, deixando a organização invisível. Nesse caso, o valor maior está na

identidade do produto e conseqüentemente em sua própria marca. Esta é forte o bastante para representar a empresa que está por trás de sua produção e distribuição.

No entanto, a imagem corporativa aplicada a muitos produtos possibilita economia de escala e alcance ao criar visibilidade e conscientização, uma vez que os custos envolvidos são diluídos. Além disso, a marca da corporação é exposta na divulgação de todos os seus produtos, traduzindo-os e endossando-os com uma única imagem.

Seu benefício final pode proporcionar uma proposta de valor, credibilidade em relação a outras marcas e impacto interno, já que seus funcionários acabam se identificando e incorporando os valores da empresa. Dentre as associações organizacionais mais representativas estão:

- orientação voltada para a sociedade/comunidade;
- qualidade percebida;
- inovação;
- preocupação com os clientes;
- presença e sucesso;
- local *versus* global.

Algumas organizações são simplesmente “boas cidadãs” e provam isso de muitas formas. O compromisso ético, que envolve a relação com empregados e a sensibilidade ambiental, bem como a participação na conscientização, através de patrocínios culturais e

esportivos, artísticos e assistenciais, representam exemplos de ações importantes para o desenvolvimento de associações orientadas para a sociedade/comunidade.

A qualidade percebida dos produtos e serviços é uma consideração fundamental em praticamente todos os contextos da escolha do consumidor. De acordo com David A. Aaker (2001, p.137), “pode ser comunicada de forma direta pela demonstração, por meio de evidências ou argumentos” ressaltando que os atributos de uma marca são superiores aos da concorrência.

As indicações visuais podem ser utilizadas para sinalizar mais indiretamente a qualidade. Quando são usadas associações organizacionais para afirmar a qualidade, o foco deve se concentrar na empresa e não no produto.

É difícil encontrar um produto ou serviço que seja comprovadamente o melhor no processo dinâmico do mercado. Ter solidez em uma dimensão subjetiva como a inovação proporciona uma vantagem mais durável nesse mercado. Pode oferecer credibilidade quando se fazem afirmações sobre produtos novos que podem ou não representar uma real diferença para os clientes.

A empresa inovadora tem o benefício da dúvida, já que possui um histórico de inovações embasando suas informações significativas sobre os produtos. Além disso, inovação é forte referência para uma empresa mais moderna e atualizada. Esta, com produtos de características e capacidades mais avançadas é encarada como mais contemporânea.

Muitas organizações glorificam como um valor essencial a determinação de sempre colocar o cliente em primeiro lugar. Se a empresa tem a capacidade de comunicar tal filosofia de maneira fidedigna, os clientes não só ganham confiança nos produtos e serviços, como também sentem que alguém se preocupa com eles.

É muito mais fácil gostar de alguém que gosta de você. A metáfora do amigo é muito poderosa porque implica que a marca oferece aquilo que o cliente deseja: honestidade, atenção, confiabilidade e respeito.

Para David A. Aaker (2001, p.142) “a visibilidade e a presença da organização por trás de uma marca podem criar uma imagem de tamanho, substância e competência”. É reconfortante, em especial nos mercados de alta tecnologia, lidar com uma organização que possui uma longa história de negócios.

O sucesso visível, tal como indicado pelas vendas e/ou pela expansão das mesmas, também proporciona maior confiança aos clientes que se sentem seguros em adquirir uma marca também escolhida por outros. O patrocínio de eventos é um ótimo veículo para que a organização desenvolva presença e sensação de importância.

A definição de uma empresa como global/local é muito importante para sua identificação no mercado. Um meio de diferenciação para as primeiras empresas é enfatizar sua tradição regional perante os clientes na esperança de formar um vínculo.

Um esforço sério para “ser local” também pode resultar na melhor compreensão das necessidades e atitudes da localidade, o que por sua vez talvez conduza a refinamentos do produto e a esforços mais eficientes de implementação da identidade da marca.

A outra opção de identidade é “ser global”, o que proporciona o prestígio e a certeza de uma marca detentora de um grande público e de uma missão maior. Uma marca global sinaliza longevidade, recursos para investir na marca e um compromisso com seu futuro.

Dispõe de considerável credibilidade por sua capacidade de competir com sucesso em diferentes mercados e é frequentemente a líder estabelecida. Além disso, pode projetar uma personalidade cosmopolita, característica muito importante para algumas categorias de produtos.

Muitas corporações globais também adotam a estratégia “ser local”, já que às vezes é interessante estarem conscientes dos sentimentos de uma comunidade. Desse modo, sua aceitação torna-se mais fácil e há uma adaptação a particularidades locais. É a combinação de dois perfis de personalidade, o que não deixa de representar uma técnica do Marketing.

### **2.3 Crise de imagem corporativa**

Crise de imagem corporativa é qualquer evento ou percepção negativa que possa trazer danos à imagem de uma empresa, ou prejudicar seu relacionamento com a sociedade, clientes, acionistas, investidores, parceiros, órgãos reguladores e poderes públicos, entre outros. Entende-se por *crise* um momento crítico, decisivo, que normalmente sucede a uma ruptura do *status quo*.

A palavra foi primeiramente usada pela Medicina como “o momento que define a evolução de uma doença para a cura ou para a morte”. Mais tarde, ainda na Medicina, a expressão também passou a ser usada para nomear distúrbios funcionais, súbitos desequilíbrios ou agravamento de doenças. Modernamente, o termo *crise* passou a ser usado por diversas áreas, inclusive pela Ciência da Administração, que o adotou para definir fenômenos parecidos do mundo corporativo.

Uma crise de imagem, antes de tudo, é uma crise de confiança, credibilidade, reputação. As empresas comercializam produtos e serviços, mas na verdade vendem confiança. Não importa o tamanho da organização, o cliente só a procura com base na percepção, que pode ser mais ou menos científica, de que está seguro com a opção feita. Por isso a crise de imagem é tão devastadora, já que atinge a corporação em seu ponto mais sensível, isto é, sua capacidade de fazer com que os outros confiem nela.

Atualmente, as marcas podem ser avaliadas como um dos principais ativos de uma organização. Danos causados à sua imagem podem significar grandes perdas, portanto crises devem ser evitadas. Se nos bons momentos são investidos milhões para a construção ou manutenção de uma marca, em horas de crise é ainda mais importante saber protegê-la.

### 3 FATORES GERADORES DE CRISE

Normalmente, crises são causadas pela convergência de fatores humanos, tecnológicos, ambientais e organizacionais. A maior parte dos fatores geradores de crise existe agora, dentro das organizações, ou está em processo de elaboração. De um modo geral, não é atacada porque as empresas subestimam seus potenciais riscos.

Na verdade, crises podem acontecer a qualquer momento, mas há um consenso de que certas ocasiões são mais propícias para que elas surjam: período de agitação política no país, clima organizacional ruim, crescimento muito acelerado da empresa, estagnação operacional, fusões e/ou aquisições, mudanças internas e períodos de concordata. Além disso, há empresas mais vulneráveis a crises pelo ramo de atividade em que atuam, representando um grupo de risco.

Um exemplo importante são as empresas da indústria farmacêutica, que lidam diretamente com a saúde pública e têm grandes desafios tais como pressão nos preços, término de patentes e custo elevado para desenvolvimento de novos medicamentos. A responsabilidade desse setor é muito grande bem como a cobrança por parte da população.

Normalmente, empresas alimentícias atuam em uma área bastante controlada e sob olhos atentos da fiscalização. São grandes as possibilidades de infringirem uma regra, principalmente nos dias de hoje, com a questão dos transgênicos.

Tais alimentos sofrem uma rejeição crescente por parte dos consumidores, que passam a exigir informações mais claras nas embalagens dos produtos com relação a seus ingredientes e formas de fabricação. Qualquer deslize dessa indústria aponta uma forte crise de imagem.

Organizações que fabricam produtos causadores de doença também representam um alvo comum para situações de crise. A indústria de cigarros, por exemplo, mantém uma imagem extremamente vulnerável por fabricar produtos comprovadamente prejudiciais à saúde.

Hoje, novas regras publicitárias obrigam essa indústria a informar claramente os malefícios de seus produtos, bem como a restringir associações moralmente questionáveis. Além disso, cada vez mais as empresas de cigarro são julgadas como responsáveis pelo comportamento das pessoas e as conseqüências de suas escolhas.

Empresas politicamente incorretas, tais como as fabricantes de casacos de pele e as que usam animais para pesquisas, representam “símbolos do mal” para grupos ativistas ou formadores de opinião. Nunca têm uma boa imagem diante à sociedade, a não ser aos consumidores de seus produtos, para quem se dirigem de maneira diferenciada.

A indústria petrolífera, por realizar operações de alto risco, é extremamente vulnerável a uma crise de imagem. Está relacionada à segurança, ao meio ambiente e à saúde, e tem grande responsabilidade com relação à busca de excelência e ao comportamento politicamente correto. Se não demonstram uma real preocupação com o assunto, sua reputação é seriamente abalada sempre que ocorre um acidente em uma de suas unidades.

A vulnerabilidade pode ocorrer também em função de uma má cultura organizacional. Companhias em rápido crescimento, se não têm uma reestruturação eficiente e controlada, podem

acabar apresentando falhas em suas atividades. Empresas sem códigos de ética<sup>6</sup> ou boa divulgação interna desses valores tornam-se frágeis, assim como as que não têm uma boa política de Recursos Humanos.

Os principais fatores geradores de crise são:

- Falhas em produtos ou serviços.
- Falhas mecânicas ou tecnológicas.
- Panes de sistemas de computação e/ou de telecomunicações.
- Atos criminosos cometidos contra a empresa.
- “Ruídos” deliberados por parte de concorrentes, consumidores ou grupos ativistas.
- Calamidades públicas – inundações, terremotos, furacões.
- Catástrofes – quedas de avião, naufrágios, desabamentos.
- Acidentes de trabalho.
- Interferência do poder público – legislação, regulação, intervenção, decisões judiciais.
- Mudanças políticas/econômicas.
- Reações dos públicos de relacionamento da empresa.
- Greves/conflitos com sindicatos.
- Crimes fiscais e operações ilegais.
- Furtos, roubos, fraudes internas.
- Publicidade enganosa ou abusiva.

---

<sup>6</sup> O conceito de ética negocial – *business ethics* – resume o conjunto de princípios e códigos de comportamento moralmente aceitáveis nos negócios. Atualmente, é uma disciplina que passou a ser ensinada nas melhores universidades mundiais.

- Agressões habituais ao meio ambiente.
  - Descumprimento de contratos.
  - Demissões sumárias/ em massa.
  - Discriminações contra mulheres, homossexuais, portadores de deficiência, etnias.
  - Assédios de qualquer natureza.
  - Violação de direitos humanos.
  - Morte ou afastamento inesperado de altos executivos.
  - Tomada hostil de controle.
  - Fusões e aquisições.
  - Perda de grandes clientes.
  - Perdas patrimoniais significativas.
  - Encerramento de operações, fechamento de fábricas, descontinuação de serviços/produtos.
- Envolvimento da empresa em concorrência desleal.
  - Envolvimento em política-partidária.
  - Atitudes “politicamente incorretas”.
  - Envolvimento em temas polêmicos.
  - Rumores/boatos/vazamento para a mídia.

#### **4 PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE**

O gerenciamento de crises é um campo da Comunicação estudado há relativamente pouco tempo, desde meados da década de setenta, inicialmente nos Estados Unidos. De acordo com Mário Rosa (2003, p.69), “a principal premissa do gerenciamento de crises é a de que esse tipo de evento segue um certo padrão”, ou seja, com maior ou menor nível de precisão, é possível prever os desdobramentos de uma crise e fazer um planejamento para situações extremas.

Se existe esse padrão, logo há determinados impasses e dilemas que se repetem de uma forma regular e, sendo essa a premissa, conseqüentemente o melhor momento para encontrar as formas mais adequadas de lidar com essas dificuldades é antes que as crises eclodam. Portanto, a palavra-chave do gerenciamento de crises é prevenção. Adotar uma atitude preventiva significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir e definir as soluções mais adequadas.

Os planos de gerenciamento de crises nasceram com outro nome – planos de contingência – e na origem sua finalidade era distinta, procurando antes de tudo prever todas as ações logísticas que organizações de grande porte deveriam realizar no caso de uma calamidade. Esses planos continuam a ser exaustivamente dissecados e são decisivos não só quando grandes catástrofes acontecem, como sobretudo quando há um trabalho de prevenção de crises.

A grande guinada conceitual foi quando os profissionais da área tomaram emprestada essa expressão – Plano de Crises – e a aplicaram no contexto da comunicação, criando o Plano de Comunicação de Crise, isto é, um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer

com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal.

A imagem transmitida por uma organização ou um líder numa situação de crise é tão ou mais importante que suas ações. Não vale só o que você faz, mas principalmente como você faz, sempre partindo do pressuposto de que suas ações, objetivamente falando, são as corretas.

A comunicação de crise é um trabalho desafiador, pois se desenvolve em ambiente ao mesmo tempo volátil e de grande nervosismo. A empresa deve estar pronta para responder rapidamente e de forma transparente a qualquer crise que esteja se delineando, uma vez que tais ocorrências têm potencial para gerar emoções, fragilidade e paralisia, especialmente nos primeiros momentos.

O grande objetivo do gerenciamento de imagem em situações de crise é fazer com que a percepção de diversas ações seja a mais positiva possível, e o Plano de Comunicação de Crise é o alicerce de tudo. Este não é uma *fórmula* de agir, mas uma *forma* de pensar, o que significa que a flexibilidade de adaptar preceitos teóricos à realidade prática é mais importante do que um domínio dogmático extremo. Por vezes, excesso de dogmatismo produz inércia e rigidez, quando o que se busca numa crise é agilidade e capacidade de adaptação.

A probabilidade da empresa fazer prevalecer sua posição na cobertura da mídia aumenta muito se todas as medidas recomendadas são seguidas. A indefinição de papéis e responsabilidades, a ausência de planejamento e a baixa capacidade de prever ocorrências são as mais graves barreiras para o bom gerenciamento da comunicação de crise.

Consagrado nas principais empresas do mundo como um elemento-chave no gerenciamento de crises, o comitê de crise é um grupo formado por representantes das áreas técnicas envolvidas no combate à ocorrência e por empregados de áreas com interesse estratégico, como Comunicação, Jurídico, Recursos Humanos e Finanças. O ideal é que seus membros sejam designados com antecedência, a fim de que se reúnam periodicamente para avaliar os riscos enfrentados pela empresa e traçar estratégias operacionais e de comunicação.

O comitê é dirigido por um líder, que conduz reuniões diárias durante a crise. Nesses encontros, normalmente realizados no fim da tarde, os integrantes fazem um relatório completo sobre suas áreas de atividade e compartilham as informações com o grupo. O líder dá instruções e determina estratégias para o combate à emergência e para a comunicação institucional, contando com o apoio do representante da Comunicação e do porta-voz designado. Este deve fazer parte do comitê a fim de ter acesso a todas as informações e participar da elaboração das mensagens divulgadas.

O porta-voz tem uma das funções mais importantes e delicadas no gerenciamento de uma crise, principalmente devido à exposição pública à qual está sujeito durante a ocorrência. O empregado designado para tal função deve ter credibilidade, dentro e fora da companhia, e habilidade para lidar com o público. Pelo nível de pressão a que é submetido, torna-se essencial que o porta-voz receba um treinamento preparatório, com revisões frequentes, e que tenha acesso direto às informações.

À medida que a crise ganha uma proporção maior, os porta-vozes devem ser escolhidos entre os membros da diretoria, podendo chegar ao presidente no caso de repercussão

nacional e internacional. Dependendo do público de relacionamento afetado pela crise, a empresa deve sempre indicar o porta-voz mais adequado, a fim de que informação e linguagem específicas tornem a mensagem mais eficiente.

A equipe de comunicação de crise é o grupo de empregados que coordena todas as atividades de comunicação durante uma ocorrência, incluindo relações com a mídia e com os públicos de relacionamento da empresa.

A equipe também trabalha sob a direção de um líder, em geral um representante da Comunicação Institucional, que atende às determinações do gerente geral e do gabinete da presidência. Requer o uso de instalações temporárias escolhidas antecipadamente, a fim de trabalhar de maneira eficiente com todos os recursos e equipamentos necessários.

#### RAPIDEZ

Quanto mais ágil é a empresa em admitir a existência da crise e divulgar a sua resposta, menor é o risco de danos à imagem corporativa. Através de uma interação permanente com seus públicos de relacionamento, ela tem condições de agir de forma pró-ativa, assumindo o papel de fonte oficial da informação.

#### TRANSPARÊNCIA

A empresa deve ter o interesse de ser o mais transparente possível sobre as causas, as conseqüências e o trabalho de combate à crise. A informação sempre acaba vindo a público, portanto o melhor é que isso aconteça pelas mãos da companhia, o que garante controle sobre a

mensagem transmitida para os públicos de interesse. Além disso, a precisão da informação é fundamental, já que endossa a credibilidade e a real preocupação na solução do problema.

## BASE DE DADOS

Por base de dados entende-se a preparação prévia de documentos de informação e a reunião de dados aparentemente simples, mas vitais, tais como o telefone dos públicos de relacionamento e daqueles que precisam ser acionados em caso de crise. Também pode ser composta por pesquisas permanentes de opinião, bem como por discursos previamente definidos para cada tipo de situação.

## TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Seu uso permite distribuir as informações com velocidade. Desse modo, todas as partes envolvidas no gerenciamento da crise passam a saber de fatos e procedimentos utilizados, contribuindo para o processo decisório e para a solução do problema. É necessária a adoção de um sistema que promova a integração de toda a companhia, servindo como referencial metodológico no gerenciamento de uma crise.

## COMANDO

Crises, especialmente as que afetam organizações mais complexas, paralisam o mais alto nível gerencial. Por isso, para que a empresa possa funcionar “normalmente” durante uma ocorrência, o Plano de Comunicação de Crise deve definir quais os líderes responsáveis pela criação da cultura organizacional capaz de enfrentar tais situações.

Muitas pessoas podem contribuir, entretanto não deve haver dúvidas sobre quem toma as decisões finais. Dependendo da situação, líderes também podem atuar como porta-vozes, dando a orientação necessária para sua equipe.

## INTEGRAÇÃO

Outro ponto básico é que as crises, mesmo sendo percebidas como eventos de repercussão local, devem ser imediatamente informadas à Comunicação Institucional e discutidas em conjunto. Se não forem contidas logo no seu início, crises locais podem vir a ter repercussão nacional e até internacional. Desse modo, todas as áreas de comunicação devem trabalhar interligadas e orientadas pela Comunicação Institucional, responsável pela assessoria na elaboração da mensagem da empresa.

Independentemente da dimensão da crise, a comunicação é função de todos e não somente dos profissionais de Comunicação. Todos os empregados ligados ao controle de uma emergência ou relacionados com algum dos públicos da companhia devem trocar informações entre si. Somente assim é possível obter uma visão abrangente das medidas adotadas e da repercussão de tudo o que acontece.

