

1. O que é Gestão de Crise?

Gestão de crise refere-se às ações tomadas por uma empresa para identificar, reagir e superar um evento inesperado que pode afetar negativamente sua reputação, operação, ou finanças. A comunicação tem um papel central, pois é a maneira pela qual a empresa gerencia a percepção pública da crise.

2. Conceitos Importantes:

- **Crise Organizacional:** Situação que ameaça a estabilidade da organização, podendo causar danos significativos à sua reputação, finanças ou operação.
- **Gestão de Riscos:** Conjunto de medidas preventivas e proativas que tentam minimizar a probabilidade de uma crise ou reduzir seus efeitos.
- **Plano de Comunicação de Crise:** Documento preparado antecipadamente com estratégias de comunicação para serem aplicadas em diferentes tipos de crise.

3. Tipos de Crises:

- **Crises de Reputação:** Problemas que afetam a imagem pública da empresa, como escândalos, controvérsias envolvendo executivos, ou produtos defeituosos.
- **Crises Operacionais:** Envolvem problemas na produção ou distribuição de produtos e serviços, como falhas tecnológicas ou interrupções na cadeia de suprimentos.
- **Crises Financeiras:** Envolvem questões financeiras, como inadimplência, prejuízos inesperados ou problemas com investidores.
- **Crises Humanitárias:** Envolvem a segurança e o bem-estar das pessoas, como acidentes de trabalho, desastres ambientais ou questões de saúde pública.
- **Crises Regulatórias:** Relacionadas a problemas legais ou regulatórios, como violação de leis ou regulamentos, processos judiciais ou multas governamentais.

4. Como Captar uma Crise?

Uma crise pode ser detectada através de diferentes sinais:

- **Monitoramento de Mídias Sociais:** Analisar menções à empresa nas redes sociais para identificar reclamações ou crises emergentes.
- **Sistemas de Alerta Internos:** Colaboradores ou fornecedores podem identificar potenciais problemas antes que eles se tornem públicos.
- **Pesquisas de Satisfação do Cliente:** Insatisfação contínua pode ser um indicativo de uma crise maior em gestação.

- **Comunicação Proativa com Stakeholders:** Falar diretamente com clientes, fornecedores e investidores pode ajudar a captar problemas antes de sua ampliação.

5. Como Medir uma Crise?

- **Amplitude e Alcance:** Qual é o impacto da crise em termos de abrangência (quem está sendo afetado) e gravidade (o quanto a crise está prejudicando a empresa)?
- **Tempo de Resposta:** Quanto tempo a empresa demorou para responder à crise? Uma resposta rápida é essencial.
- **Danos Reputacionais:** Avaliar o impacto da crise na imagem pública da empresa. Pode ser medido por meio de mudanças nas percepções de marca em pesquisas de opinião, análise de mídias sociais e volume de cobertura negativa na imprensa.
- **Impacto Financeiro:** Quantificar os prejuízos financeiros diretos e indiretos, como queda nas ações, perda de clientes ou aumento dos custos operacionais.
- **Engajamento dos Stakeholders:** O grau de confiança que stakeholders (clientes, parceiros, investidores) têm na capacidade da empresa de superar a crise.

6. Etapas da Gestão de Crise:

1. **Prevenção:** A empresa deve ter uma estratégia de gestão de riscos e treinamento para crises potenciais.
2. **Preparação:** Criar um plano de comunicação e equipes dedicadas a gerenciar crises.
3. **Resposta Imediata:** Assim que a crise emerge, deve-se agir de forma transparente e rápida. A comunicação com os stakeholders é crucial neste estágio.
4. **Recuperação:** Após o controle da crise, trabalhar para restaurar a imagem da empresa e aprender com a situação para evitar crises futuras.
5. **Avaliação:** Realizar uma revisão detalhada da crise para entender o que pode ser melhorado na resposta.

7. Exemplos de Gestão de Crise:

- **Toyota Recall (2010):** Problemas com aceleradores presos em alguns veículos. Toyota foi criticada pela demora em responder, o que resultou em danos à reputação e uma queda nas vendas.
- **BP e o Desastre do Golfo do México (2010):** O derramamento de petróleo foi uma das piores crises ambientais. A BP enfrentou duras críticas por sua resposta inicial, que parecia minimizar o impacto da catástrofe.

