

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

FELIPE MARTINS GREINER

**AS CONTRIBUIÇÕES DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NO
GERENCIAMENTO CONTINGENCIAL DE CRISES: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA DOS CASOS ADES E TODDYNHO**

CURITIBA
2013

FELIPE MARTINS GREINER

**AS CONTRIBUIÇÕES DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL NO
GERENCIAMENTO CONTINGENCIAL DE CRISES: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA DOS CASOS ADES E TODDYNHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas, do Departamento de Comunicação Social, do Setor de Artes, Comunicação e Design, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora Prof^ª. M^ª. Nicole Kollross

CURITIBA
2013

À minha mãe, pessoa sem a qual a realização deste trabalho não teria sido possível. Cada palavra de motivação e cada refeição com carinho preparada foram indispensáveis para cada frase ou página escrita.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que fazem parte da minha vida e que, de uma maneira ou outra, contribuíram para a realização deste trabalho.

Agradeço ao meu pai, Luis Carlos Greiner, que mesmo não estando fisicamente presente, sempre me inspirou por sua inteligência.

Agradeço à minha mãe, Rita Lucina Martins Greiner, indispensável na minha vida.

Agradeço às minhas irmãs, Calina e Maria Clara, pela constante torcida.

Agradeço ao Marcelo Furtado pela motivação, pelas palavras de carinho e pela paciência (pessoalmente, por mensagem, por telefone ou qualquer outro meio de comunicação). Agradeço sua disposição, sua dedicação e sua parceria não somente neste trabalho.

Agradeço aos professores do curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Paraná (UFPR) que, de uma maneira ou outra, ajudaram na realização deste trabalho e na minha formação.

Agradeço ao meu vizinho, Gerson Ricardo Garcia, por emprestar parte do seu acervo pessoal para a assimilação de grande parte do conteúdo apresentado e discutido neste trabalho.

Agradeço à minha orientadora, Nicole Kollross, por ter me escolhido para ser seu orientando, por acreditar no meu potencial e por responder cada pequena dúvida.

Agradeço à professora Regiane Regina Ribeiro que fez parte de todo o meu trajeto acadêmico em projeto experimental, iniciação científica, monitoria, disciplinas regulares e optativas e TCC.

Agradeço aos amigos que mesmo não tendo ajudado em nada neste trabalho, foram essenciais para a minha formação e que levarei para sempre na vida

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo entender a importância de um planejamento contingencial de crises, dentro do planejamento estratégico de comunicação, no gerenciamento de crises. Para isso, serão apresentados três tipos de crises: de imagem, de identidade e de reputação e será realizada uma análise comparativa de crises de imagem de duas organizações. Entende-se que o uso diferenciado que o profissional de Relações Públicas faz das técnicas e ferramentas da comunicação institucional são extremamente importantes para que os diversos públicos de uma organização adquiram e mantenham uma percepção positiva em relação a ela.

Palavras-chave: Comunicação institucional; Gerenciamento de Crises; Crise de Imagem.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 SURGIMENTO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS.....	5
2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS NOS ESTADOS UNIDOS	5
2.2 RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL	8
3 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	11
3.1 RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES.....	13
3.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA	14
4 AS CRISES ORGANIZACIONAIS	23
4.1 CRISE DE IDENTIDADE.....	25
4.1.1 A relação entre comunicação institucional e comunicação interna	28
4.2 CRISE DE IMAGEM.....	31
4.3 CRISE DE REPUTAÇÃO	34
4.4 CRISE ORGANIZACIONAL NOS NEGÓCIOS	36
4.5 A IMPORTÂNCIA DO PLANO CONTINGENCIAL	40
5 ANÁLISE DE CASOS.....	45
5.1 O CASO PEPSICO	48
5.2 O CASO UNILEVER	60
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS.....	76

1 INTRODUÇÃO

As crises ocorrem nas organizações independentemente de seu tamanho, segmento de atuação ou origem. São inerentes à própria natureza da organização e quase nunca podem ser eliminadas, apenas minimizadas. Nesse sentido, medidas adequadas antes, durante e após ocorrência são essenciais. Por impactarem diretamente diversos setores de uma organização, além de afetar sua imagem e reputação perante os variados públicos, percebe-se a necessidade de se antecipar a tais situações e elaborar um plano contingencial para crises, entendido dentro do planejamento estratégico da organização.

A partir disto, pretende-se discutir como a comunicação institucional, por meio de suas técnicas e ferramentas, pode minimizar os efeitos negativos das crises organizacionais. Por buscarem uma imagem e reputação positivas diante da opinião pública e de seus públicos estratégicos, destaca-se a importância da comunicação institucional no contexto das crises organizacionais.

No primeiro capítulo, será apresentada a história do surgimento das Relações Públicas nos Estados Unidos e no Brasil, a partir de onde serão discutidas as circunstâncias que propiciaram o desenvolvimento da atividade. No segundo capítulo, será debatida a comunicação nas organizações, sendo adotada, na perspectiva deste trabalho, a Comunicação Organizacional Integrada como a mais completa, sinérgica e eficaz para ser trabalhada nas organizações.

No terceiro capítulo, serão mostrados os diferentes tipos de crises organizacionais: as crises de identidade, de imagem e de reputação, assim como a relação entre cada um dos conceitos. Além disso, será ressaltada a importância do planejamento contingencial, dentro do gerenciamento de crises e a partir das contribuições da comunicação institucional.

No quarto capítulo, serão apresentados dois casos em que se investigam, dentro do permitido no contexto da pesquisa, as causas da crise, os desdobramentos, os erros e os acertos de cada organização envolvida em uma crise organizacional recentemente. Os dois casos são das multinacionais PepsiCo, dona da marca de achocolatado Toddynho, e a Unilever, detentora da marca de sucos de soja AdeS.

2 SURGIMENTO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

O entendimento quanto ao conceito e ao período de surgimento das Relações Públicas, desde os primeiros indícios de aparecimento da atividade, nunca foi unânime entre os estudiosos. Pelo seu caráter multi e interdisciplinar, as Relações Públicas relacionam-se com diversas áreas do saber e, por isso, há grande dificuldade em identificar sua origem. De acordo com Wey (1986, p. 12), “no estudo da história, sociologia, filosofia, direito, literatura e religião antigas encontram-se atividades similares às das Relações Públicas”. Grandes fatos da história antiga, como as controvérsias em Roma, durante o império de Júlio César, há mais de 2 mil anos (WEY, 1986) ou o modo de liderança na civilização chinesa, há 5 mil anos (KUNSCH, 2009, p. 8) também podem ser identificadas como práticas semelhantes às Relações Públicas.

2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS NOS ESTADOS UNIDOS

Apesar das indefinições apontadas pelos autores da área, a maioria dos estudiosos defende que o início da sistematização da atividade de Relações Públicas como conhecemos atualmente ocorreu nos Estados Unidos. Os primeiros nomes norte-americanos reconhecidos como entendedores da atividade foram Sam Adams, Amos Kendall, André Jackson, Abraham Lincoln e Phineas T. Barnum (GURGEL, 1995; ANDRADE, 1993). Nesta época, ainda século XIX, as Relações Públicas não possuíam a nomenclatura atual, nem eram sistematizadas, podendo ser entendida meramente como arte. Tais personalidades públicas, conforme apontado por Andrade (1993), realizavam de maneira diferenciada, mas com relativo acerto, ações que foram identificadas mais tarde com os princípios da atividade.

A intenção aqui é de contextualizar brevemente o surgimento da profissão sem nos aprofundarmos na discussão sobre a “paternidade” das Relações Públicas, já discutida pelos teóricos estrangeiros Hiebert, Grunig e Hunt, Barquero e Barquero, conforme apontado por Kunsch (2006, p. 105). Para Cesca e Cesca (2000, p. 11), “as justificativas existentes a respeito da progênie histórica das Relações Públicas não conseguiram, ainda, unificar-se e satisfazer a todos quantos buscam descobrir

suas raízes”. É com o jornalista Ivy Lee, nos Estados Unidos, no início do século XX, que as Relações Públicas começam a se institucionalizar pela primeira vez. De acordo com Wey (1986, p. 31)

Em 1906, contratado pela indústria do carvão mineral para assessorá-la, Ivy Lee criou o primeiro “serviço de imprensa” e escreveu uma carta aos editores de todos os jornais do país, que, por seu conteúdo, tornou-se um documento histórico para a profissão de Relações Públicas e uma excelente orientação para os especialistas modernos.

Nessa declaração, Lee destaca a necessidade de “um trabalho feito às claras”, da divulgação de informações geral, tanto à imprensa, quanto ao público em geral, baseado na máxima “o público deve ser informado” (PINHO, 2008, p. 30). Em meio aos inúmeros problemas enfrentados pelas organizações, Ivy Lee lançou mão da humanização para resolver os problemas destas empresas. No fim de sua declaração, Lee afirma:

Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público (WEY, 1986, p. 31).

É neste ano de 1906 que Ivy Lee funda o primeiro escritório mundial de Relações Públicas, em Nova Iorque (CHAUMELY e HUISMAN, 1964; PINHO, 2008), sendo considerado um marco para a história da profissão.

São conhecidas as circunstâncias históricas que levaram esse antigo jornalista a “converter-se” a uma profissão tão nova para a época: a hostilidade do grande público era então muito acentuada contra o big business americano, acusado de aspirar ao monopólio, de mover uma luta sem quartel às pequenas e médias empresas, de combater sem olhar a meios, numa palavra, de ser feroz, impiedoso, sanguinário (CHAUMELY; HUISMAN, 1964, p. 10).

Em meio a situação tão desgastante para os negócios, os empresários viram-se forçados a encontrar alguma alternativa de defesa. Ivy Lee encontrou uma grande oportunidade e começou a assessorar os empresários, a fim de mudar a imagem desgastada diante da opinião pública por meio da divulgação de informações jornalísticas ou não. Conforme aponta Wey (1986, p. 31), “eram informações corretas, de interesse e de importância para com o público, sobre as empresas, evitando assim denúncias”. Alguns anos mais tarde, novamente em um contexto de instabilidade econômica, ânimos exaltados, hostilidade acentuada, especulação

financeira e exploração de trabalhadores, em suma, uma crise diversificada e geral na sociedade da época, a importância das Relações Públicas foi ainda mais intensificada. Ivy Lee, então, já possuía maior experiência, após ter atendido alguns empresários. Foi, então, contratado por John D. Rockefeller, por ocasião da greve sangrenta da *Colorado Fuel and Iron Co* (ANDRADE, 1993, p. 57).

O jornalista Ivy Lee, diante dos problemas e dos escândalos envolvendo as organizações norte-americanas, começou a trabalhar para John Rockefeller, a fim de acalmar os ânimos na sociedade e a reverter a imagem negativa do magnata diante da opinião pública.

Escândalos estouravam a cada instante, repercutindo em todo o mundo e provocando reações internas e externas contra o estado de coisas existentes. Do meio dessa podridão social e política começaram a funcionar os profissionais de Relações Públicas (PEREIRA, 1989, p. 4).

As ações realizadas para John Rockefeller surtiram efeito, pois deixou de ser visto apenas como “capitalista e “inescrupuloso”, e sim, como um empresário atento à opinião pública da época”. O contexto sócio-histórico e econômico norte-americano no início do século é destacado novamente por Pinho (2008, p. 22),

Nesta cena histórica [sic], a luta de classes, o movimento sindical e as associações patronais e o desenvolvimento do capitalismo monopolista integram um capítulo essencial e imprescindível para conhecer a gênese da profissão de Relações Públicas naqueles Estados Unidos do século XIX.

De maneira geral, ainda que as atividades realizadas por Ivy Lee confundam-se ora com publicidade, ora com jornalismo e assessoria de imprensa, estimuladas pelo capitalismo desenfreado e pela economia da época, é inegável que as ações colocadas em prática deram início ao que chamamos de Relações Públicas. Conforme afirma Andrade (1993, p. 58),

Não se pode dizer que Lee tenha usado nessa ocasião técnicas exatas de RR.PP., mas, de qualquer maneira, conseguiu solucionar a questão e chamou a atenção dos donos de poderosas empresas para o problema, desde que as Relações Públicas se mostraram eficientes em resolver pontos fundamentais daquelas organizações.

O próximo grande passo para a atividade acontece quando Edward Bernays lança o livro *Crystalizing Public Opinion*¹, “considerado o primeiro livro dedicado ao

¹ Em tradução livre do inglês para o português, “Cristalizando a Opinião Pública”.

estudo das Relações Públicas” (GURGEL, 1985, p. 17). Bernays foi o primeiro grande teórico das Relações Públicas, na medida em que trabalhou diretamente com a atividade, publicou relevantes obras sobre as Relações Públicas – inclusive separando os campos da propaganda e Relações Públicas – e lançou um dos princípios da profissão, ao afirmar que “não basta que o público seja informado; é preciso que ele seja compreendido” (PEREIRA, 1989). No mesmo ano, torna-se o primeiro professor de Relações Públicas no mundo, ao lecionar na Universidade de Nova Iorque.

Aproximadamente na mesma época, as Relações Públicas estavam se desenvolvendo no Brasil. Estimuladas pela realidade econômica e pelas multinacionais norte-americanas, a área de comunicação também foi “exportada” para o país, sem levar em conta, na maioria das vezes, o contexto social, econômico, político e cultural do país.

2.2 RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

O ano de 1914 é considerado, entre os teóricos, da área como o ano de surgimento das Relações Públicas no Brasil (CHAVES, 1963; PERUZZO, 1981; WEY, 1986; ANDRADE, 1993; KUNSCH, 1997). Neste ano, foi criado o Departamento de Relações Públicas da atual Eletropaulo (Eleticidade de São Paulo S.A.).

As Relações Públicas no Brasil, têm seu primeiro marco na ordem de serviço, datada de 30 de janeiro de 1914, na direção da antiga *The San Paulo Tramway light and Power Company Limited* (hoje Eletropaulo), mandando criar o Departamento de Relações Públicas da então companhia canadense estabelecida no Brasil (ANDRADE, 1993, p. 72).

Eduardo Pinheiro Lobo começou a liderar o departamento e pode ser considerado o “Pai das Relações Públicas no Brasil” (ANDRADE, 1993; WEY, 1986). De acordo com Cabestré (2008, p. 107), este “foi o primeiro serviço regular de Relações Públicas a funcionar no país”. Tinha como objetivo trabalhar as informações que seriam transmitidas ao público e “cuidar das relações da companhia com os seus usuários e dos contatos com autoridades municipais e estaduais” (PINHO, 1990, p. 26). O Departamento de Relações Públicas foi instalado

em um contexto de instabilidades, para a até então *The São Paulo Tramway Light and Power Co.* Segundo José Grandjean dos Santos Pinto²

A instalação do Departamento de Relações Públicas ocorreu numa ocasião em que a empresa atravessava período difícil, porque o aumento da demanda de energia elétrica absorvia a capacidade de geração de suas duas usinas, uma hidráulica e outra a vapor.

Além disso, a seca ocorrida no mesmo ano foi rigorosa com os recursos hidráulicos da empresa. Em meio a esta situação, o departamento recém-criado teve um papel decisivo no relacionamento com a imprensa e no esclarecimento da opinião pública.

É válido lembrar como o reconhecimento da área de comunicação como um todo, incluindo as Relações Públicas, esteve ligado à vinda de empresas multinacionais para o Brasil, principalmente do ramo automobilístico. De acordo com Kunsch (1997, p. 20), “as multinacionais trouxeram consigo uma cultura de valorização da comunicação, sobretudo das áreas de propaganda, publicidade e Relações Públicas”. Grande parte destas empresas era norte-americana, por este motivo justifica-se também estudar o surgimento das Relações Públicas nos Estados Unidos, como comentado anteriormente.

Antes de 1914, algumas iniciativas foram realizadas de maneira pontual no país. Em 1911, foi criado no Brasil um serviço informativo a nível governamental, do Ministério da Agricultura (GURGEL, 1985; CESCA e CESCA, 2000). O Serviço de Informação e Divulgação, como foi chamado, pode ser entendido como o início de um trabalho de disseminação de informações aos públicos, sendo considerado “o primeiro passo para o desenvolvimento da divulgação e da comunicação institucional” (GURGEL, 1985, p. 13).

O período compreendido entre o pioneirismo de Eduardo Pinheiro Lobo e a década de 50, não possui grande relevância na literatura consultada, sendo pouco mencionada a realidade brasileira. No contexto econômico, foi marcado pela vinda de multinacionais para o Brasil, avanço da indústria de base e, em consequência da falta de legislação que atendesse a todos na época, greves, problemas trabalhistas, pressões pelas classes dominantes, entre outros.

² Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0044.htm>>. Acesso em: 8 de junho de 2013.

No desenvolvimento das Relações Públicas, segundo Wey (1986, p. 34), “pode-se inventariar numa sequência de atos legislativos a evolução das Relações Públicas, em nosso país, desde os primórdios até a década de 50, nos órgãos governamentais”. De 1934 até início dos anos 50, há uma sucessão de eventos, entre criações, substituições e diluições de departamentos que abarcavam serviços de propaganda, publicidade e imprensa no âmbito governamental. Entre eles, de acordo com Gurgel (1985) e Wey (1986) destacam-se o Departamento de Propaganda e Difusão Cultural do Ministério da Justiça e Negócios do Interior; a Seção de Divulgação do Ministério da Educação e Saúde; o DIP (Departamento de Imprensa e Propaganda); o DNI (Departamento Nacional de Informações) e o DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público). Os setores e departamentos mencionados tinham em comum o fato de trabalharem com a divulgação de informações relativas às suas respectivas áreas, além de serem derivados de órgãos governamentais. Percebe-se o início de uma preocupação duradoura com a disseminação de informações, ora de interesse público, ora com outros objetivos não tão claros.

Apesar dos precedentes históricos apontados no Brasil e do aumento do número de iniciativas envolvendo, em menor ou maior grau, as Relações Públicas, “até meados da década de 50 era incipiente a prática das Relações Públicas, limitando-se a poucas atividades” (WEY, 1986, p. 33 e 34). É a partir de meados dos anos 50 que a atividade começa a adquirir maior forma e se profissionalizar no país (WEY, 1986; PERUZZO, 1986; KUNSCH, 1997; MOURA, 2008).

Após um longo período entre o pioneirismo de Eduardo Pinheiro Lobo, no início da década de 50 “a Cia. Siderúrgica Nacional criou o seu Departamento de Relações Públicas” (CHAVES, 1963, p. 5). Os próprios autores consultados divergem quanto à veracidade das informações. Chaves (1963) considera o departamento criado o primeiro “verdadeiramente nacional desse tipo”, enquanto Gurgel (1985) afirma que “o serviço não chegou a ser implantado de forma estruturada e organizada”. De qualquer maneira, não há registro das atividades realizadas por tal departamento e, em julho de 1954, é fundada a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), entidade de classe que surge com finalidades de reunir os profissionais, trazer reconhecimento à área e estimular o aperfeiçoamento profissional.

Em todo o histórico da profissão, percebe-se que em vários e importantes momentos esteve ligada ao avanço das organizações privadas, a situações de instabilidade e indecisões políticas. Para Peruzzo (1981, p. 27), “é no contexto do avanço da industrialização que as Relações Públicas florescem no Brasil. Num contexto em que é almejada a harmonia social”. A partir de então, as Relações Públicas se desenvolvem cada vez mais, mas não necessariamente sendo tão reconhecidas como as outras profissões, tanto no âmbito acadêmico, quanto profissional³

Com a evolução nos estudos teóricos da área, estimulados por autores nacionais e estrangeiros, a área se amplifica ainda mais, podendo ser estudada a partir de diferentes aspectos. A comunicação organizacional, a partir dos anos 60, é uma dessas áreas, que começa a ganhar maior relevância dentro das organizações. Além disso, a industrialização acelerada no país, o crescimento da população urbana e o desenvolvimento das indústrias de comunicação de massa estimularam a configuração do jornalismo empresarial⁴ e da comunicação organizacional.

Há praticamente um consenso de que a comunicação organizacional foi consequência do desenvolvimento econômico e do processo de industrialização incrementado a partir da década de 1960 e do chamado “milagre econômico” da década de 1960 (KUNSCH, 1997, p. 85).

A Aberje⁵, atual Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, desempenhou papel essencial nesta conjuntura, ao se preocupar sobre a profissionalização das publicações empresariais, reunir e integrar os profissionais da área e promover o intercâmbio de experiências através de eventos específicos. Nas palavras de Kunsch (1997), a Aberje é considerada o “embrião da Comunicação Organizacional” no país.

3 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

³ Ver mais detalhes sobre a história e o reconhecimento da profissão na literatura da área.

⁴ Sobre este tema, consultar a tese de doutorado de Francisco Gaudêncio Torquato do Rego.

⁵ A Aberje surgiu em 1967, sob outra denominação e por iniciativa de Nilo Luchetti. Para saber mais, consultar a obra *Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*, de Margarida M. K. Kunsch.

Desde que surgiram, as organizações – tanto públicas quanto privadas – utilizam a comunicação em seus processos e suas atividades. Com o passar dos anos, a comunicação, assim como as demais áreas do saber, começou a ser mais valorizada, bem como a ganhar maior espaço de atuação nestas organizações.

O cenário contemporâneo em que as organizações atuam, mais do que nunca, é revestido de complexidade, turbulências e instabilidade nos âmbitos social, cultural, político e econômico. Conforme já discutido anteriormente, o próprio surgimento da atividade de Relações Públicas esteve ligado a situações delicadas e que exigiam maior atenção, utilizando, para isso, estratégias e técnicas comunicativas até então pouco conhecidas. Conforme Ferrari (2009, p. 133), a realidade das organizações esteve sempre sujeita a ‘chuvas e trovoadas’. Neste contexto de incertezas e imprevisibilidade, o pensamento estratégico e a integração entre os diversos processos no interior de uma organização são essenciais para sobreviver em meio à complexidade dos sistemas sociais no qual está inserida.