## 5 PÚBLICOS DE RELACIONAMENTO

No sentido mais amplo do termo, Opinião Pública representa o que a população pensa sobre um determinado assunto. Engloba todos os públicos possíveis e imagináveis numa determinada sociedade e corresponde à síntese de seus interesses, o que é estruturalmente complexo e pouco preciso.

No texto *A opinião pública não existe*, Pierre Bourdieu (1983, p.173) afirma que as pesquisas de opinião possuem uma fragilidade evidente pelo fato de “acumularem opiniões que absolutamente não possuem a mesma força real”, o que leva as mesmas a produzirem “artefatos sem sentido”. Ele argumenta também que, ao se colocar “a mesma questão a todo mundo”, reforça-se a “hipótese de que há um consenso sobre os problemas, ou seja, que há um acordo sobre as questões que merecem ser colocadas”.

Sendo invocada com grande persistência para fins muito diversos e com os propósitos mais díspares, a Opinião Pública nos dias atuais continua a apresentar-se, mais que nunca, como um valor simbólico de uso corrente e de circulação ilimitada no universo da vida política.

Se pode parecer que a Opinião Pública é hoje o quarto poder, fruto das implicações e referências que a ela se têm feito e em especial das ações que se têm tomado tendo por base essa entidade, a interpretação do que ela realmente significa está longe de ser consensual. Alguns acadêmicos preferem falar de um "espaço público" onde as diversas razões se entrecrocaram: é "a opinião de todos os cidadãos sobre assuntos de interesse público ou sobre assuntos de interesse geral".

Além disso, trata-se de um pensamento muito influenciado e até mesmo produzido pela mídia, que muitas vezes “traduz” a opinião de uma massa com seus dispositivos tecnológicos de mediação. Até que ponto a mídia, com seus valores e premissas, não acaba impondo à democracia uma agenda que não reflete necessariamente as reais questões de cada sociedade, representando antes de tudo os valores da própria mídia?

Aqueles que enxergam esse cenário – de que a democracia venha a se transformar numa democracia da mídia – chegam inclusive a criar a expressão *mediocracia*, a fim de definir esse sistema de poder pelo qual os meios de comunicação “processam” a opinião de segmentos da sociedade.

A linguagem e a representação dos fatos pelos jornalistas acaba, mesmo que involuntariamente, tendo como referência os padrões de descrição da TV. É essa forma de absorver as informações que serve de referência para o público que consome notícias, portanto não se deve confundir interesse público e interesse da mídia.

A empresa que quer emergir de uma crise sem sofrer danos duradouros à sua imagem, deve dirigir-se a cada um de seus públicos de relacionamento, sem exceção. Na verdade, a organização deve manter um diálogo efetivo com seus públicos muito antes do surgimento de uma crise, já que desenvolvendo uma relação de confiança com lideranças de cada público, é provável que tenha um maior apoio em momentos difíceis.

Deve-se avaliar cuidadosamente o perfil de cada público e o porta-voz mais adequado a ele, segmentando ao máximo e aumentando a eficácia da comunicação.

## MÍDIA

A mídia é apenas um dos públicos aos quais a empresa precisa se dirigir durante uma crise. Sua atitude afeta – quando não dita – a percepção de uma crise por parte dos demais segmentos da população, podendo minimizar ou intensificar a crise de imagem, o que a transforma em um público de relacionamento formador de opinião e, portanto, extremamente importante.

Com base em estatísticas e percentuais de audiência, os veículos de comunicação fazem a cobertura dos acontecimentos de forma intensa e prolongada, a fim de atrair a atenção do público. Monitoram a cobertura dos concorrentes, seguindo seus passos logo após a publicação de uma notícia, e podem acabar se precipitando na direção de uma mesma história. Isso contribui para um julgamento precipitado da empresa em crise, bem como para uma maior repercussão da situação.

A mídia é percebida pela maioria dos jornalistas como um serviço de utilidade pública e uma instituição poderosa, capaz de interferir nos poderes constituídos, assim como no mundo corporativo. Portanto, seu profissional se empenha em reunir toda a informação possível sobre uma história com potencial de chegar às manchetes. Cabe a ele separar opiniões e fatos conflitantes, bem como questionar a verdade do que lhe está sendo dito.

É bom lembrar que seu comportamento pode, muitas vezes, parecer agressivo, entretanto essa postura é encarada como parte de seu trabalho e costuma ser adotada com o objetivo de evidenciar sua independência em relação às fontes. É um profissional que trabalha

sempre sob pressão e, por isso, às vezes segue seus instintos em ocasiões que não possui acesso imediato à informação segura, confiando em primeiras impressões e em meras conjecturas.

O trabalho dos veículos de comunicação é de, ao mesmo tempo, informar o público e elevar seus níveis de audiência, portanto as informações da corporação tornam-se valiosas para o jornalista, e os responsáveis pela comunicação de crise devem aproveitar ao máximo essa oportunidade. Deve-se garantir que a empresa represente a fonte oficial da história, uma vez que tal preocupação é entendida como um esforço de conscientização do público.

A equipe deve trabalhar para que a imprensa seja bem sucedida no cumprimento de sua função, procurando enxergar os eventos com os olhos do jornalista. Desse modo, empresa e mídia trabalham como parceiras, respeitando-se a situação e os problemas de cada uma. Ao buscar essa perspectiva, é possível a prevenção de boatos e vazamentos de informação.

## PODERES PÚBLICOS

Um bom relacionamento das organizações com os Poderes Públicos pressupõe, em grande parte, o conhecimento da realidade econômica e social em que se atua. Além disso, disponibilizar informação precisa e atualizada constitui uma importante contribuição para o estabelecimento de relações harmoniosas.

A organização está interligada ao governo federal e deve manter essa teia de relacionamentos para permitir que as operações de controle de crise prossigam sem atritos. A Comunicação, com suas diferentes esferas, deve seguir prazos e procedimentos legais do plano de contingência, informando a população de forma pró-ativa e eficiente.

É importante frisar que a relação com os Poderes Públicos não é necessariamente uma responsabilidade da equipe de comunicação de crise durante uma ocorrência. Cabe a ela, porém, manter uma boa interação com as assessorias de imprensa das instâncias municipal, estadual e federal, a fim de que estas tenham informações sobre os procedimentos em andamento.

## EMPREGADOS

Os empregados formam um público extremamente valioso, embora muitas vezes esquecido em uma crise. São as pessoas que fazem da empresa um organismo vivo e constituem sua imagem projetada externamente. Em uma crise, são a ligação mais direta da empresa com as comunidades. Através de suas famílias, amigos e vizinhos podem tanto apoiá-la, quanto contradizê-la dependendo do conhecimento que possuem dos fatos.

É fundamental que todos sejam informados pela companhia sobre todas as notícias de importância, antes que saibam pela imprensa. Um fluxo constante de correios eletrônicos, informações na intranet, folhetos e reuniões informais cria a percepção de que o público interno não é negligenciado durante os momentos críticos.

Ao planejar a comunicação interna com antecedência, evitam-se problemas de motivação e desempenho das pessoas que se encontram no *front* da crise. Deve-se saber que qualquer informação transmitida internamente pode estar ao alcance da mídia e do público em geral, o que exige um grande cuidado ao se divulgar informação sigilosa ou que possa ser mal interpretada.

## SINDICATOS

Sendo entidades que representam uma associação de empregados, podem compreender as associações profissionais não sindicalizadas, as caixas, as cooperativas e os clubes desportivos, desde que congreguem empregados de ramo profissional idêntico. Surgem pela necessidade da existência de um órgão de representação perante os poderes públicos, as empresas e a Opinião Pública.

Durante a crise, os sindicatos devem ser tratados como parceiros, sobretudo se a segurança dos trabalhadores está em risco. É comum que entidades sindicais tenham assessorias de imprensa bem preparadas, que podem trabalhar para conquistar a simpatia de jornalistas e convencê-los de que são fontes tão ou mais confiáveis que a própria empresa. Uma crítica por parte de um líder sindical pode desequilibrar a mensagem da corporação.

É crucial, portanto, manter os sindicalistas informados, a fim de evitar ou ao menos minimizar seus ataques durante uma crise. Os sindicatos também formam um sub-público dentro do segmento empregados, portanto muitas das informações que obtêm são por intermédio de seus associados. Ao manter uma boa comunicação interna, a empresa também se preserva de críticas infundadas por parte dessas instituições.

## COMUNIDADES

O público que constitui as comunidades pode não trabalhar na empresa e nem sequer prestar serviços para ela, porém não deixa de ser um público interno. Vale lembrar que, sendo a comunidade também um local, é a empresa que está dentro da comunidade e não o contrário. Nesse sentido, é fundamental um trabalho contínuo de aproximação com esse público.

Em uma situação de crise, devem-se listar as preocupações principais da população local, planejando as comunicações e os programas de assistência comunitária. É muito importante que suas necessidades sejam atendidas e que a companhia adote uma postura ética e responsável.

Além disso, o apoio da comunidade é fundamental para evitar uma maior repercussão da crise, portanto não se devem poupar esforços ou despesas para satisfazer os anseios dos moradores. Deve-se manter contato com os líderes comunitários, monitorar o que acontece localmente e desenvolver um trabalho pró-ativo, a fim de que a empresa seja vista como aliada, e não como inimiga.

## ESPECIALISTAS EXTERNOS

A crise é o momento de se colher benefícios das relações desenvolvidas com ONGs, universidades, grupos de interesse, organizações industriais e instituições científicas. O comitê de crise deve designar representantes da empresa para entrar em contato com grupos aliados assim que o primeiro *press release*<sup>7</sup> for emitido, com o objetivo de mantê-los atualizados sobre a situação.

Esses grupos devem receber informação factual e imparcial com a mesma frequência da mídia. Ao manter os especialistas externos informados antes ou ao mesmo tempo da imprensa, reduz-se a probabilidade de que, inadvertidamente, digam algo nocivo à imagem da companhia.

---

<sup>7</sup> Trata-se de uma comunicação por escrito, em papel timbrado ou em formato de correio eletrônico, que é enviada a todos os meios de comunicação e a outros públicos de relacionamento que podem ser afetados pela crise.

É provável que o comunicado enviado pela empresa seja a única fonte de informação, fora a mídia, à qual um especialista externo tenha acesso durante a crise. Nesse caso, supondo que ele dê credibilidade à informação, é possível que fundamente seus comentários no *release* da empresa e não em suposições.

Deve haver oportunidades para que grupos externos possam se envolver na comunicação de crise e na resposta técnica, desenvolvendo trabalhos para os quais agências fiscalizadoras não encontrem tempo ou recursos.

## INVESTIDORES

Como proprietários, por menores que sejam, os investidores estão na posição legítima de exigir da empresa as informações de que necessitam. Eles têm todo o direito de saber como ela vem sendo administrada, quais são suas diretrizes e de que forma vem desenvolvendo suas responsabilidades sociais.

Para isso, a organização deve manter ampla abertura nos seus canais de comunicação, além de buscar informações com esse público, que também se encontra muito bem informado sobre todos os acontecimentos que possam afetar seus interesses.

Em crise de repercussão nacional/internacional, a comunicação de crise funcionar através da área de Relacionamento com Investidores, com apoio da Comunicação Institucional. Qualquer pessoa ou organização com interesse financeiro na empresa fica preocupada com o gerenciamento da crise, portanto a área de Relacionamento com Investidores deve trabalhar com

a mídia especializada em finanças a fim de suprir tais públicos com informação específica como, por exemplo, cobertura de seguro ou potenciais perdas econômicas.

Além disso, deve haver um representante no comitê de crise responsável pela reunião e informação dos fatos de interesse específico desse público, bem como pela assessoria na elaboração das mensagens da empresa.

É fundamental garantir aos mercados financeiros, instituições e investidores individuais que a companhia é capaz de conter e reparar os efeitos da crise de maneira rápida e abrangente. Para isso, deve-se fornecer toda a informação solicitada pela imprensa financeira, demonstrando que a organização opera de modo transparente.

#### CLIENTES, PARCEIROS E FORNECEDORES

As boas relações com os clientes são resultado natural de boas relações com os acionistas, os colaboradores, as comunidades, os revendedores e os fornecedores. Os canais de comunicação têm que atravessar todos esses públicos antes de chegar aos clientes, percorrendo um caminho seguro, já que cada público de relacionamento antecipa e colabora na projeção de uma imagem favorável da empresa.

Incluindo investidores, os parceiros têm todo o direito de cobrar da empresa informações de seu interesse. Os sócios, em particular, trabalham em conjunto com a organização e devem ser informados sobre os problemas que a mesma está enfrentando.

Os fornecedores, ao contrário dos revendedores, são pessoas de fora da empresa, mas que a conhecem muito bem. A imagem que têm da mesma é obtida através da sua personalidade, da maneira de exigir qualidade e da forma de satisfazer seus compromissos. O que o fornecedor pensa da empresa é o reflexo exato de como ela age quando faz suas compras.

É necessário manter clientes, parceiros e fornecedores atualizados sobre como a situação de crise pode afetar seus negócios. Um representante da Comunicação Institucional deve discutir uma estratégia com as áreas de interface durante o planejamento, e as áreas responsáveis pelo relacionamento contínuo com esses públicos devem encaminhar a nota<sup>8</sup> oficial da empresa, disponibilizando porta-vozes caso haja necessidade.

## REVENDEDORES

Eles pertencem aos quadros da empresa e constituem um público de transição, pois estão dentro e fora ao mesmo tempo. São mais um público interno do que externo, e precisam estar perfeitamente informados sobre a política da organização e cada um dos produtos ou serviços que ela oferece, já que são seus primeiros compradores. Deve-se ressaltar que sua compra reflete o poder de venda, portanto a empresa necessita estabelecer altos padrões de satisfação mútua com esse público.

Durante uma crise, a comunicação com revendedores deve ser feita através da área de Relações Externas e Internas e sua gerência deve fazer parte do comitê de crise, caso os revendedores também sejam afetados. É importante que tal comunicação interaja com a estrutura

---

<sup>8</sup> Nota à imprensa, em inglês, é conhecido por *press release*.

da Comunicação Institucional, atualizando os revendedores sobre quando as operações voltam ao normal.

## **6 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO DE CRISE**

### **6.1 Antes da crise**

O planejamento é uma das fases mais importantes da comunicação de crise e uma das mais trabalhosas. Ninguém gosta de pensar em ocorrências inesperadas e, muitas vezes, as pessoas parecem estabelecer uma espécie de acordo tácito: se um problema não for mencionado, então talvez ele não surja ou até mesmo desapareça sozinho antes de ser percebido pelos demais.

Acreditar que novas crises não acontecem faz com que ganhem proporção maior do que poderiam alcançar se houvesse um trabalho de prevenção. Ao elaborar e seguir o Plano de Comunicação de Crise, testando procedimentos propostos, a empresa está pronta para responder imediatamente à situação e controlá-la o mais rápido possível.

Uma preparação eficaz para a crise implica as seguintes atividades:

- treinamento dos profissionais de Comunicação;
- avaliação de crises passadas;
- previsão de crises futuras;
- preparação por meio de simulações.

### **A COMUNICAÇÃO**

Antes do surgimento de uma crise, a gerência de comunicação da unidade e a Comunicação Institucional devem estar preparadas em suas ações diárias para lidar com qualquer tipo de ocorrência. Realizar um trabalho pró-ativo e antecipado com os diversos públicos de

interesse da empresa pode beneficiar imensamente os esforços para preservar sua imagem quando uma crise acontecer.

O primeiro passo é conscientizar a equipe da importância do planejamento da comunicação de crise. A partir daí, deve-se definir os papéis e as responsabilidades de cada um, apontando os substitutos.

Os escolhidos arcam com grandes responsabilidades antes, durante e depois da crise. É necessário procurar pessoas que mantenham a calma sob pressão e tenham habilidade para lidar com situações tensas e com prazos mais do que urgentes. Empregados que já tenham travado relações com líderes comunitários, autoridades públicas ou mídia são de enorme valia.

A equipe deve ter o tamanho necessário para atender às necessidades e às características da unidade, da área de negócios ou da sede. Os seus componentes devem conhecer suas funções e estar preparados para agir no momento em que a crise acontecer. A hora de discutir o Plano é o momento do planejamento, não durante uma emergência.

Os líderes da Comunicação, em todas as instâncias da empresa, devem concentrar-se nas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, o que permite conhecer a disponibilidade de recursos, definir melhor os papéis e atribuições e verificar as melhores ações.

O gerente geral da unidade de negócios e o diretor gerente da área de negócios devem estar envolvidos nesse planejamento. É provável que os membros da equipe devam ter que

investir pesado no gerenciamento da crise, portanto seus esforços devem contar com o pleno apoio da administração.

Uma das práticas a serem seguidas é a busca constante de informações nas diferentes áreas da organização. O objetivo é identificar possíveis ameaças e monitorar focos de crise, tanto entre os riscos técnicos, quanto aos relacionados ao ambiente social e político, levando em conta os levantamentos de impacto sócio-econômico.

## DIAGNÓSTICO DE CRISE

A primeira tarefa da equipe de comunicação de crise é avaliar ocorrências passadas na sua unidade e identificar as medidas tomadas para resolvê-las. Fontes internas e externas devem ser empregadas na avaliação.

Os gerentes envolvidos na administração da crise devem ser entrevistados. Também é aconselhável falar com formadores de opinião/autoridades locais. É preciso fazer uma pesquisa abrangente na imprensa sobre cada crise.

A equipe deve analisar o clima político e social em que se deram as crises passadas e determinar se ficaram resquícios junto à imprensa. Para isso, pode fazer uma enquete a fim de conhecer a opinião das pessoas sobre o assunto.

Deve-se também levantar o atual ambiente externo para a organização. A compreensão do contexto da crise e da reação dos públicos é fundamental para um planejamento bem sucedido, já que com esse termômetro o planejamento fica mais fácil.

Quando a pesquisa está completa deve-se marcar uma reunião para a revisão de conclusões e designar um membro para redigir um relatório sobre os resultados. O objetivo principal do diagnóstico é compreender a história das crises, aprender com sucessos passados e evitar a repetição de erros.

## AUDITORIA DE CRISE

Uma vez compreendido o histórico das ocorrências, a equipe pode voltar sua atenção para o futuro, reunindo-se com pessoas que respondam por Segurança, Meio ambiente e Saúde e obtendo informações sobre as vulnerabilidades dessa área.

A partir daí, a Comunicação pode começar a categorizar focos potenciais de crise conforme o risco que representam para a imagem da empresa. Uma vez que a declaração na mídia depende do momento e do contexto, a equipe deve analisar e prever possíveis repercussões entre seus públicos de relacionamento.

A auditoria também deve estudar os efeitos de uma crise sobre a percepção pública da empresa. A comunidade, por exemplo, veria como uma crise qualquer ocorrência que afetasse sua segurança ou o meio ambiente. Investidores estariam mais preocupados com uma ocorrência que afetasse a produção e o faturamento.

## ADOÇÃO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE

Cabe ao líder da equipe, com autorização do seu superior hierárquico, decidir como as exigências devem ser implementadas. Recursos previstos, como equipamento e espaço apropriados, devem ser identificados e montados em um só lugar, a fim de estarem prontos para

uso. Esta fase é a mais adequada para identificar e treinar os porta-vozes. Sendo possível contar com um empregado que já tenha desempenhado a função, sua integração à equipe é fundamental.

