

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TAHUANY CAETANO LEITE

PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISE E IMAGEM

CURITIBA

2023

TAHUANY CAETANO LEITE

PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISE E IMAGEM

Artigo apresentado à disciplina de Monografia como
requisito parcial à conclusão do Curso de MBA de
Marketing, Setor de Ciências Sociais, Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Elder Semprebom

CURITIBA

2023

Plano de gerenciamento de crise e imagem.

Tahuany Caetano Leite

RESUMO

A gestão de crise é um processo importante para empresas e organizações, pois ajuda a minimizar impactos negativos em momentos de tensão. É essencial que as ações desenvolvidas estejam alinhadas com os valores, missão e visão da organização, tanto em situações de crise quanto em momentos normais. Dentre as estratégias recomendadas para a gestão de crise, destaca-se a criação de comitês de gestão, formados por uma equipe competente e responsável, bem como um planejamento prévio e monitoramento constante. É importante também estar atento ao papel das redes sociais, que podem amplificar tanto as consequências negativas quanto as positivas. O presente estudo identificou que uma estratégia bem aplicada é crucial durante um período de crise. Além disso, a pesquisa destacou a importância de uma gestão organizada para prevenção e reversão de crises, e expôs um direcionamento de como agir em momentos de tensão. As limitações encontradas no estudo indicam que seria necessária uma aplicação real para testar a efetividade do modelo com análise dos resultados. No entanto, as informações apresentadas fornecem um importante ponto de partida para empresas que desejam se preparar para lidar com crises de forma eficaz.

Palavras-chave: Gerenciamento e gestão de crise. Crise de imagem. Planejamento de crise.

1. INTRODUÇÃO

A administração de uma empresa requer diversos conhecimentos e aplicações de procedimentos para que haja resultados positivos tanto financeiros quanto de entrega de produtos e/ou serviços de qualidade e percepção de marca entre os *stakeholders*. Dentro desse contexto, uma crise de marca pode afetar negativamente o negócio e para que isso possa ser revertido sem maiores prejuízos, ter um plano de gerenciamento desse momento torna-se essencial.

Uma crise de marca pode ter diversas causas, como por exemplo: um procedimento de recall; fake *news*; envolvimento em escândalos políticos; atitudes controversas a seus valores; propagandas com duplo sentido, ofensivas ou enganosas; entrega de produtos/serviços com baixa qualidade, dentre outras. Pode-se considerar a definição de crise um acontecimento inesperado e repentino que tem o poder de desestabilizar a organização e criar incertezas e ameaças aos objetivos da empresa comprometendo a sua imagem e podendo acarretar prejuízos financeiros, físicos ou emocionais (Coombs, 2007a; Dean, 2004; Tavares, 2010). Já para Couto e Macedo (2013), a crise é definida como um fenômeno complexo, com diversas origens, elevada probabilidade de agravamento e risco de grandes consequências. Em seu outro estudo, Coombs (2015) discorre que a crise é definida como uma ameaça significativa para as organizações e que pode ter um impacto negativo se não tratada. Por fim, Cardia (2015) define a palavra crise como uma quebra da ordem natural, uma situação que irá alterar e desafiar o sistema por seu aspecto antinatural. Em um contexto geral, crise é uma ação não prevista que acarreta consequências que, em sua maioria, são negativas.

Em contrapartida, há de se destacar que algumas empresas podem sair de uma crise com uma imagem positiva. Caso a crise seja bem administrada, poderá repassar ao consumidor a percepção de uma empresa responsável e preocupada (Salvador, Ikeda e Crescitelli, 2017).

Organizações com reputações mais consagradas no mercado com maior vantagem competitiva tendem a ser menos afetadas por efeitos negativos de uma crise de imagem, visto que já possuem maior credibilidade no mercado (Siomkos et al., 2010; Greyser, 2009). Como a empresa irá

comunicar e enfrentar a crise irá influenciar diretamente a percepção do consumidor e da sociedade sobre a culpa da empresa a respeito do ocorrido (Siomkos et al., 2010). A organização pode ter diferentes tipos de enfrentamento: uma postura negacionista ou irresponsável; aceitação da responsabilidade com comunicação transparente e amigável; e até uma resposta acima das expectativas (*super effort*) para compensação a sociedade e/ou consumidores (Salvador e Ikeda, 2016; Dean, 2004; Rosa, 2001).

As empresas devem estar atentas ao que está acontecendo em todas as áreas e mídias online e offline durante uma crise. É certo que o consumidor ganhou expressiva notoriedade e até interferência na gestão de marcas devido ao seu comportamento social na internet, que pode ser positivo, como no caso de maior engajamento com a marca com peças e ações que o sensibilizem ou impactando negativamente, com a maior divulgação de problemas aumentando a extensão de uma crise de imagem (Salvador e Ikeda, 2016). Afinal, a internet é um meio pelo qual a crise se espalha e multiplica para um maior número de pessoas (Teixeira, 2011).

Entretanto, há de se ressaltar que apesar das marcas estarem cada vez mais suscetíveis a crises de marca, os gestores de marketing e comunicação possuem cada vez mais informações e dados para reversão e o controle dos problemas bem como a maior possibilidade de acompanhamento das informações em um ambiente de mais fácil monitoramento (Salvador e Ikeda, 2016). Esse acompanhamento da marca e da reputação em diferentes públicos nas mídias digitais poderia sinalizar o início de uma movimentação não comum, assim prevenindo o início de uma possível crise (Silva Neto 2010). Na era da sociedade da informação, cabe as marcas compreender a necessidade e importância de ter um plano de ação para gestão de crise, pois na ocasião de possíveis problemas ocorrerem, as ações possam ser tomadas de maneiras mais rápidas e ágeis (Teixeira, 2011).

O objetivo do presente trabalho foi descrever conceitos relacionados a gestão de crise e imagem e sugerir um possível plano de ação que empresas possam seguir caso venham a passar por momentos de crise de marca.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Há de se compreender que o processo de gestão de crise é algo contínuo, devendo estar inserido na cultura da empresa e não estar apenas em momentos esporádicos (Machado, Durante e Junior, 2019). Supõe-se em sua maioria, que grandes empresas possuem planos de gerenciamento de crise, porém o que ocorre é que muitas companhias não dão a devida importância a esse quesito, sendo que um dos primeiros pontos a serem desenvolvidos em um planejamento de crise é a sua prevenção. Os objetivos da prevenção de crise é saber o tamanho dela antes de acontecer, conhecer as consequências que ela poderá trazer e por fim os custos que ela pode acarretar para a empresa. Em seu estudo, Salvador e Ikeda (2018) relatam que “crise boa” é aquela na qual ninguém ficou sabendo, pois foi identificada em seu estágio inicial e tratada de tal forma que não ganhe visibilidade. Sendo que a escolha e estratégia adequada de prevenção é primordial para analisar os danos que a crise pode trazer (Cardia, 2015).

