

REPUTAÇÃO ABALADA

Qualquer empresa está sujeita a sofrer uma crise de imagem, seja por falha no produto ou serviço, desastre ambiental ou até uma declaração infeliz de um executivo. Mesmo assim, são poucas as que possuem um plano estratégico capaz de dar respostas rápidas e minimizar prejuízos.

TEXTO **FABÍOLA PEREZ**



A questão não é ter um problema, mas a forma como reagir a ele. A declaração do presidente do Itaú-Unibanco, Roberto Setúbal, soou como um alerta para as empresas brasileiras que ainda não investem em equipes especializadas em gerenciar crises de imagem. Falhas em produtos, erros na gestão, acidentes ambientais, uma declaração mal interpretada ou até mesmo uma informação equivocada que circula nas redes sociais podem alterar a imagem de consumidores e do mercado sobre uma empresa da noite para o dia. Crises de imagens têm o poder de colocar em risco a reputação de uma companhia. Nos últimos anos, além dos canais de informação tradicionais, as corporações ficaram mais expostas ao público por meio das redes sociais. Uma pesquisa realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil revelou que 33% dos estabelecimentos de pequeno porte possuem perfis na internet. Já nos estabelecimentos de médio e grande portes esse número salta para 43% e 50%, respectivamente. “Vivemos na era da exposição, há um fluxo informativo muito intenso e as notícias se disseminam muito rapidamente”, afirma Luiz Alberto de Farias, professor da Escola de Comunicação e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo. “Ao mesmo tempo em que isso é positivo, pode ser um momento perigoso para as companhias que não têm o hábito investir em gerenciamento de crise”, explica.

Crises de imagem atingem de diferentes formas companhias públicas e privadas. O último grande exemplo disso são os prejuízos tangíveis e intangíveis que a Petrobras vem acumulando desde que se tornou alvo de denúncias de desvios de dinheiro público investigados pela Operação Lava Jato da Polícia Federal. Uma das tentativas para reverter os danos de imagens causados pelo escândalo de corrupção foi o lançamento de peças publi-

Empresas que possuem perfis na internet:

33%

Estabelecimentos de Pequeno Porte

43%

Estabelecimentos de Médio Porte

50%

Estabelecimentos de Grande Porte

(Pesquisa realizada pelo Comitê Gestor da Internet no Brasil)



Foto: Rubens Chiri

“EMPRESAS COMO A PETROBRAS TINHAM UM PATRIMÔNIO NÃO MONETÁRIO MUITO GRANDE, CONSTRUÍDO COM BASE EM VÁRIOS ELEMENTOS ENVOLVENDO INCLUSIVE UMA SENSAÇÃO DE ORGULHO NA POPULAÇÃO”

LUIZ ALBERTO DE FARIAS,
PROFESSOR DA ECA-USP

citárias com o mote de superação. Embora as gravações veiculadas na televisão e no rádio não façam menção explícita à crise, um site criado para explicar a campanha abordou diretamente as denúncias e explicou aos internautas que a empresa estaria empenhada em esclarecer os fatos. A estatal menciona ainda que foram adotadas medidas para melhorar os controles internos, como a criação da Diretoria de Governança, Risco e Conformidade, com a missão de mitigar riscos nas atividades da companhia. “Empresas como a Petrobras tinham um patrimônio não monetário muito grande, construído com base em vários elementos envolvendo inclusive uma sensação de orgulho na população”, diz Farias.

Para alguns especialistas, trata-se de uma crise de gerenciamento de imagem sem precedentes. Há alguns anos, durante o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, muitos brasileiros reagiram com protestos diante da ideia de a estatal passar a se chamar Petrobrax, dada a singularidade da marca.

Hoje, segundo o professor da ECA, houve um rompimento dessa relação, tanto por parte dos cidadãos quanto em relação aos investidores do mercado. “O primeiro passo para enfrentar uma situação dessa natureza seria fazer uma campanha interna para reforçar o estímulo aos funcionários e torná-los embaixadores dessa mensagem”, explica Farias.

Se a solução para o problema exige mais tempo e não apenas setores internos da organização, o cenário é mais complexo. O especialista em marketing e comunicação, Gaudêncio Torquato, considera o gerenciamento de crises em empresas públicas mais difícil. “Envolve o relacionamento com outros atores, nas organizações privadas o processo é mais objetivo e focado”, diz ele.