Uma lista com os representantes e as lideranças dos segmentos de interesse, incluindo jornalistas e veículos de comunicação, líderes comunitários locais e especialistas externos, deve ser providenciada e atualizada periodicamente.

A equipe deve redigir modelos de todos os materiais necessários à comunicação de crise, tais como listas de informações sobre operações locais, currículos dos porta-vozes e administradores do alto escalão e *press releases* iniciais, além de reunir fotos da empresa e dos porta-vozes. Com os modelos redigidos e aprovados, é possível evitar criações de última hora e economizar tempo.

O Plano de Comunicação de Crise não é projetado para ser um documento estático. A equipe deve estar sempre atenta a detalhes que possam ser melhorados e a possíveis cenários de crise. Revisões periódicas devem ser feitas a fim de aprimorá-lo, recomendando-se que sejam feitas após cada simulado.

## TESTANDO O PLANO E A EQUIPE

Quando a equipe avaliar que está pronta para implementar cada um dos passos do Plano, deve testar seu grau de preparação através da participação nos simulados programados para a unidade de negócios, integrando seu trabalho ao plano de contingência. É recomendável organizar, primeiramente, duas ou três simulações a portas fechadas antes de participar do simulado da unidade.

As simulações informais podem ser conduzidas na sala de comunicação de crise ou de imprensa entre os membros da equipe e outros empregados necessários. Cada passo do Plano deve ser revisto a fim de se verificar quais ações merecem atenção especial ou quais procedimentos precisam ser criados e aprimorados.

A vantagem do simulado informal é que ele exige pouquíssimos recursos, permitindo que a equipe ensaie em particular. A equipe deve reunir-se para avaliar seu desempenho e planejar a incorporação de ajustes ou melhorias imediatamente após o simulado.

## **6.2 Durante a crise**

Depois de avaliar ocorrências passadas, adotar o Plano de Comunicação de Crise e treinar sua aplicação em simulados, a equipe passa a estar mais preparada para lidar com qualquer evento inesperado. Se os passos determinados no Plano são seguidos, a crise pode ser gerenciada com sucesso, atingindo o objetivo de proteger a imagem da empresa.

## **GERENCIAMENTO DA MÍDIA**

- Planeje o relacionamento com a mídia conforme a conveniência da imprensa e não da companhia. Tome decisões levando em conta os jornalistas, uma vez que sua confiança e respeito simplificam o processo de comunicação.

- Os jornalistas têm que entregar suas matérias dentro de um prazo rígido, e se não obtiverem a informação de que precisam na empresa, podem procurá-la junto a especialistas

externos, sindicalistas ou concorrentes. Portanto, mesmo que não seja possível definir imediatamente a extensão da crise, dê a versão da empresa o mais rápido possível.

- Priorize veículos de comunicação conforme tamanho, credibilidade, prestígio da audiência e prazos apresentados. Se uma estação de TV, por exemplo, pede informações para uma reportagem transmitida dentro de trinta minutos, deve-se atendê-la imediatamente. No caso da mídia impressa, ligações devem ser respondidas na ordem do volume da circulação e do prestígio de cada jornal. Pense sempre em como utilizar o tempo exíguo disponível durante a crise para alcançar a maior quantidade e qualidade de público.

- É preciso que as comunicações internas sejam ágeis. Se algum jornalista procura confirmação para um boato ou informação passada por fontes externas, a equipe de comunicação de crise precisa ter acesso rápido ao comitê e ao porta-voz para preparar e aprovar a resposta da empresa. Um processo eficiente de comunicação interna ajuda a garantir que a empresa tenha condições de expor seu ponto de vista.

## INFRA-ESTRUTURA PARA A MÍDIA

Os jornalistas que fazem a cobertura da crise precisam de um escritório temporário onde tenham a possibilidade de trabalhar com eficiência e conforto, isto é, a sala de imprensa. Esta deve ser instalada próximo ao portão de entrada, de onde os jornalistas podem ser acompanhados para dentro ou fora do prédio, sem passar pelas salas onde o controle da operação está sendo realizado ou pela área da ocorrência propriamente dita.

Além disso, deve estar distante o suficiente da sala de equipe de comunicação de crise para que os jornalistas não possam ouvir ou presenciar qualquer atividade lá realizada. O prédio onde for instalada não pode abrigar qualquer setor envolvido no combate à crise e deve dispor de climatização adequada, água e banheiros. A área de fumantes e os pontos indicados para realização de fotos e filmagens não devem estar próximos dos locais onde se desenrolam as atividades de gerenciamento de crise.

A sala de imprensa deve ser ativada em até duas horas após o início da crise e estar aparelhada com o seguinte equipamento: computadores com acesso liberado à internet; impressora; linhas de telefone; fax; mesas e cadeiras; tomadas para carregar baterias de celulares e *laptops*.

Além da sala de imprensa, devem ser designadas também outras instalações para facilitar o trabalho da mídia e da equipe de comunicação de crise, tais como: sala de espera para imprensa, sala de entrevista, sala de videoconferência e um auditório ou sala de treinamento para as coletivas.

#### A CARTILHA DE UM PORTA-VOZ

Quinze segundos é o tempo médio daquilo que se chama de “sonora” – a frase, o fragmento de argumentação que é editado e colocado nos noticiários de TV. Às vezes, é todo o tempo que se tem para tornar uma crise menor ou transformá-la num terremoto.

Saber usar essa janela de oportunidade adequadamente não é questão de talento nato, aptidão, vocação, mas resultado de muito esforço, treinamento e preparação. Segundo Mário

Rosa (2003, p.146), “no contexto das crises, o porta-voz se transforma na face da organização” existindo para expor da melhor forma possível sua imagem. Investir nessa peça fundamental é uma tarefa decisiva em qualquer planejamento de crises.

Existem várias recomendações já consagradas sobre como deve ser o papel do porta-voz, qual a linha de conduta que deve seguir e o que deve nortear essa atividade tão crucial. É possível que isso seja resumido em alguns princípios práticos, listando-os como sete “regras”:

- 1) O porta-voz não fala em tese e não faz especulações. Apenas comenta fatos.
- 2) O porta-voz não pode mentir.
- 3) O porta-voz não pode permitir privilégios. Suas falas são necessariamente públicas e, por isso mesmo, o conteúdo deve ser igualmente acessível para todos.
- 4) O porta-voz deve ter larga experiência – ou ser treinado – para desempenhar a função. É preciso que seja capaz de falar, extraindo a maior utilidade possível em termos de transmissão de mensagem do conteúdo de cada fala.
- 5) O porta-voz precisa ter credibilidade e respaldo da “voz” que ele porta.
- 6) O porta-voz precisa ter domínio técnico ou informação em profundidade para esclarecer determinadas questões, especialmente as mais técnicas.
- 7) O porta-voz não pode perder o equilíbrio. Por ser a face de uma organização, sua imagem não lhe pertence. Qualquer exagero – ironias, humor duvidoso, frases com rancor, demonstrações de impaciência, de exaltação ou irritação – é necessariamente associado à “voz” que ele representa.

Da mesma forma que uma inserção no horário nobre da TV não pode ser fruto do acaso ou não pode ser veiculada antes de uma análise prévia e minuciosa, as falas de um porta-

voz devem obedecer a um *script* previamente definido. O tom de sua fala, as pausas, o estilo devem constituir uma espécie de construção. Um porta-voz é um significado em si mesmo, em seu estilo de responder e em sua forma de argumentar.

A mensagem é a mais importante ferramenta à disposição de um porta-voz. Para sua definição, é preciso levar em conta dois eixos fundamentais: aquilo que você quer dizer e aquele que você quer alcançar. Os manuais ensinam diversas técnicas específicas de como definir os alicerces do primeiro eixo, daquilo que se deseja destacar.

Para formular o cerne de sua mensagem, é preciso formular o conceito de comunicação. O pilar de sustentação de todo o esforço comunicativo é a mensagem com começo, meio e fim que seja o núcleo central de todas as mensagens. Definida essa “mensagem-síntese”, é preciso tentar prever as questões que colocadas pela imprensa.

No segundo eixo da comunicação – o público – está o maior desafio do porta-voz. Para Mário Rosa (2003, p.150) “nunca se pode esquecer o conceito básico de toda a comunicação, conforme a frase clássica de David Ogilvy: a comunicação não é o que você diz, mas o que o outro entende”. Portanto, é preciso garantir que a mensagem signifique alguma coisa para o leitor, espectador ou ouvinte.

## FORMAS DE COMUNICAÇÃO

O primeiro contato direto da empresa com a mídia, durante a crise, pode ser feito por recepcionistas e seguranças. Eles devem, portanto, passar por treinamento sobre como lidar com a imprensa.

Os seguranças devem ser treinados a ficarem atentos às câmeras e a nunca serem agressivos com os jornalistas. Também devem ser instruídos sobre como retirar educadamente um repórter de uma área insegura ou de acesso restrito.

Os jornalistas freqüentemente telefonam para a gerência de comunicação com o objetivo de confirmar um rumor ou fazer perguntas sobre uma crise em andamento. Nesses casos, devem-se retornar as chamadas e responder às perguntas conforme o conteúdo dos pedidos de informação, o prazo dos jornalistas e a importância do veículo para a estratégia de comunicação definida pela empresa.

Uma síntese de até duas páginas sobre cada uma das atividades operacionais da unidade de negócios deve estar pronta com fotos, mapas e tabelas, por exemplo, disponível para ser enviada via fax ou para ser entregue pessoalmente aos jornalistas. É provável que estes precisem de uma aula rápida sobre as operações na empresa, além de suas informações gerais.

Muitas vezes, as crises acontecem em áreas de risco ou de pouco acesso, dificultando a obtenção de imagens por cinegrafistas e fotógrafos. Ainda assim, é possível que a empresa disponha de tomadas fotográficas ou em vídeo do trabalho das equipes de emergência.

Nesses casos, devem-se oferecer cópias das fotos e das fitas de vídeo para que a mídia possa reproduzi-las em sua cobertura, desde que não contenham imagens que a empresa não gostaria de tornar públicas. Oferecer material de divulgação é uma forma de ter domínio sobre imagens que serão mostradas ao público.

Não é aconselhável restringir o acesso da mídia ao local da ocorrência, a menos que realmente haja perigo, uma vez que os jornalistas podem achar que a empresa está tentando controlar a cobertura do evento, o que levantaria suspeitas de que algo está sendo ocultado. O ideal é organizar visitas guiadas ao local da ocorrência, permitindo que a mídia documente os trabalhos e entreviste um porta-voz, que explicará as atividades das equipes de emergência.

O *site* da empresa é um meio eficaz de garantir que jornalistas tenham acesso a todo material necessário, como *press releases*, fotos e *clipping*<sup>9</sup>. É aberto ao público e oferece um grande banco de dados com textos de comunicados e reportagens publicadas na mídia, sendo uma útil ferramenta de pesquisa sobre a empresa.

Relacionar possíveis perguntas e respostas é outro modo de informar os jornalistas a respeito das operações da empresa. Nelas, as seis perguntas básicas que repórteres sempre fazem – quem, o quê, quando, onde, como e por quê – podem estar respondidas de antemão. Devem-se ter também outras listas de perguntas e respostas mais específicas cobrindo cada uma das áreas de operação da empresa.

Os avisos de pauta têm como único objetivo reunir repórteres, cinegrafistas e fotógrafos em determinada data, horário e local. O texto limita-se a prestar informações específicas sobre a realização do evento e deve ser distribuído simultaneamente na intranet e por correio eletrônico aos empregados, de forma que sejam informados da realização da coletiva ou outros eventos que tenham a participação da imprensa.

---

<sup>9</sup> Conjunto de matérias publicadas sobre um assunto, coletadas por empresa especializada. O *clipping* pode incluir notícias publicadas em jornais e revistas, assim como aquelas veiculadas em emissoras de rádio, TV, noticiário em tempo real e internet.

Na coletiva, é preciso que porta-vozes ou representantes da Comunicação informem regras básicas do encontro antes do seu início, solicitando, por exemplo, identificação dos jornalistas antes das perguntas, direcionamento das mesmas a um porta-voz específico e seu tempo limite. Esse tipo de entrevista pode ser utilizado para corrigir algum erro cometido na cobertura e para anunciar os próximos eventos de imprensa.

Durante uma crise, a coletiva pode estender-se por mais de uma hora e ser marcada por certa agitação. Os porta-vozes, portanto, devem estar preparados para enfrentar perguntas agressivas e capciosas, mantendo a calma e a segurança em suas respostas e não aceitando provocações.

Recomenda-se convocar a coletiva quando há muitos veículos de comunicação solicitando entrevistas e oportunidades para fotos e filmagens. Ela pode se tornar uma notícia pelo simples fato de ter acontecido, especialmente durante uma crise, portanto deve ser realizada somente quando absolutamente necessária.

Na entrevista exclusiva ou individual, o porta-voz tem a possibilidade de falar a fundo sobre determinada situação, respondendo aos jornalistas mais detalhadamente. No entanto, optar por esse tipo de entrevista durante uma crise pode levar a uma situação delicada, já que a empresa corre o risco de parecer estar favorecendo um grupo selecionado e, assim, se distanciar dos demais repórteres encarregados da cobertura. É possível que o jornalista que solicita tal entrevista se contente, pelo menos por algum tempo, em fazer parte de uma coletiva e ter suas perguntas adicionais respondidas pela assessoria de imprensa.

Uma regra prática para entrevistas exclusivas ou individuais é que elas devem ser agendadas somente quando a crise estiver se aproximando de seu fim e o furor inicial tiver se dissipado. Assim como a entrevista coletiva, a exclusiva pode acabar dando mais evidência à crise, sobretudo se for concedida à TV.

Se a empresa entender que a cobertura da crise foi injustamente negativa e houver argumentos sólidos apoiados em fatos que possam ser desenvolvidos, cabe à diretoria reunir-se com o conselho editorial de determinada empresa jornalística para apresentar o caso.

Os editores podem concluir que a empresa tem razão e acabar publicando um editorial favorável sobre o assunto, o que indica maior probabilidade de futuras coberturas serem mais justas. A decisão de pedir uma reunião desse tipo deve ser bem calculada e o caso deve ser apresentado de maneira correta a fim de que não haja influências negativas nas notícias sobre a empresa.

Os *press releases* devem ser distribuídos aos veículos de comunicação via fax, correio eletrônico, material impresso ou internet e contêm todos os fatos relevantes sobre a situação de crise, bem como os telefones de contato caso os jornalistas tenham perguntas adicionais.

Executivos podem enviar artigos para jornais, por intermédio da Gerência de Imprensa, com o objetivo de apresentar o ponto de vista da companhia nas páginas de opinião. Estas também são importantes para a análise de especialistas externos que dão credibilidade às informações da empresa.

Com relação à comunicação interna, um dos objetivos é envolver os empregados e fazer com que se sintam incluídos no processo. O importante é que eles recebam informações sobre a crise antes ou, no máximo, ao mesmo tempo em que a imprensa e outros públicos de relacionamento.

Os folhetos relatam, em uma página, os desdobramentos mais recentes da crise e podem ser distribuídos aos empregados ou afixados em locais de muito movimento, devendo ser chamativos e de fácil leitura.

O correio eletrônico, apesar de constituir um modo rápido e conveniente de compartilhar grandes volumes de informação, não deve ser a única forma de comunicação. Uma carta do presidente pode ser colocada na intranet e distribuída aos empregados por outros meios para reforçar a percepção de que a resposta à crise é prioritária para a empresa.

É provável que gerentes e empregados não tenham a chance de se reunirem durante os primeiros dias de uma crise, entretanto esse encontro deve acontecer assim que houver uma oportunidade. Cabe ao comitê de crise designar uma pessoa que possa conduzir a reunião e dar uma descrição completa do ocorrido, explicando os motivos da estratégia adotada e respondendo a perguntas.

A presença de um representante da Comunicação Interna é importante para tomar notas e escrever um resumo do que foi dito, que deve ser distribuído por intranet, correio eletrônico e até mesmo panfletos para aqueles que não puderem participar. Além disso, os

gerentes devem utilizar um boletim com as mais recentes mensagens sobre a crise a fim de poderem manter suas equipes sempre atualizadas.

A equipe de comunicação de crise deve ligar, ainda no início da ocorrência, para líderes comunitários com quem já mantenha relacionamento. Deve oferecer-lhes informação confirmada pela empresa, tranquilizando a população e evitando o surgimento de versões desencontradas.

Além disso, uma linha de discagem gratuita deve ser ativada, a fim de que qualquer membro da comunidade possa ligar para a empresa com perguntas ou informações e escutar mensagens pré-gravadas sobre a crise e detalhes do programa de assistência. É importante criar um *script* para as telefonistas e preencher formulários de registro de atendimento telefônico para mensuração e avaliação das chamadas. Ao fim da crise, a linha 0800 deve ser desativada.

Deve haver uma reunião onde se expliquem os acontecimentos e informem as medidas tomadas pela empresa com o objetivo de minimizar impactos locais. Parte do tempo deve ser dedicada para responder a todas as perguntas, e é recomendável contar com a presença de um empregado que tenha bom trânsito na comunidade e relacionamento com as lideranças locais.

Os representantes da empresa têm de estar bem preparados, com explicações simples e compreensíveis. Devem ter conhecimento sobre qualquer boato existente, podendo apresentar provas documentais para refutá-lo.

É quase certo que, mesmo não sendo convidada, a mídia saberá da reunião, portanto é preciso estar preparado para a presença dos jornalistas ou até mesmo avaliar a possibilidade de avisá-los, dependendo do grau de controle da empresa sobre o evento. Este pode ser transformado em algo positivo para sua imagem, na medida em que é apresentado como parte da política de transparência da empresa.

Rádios comunitárias e carros de som constituem meios eficazes de informação sobre programas emergenciais de auxílio e reuniões públicas. Normalmente, possuem credibilidade junto ao público e têm um alcance considerável.

Logo no início da crise, é importante que os porta-vozes designados telefonem para ONGs e membros da comunidade científica aliados, avisando-os do acontecido. A relação estabelecida deve ser de confiança, sendo necessário contatá-los cedo para que sejam tranquilizados e influenciados de maneira positiva.

Quando a situação estiver sob controle, e se houver necessidade de realizar estudos ou buscar validação de fontes independentes para os procedimentos adotados, pode ser organizada a visita de um grupo de especialistas externos ao local da ocorrência. Eles devem ser acompanhados por um porta-voz e um membro da equipe técnica de emergência, que pode responder a perguntas.

Deve-se enviar e-mail ou fax às pessoas que constam da lista completa de especialistas externos, e não somente às consideradas aliadas. Essa comunicação inicial deve

ocorrer antes ou simultaneamente ao envio do primeiro *press release* e pode ser desempenhada por um empregado designado pelo comitê de crise.

Um breve comunicado deve ser enviado a parceiros, fornecedores e revendedores a fim de confirmar a ocorrência e solicitar que remetam todos os pedidos de entrevista para a gerência de imprensa ou para o coordenador regional de comunicação. O *site* especial da crise é uma ferramenta de informação eficaz na rapidez do processo de atualização.