Um dos primeiros passos a se tomar é realizar um planejamento de gestão de crise podendo ser dividido em etapas gerais como: prevenção, execução e monitoramento. Esse planejamento, além de trazer uma resolução efetiva, também tem o objetivo de manter a normalidade nas operações da empresa, por mais que ela esteja envolvida em um escândalo, a produção e operação devem continuar (Goodman, 1998).

De acordo com Cardia (2015), há alguns questionamentos que devem ser feitos durante esse primeiro momento, são eles:

- Em quais setores a crise pode ocorrer?
- Quais os envolvidos e público atingido?
- A crise reflete em toda a instituição?
- A crise tem um período específico ou pode perdurar e se expandir?
- A crise tem chance de perdurar por culpa da própria empresa ou é vítima de alguma situação externa?
- Quais riscos e danos a crise pode gerar?
- De que forma isso afetará a empresa?

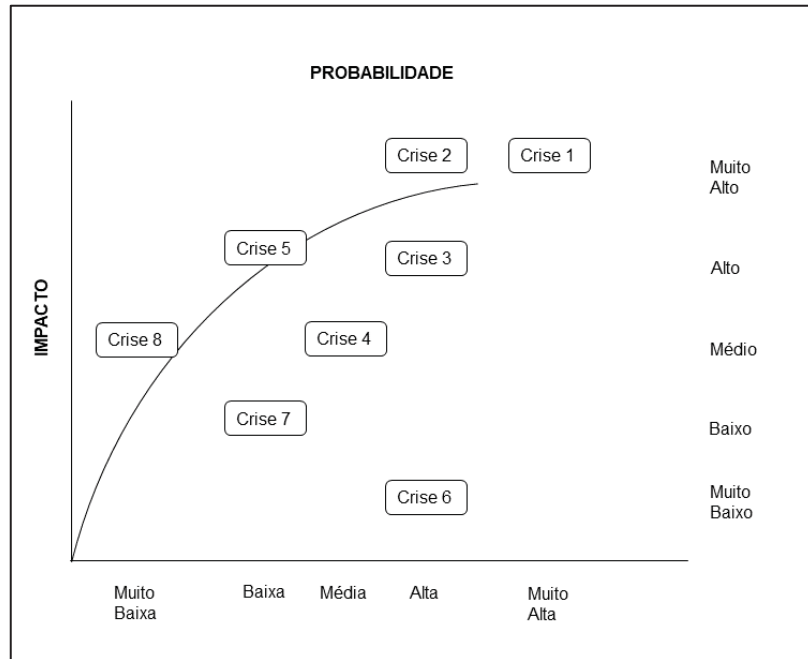
- Quais as chances do público/consumidor descobrir?
- Qual o possível interesse da mídia na crise e quão grande ela pode se tornar para os veículos de comunicação?
- Quais as possibilidades de contenção de informação no primeiro momento?
- Quais as possibilidades de controlar as informações em um segundo momento?
- A crise poderá afetar o andamento dos negócios?
- Os órgãos regulamentadores (saúde, ambiente, jurídico) podem interferir?
- Há chance de interrupção de produção ou fechamento da empresa?
- Há chance de ações cíveis, tributárias ou penais?

Com essas quinze questões em mãos, pode-se elencar notas numeradas a cada uma delas e agrupá-las de acordo com as suas características e resultados. O autor separou em 4 grupos: avaliação da situação, avaliação de danos, impacto de imagem e mídia e impacto financeiro, econômico e jurídico. Com as notas de cada item e já separados nos grupos, pode-se somar as notas e dividir por quatro, tendo por fim a nota de cada grupo e então pode-se visualizar como um todo a gravidade e a importância que deve ser dada a cada questão. Essa análise deve ser realizada internamente em cada corporação e prezando pela sinceridade nas respostas (Cardia, 2015).

Complementando essa etapa, Senna (2017) orienta um outro método que emprega a execução periódica de um *brainstorming* entre os principais administradores e colaboradores para pensar nas ameaças e possíveis situações críticas que podem ser enfrentadas. Feito essa identificação é possível elencar em ordem de prioridade para identificar as situações mais perigosas e que merecem mais atenção. Para isso é utilizado dois critérios de avaliação: o impacto e a probabilidade de ocorrência.

Com esses critérios aplicados, é possível visualizar, com o auxílio de um gráfico (Figura 1) quais as categorias mais relevantes e que merecem priorização nas soluções.

FIGURA 1 – GRÁFICO DE IMPACTO VERSUS PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA



FONTES: ADAPTADO DE (SENNÁ, 2017).

A internet possibilitou diferentes formas de expressão do consumidor, podendo ser positiva ou negativa para a marca, e trouxe um empoderamento que até então não era visto (Kaplan, Haenlein, 2010; Kliatchko, 2008; Lovett, Peres, & Shachar, 2013). Há dois fatores que devem ser levados em considerações sobre a internet. O primeiro é de que ela pode ser um facilitador de crises, pois pode ser usada para transmitir informações e acelerar o processo, tornando-se uma mídia viral. O segundo é que a internet pode até ser intitulada como um gatilho da crise, ou seja, ela pode ter início *online*, ganhando maior notoriedade (González-Herrero, Smith, 2008). Bem como, o caminho inverso é comum também, a crise vem do *offline* e pode “cair na rede” no mundo *online* (Machado, Durante e Junior, 2019).

Ressalta-se a importância de pensar em formas de comunicar diferentes para o público *online* e *offline*, pois são consumidores com comportamentos distintos e que irão receber em resumo, a mesma informação (Teixeira, 2011). Bem como analisar a comunicação para os diferentes *stakeholders*, que aqui pode englobar a comunicação dedicada aos consumidores, colaboradores, acionistas, imprensa, dentre outros. Para o mundo online é essencial a agilidade, rapidez e monitoramento para conter a crise nas redes sociais antes que a marca se torne uma referência negativa (Teixeira, 2011).

É importante manter uma relação com o público durante esse período e para isso Grunig (2009) propõe 4 princípios que devem ser seguidos, são eles: princípio de relacionamento, de responsabilidade, de transparência e de comunicação simétrica. Com isso a empresa poderá fortalecer a sua relação com o consumidor e envolvidos.

O impacto negativo de uma crise de imagem afeta tanto o *brand equity* quanto as vendas da empresa a curto prazo e o aumento de custos de comunicação para minimização dos efeitos negativos que possam vir a ocorrer (Aaker, Joachimsthaler, 2007; Salvador, Ikeda, 2015). Diante de um problema, gestores das áreas envolvidas devem ser acionados o mais breve possível para que as soluções sejam tomadas rapidamente, por isso informações relevantes e confiáveis se tornam fundamentais para o processo (Salvador, Ikeda, 2015). Com isso, tem-se aumento na chance de identificação do problema, dimensionamento da abrangência e importância, tendo por fim a decisão do melhor plano de ação e comunicação. (Salvador, Ikeda, 2015).