Para uma melhor compreensão do cenário organizacional, é preciso entender alguns termos que, diretamente e indiretamente, estarão presentes no decorrer do trabalho, não sendo a intenção se aprofundar em questões já estudadas intensamente pelas teorias da administração. Os conceitos de organização e instituição, por exemplo, são intimamente ligados à temática deste trabalho e merecem ser destacados. Em uma conceituação rápida, “entende-se organização como uma estrutura complexa, auto-organizada, que se constrói mediante a interação entre atores, contexto interno e contexto externo” (OLIVEIRA, 2008, p. 97).

Apesar de as organizações possuírem diversos aspectos que as classifiquem, conforme apontado por Motta e Pereira (2004), elas serão aqui entendidas em sua amplitude maior, englobando as empresas, indústrias, entidades, associações, fundações sociais, entidades públicas e governamentais. O termo organização será tratado como sinônimo de todos os outros, mas sempre levando em consideração os fenômenos da globalização que o afetam. Kunsch (2003, p. 30) afirma que

[...] não podemos considerar uma organização somente em seu âmbito interno e de forma estática. É preciso vê-la em relação a um contexto muito mais amplo, numa perspectiva holística. Temos de considerá-la vinculada ao ambiente em que ela vive, incluindo os aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais, variáveis que interferem enormemente na vida organizacional.

As instituições, por sua vez, estão mais relacionadas a normas e valores, assim como missão, visão e filosofias, criadas com o intuito de atingir um fim específico.

Instituição é um organismo vivo, produto de necessidades e pressões sociais, valorizada pelos seus membros e pelo ambiente, portadora de identidade própria, preocupada não somente com lucros ou resultados, mas com sua sobrevivência e perenidade e guiada por um claro sentido de missão (PEREIRA apud KUNSCH, 2003, p. 33).

Ao contrário das organizações, as instituições não necessitam de uma estrutura física para existir. No entanto, percebe-se na atualidade cada vez um número maior de organizações se esforçando para se tornarem instituições. Um dos motivos é justamente as mudanças que envolvem todos os seus processos e as afetam direta e indiretamente.

Por serem interdependentes do contexto em que estão inseridas e diante da necessidade de se relacionar com indivíduos e outras organizações, as organizações tiveram que se adequar a uma perspectiva de integração entre procedimentos internos e externos. A comunicação existente neste sistema organizacional possibilita sua própria manutenção e sobrevivência (Kunsch, 2009). A comunicação organizacional integrada surgiu exatamente a partir dessa necessidade, de preservar e manter fortalecido os subsistemas organizacionais através dos esforços da comunicação.

3.1 RELAÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

A relação entre comunicação e organizações nem sempre foi reconhecida diretamente. Para Kunsch (2007, p. 369), “a comunicação, em primeiro lugar, tem de ser entendida como parte inerente à natureza das organizações”. As atividades realizadas pela organização – exteriorizadas ou não – envolvem de alguma maneira, os processos comunicacionais e não podem ser desvinculados deles. Para Oliveira (2008, p. 97), “pode-se dizer que a comunicação é um constituinte das organizações, tome ela a forma dos processos espontâneos e informais presentes no cotidiano organizacional ou dos processos planejados”. Se pensarmos na série de elementos que compõe cada termo, veremos que sua relação também será complexa. Como

exemplifica Casali (2008, p. 125), “imagine-se que existam n concepções de comunicação e x definições de organização, logo, as possíveis combinações entre n e x representam a diversidade de compreensões acerca da comunicação organizacional”.

A complexidade e a interdependência entre organização e comunicação são destacadas por OLIVEIRA (2008), SCROFERNEKER (2008), e CASALI e TAYLOR (2005), na medida em que seus processos estão intrinsecamente entrelaçados. Ao estudar a estreita relação entre os dois termos, não se pode deixar de lado a discussão sobre a complexidade que permeia a contemporaneidade, afetando as sociedades, as organizações e demais estruturas. As mudanças econômicas, tecnológicas, culturais e sociais afetam tanto as organizações, quanto o modo como elas se relacionam e se comunicam com seu entorno. Por isso, a atuação da comunicação – e, em especial, da Comunicação Organizacional Integrada –, é ainda mais indispensável, já que as crises são inevitáveis e afetarão qualquer organização em algum momento de sua trajetória.

3.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

O entendimento de Comunicação Organizacional não possui uma definição única e, dependendo do foco de estudo, possui algumas diferenciações. Na administração, expressões como “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são constantemente utilizadas, porém, na maioria das vezes, não abarcam toda amplitude do conceito adotado neste trabalho. Segundo Torquato (2004), o significado atribuído à Comunicação Organizacional é muito maior que a Comunicação Empresarial, principalmente por uma questão de significado das expressões “organização” e “instituição.

Avançando na terminologia, abandonei a expressão “comunicação empresarial” para adotar o termo mais adequado “comunicação organizacional”, na esfera de uma lógica pela qual nem todas as ferramentas da comunicação especializada pertenciam a empresas, mas todas elas, sem exceção, configuravam a existência de uma organização, aí incluindo a própria estrutura empresarial (TORQUATO, 2002, p. 20).

É com a bibliografia de Margarida Kunsch, uma das maiores autoras da área de Relações Públicas, que os estudos sobre comunicação organizacional intensificam-se na academia brasileira. No decorrer de suas obras, “Planejamento de

Relações Públicas na comunicação integrada” (1986), “Universidade e comunicação na edificação da sociedade” (1992) e “Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional” (1997) a autora destaca a contribuição das Relações Públicas na comunicação organizacional dos pontos de vista acadêmico profissional (KUNSCH, 2009, p. 186).

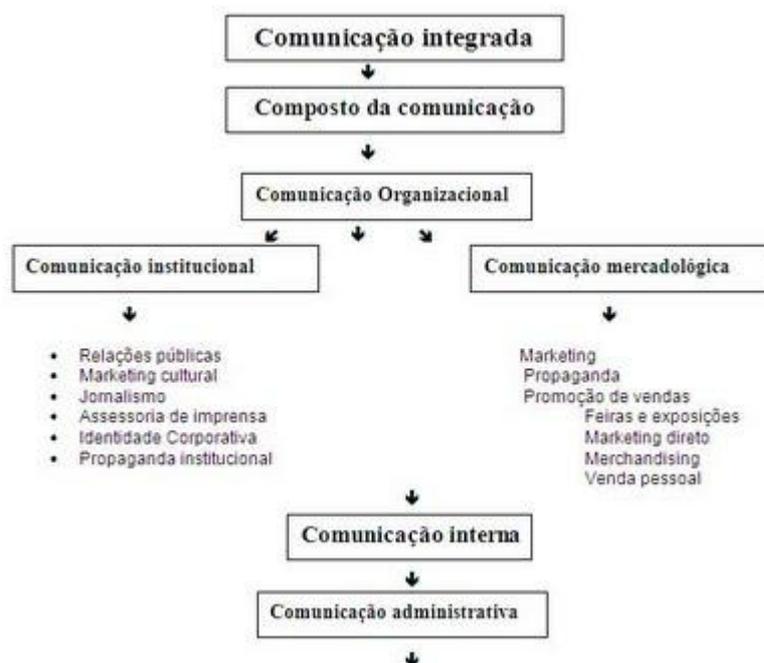
A comunicação organizacional, comunicação integrada ou “comunicação organizacional integrada” é entendida como uma união de esforços relativos às atividades de comunicação no contexto organizacional. Ela deve constituir “um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A somatória de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações” (KUNSCH, 2003, p. 88).

De maneira geral, comunicação organizacional integrada permite que as ações de comunicação da organização estejam coerentes e coesas, em constante sinergia, complementando-se entre si e criando ações que tenham um objetivo comum e em uma linguagem padronizada. Na obra “Universidade e comunicação na edificação da sociedade”, Kunsch (1992) propõe um planejamento de comunicação integrada incluindo três tipos de comunicação: administrativa, institucional e mercadológica. Com o amadurecimento da pesquisa, a comunicação interna é incluída no composto proposto por Kunsch, a partir de sua obra “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, de 2003. Desse modo, na perspectiva de Kunsch (2003), ela é constituída da comunicação administrativa, interna, mercadológica e institucional.

A proposta de integração entre as diversas áreas da comunicação no contexto organizacional foi vista inicialmente, segundo Kunsch (2009), de modo pessimista e pode ser considerada uma quebra de paradigma nos anos 80. As organizações hoje, mais do que nunca, devem estar atentas a tudo o que acontece ao seu redor e a comunicação assume uma importância imprescindível. O propósito da comunicação organizacional surge, portanto, para integrar as diversas áreas da organização de modo sinérgico, dando à comunicação um espaço privilegiado e estratégico.

A comunicação organizacional entende que a comunicação deve ser tanto pensada estrategicamente nas organizações, quanto ser realizada de maneira integrada, distanciando-se da fragmentação da área em setores. Antes disso, alguns

termos da área, como comunicação administrativa e institucional, eram tratados como sinônimos, conforme Andrade (1996) expõe na obra “Dicionário profissional de Relações Públicas e comunicação”.



A comunicação administrativa pode ser definida como a comunicação que “permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (KUNSCH, 2003, p. 152). Relacionam-se a ela as redes formal e informal e os fluxos descendente, ascendente e horizontal no interior de uma organização. Fortes (2003) identifica três sistemas de comunicação administrativa nos organismos institucionais: interno formal, interno informal e externo formal. Além disso, de acordo com o autor, há quatro movimentos da comunicação administrativa nas organizações, muito similar ao proposto por Kunsch. Elas são: comunicação descendente, ascendente, lateral e diagonal.

Na visão de Kunsch (2003), a comunicação administrativa diferencia-se da interna principalmente por estar ligada às funções administrativas. No entanto, este entendimento não é unânime, como é o caso de Curvello (2012), que defende que os fluxos citados por Kunsch (2003) são parte da comunicação interna, além de poder englobar a comunicação administrativa.

A comunicação mercadológica é toda a comunicação relacionada aos fundamentos do *marketing* e que visa persuadir e convencer o público-alvo – os consumidores – a adquirirem determinado produto ou serviço. Kunsch (2003) afirma

que toda a produção comunicativa em torno de objetos mercadológicos deve ser feita pela área de *marketing*, por possuir os subsídios necessários para sua consolidação.

A comunicação mercadológica, aquela projetada para ser persuasiva, para conseguir um efeito calculado nas atitudes e/ou no comportamento do público visado, faz-se pela venda pessoal, promoção de vendas, *merchandising*, relações públicas, embalagens, *marketing* direto, propaganda e publicidade (PINHO, 2008, p. 40).

A comunicação interna pode ser identificada como aquela voltada para o público interno de uma organização. Mais do que comunicar, ela pretende mobilizar e engajar internamente este público, estimulando a participação e o diálogo através instrumentos e técnicas variadas, como *intranet*, jornal mural, e-mail, *house organs*, caixa de sugestões, totens, televisão e rádios internas. De acordo com Kunsch (2003, p. 154), a comunicação interna é “um setor planejado, com objetivos definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”.

Desse modo, a comunicação interna deve estar atenta a toda e qualquer mudança que ocorra dentro e fora da organização, uma vez que a falta de percepção às alterações do ambiente em que a organização está inserida e a conseqüente falta de comunicação com o público interno pode afetá-la de inúmeras maneiras.

A importância da comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização (KUNSCH, 2003, p. 159 e 160).

A sua eficácia também está relacionada à integração com outras áreas da organização, já que tudo o que acontece no interior desta está relacionado a algum setor ou departamento. Na cooperação e no bom relacionamento com outras áreas, destaca-se o setor de Recursos Humanos que possui como foco de atuação justamente os indivíduos da organização. Além disso, em muitas organizações, a área citada é coresponsável pela comunicação interna.

Um ponto interessante destacar é que a comunicação interna não é um conceito sinônimo de *endomarketing*, nem muito menos ramificação dele. A discussão sobre os limites de cada conceito ocorre intensamente há anos entre os

estudiosos da área de administração e de comunicação social. De modo geral, o *endomarketing* está mais voltado ao convencimento e à valorização dos produtos ou serviços para os funcionários da organização, partindo da premissa de que o marketing deve ser feito primeiro internamente. Kunsch (2003, p. 155) acredita que ele “limita-se a ver os funcionários como ‘clientes internos’”, ao contrário da comunicação interna que, na perspectiva das Relações Públicas, entende que o diálogo permanente e a troca de experiências devem ser constantes e visa muito mais do que a venda interna de produtos os serviços. Para Bispo (2008, p. 76), o *endomarketing* pode ser definido como “um conjunto de ações utilizadas por uma organização ou por uma determinada gestão para vender sua própria imagem aos empregados e seus familiares”.

A comunicação institucional, parte do composto da comunicação organizacional integrada e tema chave deste trabalho, é entendida como aquela relacionada aos aspectos institucionais da organização. Ela “é formada pelas subáreas ou pelos instrumentos que convergem para formatar uma comunicação da organização em si, como sujeito institucional, perante seus públicos, a opinião pública e a sociedade em geral” (KUNSCH, 2003, p. 166). Diante disso, ela é responsável pela razão de ser da organização (missão), para onde ela deseja chegar (visão), pelos valores, pelo fortalecimento da identidade e da imagem, e está intimamente ligada às políticas e filosofias da organização.

A comunicação institucional é a que possibilita a uma organização ter um conceito e um posicionamento favorável perante a opinião pública. O grande número de atividades dos seus subsetores converge para um trabalho que visa obter credibilidade, confiança e simpatia dos mais diferentes públicos em relação à organização. A comunicação institucional se reveste hoje da maior importância (KUNSCH, 1992, p. 88).

Importante ressaltar que o propósito da comunicação institucional, enquanto vertente da comunicação organizacional, não é conseguir uma imagem favorável perante a opinião pública a qualquer custo. O profissional de Relações Públicas, enquanto comunicador institucional, deve estar atento a veracidade das informações, e ser fiel à identidade desta empresa. Mais do que apenas ser responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas, a comunicação institucional pretende estabelecer elos de confiança entre a organização e seus públicos, já que toda ação reflete o modo como é vista e identificada por eles.

Apesar da tendência de ressaltar os aspectos interiores da organização, a comunicação institucional existe “de dentro para dentro” e “de dentro para fora”. Conforme afirma Valsani (2007, p. 195), “ela é exercida junto aos colaboradores como um todo e explicitando para os públicos de interesse as mensagens preferenciais pelas quais a instituição quer ser conhecida e reconhecida”. Isso reflete, inclusive, no modo como a organização se comunica mercadologicamente.

Não basta apenas que a organização tenha um produto de qualidade. É preciso também que ela se apresente e se identifique, pois a sociedade quer saber e tem o direito de saber quem ela é a que veio. Trata-se de assumir de forma plena a sua responsabilidade social. A comunicação institucional é que deve viabilizar isso, mediante um amplo leque de atividades e, principalmente, a utilização das técnicas e dos instrumentos de Relações Públicas (KUNSCH, 1992, p. 88).

No cenário atual, não é suficiente que uma organização possua produtos e serviços de qualidade, a preços baixos e invista somente na comunicação mercadológica, conforme explicado anteriormente. Os públicos-alvo buscam identificar-se com as organizações, já que a vida de todos está em “permeada”, o tempo todo, de organizações. Ao procurar harmonizar os benefícios do capital e do trabalho e ao patrocinar o diálogo entre o interesse público e os interesses privados, os novos profissionais da comunicação institucional ganham espaço na sociedade moderna (KUNSCH, 2009, p. 9). Os teóricos da área mostram, assim, o papel único que a Comunicação institucional possui na dinâmica das organizações contemporâneas, ao construir as bases necessárias para a construção da confiança com os públicos-alvo.

Ainda que se procure entender separadamente cada uma das dimensões da comunicação, mais uma vez ressaltamos que elas devem ser compreendidas em uma perspectiva integrada. A comunicação institucional e a mercadológica, por exemplo, estão intrinsecamente ligadas, uma vez que o modo como a organização é vista pelos seus públicos-alvo afeta diretamente a maneira como ela irá comunicar seus produtos e serviços para estes.

Miriam Barbosa em sua obra sobre a comunicação e o marketing do McDonald's, ressalta como “as ações comunicativas de caráter institucional, normalmente realizadas pelos profissionais de Relações Públicas, estão muito presentes no *mix* comunicacional do McDonald's e são tratadas com bastante ênfase como estratégias de *marketing*” (BARBOSA, 2000, p. 24). A comunicação

institucional e a mercadológica dependem uma da outra para o sucesso do todo, entendido neste trabalho como integrantes da comunicação organizacional integrada.

No composto da Comunicação Organizacional Integrada, Kunsch (2003) propõe alguns instrumentos para cada uma das quatro modalidades. Para a autora, a Comunicação institucional é formada pelos seguintes instrumentos: as Relações Públicas, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade e propaganda institucionais, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia. Apesar do proposto por Kunsch (2003), neste trabalho não iremos entender as Relações Públicas como um “instrumento” da Comunicação institucional. Tal entendimento dá a entender que as Relações Públicas estariam abaixo da Comunicação institucional, porém, compreendemos que o profissional de Relações Públicas é, melhor dizendo, o mais capacitado para trabalhar com a Comunicação institucional. Da mesma maneira, os outros instrumentos não devem ser vistos como abaixo da Comunicação institucional, e sim, como bases para o sucesso desta modalidade.

A comunicação institucional está impreterivelmente ligada aos chamados “ativos intangíveis”, isto é, aqueles elementos não materiais das organizações, mas que são fundamentais para sua sobrevivência. A Identidade Corporativa é uma das bases da Comunicação institucional, e a entendemos como a “personalidade” da organização, a missão, visão, valores, filosofias, história, objetivos e metas que possui. Kunsch (2003, p. 172) afirma que “a identidade corporativa reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o auto-retrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões, etc.”. Em resumo, é o conjunto de atributos de uma organização que a torna única e está vinculada a vários aspectos interiores. Kunsch (1997, p. 118) confirma ao dizer que

Sua formação e consolidação envolvem *[sic]* três fatores: o que a empresa diz por meio de sua comunicação; o que ela realmente faz, em termos de comportamento institucional e de qualidade dos seus serviços e produtos; e o que dizem e acham dela seus públicos, mediante os meios de comunicação, as manifestações, os rumores, etc.

Assim, admite-se que a Identidade Corporativa é uma das bases para a Comunicação institucional, ou para as demais atividades da organização. No que se

entende por Identidade Corporativa, estão alguns conceitos importantes, que serão explicados a seguir. No tocante à Identidade, alguns autores consideram-na somente no que diz respeito aos aspectos visuais. Neste trabalho, a Identidade Visual é um dos aspectos da Identidade Corporativa, mas está longe de ser o único. Conforme aponta Bueno (2012, p. 21),

De maneira equivocada, muitos profissionais e agências de comunicação costumam reduzir a identidade corporativa à sua identidade visual, constituída pelos elementos gráficos, estéticos ou visuais que a identificam (logotipo, cores, arquitetura dos prédios, embalagens, etc. [sic]).

Dentro do entendimento de Identidade Corporativa, está um conjunto de “elementos intangíveis”, citados anteriormente, como a missão, a visão e os valores. Afinal, toda organização existe por um motivo específico. Esta razão é o que se costuma chamar de “missão”. Ela engloba uma série de perguntas sobre a organização e funciona como um propósito orientador para as ações presentes e futuras dela. Conforme afirma Chiavenato (2008, p. 63), “cada organização tem a sua missão própria e específica”. Constituinte da Identidade Corporativa, a missão é única e diferencia a organização de suas concorrentes. Podemos inclusive dizer que uma “definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos?” (CHIAVENATO, 2008, p. 62). A missão, porém, não é algo definido de modo repentino e sem planejamento, pois deve levar em consideração a história e os propósitos da organização. A missão deve fazer sentido para o negócio e para seus membros como um todo, afinal, é a razão da organização estar inserida na sociedade.

A visão, por outro lado, está voltada para o que a organização pretende ser e aonde quer chegar, é “o que proporciona à organização um sentido e uma orientação consistente ao futuro” (DAYCHOUM, 2007, p. 35). A visão é o detalhamento da trajetória que a organização quer seguir para alcançar em um futuro próximo. Para Tavares (2000, p. 175), “a visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã [...]. A visão estabelece o foco na direção rumo ao futuro”.

Os valores, de modo geral, podem ser entendidos como princípios institucionalizados em uma organização, que devem ser seguidos e praticados por seus membros. Para Kunsch (2003, p. 253), ele “expressam as crenças, os atributos

ou as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes das organizações”. No entanto no cenário contemporâneo, nem sempre isto se aplica, na medida em que os valores não são absorvidos do mesmo modo por líderes e demais colaboradores.

A partir do momento que uma organização possui uma Identidade Corporativa fortalecida, com uma missão e uma visão definidas, valores consolidados, um histórico forte, situações desagradáveis e inevitáveis – como uma crise – afetarão em menor grau esta organização. Entretanto, caso os valores intangíveis sejam deixados de lado, ou se o trabalho de Relações Públicas não é realizado como deveria, as chances de a organização ser ainda mais afetada pela crise é maior.

O conceito de imagem corporativa ou organizacional está relacionado com a percepção que os públicos têm da organização em si e/ou de seus produtos ou serviços, é “uma representação da organização em determinado tempo, uma foto de como os públicos vêem a organização, sendo essa uma impressão transitória” (ALMEIDA, 2006). Toda organização possui algumas – ou várias – imagens. Ao contrário da identidade, que por ser a “personalidade” da organização não existe mais de uma, o mais adequado é falar de “imagens” que uma organização possui, já que as percepções raramente são idênticas.