A área de Relacionamento com Investidores deve trabalhar com apoio da Comunicação Institucional para redigir *press releases* dirigidos à comunidade financeira. Um *release* inicial tem a função de confirmar a crise para que, em seguida, outras informações mais detalhadas sejam transmitidas ao público assim que se conheçam fatos suficientes.

Um fluxo constante de informações deve ser estabelecido com a imprensa financeira e com investidores institucionais e individuais, de modo a garantir-lhes que a situação está sob controle e que toda informação pertinente lhes é transmitida assim que disponível.

Além disso, teleconferências devem fornecer as mesmas informações tanto para brasileiros quanto para estrangeiros. Jornalistas especializados em assuntos econômicos devem ser convidados a participar das mesmas apenas como ouvintes.

Um executivo do alto escalão, acompanhado de técnicos, deve informar a situação fornecendo dados financeiros disponíveis. Entrevistas devem ser agendadas e informações atualizadas no *site* de crise da empresa, sempre com o apoio da Comunicação Institucional.

### 6.3 Depois da crise

As melhores práticas adotadas em crises passadas devem ser compartilhadas com o restante da organização e incorporadas ao Plano de Comunicação de Crise em suas revisões periódicas. Desse modo, assim que surge uma crise, conceitos e procedimentos já são conhecidos, o que facilita o gerenciamento da situação.

#### AVALIAÇÃO DE CRISE

As equipes de avaliação de crise devem, em primeiro lugar, fazer um balanço dos erros e acertos na tentativa de influenciar positivamente a percepção dos públicos sobre a ocorrência. Juntos, seus membros revêem materiais que permitam mensurar a atuação, seja por intermédio de matérias coletadas nos *clippings* ou pela discussão interna sobre os pontos fortes e fracos da resposta dada pela empresa.

Deve haver reuniões com o pessoal técnico e qualquer outra área com a qual a equipe tenha trabalhado. Nos encontros, o líder da comunicação de crise precisa deixar claro que não se trata de acusar ou culpar alguém, já que o objetivo é reunir dados construtivos para atualizar o Plano de Comunicação de Crise e evitar erros semelhantes nas próximas ocorrências.

Nesta fase, a Comunicação prepara um relatório conclusivo, contendo a cobertura da mídia com centimetragem de matérias positivas e negativas e informações provenientes da comunidade ou de outros públicos.

Também devem ser coletados quaisquer dados que permitam quantificar o impacto da crise, como o desempenho das ações na bolsa durante os primeiros três a cinco dias, um relatório das principais perguntas feitas pela imprensa e todos os comunicados divulgados.

Gráficos ou tabelas que comparem algumas quantificações, tais como o número de sondagens por parte da mídia, devem ser preparados e acompanhados da cronologia da crise e das mensagens enviadas à imprensa. Tal relatório é útil no planejamento e pode ser usado internamente para desenvolver relações com outras áreas dedicadas ao gerenciamento de crise.

Todos os públicos devem ser levados em conta no processo de avaliação da comunicação de crise. É provável que ela seja eficaz para alguns enquanto outros acabam se sentindo negligenciados. Além disso, a escolha do porta-voz pode não ser a mais acertada e um determinado segmento pode receber ou entender a mensagem de forma errada.

Deve-se conduzir uma pesquisa informal ou organizar grupos de discussão a fim de captar a percepção dos empregados sobre o modo como a crise foi tratada. Também é preciso realizar pesquisas externas com uma amostragem que permita mapear atitudes e opiniões em relação à empresa, tanto local, regional ou nacionalmente.

## DOCUMENTAÇÃO E REGISTRO

As informações apuradas e registradas são usadas como base para a elaboração do relatório final sobre a atuação da equipe. Vale lembrar que, durante o gerenciamento de crise, um empregado é designado para auxiliar o comitê na elaboração de um relatório que contenha informações sobre todas as áreas sob seu controle.

A gerência de comunicação da unidade de negócios, o coordenador regional de comunicação ou a Comunicação Institucional, dependendo do nível da ocorrência, também deve reunir todos os materiais produzidos durante e após o gerenciamento da crise, como matérias, anúncios publicitários, fotos, vídeos, *press releases*, comunicados para a comunidade e empregados. Outra incumbência no pós-crise é elaborar uma apresentação em *PowerPoint* sobre todo o processo de comunicação realizado.

## SIMULADOS

Uma vez terminada a avaliação e atualização do Plano de Comunicação de Crise, é necessário testá-lo através de um simulado que verifique todos os processos de comunicação interna e externa. Esse teste deve ocorrer juntamente com o simulado de contingência da unidade de negócios e só pode ser realizado pela equipe de comunicação.

O primeiro simulado da unidade de negócios, após uma crise, é um bom momento para a Comunicação testar as melhorias efetuadas. É também uma oportunidade para a empresa obter cobertura positiva na imprensa e melhorar a percepção junto à comunidade, autoridades locais e empregados.

## RELATÓRIOS E CONFERÊNCIAS

Se boas relações são desenvolvidas com ONGs e outras entidades durante uma crise de grande repercussão, a gerência de comunicação da unidade de negócios ou a Comunicação Institucional – caso seja uma crise de grande repercussão - deve organizar eventos para marcar os aniversários da crise e divulgar ações positivas desenvolvidas pela empresa após a ocorrência, trabalhos acadêmicos ou pesquisas sobre o assunto.

Outra recomendação é que representantes da empresa participem de seminários e de outros eventos nos quais a questão da crise é discutida. Coletivas de imprensa e reuniões também são importantes para se esclarecer as providências tomadas e divulgar o balanço da crise.

## COMUNICAÇÃO CONTÍNUA

A resposta bem sucedida a uma crise é a que gera relação de cumplicidade com a comunidade e outros públicos de interesse. Equipes envolvidas no gerenciamento de comunicação de crise devem analisar os resultados de sua auditoria e desenvolver ações de Relações Públicas<sup>10</sup> com os segmentos atingidos a fim de estreitar laços e abrir novas frentes de relacionamento. Vale lembrar que comunicação de crise é um processo cíclico, não se encerrando com o fim de uma ocorrência.

Um programa de aproximação com a unidade de negócios deve ser desenvolvido para reconstruir ou reforçar as relações comunitárias, demonstrando conceitos de segurança, saúde e meio ambiente seguidos pela empresa. Para isso, podem ser promovidas visitas de lideranças e autoridades a suas instalações, entre outras iniciativas que tenham o mesmo objetivo e sejam adequadas à realidade local. O fim de uma ocorrência pode ser o melhor momento de preparação para o futuro, pois a experiência ainda está viva e recente na memória de todos.

---

<sup>10</sup> Atividade utilizada num mercado para criar opiniões ou influenciar o público por meios indiretos, por exemplo, formadores de opinião ou meios de comunicação. As técnicas de Relações Públicas são também utilizadas em outros contextos fora do Marketing. Confunde-se com a palavra *lobby*, muitas vezes de maneira pejorativa, para designar a confluência interesseira entre o bem público e o privado.

## 7 ALGUNS CASOS

### PETROBRÁS

Citando um bom exemplo brasileiro, o gerenciamento de crise de imagem realizado pela Petrobrás no episódio da P-36 representou um divisor de águas na política da empresa. Depois de dois vazamentos de grande repercussão em 2000, um na Baía de Guanabara e outro no Paraná, o afundamento da maior plataforma marítima de exploração de petróleo do mundo, em março de 2001, foi a gota d'água e o pontapé inicial para uma série de mudanças corporativas. Desde a melhoria em equipamentos e materiais, passando por inovações em procedimentos e sistemas, a Petrobrás promoveu grandes mudanças em sua cultura organizacional.

Antes inserida em uma cultura monopolista, a empresa era mais fechada, falava menos, se expunha menos. Não que houvesse uma determinação clara ou uma intenção de não falar, porém a comunicação podia ser menos intensa. No momento em que houve a quebra do monopólio, a Petrobrás viu-se diante de novos desafios para atuar em um cenário de competitividade e passou a investir numa política de comunicação. Esta passou a ser fundamental para a multinacional que leva “bras” no nome e que realiza atividades de alto risco.

Entretanto, tal abertura ainda não era o bastante e as situações de crise comprovaram isso. Somente com a adoção de formalismo e método em uma área da Comunicação especializada em crise, a companhia pôde aprimorar sua reação a situações adversas, oferecendo resposta rápida e precisa em meio a um turbilhão de acontecimentos. Dispondo de todo o material necessário para o atendimento à mídia e seguindo instruções básicas e importantes, a Petrobrás estabelece uma postura preventiva que tem o objetivo de preservar sua imagem.

Em 2002, foi criado o Sistema de Comunicação de Crises com a função de normatizar e orientar a atuação da companhia durante uma ocorrência. Seus principais parâmetros são a proatividade e a transparência. A partir do planejamento e treinamento de processos de comunicação, a empresa passou a implementar atividades contínuas e permanentes.

A comunicação hoje não ocorre somente em situações de crise, como também fora dela. As fronteiras da companhia foram estendidas e chegam cada vez mais perto das comunidades onde atua. Todos os seus públicos de relacionamento são parceiros em potencial e podem desempenhar um papel extremamente importante na prevenção de qualquer ocorrência.

É uma outra visão, um novo foco que vem sendo ajustado nas sucessivas crises. Além de um padrão de excelência em resposta a contingências, a Petrobrás vem obtendo sucesso no planejamento de sua política de comunicação e, conseqüentemente, na prevenção e no gerenciamento de crises.

### MCDONALD'S

Dentro do mesmo contexto, a rede de *fast food* McDonald's também vem demonstrando uma grande preocupação com sua imagem. Seus principais problemas podem ser apontados em diferentes aspectos: refeições calóricas, campanha anticarbohidratos, antiglobalização, relação com os franqueados, remuneração dos empregados, qualidade do serviço.

Sempre que há reunião do Fórum Econômico Global, não são raras as fotografias que mostram uma loja do grupo sendo atacada por jovens baderneiros, como se atingindo uma loja da

mais conhecida rede de *fast food* do mundo, estivessem desferindo um golpe naquilo que desaprovam em relação aos EUA, à globalização, e mesmo ao sistema capitalista.

Nos últimos anos, a empresa vem assumindo um papel desagradável que já coube a outras companhias, e passou a conviver com uma simbologia pesada. Vista como sinônimo do “imperialismo americano”, assim como já foram a Coca-Cola e o Citibank, e como ícone da globalização, da mesma forma que fora a Nike, sofre ataques diretos por parte de grupos ativistas.

A empresa se acostumou a tal papel e sempre tomou as manifestações negativas como efeito do que se pode chamar de “paradoxo do sucesso”, que normalmente atinge os líderes. Sua imagem, um pouco “arranhada”, ainda não dava sinais de crise.

Entretanto, as reações tornaram-se mais graves e intensas quando a reputação da companhia foi colocada em questão não mais por razões de ordem ideológica, mas de natureza nutricional, e isso é um fenômeno relativamente recente.

Ocorre que a base dos pratos do McDonald’s contém dois ingredientes combatidos pelas autoridades de saúde: gordura e carboidratos. A discussão acontece no momento em que a sociedade americana vem engordando em ritmo jamais visto e a campanha contra o *fast food* está apenas começando.

Para agravar o quadro, a empresa acaba de perder o homem encarregado de enfrentar problemas como esse, o CEO Jim Cantalupo, de 60 anos. Antes de ser vitimado por um ataque

cardíaco, Cantalupo já havia iniciado agressiva campanha de marketing para dissociar os hambúrgueres e as batatas fritas do problema da obesidade.

Durante sua gestão, a empresa criou a primeira campanha cujo elemento principal não estava na comida, e sim no comportamento jovem. O executivo-chefe também mexeu no cardápio na tentativa de atrair consumidores preocupados com o peso. Do ponto de vista financeiro, os resultados de seu trabalho foram expressivos, entretanto a crise não foi debelada e o McDonald's, desde então, continua adotando ações estratégicas a fim de vencer uma verdadeira guerra.

### COCA-COLA

Representando uma grave crise de imagem, a guerra Dolly/Coca compromete cada vez mais a poderosa multinacional americana com inúmeras acusações. A briga teve início quando Laerte Codonho, presidente e dono da marca Dolly, uma das principais indústrias nacionais de refrigerantes, declarou que estava sendo esmagado pela gigante concorrente, durante os últimos três anos.

Codonho reuniu provas e documentos para alicerçar as denúncias que estão sendo levadas agora a público. Com base nesse material, o dono da Dolly acusa a Coca-Cola de abuso de poder econômico, concorrência desleal, espionagem industrial, corrupção e ameaça de morte.

Ele entregou ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) e à Secretaria de Direito Econômico (SDE) uma fita de vídeo em que o ex-executivo da Coca-Cola Luís

Eduardo Capistrano do Amaral<sup>11</sup> admite ter participado de um esquema orquestrado pela multinacional para tirar a Dolly do mercado. São mais de trinta horas de gravação, feitas no escritório de Codonho em São Paulo, sem que Capistrano soubesse.

Na conversa gravada, Capistrano explica que uma das estratégias era pressionar fornecedores para que eles parassem de entregar matéria-prima - garrafas PET por exemplo - à Dolly. Teoricamente, a Coca-Cola teria esse poder porque é grande compradora desses mesmos fornecedores e poderia deixar de ser caso eles não colaborassem.

Na fita, ele diz ter agido sob orientação de Jorge Giganti, ex-presidente da Coca-Cola Brasil entre 1985 e 1991 e da Panamco até 2001. Sua incumbência era recuperar a participação de mercado perdida para os fabricantes menores, conhecidos como “tubaineiros”.

Agravando esse quadro, informações vindas de fontes diversas e várias notas publicadas na imprensa vêm insinuando ou mesmo afirmando que a Coca-Cola teria contratado a Kroll Associates Brasil Ltda para espionar e monitorar, de todas as formas, a empresa e o proprietário da marca Dolly. Esta seria uma das maiores investigações em curso com relação à empresa, também americana, de gerenciamento de riscos.

A Kroll estaria agindo no Brasil de várias formas ilegais, utilizando espões, escutas telefônicas e gravações, além de acesso a documentos sigilosos, entre outros crimes que estão

---

<sup>11</sup> Até 2001, Capistrano foi diretor de compras estratégicas da paulista Panamco, a maior engarrafadora da Coca-Cola no país com participação da própria multinacional.

sendo imputados e que levaram à prisão de alguns de seus funcionários. A empresa já está há meses sendo investigada pela Polícia Federal por espionagem em um rumoroso caso envolvendo companhias telefônicas, que teria atingido inclusive importantes membros do governo federal.

Nos tribunais e órgãos administrativos nacionais, a Dolly vem conseguindo provar todas as suas acusações em todas as instâncias. A Comissão de Defesa do Consumidor promoveu audiência pública com as empresas de refrigerante, que trocaram pesadas acusações quanto ao uso de substâncias proibidas, e que agora devem responder à Polícia Federal, ao Ministério Público e ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). Por enquanto, a Cola-Cola tenta se defender de todas as formas, mas certamente essa crise está só começando.

## IBM

Há alguns anos, o lançamento do livro “IBM e o Holocausto” trouxe revelações surpreendentes do envolvimento da mais famosa empresa de computação do mundo com o nazismo alemão. Segundo o escritor Edwin Black, a IBM fabricava, no início do século passado, máquinas de tabular e perfuradoras de cartões – os ancestrais do computador.

Como em 1910 a companhia se estabeleceu na Alemanha através de uma subsidiária chamada DEHOMAG AG (Deutsche Hollerith Maschinen Aktiengesellschaft), tais máquinas foram usadas, entre outras coisas, para estabelecer um sofisticado sistema de registro e acompanhamento dos censos de 1930 e 1940, identificando a raça e a religião dos alemães.

Tão logo tomou conhecimento da publicação, o mais conceituado historiador polonês do holocausto, Franciszek Piper, lançou dúvidas sobre o trabalho de Black. Segundo ele, não

havia nenhuma base técnica na pesquisa do autor que comprovasse que a IBM tivesse fornecido sistemas de informática para separar os prisioneiros que seriam executados nos campos de concentração.

Na época, a acusação contra a empresa assegurava que Thomas Watson, presidente da IBM de 1915 a 1956, e outros executivos nada tinham feito para impedir que o Terceiro Reich utilizasse tal tecnologia a fim de garantirem seus lucros. Isso, segundo os advogados, estava claro, pois a IBM normalmente consignava os equipamentos a seus clientes ao invés de vendê-los.

Além disso, a empresa fornecia instruções sobre o maquinário e auxiliava na configuração dos cartões de identificação de acordo com as finalidades predefinidas. A questão na justiça era saber os lucros que a companhia acabou obtendo ao contribuir para o nazismo.

A empresa reconheceu que o assunto era muito doloroso para muitos ibemistas, suas famílias e grande parte da comunidade mundial, condenando as atrocidades cometidas pelo regime nazista. Afirmou também que, assim como muitas companhias estrangeiras que mantinham negócios com a Alemanha, passou a ser controlada pelos nazistas antes e durante a Segunda Guerra Mundial.

A publicação do livro de Black coincidiu com a abertura de um processo contra a empresa. Em meio ao dilúvio de péssima publicidade, a IBM agiu com cautela e rapidez na resposta, mas ficou com sua reputação abalada, o que representa um outro caso importante de crise de imagem.

## 8 PESQUISA DE CAMPO

### PETROBRÁS

A entrevista com o profissional da Petrobrás foi extremamente rica, o que demonstra a abertura da empresa com relação a assuntos internos, ainda que tratem de suas vulnerabilidades. Considerando que a Petrobrás opera uma atividade de risco, é importante que haja uma preocupação constante com possíveis acidentes e, sob o aspecto da comunicação, um trabalho eficaz no controle de crises de imagem.

O responsável corporativo pelo Sistema de Comunicação de Crises, Erasmo Granado Ferreira, trabalha em um setor específico da Comunicação Institucional. Uma de suas funções é assessorar a diretoria da empresa em uma situação de crise. Além disso, fora da crise, realiza um trabalho contínuo de vigilância, através do relacionamento consistente com públicos específicos da companhia, o que representa uma tarefa preventiva.

Erasmo já vivenciou inúmeras crises pelas quais a Petrobrás já passou, principalmente no período de 2000 a 2001 com o afundamento da P-36. Já trabalhou na área de Transportes, Indústrias, Refino, bem como em atividades na área de Relacionamento com Congresso Nacional e na área de Segurança, Meio Ambiente e Saúde.

Tal experiência lhe possibilitou um ótimo conhecimento sobre o assunto, o que fez com que trabalhasse especificamente com isso. De acordo com seu depoimento, ele é conhecido como o “homem das más notícias” pelo fato de estar sempre buscando informações sobre potenciais focos de crise, afinal a prevenção também é uma responsabilidade do sistema que opera.

As perguntas da entrevista se baseiam nas medidas que uma empresa deve tomar antes e durante uma crise de imagem e, segundo Erasmo, as premissas da Petrobrás numa situação como essa são: agilidade e precisão na informação. Para isso, é preciso que se adote um Plano de Comunicação de Crise com a finalidade de uniformizar os procedimentos e integrar as ações de comunicação de todas as unidades da companhia.

Muito embora a área de Comunicação tenha a responsabilidade de operar tal sistema, a decisão é sempre da alta gerência da companhia, que é orientada na elaboração da mensagem e na especificação da linguagem direcionada a cada público. Sua função é definir uma estratégia de atuação que possa minimizar ou até evitar uma ocorrência, sempre sob o aspecto da comunicação.