Diferentes autores recomendam a criação de um comitê de crise, o qual deve conter os principais gestores da empresa e áreas que podem estar envolvidas com a causa da crise (Salvador, Ikeda, 2015; Senna, 2017; Cardia, 2015, De Paula, 2014). O departamento de comunicação e marketing deve estar presente durante todo o processo de planejamento e decisões, pois é esse departamento que levará a notícia ao público e conseqüentemente como o público verá o posicionamento da empresa (Cardia, 2015; De Paula, 2014). Bem como, é comum que o presidente ou CEO (*Chief Executive Officer*) também esteja presente, além de representantes do departamento de finanças, tecnologia e demais áreas que são importantes para aquela empresa (De Paula, 2014). Nesse comitê devem ser elaborados planos de comunicação para os *stakeholders*, planejamento de contingência, treinamento com executivos e demais ações que cabem dentro da estrutura organizacional (Teixeira, 2011).

Durante o reconhecimento da responsabilidade da crise, a expectativa do consumidor é que a organização traga melhorias no produto ou processo como forma de mitigar ou minimizar a probabilidade daquele erro se repetir. Uma ação importante e que pode ser considerada uma das principais medidas a serem tomadas é entender e assumir que a empresa possui vulnerabilidades,

pois assim é possível reconhecer que há um problema, como lidar com ele e superá-lo (Marconi, 2009).

Após as etapas prévias de prevenção, em casos de crises já instauradas, há algumas metodologias que podem ser aplicadas. Senna (2017) recomenda que após analisadas as possíveis crises que podem ocorrer é necessário elaborar um plano de gerenciamento de crise. É importante que esse material contenha uma lista de atividades que devem ser realizadas e recursos necessários para tal (Senna, 2017). Para uma melhor visualização do cenário como um todo, Senna descreve o que ele chama de Mapa Crítico. Esse modelo é similar ao modelo de um canva e inspirado em *design thinking*, sendo uma ferramenta mais visual e ágil (Figura 2).

FIGURA 2 – MODELO DE MAPA CRÍTICO

MAPA CRÍTICO			
Cenários Críticos	Aspectos Sociais	Aspectos Estruturais	Aspectos Ambientais
	Atividades Críticas		
	Recursos Críticos		
	Parceiros Essenciais		
	Evento Crítico	Custos Financeiros	

FONTE: ADAPTADO DE (SENN, 2017).

O autor recomenda que o preenchimento do mapa crítico seja iniciado pelo evento crítico, em seguida cenário crítico. Na sequência deve-se preencher os blocos que descrevem as consequências da crise, sendo ele os aspectos sociais, estruturais e ambientais. Após identificar os efeitos, é necessário identificar o que deve ser feito para minimizar ou neutralizar essas ações preenchendo as atividades críticas. Nesse espaço se descrevem as ações necessárias para tratar as consequências. Para essa etapa, Senna

(2017) recomenda que as ações devem abranger o macro, deixando o detalhamento para os passos seguintes.

O próximo passo é identificar os recursos necessários para realizar as atividades críticas, devendo abranger tanto recursos materiais quanto humanos. Em seguida, é preenchido os “parceiros essenciais”, onde se elenca pessoas e organizações que irão fornecer e operar as ações. Por fim, é realizado a identificação de custos financeiros para realizar as atividades descritas no mapa crítico. Esse mapa crítico, se feito no momento de planejamento prévio da crise, pode ser elaborado com todos as possíveis crises identificadas na etapa anterior e feito com mais detalhamento e calma. Caso a crise já esteja instalada, esse mapa deve ser preenchido de imediato e com senso de urgência (Senna, 2017).

Dito isso, pode-se seguir com um monitoramento, ou seja, analisar possíveis indícios de que uma crise esteja por emergir, por exemplo: aumento do número de reclamações de um determinado produto; problemas constantes de produção; análises que não estão dentro dos parâmetros, dentre outros sinais que podem indicar um possível início de desequilíbrio no sistema.

Com uma crise eminente, a empresa deve estar preparada para enfrentá-la e saber como agir frente aos *stakeholders*. Há na literatura companhias que preferiram negar o problema ao invés de ser transparente com o consumidor frente a um erro. Um exemplo é o caso da Toyota-EUA que ao detectar um erro no funcionamento do pedal e esconder isso dos motoristas levou a empresa a realizar um dos maiores recalls da história, quase 10 milhões de veículos retornaram as concessionárias (Cardia, 2015). Os executivos demoraram a admitir a falha e isso provocou uma das maiores crises de imagem, visto que uma das suas premissas de funcionamento é de qualidade e confiança, levando a empresa a ter queda de faturamento, *market share* e volume de vendas (Cardia, 2015). Em contrapartida, em maio de 2015 a empresa Boticário lançou uma campanha de dia dos namorados com casais homoafetivos, o que gerou uma discussão muito grande entre pessoas que concordavam e não concordavam com o viés da campanha que era a favor de todas as formas de amor (Araújo e Costa, 2017). A briga se deu nas redes sociais, onde os vídeos na plataforma *youtube* atingiam milhares de “gostei” e “não gostei” como uma tentativa de boicote. A marca parecia ter se planejado e

preparado para a repercussão e respondeu a todos os comentários que eram deixados em suas redes sociais e manteve a campanha no ar (Araújo e Costa 2017). Assim deve ser a execução de um plano de gerenciamento de crise, com entendimento da crise frente ao consumidor com resultados satisfatórios e que não minimizem esforços.

Após o desenvolvimento do mapa crítico é necessário colocar em prática as ações necessárias para o contingenciamento e resolução da crise. O comitê de crise poderá elencar uma ação imediata para a contenção e então em seguida realizar a resolução do problema. Essa ação imediata é importante para esclarecer rapidamente ao público final o posicionamento da empresa e deve ser o mais transparente possível (Pacete, 2017). Durante todo esse período é necessário ter o planejamento de comunicação muito contundente com a postura da empresa. O comitê de crise deve treinar os principais pontos de contato do consumidor com a empresa, podendo ser eles os atendentes do SAC (serviço de atendimento ao consumidor), recepcionistas e responsável das redes sociais. Essa resposta deve abranger a ciência do caso por parte da empresa e quais as atitudes estão sendo tomadas para resolução, para que o consumidor se sinta amparado por parte da indústria.

