
Novos Paradigmas de Gerenciamentos de Crises Organizacionais envolvendo marcas, produtos e serviços

Thais Maira ALVES²
Kimberly Surien GANZER³
Josiane Brugnera GHIDORSI⁴
Centro Universitário Unifacvest, Lages, SC

RESUMO

O presente artigo busca mostrar a importância de Gerenciamentos de Crises. Mudanças rápidas, velocidade na informação e alta complexidade no mundo corporativo exige das organizações, independente do porte, uma postura inovadora e transparente quando se trata deste assunto. Não se preocupar com esse tipo de situação poderá acarretar prejuízos fatais para a organização. Cada vez mais, será fundamental romper paradigmas para enfrentar conflitos, muitas vezes inesperados. Entender o que é uma crise, como preveni-la ou até mesmo remediá-la, bem como investir em planejamento estratégico e ter consciência do real papel da comunicação interna são ações que contribuirão positivamente na solução do problema.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação; Crise Organizacional; Gerenciamento de Crises; Planejamento Estratégico.

1. Introdução

Por meio de análises empíricas, entendimentos doutrinários e da legislação brasileira, o referido artigo tem como estudo o comportamento das empresas diante de uma crise organizacional, que nada mais é do que um momento de falha ou qualquer situação que ameace prejudicar sua imagem mercadológica. Devido a alta complexidade do meio corporativo, qualquer empresa, independente do seu tamanho, está sujeita e

¹ Trabalho apresentado na Divisão Temática de Jornalismo, da Intercom Júnior – XV Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Acadêmica do 5º semestre de Comunicação Social - Hab. em Jornalismo, no Centro Universitário Unifacvest - Lages - SC. E-mail: thaismaira911@gmail.com.

³ Acadêmica do 5º semestre de Comunicação Social - Hab. em Jornalismo, no Centro Universitário Unifacvest - Lages - SC. E-mail: ganzerkimberly@gmail.com.

⁴ Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Comunicação Social no Centro Universitário Unifacvest - Lages - SC. Doutoranda em Desenvolvimento e Políticas Públicas pela Unijuí. E-mail: josibrugnera@yahoo.com.br.

exposta a passar por esse tipo de situação. A origem, os fatores e os efeitos são variados, tanto internos quanto externos, e se não forem bem gerenciados podem pôr em risco a sua credibilidade, reputação além de gerar enormes prejuízos financeiros.

Diante desses riscos, muitas empresas estão buscando constantemente investir em planos estratégicos e gerenciamentos de crises eficazes que possam prevenir e até mesmo solucionar possíveis problemas.

Esse tipo de gestão e planejamento possuem alta criticidade e exige um time de pessoas altamente capacitadas para lidar com o conflito, geralmente de grande magnitude, sendo que, mal ou não resolvido, poderá influenciar diretamente na continuidade da organização.

Desta forma, a melhor estratégia da empresa é estar preparada para reagir imediatamente, seja no intuito de extinguir ou até mesmo minimizar os possíveis problemas que venham existir. Aprender com casos alheios também é uma forma de se atentar e precaver. Casos como das marcas Ruffles, Burger King, Brastemp e Supermercado Carrefour, explicados nos próximos tópicos deste artigo, tem muito a ensinar. Erros e acertos podem mostrar lições sobre como gerenciar crises e se engajar junto a sociedade. Capacitar colaboradores para que todos estejam alinhados com as missões e valores empregados pela empresa além de conscientizá-los de ações que devem ser tomadas em momentos de crises é fundamental e um bom começo. Saber se pronunciar de forma rápida, consciente e clara, assumindo suas responsabilidades e procurando mostrar o quanto a empresa está preocupada é outro ponto crucial.

Conforme mencionado anteriormente, todas as empresas correm o risco de passar por crises em algum momento e se não tiver o conhecimento, gerenciamento e planejamento certamente a tentativa de dar a volta por cima será fracassada. Entender o que é crise, gerenciamento de crise e o real papel da comunicação interna é primordial e é exatamente por isso que trazemos com a proposta a apresentação esses paradigmas.