De acordo com Erasmo, depois dos casos de vazamento que a empresa viveu de janeiro de 2000 até a P-36, em março de 2001, foi decidido que a comunicação de crise deveria ser mais eficaz e definitivamente funcionar dentro de um sistema já em processo de amadurecimento. Para ele, mais importante que conhecimento e experiência individuais, a adoção de método é fundamental para a divisão de responsabilidades e para a otimização de atividades. Desse modo, a implementação do Sistema representou um divisor de águas para a companhia.

Citando alguns casos da própria Petrobrás e de outras empresas, o entrevistado ilustrou muito bem os procedimentos que a empresa deve ter sob o impacto de uma crise, bem como o que deve ser feito através de um comportamento de prevenção. Ressaltando que crise “é

toda ocorrência ou evento que venha a prejudicar a imagem da companhia”, ele comprovou a preocupação e as mudanças da Petrobrás nesse sentido.

## EMBRATEL

Na conversa com Eduardo Vianna Barreto, gerente de produto do Click21 da Embratel, o entrevistado falou especificamente de sua marca em uma situação de crise e não da imagem de toda a empresa, que é responsabilidade direta da Comunicação Institucional. Sua preocupação com uma situação de crise, não muito comum e de proporções menores, está mais direcionada à questão dos boatos na internet.

De acordo com Eduardo, o acesso rápido à informação pode contribuir para uma divulgação errada de sua marca, o que causa problemas de credibilidade com seu público. Citando casos, inclusive, de seu próprio produto ele explicou o que deve ser feito para gerenciar situações de crise: primeiro, é necessário ter conhecimento do fator que gerou a crise e entender o que está acontecendo com seu produto, depois dimensionar o público atingido para bolar uma estratégia.

Segundo Eduardo, é muito importante entender que não se pode declarar nada à imprensa sem antes executar esses passos, mas se questionado, deve-se concordar em dar uma declaração assim que se tiver conhecimento do assunto.

Não se deve mentir ou omitir porque as pessoas acabam descobrindo e sua imagem cai. Estando realmente com problemas, o melhor é adotar o *recall* das montadoras, que os assumem, recolhem os carros e embolsam o prejuízo.

É necessário identificar os melhores meios de comunicação com seu público e fazer com que ele entenda sua mensagem. A estratégia de comunicação deve ser bem feita para assegurar que a mensagem seja compreendida e que os clientes prejudicados, se for o caso, sejam compensados de alguma forma. Seu papel é estruturar um comunicado claro e real, divulgar nos meios que formam a opinião de seus clientes e monitorar a mídia para que não haja mal entendidos na informação.

Para o entrevistado, muitas vezes nem vale a pena esclarecer um boato, uma vez que já se conhece a reação dos consumidores diante de determinada situação. Entretanto, deve-se ter cuidado pois o impacto de uma crise de imagem com Opinião Pública pode ser muito maior que o esperado e não necessita de um fato, podendo ser inicializada por um boato.

Uma informação errada, mal entendida pelo público ou até mesmo sabotada pode atingir milhares de pessoas em um curto espaço de tempo e causar danos gravíssimos à credibilidade de um produto ou serviço. Esta pode ser preservada significativamente através da boa imagem da empresa, o que comprova a importância de sua reputação no mercado.

## IBM

A executiva de Comunicação da IBM Brasil, Vera Dias, respondeu às perguntas do questionário por e-mail, o que explica o fato de suas respostas terem sido mais sucintas, comparadas com as dos outros dois entrevistados. Isso não quer dizer que ela tenha sido restritiva em suas informações sobre o assunto, já que pôde destacar em poucas palavras o papel da Comunicação como disciplina estratégica na gestão das empresas.

Tendo trabalhado tanto no jornalismo como na comunicação corporativa, Vera possui larga experiência com relação à crise de imagem. Viveu situações de prevenção de crises nas empresas onde trabalhou, onde a Comunicação tinha peso estratégico na tomada de decisões.

Em função da confidencialidade dessas ocorrências, não teve condições de descrevê-las, porém exemplificou casos já conhecidos como a crise da Exxon, que tem sua imagem “arranhada” até hoje em função do vazamento de petróleo no Alasca, e o problema ocorrido nas portas de escola do Rio de Janeiro com a venda de balas supostamente recheadas de cocaína.

Assim como o entrevistado da Petrobrás, mencionou a importância da pró-atividade e da transparência, políticas corporativas suficientes para enfraquecer o impacto da crise, uma vez que são vistas como bem intencionadas.

De acordo com ela, mensagens mal comunicadas podem ser mal entendidas e, conseqüentemente, abalar a imagem corporativa. Entre outras coisas, Vera admite que situações críticas mal conduzidas podem afetar de imediato e profundamente um determinado negócio, o que exige um trabalho posterior de marketing para o reposicionamento da empresa e de seus produtos.

Sua entrevista teve um valor especial, já que tive a oportunidade de estagiar sob sua chefia no departamento de Relações Públicas da IBM, justamente no período de lançamento do livro “IBM e o Holocausto”. Ainda que eu não tenha participado diretamente do gerenciamento da crise provocada, entendi que se tratava de um assunto extremamente importante para a

Comunicação, que agiu imediatamente na elaboração da mensagem da empresa e na sua divulgação para os públicos interno e externo, buscando a preservação da imagem corporativa.

Na verdade, o que pude vivenciar foi um clima de preocupação entre executivos de diversas áreas, que não puderam parar suas atividades apesar da emergência dada à implementação de um plano de comunicação de crise. Analisando os profissionais responsáveis por tal plano, a prioridade do assunto era evidente, já que a polêmica criada no livro estava tomando grande repercussão na mídia.

Na entrevista, Vera não citou esse caso. Não sei se também se trata de um assunto confidencial, uma vez que ela responde diretamente ao presidente da empresa no Brasil. De qualquer forma, é importante confirmar sua opinião sobre prevenção e gerência de uma crise de imagem, bem como premissas para uma comunicação de crise.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O eficaz gerenciamento de marcas é cada vez mais importante para as empresas que tentam sobreviver em um mercado extremamente competitivo. Os efeitos da globalização ainda trazem inúmeras modificações no mundo corporativo, que vem se adaptando como pode.

Hoje, os projetos de *branding*, desenvolvidos para a criação e gestão de marcas, representam uma das prioridades para as organizações. Estas não só se conscientizam sobre a importância das associações positivas na identificação de uma marca, como se utilizam de conceitos e técnicas do Marketing para sua preservação.

Entretanto, diferentemente do gerenciamento de marca, o gerenciamento de crise de marca/imagem ainda não promove uma devida conscientização de mercado, mesmo representando uma atividade cada vez mais necessária. Infelizmente, ainda não há um formalismo por parte das empresas com relação ao assunto.

Mais importante que a imagem de produtos/serviços, a imagem corporativa está diretamente ligada à capacidade das pessoas de acreditarem na marca que está por trás de tudo. Além da questão da competitividade, as novas demandas sociais e a democratização do acesso à informação são indicadores de que os conflitos entre Opinião Pública e empresa vão aumentar.

Em uma situação de crise, todo o esforço do Marketing na criação de valor para a imagem de uma companhia pode não ser suficiente para preservar sua credibilidade. É preciso que se fique alerta às vulnerabilidades das empresas, bem como às ambiências que favorecem o surgimento de crises de imagem, já que essas são potencialmente mais devastadoras.

Muitas vezes, mesmo sendo inesperado, o início de uma crise de imagem pode ser percebido de acordo com o que se lê nos jornais, o que se vê na TV e, principalmente, o que se ouve dos públicos da empresa, que influenciam e são influenciados de acordo com seus interesses.

Deve-se entender que mesmo uma grande marca corporativa pode sofrer uma crise de imagem com conseqüências duradouras. O ideal é que as empresas estejam preparadas para minimizar e até mesmo evitar qualquer tipo de ocorrência.

Normalmente, organizações bem estruturadas só se preocupam com situações de crise à medida que elas surgem e causam algum dano à sua imagem. O que se vê é um comportamento de reação a um problema já instaurado, que acaba sendo resolvido em um sistema caótico de organização. Poucas lições são aprendidas, já que não há o processo contínuo de avaliação das situações de crise, bem como a adoção de procedimentos consistentes que previnam novos casos.

Pensando na área de Comunicação, é necessária a implementação de um sistema que normatize suas ações e integre suas atividades dentro da companhia. A utilização de método contribui para uma resposta rápida, objetiva e precisa, uma vez que há definição prévia de responsabilidades e política de comunicação de crise.

As principais tarefas de tal sistema podem ser caracterizadas pela contratação de consultoria especializada, pelo estudo de casos vivenciados pela companhia, bem como pelo envolvimento e treinamento das áreas ligadas à gestão das crises. Além disso, é fundamental que se tenha interação permanente com os públicos de relacionamento.

Dentro do gerenciamento de crises, o papel da Comunicação é identificar a melhor forma de comunicação para cada tipo de público, fazendo com que ele entenda a mensagem da empresa. Sua função é estruturar um comunicado claro e real, divulgar nos meios que formam a opinião de seus clientes e monitorar a mídia para que não haja mal entendidos na informação.

Vale analisar o valor subjetivo de uma marca, bem como a mudança significativa com relação à mensuração dos ativos de uma companhia. Esta não é só avaliada objetivamente de acordo com suas propriedades materiais, como também de acordo com seus valores mais abstratos, hoje não tão “intangíveis”.

Atualmente, o balanço financeiro de uma empresa é tão importante quanto qualidade percebida, preocupação com os clientes, inovação ou orientação voltada para sociedade/comunidade. Inúmeros avaliadores já identificaram e valoraram muitos ativos subjetivos, sempre restando um valor residual, o qual é normalmente referido como *goodwill* ou *going concern value*.

Uma cultura organizacional bem definida é extremamente importante em situações de crise. A identificação de valores e códigos de ética promove total integração entre os setores da companhia, o que fortalece sua imagem com os públicos interno e externo.

O estudo de crises ainda é muito recente no Brasil, mesmo estando diretamente ligado ao gerenciamento de marcas, disciplina há muito conhecida na ciência do *Management*. Hoje, está em processo de amadurecimento dentro das organizações, que começam a superar muitos preconceitos que influem na qualidade, extensão e profundidade das crises e conflitos.

Na verdade, não há muitos estudos genuinamente brasileiros com relação ao tema, o que deve ser modificado à medida que o Brasil apresenta características únicas e suas especificidades devem ser analisadas fora da cultura estrangeira. Entretanto, a principal premissa do gerenciamento de crises é que esse tipo de evento segue um certo padrão, isto é, com maior ou menor nível de precisão, é possível prever os desdobramentos de uma crise e fazer um planejamento para situações extremas.

O melhor momento para encontrar as formas mais adequadas de lidar com tais situações é antes que as crises eclodam, portanto, a palavra-chave do gerenciamento de crises é prevenção. Adotar uma atitude preventiva significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir e definir as soluções mais adequadas.

A maior parte dos fatores geradores de crise existe agora, dentro das organizações, ou está em processo de elaboração. De um modo geral, não são atacados porque as empresas subestimam seus potenciais riscos e os efeitos devastadores que podem causar.

Quando afetam a empresa internamente, é possível que sejam gerenciadas mais facilmente. Entretanto, quando são projetadas para fora, a imagem corporativa passa a ser comprometida, já que os problemas enfrentados tornam-se conhecidos por todos os seus públicos através da repercussão na mídia.

Agindo como mediadora dos fatos, a imprensa pode exercer grande influência na interpretação dos mesmos e, por isso, as empresas devem ser pró-ativas nas situações de crise, antecipando-se à cobertura da mídia e estabelecendo-se como fonte oficial de informação.

Com base em estatísticas e percentuais de audiência, os veículos de comunicação fazem a cobertura dos acontecimentos de forma intensa e prolongada, a fim de atrair a atenção do público. A equipe de comunicação de crise deve trabalhar para que a imprensa seja bem sucedida no cumprimento de sua função, procurando enxergar os eventos com os olhos do jornalista.

É fundamental que as empresas tenham a cooperação da mídia, que muitas vezes acaba “traduzindo” os interesses da Opinião Pública de acordo com seus próprios valores e premissas. Muitas vezes, mesmo que involuntariamente, a linguagem e a representação dos fatos pelos jornalistas têm como referência os padrões de descrição da TV, portanto não se deve confundir interesse público e interesse da mídia.

O gerenciamento da mídia faz parte do Plano de Comunicação de Crise, responsável pela uniformização dos procedimentos que devem ser adotados por profissionais da área e disponibilizados para todos os setores da companhia. Sua criação demonstra a importância do trabalho da Comunicação junto a um plano de contingência.

As organizações precisam se conscientizar de que, além das ações operacionais, o trabalho de comunicação é muito importante antes, durante e depois de uma crise. Desde a avaliação de crises passadas até a documentação de tudo o que foi feito no gerenciamento de uma ocorrência, as operações realizadas na área da Comunicação especializada em crises formam um processo cíclico e contínuo, extremamente importante para a preservação da imagem corporativa.



## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 2001.

BAUDRILLARD, J. **A transparência do mal**. São Paulo: Papirus Editora, 1998.

BOURDIEU, P. A Opinião Pública não existe. In: THIOLLENT, M. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Editora Polis, 1980.

COHEN, D. O desafio de defender a imagem. **Exame**, Rio de Janeiro, a. 38, n.8, p.22-29, abril 2004.

Entrevista concedida por Erasmo Granado Ferreira, responsável corporativo pelo Sistema de Comunicação de Crises da Petrobrás.

Entrevista concedida por Eduardo Vianna Barreto, gerente de produto do Click21 da Embratel.

GRABOIS, A. P. Explosão na P-36 foi causada por erros de manutenção e projeto, diz ANP. **Folha Online**. Rio de Janeiro, 27 mar. 2001. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/cotidiano/plataforma.shtml>. Acesso em 21 ago. 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

JUNIOR, O. F. A mãozinha da IBM. **Isto É**. Nova York, 21 fev. 2001. Disponível em [http://www.terra.com.br/istoe/1638/internacional/1638\\_maozinha\\_ibm.htm](http://www.terra.com.br/istoe/1638/internacional/1638_maozinha_ibm.htm). Acesso em 15 ago. 2004.

MARTINS, J. R. **Branding**: um material para você criar, gerenciar e avaliar marca. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

McDonald's decide usar óleo mais saudável para fritar batatas nos EUA. **Folha Online**. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u54788.shtml>. Acesso em 3 set. 2004.

NEVES, R. de C. **Crises empresariais com a Opinião Pública**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

PATURY, F. Vazamento no Paraná deve derrubar diretoria da Petrobrás. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 21 jul. 2000. Disponível em <http://www.terra.com.br/brasil/2001/02/20/037.htm>. Acesso em 16 ago. 2004.

ROSA, M. **A era do escândalo**. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

# ANEXO 1

## OS PROBLEMAS DO MCDONALD'S

O quadro aponta os problemas que a rede de lanchonetes enfrenta e lista as ações que o grupo adotou para eliminá-los:

### REFEIÇÕES CALÓRICAS

<u>O problema</u>	<u>Ações adotadas</u>
Como a rede de lanchonetes vende refeições calóricas e a população vem engordando demais, criou-se uma relação de causa e efeito que prejudica os negócios da empresa.	O McDonald's contratou uma nutricionista para cuidar do cardápio, cortou promoções com porções gigantes e lançou um programa de incentivo ao esporte.

### CAMPANHA ANTICARBOIDRATOS

<u>O problema</u>	<u>Ações adotadas</u>
A confirmação médica de que a ingestão excessiva de carboidratos é nociva à saúde prejudicou aqueles que vendem refeições a base de pão e batata, como o McDonald's.	A empresa iniciou uma campanha publicitária para orientar o que comer no McDonald's, sugerindo que os pães sejam substituídos. A rede adotará um cardápio Atkins.

### CAMPANHA ANTIGLOBALIZAÇÃO

<u>O problema</u>	<u>Ações adotadas</u>
O McDonald's tornou-se involuntariamente um símbolo do "imperialismo americano". Como tal, acaba sendo alvo de atos de vandalismo e de propostas de boicote a seus produtos.	Casos de rejeição cultural são tratados pontualmente. Na França, a figura do palhaço Ronald McDonald foi substituída pelo personagem Asterix, símbolo do orgulho gaulês.

### IMAGEM DA MARCA

<u>O problema</u>	<u>Ações adotadas</u>
Em 2003, pela primeira vez em sua história, as pesquisas de opinião a respeito da imagem da marca McDonald's nos Estados Unidos reuniram mais opiniões negativas que positivas.	Estuda a revitalização de lojas, lança novos produtos e inicia uma campanha de marketing global cujo nome é "Amo muito tudo isso".

## RELAÇÃO COM OS FRANQUEADOS

<p><b><u>O problema</u></b></p> <p>A empresa é acusada pelos franqueados de cobrar aluguéis caros demais, de permitir a abertura de lojas muito próximas umas das outras, canibalizando o mercado.</p>	<p><b><u>Ações adotadas</u></b></p> <p>A rede compra lojas de franqueados em que ocorrem problemas. No Brasil, a companhia controla 68% dos restaurantes. O grupo interrompeu o processo de expansão de franquias.</p>
--	--

## REMUNERAÇÃO DOS EMPREGADOS

<p><b><u>O problema</u></b></p> <p>A exemplo do Wal-Mart, os empregados oferecidos nas lanchonetes são, na maioria, de pouca especialização, com salários baixos. Ficaram conhecidos como <i>mcjobs</i>.</p>	<p><b><u>Ações adotadas</u></b></p> <p>Nada específico. A empresa apenas argumenta que os <i>mcjobs</i> são uma porta de entrada de jovens no mercado de trabalho.</p>
--	--

## QUALIDADE DO SERVIÇO

<p><b><u>O problema</u></b></p> <p>Muitos clientes dizem que a qualidade do atendimento piorou e que os lanches oferecidos no McDonald's já não têm o mesmo sabor de alguns anos atrás.</p>	<p><b><u>Ações adotadas</u></b></p> <p>A empresa propagandeia sua preocupação com a qualidade e decidiu oferecer lanches à base de ingredientes tradicionais, como forma de recuperar o sabor original dos alimentos.</p>
---	---

## ANEXO 2

## O PESO DO FAST FOOD

Entre as redes mundiais de lanchonetes, a Burger King é a que oferece uma das refeições mais calóricas do mercado.