Por fim, após as ações imediatas, entram em pauta as ações efetivas para contornar a crise, que pode ser de curto, médio ou longo prazo. Onde durante todo esse período é necessário haver uma comunicação com os principais envolvidos no caso.

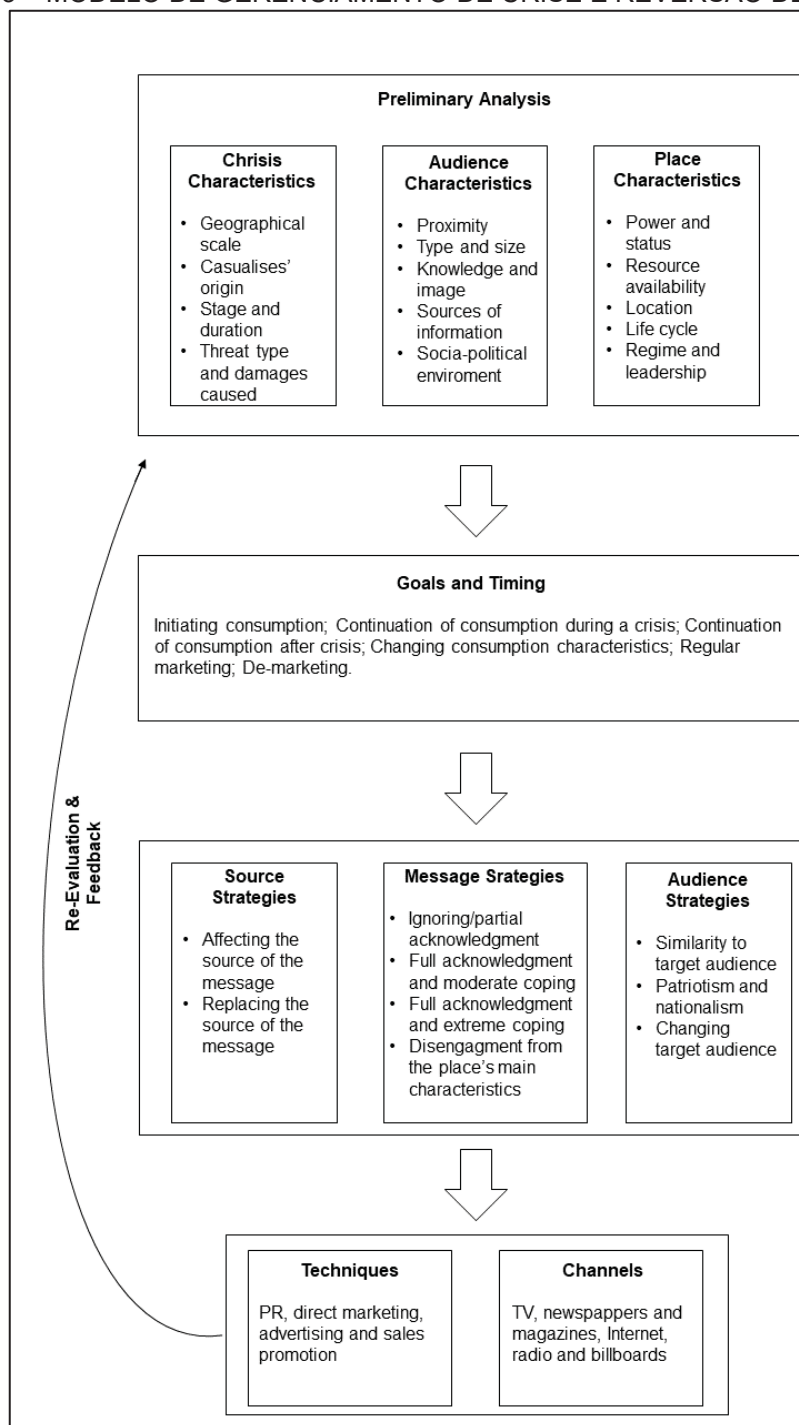
Para uma boa reversão da imagem da marca é essencial as ações que a empresa irá tomar. Um caso que ocorreu em uma cadeia de supermercados de Porto Alegre no qual uma consumidora encontrou uma cobra na área de verduras, ganhou notoriedade na mídia, mas a marca não se pronunciou, apenas negou o ocorrido sem dar maiores explicações e conseqüentemente a notícia permaneceu na mídia por alguns dias (Cardia, 2015). Em contrapartida, uma outra rede de supermercados dos EUA foi acusada de vender carne podre no açougue. Como medida anunciada, a empresa realizou mudança nos uniformes, oferecimento de *tour* aos clientes nas instalações, mudança de grandes paredes de vidro para os açougues, melhor treinamento para a equipe e descontos. Essas estratégias trouxeram a reversão da imagem da marca em

pouco tempo e ainda ganhou o conceito de “excelente” pela FDA (Cardia, 2015).

Stocker (1997) cita que o procedimento para a restauração de imagem pode-se dar em até 4 etapas, sendo elas: expressão de arrependimento, resolução do problema, garantia de que não irá se repetir e por fim, se necessário, uma oferta aos lesados. Em complementação, Coombs (1999) cita também algumas estratégias para as empresas como o ataque aqueles que estão acusando a empresa, desculpas e justificativas, insinuações e pedidos de desculpas. Algumas dessas estratégias podem ser usadas de maneira isolada ou em conjunto para reversão da imagem de uma empresa em diferentes tipos de crises (Avraham, 2015).

Avraham e Ketter (2008) sugerem um modelo de gerenciamento de crise e reversão de imagem baseado em uma análise inicial de três fatores, sendo eles: a crise, o local onde ocorreu e o público-alvo. Após essa análise, gestores podem definir qual será a campanha de reversão, quando acontecerá e então realizar a aplicação da estratégia, podendo focar no público-alvo, na mensagem de reversão ou na fonte da crise. Sendo por fim, escolhido onde e como será transmitida a comunicação.

FIGURA 3 – MODELO DE GERENCIAMENTO DE CRISE E REVERSÃO DE IMAGEM



FONTE: ADAPTADO DE (AVRAHAM E KETTER 2008).

Através de uma meta análise, Arendt e colaboradores (2017) identificaram que a ação corretiva é a estratégia mais bem sucedida para reversão de imagem e a terceira mais usada, em contrapartida, a negação é a que tem menor benefício para as empresas. Ainda assim, a negação é a mais utilizada (Arendt, Lafleche e Limperopulos, 2017). Dentro desse estudo, os autores elencaram as estratégias de maior sucesso, sendo elas: a ação

corretiva, ação corretiva com redução da ofensividade, ação corretiva com reforço e fuga da responsabilidade (Arendt, Lafleche e Limperopulos, 2017).