A imagem é o reflexo da identidade organizacional, em outros termos, é a organização sob o olhar de seus públicos. Logo, ao ficar por conta das percepções, a imagem também pode variar, conforme os seus diferentes públicos (DORNELLES, 2007, p. 48).

A maioria das organizações busca, justamente, que suas imagens sejam positivas na mente dos públicos, sendo o mais próximo de sua Identidade Corporativa. A Comunicação institucional, nesse sentido, encarrega-se de fazer com que as imagens que a organização possui sejam não somente reflexos da sua identidade, mas percepções reais para os públicos-alvo.

A construção de uma imagem positiva e de uma identidade corporativa forte passa por uma coerência entre o comportamento institucional e a sua comunicação integrada, por meio de ações convergentes da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa (KUNSCH, 2003, p. 174).

A reputação, por fim, pode ser entendida como o alinhamento da identidade e das imagens corporativas, é “uma representação mais consolidada, mais amadurecida, de uma organização, embora, como a imagem, se constitua numa percepção, numa síntese mental” (BUENO, 2012, p. 24). Ao contrário da imagem, a

reputação não é transitória. Pode até ser alterada na mente dos públicos, mas para isso, exige um trabalho duradouro, no qual o trabalho da comunicação está inteiramente envolvido. Ela constrói-se ao longo do tempo, através de um trabalho ordenado e coeso de todas as áreas da empresa, sendo a área de comunicação uma delas. A reputação, para Almeida (2006, p. 41),

Aborda a consolidação das diversas imagens ao longo dos anos, sendo uma representação coletiva das ações e resultados da organização, através do qual descreve-se *[sic]* a habilidade da organização em gerar valores para os múltiplos *stakeholders*.

A Comunicação institucional contribui de maneira importantíssima na divulgação do valor que a organização possui para os públicos ao seu entorno e por sua credibilidade em geral.

Quando a atividade de Relações Públicas atua nas organizações considerando a dimensão institucional, dá ênfase à sua razão social de ser, ou à sua missão, compreendendo-as como aparelhos que instituem funções sociais para estabelecer formas de assegurar a sua continuidade (DORNELLES, 2007, p. 41-42).

Assim, confirma-se novamente que as Relações Públicas é a atividade chave para atuar na dimensão institucional das organizações, já que garante a continuidade do sistema como um todo e dá bases para garantir a estrutura de toda a organização. Além disso, é o mais indicado por possuir uma formação transdisciplinar, visão estratégica da comunicação, vasta experiência sobre outras áreas e levar em consideração em suas ações o conhecimento adquirido sobre o contexto social, político, histórico, cultural e econômico da organização.

4 AS CRISES ORGANIZACIONAIS

A comunicação institucional, uma das vertentes da Comunicação Integrada, configura-se como indispensável no ambiente de alta competitividade e de transformações políticas, econômicas, sociais e culturais em que as organizações estão inseridas. Todo esse cenário traz novas possibilidades, mais oportunidades e inúmeros desafios para todas elas, independentemente de seu porte ou de sua área de atuação. Consequentemente, o que realizam ou deixam de fazer afeta a

sociedade em diferentes níveis e faz com que tenham que se reestruturar periodicamente.

Inovações tecnológicas, surgimento de novas empresas, mudanças políticas, entre outros fatores, criam um clima muitas vezes considerado incerto para as organizações. Antigamente, “os clientes compravam o que lhes era oferecido, porque não tinham opção. As empresas não estavam preocupadas se o produto iria chegar com um dia, dois ou dez dias depois da compra, porque o que interessava à mesma era o lucro” (CAVALCANTE, 2012, p. 13).

A globalização, que se acentuou após a Segunda Guerra Mundial, fez com que as organizações alterassem o seu comportamento. De acordo com Shinyashiki *et.al* (2007, p. 151), “o que assusta no dia-a-dia das organizações, hoje, é a soma de todos esses fatores em um cenário completamente novo, que dificulta a previsão de eventos futuros”.

Tais “eventos futuros” podem ser de pequeno ou grande porte e possuem uma grande abrangência, por isso as organizações devem estar minimamente preparadas para o maior número de coisas que possa afetá-las. Além disso, podem ser tanto eventos positivos, quanto negativos, o que justifica a necessidade de a organização estar preparada.

Na configuração deste “novo” cenário, de incertezas e de mudanças, uma organização que possua uma identidade sólida e uma reputação coerente diante de seus públicos está certamente mais protegida dos riscos que venha a sofrer. A Comunicação institucional, por meio da atuação do profissional de Relações Públicas, possibilita o máximo preparo – e até mesmo a defesa – dos ativos tangíveis e intangíveis da organização frente a uma ameaça que possui chances de tornar-se uma crise futura.

Uma organização, independentemente da sua área de atuação, seu tamanho ou localização geográfica, poderá sofrer diferentes tipos de crises em sua trajetória. A intensidade de como será afetada depende dos fatores mencionados anteriormente e suas causas variam de acordo com o próprio modo de agir da organização no decorrer do tempo. A comunicação institucional, portanto, não pode ser entendida de maneira limitada e pontual nas crises, afinal, estas são classificadas de diferentes maneiras, conforme será apresentado neste trabalho.

4.1 CRISE DE IDENTIDADE

Toda organização existe por uma razão e possui propósito e costumes inerentes a sua “personalidade”, mesmo que isso não seja definido oficialmente pelo escopo da organização. Sua missão, visão e seus valores dificilmente serão iguais aos de outra organização, ainda que muito parecidos em diversos aspectos. Esse conjunto de atributos, de acordo com Chiavenato (2008, p. 62), é o que compõe a Identidade Organizacional ou Corporativa⁶. Apesar de a importância da consistência da identidade organizacional ser largamente difundida no âmbito dos negócios, muitas organizações não dão o devido valor a ela.

Outras, ainda, possuem uma identidade bem definida, porém ignoram o fato de que ela não pode ser imposta. Ainda, há quem pense que ela é imutável com o passar do tempo. Há uma variedade de conceitos, definições e abordagens sobre identidade organizacional. A identidade simplesmente existe, vinda dos processos e das relações da própria organização, pois “ela flui da empresa para o mercado e para a sociedade, enquanto [...] a imagem e a reputação são exterioridades, ou seja, representam percepções de pessoas, públicos ou da sociedade (ou mercado) como um todo” (BUENO, 2012, p. 22).

Na visão mais aprofundada de outros autores, a identidade organizacional é assumida como “uma combinação de processos cognitivos, esquemas interpretativos, entendimentos compartilhados e valores comuns percebidos pelas pessoas em relação a determinada organização” (FERNANDES *et.al* 2009, p. 689 apud RAVASI; REKON, 2003). Assim, entende-se que sua construção é complexa, não é artificial nem repentina.

Uma crise de identidade⁷ pode surgir em uma organização de diversas maneiras, sendo grande parte delas relacionadas ao fato de a própria organização não reconhecer seu “DNA⁸”, ou seja, tudo aquilo que se propôs a ser e a fazer. Ou, ainda, no momento em que a organização passar por um processo de venda, fusão ou aquisição. A crise de identidade é frequente em pequenas e grandes

⁶ Os autores das áreas de administração e comunicação utilizam as duas nomenclaturas. O termo “organizacional” é utilizado de maneira mais ampla, enquanto o termo “corporativo” é mais usado para designar o ambiente das empresas privadas.

⁷ A literatura envolvendo “crise de identidade organizacional” é escassa e, na maioria dos casos, os autores tratam exclusivamente da “crise de imagem organizacional”, como se os dois conceitos fossem independentes e estivessem desvinculados.

⁸ Neste caso, é feita uma analogia da organização com o código genético humano.

organizações quando o discurso não condiz com a realidade, isto é, a empresa diz fazer algo, mas na realidade age de modo diferente. As práticas não serem condizentes com a realidade é uma das maiores incoerências para uma organização, ainda mais no ambiente competitivo e instável em que a maioria está situada.

Uma crise de identidade organizacional pode desequilibrar a empresa em diferentes dimensões, já que uma organização existe pelo trabalho das pessoas que ali se encontram. A primeira dimensão da identidade organizacional é a “vida particular” de um funcionário no interior da organização (“Quem sou eu?”). A segunda dimensão é entendida de maneira mais coletiva (“Quem somos nós enquanto organização?”). Ambas são afetadas durante uma crise de identidade organizacional. A primeira delas, “vida particular” dos funcionários que integram a organização, é uma das dimensões afetadas em uma crise, já que

No nível dos indivíduos que participam da organização, a identidade organizacional é fruto do seu esquema cognitivo ou da sua percepção dos atributos essenciais e distintivos da organização, da sua situação e do seu posicionamento no contexto em comparação com outras organizações (SILVA; NOGUEIRA, 2001, p. 43).

Um funcionário não se reconhecer como membro da organização em que trabalha ou não se identificar com a missão, a visão e os valores dela configura-se como um grande problema para a identidade organizacional. Este descontentamento poderá ser expresso de diferentes maneiras no dia a dia da organização, como no clima organizacional e no rendimento das áreas, além da falta de motivação desses funcionários.

A manutenção da identidade de uma organização, assim, depende de todos os seus membros, em qualquer nível de hierarquia. Branham (2012, p. 5) ressalta que “a falta de motivação dos funcionários cria a falta de motivação do cliente, e a deserção dos funcionários cria a deserção dos clientes”.

Isso significa que o descontentamento interno pode ser exteriorizado e, assim, atingir de maneira não prevista a organização. Ou seja, o que acontece dentro e fora da organização está intimamente relacionado. Mattar (2011, p. 298), ao falar sobre a administração de varejo, salienta que “a empresa deve estabelecer sistemas que detectem potenciais problemas na estrutura organizacional e no relacionamento com

ou entre seus funcionários”, já que ambos os ambientes estão interligados e não podem ser separados apenas pelo critério geográfico⁹.

A incoerência entre a teoria e a prática é um dos principais motivos para o desencadeamento de uma crise de identidade. De nada adianta a organização possuir “no papel” missão, visão, valores, filosofias e políticas se, na prática, os funcionários não as aplicarem no seu dia a dia. Para Argenti (2011, p. 91), “a visão de uma organização deve se manifestar de forma consistente em todos os seus elementos de identidade, de logomarcas e dos lemas ao comportamento dos seus funcionários”. Além disso, é necessário haver uma coerência nesta relação.

A maioria das organizações busca uma visão inspiradora, isto é, um propósito que seja facilmente identificado e reconhecido pelos funcionários e pelos públicos as quais estão relacionadas.

Um dos elementos mais importantes na identidade corporativa é uma visão que abranja os principais valores, filosofias, padrões e objetivos da empresa. A visão corporativa é um eixo comum com o qual os funcionários e, idealmente, todos os outros públicos devem se relacionar (ARGENTI, 2011, p. 86).

Entretanto, nem sempre a visão, como um dos elementos primordiais para a consistência da identidade organizacional, é assimilada pelo público interno. O mesmo pode acontecer com a missão e os valores da organização que, ao serem meramente figurativos, podem mais prejudicar do que ajudar a organização frente a uma crise.

A identidade organizacional pode ser compreendida como resultante dos esquemas cognitivos ou percepção a respeito dos atributos diferenciadores e essenciais da organização, incluindo o seu posicionamento no contexto (*status*) e as comparações relevantes com outros grupos ou organizações. Eventos externos e situações ambientais que refutem ou coloquem em questão essas características definidoras podem ser percebidos como ameaças à percepção dos membros em relação à identidade da organização da qual façam parte (SILVA; NOGUEIRA, 2001, p. 44 e 45).

A importância da consistência da identidade organizacional se intensifica principalmente nos momentos em que se encontra ameaçada, seja por motivos internos ou externos, mas com chance de ser muito prejudicial à organização.

⁹ O conceito de público em Relações Públicas foi estudado, ao longo do tempo, por diferentes autores, como Andrade, Wey, Penteado, Fortes, Simões, Grunig e França. Ainda que muito reconhecido, o conceito de público de Andrade (1989, p. 78) não pode ser utilizado indiscriminadamente, já que classificar os públicos apenas pelo critério geográfico é limitador.

Nem sempre as pessoas estão conscientes desses atributos definidores da identidade organizacional, que podem permanecer subliminares para elas até que a identidade seja ameaçada ou desafiada (SILVA; NOGUEIRA, 2001, p. 45).

O trabalho do profissional de Relações Públicas, através da comunicação institucional, destaca-se justamente nos momentos de instabilidade e urgência. São vários elementos tangíveis e intangíveis que formam o que denominamos de “identidade organizacional”, e eles estão diretamente vinculados aos públicos estratégicos que compõem a organização. Em uma perspectiva mais crítica e atual, estes públicos podem ser classificados como *stakeholders*, essenciais para a organização. Nesse sentido, a área de comunicação institucional deve trabalhar em sintonia, tanto com a área de Comunicação Interna quanto com a área de Recursos Humanos¹⁰.

4.1.1 A relação entre comunicação institucional e comunicação interna

Na construção dos artefatos que compõem a identidade organizacional, é praticamente impossível a comunicação institucional atuar desvinculada da comunicação interna, uma vez que é a partir do público interno¹¹ e suas relações com a organização que pouco a pouco a identidade é definida. A comunicação interna é fundamental no fortalecimento da identidade de uma organização, uma vez que é responsável por “informar e integrar os diversos segmentos desse público [interno] aos objetivos e interesses organizacionais” (CURVELLO, 2002, p. 17).

Ambas, enquanto vertentes da comunicação organizacional integrada, estão interligadas em diversos sentidos e trabalham com elementos de identificação da empresa, seja “de dentro para dentro” ou “de dentro para fora”. Ainda que a comunicação institucional também esteja relacionada à comunicação externa, é premissa básica que esteja em sintonia com os fatores internos da organização, que podem ser exteriorizados a qualquer momento.

¹⁰ Partindo da premissa que a organização possua as duas áreas de comunicação. Caso seja uma empresa de pequeno porte, cabe ao profissional considerar ambas as subáreas da Comunicação Organizacional Integrada dentro da organização.

¹¹ O conceito de público interno vai além da definição usual de ligação jurídica e/ou geográfica com a organização. Entende-se que ele é constituído pelos empregados (diretos e indiretos), diretores, acionistas, revendedores, fornecedores, prestadores de serviços (FRANÇA, 2008, p. 218).

Tão importante quanto enviar uma mensagem aos investidores e ao mundo dizendo que a empresa está em boas mãos, é também garantir que todas as pessoas dentro de uma organização apóiem sua missão e demonstrem estar comprometidas para alcançar seus objetivos. Manter boas relações com os “públicos internos” – os funcionários – é tão importante quanto o bom relacionamento com os investidores e outros grupos externos (MARCONI, 2009, p. 115).

A comunicação institucional e a comunicação interna devem trabalhar sempre em conjunto. Se esta sintonia for levada em consideração em um plano contingencial – anterior a uma crise – as chances de sucesso da organização diante de uma situação de riscos é muito maior. Caso contrário, a organização pode não ter tempo hábil de definir a estrutura do trabalho das áreas e, por exigir uma resposta rápida, a crise poderá se alastrar mais rapidamente. Além disso, a sinergia entre a comunicação institucional e a comunicação interna atua no reconhecimento dos colaboradores como membros da organização, promovendo a boa vontade e a compreensão mútuas.

Funcionários sendo informados pela mídia sobre algo que afeta a organização pode ser algo semelhante a um membro da família que sabe de um problema pessoal por alguém de fora. Uma organização deve assumir as dores de garantir que um plano de informação dos funcionários seja criado por profissionais de comunicação interna antecipadamente e incluído no plano geral para a crise (ARGENTI, 2011, p. 262).

Neste “plano de informação” dos funcionários, a transparência e a realidade dos fatos deve estar presente, a fim de evitar que o lado negativo da comunicação informal se sobressaia. “A comunicação interna eficaz eleva o moral dos funcionários e amortece os boatos que se espalham em cada crise grave” (LUECKE, 2010, p. 61).

Entre as ações e os veículos de comunicação a serem utilizados internamente, é importante que sejam considerados no desenvolvimento do plano estratégico da organização, preferencialmente antes de uma crise. Almansa (2010, p. 87-99) elenca uma série de veículos que podem ser utilizados internamente. Na perspectiva deste trabalho, em uma crise, destaca-se a importância da comunicação direta e pessoal, como reuniões, bate-papos e encontros específicos. Neste contato, é claro, a organização deve segmentar o público interno de acordo com sua estratégia, seja por área de atuação, nível de importância ou outro fator

preestabelecido. Também pode contar com veículos internos como Intranet¹², Jornal Mural¹³, revistas internas ou boletins e informativos internos.

É necessário que haja uma comunicação interna formal em diferentes tipos: ascendente, descendente, lateral e transversal, a fim de evitar ruídos e boatos. Além disso, a área de comunicação – institucional e interna – deve trabalhar em parceria com o setor de Recursos Humanos, uma vez que ambas as áreas são responsáveis – direta e indiretamente – pela gestão de pessoas na organização e pela construção da identidade institucional. Mauad (2004, p. 54) confirma que “é preciso, portanto, que o processo de comunicação seja integrado e envolva todos os departamentos que estejam voltados para a comunicação interna”.

Ao trabalhar em parceria com as demais áreas da organização, os esforços de Comunicação institucional e de Comunicação Interna serão muito mais eficazes em um contexto de crise de identidade organizacional. Da mesma maneira, Kunsch (1997, p. 123) afirma que a

[...] comunicação interna não pode ser algo isolado do composto da comunicação integrada e do conjunto das demais atividades da organização. Sua eficácia dependerá de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e de recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos.

O trabalho integrado e sinérgico no interior da área de comunicação – e também dela com outras áreas – será responsável pela coerência dos processos, assim como pela consolidação da identidade organizacional (decorrendo dela a formação da imagem e uma das bases da reputação da organização). Esta relação fica mais explícita quando o público interno é reconhecido pela alta administração da organização como *stakeholder* na manutenção da imagem organizacional. Villafañe elenca seis pontos positivos da comunicação interna para a organização. Entre eles, destacam-se dois principais na perspectiva deste trabalho:

Envolver a organização no desenvolvimento de sua visão estratégica, fazendo com que os empregados se identifiquem com os objetivos da entidade, potencializando o sentido de pertença a essa organização, compartilhando valores culturais; projetar uma imagem positiva pelos

¹² Instrumento ou suporte tecnológico utilizado no ambiente corporativo em forma de portal comunicativo, pelo qual é possível o compartilhamento e o intercâmbio de informações de maneira rápida e simples para e entre os funcionários (ALMANSA, 2010, p. 98 e 99).

¹³ A denominação varia entre os autores da área. Jornal Mural, Quadro Mural ou outra nomenclatura são utilizados, aqui, como sinônimos.

públicos internos para o seu entorno em suas margens de influência (ALMANSA, 2010, p. 82 apud VILLAFANE, 1999, p. 303-304).

A área de comunicação integrada – administrativa, institucional, interna e mercadológica –, assim como as demais áreas da organização, sobretudo Recursos Humanos e Diretoria, devem trabalhar em conjunto para o envolvimento dos funcionários com o dia a dia da organização, já que na formação das várias imagens da organização, o público interno possui grande responsabilidade, sendo um dos principais públicos estratégicos.

4.2 CRISE DE IMAGEM

Crise de imagem é, entre os termos da literatura de crises, o mais recorrente e usado, na maioria das vezes, de maneira indiscriminada. A crise de imagem organizacional pode ser definida como um conjunto de eventos – reais ou imaginados – que atinge a organização de maneira não prevista. Por possuir laços com diversos públicos, esses também serão afetados pela crise de imagem que afetou a organização.

Lembrando que a imagem organizacional é o conjunto de percepções que um determinado público possui sobre uma organização. De modo mais detalhado, chama-se “imagem” para um conjunto de “imagens” existentes e percebidas pelos públicos, já que são consideradas diversas questões subjetivas na atuação de uma organização.

A imagem corporativa é a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou um grupo a partir de percepções e experiências concretas (os chamados “momentos de verdade”), informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia. Ela se constitui numa síntese integradora, que acumula aspectos cognitivos, afetivos e valorativos, e expressa a “leitura”, ainda que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada, da identidade corporativa de uma organização (BUENO, 2012, p. 22).

É importante ressaltar que a imagem organizacional refere-se à imagem que um determinado público – ou parcela dele – tem sobre a organização como um todo. Nela são consideradas as percepções gerais sobre tudo o que a organização fez ou faz, incluindo o modo como os produtos ou serviços oferecidos por ela são

compreendidos. No entanto, a imagem organizacional diferencia-se da imagem da marca. (PINHO, 2008, p. 137).

A imagem da marca é trabalhada principalmente pela área de *marketing*, por meio de esforços conjuntos para atingir o consumidor, conforme explica Torquato (2010, p. 111). Elementos como logotipo (designação verbal), logomarca (designação verbal-icônica) e embalagem (veículo que envolve determinado produto, com configuração gráfico-visual). são os que possuem maior destaque nesta concepção. A força das marcas é essencial no ambiente de negócios competitivo atualmente, mas é preciso lembrar que a

[...] marca não se sustenta sozinha, por maiores que sejam os investimentos publicitários; ela precisa estar amparada por posturas empresariais cotidianas que a potencializem, cuidando para que situações internas ou externas não comprometam seu vigor (LUCAS, 2004, p. 23).

Nesta perspectiva, entende-se a importância da identidade visual e do potencial “poder” trazido pelas marcas. Entretanto, se estiverem isolados e distantes dos elementos institucionais que a organização possui, pouco valor terão ao se deparar com uma crise, por exemplo. Afinal, “por trás das marcas que ganham relevância na mente dos consumidores, a credibilidade da empresa que as administra pode funcionar como alavanca dos negócios ou como calcanhar-de-aquiles” (LUCAS, 2004, p. 24).