2. Gerenciamento de Crises e suas definições

A palavra “crise” segundo o dicionário Etimológico, vem do grego *KrISIS*. Ela era utilizada pelos médicos quando o doente, após ser medicado, entrava em crise, o que

sinalizava um desfecho, a cura ou a morte. Já no dicionário Aurélio é denominado com uma “conjuntura perigosa, um momento grave” ou ainda “período de desordem acompanhado de busca penosa de uma solução”.

Se fizermos um comparativo entre estes dois significados e relacionarmos com o ambiente empresarial, podemos ver que uma crise por mais difícil que seja, pode contribuir tanto positivamente, trazendo com ela mudanças significativas, quanto negativamente se não possuir um bom gerenciamento, podendo trazer prejuízos irreparáveis.

Já o “Gerenciamento”, que nada mais é do que a junção das palavras “gerenciar” e “mento”, pode ser traduzida como “o ato ou efeito de gerenciar ou administrar uma organização, uma empresa”. O gerenciamento de qualquer negócio é feito normalmente por um gerente, eleito pelos gestores para o cargo. Dentro das empresas, este profissional tem o papel de organizar e gerenciar sua equipe com o intuito de desenvolver o melhor trabalho possível dentro de suas respectivas áreas de atuação.

Com base nas referidas definições podemos entender que “Gerenciamento de Crise” é um evento que necessita de decisões urgentes e que se não gerenciada adequadamente pode resultar grandes impactos para a empresa, ameaçando até mesmo a sobrevivência da mesma.

3. Tipos de Crises e seus efeitos

Ao gerenciar uma crise é preciso levar em consideração que não existe uma única forma. De acordo com Oliveira (2007) apud Lerbinger (1997), elas podem ser apresentadas como:

- **Crise Natural:** causadas por fenômenos naturais, como por exemplo, terremotos, ciclones, tempestades, maremotos etc.
- **Crise Tecnológica:** Causadas pelo avanço das tecnologias, resultantes da manipulação do homem em seu ambiente.
- **Crise de Confronto:** Crises envolvendo grupos não-governamentais que lutam por uma causa. Esses grupos agem como vigilantes, a fim de que a empresa em questão reaja da maneira que eles consideram como correto.

-
- **Crise de Malevolência:** Quando a empresa concorrente ou até mesmo outros indivíduos agem de forma maldosa e ilegal com o objetivo de manchar a imagem da empresa ou de terceiros.
 - **Crise de Distorção de Valores Administrativos:** Esse caso ocorre quando a empresa se preocupa em satisfazer as necessidades de apenas um público, insatisfazendo o outro.
 - **Crise de Decepção:** É comum quando existe diferença do produto ou serviço que a empresa anuncia e o que realmente é. Quando essa diferença acontece o consumidor tem seus direitos garantidos pelo Código de Defesa do Consumidor, Lei nº 8.078/90, que diz:

Art. 37. É proibida toda publicidade enganosa ou abusiva.

§ 1º É enganosa qualquer modalidade de informação ou comunicação de caráter publicitário, inteira ou parcialmente falsa, ou, por qualquer outro modo, mesmo por omissão, capaz de induzir em erro o consumidor a respeito da natureza, características, qualidade, quantidade, propriedades, origem, preço e quaisquer outros dados sobre produtos e serviços.

§ 2º É abusiva, dentre outras a publicidade discriminatória de qualquer natureza, a que incite à violência, explore o medo ou a superstição, se aproveite da deficiência de julgamento e experiência da criança, desrespeite valores ambientais, ou que seja capaz de induzir o consumidor a se comportar de forma prejudicial ou perigosa à sua saúde ou segurança.

§ 3º Para os efeitos deste código, a publicidade é enganosa por omissão quando deixar de informar sobre dado essencial do produto ou serviço.