- **United Airlines (2017):** Após o caso de um passageiro que foi removido à força de um voo, a United enfrentou uma reação negativa nas redes sociais. Sua resposta inicial foi vista como insensível, agravando a crise.

8. Ferramentas de Comunicação em Crises:

- **Porta-voz:** Nomear alguém da alta gerência para ser a "cara" da resposta, alguém que demonstre liderança e empatia.
- **Mídia Social:** As redes sociais podem ser uma ferramenta para fornecer atualizações rápidas e diretas ao público.
- **Comunicados de Imprensa:** Usar para comunicar de maneira formal os passos que a empresa está tomando para lidar com a crise.
- **Webinars ou Transmissões ao Vivo:** Podem ser usados para interagir diretamente com clientes e stakeholders em tempo real.
- **Canais Internos de Comunicação:** Garantir que todos os colaboradores estejam alinhados à estratégia de comunicação para que forneça uma mensagem unificada.

9. Comunicação Transparente e Empática:

Durante uma crise, é vital que a comunicação seja transparente e empática. A empresa deve reconhecer o problema, expressar sua preocupação com os afetados e fornecer atualizações frequentes. A falta de empatia ou a negação de responsabilidade pode intensificar a crise.

10. O Papel da Comunicação Pós-Crise:

Após o fim da crise, a comunicação ainda é importante. A empresa deve se concentrar em mostrar os aprendizados adquiridos, mudanças implementadas e os resultados das ações tomadas para evitar crises futuras. Reafirmar o compromisso com os stakeholders é essencial para a recuperação da confiança.

Essa abordagem completa engloba desde a identificação e classificação de crises até a resposta e recuperação, com a comunicação desempenhando um papel central em todos os estágios.

Como Funciona a Gestão de Crises?

A gestão de crises se baseia em um ciclo composto por quatro fases:

1. Prevenção:

- **Identificação de ameaças:** Analisar o ambiente interno e externo para identificar potenciais riscos de crise.
- **Avaliação de riscos:** Estimar a probabilidade e o impacto de cada risco identificado.
- **Desenvolvimento de planos de contingência:** Criar planos detalhados para cada tipo de risco, definindo ações a serem tomadas, papéis e responsabilidades.

2. Preparo:

- **Treinamento de colaboradores:** Capacitar os colaboradores para lidar com situações de crise, incluindo comunicação, primeiros socorros e segurança.
- **Estabelecimento de canais de comunicação:** Definir canais eficazes para comunicação interna e externa durante a crise.
- **Teste dos planos de contingência:** Simular cenários de crise para testar a efetividade dos planos e identificar áreas de melhoria.

3. Resposta:

- **Ativação da equipe de gestão de crises:** Reunião da equipe para avaliar a situação e tomar as primeiras medidas.
- **Contenção do dano:** Tomar medidas imediatas para minimizar o impacto da crise, como conter vazamentos de informações, proteger pessoas e bens, e restaurar operações críticas.
- **Comunicação transparente:** Informar stakeholders internos e externos sobre a situação de forma clara, honesta e frequente.
- **Tomada de decisões:** Tomar decisões ágeis e assertivas para gerenciar a crise e proteger os interesses da organização.

4. Recuperação:

- **Avaliação da crise:** Analisar as causas da crise, o impacto e as ações tomadas.

- Implementação de medidas corretivas: Implementar medidas para prevenir a recorrência da crise e melhorar os processos da organização.
- Aprimoramento dos planos de contingência: Atualizar os planos de contingência com base nas lições aprendidas com a crise.
- Comunicação do aprendizado: Compartilhar as lições aprendidas com a crise com toda a organização para promover uma cultura de aprendizado contínuo.

Críticas à Gestão de Crises:

- Falta de cultura de prevenção: Algumas organizações só investem em gestão de crises quando uma crise já está acontecendo, negligenciando a importância da prevenção.
- Falta de comunicação transparente: A falta de comunicação clara e honesta durante uma crise pode piorar a situação e gerar desconfiança entre stakeholders.
- Foco no curto prazo: O foco na contenção imediata da crise pode levar a negligenciar os impactos a longo prazo e as oportunidades de aprendizado.
- Rigidez dos planos de contingência: Planos de contingência muito rígidos podem não se adaptar às nuances de cada crise, limitando a efetividade da resposta.