Em outra análise realizada pelos mesmos autores, foram elencadas as estratégias mais utilizadas, sendo elas: a negação, redução de ofensividade, ação corretiva e transferência da culpa. Essas estratégias não são necessariamente as mais bem sucedidas, mas sim as mais utilizadas de acordo com os resultados encontrados (Arendt, Lafleche e Limperopulos, 2017).

A restauração de imagem pode ser assim denominada quando líderes de marketing usam estratégias para minimizar a responsabilidade, transferir a culpa e reduzir os danos a imagem da companhia (Ulmer, Sellnow e Seeger, 2007). Esses meios podem ser denominados como estratégia de resposta a crise, de acordo com Coombs (1999).

A estratégia de resposta a crise proposta por Coombs (1999) pode ser dividida em 5 procedimentos: inexistente; a distância; insinuação; mortificação e de sofrimento - sendo que a primeira estratégia pode ser subdividida em negação, clarificação, ataque e intimidação (Ulmer, Sellnow e Seeger, 2007). A estratégia “a distância” possui algumas categorias também, sendo elas a desculpa, negação de intenção, negação de violação e justificativa. A terceira estratégia inclui o reforço, transcendência e elogio. Enquanto a quarta estratégia, de mortificação, abrange a remediação (compensação às vítimas), o arrependimento e a retificação (especificando como o problema será resolvido). Por fim, a quinta e última categoria proposta por Coombs (1999) define que a empresa faz o papel de vítima na situação.

Discursos e estratégias que envolvem pedidos de desculpas são amplamente utilizados durante crises de diferentes origens como escândalos políticos, tragédias ambientais, contaminação de produtos, recall, pessoal, dentre outros (Arendt, Lafleche e Limperopulos, 2017). Outra estratégia das empresas e até de pessoas físicas nos dias atuais é a contratação de influencers digitais para minimizar o impacto negativo de uma crise de imagem (Singh, et al. 2020). Influenciadores digitais são indivíduos reconhecidos no meio online por terem um grande número de seguidores através de mídia online de blog, vídeos ou interação em perfis de redes sociais (Jin e Phua, 2014). De acordo com Singh e colaboradores (2020), muitos consumidores

podem ver com maus olhos a contratação de influencers por parte da empresa durante uma crise, pois pode transparecer uma manipulação para que acreditem que a crise não é tão séria ou prejudicial, podendo afetar de forma ainda mais negativa a imagem da empresa (Singh, et al. 2020).

Em sua pesquisa, Teixeira (2011) identificou três etapas para o gerenciamento de uma crise de marca, são elas: gestão de crise: *issue managment*, prevenção planejamento; gerenciamento de crise e pós-crise. Em linhas gerais na primeira etapa é necessário analisar e criar um plano para possíveis problemas, desenvolver um plano de comunicação online rápido e efetivo, criar um sistema de alerta, realizar treinamentos de simulação de crise, dentre outros passos importantes (Teixeira, 2011). Para a segunda etapa, destaca-se a importância da agilidade nos processos, para que os retornos aos *stakeholders* sejam os mais rápidos possíveis, sendo necessário manter uma comunicação constante com os consumidores, contar com as mídias e meios digitais para agilizar essa comunicação (Teixeira, 2011).

Senna (2017) indica dividir o gerenciamento de crise em 5 etapas: identificar a possibilidade de crise, elaborar o plano de resposta, elaborar o plano de prevenção, executar o plano de prevenção e executar o plano de resposta. O pesquisador cita a importância de dividir o problema em pequenas partes, para que possam ser analisadas separadamente em um momento inicial e posteriormente quando agrupadas poder ser feito uma síntese do todo (Senna, 2017).

Por fim, após a crise, Teixeira (2011) recomenda que o monitoramento deve ser constante das mídias *online* e *offline* e realizar uma avaliação da empresa nesse período, como foi o resultado e os impactos. Para Pacete (2017), toda marca hoje precisa entender como seus consumidores agem e interagem com os dados recebidos e com isso criar estratégias para controlar o fluxo de informações nas redes sociais para gerir as crises de reputação e reverter imagens negativas.

3. PROPOSTA DE UM NOVO MODELO

No quadro síntese 01 abaixo encontram-se as principais propostas apresentadas no presente trabalho:

QUADRO DE SÍNTESE 01 – SÍNTESE DOS AUTORES E PROPOSTAS DE METODOLOGIAS PARA GERENCIAMENTO DE CRISE E IMAGEM.

Autor	Período	Proposta
Stocker (1997)	Recuperação de imagem	Processo de recuperação de imagem em quatro etapas: <ul style="list-style-type: none"> • Expressão de arrependimento; • Resolução do problema; • Garantia de que não irá se repetir; • Oferta aos lesados.
Goodman (1998)	Gestão global de crise	Gestão geral de uma crise dividido em três etapas: <ul style="list-style-type: none"> • Prevenção; • Execução; • Monitoramento.
Cardia (2015)	Prevenção de Crise	Análise através de questionário para elencar prioridade dentro de quatro quesitos: <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da situação; • Avaliação de danos; • Impacto de imagem e mídia; • Impacto financeiro, econômico e jurídico.
Coombs (1999)	Resposta à crise	Estratégia de resposta à crise: <ul style="list-style-type: none"> • Inexistente; • A distância; • Insinuação; • Mortificação; • Sofrimento.
Avraham e Ketter (2008)	Recuperação de imagem	Reversão de imagem baseado em uma análise de três fatores: <ul style="list-style-type: none"> • A crise; • O local onde ocorreu; • Público-alvo.

Teixeira (2011)	Gestão global de crise	Gestão geral de uma crise dividido em três etapas: <ul style="list-style-type: none"> • Prevenção e planejamento; • Gerenciamento de crise; • Pós-crise.
Senna (2017)	Gestão global de crise	Gestão global de uma crise dividido em 5 etapas: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar a possibilidade de crise; • Elaborar o plano de resposta; • Elaborar o plano de prevenção; • Executar o plano de prevenção; • Executar o plano de resposta.
Senna (2017)	Prevenção de Crise	Análise interna de probabilidade e possibilidade de ocorrência por meio de <i>brainstorming</i> para elencar os principais pontos de possam gerar uma crise.

FONTE: AUTOR (2023)

Os autores aqui citados compõem aspectos positivos e negativos de um plano de gerenciamento de crise. Vê-se a importância de um monitoramento prévio, com um planejamento de prevenção à possíveis instabilidades na companhia. Esse planejamento deve abranger pesquisas com colaboradores, que são os *stakeholders* que estão mais integrados com o processo de desenvolvimento do produto ou serviço ofertado, mas cabe ressaltar que uma pesquisa externa também pode ser de grande valia e esta não está sendo sugerida por nenhum dos autores aqui estudados. A avaliação e pesquisa com consumidores pode identificar fatores que não são facilmente percebidos por aqueles que estão envolvidos na produção e assim identificar pontos de melhoria e atenção internamente na empresa.