Quando a imagem da Petrobras ruiu, muitas empreiteiras também tiveram a sua reputação abalada. Companhias de grande porte têm tido dificuldades para obter crédito e pagar fornecedores e funcionários. Tudo por causa da imagem diante do mercado. Quando o impacto atrai a atenção da imprensa, desencadeia uma investigação e interfere nas operações regulares da empresa, o risco de se colocar em xeque a sobrevivência da organização é alto. Torquato que também é autor do livro *Cultura, poder, comunicação, crise e imagem* defende a criação de comitês anticrise. “Neles, a articulação pode ser bem mais planejada, com a presença de comunicadores, equipe de marketing, administração, finanças e advogados”, explica. Segundo o consultor, os efeitos da crise de imagem sobre as empreiteiras tendem a ser diluídos. “Se houvesse apenas uma empresa como alvo do tiroteio imagético seria mais difícil, mas essa repartição atenua o impacto, todas elas estão na arena de guerra”. Em casos como esse, o recomendável é que as companhias mostrem suas defesas na Justiça e aos

“COM UM COMITÊ ANTICRISE,
A ARTICULAÇÃO PODE
SER BEM MAIS PLANEJADA,
COM A PRESENÇA DE
COMUNICADORES, EQUIPE DE
MARKETING, ADMINISTRAÇÃO,
FINANÇAS E ADVOGADOS”

**GAUDÊNCIO TORQUATO, ESPECIALISTA
EM MARKETING E COMUNICAÇÃO**

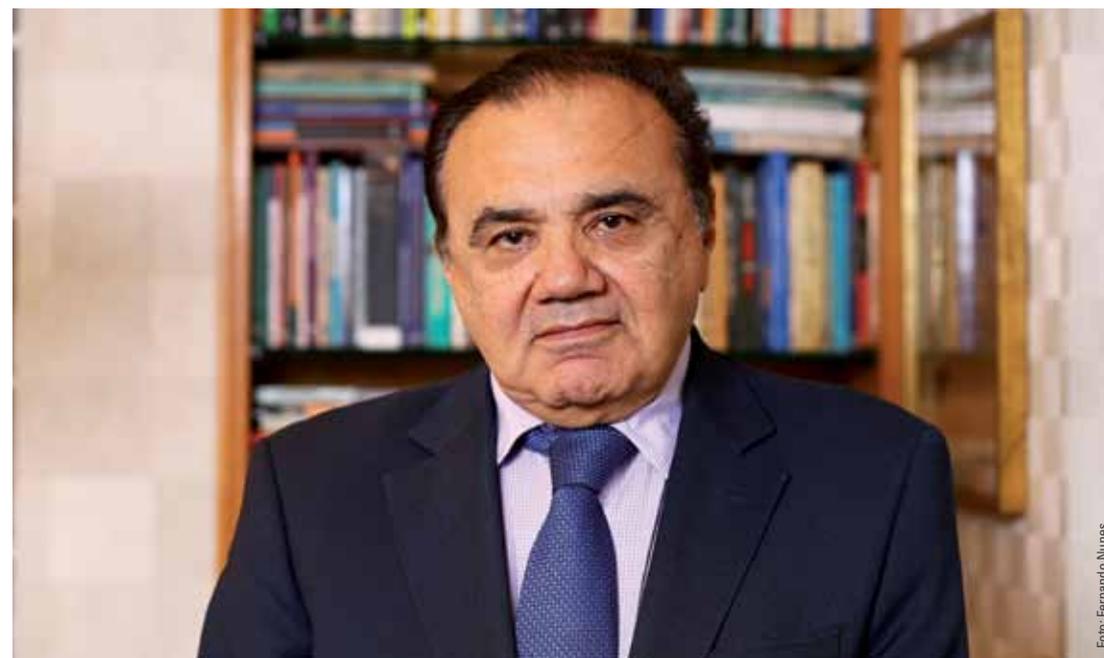


Foto: Fernando Nunes

poucos busquem mais transparência por meio de relatórios. “Elas não podem esconder nada neste momento, precisam comunicar dando respostas oportunas”, afirma Torquato.

A EMPRESA ESTÁ PREPARADA?

Qualquer corporação, independentemente de seu tamanho, está sujeita à crise. Elas se dividem em duas categorias: aquelas que se originam com base em condições inerentes à companhia e as que nascem fora da estrutura empresarial. Defeitos em produtos, desastres naturais, mudanças inesperadas no mercado, concordatas, incêndios e acidentes em geral são exemplos de problemas que toda organização empresarial pode enfrentar. “O primeiro passo é um profissional de comunicação fazer

um dossiê de riscos e, com base nisso, começar a imaginar ações profiláticas”, explica Farias, da ECA-USP.