Itens do lanche	Calorias	Calorias provenientes de gorduras	Gordura saturada (g)	Gordura trans (g)	Sódio (mg)	Carboidratos totais (g)	Açúcares totais (g)
DoubleWhopper com queijo	1.060	620	27	2,5	1.540	53	9
Coca-cola (king size)	430	0	0	0	0	108	108
Batata frita (king size)	600	270	8	8	1.070	76	<1
Dutch Apple Pie	340	130	3	3	470	52	23
<b>TOTAL<sup>12</sup></b>	2.430	1.020	38	13,5	3.080	289	140
<b>AVALIAÇÃO</b>	ERRADO	ERRADO	ERRADO	ERRADO	ERRADO	INADEQUADO	ERRADO
<b>Comentários da nutricionista<sup>13</sup></b>	Só nesta refeição já foi ultrapassado o consumo médio diário do brasileiro que gira em torno de 2.200 calorias <sup>14</sup> .	42% das calorias provêm de gordura, quase o dobro do que é saudável e bem acima do máximo recomendável, que é 30%.	Esse total equivale a 342 calorias de gordura saturada – 14% da refeição. O recomendável é de 7% a 10%.	O ideal seria zero. A gordura trans é a gordura vegetal hidrogenada em estado sólido. É a pior de todas, a vilã do coração.	Salgada demais. A quantidade de sódio consumida nessa refeição é 28% superior à recomendável.	A quantidade está razoável, mas são carboidratos simples – açúcar, amido, farinha. Os complexos, presentes nos alimentos integrais, são mais saudáveis.	O volume de açúcares equivale a 560 calorias, 23% da refeição. O máximo recomendável é 10%.

<sup>12</sup> Fonte: Burger King.

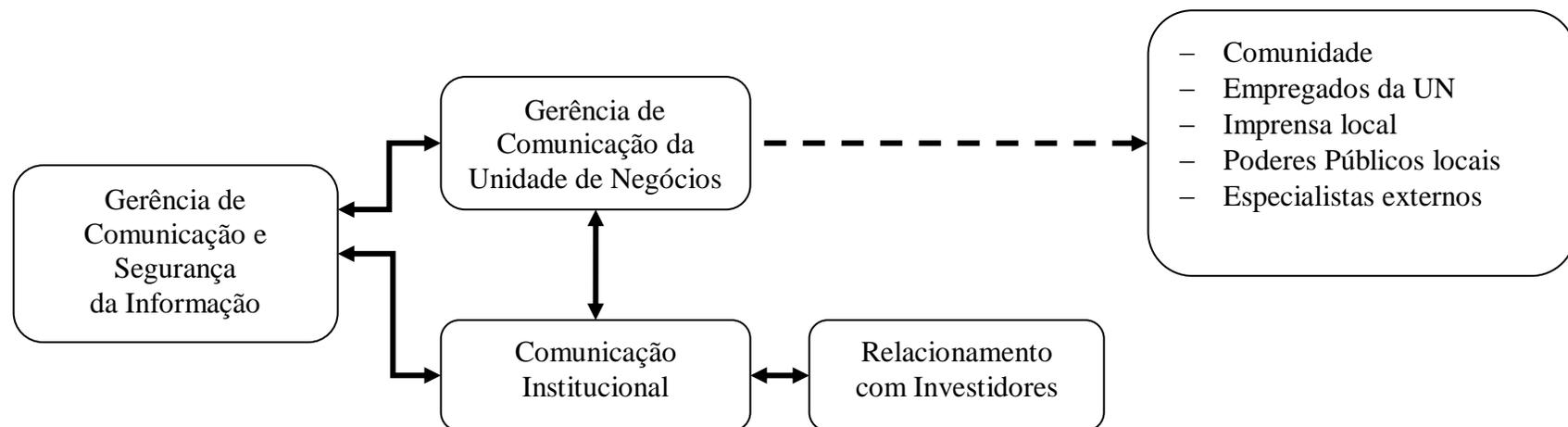
<sup>13</sup> Doutora Denise Coitinho, da Universidade de Brasília, coordenadora do departamento de epidemiologia da Associação Brasileira para o Estudo da Obesidade (Abeso) e coordenadora da Organização Mundial de Saúde para a Estratégia Global para a Promoção da Alimentação Saudável, da Atividade Física e Saúde.

<sup>14</sup> Segundo estudo sobre consumo alimentar da Unicamp.

## ANEXO 3

# Petrobrás - PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE

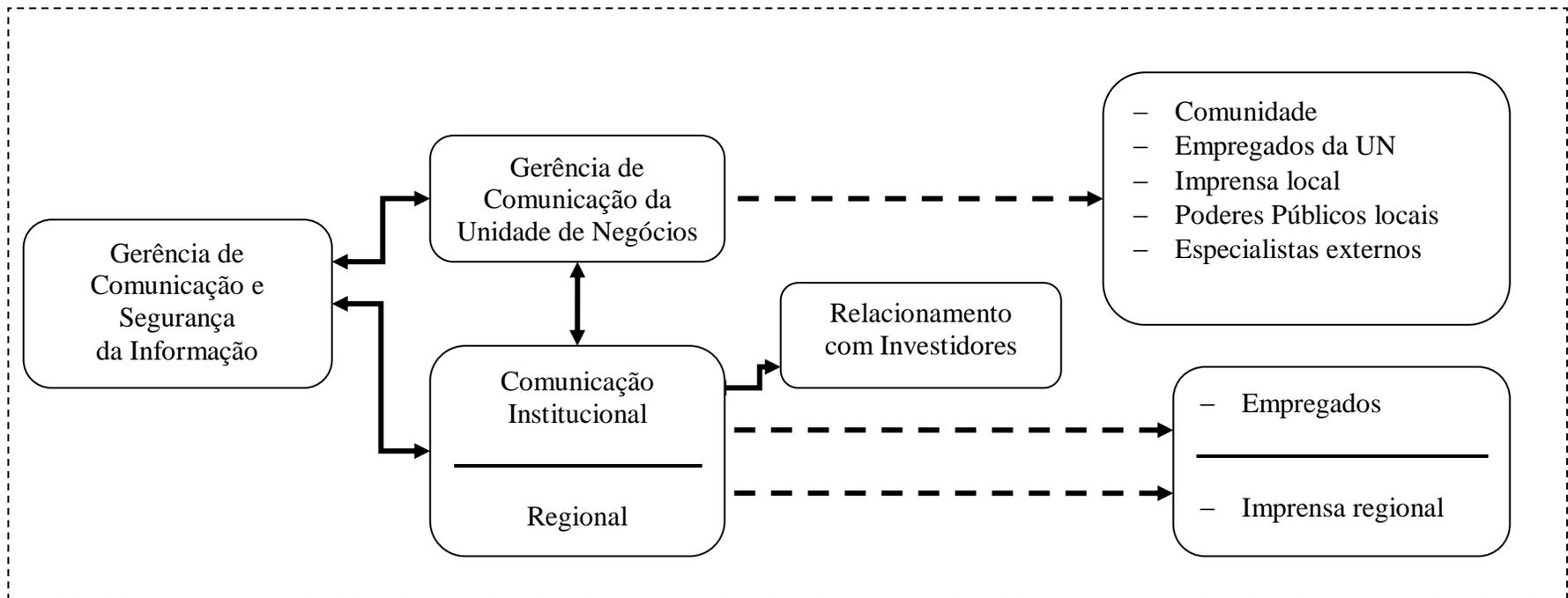
## Repercussão local



---- Mensagem  
\_\_\_ Informação

# Petrobrás - PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE

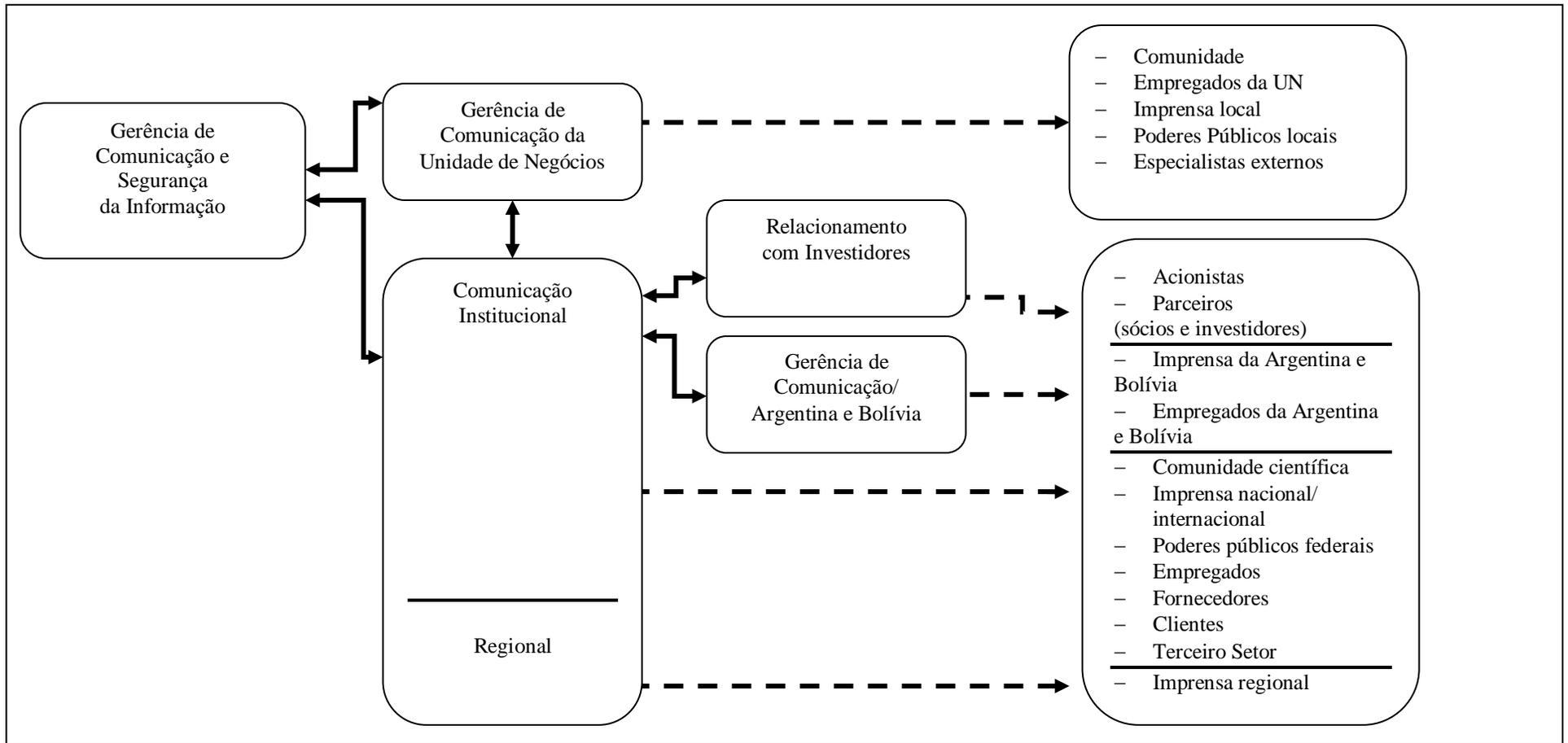
## Repercussão regional



----- Mensagem  
 \_\_\_\_\_ Informação

# Petrobrás - PLANO DE COMUNICAÇÃO DE CRISE

## Repercussão nacional/internacional



----- Mensagem  
 \_\_\_\_\_ Informação

## ANEXO 4

## **CONSELHOS ÚTEIS PARA EVITAR E ENFRENTAR AS CRISES**

**por Mário Rosa, consultor de imagem, em matéria da revista Exame.**

### **1) IDENTIFICAÇÃO DE TENDÊNCIAS**

Prever o imprevisto tornou-se um imperativo do planejamento. E se o excesso de gordura virar uma questão de saúde pública? E se acontecer com as cervejas o que aconteceu com os cigarros? E se os bingos forem proibidos? Monte em sua empresa um grupo de trabalho que tenha a missão de tentar prever tendências que afetem o negócio, bem como as crises potenciais às quais a companhia está sujeita.

### **2) CONSTRUÇÃO DA CREDIBILIDADE**

Credibilidade é um ativo, uma poupança para ser gasta nos tempos difíceis. Muitas empresas se preocupam em ficar mais conhecidas, esquecendo-se de que a qualidade do conhecimento conta mais que a quantidade. Responsabilidade social, transparência, respeito ao consumidor não são questões de idealismo. A ética tem um valor prático.

### **3) ATENÇÃO ÀS PALAVRAS**

Não basta parecer correto. É preciso ser correto. Não adianta defender o meio ambiente e poluir o rio, defender a saúde das pessoas e vender produtos que reduzem a perspectiva de vida. O que você fala tem de combinar com suas práticas – e de todos os que trabalham sob seu comando.

#### 4) ANTECIPAÇÃO AO JULGAMENTO

Saiba sempre explicar o que você faz – e por que faz. É preciso manter suas ações sob vigilância, por meio de análises internas e pareceres independentes. A compreensão que o público vai ter de seu negócio depende de sua capacidade de convencer governo, agências regulatórias, fiscais, imprensa, ONGs de que você está certo.

#### 5) TRIAGEM DOS DOCUMENTOS

Analistas da corretora Merrill Lynch recomendavam a compra de ações às quais se referiam internamente como “lixo” e “porcaria”. E tal informação chegou à Opinião Pública. Oriente seu pessoal a agir com mais formalidade e respeito nas comunicações. Como explicar aos membros de uma eventual CPI do cartel de seu setor aquelas dez chamadas telefônicas por dia para um concorrente?

#### 6) CUIDADO NAS DEMISSÕES

A demissão sumária de hoje tem potencial para se transformar na dor de cabeça de amanhã. O ex-funcionário pode virar testemunha contra a companhia. Dar tratamento justo a quem se vai demitir não é mais uma questão meramente humanitária, mas estratégica.

#### 7) SEM MENTIRAS

Na hora de defender a imagem da companhia, faltar com a verdade pode até funcionar, mas é cada vez mais arriscado. Quando perguntado sobre sua empresa, não caia em contradição, tenha argumentos convincentes e sólidos, e trabalhe com gente preparada para levar esses argumentos ao público.

## 8) RESPEITO À TROPA

Os funcionários de seu departamento ou de sua empresa precisam ter o que dizer no bar, no supermercado, no shopping, quando perguntados sobre a companhia. Principalmente nas crises. A tropa deve conhecer as adversidades da empresa, seus números e seus desafios, como forma de se sentir motivada a defender a empresa e a não abandoná-la.

ANEXO 5  
(ENTREVISTAS)

## **PETROBRÁS**

### **Erasmu Granado Ferreira**

#### **Comunicação Institucional**

#### **Responsável corporativo pelo Sistema de Comunicação de Crises<sup>15</sup>**

##### **1) Qual sua visão sobre o impacto de uma crise de imagem com Opinião Pública?**

Depende, isso é sempre relativo. Ela pode ter um grande impacto ou um pequeno impacto. E impacto é sempre um conceito difícil... impacto pode ser positivo ou negativo. Se você tomar, por exemplo, o acidente da Baía de Guanabara, que aconteceu em janeiro de 2000, no princípio ela teve um impacto muito negativo, com aquelas imagens do iguazinho todo sujo lá de óleo ou então a Baía de Guanabara toda cheia de óleo, só que teve um impacto positivo posterior quando toda a empresa foi reformulando... reformulando, não... aprimorando a sua forma de atuação, e hoje consegue ter uma imagem positiva na sua atuação na Baía de Guanabara, com uma série de providências que foram tomadas, e isso é importante. Então, impacto é um conceito delicado, pode ser positivo ou negativo. Pra Petrobrás, crise é tudo que cause dano à imagem da companhia, entendendo imagem como valor. Então, toda vez que você tem uma crise, ela pode causar danos à imagem da companhia, seja com Opinião Pública ou seja com públicos de relacionamentos específicos como investidores, empregados, fornecedores, grandes clientes...uma crise, por exemplo, sobre qualidade de produtos afeta a relação com grandes clientes... governo, órgãos ambientais, ou seja, de modo geral. Então não dá pra se prender apenas à questão da visão de uma crise com Opinião Pública... é pensar em visão de

---

<sup>15</sup> Criado em 2002, objetiva normatizar e orientar a atuação da companhia em situações de crise, tendo como parâmetros a pró-atividade e a transparência.

crise com os públicos de relacionamento que a Petrobrás tem, entendendo sempre públicos de relacionamento como públicos que estão influenciados ou que influenciam a atuação da companhia.

**... o caso da Baía de Guanabara teve maior repercussão que o caso do Paraná, apesar do vazamento no Paraná ter sido mais grave?**

Na verdade, os dois foram de grande repercussão. No Paraná, por exemplo, como foi no rio Iguaçu e é um rio que desemboca nas cataratas, que estão na fronteira de três países, Brasil, Argentina e Paraguai, os governos do Paraguai e da Argentina mandaram representantes pro Brasil, os jornais do Paraguai e da Argentina noticiaram o vazamento, então se você pensar no nível de repercussão da crise, o acidente do Paraná, do rio Iguaçu, teve mais repercussão que o acidente da Baía de Guanabara. Mas os dois, sob o aspecto de repercussão, foram graves e mereciam até um cuidado maior do que a Petrobrás teve na época sob o ponto de vista de... estou falando sempre sob o ponto de vista de crise, e não sob o ponto de vista de combate à emergência, porque o combate foi eficiente nos dois casos... no ponto de vista de comunicação de crises, de repercussão sobre a imagem da companhia, os dois foram graves, e como a companhia não tinha uma sistemática de comunicação de crise naquela época, no sistema, funcionando, acabou que isso teve uma repercussão provocando um dano maior do que poderia acontecer, caso a gente já tivesse treinado pra isso.

**2) Como atuar para solucionar ou minimizar tal crise?**

Em situações de crise, existem dois conceitos básicos pra nós: primeiro é a agilidade da informação, e segundo é a precisão da informação. Toda vez que você tem uma crise, nós temos por responsabilidade, inculcada pela própria diretoria da companhia, de sermos pró-ativos e

precisos. Então, em situações de crise, a primeira coisa que temos que fazer é obter as informações e definir uma estratégia de atuação, junto a quem tem a decisão pra isso... nós, da Comunicação Institucional, muito embora somos responsáveis pela operação do sistema, não temos decisão sobre o sistema, a decisão é sempre da alta gerência da companhia, o que nós fazemos é assessoramento... e quando nós vamos assessorar numa situação de crise, nós temos que fazer de forma ágil, de maneira que a gente possa, rapidamente, informar os públicos de relacionamento que estão sendo afetados, ou seja, toda a sociedade ou um público específico, de acordo com a crise, e quanto mais rápido a gente for, mais chances nós teremos de minimizar... minimizar ou então até de evitar que essa crise ocorra... sempre sob o aspecto de comunicação. Nós já vivemos situações, por exemplo, em que tivemos um problema operacional, que em condições normais seria um problema de grande repercussão, mas exatamente por nós termos agido de forma ágil, termos comunicado à imprensa de forma ágil, rápida e precisa, nós não... não chegou a ter nenhum nível de repercussão na imprensa, mas de qualquer forma nós fomos transparentes e comunicamos de forma bem rápida... e mesmo assim, a repercussão foi bem... ou melhor, não foi pequena, foi nenhuma... essa é a grande verdade... então esse é um aspecto importante. Dois, né?... precisão da informação e agilidade da informação. O nosso esforço hoje na companhia é fazer com que a informação flua, cada vez, de maneira mais rápida e mais precisa pra facilitar todos os processos de decisão.