Outro quesito a se destacar que não foi amplamente abordado pelos pesquisadores é a importância de uma manutenção do planejamento de prevenção e do comitê de gestão. Em outras palavras, ser instituída uma rotina de monitoramento dos tópicos definidos durante o planejamento de prevenção, pela importância de se implementar essa prática para que as ações e propostas se mantenham sempre atualizadas. Os tópicos, critérios e atividades definidas podem mudar constantemente de acordo com o planejamento e

objetivos da empresa, por isso a importância da implementação de uma revisão constante no documento. Bem como, a reavaliação constante dos integrantes do comitê de crise e seus treinamentos se faz necessária.

Um ponto negativo que foi citado pelos autores e corroborado por outros pesquisadores foi a estratégia de negação durante o período de resposta a crise. Isso anula o sentimento de responsabilidade por parte da empresa com o consumidor, bem como afeta o relacionamento consumidor e marca de forma negativa. Pode-se somar a isso, que uma estratégia de não comunicação, inexistência ou fingir que não está acontecendo nada, pode ser encarada de forma danosa, visto que o usuário espera uma resposta frente a uma situação de incertezas. Além de uma resposta, o consumidor aguarda a solução para o caso que está sendo tratado, qual será a conduta da companhia para que o problema seja solucionado e não volte a acontecer.

Por fim um último tópico a ser abordado que não foi elucidado por todos os pesquisadores, é o monitoramento pós crise. Esse acompanhamento é de suma importância para entender o que os consumidores e *stakeholders* de uma forma geral estão falando sobre a marca e qual foi o entendimento e aceitação deles perante as ações tomadas. Esse monitoramento além de *online* deve ser acompanhado de maneira *offline* também, podendo ser através do número de vendas ou chamadas de SAC, por exemplo.

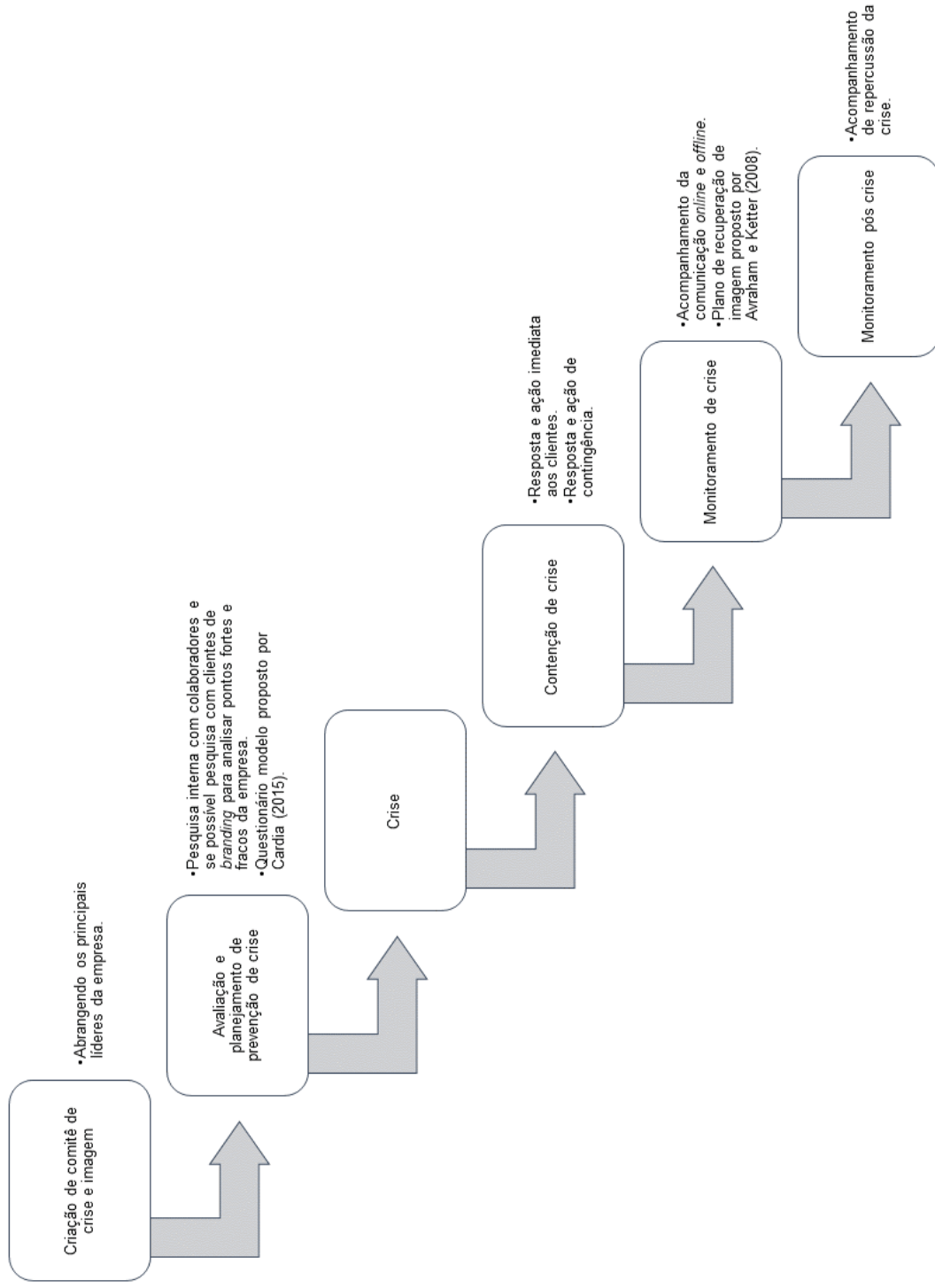
Cabe destacar algumas estratégias positivas que são descritas pelos autores, dentre elas o planejamento prévio à uma crise. Todo planejamento e cautela podem ser cruciais para a contenção de danos à imagem e financeiros de uma marca. Essa contenção de danos pode estar atrelada a um bom gerenciamento durante o período de turbulência que empresa esteja passando, ou seja, uma comunicação assertiva com os consumidores, uma resolução rápida do problema e uma reversão de possíveis danos físicos ou financeiros dos envolvidos.

O comitê de gestão e crise é também um ponto de destaque, pois ter em uma companhia pessoas que são responsáveis e estão aptas (com treinamentos e simulações) para a resolução de problemas é crucial para um bom resultado. Esse comitê, como já elucidado, é composto por diferentes áreas da empresa, o que garante uma maior probabilidade de sucesso nas

ações tomadas pela empresa por garantir que todas as interfaces envolvidas estarão cientes e tomando providências cabíveis ao caso.