Conclusão:

A gestão de crises é uma ferramenta essencial para qualquer organização que busca se preparar para um futuro incerto. Ao investir em prevenção, treinamento e comunicação transparente, as organizações podem aumentar suas chances de navegar pelas tempestades da vida empresarial e emergir mais fortes e resilientes.

Cases reais de gerenciamento de crise:

Todas as grandes empresas já passaram por pelo menos um (quando não mais) grande problema que gerou forte impacto nas suas operações. Por isso, reunimos 8 cases de gerenciamento de crise que mostram como uma administração adequada (ou não) das ações pode sustentar ou afundar de vez um empreendimento.

1) Starbucks e o caso de racismo na Filadélfia



Em 2018, a maior rede de cafeteria do mundo foi protagonista de um caso de racismo que afetou gravemente a imagem da empresa.

Dois homens negros estavam sentados em uma unidade do Starbucks da Filadélfia (EUA), alegando estarem aguardando um amigo, portanto, sem consumir. Quando pediram para usar o banheiro, um funcionário negou. Foi pedido, então, que eles saíssem da loja. Recusaram. A polícia foi chamada e os homens deixaram o local algemados. Tudo foi gravado por uma outra pessoa que estava por ali.

As cenas do episódio rodaram o mundo e a marca foi imediatamente associada ao ato de discriminação racial. Uma onda de protestos contra a empresa surgiu nas redes sociais e manifestantes propuseram boicotes à rede.

Seguindo um dos primeiros mandamentos da gestão de crise, a agilidade na resposta, o CEO da empresa, Kevin Johnson, enviou nota à imprensa desculpando-se, assumindo o erro do funcionário e anunciando medidas para que fatos semelhantes não se repitam. O foco nas pessoas envolvidas é outra regra. Nesse sentido, Johnson informou ainda que encontrou-se com os dois homens presos e desculpou-se pessoalmente. Além disso, demitiu o empregado responsável pelo caso.

A estratégia de gestão de crise não parou por aí. A Starbucks fechou, por uma tarde, todas as suas 8 mil lojas nos Estados Unidos para que os 175 mil funcionários fossem treinados sobre como combater o racismo.

2) Catuaba Selvagem e os vermes nas garrafas



Um boato postado nas redes sociais gerou uma grande crise de imagem para a marca de bebida Catuaba Selvagem. O motivo? Um youtuber postou em seu perfil do Facebook um vídeo em que ele e as amigas supunham ter vermes dentro das garrafas de Catuaba. A publicação, em 2017, repercutiu e ganhou um grande (e negativo) alcance.

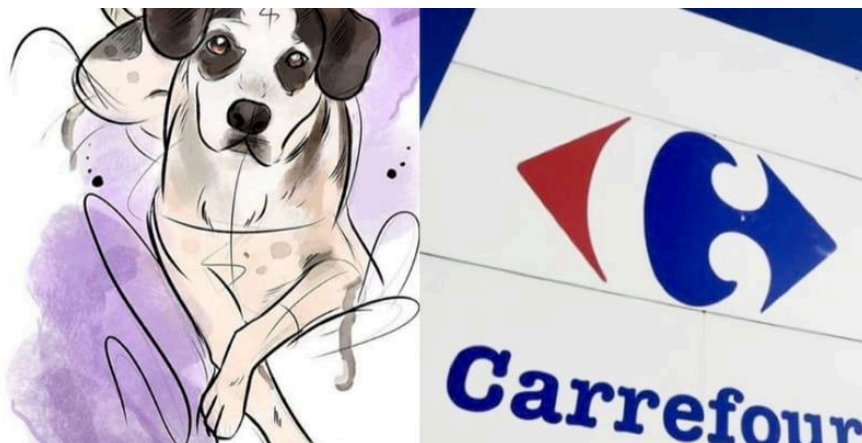
A empresa, segura de sua qualidade, agiu rápido e transformou o que poderia ser uma crise em uma aula de gestão.

Primeiro, a marca fez um post buscando pelo autor da denúncia – “Alguém marca o João pra gente?”, pedia. Na mesma publicação, explicou que ocorreu e, ainda, convidou o “denunciante” e seus amigos para conhecerem as fábricas de bebida.