(Código de Defesa do Consumidor - Lei nº 8.078 de 11 de Setembro de 1990)

Conforme o entendimento da supra legislação, propaganda enganosa é aquela capaz de induzir o consumidor ao erro, criando falsas promessas. Possui teor abusivo ou com algum tipo de discriminação, incitação a violência e exploração de medos ou superstições, desrespeitando valores ambientais, sendo capaz de incitar o consumidor a ter comportamentos prejudiciais ou perigosos a própria saúde e segurança.

- **Crise de Má Administração:** É quando atos ilegais são feitos pelos responsáveis da empresa. Ocorre, principalmente, quando os seus nomes são envolvidos em escândalos de corrupção, subornos, fraudes, roubos etc.

Todas as crises citadas influenciam diretamente no desenvolvimento das empresas, que precisam estar preparadas para lidar com cada uma delas. Ter um planejamento estratégico pode contribuir para a prevenção das mesmas e caso venha ocorrer, auxiliará os envolvidos de maneira eficaz a fim de não piorar a situação.

Outro exemplo de crise, não citada por Oliveira (2007), que também é de suma importância é a “Crise de Imagem” ou chamada também de “Crise de Reputação”. Esse tipo costuma abalar a credibilidade e, conseqüentemente, prejudicar o faturamento. As suas repercussões podem ser bastantes significativas, dependendo do fato e da agilidade em que a situação é tratada. Elas normalmente estão no topo da preocupação das empresas em relação aos riscos estratégicos.

Contextualizando, a luz do teórico Rosa (2001, p.12), assinalando:

“Crises de imagem estão intrinsecamente ligadas aos valores cultivados por indivíduos que compõem uma sociedade. Valores culturais, morais, éticos, religiosos compõem um prisma que influi decisivamente na forma como uma imagem é assimilada pelo público, principalmente durante as crises”.

Neste sentido, ao que se refere a crise de imagem, fica entendido que fatores culturais, sociais, morais e éticos influenciam o comportamento dos consumidores, que impacta diretamente no desejo de adquirir o produto ou serviço de determinada marca.

4. Papel da Comunicação Organizacional na Gestão de uma Crise

Inúmeros tipos de crises são apresentados e vivenciados todos os dias por empresas mundo afora. Saber gerenciar uma requer cuidado, planejamento, organização e uma série de ações a fim de superá-las e evitar prejuízos.

O departamento de comunicação de qualquer empresa possui um papel importantíssimo no gerenciamento de uma crise e não deve ser deixado de lado ou inferiorizado. Além de auxiliar na difusão de informações e estreitar o relacionamento da organização para com a sociedade e também imprensa, este setor é responsável por criar um plano estratégico juntamente com os gestores. A construção deste plano deve vislumbrar possíveis cenários propondo diferentes soluções para eventuais problemas que podem ir desde algo interno à prestação de serviços. Pensar e fazer planos desta

maneira está relacionado com a elaboração de estratégias que quando definidas e aplicadas ajudam o negócio a crescer e superar momentos de dificuldades.

Em casos de crises, esta área é a que normalmente media a situação mas vale ressaltar que todos os setores da empresa devem estar envolvidos no processo. De acordo com Rosa (2001) é recomendável que seja instalado um “Comitê de Crise”, composto por integrantes de cada área, como presidência, marketing, departamento jurídico, recursos humanos e segurança. Também é importante que todas as pessoas da organização saibam o que fazer neste tipo de situação.

Logo, fica evidenciado, que cada vez mais as empresas precisam ter consciência de que crises mal administradas geram prejuízos, às vezes, irreparáveis em sua imagem e até mesmo reputação. O gerenciamento destas deve ser entendido como uma ação de comunicação para prevenção, controle e até acompanhamento além de assegurar às empresas um relacionamento amigável com a imprensa e principalmente com seu público final.

O que fazer em situações de crises?

O Comitê, criado dentro da empresa e composto por integrantes de cada área, para prevenir e resolver crises deve ser altamente capacitado e preparado. Neste tipo de situação eles devem estar em sintonia para definir a melhor forma de solucionar o problema. Ter clareza sobre o que realmente está acontecendo e entender a sua magnitude é essencial.