Dito isso, há de se propor uma sequência para o gerenciamento de uma crise sendo elucidado pela figura 4:

FIGURA 4 – PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO E GERENCIAMENTO DE CRISE E IMAGEM



FONTE: AUTOR (2023)

O plano proposto visa estabelecer uma estratégia de gestão de crises iniciando pela criação do comitê responsável por coordenar e controlar os processos envolvidos. Para isso é necessário realizar uma pesquisa através de questionários a fim de elencar e identificar possíveis pontos críticos que podem desencadear um processo de instabilidade na empresa. Esse questionário deve ser aplicado inicialmente com colaboradores e em seguida, se possível com consumidores.

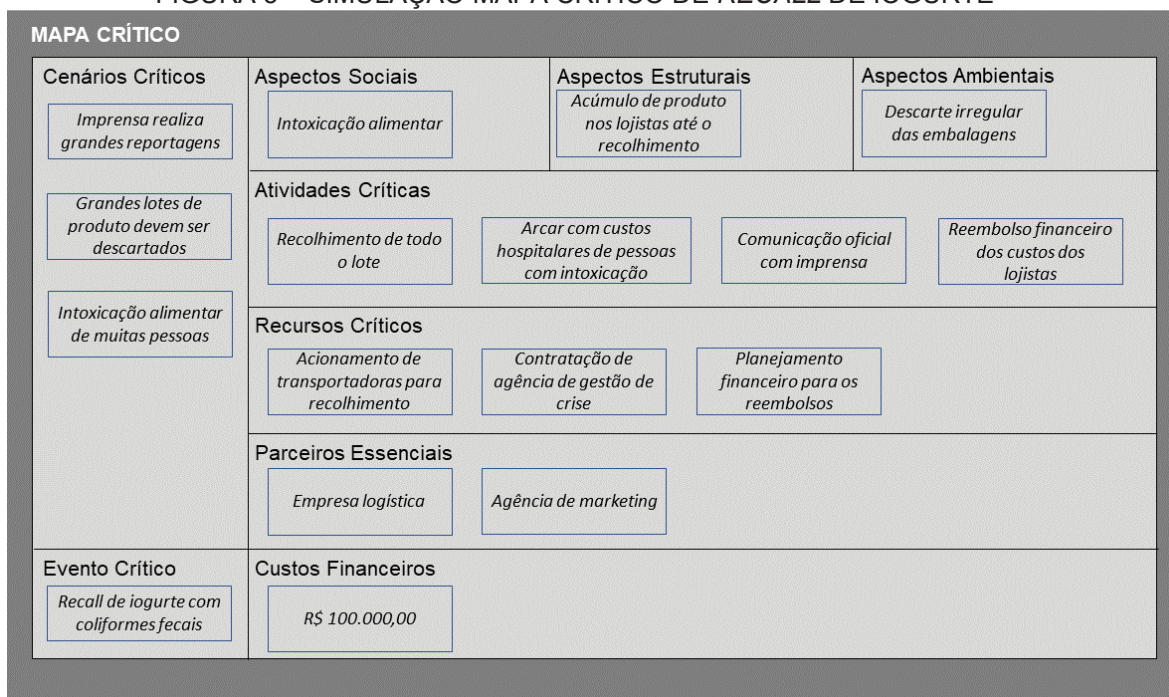
Quando deflagrada a crise, o comitê deve seguir com o planejamento realizado anteriormente para contenção imediata junto aos clientes, fornecedores e colaboradores. Em seguida, é necessário um monitoramento constante da situação, tanto no ambiente digital, quanto no *offline*, através dos canais de comunicação, relatos de clientes e feedbacks de fornecedores. Durante esse período deve-se realizar procedimentos para a recuperação da imagem da marca, para reconquistar a confiança dos *stakeholders*. Por fim, é essencial manter o monitoramento após o ápice da crise, para entender e controlar novos questionamentos.

Para tornar o plano de gerenciamento de crise aqui exposto mais claro, vamos tomar como um exemplo uma ação fictícia, um lote de iogurte alimentar contaminado com coliformes fecais. Após estarem nas prateleiras, alguns consumidores reclamaram de consistência e odor alterados de determinado iogurte. Após o consumo, alguns clientes relataram intercorrências como dor de barriga, náuseas e vômito como sintomas mais frequentes e nos sintomas que foram relatados com menor frequência houve febre, calafrios e dor de estômago. Para esse caso, o comitê de crise da indústria poderia ser composto por:

- Diretor(a) Executivo;
- Diretor(a) de Marketing;
- Diretor(a) Financeiro;
- Diretor(a) Industrial;
- Diretor(a) de Logística;
- Responsável de análises microbiológicas e/ou Diretor de Qualidade;

Em sequência, pode-se elaborar o mapa crítico da situação, vide na figura 5.

FIGURA 5 – SIMULAÇÃO MAPA CRÍTICO DE RECALL DE IOGURTE



FONTE: AUTOR (2023).

A crise ao ser deflagrada, deve conter uma ação imediata, para esse caso, poderia ser sugerido a interdição da venda de todos os produtos do lote reclamado, ou seja, avisar aos lojistas o recolhimento em estoque até que novos direcionamentos sejam enviados. E a comunicação imediata para o consumidor poderia ser a orientação em não consumir o produto e deixar separado em geladeira até que as devidas providências sejam tomadas e em caso de intercorrências deveria procurar o serviço de saúde. Juntamente com essa orientação, deveria ser registrado os contatos pessoais desses consumidores, para que nos próximos passos de resolução da crise, a indústria possa entrar em contato para a resolução definitiva do caso. Como ação de contingência, poderia ser aplicado ações de recolhimento do lote, reembolso aos consumidores e planejamento de reversão de imagem ao consumidor.

Após a ação de contingência durante a crise, vem o período de monitoramento da crise, onde se tem a manutenção das ações de contingência caso elas tenham tido um resultado positivo de reversão e contentamento dos consumidores. Após isso, há o acompanhamento de pós crise. Para isso, uma possível sugestão para esse caso seria o acompanhamento das redes sociais com respostas já padronizadas para novos questionamentos de consumidores,

bem como pode-se sugerir uma campanha de comunicação integrada, envolvendo o mundo *online* e *offline* que reforce a qualidade e compromisso da marca com os consumidores afim de reconquistá-los. Exemplo disso seriam posts de redes sociais que mostrem parte do processo produtivo e enaltecendo o controle de qualidade. Reforçar o posicionamento da marca através de campanhas em supermercados com degustação do produto, comerciais e campanhas nos principais canais que os consumidores se encontram, após avaliar de acordo com o público-alvo se é em televisão, outdoors, gôndolas de supermercado e redes sociais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo de compreender os conceitos que envolvem a gestão de crise e imagem e propor um possível planejamento de ação e prevenção para as companhias e empresas, esse estudo identificou a importância de uma estratégia bem aplicada durante um período de crise. É de suma importância que essas ações desenvolvidas para todos os momentos, sejam de crise ou não, sejam coerentes com a atuação da organização, seus valores, missão e visão.