O post fez sucesso, ganhou milhares de comentários positivos, gerando um grande engajamento de seguidores e, no fim, o acusador foi encontrado. Depois de toda essa exposição, o próprio youtuber postou uma retratação em seu perfil pessoal e aceitou o convite para conhecer como a Catuaba é feita.

Por fim, a empresa ainda fez um vídeo sobre o controle de qualidade das fábricas para acabar com qualquer tipo de dúvida.

3) Carrefour e os maus-tratos ao cão “Manchinha”



O Manchinha morreu no dia 28 de novembro de 2018, após ser agredido com uma barra de metal por um segurança terceirizado de uma unidade da rede Carrefour, em Osasco (SP). O animal vivia no estacionamento da loja e era alimentado pelos frequentadores.

Vídeos registrando a agressão circularam em redes sociais, gerando revolta e mobilizando os defensores da causa animal. O Carrefour passou a ser alvo de protestos e foi parar na Justiça por crime de abuso e maus tratos aos animais.

Em nota, o Carrefour alegou ter afastado o funcionário responsável pelo ato criminoso e que aguardava a conclusão do inquérito iniciado pela Polícia Civil. Apesar do pronunciamento inicial, muitos clientes e parte da população em geral não ficaram satisfeitos e criaram um abaixo assinado pedindo por justiça.

Passados quase três meses, a Justiça determinou que a empresa realizasse o depósito de R\$ 1 milhão em fundos para cuidado de animais. Em nova nota, o Carrefour “afirmou que implementa extenso plano de ação em prol da causa animal, estruturado com o apoio de diversas ONGs e entidades com ações concretas em curso na cidade de Osasco e no país”.

Houve demora da empresa em se pronunciar, o que aumentou o índice de comentários negativos nas redes sociais, e o uso de várias notas oficiais que não colaboraram para reduzir os efeitos a crise.

4) Gina e a página “Gina Indelicada”

Com mais de 70 anos de vida, a marca de palitos de dente Gina também ganhou repercussão nas redes sociais quando, em 2012, uma página foi criada no Facebook com o nome de “Gina Indelicada” e a foto de perfil com a modelo que ilustra as caixas do produto.

A ideia da página era responder questões enviadas pelos seguidores com um tom sarcástico e, até mesmo, grosserias.

Se no início parecia ser uma crise de imagem, a situação foi totalmente invertida quando a empresa Reli Gina, dona da marca, propôs uma parceria com o estudante de publicidade que desenvolveu a página para assumir o controle das publicações. A marca de palitos, que até então não tinha nenhuma presença nas redes sociais, teve um salto de popularidade.

Atualmente, a página no Facebook tem milhares de curtidas e, no Instagram, mais de 5 milhões de seguidores, além de um enorme engajamento nas publicações.

5) Johnson & Johnson e os lotes “envenenados” de Tylenol



Tem mais de 30 anos uma das referências mundiais em termos de crise de imagem – e até hoje é usada como case de sucesso, porque poucos imaginavam que, pelo tamanho da empresa, ela aguentaria passar pelo caso.

Em 1982, circularam notícias nos principais veículos de imprensa dos EUA sobre supostas mortes de pessoas após consumirem cápsulas do analgésico Tylenol, no subúrbio de Chicago.

A causa das mortes foi o envenenamento por cianeto, injetado criminosamente em lotes do medicamento. Pela repercussão, o nome Tylenol ficou em evidência de maneira negativa, expondo a fabricante Johnson & Johnson negativamente.

A estratégia utilizada pela empresa foi transparência e colaboração com a mídia, já que a companhia também fora vítima de um crime. Em dois dias, a empresa mobilizou a retirada de 32 mil embalagens do produto em farmácias e demais comércios e os lotes foram analisados por laboratórios oficiais.

Além de interromper as propagandas sobre o Tylenol, a Johnson & Johnson abriu as portas da empresa para a imprensa e se propôs a responder todos os questionamentos. Em poucos meses, a empresa recuperou seu mercado e foi reconhecida pela medida de transparência com os diferentes stakeholders.