Em uma situação de risco iminente, uma organização melhor preparada será aquela que possuir uma imagem favorável na mente dos públicos. Esta imagem será tão melhor se houver coerência entre a imagem institucional e a imagem de marca, além de ser um reflexo fiel da sua própria identidade. “A construção de uma imagem institucional favorável passa a ser um fator crucial para diferenciar a empresa no competitivo mercado” (FERNANDES, 2013, p. 333).

Uma crise de imagem pode surgir inicialmente como uma crise de imagem da marca e, em seguida, transformar-se em uma crise de imagem corporativa. O inverso, entretanto, também é válido. Tudo vai depender da maneira como a organização irá agir durante a crise pela qual está passando. Muitas vezes as organizações têm uma preocupação com a imagem restrita aos seus clientes diretos. Porém, conforme Marconi (2009, p. 91), “preocupar-se com uma imagem é preocupar-se com a maneira como o público percebe determinado tema, seja ele uma empresa, uma organização, um indivíduo” (MARCONI, 2009, p. 91).

De maneira geral, a crise de imagem surge a partir da divulgação de uma notícia, uma matéria ou uma reportagem em que a organização é citada de forma negativa (DURANTE, 2011, p. 68). Essa divulgação, geralmente jornalística e através dos meios de comunicação mais usuais, pode ou não ser verídica. A partir do momento em que a organização apareceu na mídia de alguma maneira não favorável, ela está sujeita a enfrentar uma crise de imagem, que poderá ser ainda mais prejudicial à “saúde” da companhia caso uma atuação rápida e certa não seja feita.

A crise de imagem não significa necessariamente a deflagração de uma crise organizacional. A crise de imagem pode surgir inicialmente e acabar ali mesmo. No entanto, raramente isto acontece, pois quando a crise de imagem é deflagrada, é porque houve uma apuração jornalística do caso. A atuação da área de comunicação – e, nesse sentido, do profissional de Relações Públicas – será um dos principais passos para o trabalho de contenção e resolução da crise de imagem e da crise organizacional como um todo, caso venha a surgir.

Para Gamboa (2005, p. 61), o “futuro dessa imagem está diretamente atrelado ao modo de a empresa lidar com suas informações hoje”, ou seja, o material de construção da imagem institucional é a informação. Assim, entende-se que sua natureza é dinâmica, podendo ser ora positiva, ora negativa. Apesar da dependência da imagem organizacional com o que a mídia deixa – ou não – de divulgar, ela não depende somente disso.

A imagem de uma organização não depende apenas das comunicações e comportamentos produzidos pela empresa e emanados dela: ela é também afetada por outras influências, em que exercem papel importante as percepções que têm outros públicos dependentes e influenciados pela empresa e os elementos a sua volta (LAS CASAS, 2011, p. 122).

O trabalho do profissional de Relações Públicas, por meio da comunicação institucional, deve ser intenso, na medida em que a maior parte da opinião pública – e dos *stakeholders*¹⁴ de uma organização – é atingida pela comunicação de massa. Além disso, situações de crise de imagem podem comprometer rapidamente os ativos tangíveis e ter graves consequências para a trajetória da organização. A Comunicação institucional atrelada à gestão de crises

¹⁴ Na literatura das áreas de administração e comunicação pode ser entendido como públicos estratégicos de uma organização e que apresentam risco para ela se a relação seja rompida.

deve estar preparada para atuar nas diversas frentes de comunicação, tanto massivas quanto segmentadas e dirigidas, a fim de evitar que se torne uma crise de reputação e desencadeie consequências ainda piores para a história da organização.

Na era digital, o risco de uma crise de imagem afetar uma organização torna-se ainda mais evidente. Com o advento da Internet e, principalmente das mídias sociais, a relação entre consumidores e empresas ficou ainda mais próxima. “Mais tecnologia significa, na prática, um ambiente de vigilância muito maior – e uma possibilidade maior ainda de captar e difundir transgressões de todo tipo” (ROSA, 2007, p. 20). Os consumidores possuem mais ferramentas e oportunidades para expor seus pontos de vista em relação a uma organização.

Hoje em dia, por causa das mudanças na tecnologia e da mídia, qualquer crise corporativa tem cobertura em questão de horas das mídias nacional e internacional e *Webcast* pela Internet – com uma forte pressão da crescente população de “bloggers” on-line que cada vez mais documentam e criticam as empresas (ARGENTI, 2011, p. 258).

Conseqüentemente, a imagem da organização é afetada pelo o que é divulgado, seja em plataformas específicas para as relações de consumo – como o Reclame Aqui¹⁵ – ou por meio das redes sociais digitais, como *Facebook* e *Twitter*. Pode-se dizer que as tecnologias digitais de informação e comunicação não somente modificaram o ambiente no qual as crises acontecem, mas intensificaram sua exposição e divulgação.

Desse modo, evidencia-se o papel da Comunicação institucional antes, durante e após uma crise de imagem, o trabalho atento do profissional de Relações Públicas em todos os aspectos envolvendo riscos a fim de preservar não somente a imagem institucional, mas em especial a reputação da organização.

4.3 CRISE DE REPUTAÇÃO

A crise de reputação vai muito além de uma crise de imagem pontual ou uma simples “crise de credibilidade”. A crise de reputação é entendida, neste

¹⁵ Plataforma online de reclamações de consumidores contra empresas em relação a seus produtos e serviços. Ver mais explicações sobre a ferramenta na página de apresentação do *website*: http://www.reclameaqui.com.br/como_funciona/ajuda/?id=1

trabalho, como o estágio mais crítico de uma crise, já que, para acontecer, a organização passou por uma ou mais crises de identidade e/ou imagem.

Ao ser entendida como o alinhamento entre a identidade e o conjunto de imagens na mente dos públicos, a reputação é um dos ativos intangíveis mais importantes de uma organização, no sentido em que o sucesso ou o fracasso da empresa está intrinsecamente ligado ao reconhecimento da sua reputação diante do público. Srour (2008, p. 243) resgata o conceito de reputação ao dizer que se refere à “percepção que eles [os públicos de interesse] desenvolvem ao longo do tempo”, sendo assim, um bem construído no imaginário das pessoas.

A reputação cria valor para os *stakeholders*, valoriza o capital intelectual, estimula a produção, entre outros. Srour (2008, p. 244), Machado (2011, p. 40), e Bueno (2012, p. 24) destacam o a criação de valor e a vantagem competitiva trazida pela reputação frente aos concorrentes. Robert Srour, em seu livro “Ética Empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios” (2008) elenca algumas destas vantagens, destacando-se, na perspectiva deste trabalho, a maior proteção frente a uma crise organizacional.

Constitui uma vantagem competitiva; cria um escudo contra as crises, graças ao apoio que muitos stakeholders se dispõem a oferecer à empresa em dificuldade; representa um patrimônio moral, um crédito público de estima, respeito e confiança; aumenta o valor de mercado da empresa e facilita o acesso ao mercado de capitais; [...]; capta e conserva talentos; facilita o relacionamento com fornecedores, investidores, concorrentes, prestadores de serviços, comunidades locais e autoridades (SROUR, 2008, p. 244-245).

Uma organização que tenha sólidas relações com seus públicos estratégicos. adote padrões de qualidade, possua “inteligência ética”, seja socialmente responsável e siga os preceitos da comunicação institucional, incluindo um plano de comunicação contingencial, por exemplo, terá maiores chances de ter uma reputação positiva. Desse modo, estará mais preparada para enfrentar situações de risco e terá menos chances de cair no descrédito com a opinião pública.

Uma reputação bem estabelecida [...] converte-se em valor e compromisso – entre funcionários, consumidores e público em geral –, e essas qualidades são ativos insubstituíveis em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo em escala global (ARGENTI, 2011, p. 103).

É preciso deixar claro que, semelhante ao conceito de imagem – que pode ser positivo ou negativo – o mesmo acontece com a reputação, classificada, de modo geral, da mesma maneira. Ao se deparar com uma crise de reputação, uma organização que possua uma reputação positiva, possui muito mais chances de voltar a gerar confiança com o público e a sair sem grandes prejuízos desta situação de ameaça.

4.4 CRISE ORGANIZACIONAL NOS NEGÓCIOS

Costuma-se, no linguajar cotidiano, utilizar o termo “crise” indistintamente, com pouco julgamento e sem cogitar se é a palavra mais adequada para o contexto em que está inserida.

Crise é um termo relativo, que sugere uma variedade de problemas individuais ou corporativos, desde uma fusão malsucedida ou grandes dificuldades financeiras em razão de *recall* de produtos, conduta ilegal de executivos, processos legais amplamente divulgados, até o preço das ações em queda livre (MARCONI, 2009, p. 193).

Crise é utilizada para representar um problema, como um acontecimento não esperado, ou para representar situações inabituais. Mais do que isso, uma crise é uma situação de emergência e que põe “algo” em risco.

Quando se fala sobre crises organizacionais, os principais exemplos envolvem desastres naturais, poluição ambiental, erros médicos, problemas em produtos alimentícios, falhas acidentais, ameaças econômico-financeiras, entre tantos outros exemplos envolvendo o desrespeito ao consumidor (VILLAFANE, 1999; LUCAS, 2004; ARGENTI, 2011). Todas estas situações são, sem dúvida, exemplos adequados ao que chamamos de crise organizacional. No entanto, elas são muito mais complexas do que isso, pois crises “são situações emergenciais, não previstas, que geram pânico e contaminam rapidamente, podendo abalar a credibilidade da organização” (CORRÊA, 2012, p. 19).

A crise organizacional, como o próprio nome já diz, é um evento imprevisível – positivo ou negativo – que afeta uma organização, seja ela pública ou privada, de pequeno ou grande porte. Reunindo as principais características, Shinyashiki *et.al* (2007, p. 152) elenca alguns aspectos comuns:

A crise é um evento que provoca riscos para a organização; a crise é um evento com alguma gravidade, que pode ameaçar a sobrevivência da organização; a crise quase sempre surpreende a maioria dos membros da organização; a crise demanda uma resposta rápida, devido à sua possibilidade de ampliar perdas.

Nota-se, portanto, o caráter altamente prejudicial que uma crise mal administrada pode trazer à organização, se esta não souber como gerenciar tal tipo de situação. E a melhor forma de evitar erros durante esse gerenciamento é tendo um planejamento prévio de como agir principalmente no que se refere à comunicação.

Uma crise não necessariamente gera o fim de uma empresa. Uma crise muitas vezes é inevitável e gerenciá-la é a melhor maneira de lidar com ela e isso se dá através de um bom relacionamento com a mídia agindo de forma transparente, segura ética. Administrar a versão da mídia é uma forma para preservar a imagem da empresa (FORNI, 2002, p. 387).

São inúmeros os exemplos de crises organizacionais. Por cada organização ser única, cada crise também será, ainda que possua muitas características semelhantes. Alguns elementos e algumas características comuns estão presentes em uma crise organizacional. O “elemento surpresa” é o primeiro. Isso significa que as crises não estão programadas para acontecer, sendo, assim, repentinas. O segundo elemento é o ritmo acelerado. Esta velocidade dos acontecimentos não significa, no entanto, que a crise irá acabar logo, repentinamente, do mesmo modo que começou. A rapidez dos eventos refere-se à proporção como podem danificar e prejudicar a organização e cabe a ela gerenciar tal situação. “O fator que dificulta a situação para os executivos é que o elemento surpresa leva a uma perda de controle. É difícil pensar estrategicamente quando se está dominado por eventos externos inesperados” (ARGENTI, 2011, p. 260). O terceiro elemento é a ameaça à vida da organização, já que esta pode ruir caso ações rápidas coerentes e planejadas não sejam postas em prática.

Esse é um dos motivos pelos quais a Comunicação institucional deve ser trabalhada de maneira contínua e prévia na organização, a fim de estabelecer uma rede de confiança com seus públicos estratégicos e a fortalecer a Identidade Organizacional. Além do esforço na dimensão institucional, deve haver um planejamento contingencial pensado estrategicamente.

As crises podem ser entendidas a partir de algumas classificações simples e de tipos específicos: a partir de um erro humano (negligência ou descuido); por um desastre natural; ou em uma situação em que a organização é vítima, por exemplo, de sabotagem ou roubo de informações (ARGENTI, 2011, p. 258-259). São inúmeros os tipos de situações que podem acontecer, e é importante lembrar que “nem sempre a empresa que passa por essa condição é culpada pelo problema” (VIVEIROS, 2007, p. 53), mas de qualquer modo a organização deve estar preparada para enfrentar tais situações.

Alguns autores da área classificam-nas a partir de sua origem – endógena ou exógena –, mas esta classificação não será utilizada neste trabalho, uma vez que envolve a própria noção de públicos. Como já comentado, classificar apenas geograficamente públicos e estratégias não atende completamente o proposto pelas Relações Públicas.

Neste trabalho, o conceito de crise organizacional será entendido a partir do trinômio identidade, imagem e reputação, porque além de ser mais didático, pode-se ver a situação de modo mais claro. Ainda que grande parte da literatura da área considere de maneira ampla e genérica uma crise organizacional, entendemos aqui, sob a perspectiva das Relações Públicas, que existem diferentes tipos de crises: de identidade, de imagem e de reputação.

O uso da comunicação, entendida em toda sua complexidade, assume uma enorme importância no gerenciamento de crises, independente da área afetada da organização.

As atividades de comunicação ocupam lugar de destaque em todas as etapas dos processos de administração de crises ou de gerenciamento de riscos. Sua importância tem início na ponta do processo, quando é utilizada como ferramenta de conscientização e de divulgação das ações de levantamento de informações para a análise do risco. Ocupa a mesma posição nas ações de implantação dos programas e nas ações de emergência, quando uma situação de risco se materializa, bem como na fase final do processo, que é a revisão e a atualização dos programas (MELO, 2007, p. 121-122).

Desde que as organizações privadas se adequaram à lógica do capitalismo, as crises estiveram presentes. Para a comunicação social, as crises não são consideradas um “elemento novo” (VIVEIROS, 2007, p. 52). Conforme apresentado no primeiro capítulo, a história não só das Relações Públicas, mas da Comunicação Social, começou a se desenvolver de maneira mais intensa a partir da

década de 1960 no Brasil. “O gerenciamento de crises – independentemente do nome que receba a cada momento – sempre foi um dos itens do trabalho relativo à comunicação social” (VIVEIROS, 2007, p. 53). A área de comunicação institucional, por meio da atuação do profissional de Relações Públicas, destaca-se nesse sentido.

O gerenciamento ou gestão de crise é definido como o modo que a organização irá se portar diante de uma situação de risco não esperado. Conforme aponta Shinyashiki *et.al* (2007, p. 155-158), é um conjunto de ações realizado com o intuito de evitar, prevenir e resolver as situações de risco, sempre em um processo de constante aprendizado.

Embora esta seja a principal tarefa do profissional de comunicação diante de uma crise, pensar no gerenciamento de crise apenas na ótica pontual e instantânea é limitador, pois “muitas vezes, gerenciar uma crise não significa apenas elaborar ações no relacionamento com a mídia, mas também trabalhar no sentido de mudar o comportamento da empresa que tenha causado essa situação” (VIVEIROS, 2007, p. 54). Tal comportamento refere-se ao modo como a organização irá se comportar futuramente.

Independente do seu tamanho e das dificuldades que possam surgir, a organização deve estar disposta a mudar desde simples hábitos até políticas e ações rotineiras. É importante ressaltar que o gerenciamento de crises não possui como objetivo apenas evitar uma crise, mas também preparar da melhor maneira possível a empresa para confrontar tal evento futuro.

Exercer uma atividade preventiva não quer dizer que as crises vão deixar de acontecer, mas poder diagnosticar quais obstáculos e riscos poderão ocorrer e estabelecer algumas formas mais adequadas como soluções a serem tomadas pode ser mais seguro (LIMA; LAZZARINI, 2013, p. 8).

Além disso, não se pode confundir o gerenciamento da comunicação durante uma crise organizacional e o gerenciamento da crise em si. A comunicação, nesse contexto, depende das ações concretas e efetivas que forem empregadas para a sua solução. De nada adiantaria uma comunicação eficiente sem que o problema real, do qual a crise se originou, fosse solucionado, já que “definir os objetivos de comunicação para as crises potenciais é diferente de resolver como lidar com a crise em si” (ARGENTI, 2011, p. 279). A equipe de comunicação – junto com demais

áreas responsáveis da organização – deve ser hábil para gerenciar todos os aspectos da crise, estando incluída aí a própria comunicação.

É bom deixar claro que a comunicação não administra a crise. As crises devem ser gerenciadas pelos executivos da empresa ou por alguém designado pelo CEO da organização. Mas a comunicação se tornou num dos mais importantes pilares no gerenciamento de crise. Sem comunicação efetiva, transparente, tempestiva, fica muito difícil controlar a crise (FORNI, 2003, p. 390).

É primordial que toda organização esteja preparada para uma situação de risco, como uma crise, já que inevitavelmente, uma hora ou outra, elas irão acontecer. Segundo Marconi (2009, p. 199-202), o gerenciamento de crises possui três fases: antes, durante e depois. Será sobre a primeira fase, que antecede e possui a capacidade de influenciar as seguintes, que este trabalho será aprofundado, afinal o “modo como a empresa ou organização lida com a crise – de preferência com objetividade, honestidade e integridade – determinará também o modo como a empresa será vista depois da crise (MARCONI, 2009, p. 202).

4.5 A IMPORTÂNCIA DO PLANO CONTINGENCIAL

Assim como em grande parte da literatura da área, defende-se neste trabalho que a atividade de Relações Públicas não deve estar presente somente na eclosão da crise com a função de “apagar incêndios”. A pró-atividade e a antecedência na atuação são indispensáveis para a melhor preparação da organização frente aos eventos futuros.

Normalmente, a área de relações públicas é chamada para ‘consertar o problema’ ou ‘apagar o incêndio’, quando deveria fazer parte da gestão desenvolver um planejamento pró-ativo, para contornar maiores problemas e minimizar danos incontroláveis (KUNSCH, 2003, p. 115)

Para preparar a organização frente a tais situações, há o plano contingencial (ou plano de contingência), entendido dentro dos pressupostos do gerenciamento de crises. O plano contingencial, especificamente, diz respeito ao planejamento antecipado das ações futuras a serem colocadas em prática durante uma crise. O Plano de Gerenciamento de Crises, identificado com a sigla “PGC”, é “um trabalho preventivo, uma vez que não se evita uma crise, visando sair dela o mais rápido possível com o mínimo possível de arranhões na sua imagem e, ainda, com um bom

aprendizado" (LIMA; LAZZARINI, 2013, p. 8 apud MELO, 2004, p. 15). Destaca-se, desse modo, o caráter preventivo do gerenciamento de crises.

Hoje, como a gestão de riscos assumiu grande importância nos setores empresariais e governamentais, os gerentes de projeto passaram a reconhecer o gerenciamento proativo como agregado de valor. Dessa forma, agora eles preparam planos de contingência para garantir que, caso ocorra uma crise, ações e passos específicos já estejam estabelecidos e possam ser executados a fim de remediar a situação (KERZNER, 2011, p. 101).

Entre as vantagens do plano contingencial estão, principalmente, as maiores chances de a organização não perder ativos tangíveis e intangíveis. O motivo central, geralmente evidenciado pelas organizações, é a economia com custos posteriores¹⁶, que não poderiam ser feitos sem o planejamento contingencial. Os danos à identidade organizacional, entretanto, já seriam uma razão suficiente para toda e qualquer organização dar a devida importância ao planejamento prévio frente a crises potenciais, já que a identidade é “de longe, o maior patrimônio de uma empresa” (LUCAS, 2004, p. 24).

Esta preparação prévia, no entanto, não significa que a organização estará em uma “camisa de força” futura, sem poder alterar estratégias e procedimentos. O “gerenciamento de crises não é uma *fórmula* de agir, mas uma *forma* de pensar” (ROSA, 2007, p. 71). Existem, sim, linhas gerais de atuação, mas que não são aplicáveis indistintamente a qualquer organização. Cada organização possui missão, visão e valores próprios, e todas as suas características e peculiaridades devem ser consideradas na elaboração do plano de contingência. A flexibilidade e a adaptação não são apenas possíveis, como essenciais neste contexto, uma vez que o ambiente social, econômico e cultural está permeado de instabilidades e constantes mudanças.

O plano contingencial poderá identificar as áreas frágeis, prever ações e respostas necessárias, estabelecer alertas necessários e dar tempo à organização diante do evento que a provocou.

A análise de risco permite aos executivos economizar somas significativas, estimulando o investimento prévio em ações que exorcizem, por um bom

¹⁶ Segundo pesquisa da AON Consultoria de Serviços de Risco, é consenso entre os profissionais de gestão de risco que investir em prevenção representa aproximadamente 20% dos gastos que seriam despendidos se as medidas preventivas não fossem adotadas. Fonte: Gazeta Mercantil, p. B-4, 27/05/2003.

tempo, as catástrofes corporativas. Em termos práticos, isso significa a adoção de ferramentas preditivas de gestão para que o negócio não seja atingido por episódios que o inviabilizem (LUCAS, 2004, p. 33).

A maioria das organizações, de alguma maneira, pratica alguma forma de ações contingenciais e análises de possíveis riscos (LUECKE, 2010, p. 55). No entanto, são feitas em nível de informalidade e naturalidade. O planejamento de contingência pretende elencar o máximo de questões e riscos possíveis, a fim de dar um melhor direcionamento futuro. Pois “o planejamento pré-crise dá às pessoas o tempo que precisam para considerar todas as alternativas, pensar em tudo completamente, discutir os méritos de diferentes reações e até testar sua preparação para agir” (LUECKE, 2010, p. 56).