### **3) Você viveu alguma experiência sobre como atuar em tal situação?**

Bom, vivi muitas... essa é minha responsabilidade. Aqui na Petrobrás, eu sou o homem das más notícias... é sério (*risos*)... vivi várias experiências de como atuar em situações de crise, mas sob o aspecto pessoal... desde o momento que eu estou aqui... então, pensando o seguinte: sob o aspecto da minha vivência na comunicação, eu já vivi várias situações de crise e

sempre sob esses parâmetros que eu estou colocando pra você... sempre com a idéia fixa em trabalhar de forma ágil, com informação precisa, buscando estabelecer o equilíbrio entre confiabilidade e agilidade da informação, e usando como experiência também as vivências de diversas áreas da companhia.

**... o afundamento da P-36 foi meio que um divisor de águas pra uma reestruturação na comunicação de crises da Petrobrás...**

Eu acho que não foi só na P-36. Nesses casos que a empresa viveu de janeiro de 2000 até a P-36, em março de 2001, que foram três ou quatro casos grandes, então a empresa percebeu que ela não tinha uma eficiência de comunicação em situações de crise... foi o vazamento da Baía de Guanabara (janeiro de 2000), do Paraná (julho de 2000), o problema com o navio em São Sebastião (novembro de 2000), a P-36 (março de 2001)... isso estava num processo de amadurecimento e com a P-36 em 2001... não, não é possível... a gente não pode vivenciar mais situações desse tipo... não que a nossa comunicação não tivesse funcionado bem... funcionou, só que não adianta você ter se saído bem numa situação de crise... você tem que ter procedimento, tem que ter método pra lidar com isso e era isso que a Petrobrás não tinha... quando você não tem método, você depende do conhecimento e da experiência individual... isso é uma coisa importante, só que mais do que a experiência individual, você tem que ter experiência e método... você tem que ter nível de decisão, você tem que ter divisão de responsabilidade e foi isso que o sistema de comunicação de crise estabeleceu... é um sistema mesmo, que está baseado numa política de comunicação de crise que prega transparência, proatividade para a companhia, uma norma que define responsabilidades, ou seja, quem é responsável pelo quê numa comunicação de crise... e um plano que diz quando aquelas

responsabilidades vão ser atuadas, exercidas... então, por exemplo, quem faz o quê, quando... que é o que o plano estabelece, onde você tem o procedimento de atuação de comunicação de crise.

**... isso é uma coisa recente nas empresas brasileiras?**

Eu diria pra você que é uma coisa nova no Brasil. Você tem algumas empresas que já têm estruturas para gerenciamento de crise e que a comunicação é um apêndice disso, ou seja, gerenciar a crise, sempre pensando sob o ponto de vista de imagem, mas pra nós, além da questão do gerenciamento da crise... uma atividade de risco como a atividade da Petrobrás pode ter danos muito maiores que o da imagem da companhia.... você pode ter danos ambientais sérios, danos que ameacem a vida das pessoas, que ameacem a segurança de comunidade inteiras... então o gerenciamento das crises na Petrobrás extrapola muito apenas a questão da imagem da companhia... a companhia é um aspecto e petróleo é uma atividade de risco... isso é inevitável, então você tem que ter a gestão de uma crise muito mais que a comunicação de crise. Nós trabalhamos com a comunicação de crise, que é uma parte desse todo, mas nós trabalhamos a comunicação de crises de uma forma muito séria, até porque é uma forma de você preservar a imagem da companhia, preservar um valor importante pra companhia, um bem importante pra companhia, que, por conseguinte, é um bem importante pros seus acionistas, investidores e, eu acho que no caso da Petrobrás, é um bem importante até para o país, porque a Petrobrás tem um papel importante na vida dos brasileiros... a própria imagem da companhia é importante para a vida dos brasileiros... quando acontece algo com a Petrobrás, isso afeta de algum modo a questão da vida das pessoas do país... é interessante e a gente percebeu isso com a campanha dos 50 anos. Então, quando a gente trabalha a comunicação de crise, a gente está preservando o dinheiro dos acionistas e o governo é o principal deles, ou seja, o dinheiro público que está colocado na Petrobrás, que é de toda a sociedade, e também o dinheiro dos acionistas, e também um bem da

sociedade chamado Petrobrás. Hoje nós estamos focados em defender isso. Então, gestão envolve muitas coisas, mas uma comunicação eficiente, eu acredito que seja uma coisa mais nova. Pelo menos, eu não tenho muito conhecimento sobre outras empresas que tenham esse tipo de trabalho.

#### **4) Qual o papel da comunicação no momento de crise de imagem?**

Fundamental. Não é ela que decide, mas é ela que tem toda a experiência pra orientar quem tem que decidir...essa é a questão. O jornalista está aqui, o nosso pessoal que trabalha com mídia... quer dizer, a Comunicação tem a experiência. Agora, tem um aspecto interessante, que é fundamental: a Comunicação é importante no momento da crise, porque ela vai orientar como é que vai ser a mensagem, cada mensagem que a gente vai dar pro público específico... qual é a mensagem que a gente passa pra força de trabalho, entendendo a força de trabalho não só os empregados, como também os contratados, os terceirizados, etc, que trabalham nas suas unidades... o quê você fala para os seus principais clientes, o quê você fala para os seus fornecedores, pros acionistas, o quê você fala pra sociedade e pra mídia... então, pra cada público você tem uma linguagem e a Comunicação tem a experiência de falar isso. Agora, é muito importante dizer que a gente só consegue ter um contato eficiente com esses públicos quando fora da crise você tem um relacionamento com esses públicos. Não adianta na hora você chegar e fazer, então a Comunicação atua de uma forma eficiente durante uma situação de crise, porque ela tem um trabalho de comunicação eficiente fora dos momentos de crise.

**... a comunicação de crise está diretamente ligada à Comunicação Institucional... e o Marketing Institucional?**

Na Comunicação Institucional da companhia, a gente trabalha todos os aspectos de comunicação, mas nós não somos a única área de Comunicação da companhia. Aqui nós trabalhamos desde a publicidade até as marcas da companhia, até o controle da marca da companhia... o “logozinho” da BR é aqui que é discutido, cada novo nome de produto da companhia é discutido aqui, todos os patrocínios de responsabilidade social, todos os patrocínios esportivos, que têm um caráter mais mercadológico, toda a comunicação interna, todos os eventos dos quais a gente participa, *stands*... está tudo aqui... toda a comunicação internacional está aqui... isso tudo faz parte da Comunicação Institucional... a área de novas mídias, *sites* também está aqui. O problema todo está no seguinte: apesar de toda essa gama de atividades que nós temos, você tem a comunicação em outras áreas da companhia... nas unidades de negócio, você tem a chamada Comunicação Empresarial... uma refinaria tem o seu gerente de comunicação, um terminal tem, uma plataforma tem... e eles não são organicamente ligados à Comunicação Institucional, mas existe uma relação muito próxima porque nós trabalhamos juntos o tempo inteiro... essa é a estrutura que mais ou menos funciona na companhia. Marketing Institucional está incluído nisso. Agora, paralelamente, nós temos na companhia marketing de produtos, que trabalham junto à Comunicação, por exemplo, em campanhas publicitárias, em desenvolvimento de peças publicitárias de um modo geral, mas existem áreas de marketing de produtos... quer dizer, “vamos lançar uma nova gasolina, gasolina Podium, melhor gasolina do mundo”... quando você vai trabalhar qual é a marca que a Podium vai ter, pra que tipo de público ela está voltada... isso é um trabalho feito pela Comunicação Institucional, junto com a área de marketing, por exemplo, do abastecimento que produz a gasolina. Se você

vai lançar um óleo novo no mercado, junto com a área de marketing de produto que tem a Petrobrás distribuidora.

### **... e responsabilidade social, cultural... é Marketing Institucional?**

Responsabilidade social, cultural... tudo conosco... é que nós temos uma visão um pouco diferente sobre responsabilidade social. A responsabilidade social não é uma atuação de marketing.

### **... porque virou moda entre as empresas...**

Mas não é. Nós temos o seguinte conceito: empresa é um ente da sociedade. E como um ente da sociedade, assim como qualquer pessoa... assim como você ensina o seu filho, o seu irmão a não jogarem papel na rua, ou seja, você tem uma atuação responsável como cidadã, empresa também tem que ter uma atuação responsável. Empresa não pode jogar papel na rua, assim como não pode poluir rio e não pode contaminar a área, então é o mesmo conceito. A atuação da Petrobrás em patrocinar cinema... é a maior patrocinadora do cinema hoje no Brasil... ou patrocinar música, ou patrocinar projetos sociais, ou água no meio do nordeste, ou apoio a crianças, a conselhos da infância e da adolescência... várias atividades sociais, culturais e ambientais dão a sensação de responsabilidade social como empresa cidadã. A gente trabalha a divulgação e o retorno da marca? Trabalha, mas o retorno da marca é um decorrência de uma atuação socialmente responsável. A gente ganha com isso? Ganha. È importante que ganhe? É, porque serve como um estímulo negocial...

**... é importante para uma possível crise?**

É importante para uma possível crise, mas no momento da crise, no momento agudo da crise, não adianta você pensar que vai... “poxa, porque eu patrocino o rei de uma seleção brasileira de *handball*... agora que eu estou com esse probleminha ninguém mais quer falar comigo, está todo mundo de cara fechada pra mim”. É isso mesmo, porque não adianta você confundir as coisas... “ah, eu patrocino a seleção de *handball*, eu patrocino a vela”. O patrocínio da Petrobrás trouxe a medalha de ouro pro Brasil? Trouxe, mas isso só tem valor enquanto eu continuar não sujando praia e não poluindo rio, então esses patrocínios são importantes na construção do relacionamento consistente com a sociedade. Eles podem até atenuar mas não pra situações de crise... em situações de crise, você tem que pensar o seguinte: não importa que você patrocine, faça, ajude, porque na situação de crise você tem que cuidar de corrigir o problema que você criou... não é o momento de pensar que você foi bonzinho porque você fez isso ou aquilo... você tem mais é que pensar que você criou um problema e que você tem que resolver. Ação socialmente responsável é importante para uma empresa cidadã construir uma boa imagem? É, mas para situações fora de crise... no momento de crise, não dá nem pra pensar nisso.

**... ações do Marketing Institucional não fazem parte dos procedimentos pré-crise?**

Nas situações de crise, o que pode nos apoiar, por exemplo? Existe um projeto muito bonito chamado “Brasil das Águas”... é um projeto que, com um avião, estão se recolhendo amostras de água de todos os corpos hídricos do Brasil, mais de mil corpos hídricos... o avião pousa, recolhe água, levanta vôo... então, todas as informações estão sendo recolhidas sobre pH, qualidade de água, uma série de informações... matéria orgânica... todas essas informações vão ser muito importantes para o Ministério do Meio Ambiente, pra Agência Nacional de Água, mas

a Petrobrás também quer essa informação. Se amanhã eu estou com um problema, derrubei óleo num determinado corpo hídrico e eu preciso das informações daquele corpo hídrico pra atuar, essas informações estão disponíveis. Ótimo, então foi bom a gente ter participado. Por exemplo, tem uma determinada universidade que cuida de um determinado bicho e é importante, no momento da crise, que aquele especialista venha a nos ajudar a lidar com um problema localizado, onde tenha aquele bichinho lá, que pode ser afetado por um problema que eu criei, então esse relacionamento é importante. Não adianta pegar no momento de uma crise séria... “ah, derrubei óleo na Baía de Guanabara”... aí eu vou trazer o Montoya, o Torben Grael e sei lá... o Grupo Corpo pra fazer um show na Petrobrás, ou seja, o óleo está lá fora, o pessoal trabalhando cheio de problema lá, pescador sem poder pescar e eu fazendo um show aqui pra desviar a atenção de lá, não... não é isso que nós vamos fazer. No momento da crise, nós estamos voltados para resolver a crise e vamos falar sobre a crise, não vamos omitir a crise. Depois da crise, no pós-crise, aí nós vamos tentar recuperar a nossa imagem junto aos públicos para os quais a nossa imagem foi arranhada.

##### **5) Existem meios de se evitar a crise de imagem?**

Existem, se você tiver... primeiro quando você tem a oportunidade de identificar as situações que possam te gerar crise, e resolvê-las antes que elas se transformem numa crise. Como eu disse pra você agora há pouco, tem um professora que denunciou que tinha mercúrio no gás da Bolívia. Tem, mas nós já sabemos que tem menos mercúrio no gás da Bolívia do que tem na atmosfera, o mercúrio que a gente respira todos os dias. Se eu sei que um órgão de imprensa vai levantar isso, se eu fico sabendo que chegou uma demanda, eu já pego um especialista, ponho junto com os nossos jornalistas pra conversar e pra provar por “a mais b” que aquilo não traz nenhum tipo de dano ou ameaça às pessoas... então, informação precisa,

agilidade. Isso minimiza, pode extinguir a matriz e evitar que a crise aconteça, mas pra isso a gente precisa identificar, então uma das coisas importantes é você não subestimar situações que possam gerar crise. Nós temos casos de situações aparentemente bobas, secundárias, menores, que acabaram culminando em crises que duraram uma semana na imprensa e com repercussão nacional, uma bobagenzinha qualquer. Por outro lado, situações maiores talvez não tiveram tanta repercussão, então é preciso estar atento a todas as situações que possam vir a se tornar crises. Por isso, ler jornal é muito importante, ver televisão é muito importante, ter relacionamento com as pessoas é muito importante porque você pode ouvir um investidor que está preocupado com alguma coisa que a Petrobrás está fazendo, que ele acha que pode vir a ser um problema, então você identifica e trata de resolver e responder a essa pessoa... o órgão de imprensa que liga perguntando alguma informação sobre alguma questão específica, e você tem que tratar de responder a esse órgão de imprensa pra poder satisfazê-lo e evitar que isso se torne uma especulação ou um tipo de problema... ou os empregados reivindicando alguma coisa que você tem que dar uma satisfação... então você pode evitar crises se você identificar o problema e tomar uma solução para gerenciar e comunicar isso rapidamente de forma que não possa se tornar uma crise.

#### **6) Qual sua experiência pessoal sobre o assunto?**

Tudo isso que eu falei até agora (*risos*)... não, a minha formação não é de comunicação, eu trabalhei em áreas operacionais diferentes da Petrobrás, só não trabalhei na área de exploração e produção... trabalhei na área de Transportes, Indústrias, trabalhei no refino... então tenho uma experiência com isso, e trabalhei em duas outras atividades que me deram algum conhecimento que foram Relacionamento com Congresso Nacional e na área de Meio

Ambiente, na área de SMS<sup>16</sup> da companhia, onde eu vivenciei todas as situações de crise que a Petrobrás passou, principalmente essa no período de 2000 até 2001 com o afundamento da P-36.

### **7) Que procedimentos as empresas devem adotar de forma a se prevenirem?**

Vigilância. Primeiro, culturalmente, é preciso que as pessoas entendam que imagem é valor, é bem. Imagem é um bem que tem valor... essa é a grande verdade. Sendo um bem que tem valor, você tem que preservar esse bem. Então, todas as vezes que alguma coisa pode afetar esse bem, que é a imagem, a reputação da companhia, as pessoas têm que estar motivadas para, ao perceberem alguma possibilidade, fazerem uma comunicação de que isso pode acontecer. E, a partir dessa vigilância, você pode prever e se prevenir contra possíveis crises. Além disso, você tem casos específicos que você pode estudar e se preparar para situações de crise. Por exemplo, “a Petrobrás vai comprar a...” como aconteceu recentemente “a Agip<sup>17</sup> do Brasil”. Quando você tem a Petrobrás comprando a Agip, isso pode gerar uma crise? Talvez sim, talvez não. Alguém vai reclamar que tem concentração de mercado, então em situações como essa você prepara uma gama de informações, municia a sua assessoria de imprensa pra estar com tais informações, ou seja, se prepara de tal forma que, quando qualquer especulação se fizer, você tenha a informação pronta pra responder de forma eficiente. Sempre você vai ter alguém falando contra o que você está fazendo... isso é inevitável. Então, pra evitar que esse “contra” acabe tomando uma repercussão maior, você tem que já estar preparado... e uma outra coisa importante, voltando àquela questão sobre a precisão da informação, é o seguinte: toda vez que você tem uma informação que não é precisa, e aí vier a público que aquela informação que você passou não é verdadeira, você perde credibilidade, você deixa de ser a fonte oficial de

---

<sup>16</sup> Segurança, Meio Ambiente, Saúde.

<sup>17</sup> Empresa italiana de petróleo.

informação, e aí qualquer pessoa pode falar no seu lugar. Então, por exemplo, numa situação de crise ambiental, se você não der uma informação confiável, alguém vai falar no seu lugar... aí um ambientalista fala alguma coisa completamente fora da realidade e ele passa a ter o mesmo valor que você, porque você não tem credibilidade pra falar. Então a precisão da sua informação e a sua credibilidade fazem com que você seja a fonte oficial da informação, e aí você tem muito mais facilidade de controlar a situação de crise que você está vivendo.

#### **8) Qual o papel da comunicação na prevenção da crise de imagem?**

É isso. Vigilância, ter um trabalho de relacionamento consistente com seu público específico fora da crise... nem todos os relacionamentos são feitos pela Comunicação, mas a gente assessora as áreas que têm públicos específicos de relacionamento, como relacionamento com investidores, como as outras áreas da companhia. Então você tendo um trabalho consistente fora da crise e estando vigilante nas situações de crise. A questão de prevenção está sempre ligada à questão de vigilância. Por mais que você faça o estudo prévio dos pontos mais críticos, uma análise de riscos que afetem a tua imagem, você pode fazer uma análise de riscos como se fosse a própria segurança e identificar os pontos críticos e preparar pra isso. Relacionamento com sindicato é um ponto crítico. Relacionamento com investidores é um ponto crítico. Mas, pra você conseguir identificar de onde vem a crise, qual vai ser a fagulha que vai detonar isso, só com trabalho prévio de vigilância muito grande, mas mesmo assim dificilmente você vai conseguir abranger todas as áreas. Então volta àquela história: primeiro, cultura pra que as pessoas informem quando sentirem a possibilidade de surgimento de alguma crise e o trabalho da comunicação vigilante sobre órgãos de imprensa, sobre manifestações de públicos específicos sobre a tua área de atuação.

### **9) Você seria capaz de relatar algum caso?**

Existem casos, no caso da indústria de petróleo... tem o famoso caso da Exxon Valdez, que é o navio da Exxon que acabou vazando toneladas e toneladas de petróleo na costa do Alasca, problema que não está resolvido até hoje... a Exxon está com sua imagem extremamente arranhada até hoje por causa dessa história e isso já tem mais de dez anos... um aspecto interessante dessa situação é que no primeiro momento a Exxon tentou não assumir a responsabilidade sobre a ocorrência, transferindo a responsabilidade para o dono do navio e... segundo, quando assumiu, tentou minimizar o problema, teve uma postura defensiva e agressiva em determinados momentos, comprando briga com a própria mídia e a alta gerência da empresa desapareceu. Apenas depois de quinze dias, como a crise persistia e o preço das ações tinha caído e tudo o mais, é que o presidente da Exxon apareceu pra começar a falar sobre a questão. Isso trouxe um dano que até hoje a imagem da Exxon está arranhada por conta do que aconteceu.