Deve-se analisar o ocorrido, criar metas e objetivos e escolher uma pessoa do comitê para ser o representante da organização - Cursos de *media training* são muito indicados pois ajudará o porta-voz a se pronunciar e se relacionar da melhor maneira possível, principalmente com a imprensa.

Se preocupar com a velocidade da informação é outro ponto crucial pois a demora no pronunciamento e o silêncio podem parecer descaso por parte da empresa. Em relação a imprensa, é necessário traçar estratégias e manter um relacionamento bom com estes tipos de profissionais.

Destacando, que falar com os afetados demonstra preocupação genuína com os envolvidos, assim como ouvir suas queixas, esclarecer dúvidas e mostrar o que está sendo feito para resolver o problema. Nesse sentido, ressaltamos o entendimento do teórico a seguir:

A Comunicação é indispensável em todo e qualquer momento. E toda empresa está sujeita a passar por uma crise. Nesses momentos, é fundamental comunicar o erro ou saber se defender, além de informar como corrigi-lo ou, pelo menos, demonstrar aos públicos de interesse e à imprensa a disponibilidade para executar tal tarefa. Assim, torna se indispensável a utilização da Comunicação nas empresas, organizações e entidades para o Gerenciamento de Crises. (NASCIMENTO, 2007, p.10)

Contextualizando, segundo Nascimento (2007) é necessário sempre falar a verdade e reconhecer suas falhas. É extremamente importante agir com rapidez e transparência, independente da situação, o que torna fundamental o papel da comunicação interna no processo de gerenciamento de crises.

5. Cases envolvendo marcas, produtos e serviços

Na era das redes sociais, a internet pode ser uma grande aliada das empresas, mas também trazer graves problemas caso os responsáveis pela administração das mesmas não saibam usá-las de forma correta e com o objetivo de agradar o seu público alvo. Para muitos consumidores a internet se tornou a rede principal de elogios e ou até mesmo reclamações, por isso todo cuidado é pouco.

Um caso que ficou bastante conhecido é o da marca de eletrodomésticos Brastemp. O consumidor Oswaldo Borelli, em fevereiro de 2011, decidiu ir até as redes sociais após ficar cerca de três meses sem sua geladeira, que apresentou problemas. O mesmo já havia feito dez ligações para o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) da empresa e sem respaldo algum colocou sua geladeira na porta de casa e gravou um vídeo relatando todo o caso. O vídeo (disponível em: <https://www.youtube.com> e acessado em 28 de abril de 2019) chegou aos *Trending Tops Mundiais* no Twitter, sendo um dos assuntos mais discutidos no mundo.

Ademais, a marca de eletrodomésticos Brastemp, tomou conhecimento do vídeo no mesmo dia da publicação e assim que chegou aos setor de Marketing da Brastemp, o primeiro passo foi resolver o problema com o consumidor, depois verificar o erro no atendimento. Então um novo treinamento foi realizado com o funcionários, principalmente no setor de atendimento direto ao consumidor, para que o caso não se repetisse.

Registrando, ainda, que a Brastemp utilizou o mesmo meio em que o consumidor para prestar os devidos esclarecimentos. Como o problema foi resolvido de forma rápida e eficiente, assim como na reclamação, as pessoas ficaram sabendo e a solução da crise acabou se tornando algo positivo.

Logo, outro exemplo de um gerenciamento bem sucedido foi o da empresa Ruffles, no caso “saco de ar”. Também na internet, em janeiro de 2012, começou uma especulação por parte dos internautas sobre a quantidade de ar colocado nas embalagens de batatas fritas. A empresa se pronunciou por meio do Facebook poucos dias depois com o infográfico *“Saco de Ar? Isso é mito - Entenda o porquê no caminho da batata Ruffles até a sua boca”*, explicando o processo de empacotamento das batatas e o motivo das embalagens possuírem ar, demonstrando a necessidade desse ar para que o produto seja preservado corretamente até chegar nas mãos do consumidor.