Do ponto de vista da administração, o gerenciamento antecipado de crises encaixa-se no conceito de “gerenciamento proativo”, ou seja, previamente pensado, planejado e estruturado. Em contraposição ao “gerenciamento reativo”, percebe-se que está ligado aos valores eficazes da organização, à educação continuada, à liderança multidirecional, ao pensamento estratégico e ao processo de melhorias contínuas (KERZNER, 2011, p. 100-108).

O desenvolvimento de um plano de contingência eficaz leva em consideração ao menos cinco etapas¹⁷ (LUECKE, 2010, p. 56). A primeira refere-se à organização de uma equipe multidisciplinar, uma vez que um time com vários conhecimentos, experiências e habilidades irá enriquecer o planejamento prévio. Cada membro teria, assim, uma função previamente definida (MELO, 2007, p. 122). Alguns autores da área de comunicação defendem que o profissional de Relações Públicas deve estar à frente dessa equipe, liderando-a. Este seria o “comitê de gerenciamento de crises”, responsável principal por tudo que se relacione a ela.

A segunda etapa é a avaliação da extensão dos possíveis problemas que possam afetar a organização. Nela, deve haver um *brainstorming*¹⁸ e nenhuma ideia deve ser barrada. A fim de dar um maior distanciamento e uma maior visão sobre a situação, são recomendados tantos encontros quanto forem necessários para listar as questões mais importantes. Assim que os riscos forem identificados, eles deverão ser quantificados, descritos e hierarquizados conforme grau de urgência para que a

¹⁷ Esta divisão varia entre os autores consultados. Para este trabalho, foi considerada a divisão feita por Richard Luecke, na obra “Gerenciando a crise: dominando a arte de prevenir desastres”.

¹⁸ Do inglês, “tempestade cerebral”. É uma atividade desenvolvida para explorar a criatividade e o desenvolvimento de novas idéias.

próxima fase possa ser iniciada. Nesta etapa, deve ser questionado quem são as pessoas, organizações, grupos e instituições que podem afetar e também ser afetados pela administração de crises.

A terceira fase refere-se ao desenvolvimento do plano de contingência. Enquanto nas duas primeiras etapas destaca-se a reunião do máximo de informações sobre cada risco potencial, nesta fase é realizado um plano prévio para cada uma delas, já que a "meta deve ser desenvolver e preparar-se para cada conjunto de ações que neutralizem e contemplem cada aspecto significativo em potencial" (LUECKE, 2010, p. 59). Obviamente, é inviável – para não se dizer impossível – elencar todos os tipos possíveis de crises que possam afetar a organização, mas é uma maneira de tentar evitar o máximo de situações de risco futuras.

Planejar uma resposta para uma situação que não aconteceu, além de ser um processo difícil e demorado, não possui garantias práticas de sucesso. A quarta fase diz respeito justamente ao teste de cada condição simulada, que permite descobrir potencialidades (pontos fortes), fraquezas (pontos fracos), oportunidades e ameaças, no modelo de análise SWOT¹⁹.

Todas as fases descritas necessitam de atualização constante, pois as situações mudam, assim como o ambiente ao redor das organizações. A quinta fase refere-se especificamente a este aspecto. Os planos devem ser adaptados conforme a necessidade, variando a periodicidade necessária de acordo com a organização. Ao trabalhar nas cinco fases descritas e no gerenciamento de crises em geral, o trabalho do profissional de Relações Públicas deve estar inserido na estratégia global da organização.

O planejamento de relações públicas deve estar aliado ao planejamento estratégico, corroborando a missão, os valores, os objetivos, as metas e as políticas organizacionais traçadas. Não pode ser algo isolado, fora do conjunto das diretrizes e ações delineadas por todos os setores (KUNSCH, 2009, p. 201).

Nesse sentido, as Relações Públicas, seja como profissão, atividade ou área de atuação, adquire papel primordial no gerenciamento de crises, por lidar com as organizações e seus públicos. De acordo com Kunsch (2003, p. 89), o objeto das

¹⁹ Margarida Kunsch em sua obra "Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada" fala sobre a Análise SWOT e cita importantes autores da área de administração especializados no tema.

Relações Públicas são justamente as organizações e os públicos, que se relacionam dialeticamente. Na definição da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), “Relações Públicas é a atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja, direta ou indiretamente, ligada”.

Confirma-se novamente o conceito de que a atuação das Relações Públicas nas organizações modernas – sejam públicas ou privadas – é indispensável na atualidade. Através de suas técnicas e estratégias, a atividade tem como objetivo a compreensão entre os diversos públicos e a organizações. Vale a pena lembrar que o conceito de “públicos” é complexo e um mapeamento desses públicos é obrigatório para a prática de qualquer ação.

Em uma crise, a atuação do profissional é ainda mais evidente, na medida em que deverá analisar todo o contexto para começar a agir, já que ao estar vulnerável, qualquer falha pode prejudicar ainda mais a organização, assim a “função de um profissional de Relações Públicas, diante de um cenário tão desfavorável, com possibilidades de graves consequências conceituais, é defender, proteger e, muitas vezes, reconstruir a reputação de uma organização” (FORTES, 2003, p. 192 apud BIRCH, 1993).

O gerenciamento de crises pode ser considerado uma função política das Relações Públicas, porque implica em negociações, estratégias de comunicação com diversos públicos e ações concretas para solucioná-la.

Como função política, as relações públicas lidam basicamente com as relações de poder dentro das organizações e com a administração de controvérsias, confrontações, crises e conflitos sociais que acontecem no ambiente do qual fazem parte (KUNSCH, 2003, p. 109).

No exercício de sua função política, as Relações Públicas são responsáveis pelo gerenciamento dos problemas, principalmente através das estratégias de comunicação, adequando-as a cada contexto específico. Independente se os problemas forem ações intencionais, provocadas, ou de origem interna ou externa, as Relações Públicas têm na sua essência a resolução de conflitos.

Importante salientar que o trabalho das Relações Públicas não é pontual ou momentâneo, isto é, sua atuação – por meio das funções administrativa, estratégica, mediadora e política – deve ser contínua. Quanto mais forte e consistente for a reputação da organização diante dos públicos com os quais se relaciona, menos ela

será afetada por uma crise, já que a reputação é construída a longo prazo, com um alinhamento sólido entre a identidade e a imagem da organização.

Uma comunicação institucional fortalecida pretende, justamente, proteger a organização do máximo de situações fora do previsto, ao procurar fortalecer a identidade organizacional. Os objetivos das Relações Públicas, de modo geral,

[...] consistem em conquistar e manter a credibilidade e a aceitação da companhia junto a seus principais públicos-alvo, de maneira a assegurar à empresa a criação e a projeção de uma imagem institucional positiva, bem como a auxiliá-la a alcançar suas metas de mercado (PINHO, 2008, p. 41 apud NOGUEIRA, 1985, p. 45).

No entanto, o profissional de Relações Públicas não pode (e não deve) conseguir uma imagem institucional positiva a qualquer custo. Esta deve ser um reflexo da identidade da organização, e não meramente uma imagem figurada. As Relações Públicas devem seguir a ética profissional na sua atuação.

Por possuir o papel de analisar cenários e identificar ameaças que envolvam e afetem a organização, a imprescindibilidade do profissional de Relações Públicas é ainda mais evidente.

Para as relações públicas, exercer a função estratégica significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do empreendimento, isto é, sua missão, quais são seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro (KUNSCH, 2009, p. 201).

Ao atuar estrategicamente, as Relações Públicas, por meio da comunicação institucional, irão abrir canais de comunicação e fortalecer a relação entre a organização e seus públicos. A confiança mútua e a credibilidade virão com a qualidade e a efetividade desse relacionamento, assim como com o trabalho com a dimensão institucional dessa organização.

5 ANÁLISE DE CASOS

O estudo de caso é um método de abordagem de investigação que, através de métodos qualitativos, recolhe dados e informações sobre determinado caso ou evento. De acordo com Gil (2010, p. 118), “o estudo de caso único refere-se a um indivíduo, um grupo, uma organização, um fenômeno etc.” e contribui para

entendermos de maneira mais concreta tais fenômenos individuais. Além disso, não pode ser definido como o relato ou análise de um caso, uma pesquisa qualitativa, um estudo exploratório ou uma estratégia de ensino.

Estudo de caso – pelo menos da forma como é concebido no âmbito da Metodologia de Pesquisa Científica – constitui uma das muitas modalidades de delineamento (*design*, em inglês). Trata-se, pois, de um dos diversos modelos propostos para produção de conhecimento num campo específico (GIL, 2009, p. 5).

Muito utilizado nas Ciências Humanas e Sociais, o estudo de caso permite ao pesquisador investigar fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da realidade. Possui várias etapas, como a formulação do problema ou das questões de pesquisa, definição das unidades-caso, seleção dos casos, elaboração do protocolo, coleta de dados, análise e interpretação dos dados e redação do relatório (GIL, 2010, p. 117).

Percebe-se, assim, que apesar de permitir maior flexibilidade ao pesquisador, comparado a outras metodologias de pesquisa, o estudo de caso é rigoroso. Nesta terceira etapa do trabalho, pretendeu-se fazer um estudo de caso com duas organizações privadas e multinacionais presentes no Brasil, do mesmo ramo de atuação e que passaram por crises organizacionais semelhantes: a PepsiCo e a Unilever.

Após a formulação da questão de pesquisa, as duas organizações selecionadas, que se encaixavam no problema definido, foram contatadas pelo pesquisador. Os modos e veículos de comunicação utilizados foram: ligação telefônica, redes sociais (*Facebook*), correio eletrônico e formulário de Fale Conosco no site das organizações. No entanto, as respostas, em ambos os casos, foram negativas. A PepsiCo informou que não possui disponibilidade para ajudar e acompanhar o trabalho e que as informações disponibilizadas pela empresa podem ser adquiridas através do site da organização, sendo as demais informações consideradas confidenciais.

Olá, Felipe! Agradecemos o seu contato com o nosso Serviço de Atendimento ao Consumidor. Gostaríamos de acompanhar o seu trabalho, contudo ressaltamos que não temos disponibilidade no momento. As informações que são disponibilizadas pela empresa podem ser adquiridas através do site www.pepsico.com.br. As demais informações são consideradas confidenciais. Esperamos sua compreensão e continuamos a disposição. Agradecemos o interesse e, para obter maiores informações sobre os nossos produtos e nossas promoções, acesse o nosso site

www.pepsico.com.br ou fale conosco através do e-mail sactoddyngo@pepsico.com. Abraços, Atendimento ao Consumidor Pepsico.

A Unilever informou que recebe um elevado número de pedidos diariamente, sendo inviável atender a todos. Disse que em seu *site* há um espaço para os estudantes aprofundarem suas pesquisas, com informações sobre as marcas da empresa (Centro de História Unilever). Ressaltou também que algumas informações fazem parte da estratégia da empresa e que, de acordo com sua política, não é possível fornecê-las.

Olá, Felipe! Que bom receber o seu e-mail e saber que escolheu fazer um trabalho sobre AdeS. Saiba que buscamos desenvolver os melhores produtos, para que os consumidores saboreiem o melhor da soja. Seguem anexos os comunicados que disponibilizamos aos consumidores e imprensa. No site www.unilever.com.br consta um acervo com o histórico da empresa desde 1929 - quando chegou ao Brasil - além de materiais de publicidade, design e marketing. Estas informações estão disponíveis, para você estudante, que deseja se aprofundar nas pesquisas. Para obter estes dados, acesse o site e digite Centro de História no campo busca. Ressaltamos que algumas informações que você necessita fazem parte da estratégia da empresa e, de acordo com nossa política não podemos fornecê-las. Além disso, recebemos diariamente vários contatos de estudantes solicitando colaboração de nossos profissionais para a realização de trabalhos, mas essa ação torna-se inviável devido à demanda. Contamos com a sua compreensão. Continuamos à sua disposição. Entre em contato sempre que quiser. Abraços, Equipe do Serviço de Atendimento ao Consumidor Unilever Brasil.

Diante dos retornos negativos das organizações pretendidas, foi necessária uma adaptação da pesquisa a ser realizada no trabalho. Ambas direcionaram o pesquisador ao *website* das respectivas organizações, sendo as únicas duas fontes oficiais de conteúdo e informação disponíveis. Devido à alteração no projeto (e, por se tratar de uma monografia), foi necessário adaptar a proposta de pesquisa. Assim, optou-se por realizar uma análise de dois casos, a partir do conteúdo disponível nos *websites* e páginas das mídias sociais oficiais das duas organizações, de notícias de órgãos estaduais e federais²⁰, e de matérias divulgadas pela imprensa (após checar a fidelidade das informações divulgadas).

As organizações privadas estão presentes no dia a dia da maior parte da população. Independente da área de atuação e localização, a vida das pessoas está

²⁰ Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Procuradoria Geral do Estado do Rio Grande do Sul (PGE-RS), Centro Estadual de Vigilância em Saúde (CEVS) e Laboratório Central do Estado (IPB-LACEN).

permeada de algum modo por essas empresas. As empresas de grande porte²¹, em comparação às pequenas e médias, possuem maior probabilidade de serem afetadas por uma crise organizacional (seja ela uma crise de identidade, de imagem ou de reputação).

Duas renomadas multinacionais no Brasil – a PepsiCo, dona da marca Toddyinho, e a Unilever, dona da marca AdeS – foram atingidas por uma crise recentemente. Entre a variedade de casos possíveis para análise, foram escolhidos os dois mencionados por algumas razões em especial. Primeiro, porque ambas as empresas possuem uma forte reputação no Brasil. Desta maneira, seus produtos estão presentes em milhares de pontos de venda nacionais, sendo, conseqüentemente, comprados por inúmeros consumidores.

Em segundo lugar, o modo como as duas empresas lidaram com suas respectivas crises possibilitou questionamentos de pesquisa, destacando-se o fato de uma das empresas ter agido de maneira não indicada em seu gerenciamento de crises e a outra, aproximadamente dois anos depois, ter se destacado pela boa atuação diante da situação apresentada.

Em terceiro lugar, por ambas as empresas possuírem setores de comunicação estruturados, em uma primeira impressão, poderia-se pensar que agiriam corretamente diante de uma crise. Sob o ponto de vista da comunicação social e das Relações Públicas, há falhas e acertos a serem estudados, o que motivou ainda mais a realização da pesquisa.

Por serem duas empresas multinacionais do setor alimentício, estarem presentes no Brasil há alguns anos, serem reconhecidas por seus produtos e suas práticas trabalhistas²², estimularam a realização desta comparação e das análises de casos que serão mencionadas a seguir.

5.1 O CASO PEPSICO

²¹ A classificação de empresas de pequeno, médio e grande porte varia de acordo com a fonte consultada, podendo variar de acordo com a receita bruta anual ou de acordo com o número de empregados, de acordo com o SEBRAE. Para mais detalhes, acessar o *website*: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas>

²² Pesquisa *Great Place to Work*. Disponível em <<http://www.greatplacetowork.com>>. Acesso em 28 set. 2013.

A PepsiCo é uma das maiores companhias do mundo no setor de alimentos e bebidas de conveniência. Multinacional fundada em 1898 está presente no Brasil há mais de 50 anos. Entre suas marcas, estão ícones globais como Pepsi (bebida com gás), Gatorade (bebida esportiva), Toddy (achocolatado em pó), Elma Chips (salgadinhos), Quaker (cereais), Kero Coco (água de coco) e Coqueiro (pescados). A história da marca Toddy, achocolatado em pó, iniciou em 1928, mas foi em março de 1933 que o produto começou a ser comercializado no Brasil. Em 1981, a marca foi vendida para a *Quaker Oats* e o produto foi reformulado e reposicionado. No ano seguinte, em 1982, foi lançado o Toddynho, o primeiro leite aromatizado, sabor chocolate, disponível em caixa pronto para beber. Em 2011 a *Quaker Oats*, detentora da marca Toddy, foi vendida para a PepsiCo.

Por volta da década de 60, começaram a ser comercializados os primeiros leites flavorizados, Chocomilk e Chocoleite. Esses produtos eram embalados em garrafinhas de vidro de 200ml. Na década de 70, começaram a aparecer as embalagens TetraHedro no mercado, com 200ml. A Quaker acreditou que o mercado de leite flavorizado seria uma ótima oportunidade de atuação, já que comercializava uma marca de achocolatado conhecida no Brasil inteiro, a Toddy. Em 1982, foi então lançado o TODDYNHO®, em uma embalagem de 200 ml, a Tetra Brik com canudinho.²³

Desde então, novas mudanças foram realizadas, incluindo o aumento da linha de produtos, a mudança na fórmula da bebida Toddynho e a modernização das embalagens. O Toddynho está presente no Brasil há mais de 30 anos e, de acordo com a Pepsico, revolucionou o mercado brasileiro ao inaugurar “um novo segmento: o leite aromatizado em caixinha, pronto para beber”.²⁴ O achocolatado Toddynho é referência em seu segmento²⁵ e considerado uma das marcas mais lucrativas da PepsiCo no Brasil.

Sucesso de vendas entre crianças e adultos, líder de mercado com participação de quase 50% entre os achocolatados prontos, o Toddynho respondeu sozinho por 20% do faturamento anual de 4 bilhões de dólares que a Pepsico registrou no país no ano passado [2010] (EXAME, 2011, p. 1).

²³ Histórico da marca site de Toddynho. Disponível em: <<http://www.toddynho.com.br/#!abre-faq>>. Acesso em 29 set. 2013.

²⁴ Disponível em: <<http://www.pepsico.com.br/toddynho>>. Acesso em 01. out. 2013.

²⁵ Disponível em: <<http://www.cidademarketing.com.br/2009/n/10781/toddynho-lana-filme-para-comemorar-30-anos-.html>>. Acesso em 02 out. 2013.

A produção de Toddyinho é feita em Guarulhos, São Paulo, uma das quinze fábricas da PepsiCo no Brasil. Diariamente, são mais de 1,1 milhões de embalagens de 200 ml de Toddyinho produzidas e distribuídas para todo o Brasil. O processo de produção de Toddyinho é, na maior parte, automatizado.

Os ingredientes são pesados e encaminhados para o misturador, segue para o homogeneizador para a sua homogeneização. Em seguida, o produto é esterilizado e encaminhado para a enchedeira automática, para ser acondicionado na embalagem. Em seguida, é realizada a impressão da data de validade e a fixação do canudo na embalagem. O produto já embalado é encaminhado para a formação da embalagem com três unidades (shrink) e formação da bandeja com 27 unidades. É paletizado e fica em observação por 10 dias (quarentena), para só então ser liberado para a distribuição²⁶.

Apesar das regras de produção, uma falha grave aconteceu, colocando a credibilidade da marca em risco. Em setembro de 2011, a PepsiCo, dona da marca Toddyinho, enfrentou uma grande crise de imagem após a deflagração de um problema com sua produção. O problema foi divulgado, pela primeira vez, no dia 23 de setembro de 2011, após quatro pessoas, moradoras de Canoas, São Leopoldo e Porto Alegre, relatarem ter passado mal após a ingestão do produto²⁷.

O achocolatado causou mal estar em várias pessoas que o ingeriram, sendo que algumas precisaram ser levadas ao hospital. Dentre as queixas, estavam sintomas como irritações e lesões da mucosa da boca após a ingestão do produto. Até o dia 4 de outubro, de acordo com a Fundação Estadual de Produção e Pesquisa em Saúde (FEPPS)²⁸, “foram registradas 29 notificações de pessoas apresentando sintomas como sensação de ardência e irritação na mucosa da boca após a ingestão do achocolatado Toddyinho, caixa de 200 ml”, em doze municípios diferentes do Rio Grande do Sul.

Diante das reclamações, a Vigilância Sanitária do Rio Grande do Sul emitiu, no dia 29 de setembro, um alerta²⁹ às autoridades sanitárias regionais e municipais

²⁶ Disponível em: <<http://www.toddyinho.com.br/#labre-faq>>. Acesso em 29 set. 2013.

²⁷ Notícia divulgada no jornal Zero Hora: <http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/geral/noticia/2011/09/achocolatado-e-recolhido-depois-de-causar-mal-estar-em-consumidores-3507486.html>

²⁸ Disponível em: <http://www.fepps.rs.gov.br/conteudo/376/?Notifica%C3%A7%C3%B5es_relacionadas_a_Toddyinho_alterado_chegam_a_29_no_Estado>. Acesso em 01 out. 2013.

²⁹ Site da Secretaria de Saúde do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.saude.rs.gov.br/conteudo/5740/?CEVS_solicita_interdi%C3%A7%C3%A3o_cautelar_de_achocolatado>. Acesso em: 02 out. 2013.

de todo o Estado solicitando a interdição cautelar³⁰ de todos os lotes do produto. Iniciou-se, em caráter de urgência, o processo de recolhimento do produto no Estado já no dia seguinte. A partir deste dia, os estabelecimentos comerciais de Porto Alegre começaram a ser vistoriados por funcionários municipais, com o objetivo de verificar a existência do produto nas lojas e impedir sua comercialização.

No mesmo dia, a PepsiCo pronunciou-se sobre o incidente pela primeira vez, por meio de um comunicado à imprensa.

A PEPSICO, detentora da marca TODDYNHO®, esclarece que tomou conhecimento de alteração na qualidade de cerca de 80 unidades de 200ml de TODDYNHO® Original, comercializadas na região metropolitana de Porto Alegre. A empresa imediatamente tomou as ações cabíveis para retirar estas unidades de circulação e conta com uma equipe de profissionais mobilizada para dar informações aos consumidores, pelo telefone 0800 703 2222. Os produtos são do lote com numeração de L4 32 05:30 a 06:30, todos com validade de 19/02/2012. A PepsiCo mantém profundo respeito com seus consumidores nos seus mais de 50 anos de atuação no Brasil. A empresa pauta suas ações pela ética e transparência e segue rigoroso controle de qualidade para produção de todas as suas marcas. A PepsiCo permanece à disposição para eventuais esclarecimentos.