Outro fator que influencia é se a empresa fornece produtos e serviços para consumidores finais ou para outras organizações. Os caminhos para solucionar a crise são diferentes. Mas, de acordo com a consultora e professora de Gestão de Crise da Escola Superior de Propaganda e Marketing, Kátia Valente, a resposta precisa ser ágil, rápida e eficiente em ambos os casos. “Tivemos um problema com um adoçante que começou a endurecer no lançamento, houve reclamações ao serviço de atendimento ao cliente, mas conseguimos retirar o produto rapidamente do mercado”, diz. “O problema foi em função do fator climático no Brasil, os

adoçantes eram feitos na Alemanha, mas, por meio de um comitê anticrise, a ação de retirada do mercado foi bem organizada.”

PROCEDIMENTOS

A limpeza da imagem de uma companhia está diretamente ligada à estratégia que ela adota na hora de se relacionar com consumidores, fornecedores e clientes. Em 2011, um caso brasileiro chegou ao conhecimento do mundo pelo Twitter. Um morador de São Paulo ficou 90 dias com problema em uma geladeira da marca Brastemp. Depois de dez ligações para o SAC, o consumidor resolveu colocar o refrigerador na porta de casa e gravar um vídeo relatando o problema. A empresa tomou conhecimento do caso quando o vídeo tinha apenas 200 visualizações. A diretora de marketing da Brastemp na época, Cláudia Sender, hoje presidente da TAM Linhas Aéreas, afirmou que a primeira reação foi resolver o problema e verificar onde a falha ocorreu. “Com isso, treinamos todos os profissionais que atuam no atendimento ao consumidor”. Outro caso que ganhou os holofotes graças à força da internet foi a reclamação da proprietária de um carro da Renault que criou um site para divulgar suas queixas. Após diversas tentativas para consertar o automóvel com problemas técnicos, a consumidora Daniely Argenton criou a página na internet *Meu Carro Falha*, em fevereiro de 2011, que chegou a receber 700 mil visitas em um mês. A montadora solicitou uma liminar judicial para que a proprietária tirasse o endereço do ar. Segundo especialistas, o caso é um exemplo negativo de gerenciamento de crise, porque a Renault tardou em resolver o problema e gerou uma imagem negativa sobre o relacionamento que possui com seus clientes.

Crises são muito poderosas. Elas trazem e levam consigo uma série de novas condições



Foto: Fernando Nunes

“TIVEMOS UM PROBLEMA COM UM ADOÇANTE QUE COMEÇOU A ENDURECER NO LANÇAMENTO, HOUVE RECLAMAÇÕES AO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE, MAS CONSEGUIMOS RETIRAR O PRODUTO RAPIDAMENTE DO MERCADO”

KÁTIA VALENTE, PROFESSORA DE GESTÃO DE CRISE DA ESPM

para as organizações sob as quais impactam. “Elas disparam na cadeia da opinião pública uma onda de rumores e versões cujos efeitos se projetam sobre vendas de produtos, imagem dos serviços, reputação e até a estabilidade financeira”, diz Torquato. Considerada bem-sucedida por muitos especialistas, a campanha lançada pelo O Boticário no Dia dos Namorados deste ano, com cenas de casais hetero e homossexuais, provocou manifestações entre os consumidores. A empresa manteve a peça no ar mesmo após algumas reclamações de setores mais conservadores da sociedade. “A organização teve uma postura muito tranquila e cuidadosa, não entrando em grandes embates e apenas defendendo o direito universal à escolha”, diz Farias, da ECA-USP. “Tratava-se de uma campanha sutil, a ação de gerenciamento dessa crise foi bem encaminhada e gerou frutos positivos.”

Livrar a mensagem de ambiguidades para perdurar a impressão com o público-alvo, este é um dos itens mais importantes no momento de organizar um plano de comunicação, segundo Torquato. “Mensagens com dribles e firulas provocam um bumerangue”, diz. Talvez seja exatamente o que o presidente da Philips do Brasil, Paulo Zottolo, deixou de considerar em 2007 quando fez declarações equivocadas, referindo-se a um dos Estados do País. “Se o Piauí deixasse de existir, ninguém ficaria chateado por isso”, disse. Diversas lojas da região começaram um boicote em relação à Philips. A declaração provocou uma enxurrada de comentários, reações do governo e da própria população. O presidente chegou a escrever uma carta para a imprensa, para se retratar, mas a repercussão já havia causado um mal-estar generalizado. “Hoje, a capacidade de disseminação é ainda maior, pois a captação de textos e imagens se dá em tempo real”, explica Farias. [8]