Contextualizando, ainda, a Ruffles conseguiu manter sua credibilidade e a confiança dos seus clientes por meio de uma ação de comunicação da empresa em uma rede social, mostrando a importância do relacionamento com o consumidor de forma clara e transparente.

Outro caso em que a empresa soube reverter a situação, demonstrando preocupação com os seus clientes, foi o da rede de Fast Food Burger King. Em julho de 2012, um funcionário da empresa tirou foto, e decidiu postar em sua rede social, pisando nas alfaces utilizadas no lanche. A foto viralizou tendo uma repercussão extremamente negativa para a marca. O funcionário foi demitido imediatamente, um dos diretores da rede gravou um vídeo se pronunciando e lamentando o fato, informando que haveria mais vigor para que casos como esse não voltassem a acontecer.

Para finalizar os exemplos temos a rede de supermercados Carrefour, que passou por uma crise e sofreu boicote nas redes sociais. Em novembro de 2018 a mesma se viu no centro de uma polêmica quando um de seus seguranças teria espancado e envenenado um cachorro na unidade de Osasco, em São Paulo.

A denúncia feita nas redes sociais mostra imagens do animal com as patas traseiras feridas e marcas de sangue no chão da referida loja. O cachorro foi resgatado pelo Centro de Controle de Zoonoses (CCZ), mas não resistiu aos ferimentos e veio a óbito. Internautas levantaram uma hashtag (#CarrefourNão) nas redes sociais intimando pessoas a não comprarem na rede de supermercados.

Tendo em vista, os desdobramentos, o Carrefour se manifestou de diferentes formas, o que sem dúvidas só piorou o caso. No primeiro momento, afirmou que afastou a equipe responsável pela segurança do local no dia da ocorrência. Depois disso, alegou que, ao espantar o cachorro, o segurança “poderia ter ocasionado um ferimento na pata do animal”, também colocando a responsabilidade na demora do atendimento do CCZ, que fez o cachorro desfalecer em razão do uso de um ‘enforcador’, tipo de equipamento de contenção.

Logo, em fase final dos fatos, a empresa publicou um novo texto, afirmando que “reconhece que um grave problema ocorreu na loja de Osasco” e que, independente do resultado do inquérito instaurado pela Delegacia do Meio Ambiente da cidade, “não vai se eximir de sua responsabilidade”. Em seguida algumas ações foram anunciadas com o intuito de amenizar e reparar o ocorrido, dentre elas estão: a revisão dos procedimentos internos para lidar com animais abandonados no entorno das lojas; revisão dos treinamentos de colaboradores, parceiros e prestadores de serviço; ampliação das feiras de adoção de animais em todo o país; reaparelhamento do Centro de Controle de Zoonoses de Osasco, para que possam desempenhar suas funções da melhor forma possível; criação do 'Carrefour Pet Day', a ser realizado anualmente no dia 28 de novembro, data do ocorrido, quando apoiará com recursos entidades de acolhimento e defesa animal.

Casos como este e vários outros que foram citados só reforçam o quão importante é ter um bom Gerenciamento de Crise, bem como pessoas capacitadas para

resolver situações que ocorrem muitas vezes de forma indireta ou inesperada. A péssima condução do fato ou uma resposta mal dada é capaz de transformar coisas pequenas em algo grandioso e catastrófico.

Destaca-se que a empresa precisa ser pró-ativa, não mentir e muito menos omitir informações do público. Reagir ou assumir as consequências muitas vezes não basta, é necessário ter transparência absoluta. O planejamento, muitas vezes não dá conta do nível da velocidade das redes sociais e do ativismo da população. As marcas estão vulneráveis o tempo todo e todas estão sujeitas a crises, principalmente de reputação.