6) Disney, PewDiePie e conteúdos antissemitas



O conto de fadas vivido pela Disney com PewDiePie, o mais bem pago astro do YouTube, que tem mais de 100 milhões de inscrições em seu canal, não acabou nada bem.

Em 2017, o youtuber sueco foi acusado de antissemitismo por vídeos seus que continham referências nazistas e discriminatórias em relação a judeus, levando a Disney a encerrar o contrato.

No vídeo em questão, PewDiePie usou meios de financiamento coletivo para pagar duas pessoas na Índia para exibir cartazes que diziam “Morte a todos os Judeus”. A reação imediata à publicação do vídeo foi sua remoção do sistema de publicidade do YouTube — uma semana depois, o YouTuber defendeu seu posicionamento.

A gigante do entretenimento alegou que o astro da internet fez vídeos que não condiziam com os princípios da empresa. Em um comunicado, disse que, apesar de ter “conquistado fãs sendo provocador e irreverente, ele claramente foi longe demais neste caso”.

7) Cola-Cola e o rato encontrado em uma de suas garrafas



Uma foto deu início a uma das maiores crises da Coca-Cola. Além da repercussão da imagem que mostra um rato dentro de uma garrafa da marca, uma onda de memes e brincadeiras de mau gosto viralizaram nas redes sociais.

Em 2013, um caso registrado na Justiça no ano 2000 virou reportagem de TV. Um homem com dificuldades motora e de fala contava ter adquirido a condição após ingerir o conteúdo de uma garrafa da bebida que fez “seus órgãos queimarem”.

Ele teria comprado um fardo com seis embalagens de Coca-Cola, e alegou que, em uma das garrafas, havia uma cabeça inteira do roedor. O vídeo viralizou nas redes sociais e ganhou manchetes em muitos veículos de comunicação.

A crise de imagem gerada pelo possível caso de contaminação levou a empresa a se manifestar, afirmando que todos os seus produtos obedecem a rígidos processos de fabricação.

O comunicado publicado no Facebook negou a acusação do consumidor: “Nossos protocolos de controle de qualidade e higiene tornam impossível que um roedor entre em uma garrafa em nossas instalações fabris”.

Somente sete meses depois da primeira reportagem, após extensa investigação criminal, a Justiça concluiu que o rato nunca existiu e que os problemas do acusador não tinham relação com a bebida.

8) Madero e o pronunciamento sobre o isolamento social



No caso mais recente de gerenciamento de crise, o empresário Junior Durski, dono do Madero e de outros restaurantes, se viu envolvido em uma polêmica ao criticar as medidas de isolamento social para conter a Covid-19 e defender que o país não pode parar “por 5 ou 7 mil mortes”.

Em vídeo publicado no Instagram em março de 2020, Durski disse que o fechamento parcial do comércio terá “consequências muito maiores do que as pessoas que vão morrer por conta do coronavírus”.

A publicação não teve boa repercussão nas redes sociais. Milhares de internautas criticaram as declarações do empresário e convocaram boicote aos produtos do Madero.

A primeira reação do empresário foi de pedir desculpas. Em nova publicação, afirmou que se preocupa com as pessoas que estão sofrendo por causa do coronavírus. No entanto, no dia seguinte, em entrevista ao jornal O Globo, Durski afirmou que não se arrepende da fala em que criticou as medidas recentes de governadores. “Não me arrependi em nada do que falei. O confinamento, do jeito que está, é um absurdo”.

Passados quase dois meses do caso, em nova entrevista, o empresário disse que o faturamento do Madero despencou e que a marca vai precisar se reinventar após a pandemia.

Toda empresa deve estar preparada para um gerenciamento de crise. Após rever tantos exemplos, de casos positivos e outros nem tanto, a conclusão que fica é de que toda empresa deve estar preparada para um gerenciamento de crise e se reinventar, se necessário.

Seja por uma falsa denúncia, por erro de um funcionário ou contratado ou, mesmo, por alguma falha no planejamento de comunicação, em tempos de redes sociais, não são só as grandes empresas que estão suscetíveis à crises de imagem.

Por isso, estar preparado para esses momentos (antes mesmo que aconteçam) pode prevenir uma ligação negativa à marca que pode jogar fora anos de trabalho e dinheiro para investir em marketing para recuperar tudo que foi perdido.