Depois disso, mais consumidores em 15 municípios realizaram reclamações, totalizando 39 pessoas, de acordo com informações divulgadas na mídia. Porém, foi comprovado que o lote contaminado foi distribuído somente no Rio Grande do Sul.

A vigilância sanitária do estado de São Paulo e do município de Guarulhos realizou uma inspeção na fábrica do produto Toddynho, localizada no município de Guarulhos, e concluiu que os lotes que apresentaram nível de acidez acima do normal foram distribuídos apenas para o estado do Rio Grande do Sul.

O problema aconteceu durante a produção, no mês anterior, em uma das máquinas de envasamento³¹ do produto. Segundo avaliação do Laboratório Central do Estado do Rio Grande do Sul, houve um defeito durante o processo de higienização dos equipamentos e uma das linhas acidentalmente envasou embalagens de Toddynho com o produto de limpeza, à base de água e detergente. Desse modo, a mistura química, com *pH* de 13,3 – com grande alcalinidade³² –, foi

³⁰ Medida preventiva e temporária, adotada em caso de violação da legislação sanitária ou de risco iminente à saúde (ANVISA).

³¹ Responsável pela colocação do achocolatado nas embalagens.

³² A alcalinidade é a medida total das substâncias presentes na água, e capazes de neutralizarem ácidos. Em alto nível, pode ser prejudicial à saúde humana.

embalada no lugar do líquido do produto. O erro foi detectado no lote L4 32³³, de acordo com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

Na análise foi detectado que o nível de acidez do alimento estava acima do normal, com pH de 13,3, tornando-o impróprio para o consumo humano. O resultado da análise é compatível com as alterações clínicas relatadas pelos pacientes.³⁴

O resultado da inspeção sanitária levou alguns dias para sair e a PepsiCo demorou para se pronunciar oficialmente para a população, o que a prejudicou de maneira ainda mais intensa, pois deu margem à interpretação da mídia e da opinião pública sobre o tema.

Falhas acontecem no mundo corporativo, o tempo todo. É fato. A PepsiCo não é a primeira e, certamente, não será a última empresa a enfrentar um problema de produção, a colocar no mercado um produto com falhas ou até mesmo a sofrer com sabotagem. *O grande teste de fogo é a forma como as corporações reagem a esses contratemplos e ameaças* (ISTOÉ DINHEIRO, 2011, grifo nosso).

Somente 13 dias após a deflagração do problema, a PepsiCo admitiu falha no envasamento do produto. Na quinta-feira, 6 de outubro de 2011, a PepsiCo informou, por meio de comunicado à imprensa, pelo *Facebook* e pela televisão, que o lote que estava sendo recolhido apresentou um problema de envasamento.

Mantendo sua política de transparência nas informações e ética no relacionamento com seus consumidores, a PepsiCo, detentora da marca TODDYNHO®, compartilha as ações que vem efetuando, desde a última semana, para confirmar as causas da irregularidade no produto. Com base nas avaliações realizadas, foi identificada uma alteração no conteúdo de embalagens de 200ml de TODDYNHO® Original, com numeração L4 32, produzido no dia 23 de agosto, no intervalo das 5h30 às 6h30, com validade até 19/02/2012 em Guarulhos, São Paulo, e que teve comercialização restrita ao estado do Rio Grande do Sul. *A avaliação indica que durante o processo de higienização dos equipamentos, conforme rotina padrão, houve uma falha e uma das linhas envasou algumas embalagens de Toddynho com o produto usado para limpeza, à base de água e líquido detergente. A empresa recolheu imediatamente, ainda dentro da fábrica, as embalagens impróprias para o consumo, porém cerca de 80 delas chegaram ao mercado. Vale reforçar, portanto, que essa irregularidade não se deve a um problema na formulação do produto, que tem sua qualidade reconhecida em 30 anos no mercado brasileiro, mas de uma questão pontual no processo de envasamento. A empresa também mobilizou imediatamente sua força de vendas para recolher as unidades de Toddynho com numeração L4 32 das 5:30 às 6:30, com validade de 19/02/2012, que estavam no mercado. Podemos afirmar que a grande maioria das unidades do produto que estavam no mercado já foram recolhidas. Vale, no entanto, reforçar aos*

³³ Lote L4 32 05:30 a 06:30, todos com validade de 19/02/2012.

³⁴ Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/>>, no espaço "Sala da Imprensa". Acesso em: 06 out. 2013.

consumidores que caso tenham embalagens com a numeração citada acima em suas casas, não devem consumir o produto e entrar em contato com o SAC da empresa. Além de recolher essas unidades, a PepsiCo disponibilizou um médico para os consumidores que tiveram contato com o produto e procuraram a empresa por meio de seu Serviço de Atendimento ao Consumidor. A PepsiCo está acompanhando de perto a evolução dos casos, atuando em conjunto com a Vigilância Sanitária. Hoje o Centro Estadual de Vigilância em Saúde (CEVS) do Rio Grande do Sul confirmou que das 23 amostras analisadas, somente aquelas com a numeração L4 32 das 5:30 às 6:30 estão com alteração de conteúdo e todos os demais lotes de produtos estão próprios para o consumo. Todos os demais sabores da linha TODDYNHO®, bem como aqueles que não têm numeração de L4 32 05:30 a 06:30, com validade de 19/02/2012, estão próprios para o consumo. A PepsiCo reafirma seu compromisso com os consumidores brasileiros e reforça que tomou imediatamente todas as medidas cabíveis, sempre de forma transparente e responsável. A empresa permanece à disposição para eventuais esclarecimentos e conta com uma equipe de profissionais mobilizada para dar informações aos consumidores, pelo telefone 0800 703 2222 (grifo nosso).

Apesar de a empresa ter tido diversas oportunidades de se pronunciar oficialmente, a PepsiCo somente se pronunciou oficialmente após a divulgação da análise de 23 amostras de 13 lotes do achocolatado Toddynho pelo Centro de Vigilância em Saúde do Rio Grande do Sul, que considerou o lote L4 32 impróprio para o consumo humano. Do ponto de vista do gerenciamento de crises e das Relações Públicas, o silêncio, a omissão e a falta de transparência são um dos piores erros que uma organização pode cometer em situações de risco.

Logo no início do comunicado divulgado à imprensa, a PepsiCo ressalta a importância da transparência e da ética nos relacionamentos, mas, na prática, não foi o que aconteceu. Ao se posicionar somente após os órgãos competentes, a empresa passou a impressão errada aos seus consumidores.

Só há um antídoto para empresas que enfrentam esse tipo de situação: assumir o dano, agindo com transparência em relação aos *stakeholders* da companhia, prestando assistência às comunidades atingidas, informando a população dos riscos e adotando procedimentos imediatos de segurança para que o mal não se alastre. Isso significa, inclusive, disponibilizar técnicos e contratar especialistas que pensem em medidas corretivas, sem esquecer de prestar contas à população do que está sendo feito (LUCAS, 2004, p. 31).

Comparando o primeiro e o segundo comunicado da PepsiCo, divulgados respectivamente em 29/09/11 e 06/10/13, percebe-se que a empresa somente citou que houve uma falha na produção e que o consumo era considerado de risco após divulgação da análise realizada pelo Laboratório Central do Estado do Rio Grande do Sul (LACEN/RS).

Em uma situação tão delicada, envolvendo a saúde das pessoas, o posicionamento da PepsiCo foi impessoal, distante e não satisfatório. Nestes casos, “assumir a responsabilidade pelo dano em vez de se colocar numa posição defensiva [...] é um primeiro passo importantíssimo” (LUCAS, 2004, p. 29-30), e que a PepsiCo não seguiu.

Se a PepsiCo tivesse agido de maneira transparente, informando que houve erro nos lotes indicados, os consumidores de Toddynho saberiam que o problema estava circunscrito ao Rio Grande do Sul. No entanto, ao calar-se diante da opinião pública, pensou-se que os produtos contaminados estavam espalhados pelo país, tendo sido cogitados, inclusive, outros 15 estados. Apenas após 6 de outubro este fato foi desmentido, após trabalho intensivo dos órgãos competentes.

Outro fato muito criticado por especialistas da área, foi a PepsiCo ter informado, nos dois primeiros comunicados oficiais, que “cerca de 80 embalagens contaminadas chegaram ao mercado”. O principal questionamento relaciona-se com a possibilidade de oitenta unidades se disseminarem por mais de quinze cidades do Estado.

As explicações da empresa foram inconsistentes, porque ela insiste que apenas 80 unidades teriam sido contaminadas. Pergunta-se: como é possível 80 caixinhas ter um potencial de disseminação, para contaminar 39 pessoas em 15 cidades? (FORNI, 2011).

No comunicado do dia 6 de outubro de 2011, o segundo divulgado, a PepsiCo informou que “disponibilizou *um* médico para os consumidores que tiveram contato com o produto e procuraram a empresa por meio do seu Serviço de Atendimento ao Consumidor”. Segundo comentários nas redes sociais da marca e de notícias de grandes portais, a impressão dada aos consumidores, mais uma vez, foi de falta de respeito, uma vez que a culpa pelo ocorrido é da própria organização, sendo sua obrigação cuidar da saúde dos consumidores afetados.

A comunicação da PepsiCo com o público se deu de maneira mínima e pontual, sendo os comunicados à imprensa uma das únicas estratégias adotadas. É preciso lembrar que a assessoria de imprensa é considerada “o elo entre a empresa/entidade/organização e os veículos de comunicação: jornais, revistas e TVS” (VIVEIROS, 2007, p. 59). É através dela que os públicos serão atingidos com a informação e terão um relacionamento mais próximo com a organização. A PepsiCo aparentemente ignorou outras estratégias de aproximação com o público.

Além de se posicionar tardiamente frente à situação apresentada, a empresa não realizou coletivas de imprensa, nem concedeu entrevistas com o porta-voz escolhido antes de a crise se intensificar. Questiona-se se a PepsiCo possuía um mapeamento de públicos para poder, então, pôr em prática as estratégias de comunicação que devem ser elaboradas no plano contingencial. Os funcionários devem ser os primeiros a saberem da situação, segundo Forni (2010, p. 406), seguidos pelos demais *stakeholders*, mapeados antecipadamente, pois “quando um fato de repercussão nacional ou internacional – que pode gerar uma crise – precisa ser divulgado, definir uma estratégia ampla de divulgação, principalmente quanto aos públicos que se pretende atingir” (FORNI, 2010, p. 407).

De acordo com a Folha de S. Paulo de 6 de outubro de 2011³⁵, o porta-voz da PepsiCo, Vladimir Maganhoto, na época diretor da unidade de negócios Toddynho, somente concedeu uma entrevista ao jornal “após saber que a Folha ouviu de um funcionário da fábrica que um dispositivo defeituoso provocou o erro. Antes disso, a PepsiCo só emitia notas para a imprensa”. Na mesma data, a empresa entrou em contato com o Zero Hora, o jornal de maior circulação do Rio Grande do Sul, para “esclarecer o episódio”.

Na entrevista³⁶, realizada pela repórter do Zero Hora, Kamila Almeida³⁷, Vladimir Maganhoto informou que houve uma falha sistêmica na produção e que, por uma falha de processos, no dia 23 de agosto de 2011, o líquido utilizado na limpeza das máquinas vazou para um dos lotes. Maganhoto afirmou que a fábrica possui um “padrão supersevero” e que a PepsiCo teve “uma postura de trabalhar de forma solidária com a Vigilância Sanitária do Estado para rapidamente resolver o episódio”. Pela perspectiva das Relações Públicas, a entrevista concedida ao jornal foi muito clara sobre o problema ocorrido. No entanto, ela foi tardia do ponto de vista da gestão de crises. Assim como o segundo comunicado oficial, divulgado em 6 de outubro de 2013, a organização não foi ágil, o que suscitou margem a dúvidas.

A definição do porta-voz é uma etapa essencial em um contexto de crise organizacional. Ele irá representar a organização, influenciando diretamente sua imagem diante da situação apresentada, já que “o porta-voz, ao falar com a

³⁵ Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/986853-toddynho-tera-recall-de-80-unidades-no-rs-apos-falha-na-producao.shtml>>. Acesso em: 9 out. 2013.

³⁶ “Empresa de achocolatado acreditava que produtos contaminados haviam sido destruídos” (Jornal Zero Hora, 7 de outubro de 2011).

³⁷ A entrevista completa foi disponibilizada pela repórter do Zero Hora, Kamila Almeida, ao ser contactada por e-mail durante a pesquisa acadêmica.

imprensa, deve transmitir calma e serenidade, saber tudo sobre a empresa e, principalmente, do problema e passar credibilidade em suas palavras, quando exposto à mídia” (DURANTE, 2011, p. 68).

Eleger um porta-voz é dar “um rosto à crise”, personalizando a comunicação e aproximando a empresa de seus consumidores. A PepsiCo, no entanto, demorou para eleger uma pessoa para representá-la e ficar à disposição da imprensa. Além disso, seria uma oportunidade de aproximação com o público as notas divulgadas à imprensa serem assinadas pelo porta-voz em vez do nome da empresa, o que garantiria maior eficácia na mensagem transmitida.

Em matéria da Revista EXAME³⁸, em 28 de outubro de 2011, Roberto Ríos, presidente da Divisão de Alimentos da Pepsico no Brasil, comentou sobre o assunto e informou que a PepsiCo respondeu com agilidade, ao identificar o problema, rastrear onde o produto foi distribuído, alertar os consumidores e iniciar a retirada das unidades que ainda estavam no mercado. Mais uma vez, o que se viu foi um posicionamento tardio de um executivo da organização, duas semanas após o último comunicado oficial da PepsiCo sobre a falha na produção de Toddynho.

A pró-atividade de uma organização no início de uma situação que fuja da “normalidade” e que pode se tornar uma crise, é essencial antes que ela ecloda, uma vez que “nas situações graves de crise, principalmente em temas polêmicos e de grande repercussão, quem deve assumir o comendo da dinâmica das informações não é a mídia, mas a empresa” (FORNI, 2010, p. 395). A organização, ao se antecipar às versões divulgadas na mídia, terá a oportunidade de ser a primeira a falar sobre o assunto, assumindo, logo no início, o controle da situação.

Ao analisar os comunicados divulgados pela PepsiCo à imprensa e pelas redes sociais - *Facebook* ToddynhoOficial e PepsiCoBrasil e *Twitter* @ToddynhoOficial -, entende-se que a empresa foi reativa em vez de proativa. Tanto o primeiro, quanto o segundo comunicado oficial da organização, foram divulgados após o problema. O primeiro comunicado foi publicado após o surgimento dos primeiros sintomas em consumidores de quatro cidades gaúchas e emissão do alerta da Vigilância Sanitária do Rio Grande do Sul. O segundo comunicado foi divulgado após o resultado da análise laboratorial pelo Laboratório Central do Estado do Rio Grande do Sul (LACEN/RS).

³⁸ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1003/noticias/a-duvida-e-cruel?page=4>>. Acesso em: 16 out. 2013.

O modo como a PepsiCo se portou diante da crise foi incoerente com o que a marca defende institucionalmente. Em seu *site*, em suas embalagens, em suas ações e comunicações institucionais e publicitárias, a marca defende a diversão vinculada à saúde e ao bem-estar do seu público-alvo: as crianças. A marca possui um estilo dinâmico em sua comunicação, estimula a imaginação infantil por meio de suas campanhas e defende a preservação do meio-ambiente.

Ao não informar os consumidores de Toddyinho sobre a falha no lote L4 32, a PepsiCo não agiu de maneira ética e transparente ou seguiu os valores transmitidos pela comunicação institucional da marca. Lucas (2004, p. 30) destaca a importância de a organização sempre falar a verdade, independentemente da situação, pois a crise poderá se acentuar ainda mais caso sejam ocultados fatos importantes ou divulgadas inverdades.

A partir da decisão da PepsiCo em não se antecipar à crise e não utilizar algumas das estratégias de assessoria de imprensa, os veículos de comunicação deram a primeira versão dos fatos.

A exposição negativa pela mídia acaba prejudicando os negócios e comprometendo todo o trabalho de construção da imagem. Não basta uma empresa ser extremamente competente para solucionar os transtornos de um acidente, por exemplo, no momento em que acontece. A imprensa acompanha os desdobramentos, a forma de relacionamento com os públicos atingidos, o respeito e atenção à sociedade (FORNI, 2010, p. 392).

O posicionamento escolhido para a comunicação de crise deu a impressão de a organização não possuir um profissional de Relações Públicas envolvido no planejamento e na execução das estratégias, na medida em que as ações foram contrárias ao que defendido pela atividade. Como resultado, a marca foi alvo de piadas e imagens pejorativas, como um detergente com o nome da marca Toddyinho.



FIGURA 1 - Imagem compartilhada nas redes sociais durante a crise de Toddynho.

FONTE: Anônimo (2011).

Forni (2010, p. 396) elenca uma série de ações, por parte da organização afetada pela crise, que devem ser evitadas. A primeira é deixar os jornalistas sem retorno, já que podem se sentir no direito de publicar a matéria, afirmando que tentou entrar em contato com a empresa, mas não obteve resposta. A segunda é omitir-se de uma crise instalada na empresa. Esconder a informação é um grande erro, já que, mais cedo ou mais tarde, ela será divulgada. No caso da PepsiCo, os órgãos de saúde estaduais anunciaram o resultado da análise no dia 06/10/11, sendo que a empresa já tinha conhecimento, mas preferiu a omissão.

As crises, quando migram para a mídia, por menores que sejam, têm o poder de incomodar organizações e governos. Eles não sabem lidar com a imprensa nesses momentos e ficam extremamente vulneráveis e lentos para tomar decisões (FORNI, 2010, p. 399).

Lidar com a imprensa não é somente uma obrigação, mas uma questão de “sobrevivência” para a organização que passa por uma crise de imagem como a PepsiCo enfrentou. Após nova análise, as vendas de Toddynho foram liberadas³⁹ no dia 11 de outubro pela Secretaria Estadual de Saúde (SES/RS), com exceção dos lotes que apresentaram problemas anteriormente. A desinterdição pelos resultados

³⁹ Disponível em:

<http://www.lacen.rs.gov.br/conteudo/423/?Sa%C3%BAde_libera_venda_do_achocolatado_Toddynho_no_Estado>. Acesso em 18 set. 2013.

das análises laboratoriais dos demais lotes do produto estarem satisfatórias para a determinação de pH, após análise do Laboratório Central do Estado – IPB/Lacen, da Fundação Estadual de Produção e Pesquisa em Saúde – FEPPS. Em entrevista à Revista EXAME⁴⁰, em 28 de outubro de 2011, Roberto Ríos, presidente da Divisão de Alimentos da Pepsico no Brasil, informou que as vendas do produto caíram 10% no período de fim de setembro a fim de outubro. No entanto, grandes varejistas, como a Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), informaram quedas de 20% a 30% nas vendas.

A última comunicação oficial da PepsiCo, por meio de sua Assessoria de Imprensa, foi feita no dia 14 de outubro de 2011, tendo sido publicada também na página do *Facebook* tanto de Toddynho, quanto da PepsiCo.

Há 30 anos a marca Toddynho conta com a confiança e carinho dos consumidores brasileiros. E essa confiança é o nosso maior patrimônio aqui na Pepsico do Brasil. Ao solucionar os problemas de produção que ocorreram recentemente e afetaram o mercado do Rio Grande do Sul, mais do que retribuir essa confiança, a Pepsico reafirma seu respeito de muitos anos. Nós gostaríamos de pedir desculpas a você, consumidor do Rio Grande do Sul, pelo episódio e declarar mais uma vez nosso compromisso com a qualidade de Toddynho. Ao confirmar que o problema foi restrito ao lote L4 32 05:30 a 06:30 e todos os demais lotes estão perfeitos para consumo, a Vigilância Sanitária liberou a comercialização de Toddynho em 11 de outubro. Agradecemos as manifestações de apoio que recebemos de nossos consumidores. Queremos reforçar mais uma vez o nosso respeito ao consumidor gaúcho e o compromisso com a qualidade de uma marca que há tantos anos faz parte da vida dos brasileiros. E principalmente queremos agradecer sinceramente a todos aqueles que fazem de Toddynho uma das marcas mais queridas do país. SAC 0800 703 2222.

Este foi o último comunicado da PepsiCo para o público após a deflagração da crise, no fim de outubro de 2011. Segundo a ANVISA, a PepsiCo foi autuada pelos problemas apresentados no produto, que inviabilizaram sua comercialização e colocam em risco à saúde da população.

O fabricante do produto foi autuado por fabricar, embalar, armazenar, expedir, transportar e colocar à venda produtos sem os padrões de identidade, qualidade e segurança, expondo a risco a saúde dos consumidores⁴¹.

⁴⁰ Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1003/noticias/a-duvida-e-cruel?page=4>>. Acesso em: 20 set. 2013.

⁴¹ Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/>>. Acesso em: 10 out. 2013.

Quase um ano após o ocorrido, em 22 de agosto de 2012, a PepsiCo também firmou um termo de ajustamento conduta com o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul (MPE-RS), o qual prevê “indenização por danos difusos a duas entidades: R\$ 390 mil ao Fundo da Infância e Juventude do Estado do Rio Grande do Sul e 30 mil reais à Fundação do Vale do Taquari de Educação e Desenvolvimento”⁴². Além disso, há processos jurídicos individuais movidos pelos consumidores, que ocorrem paralelamente à indenização firmada pelo Ministério Público. Ainda que a multa tenha sido aplicada à empresa, acredita-se que o maior prejuízo da organização não tenha sido diretamente econômico-financeiro. A imagem e a reputação são um dos ativos mais importantes de uma organização, sendo muito difícil uma classificação tangível.