6. Considerações Finais

Esta pesquisa, estudo empírico, se propôs a entender como algumas empresas se comportam em situações de crise, quais são as formas de comunicação, planos e métodos de gerenciamento a fim de solucionar o problema. Foram analisados alguns casos, comprovando que ainda há dificuldades na hora de lidar com crises. Investir nesse tipo de Gerenciamento pode ser muito mais compensador do que se imagina, seja no quesito prevenção como no acompanhamento e solução do conflito.

O gerenciamento de crise tem como objetivo reduzir e excluir os impactos causados por determinado momento de desequilíbrio, para que assim, a empresa tenha o mínimo de perdas possíveis. No entanto, é necessário que a organização se comprometa a reavaliar suas estratégias e a desenvolver ações junto aos gestores. É preciso lembrar, também, que uma crise pode acontecer tanto por falhas na parte organizacional da empresa, quanto por fatores externos.

Outro ponto que podemos destacar é sobre a importância das redes sociais, que além de servir como ferramenta de divulgação podem auxiliar as empresas a darem a volta por cima nesses tipos de casos. Ter credibilidade, presença digital e um bom relacionamento com o público e imprensa conta muito nos dias atuais.

Nesse viés, destacamos a obra *Incansáveis* de Maurício Benevutti:

“ [...] Qualquer empresa é uma empresa de mídia. Não importa o que você faça, seu negócio precisa se relacionar com as pessoas, produzir conteúdo e engajar os clientes. [...] Elas permitem às empresas estabelecer um relacionamento direto e em tempo real com os clientes, potenciais clientes e qualquer outro tipo de pessoa. Não existem intermediários. É o seu negócio conectado diretamente com o seu público [...].” (BENVENUTTI, 2016, p.145 e 147)

Com base no pensamento de Benvenutti (2016), além da relevância de tais redes se faz necessário investir em comunicação interna. Ela deve ser priorizada em todos os processos, seja em momento de crise ou não. É importante salientar que a mesma não deve ser passageira, a sua ação tem que ser contínua e sempre valorizada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antes tarde do que nunca: Carrefour se pronuncia sobre a morte do cachorro em São Paulo. Hypeness. 2018. Disponível em: <<https://www.hypeness.com.br/2018/12/antes-tarde-do-que-nunca-carrefour-se-pronuncia-sobre-morte-de-cachorro-em-sp/>> . Acesso em 28 de abril de 2019.

Case de Sucesso na Gestão de Crise: Ruffles - “Saco de Ar? Isso é mito”. RPJR, 2017. Disponível em: <<https://rpjr.com.br/case-de-sucesso-na-gestao-de-crise-ruffles-saco-de-ar-isso-e-mito/>> . Acesso em 28 de abril de 2019.

Código de Defesa do Consumidor, 2014. Disponível em: <<http://www.procon.sc.gov.br/images/documentos/manual%20cdc-2014.pdf>> . Acesso em 28 de abril de 2019.

Como Brastemp, Renault, Arezzo e Twix reverteram a crise nas redes sociais. Administradores.com, 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/como-brastemp-renault-arezzo-e-twix-reverteram-a-cri-se-nas-redes-sociais>>. Acesso em 28 de abril de 2019.

BENVENUTTI, Maurício. **Incansáveis. Como empreendedores de garagem engolem tradicionais corporações e criam oportunidades transformadoras.** São Paulo. Editora Gente, 2016.

Dicionário Aurélio Online. Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com>> . Acesso em 28 de abril de 2019.

MELO, Luísa. **8 crises empresariais causadas por funcionários brincalhões.** Exame, 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/8-crises-empresariais-causadas-por-funcionarios-brincalho-es/>> acesso em 28 de abril de 2019.

NASCIMENTO, Iara Marques do. **Gerenciamento de crise: identificar, planejar e prevenir**. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2007.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto. **O papel essencial das relações públicas no gerenciamento de crise**. Universidade de São Paulo, 2007.

Protesto contra a Brastemp, 2011. Disponível em: <<https://www.youtube.com>>. Acesso em 28 de abril de 2019.

ROSA, Mário. **A Síndrome de Aquiles: como lidar com crises de imagem**. São Paulo. Editora Gente, 2001.