Cabe ressaltar que dentre os estudos analisados, em sua maioria, recomendou-se a criação de comitês de gestão de crise, onde as ações possam ser analisadas por uma equipe competente e de alta responsabilidade, bem como um planejamento prévio também faz diferença no enfrentamento dos conflitos e o monitoramento constante. As redes sociais apareceram como um ponto de atenção, pois o mundo *online* é onde as ações podem tomar grandes proporções tanto para o lado positivo quanto para o lado negativo.

As limitações que podem ser encontradas no presente estudo são as de que seria necessária uma aplicação real em uma indústria para testar a efetividade do modelo com análise dos resultados. Por fim é importante destacar que o gerenciamento de crise não é um processo isolado e deve estar integrado à gestão global da empresa. É fundamental que a empresa esteja sempre atenta os possíveis riscos e vulnerabilidades, e que tenha um plano de ação bem estruturado e atualizado constantemente, para que se possa responder com eficácia a qualquer situação de crise que venha surgir.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D.; Joachimsthaler, E. Liderança de marca. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- Araújo, C. G.; Costa, D. de M. *Branding* na era digital: análise de duas crises vivenciadas pela Arezzo nas mídias sociais. *Prisma*, v. 33, p. 47-41, 2017.
- Arendt, C.; LaFleche, M. Limperopulos, M.A. A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice. *Public Relations Review*, v. 43, p. 517-526, 2017.
- Avraham, E.; Ketter, E. Media strategies for marketing places in crises: Improving the image of cities, countries, and tourist destinations. Oxford, England: Butterworth Heinemann, 2008.
- Avraham, E. Destination image repair during crisis: Attracting tourism during the Arab Spring uprisings. *Tourism management*, v. 47, p. 224-232, 2015.
- Cardia, W. Crise de Imagem e Gerenciamento de Crises. Rio de Janeiro: Mauad, 2015.
- Coombs, W. T. Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding. CA: Sage, 1999.
- Coombs, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, v.10, n.3, p. 163-176, 2007.
- Coombs, W. T. The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, v. 58, n. 2, p. 141-148, 2015.
- Couto, J.A.C.; Macedo, J.A. de. Gabinete de crises: Fernando Henrique, Lula e Dilma. Campinas: Facamp. 2013.
- De Paula, L.C. Gestão de crise nas redes sociais. 2014. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/8555/1/2014_LauraCorreadePaula.pdf>
- Dean, D. H. Consumer reaction to negative publicity: effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*, v. 41, n. 2, p. 192-211, 2004.
- Greyser, S. A. Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, v. 47, n.4, p.590- 602, 2009.
- Goodman, M. B. Corporate Comumnications for executives. New York: State University of New York, 1998.

- González-Herrero, A.; Smith, S. Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, v. 16. n. 3. p. 143-53, 2008.
- Grunig, J. E.; Ferrari, M. A.; França, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Paulo: Difusão Editora, 2009.
- Jin, S. A. A.; Phua. Following celebrities' tweets about brands: The impact of twitter-based electronic word-of-mouth on consumers' source credibility perception, buying intention, and social identification with celebrities. *Journal of Advertising*, v.43, n.2, p. 181–195, 2014.
- Kalaighnam, K.; Kushwaha, T.; Eilert, M. The impact of product recalls on future product reliability and future accidents. *Journal of Marketing*, v. 77, p. 41-57, 2013.
- Kaplan, A. M.; Haenlein, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, v. 53, n. 1, p. 59–68, 2010.
- Kliatchko, J. Revisiting the IMC construct A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, v. 27, n. 1, p. 133–160, 2008.
- Lovett, M. J.; Peres, R.; Shachar, R. On Brands and Word of Mouth. *American Marketing Association*, L, p. 427 – 444, 2013.
- Rosa, M. *Como lidar com crises de imagem: a síndrome de Aquiles*. São Paulo: Editora Gente. 2001.
- Machado, J.; Durante, J. B.; Junior, S. T. F. V. *Relações públicas digitais: estratégias organizacionais na comunicação de crise*. *Rev. Cad. Comun*, v. 23, n.1, p. 2-20, Set-Dez, 2019.
- Marconi, J. *Relações Públicas, o guia completo*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- Pacete, L. G. O que o consumidor pensa sobre a Carne Fraca. Disponível em: < <https://www.meioemensagem.com.br/marketing/o-que-o-consumidor-pensa-sobre-a-carne-frac>>. 2017. Acessado em 08/02/2023.
- Salvador, A.B.; Ikeda, A.A. *Big data* na gestão de crise de marca: um ensaio exploratório. *Revista Interdisciplinar de Marketing*. v.5, n. 1, p.03-14, Jan-Jun, 2015.
- Salvador, A.B.; Ikeda, A.A. O uso das informações em momento de prevenção, identificação e gestão de crise de marca. 9º Latin America Retail Conference, 2016.

Salvador, A.B.; Ikeda, A.A., Crescitelli, E. Crisis management and its impact on brand image. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 24, n. 1, p. 15-24, 2017.

Salvador, A.B.; Ikeda, A.A. Gestão de crise de marca: o uso de informações para prevenção, identificação e gestão. *Rev. Bras. Gest. Neg.* São Paulo v.20, n.1 jan-mar, p.74-91. 2018.

Senna, C. J. d'A. Gerenciamento de Crises: usando mapas críticos para organizar o que é complexo e caótico. Rio de Janeiro: Alta Books. 2017.

Silva Neto, B. R. da. Comunicação Corporativa e Reputação: Construção e Defesa da Imagem Favorável. São Paulo: Saraiva. 2010.

Singh, J.; et al. 'To trust or not to trust': The impact of social media influencers on the reputation of corporate brand in crisis. *Journal of Business Research*. 2020.

Siomkos, G.; Triantafillidou, A.; Vassilikopoulou, A.; Tsiamis, I. Opportunities and threats for competitors in product-harm crises. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 28, n. 6, p. 770–791, 2010.

Stocker, K. P. A strategic approach to crisis management. In C. L. Caywood (Ed.), *The handbook of strategic public relations & integrated communications*, p. 189-203. Boston: McGraw Hill, 1997;

Tavares, M. Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2010.

Teixeira, P.B. Novo cenário da Comunicação Organizacional: gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais. Uma análise retórica da crise nas redes sociais da marca Arezzo. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, 2011.

Ulmer, R. R.; Sellnow, T. L.; Seeger, M. W. *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks, CA: Sage. 2007.