Ao contrário do que propõe Moreira *et.al* (2012), no artigo “Toddyinho: da saia justa ao molejo. Como a comunicação integrada de marketing auxiliou no caso do achocolatado Toddyinho”, a PepsiCo não obteve sucesso em sua resposta à situação, nem teve agilidade em sua atuação nesta que foi considerada a pior crise de imagem da PepsiCo no país⁴³, de acordo com o site Brasil Econômico. Desse modo, na perspectiva desta pesquisa, há uma discordância em relação ao que foi abordado pelos autores sobre o tema. Oposto a esse caso, considerado negativo do ponto de vista da comunicação institucional e do gerenciamento de crises, há o caso da Unilever, dona da marca AdeS, que sofreu uma crise semelhante um ano e meio depois.

5.2 O CASO UNILEVER

A Unilever é uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo, fabricante de produtos de higiene pessoal e limpeza, alimentos e sorvetes⁴⁴. A história da companhia iniciou no século XIX, na Inglaterra, quando William Hesketh Lever e seus irmãos, donos da Lever Brothers, começaram a vender sabão de barra com nome e em embalagens individuais, chamado posteriormente de *Sunlight*.

⁴² Site da Procuradoria Geral do Estado do RS. Disponível em: <http://www.pge.rs.gov.br/clipping.asp?ta=5&cod_noticia=11384>. Acesso em: 11 out. 2013.

⁴³ Disponível em: <http://www.brasileconomico.com.br/noticias/pepsico-encara-sua-pior-crise-de-imagem-no-pais_108165.html>. Acesso em: 12 out. 2013.

⁴⁴ <http://www.unilever.com.br/aboutus/aboutunilever/>

O sucesso veio rápido e logo a empresa expandiu sua atuação para outros países. Em 1929, a Lever Brothers ampliou mercados unindo-se a um grupo holandês da área de alimentos. Nascia a Unilever, que no mesmo ano chegaria ao Brasil, com a fundação da Irmãos Lever na cidade de São Paulo.⁴⁵

Foi resultado da fusão de duas empresas que tinham nos óleos e gorduras vegetais as suas matérias-primas mais importantes: a inglesa Lever Brothers e a holandesa Margarine Unie, nasceu a S.A. Irmãos Lever. A empresa iniciou suas atividades no Brasil no mesmo ano, diversificando, no decorrer dos anos, os produtos que comercializava. Em 1960, ao adquirir a Cia. Gessy Industrial, passou a adotar o nome Gessy Lever. Em 1970, decidiu entrar no mercado de alimentos, com o lançamento da Doriana – a primeira margarina cremosa do País. Em 2000, adquiriu a Bestfoods – uma das maiores empresas de alimentos do mundo, que havia acabado de incorporar as operações da Arisco. Com o objetivo de fortalecer ainda mais sua presença no Brasil, em 2001, a então Gessy Lever mudou sua identidade corporativa internacional, alterando seu nome e sua razão social para Unilever, que permanece até hoje.

A Unilever é composta por duas grandes divisões em seu portfólio de produtos: *Home & Personal Care* (higiene e limpeza) e *Food & Beverages* (alimentação, incluindo sorvetes e alimentos congelados). Entre suas marcas de maior destaque no Brasil na divisão de higiene e limpeza estão: Omo, Minerva, Brilhante e Surf (sabões em pó), Comfort e Fofo (amaciantes), Axe (desodorante), Clear (xampu), Close-Up (creme dental), Dove, Lux e Seda (xampu, condicionador, sabonete e hidratante). Na divisão de alimentação estão AdeS (sucos a base de leite de soja), Arisco (produtos alimentícios), Becel (margarina), Hellmann's (molhos, maionese, mostarda e ketchup), Knorr (sopas, caldos, molhos, massas e refeições completas), Maizena (amido de milho) e Kibon (sorvetes).

A Unilever é uma das maiores empresas de bens de consumo do mundo⁴⁶, tem seus produtos vendidos em mais de 180 países e emprega aproximadamente 167 mil funcionários. Atualmente, no Brasil, a Unilever possui 12 fábricas nos estados de São Paulo, Goiás, Minas Gerais e Pernambuco e aproximadamente 12 mil funcionários.

⁴⁵ Disponível: <http://www.unilever.com.br/aboutus/unilever_no_brasil/>. Acesso em: 17 out. 2013.

⁴⁶ Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/101902/noticias/a-gigante-unilever-sob-ataque>>. Acesso em: 16 out. 2013.

Entre suas marcas mais presentes no país, está AdeS, no segmento de bebidas de soja. A AdeS foi criada em 1988 pelo advogado Juan Martín Allende, na Argentina.

Em 1988, AdeS [pronuncia-se Adês] – nome abreviado de “Alimento de soja” – foi lançado na Argentina, introduzindo uma categoria inédita no mercado de alimentos. Sucesso naquele país, o produto passou a ser exportado para Uruguai, Paraguai, Bolívia, México e China, também alcançando desempenho positivo.⁴⁷

A marca logo conquistou mercados internacionais rapidamente, por ser uma das primeiras a atuar nesta categoria específica, de extração da essência do interior dos grãos de soja. Em 1992, quatro anos após sua criação, a marca foi vendida para a empresa americana *Best Foods*⁴⁸. No Brasil, a marca começou a se estabelecer na década de 90. Foi por meio de uma pesquisa de mercado, na cidade de Curitiba, que a marca teve a confirmação da aceitação do público e começou a ser produzida no país.

Na década de 90, apesar da indiscutível valorização dos alimentos saudáveis, havia muitas dúvidas sobre a reação dos consumidores diante de uma bebida à base de soja, uma vez que o grão era associado a um gosto ruim. Foi realizada então, em 1996, uma pesquisa de mercado na cidade de Curitiba, cuja estratégia foi mostrar ao público – por meio de degustação nos pontos de venda – que o sabor de AdeS podia agradar aos paladares mais exigentes, tanto de adultos quanto de crianças. A maior parte dos consumidores que provaram a bebida decidiu pela compra e esse êxito foi decisivo para a introdução do produto no País, onde passou a ser fabricado⁴⁹

No ano seguinte à pesquisa, AdeS é lançado em todo o país e passa a ser fabricado no Brasil. Em 1998, a marca já dominava 69% do mercado de bebidas à base de soja. A partir de 1999, AdeS passa por um reposicionamento de marca, começa a investir no patrocínio de eventos esportivos, participar de encontros e congressos médicos, utilizando o mote da saúde e do bem-estar. Nos anos seguintes, novos sabores e novos produtos surgiram no mercado, conforme demanda da população local. Nas estratégias e nas ações colocadas em prática, de

⁴⁷ História completa de AdeS. Disponível em: <http://www.unilever.com.br/Images/Ades_tcm95-162533.pdf>. Acesso em: 14 out. 2013.

⁴⁸ Empresa incorporada pela Unilever no ano 2000, em uma transação aproximada de US\$ 24,3 bilhões.

⁴⁹ Disponível em: <http://www.unilever.com.br/Images/Ades_tcm95-162533.pdf>. Acesso em: 14 out. 2013.

acordo com a Unilever, os benefícios do produto – como vitaminas e nutrientes – estiveram muito presentes.

A marca possui um conceito muito forte vinculado à saúde e ao bem-estar dos consumidores. O desenvolvimento saudável e os benefícios nutricionais são destacados tanto no site da Unilever, quanto nas embalagens dos produtos de AdeS. Além disso, é uma das marcas de bebidas líderes em consumo por pessoas intolerantes à lactose.

Toda a linha AdeS, além de saborosa, não contém colesterol nem lactose e rica em nutrientes que ajudam a fortalecer o corpo todos os dias. A soja é reconhecida por seu perfil nutricional, pois é fonte de proteínas de alta qualidade, fibras, vitaminas e minerais. A proteína da soja é a única proteína de origem vegetal de alta qualidade, que contém todos os aminoácidos necessários para uma dieta equilibrada.⁵⁰

Atualmente, possui uma linha com mais de 30 sabores, divididos nos segmentos principais AdeS Original e AdeS Frutas. Apesar do bom posicionamento no mercado brasileiro e mundial, a AdeS enfrentou uma situação de risco para sua identidade, sua imagem e sua reputação em março de 2013. No dia 14 de março, teve início a crise que afetou a Unilever, detentora da AdeS.

Neste dia, a Unilever anunciou o *recall* de um dos sabores do suco AdeS, após detectar um problema na qualidade de um lote do sabor maçã 1,5 litro. De acordo com a fabricante, 96 embalagens de 1,5 litro do lote AGB, fabricado em 23 de fevereiro e válido até 22 de dezembro de 2013, foram afetados pelo problema. Por meio de uma nota divulgada à imprensa, no site da Unilever Brasil, o problema veio à tona pela primeira vez.

A Unilever Brasil informa que detectou um problema de qualidade em cerca de 96 unidades do Produto AdeS Maçã 1,5 - Lote com as iniciais AGB 25, fabricado em 25/02/2013, com validade até 22/12/2013 - que estão inapropriadas para consumo. Esses produtos foram distribuídos nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná. Neles, foi identificada uma alteração no conteúdo decorrente de uma falha no processo de higienização, que resultou no envase de embalagens com solução de limpeza. O consumo nessas condições pode causar queimadura. A falha identificada foi solucionada, os produtos existentes na empresa foram retidos, e os ainda presentes nas lojas já estão sendo recolhidos. Caso tenha adquirido um produto do lote mencionado, o consumidor não deve consumi-lo e deverá entrar em contato no 0800 707-0044, das 08:00 às 20:00, ou sac@ades.com.br. Os produtos AdeS não correspondentes a este lote encontram-se em perfeitas condições para consumo. A Unilever reforça seu compromisso de qualidade com o consumidor.

⁵⁰ Disponível em: <<http://www.unilever.com.br/brands-in-action/detail/AdeS/324639/>>. Acesso em 14 out. 2013.

No comunicado divulgado à imprensa anunciando o *recall* do produto, a Unilever informa, logo no início, que os produtos indicados estão inapropriados para consumo e que “foi identificada uma alteração no conteúdo decorrente de uma falha no processo de higienização”, podendo causar queimaduras. A empresa já tinha recebido até então 14 ligações⁵¹ e, de acordo com a empresa, já tinham recebido atendimento médico adequado⁵². A ANVISA confirmou, no mesmo dia, que estava acompanhando o *recall* do produto e que solicitou à Vigilância Sanitária de Minas Gerais que realizasse a inspeção sanitária na fábrica⁵³.

O produto foi contaminado no dia 25 de fevereiro de 2011, quando houve uma falha na linha TBA3G (uma das 11 linhas de AdeS da fábrica de Pouso Alegre). Durante o rotineiro processo de limpeza da máquina – no qual é utilizada uma solução de soda cáustica diluída – um funcionário acidentalmente colocou o equipamento para funcionar durante 80 segundos, momento em que foi envasada uma solução de higienização.

Entre os sintomas da ingestão do produto – variável de acordo com a quantidade e a concentração – estava gosto estranho na boca e sensação de queimação; alteração na cor dos lábios ou interior da boca; dor, náusea e diarreia; vômito abruço, alteração no tamanho das pupilas, sudorese e desmaios.

Apesar dos esforços da Unilever para recolher todos os produtos contaminados – e através de uma mobilização de mais de quatro mil vendedores e operadores de estoque nos estados indicados⁵⁴ –, no dia 18 de março de 2013, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), de maneira preventiva, decidiu suspender tanto a produção de novas unidades de AdeS da linha TBA3G, quanto a distribuição, comercialização e consumo dos lotes indicados.

Por precaução e para proteger a saúde da população brasileira, a Anvisa determinou, na segunda-feira (18/3), a suspensão de fabricação, distribuição, comercialização e consumo de todos os lotes dos alimentos

⁵¹ Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-03-14/anvisa-acompanha-recall-de-lote-da-bebida-ades-ensado-com-produto-de-limpeza>>. Acesso em: 17 out. 2013.

⁵² Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/03/unilever-faz-recall-de-lote-do-suco-ades-por-risco-de-queimadura.html>>. Acesso em: 17 out. 2013.

⁵³ Disponível em:

<<http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/anvisa+portal/anvisa/sala+de+imprensa/menu+-+noticias+anos/2013+noticias/alerta+sobre+recall+do+produto+ades+sabor+maca>>. Acesso em: 17 out. 2013.

⁵⁴ Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/1251294-fabricante-do-ades-reconhece-erros-e-pede-desculpas-a-clientes.shtml>>. Acesso em: 17 out. 2013.

com soja da marca AdeS, produzidos pela linha de produção TBA3G, na fábrica da empresa Unilever Brasil Industrial Ltda, em Pouso Alegre (MG). A medida, válida para todo o território nacional, engloba todos os sabores do produto⁵⁵.

A ANVISA informou que, apesar de a Unilever ter informado a realização do *recall* do produto contaminado, a decisão do órgão ocorreu até que se tenha “mais informações sobre a verdadeira extensão do problema”. Ainda no dia 18 de março, uma inspeção sanitária pelas autoridades estaduais e municipais começou a ser realizada na fábrica da empresa, a fim de identificar quais eram as irregularidades.

Em nota à imprensa, no dia 18 de março, a Unilever informou a seus consumidores por meio de seu *site*⁵⁶ e de seu *Facebook*⁵⁷ a respeito da decisão da ANVISA.

Na segunda-feira, dia 18/3/13, a ANVISA publicou a Resolução RE 1005, em que decidiu de forma preventiva suspender a produção de novas unidades de ADES na linha TBA3G, uma das 11 linhas de fabricação de ADES. A ANVISA também suspendeu a distribuição, comercialização e consumo de todos os lotes fabricados nesta linha TBA3G, identificados com as iniciais AG. A Unilever informa que: (i) o problema de qualidade, já informado ao público em 13.3.13, limita-se a 96 unidades de Ades sabor maçã, 1,5 litros, lote AGB25, produzidas na linha TBA3G na fábrica de Pouso Alegre; (ii) desde o dia 13.3.13, nenhum produto fabricado na linha TBA3G foi distribuído ao mercado. A linha encontra-se inativa; (iii) já identificou a causa do problema de qualidade e implementou as medidas corretivas correspondentes; (iv) já iniciou o cumprimento das determinações da ANVISA publicadas no dia de hoje, incluindo a retirada do mercado das unidades produzidas na linha TBA3G; (v) está colaborando com a ANVISA com o fornecimento de todas as informações necessárias para a revogação da interdição cautelar que possibilitará o retorno da fabricação na linha TBA3G, bem como a liberação para a distribuição, comercialização e consumo dos lotes de ADES com iniciais AG (exceto AGB25); (vi) todos os demais produtos ADES não correspondentes aos lotes com iniciais AG permanecerão no mercado, encontrando-se em perfeitas condições para consumo. Estamos seguros de que nossa plena colaboração com as autoridades pertinentes resultarão em uma rápida solução para o benefício do consumidor.

Além disso, a empresa destacou sua colaboração com a ANVISA para que a interdição cautelar fosse revogada. Todos os produtos de 1 litro e 1,5 litro de AdeS

⁵⁵ Disponível em:

<<http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/anvisa+portal/anvisa/sala+de+imprensa/menu+-+noticias+anos/2013+noticias/anvisa+suspende+alimentos+de+soja+da+marca+ades>>. Acesso em: 17 out. 2013.

⁵⁶ Fonte: http://www.unilever.com.br/aboutus/imprensa/2012/comunicado_importante_ades.aspx

⁵⁷ Disponível em: <<https://www.facebook.com/adesbrasil/posts/579412025410160>>. Acesso em: 18 out. 2013.

com final AG foram suspensos, conforme resolução nº 1.005, de 15 de março de 2013, publicada no Diário Oficial da União⁵⁸.

Sabor	Conteúdo Líquido	Sabor	Conteúdo Líquido
Abacaxi	1L	Vitamina banana	1L
Cereais com mel	1L	Zero Frapê de Coco	1L
Chá verde com tangerina	1L	Zero Laranja	1L
Chá verde com limão	1L	Zero Maçã	1L
Chocolate clássico	1L	Zero Original	1L
Chocolate com coco	1L	Zero Pêssego	1L
Frapê de coco	1L	Zero Vitamina Banana	1L
Laranja	1L	Zero Uva	1L
Maçã	1L	Laranja	1L - Embalagem promocional (Leve 1L pague 900ml - Grátis 100ml)
Manga	1L	Uva	1L Embalagem promocional (Leve 1L pague 900ml)
Maracujá	1L	Maçã	1L Embalagem promocional (Leve 1L pague 900ml)
Melão	1L	Maçã	1,5L
Morango	1L	Uva	1,5L
Original	1L	Laranja	1,5L
Pêssego	1L	Original	1,5L
Shake Morango	1L		
Uva	1L		

FIGURA 2 - Anexo publicado no Diário Oficial da União, em 15/03/2013.

FONTE: Anônimo (2011).

No dia seguinte à decisão publicada no Diário Oficial da União, representantes da Unilever Brasil se reuniram com autoridades do Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC) do Ministério da Justiça e da ANVISA para prestar esclarecimentos sobre o recolhimento dos produtos contaminados, de acordo com a Agência Brasil⁵⁹. Após a reunião com as autoridades, os representantes da Unilever preferiram não dar entrevistas⁶⁰.

Assim como aconteceu com a PepsiCo, em 2011, um *marketing* negativo⁶¹ afetou a imagem da Unilever. Imagens pejorativas em relação ao ocorrido com o produto foram intensamente compartilhadas nas redes sociais. Em uma das imagens divulgadas, a bruxa do conto infantil “Branca de Neve e os Sete Anões” está entregando uma caixa de suco de maçã para a Branca de Neve, fazendo uma paródia com a história original, na qual a personagem entregava uma maçã.

⁵⁸ Decisão publicada no Diário Oficial da União em 18/03/13. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=18/03/2013&jornal=1&pagina=99&totalArquivos=216>>. Acesso em: 15 out. 2013.

⁵⁹ Agência Brasil. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/galeria/2013-03-19/departamento-de-protecao-e-defesa-do-consumidor-se-reune-com-anvisa-e-unilever>>. Acesso em: 14 out. 2013.

⁶⁰ Agência Brasil. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-03-19/ministerio-da-justica-e-anvisa-ouvem-explicacoes-da-unilever-sobre-recall-de-lote-de-ades>>. Acesso em 14 out. 2013.

⁶¹ *Marketing* negativo é aquele que denigre a imagem de um produto, marca, empresa ou pessoa, a partir de uma determinada oportunidade.



FIGURA 3 – Marketing negativo sobre o problema,.

FONTE: Anônimo (2013).

A Unilever divulgou, no dia 20 de março, em sua página do *Facebook*, um novo comunicado⁶². Ele informava sobre a reunião com as autoridades, realizada no dia 18 de março, e sobre o número atualizado de produtos que foram recolhidos (46 unidades). O comunicado informava sobre as caixas de AdeS sabor maçã e realizou a divulgação tanto para a mídia, quanto por meio de suas redes sociais.

⁶² Disponível em: <<https://www.facebook.com/notes/ades-brasil/comunicado-de-200313/580350071983022>>. Acesso em: 15 out. 2013.

COMUNICADO UNILEVER BRASIL

No dia 19.3.13, a Unilever reuniu-se com a Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon/MJ), Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC), e a ANVISA para, dar seguimento ao processo de colaboração com as autoridades e prestar esclarecimentos adicionais sobre o problema de qualidade em 96 unidades do produto AdeS, sabor maçã, de 1,5 litro, produzidas em 25 de fevereiro (Lote AGB25). Na reunião, a Unilever explicou às autoridades que 36 dessas unidades já haviam sido recolhidas até ontem (19.3.13). Na data de hoje (20.3.13), outras dez unidades foram localizadas, totalizando 46 unidades até o momento. A comunicação pública e a retirada desse produto do mercado são uma mostra de transparência e responsabilidade da Unilever para com seus consumidores e com o público em geral. Seguiremos colaborando com as autoridades, fornecendo toda a informação necessária para a análise detalhada do caso.

DÚVIDAS FREQUENTES

- 1. Quantos produtos tiveram problema de qualidade?**
O problema de qualidade se restringe a 96 unidades do sabor Maçã 1,5L - Lote AGB25.
- 2. A ANVISA suspendeu todos os produtos AdeS?**
Não. Somente os lotes identificados com "AG" (mesma linha de produção do lote AGB25) foram suspensos preventivamente pela Resolução 1005 da ANVISA.
- 3. Que produtos AdeS estão liberados para a venda e consumo?**
Todo produto AdeS não identificado com as letras AG, de qualquer sabor ou tamanho, está liberado para venda e consumo.
AdeS 200ml está completamente liberado para consumo.
- 4. Como posso identificar o meu lote?**



Onde olhar?
No topo da caixa do produto, você encontra o número do lote de fabricação. Foram suspensos os lotes que iniciam com "AG".
- 5. O que devo fazer se eu possuir um produto do lote AGB25 em meu poder?**
Entre em contato gratuito com o SAC através do telefone 0800 707 0044 ou envie um e-mail para sac@ades.com.br

FIGURA 4 – Comunicado divulgado na *fanpage* de AdeS Brasil.

FONTE: <https://www.facebook.com/adesbrasil>

Ainda que pudesse ser melhor representado visualmente, o comunicado explicou de maneira simples o que também foi divulgado por meio de comunicado escrito. Ao distribuir a informação de maneira bem diagramada, com imagens e com um espaço de dúvidas frequentes, teve maiores chances de alcançar uma maior assertividade na comunicação. É essencial saber se comunicar com os diversos tipos de público com os quais a empresa se relaciona.

A informação deve ser genericamente compreensível para todos os *stakeholders*, inclusive aqueles que não têm qualquer conhecimento técnico

ou treinamento. Isso é uma recomendação para que a linguagem e todos os aspectos técnicos do trabalho sejam revisados e colocados em uma linguagem clara e acessível (MELO, 2007, p. 129).