### **... o melhor porta-voz é sempre o presidente?**

Não. Melhor porta-voz é sempre aquele que está atinado com o público de relacionamento. O porta-voz pra lidar com empregado é o pessoal da área de Recursos Humanos, o porta-voz ideal pra lidar com comunidade de toda uma unidade operacional é aquele cara que vive nas suas atividades próximo à comunidade, um Relações Públicas, por exemplo, ou então alguém que tenha uma convivência com aquela comunidade. Se você tem alguma pessoa da companhia que more na comunidade e se você puder sentar com ele e prepará-lo, ele é o melhor porta-voz porque ele conhece as pessoas dali. Porta-voz é uma situação delicada. O que nós temos como princípio com relação à porta-voz é: primeiro, porta-voz sempre tem que ter todas as informações do que está ocorrendo, tem que estar muito bem informado; segundo, ele tem que ter a linguagem do público com o qual ele vai se relacionar... se for com a mídia tem que

ser uma pessoa que tenha facilidade de falar, de se expressar, de ser conciso na exposição das suas idéias, objetivo, focado...; e terceiro, porta-voz só fala a mensagem da companhia, então em situações de crise, quando a gente define a mensagem, o porta-voz tem que se ater àquela mensagem... não é aquela história de ler a nota e vai embora... é lógico que ele vai poder colocar informações técnicas, mas sempre em torno daquela mensagem que foi fechada pela companhia.

**... até porque os jornalistas, quando querem, sabem fazer perguntas bem capciosas... então tem que ser uma pessoa que tenha a mensagem da companhia, mas que tenha jogo de cintura...**

Lógico. E que tenha a informação, porque às vezes vem uma pergunta que é inesperada. Tem um caso interessante... quero lembrar exatamente como foi... durante uma crise nossa, quem estava sendo o porta-voz da companhia era o gerente executivo de SMS, e ele é um engenheiro. Em um determinado momento, a repórter perguntou “e se isso aqui não acontecer, pode acontecer aquilo?”. Ele falou “olha, se não acontecer isso, nós vamos ter que fazer, isso, isso e isso”, ou seja, tudo hipotético, e na cabeça dele era lógico... na idéia dele era “já estou preparado para a segunda hipótese”, era isso que ele tinha na cabeça. Depois, os jornalistas publicaram “Petrobrás antevê possibilidade...”, que era uma situação de risco maior, de problemas maiores, de não conseguir contornar uma situação... então, a manchete do dia seguinte já estava inventando que a Petrobrás estava achando que a coisa ia ser muito maior do que estava sendo, e na realidade, uma das coisas básicas é: porta-voz não fala sobre hipótese... não existe isso. Na cabeça dele, é lógico... “a minha situação é essa aqui... se amanhã piorar, eu vou fazer isso”... não existe “se”... o que existe é o seguinte: “o que nós temos de real é isso aqui, nós estamos trabalhando pra dar certo, nós estamos nos esforçando ao máximo pra dar certo e a gente tem certeza de que vai dar certo”. Ou um outro caso, que foi o afundamento da P-36, muito

emblemático... durante o afundamento da P-36, por causa de acidente de trabalho, morreram onze trabalhadores. O presidente da companhia, consternado pela situação dos familiares desses trabalhadores que morreram, decidiu que todos os filhos dos funcionários que morreram iam ter garantidos os seus estudos até o terceiro grau pela Petrobrás... a Petrobrás ia pagar até a universidade... a Petrobrás garantia isso... era uma forma de recompensar o drama que as pessoas estavam vivendo. Pois bem... o presidente decidiu isso e foi dar uma coletiva à imprensa, e na coletiva afirmou isso. Logo depois que ele saiu da coletiva, veio o gerente da área Jurídica responder às perguntas dos jornalistas sobre quais eram os procedimentos que iam ser adotados em relação à indenização dos familiares das vítimas, e o gerente da área Jurídica não sabia da decisão do presidente. Quando ele chegou no local, logo em seguida, sem saber o que o presidente tinha dito e perguntado pela imprensa “e aí, a Petrobrás então vai arcar com o ensino até o terceiro grau?”, ele disse “não, perai, não é bem assim”, o que criou uma crise na hora da coletiva, porque ele tinha a responsabilidade de funcionar como porta-voz, ia responder sobre uma questão específica... mas vem uma pergunta que poderia ter alguma coisa relacionada à área Jurídica, e ele não estava informado. Então porta-voz tem que participar de todos os processos de gestão da crise, tem que estar informado de todas as decisões que estão acontecendo com relação a isso, mesmo que seja pra ele não dizer. Se perguntado, ele tem que estar informado porque uma coisa é importante: em crise, não se pode deixar pergunta sem resposta... nem que você responda “olha, sobre essa questão eu não sei, logo mais te dou a informação”... mas você não pode deixar de responder e também não pode dizer “sem comentários” em hipótese alguma. Você pode não conseguir responder na hora e se comprometer a buscar a informação pra responder depois, mas você tem que responder, você não pode deixar de responder... isso é fundamental.

**... no caso da P-36, o presidente da Petrobrás se viu numa situação em que ele tinha que se pronunciar...**

No caso da Baía de Guanabara, por exemplo, o presidente veio a público e veio à televisão falando “olha gente, nós fizemos uma bobagem e vamos resolver”... e o fato do presidente atuar como porta-voz, assumir pra si a responsabilidade e a direção para a solução do problema gerado pelo acidente, pra nós foi hiper importante. As ações da Petrobrás não recuaram um único centavo, por causa da postura de firmeza do presidente, que acabou servindo como porta-voz durante todo o episódio. Ele falava com a imprensa, falava com o governo, falava com os parlamentares, falava com o Ministério Público, falava com os órgãos ambientais... eu só não sei se ele falou com os investidores, mas é possível que tenha falado com os maiores. E, em todos os momentos, a postura dele assumindo a responsabilidade foi fundamental pra que a empresa não tivesse uma crise de imagem maior.

**EMBRATEL**

**Eduardo Vianna Barreto**

**Gerente de Produto - Click21**

**1) Qual sua visão sobre o impacto de uma crise de imagem com Opinião Pública?**

Hoje em dia, os meios de comunicação fazem com que a informação passe muito rápido, então uma crise de imagem... um boato... não precisa ser uma coisa verdadeira... um boato de má fé pode fazer você perder a credibilidade com o público do seu produto. Aconteceram vários casos... “ah, a carne do McDonald’s é carne de minhoca” e coisas parecidas, então você tem que estar atento para o início desse tipo de informação pra tentar desmentir, explicar ao público o que realmente acontece. Você tem que ter uma imagem diante do público que você é uma empresa que se preocupa com a qualidade do seu produto... teve um caso, na década de setenta, com a Coca-cola, que aconteceu o seguinte: saiu um boato que um cara caiu num tanque de Coca-cola e morreu, e começaram a sair várias garrafas com cheiro ruim e com dejetos lá dentro... alguma coisa assim... como que a Coca-cola superou? Foi numa época em que a Pepsi também estava entrando, mas só o nome e a maneira com que eles se reportaram à mídia fizeram com que a credibilidade da empresa voltasse. O consumo sofreu uma queda durante um tempo, mas depois voltou ao normal.

**... mas eles foram pra mídia e assumiram o problema com as garrafas?**

Eles disseram que houve um problema, realmente, com alguns lotes, mas desmentiram o boato de que alguém havia caído no tanque. Houve outros casos, principalmente na indústria de remédios... tudo dá câncer hoje em dia, né? Coca-cola dá câncer, McDonald’s dá câncer... celular... existem alguns boatos e lendas que não colam, mas de qualquer maneira...

porque celular é um problema de várias empresas, então mal ou bem o usuário depende desse produto... quando o problema vai diretamente a uma marca ou um produto, é aí que se deve tomar cuidado. Quando a concorrência é muito grande, no caso da Internet, por exemplo, os boatos se espalham rápido e você tem que estar atento ao que as pessoas estão falando do produto, decidindo se você vai esclarecer o assunto ou não... às vezes, é melhor até não esclarecer, porque às vezes é um negócio tão absurdo que as pessoas que estão envolvidas, que são seus clientes, não são ignorantes a ponto de acreditar nessas coisas. Então, tem que saber a maneira certa de comunicar ou não, nunca negar esclarecer... se você é questionado, tem que saber esclarecer: primeiro, estudar o que está acontecendo mesmo e tentar descobrir como isso apareceu, e depois esclarecer... você não pode chegar pra imprensa e falar “ah, eu não tenho nada a declarar”... se você ainda não sabe sobre o assunto, então “vamos marcar pra amanhã e eu explico tudo”.

**... então crise de um setor, por exemplo o setor de celulares, não é tão grave quanto a crise de uma marca de celular específica?**

Isso... você vê o seguinte: o número de aparelhos celulares está crescendo muito, e pela diferença de tecnologias, existe a que é mais fácil para clonagem e outra que não é. As operadoras que não têm clonagem nos aparelhos estão atacando as outras com relação a isso, e como estas podem se defender? Têm que esclarecer pro público ou fazer algumas vantagens... “ah, a vivo é a tecnologia do futuro, tem a velocidade mais rápida, e todos os estudos dizem que é a tecnologia que pode evoluir pra uma terceira geração”... então você tem que saber se defender pra revigorar a sua imagem. Isso é uma coisa muito bem estudada, você não pode dar uma declaração sem ter pensado a forma de comunicação, que é muito importante. Você tem que se certificar que as pessoas que estão ouvindo entenderam o que você está dizendo... o maior

problema da humanidade é a falha na comunicação, então é importante você saber comunicar e fazer com que as pessoas entendam a sua mensagem, no caso de uma crise com seu produto.

## **2) Como atuar para solucionar ou minimizar tal crise?**

Primeiro, é necessário ter conhecimento do fator que gerou a crise e entender o que está acontecendo com seu produto, depois dimensionar o público atingido para bolar uma estratégia. É necessário ter em mente que não se pode declarar nada à imprensa sem antes executar esses passos, mas se questionado, deve-se concordar em dar uma declaração assim que tiver conhecimento do assunto. Muitas vezes, não vale a pena esclarecer... meu público é classe A, entende dessas coisas e sabe que isso é besteira. Você deve saber quais os melhores meios pra se comunicar com seu público e fazer com que ele entenda sua mensagem... muitas empresas dão aquelas explicações com uma linguagem técnica que você não entende. A estratégia de comunicação deve ser bem feita para assegurar que a mensagem será compreendida e que os clientes prejudicados, se for o caso, serão compensados de alguma forma. A imprensa deve ser comunicada, e caso a divulgação da comunicação seja inferior a divulgação do fator gerador da crise, a empresa deve publicar anúncios e agendar entrevistas com canais importantes e formadores de opinião. Deve-se sempre monitorar o que sai na imprensa evitando assim uma compreensão errada na comunicação.

**... quando ocorre algum boato contra o seu produto, ele é criado necessariamente pela concorrência?**

Nesse mundo de Internet, você tem os *hackers*, *spammers*... então você tem que estar prevenido, sua tecnologia suportando tudo isso, e sempre oferecendo qualidade, porque é ela a responsável pela sua imagem. A gente monitora o que está acontecendo diariamente, como está

o desempenho das nossas máquinas... um provedor concorrente enfrentou, há um tempo atrás, um problema que é um dos maiores... ficou fora do ar por três, quatro dias, não sei... houve um problema no *hosting* deles e eles eram um dos maiores. A concorrência foi em cima direto, botou anúncio no jornal brincando com o problema. Não tem como negar. Qual o papel da comunicação? “Olha, tivemos um problema, assumimos e estamos preparados para isso agora”. Há problemas que você não tem como negar. Mentir e omitir é o pior, porque as pessoas acabam descobrindo e a sua imagem cai. É o caso do *recall*... as montadoras assumem o problema, recolhem os carros e embolsam o prejuízo, e isso é muito importante para a imagem da empresa.

### **3) Você viveu alguma experiência sobre como atuar em tal situação?**

Sim, em novembro de 2003, alguns meses após o lançamento do Click21, o provedor de acesso gratuito à Internet da Embratel, descobrimos que um e-mail de um suposto usuário do provedor estava circulando na rede e em diversas comunidades de discussão...declarava que as ligações efetuadas pelo discador Click21 eram cobradas com base em uma tarifa diferenciada da tarifa de uma ligação local. Ao tomarmos conhecimento do e-mail, tentamos localizar o autor, já que no e-mail, para dar um aspecto de realidade ao fato, tinha nome completo, endereço eletrônico, telefone, até número de chamado para um *call center* de uma operadora local que lhe passou a informação. Verificamos que o autor não existia e que devia ser uma tática de um concorrente para espalhar um boato falso. Nos reunimos com nossa equipe de comunicação e formulamos comunicados para serem distribuídos em diversos meios dentro da Internet. No comunicado tomamos cuidado para não acusar ninguém nem mencionar nomes de concorrentes... apenas informar os usuários que em todas as cidades atendidas pelo provedor a ligação é uma ligação normal, local, com a vantagem da cobrança do pulso único nos fins de semana e das 24h às 6h durante a semana. Incluímos no comunicado o telefone de nosso *call*

*center* para maiores detalhes. O assunto foi esquecido e alguns meses depois já éramos considerados o melhor provedor gratuito do país em eleição feita para usuários do *site* *acesso-gratis.com*, um *site* de opinião pública. Essa eleição se repetiu no trimestre seguinte também, mostrando que o boato foi totalmente esquecido e considerado como falso.

#### **4) Qual o papel da comunicação no momento de crise de imagem?**

O papel é estruturar um comunicado claro e real, divulgar nos meios que formam a opinião de seus clientes e monitorar a mídia para que não haja mal entendidos na informação. O impacto de uma crise de imagem com Opinião Pública pode ser muito maior que o esperado, caso não se tenha uma ação rápida e bem estruturada de comunicação da empresa para reparar o dano. Uma crise de imagem não necessita de um fato, pode ser inicializada por um boato. Atualmente, com a Internet, a informação errada, mal entendida pelo público ou até mesmo sabotada pode atingir milhares de pessoas em um curto espaço de tempo e causar danos gravíssimos à imagem de um produto ou serviço.

#### **5) Existem meios de se evitar a crise de imagem?**

Agindo de forma rápida e bem estruturada, respeitando sempre o cliente e nunca passando informação falsa ou antipática, subestimando a capacidade de compreensão do público. Uma equipe que tenha uma estratégia bem definida e agilidade em preparar a ação de comunicação pode minimizar uma crise. A boa imagem da empresa no mercado pode, também, fazer com que uma crise não afete significativamente uma imagem de um produto ou serviço.

**6) Qual sua experiência pessoal sobre o assunto?**

Com relação a medidas preventivas, é difícil... é importante estar sempre atento ao que está acontecendo com o seu produto, e só quando ocorre a crise você pode analisar o que fazer pra solucionar o problema...

**7) Que procedimentos as empresas devem adotar de forma a se prevenirem?**

Manter sempre uma estratégia bem definida para esse tipo de problema.

**8) Qual o papel da comunicação na prevenção da crise de imagem?**

Estar sempre divulgando que a empresa se preocupa com a qualidade dos seus produtos, relacionamento com os clientes... então é você estar sempre prestando contas aos seus clientes... por mais que eu tenha um produto que é campeão, estou sempre divulgando, dando atenção, uma maneira de fidelizar... manter a boa imagem da empresa no mercado, comunicando sempre o que é feito para gerenciar a qualidade dos produtos e serviços.

**9) Você seria capaz de relatar algum caso?**

No segmento de Internet, o qual trabalho, tivemos um caso com um concorrente que utilizou como canal de divulgação do produto a distribuição de CDs permitindo o acesso gratuito Internet por um período de tempo, mas o CD continha um sistema próprio de navegação na Internet que, ao ser instalado, desconfigurava o sistema original da máquina não informando como retornar à configuração original. Nesse caso, o mau entendimento do público causou uma crise na imagem da empresa que, por não ter tomado uma ação eficaz para reparar o dano, continua enfrentando dificuldades em conquistar o mercado brasileiro três anos depois. Casos em outras indústrias são bem mais conhecidos, principalmente nas indústrias farmacêuticas e de

alimentos que estão diretamente ligadas à saúde das pessoas. Empresas líderes de mercado como a Coca-cola e o McDonald's são sempre alvo de boatos e devem ter sempre uma estrutura de comunicação bem organizada para desmentir e desaparecer com o boato do mercado.

**IBM Brasil**

**Vera Dias**

**Executiva de Comunicação**

**1) Qual sua visão sobre o impacto de uma crise de imagem com Opinião Pública?**

Uma crise de imagem pode afetar profundamente o desempenho de uma empresa. Já vi situações críticas mal conduzidas que, além de afetarem profundamente o desempenho do negócio de imediato, exigiram um mega-investimento de Marketing com o objetivo de, posteriormente, reposicionar a empresa e seus produtos. Exemplos: o vazamento do navio da Exxon que poluiu até águas do Alasca; o caso da denúncia das balas recheadas de cocaína, que eram vendidas nas portas de escola no Rio de Janeiro.

**2) Como atuar para solucionar ou minimizar tal crise?**

Manter um plano de gerenciamento de crises que possa ser executado tão logo a situação potencial de crise seja identificada. Isso implica ter um comitê de gestão de crises, envolvendo executivos de todas as áreas afetadas, no qual Comunicação tenha assento e peso estratégico na tomada de decisões.

**3) Você viveu alguma experiência sobre como atuar em tal situação?**

Sim. Vivi situações de prevenção de crises, assuntos referentes a empresas onde trabalhei que, se chegassem mal comunicados ao mercado, teriam uma grande chance de ser mal entendidos, gerar polêmica e afetar a imagem das empresas.

**4) Qual o papel da comunicação no momento de crise de imagem?**

Buscar a transparência e ser pró-ativa na condução do fluxo de informação para os diversos públicos com os quais a empresa se relaciona, por pior que seja a crise.

**5) Existem meios de se evitar a crise de imagem?**

Sim. Muitas vezes a pró-atividade em relação a assuntos com potencial polêmico por si esvazia o impacto, ou seja, se algo grave acontece em uma empresa e eu, dirigente dessa empresa, tomo a iniciativa de comunicar, essa atitude já é vista como bem intencionada. Na base do “quem não deve não teme” e de incidentes ninguém está livre.

**6) Qual sua experiência pessoal sobre o assunto?**

Nos meus 25 anos de carreira, tanto no jornalismo como na comunicação corporativa, já vi de tudo: de fabricante de pães se escondendo da imprensa, porque um rato havia sido encontrado enformado em um de seus produtos, a laboratórios farmacêuticos vindo a público para fazer *recall* de medicamentos, cujas embalagens foram trocadas. Nos bastidores corporativos, vi muitas crises serem evitadas, em função da boa condução de situações que, em tese, poderiam gerar polêmica no mercado e nas manchetes. Infelizmente, em função da confidencialidade das situações que gerenciei, não posso exemplificá-las.

**7) Que procedimentos as empresas devem adotar de forma a se prevenirem?**

Tratar a comunicação como disciplina estratégica na gestão da empresa, envolvendo o seu executivo desde o primeiro momento em que a situação ou a potencial situação de crise se configura.

**8) Qual o papel da comunicação na prevenção da crise de imagem?**

Se não pode evitá-la, pelo menos pode contribuir para que a empresa lide com ela de forma objetiva e transparente.

**9) Você seria capaz de relatar algum caso?**

Infelizmente, em função da confidencialidade das situações que gerenciei, não posso exemplificar.