Durante a “Crise do Toddyinho”, entre setembro e outubro de 2011, a PepsiCo, além de divulgar informações tardiamente, não utilizou nenhum recurso adicional para auxiliar na compreensão dos *stakeholders*. A Unilever, dessa maneira, garantiu uma comunicação mais eficaz e clara para atingir seu público consumidor.

Além disso, a comunicação de crises deve reconhecer a não homogeneidade do público para quem deve comunicar. Os grupos devem ser classificados com base em idade, sexo, cultura, educação formal, nível de risco, entre outros (MELO, 2007, p. 129). Esta classificação deve ser determinada, preferencialmente, no plano contingencial, já que é “mais difícil durante uma crise porque há vários acontecimentos ao mesmo tempo” (ARGENTI, 2011, p. 278).

Os meios de comunicação escolhidos pela Unilever para divulgar o *recall* e o problema em si respeitaram o que estava descrito em lei, no Código de Defesa do Consumidor. Entretanto, por se tratar de um problema tão grave – e envolver a saúde da população – tanto a Unilever quanto a PepsiCo deram a impressão de não ter levado em consideração alguns princípios das Relações Públicas, como atuar com a segmentação de públicos e com a comunicação dirigida.

No ambiente empresarial de hoje, em que a concorrência é brutal e o consumidor se impõe de uma forma nunca vista, as linguagens de comunicação que interagem com a sociedade e com os públicos de interesse da empresa se tornam fundamentais no mix (composto) de comunicação empresarial (NASSAR; FIGUEIREDO, 2007, p. 13).

A escolha dos canais de comunicação frente a uma crise é de extrema importância para a eficácia da comunicação de crises. É comum grandes organizações, ao se depararem com uma crise de imagem, por exemplo, optarem imediatamente pela comunicação massiva. Sem dúvida, é a alternativa que irá atingir o maior número de pessoas, mas isso não garante que será a eficaz, nem mesmo que outras opções não possam ser utilizadas.

Após o mapeamento dos públicos da organização – e dos mais afetados durante uma crise – devem ser escolhidos os canais de comunicação, a partir de objetivos definidos para cada um, já que “o cumprimento desses objetivos [de comunicação] depende muitas vezes da eficiência do canal de comunicação da

empresa escolhido para transmitir a mensagem” (ARGENTI, 2011, p. 279). Cada crise é diferente por diversos aspectos, incluindo questões culturais, que devem ser levadas para a escolha e a adequação do modelo de comunicação adotado (RIBEIRO, 2009, p. 9).

O espaço digital, por possuir diferentes possibilidades, geralmente é negligenciado sob o ponto de vista organizacional. Nesse sentido, os *bloggers*⁶³ são uma importante fonte de notícias na *internet*, por possuírem um relacionamento mais estreito, direto e segmentado com seus leitores. Ao acessar diferentes *blogs* que trataram sobre o assunto, os pontos de vista colocados por seus autores era especialmente praticamente uma replicação dos comunicados de ambas as empresas e dos próprios meios de comunicação massiva.

A Unilever e a PepsiCo, nesse sentido, poderiam ter trabalhado de maneira mais intensiva com a comunicação dirigida, que de acordo com Kunsch (2003, p. 186) é a “comunicação direta e segmentada com os públicos específicos que queremos atingir”. Segundo a autora, o avanço tecnológico, que impulsionou os meios de comunicação massiva, não são suficientes para atingir todos os públicos de Relações Públicas. Desse modo, procuram-se meios alternativos de comunicação direta e orientada com um número específico de pessoas.

Por não poder contar no cotidiano com a complementação segura e isenta dos veículos massivos, que alargariam o debate das controvérsias, as Relações Públicas têm a sua missão impulsionada pela comunicação dirigida, perfeitamente identificada com as causas que defendem (FORTES, 2003, p. 238).

A comunicação dirigida, na perspectiva das Relações Públicas, tem como objetivo alcançar uma comunicação efetiva com esses públicos. De nada adianta uma organização, em um momento de risco, por exemplo, querer utilizá-la pela primeira vez. Ela pressupõe uma efetividade, um trabalho ao longo do tempo com esses públicos, a fim de adaptar uma linguagem apropriada e específica, pois “o conteúdo da mensagem da comunicação dirigida é totalmente adequado ao receptor, nos termos, na linguagem, nas imagens e nas formas de respostas para completar o esquema de comunicação” (FORTES, 2003, p. 240). No entendimento da comunicação (e sua complexidade) defendido neste trabalho, é ressaltado o

⁶³ *Bloggers* ou blogueiros são usuários das mídias digitais que escrevem em *blogs*, geralmente de maneira mais informal. No entanto, grande parte possui um nível de formalidade atualmente.

ponto de vista levantado por Fortes (2003), já que se pretende adequar ao máximo a comunicação a esses públicos específicos, mas atingir sua totalidade é praticamente utópico.

Em 23 de março de 2013, o presidente da Unilever Brasil, Fernando Fernandez, concedeu uma entrevista a um veículo de comunicação pela primeira vez desde o ocorrido. Em entrevista ao repórter Morris Kachani, da Folha de S. Paulo⁶⁴, Fernandez contou sobre o episódio ocorrido na fábrica de AdeS, informou os procedimentos adotados pela Unilever assim que soube da suspeita de contaminação, sobre o *recall* e pediu desculpas aos consumidores do produto. Em suas palavras, “temos que pedir desculpas. O AdeS no Brasil tem uma história de 15 anos que não merece um problema como esse”, disse o presidente da Unilever. Além disso, Fernandez afirmou que houve uma revisão completa do equipamento e do software, os atendentes do Sistema de Atendimento ao Consumidor (SAC) foram triplicados e que cinco novas medidas no processo de fabricação foram implantadas.

Tanto na crise da PepsiCo, em 2011, quanto na crise da Unilever, em 2013, os porta-vozes das organizações demoraram para se pronunciar. Diante da crise de imagem semelhante pela qual passaram, demorar 13 dias, no caso da PepsiCo, e 10 dias para se pronunciar, no caso da Unilever, é um tempo suficiente para a empresa ser vista ainda mais negativamente por seus públicos. Segundo Lucas (2004, p. 119), “normalmente o porta-voz é o presidente da empresa, o diretor da área ou, ainda, o assessor de imprensa”.

Em situações de crise é ideal que justamente essas personalidades tomem a frente do evento, pronunciando-se em relação ao ocorrido e demonstrando possuir conhecimento sobre o negócio. Forni (2010, p. 401) informa que é preciso eleger um único porta-voz, que “passe credibilidade, com treinamento para lidar com a imprensa e conheça profundamente a própria organização, além de dominar todos os aspectos da crise”. Assim como nos comunicados da crise da PepsiCo, os comunicados divulgados pela Unilever não foram assinados nem pelo porta-voz da organização, nem por algum outro executivo, o que, de certa maneira, pode mostrar determinada falta de proximidade na comunicação, muito importante em momentos de crise.

⁶⁴ Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/1251294-fabricante-do-ades-reconhece-erros-e-pede-desculpas-a-clientes.shtml>>. Acesso em 16 out. 2013.

Nesse momento, estar acessível e disponível para a imprensa, além de saber lidar com a curiosidade e o interesse intenso dos jornalistas, é muito importante. Como comentado anteriormente, omitir-se não é indicado em situações de risco como as indicadas (FORNI, 2010, p. 402).

No dia 8 de abril de 2013, 26 dias após o início da crise e 21 dias depois da suspensão da produção, da distribuição, da comercialização e do consumo de AdeS em todo o Brasil, a ANVISA regularizou a situação do produto no país. No dia seguinte, a Unilever publicou um comunicado à imprensa⁶⁵ no *site* Unilever *Health Institute*:

Na segunda-feira, 8 de Abril de 2013, a ANVISA comunicou que: 1) A falha na produção de AdeS foi pontual e restrita ao lote AGB25, sabor maçã 1,5L. 2) Com exceção do lote acima mencionado, AdeS, em TODOS os seus sabores e formatos se encontra liberado para produção, comercialização e consumo. A partir desta data a comercialização de AdeS em todas as lojas do país estará regularizada. Voltamos a pedir desculpas aos nossos consumidores e clientes pelo episódio e declarar mais uma vez nosso compromisso com a qualidade de AdeS, uma das marcas mais queridas do Brasil. Caso o consumidor tenha qualquer dúvida, deve em contato gratuito com o SAC através do telefone 0800 707 0044 ou envie um email para sac@ades.com.br. Unilever Brasil.

A decisão da ANVISA, publicada no Diário Oficial da União⁶⁶, foi baseada no relatório de inspeção sanitária, realizada pela Vigilância Sanitária de Minas Gerais e de Pouso Alegre, entre os dias 18 e 22 de março, na referida fábrica. Durante a inspeção, verificou-se que a falha afetou somente apenas a fabricação de AdeS sabor maçã, embalagem de 1,5L, lote AGB25, fabricado em 25/02/2013 e válido até 22/12/2013. Segundo o diretor de Controle e Monitoramento sanitário da ANVISA⁶⁷, Agenor Álvares, a liberação da linha de produção TBA3G não eximiu a empresa de dar continuidade às ações de recolhimento do produto AdeS sabor maçã, lote AGB25, 1,5L.

Analisando brevemente a sua página no *Facebook*, percebe-se que apenas no dia 28 de maio, 50 dias após o comunicado de regularização, a AdeS Brasil voltou a fazer postagens em sua *fanpage*. A partir desta data, voltou a postar o

⁶⁵ Disponível em: <<http://www.unileverhealthinstitute.com.br/noticia/comunicado-ades>>. Acesso em: 19 out. 2013.

⁶⁶ Decisão publicada no Diário Oficial da União em 08/04/13. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=61&data=08/04/2013>>. Acesso em: 18 out. 2013.

⁶⁷ Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/>>, no espaço “Sala da Imprensa”. Acesso em: 19 out. 2013

mesmo tipo de conteúdo e a utilizar a mesma linguagem das publicações que costumava utilizar antes da crise de imagem. Por um lado, pode demonstrar que a organização procurou focar no assunto mais importante para o momento, ou seja, a resolução da crise. Por outro lado, se estivesse realmente focada em melhorar a comunicação com seus consumidores, fãs da marca no *Facebook*, teria realizado uma comunicação personalizada e direta com esse público.

Conforme descrito na análise do caso da Unilever, a crise de imagem que a Unilever passou em 2013 foi muito semelhante à crise de imagem pela qual a PepsiCo, fabricante do Toddyinho, passou em 2011. Ambas passaram por uma crise de imagem ocasionada por falhas consecutivas em seus processos internos (fabricação, controle de qualidade e distribuição). Empresas do mesmo ramo de atuação – ainda que a Unilever também atue nas áreas de higiene e limpeza – tiveram diferenças consideráveis no momento de resolver a crise.

Em ambos os problemas de fabricação, o número de embalagens apresentando falhas, de acordo com as duas organizações, foi semelhante (80, no caso da PepsiCo, e 96, no caso da Unilever). A Unilever anunciou o *recall* imediatamente e não omitiu informações à imprensa e às autoridades, dizendo a verdade sobre os fatos, ao contrário da PepsiCo, que agiu mais de maneira reativa do que pró-ativa. A Unilever sofreu uma medida preventiva da ANVISA e teve, no total, 32 produtos proibidos de serem produzidos, comercializados e distribuídos. A PepsiCo, no entanto, foi afetada somente com o lote de Toddyinho que apresentou problemas.

Após o término das respectivas crises, percebe-se a importância da comunicação institucional no fortalecimento da identidade organizacional, a qual alinhada com a imagem reflete na reputação da organização. Ainda que ambas tenham cometido falhas na comunicação de crises e pareçam não ter colocado em prática os pressupostos defendidos neste trabalho, ambas as empresas superaram a crise de imagem pela qual passaram. Como questionamento para uma próxima pesquisa, é válido levar em consideração a “memória do consumidor” para pensar a relação dos consumidores com as organizações (e seus produtos), além de saber o quanto ambas são lembradas ou esquecidas.

6 CONCLUSÃO

As organizações contemporâneas, independentemente do seu porte, da sua localidade ou do seu ramo de atuação, estão imersas em um cenário complexo e instável, em que mudanças sociais, culturais, político e econômicas estão constantemente presentes. Nesse sentido, a comunicação social – como integrante da área de ciências humanas – assume uma grande importância e torna-se indispensável no dia a dia de qualquer organização.

As Relações Públicas, entendidas como atividade, profissão, técnica ou área de atuação, possuem um campo potencial e com muitas oportunidades, na medida em que a globalização e a grande concorrência criam cenários dinâmicos, e que exigem profissionais que saibam lidar com adversidade. Na perspectiva adotada neste trabalho, as Relações Públicas atuam dentro da Comunicação Organizacional Integrada, que é composta por quatro modalidades: administrativa, interna, institucional e mercadológica.

Nesse cenário, as organizações inevitavelmente irão passar por inúmeras situações de crise e, por mais que não se possa evitá-las, é preciso estar preparado da melhor maneira. O planejamento contingencial, entendido dentro do gerenciamento de crises, é aquele que irá antecipar as situações de risco e preparar a organização para o máximo de situações que possam atingi-la. O profissional de Relações Públicas, por possuir um conhecimento multidisciplinar e possuir em seu campo de estudos a gestão de crises, faz-se, assim, indispensável.

Na perspectiva adotada neste trabalho, defende-se que a comunicação institucional, um dos campos de atuação das Relações Públicas, pode contribuir fortemente no gerenciamento de crises. Ela está relacionada aos aspectos institucionais da organização, isto é, à razão de ser (missão), aos caminhos futuros (visão), filosofias e políticas e tem como objetivo fortalecer a identidade organizacional. Para isso, cria e otimiza os vínculos comunicacionais entre a organização e seus públicos, a fim de garantir a confiança e a credibilidade deles.

Dentro do entendimento de crises organizacionais, este trabalho foi dividido em três tipos de crises: de imagem, de identidade e de reputação. Ambos os conceitos estão intrinsecamente ligados com a comunicação institucional e, apesar de muitos autores da área não apontarem, possuem diferenças. Isto é evidenciado na análise comparativa realizada a partir de dois casos reais e recentes ocorridos no

Brasil. A PepsiCo, dona da marca Toddynho, e a Unilever, detentora da marca AdeS, passaram por crises de imagem semelhantes, em 2011 e 2013, respectivamente.

Do ponto de vista da comunicação institucional, houve uma diferença significativa na atuação das duas multinacionais frente a crise semelhante por qual passaram. A PepsiCo demorou para se pronunciar oficialmente, não foi transparente em primeira instância e foi impessoal no contato com seus *stakeholders*. A Unilever, no entanto, admitiu desde o início as falhas na fabricação do produto e, apesar de ter cometido erros na sua atuação frente à crise, agiu de maneira mais correta.

A partir da pesquisa realizada neste trabalho, percebe-se que os estudos em gerenciamento de crises estão alcançando maior espaço nas organizações. No entanto, estes estudos precisam, na grande maioria dos casos, de aprofundamento teórico e relação teórica-prática. Além disso, a área de Relações Públicas somente é destacada pela sua importância por autores que são da própria área de atuação, enquanto outros não reconhecem seu devido preparo para situações de risco como as duas apresentadas neste trabalho. Após a ocorrência de uma crise organizacional, também se percebe a falta de métodos confiáveis, além de falta de interesse das próprias organizações, em tentar descobrir o quanto a crise afetou seu modo ser e de ser vista, isto é, sua identidade, sua imagem e sua reputação.

REFERÊNCIAS

- A vida e a obra de Eduardo Pinheiro Lobo.** Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0044.htm>>. Acesso em: 8 jun. 2013.
- ALMANSA, Ana Martinez. **Assessorias de comunicação.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.
- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas.** 4. ed. Loyola: São Paulo, 1993.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial** [recurso eletrônico]. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BANDEIRA, Gabriela de S. P. **Estratégias de comunicação para crises de imagem nas organizações.** 2006. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) - Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006. Disponível em: <http://www.facom.ufba.br/pex/2006_1/Gabriela%20de%20Senna.pdf>. Acesso em: 26 mar. 2013.
- BARBOSA, Míriam de Aguiar. **Comunicação no mercado de consumo transnacional: McDonald's: a montagem do sabor sem igual.** São Paulo: Annablume, 2000.
- BISPO, Anselmo Lino. **Venda orientada por marketing.** Brasília: SENAC-DF, 2008.
- BRANHAM, Leigh. **Por que seus funcionários mais talentosos não querem ficar? Descubra as sutilezas que provocam a fuga de seus melhores profissionais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- BUENO, Wilson da Costa. **Auditoria de Imagem das Organizações: Teoria e Prática.** São Paulo: All Print Editora: Mojoara, 2012.
- CASALI, Adriana Machado. Comunicação Organizacional: a comunicação como variável e metáfora organizacional. In: JESUS, Eduardo de (Org.); SALOMÃO, Mohazir (Org.). **Interações plurais: a comunicação e o contemporâneo.** São Paulo: Annablume, 2008.
- CASALI, Adriana; TAYLOR James R. **Comunicação Organizacional: uma introdução à perspectiva da Escola Montreal.** Estudos de Jornalismo e Relações Públicas, São Bernardo do Campo, Fajorp-Umesp, a. 3, n. 6, p. 28-40, dez. 2005.
- CARVAS, Waldomiro. Relações Públicas no gerenciamento de crises. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas.** Margarida Maria Krohling Kunsch (org). São Paulo: Pioneira, 1997.

CAVALCANTE, Shirley. **Manual Estratégico de Comunicação Empresarial/Organizacional**. João Pessoa: A União, 2012.

CESCA, Cleuza Gertrudes Gimenes; CESCA, Wilson Cesca. **Estratégias empresariais diante do novo consumidor: relações públicas e aspectos jurídicos**. São Paulo: Summus, 2000.

CHAUMELY, Jean; HUISMAN, Denis. **As Relações Públicas**. São Paulo: Editora Européia do Livro.

CHAVES, Sylla M. **Aspectos de Relações Públicas**. DASP: 1963.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CORRÊA, Roberto. **Gestão da comunicação pelo anunciante**. São Paulo: Global, 2012.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Brasport, 2007.

DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk (Org.). **Relações Públicas: planejamento e comunicação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.

_____. **Relações Públicas: quem sabe, faz e explica**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

DURANTE, Alessandra Mendes. **Comunicação Integrada**. 2. ed. Brasília: Vestcon, 2011.

FERNANDES, Fátima Sobral (org.). **Espírito brasileiro: um olhar universitário. Série visão universitária**. Volume 4. Rio de Janeiro: Conselho de Minerva, 2013.

FERNANDES, M. E. R. *et.al.* **Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração**. CADERNOS EBAPE. BR, v. 7, nº 4. Rio de Janeiro, 2009.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (org.) **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria técnica**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 3. ed. rev. São Paulo: Summus, 2003.

GAMBOA, Marcia. Gestão em Comunicação. In: KUAZAQUI, Edmir. **Gestão estratégica para a liderança em serviços em empresas privadas e públicas**. São Paulo: Nobel, 2005.

GREINER, Felipe. **Informações AdeS**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <felipe.greiner@ufpr.br> em 21 out. 2013.

GREINER, Felipe. **SAC - Toddyinho**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <felipe.greiner@ufpr.br> em 21 out. 2013.

GURGEL, J. B. Serra e. **Cronologia da evolução histórica das relações públicas**. 3. ed. Brasília: Linha Gráfica e Editora, 1985.

JESUS, Eduardo de, Org.; SALOMÃO, Mozahir, Org. **Interações plurais: a comunicação e o contemporâneo**. São Paulo: Annablume, 2008.

KERZNER, Harold; SALADIS, Frank. **Gerenciamento de Projetos Orientado pelo Valor**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

_____ (org.). **Obtendo resultados com relações públicas: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Waldemar Luiz. Gênese e desenvolvimento do campo profissional e acadêmico das relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAS CASAS, A. L. (Coord.). **Novos rumos do marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Suellen da S.; LAZZARINI, Sônia A. M. **O gerenciamento de crises e o caso emblemático do voo JJ 3054 - TAM**. In: XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2013, Manaus, AM.

LUCAS, Luciane (org.). **Com credibilidade não se brinca! A identidade corporativa como diferencial nos negócios**. São Paulo: Summus, 2004.

LUECKE, Richard. **Gerenciando a crise: dominando a arte de prevenir desastres**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo** [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MELO, Waltemir. Comunicação de risco: ação obrigatória das organizações que trabalham com produtos perigosos. **Organicom**, ano 4, número 6, 1º semestre de 2007.

MOREIRA, Cibele R. *et.al.* **Toddynho: da saia justa ao molejo. Como a comunicação integrada de marketing auxiliou no caso do achocolatado Toddynho.** In: XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, 2013, Chapecó, SC.

MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial.** São Paulo: Brasiliense, 2007.

PEREIRA, Neil Hamilton Monteiro. **Relações Públicas na política.** Curitiba: Editora Promocional de Publicações Especializadas.

PERUZZO, Cicilia Krohling. **Relações Públicas no modo de produção capitalista.** 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.

PINHO, José Benedito. **Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas.** São Paulo: Summus, 1990.

_____. **Comunicação em marketing.** São Paulo: Papyrus, 2008.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem.** 4. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; SHINYASHIKI, Gilberto; FISCHER, Rosa Maria A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Organicom**, ano 4, número 6, 1º semestre de 2007.

SILVA, Clóvis L. Machado da; NOGUEIRA, Eros E. da Silva. **Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança.** Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. spe, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 27 set. 2013.

SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios.** 3. ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. **Em crise com a opinião pública.** São Paulo: Futura, 1997.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Thomson Learning, 2002.

VALSANI, Flavio. Comunicação institucional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

VIVEIROS, Ricardo. **O signo da verdade: assessoria de imprensa por jornalistas**. São Paulo: Summus, 2007.

WEY, Hebe. **O processo de relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1983, v. 12.