

**GERENCIANDO CRISES CORPORATIVAS – IMPORTÂNCIA, PROCESSO E
TÓPICOS RECENTES****Jefferson Hiroyoshi Kiyohara¹****RESUMO:**

Na atual ambiente de negócios caracterizado pela alta performance e grande competitividade, são muitos os desafios enfrentados pelas organizações. As empresas precisam batalhar para conquistar mercados, aumentar os lucros, satisfazer os colaboradores, clientes, consumidores, acionistas, entre outros, e para isto devem não apenas obter ganhos e vantagens, como também evitar danos e perdas, como aqueles provocados por crises corporativas.

Considerando as oportunidades, e principalmente, as ameaças advinda de uma crise corporativa e seus impactos, o tema gerenciamento de crises corporativas, que será abordado neste artigo, ganha importância.

Este trabalho abordará a importância, os processos e os tópicos recentes relacionados ao gerenciamento de crises corporativas, e demonstrará casos envolvendo empresas como a Johnson & Johnson, a Gessy Lever, a Bridgestone, a Coca-cola, entre outras.

¹ ¹ Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo atualmente aluno de Pós-graduação da ESPM/SP - E-mail: kiyohara.j@uol.com.br

1. INTRODUÇÃO

No atual contexto de globalização e de alta competitividade, são muitos os desafios enfrentados pelas organizações que desejam permanecer no mercado e serem bem sucedidas em seu ramo de negócio. Os desafios incluem fatores internos e externos. Nos fatores internos incluem-se a administração dos recursos financeiros, humanos e produtivos; o gerenciamento dos bens e ou serviços ofertados pela empresa; desenhos, arquiteturas, processos e fluxos; estratégias e táticas; entre outros. Nos fatores externos incluem-se a concorrência (direta e indireta), os clientes, os intermediários, o governo, os acionistas, a sociedade, etc. Uma organização que deseja ser competitiva, precisa gerenciar com maestria os seus recursos próprios, e estar atenta à sua área de influência e de contato no ambiente de negócios.

Figura A – Ambiente de negócios



Fonte: Monteiro, Borghesi, et al. 2001.

O gerenciamento dos negócios de uma organização envolve diversas e complexas ramificações, entre as quais encontra-se o gerenciamento de crises corporativa, o objeto de estudo deste trabalho. A questão do gerenciamento de crises é de grande importância para as organizações, pois pode determinar a continuidade, ou não, de um produto, de uma marca, de um negócio, ou mesmo da própria empresa.

O gerenciamento de crise não deve ser visto como uma necessidade exclusiva das grandes empresas, pois abrange potencialmente todas as organizações. Também não é um privilégio de empresas mal-administradas. Vale ressaltar que não se trata de uma mera atividade de relações públicas, pois envolve diversos departamentos da organização.

Este trabalho busca apresentar brevemente alguns conceitos e processos relacionados ao gerenciamento de crises corporativas, e demonstrar questões recentes relacionadas ao tema. Ele não tem a ambição de aprofundar ou esgotar este abrangente e complexo assunto. Serão abordados casos ilustres como o *Coca-cola*, o *Bridgestone*, o clássico *Tylenol*, entre outros. Todas as informações contidas neste artigo foram obtidas de fontes secundárias como livros, revistas, jornais e internet.

2. CRISE CORPORATIVA – CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO

2.1. Crise corporativa

A crise corporativa pode ser entendida como um evento ou situação que impede ou prejudica a continuidade dos negócios de uma organização envolvendo a empresa, seus colaboradores, seus clientes, seus fornecedores, seus acionistas, o meio ambiente, a sociedade e ou o governo.

Uma outra definição seria que a crise corporativa é “qualquer evento que traz um impacto adverso na companhia, em seus empregados, em seus clientes, em seus representantes e outros grupos-chave. A maioria da pessoas pensa em crise como um fato dramático, como uma explosão ou incêndio, ou então um acontecimento imprevisto que afeta severamente a capacidade da organização em prosseguir o seu negócio, como uma greve. Contudo, pode ser também uma aquisição, uma reorganização interna ou a proposta de uma nova instalação. Até um comentário da gerência fora de contexto numa reportagem pode resultar em graves danos à companhia.” (Rugo, 2001)

A crise é uma ameaça para a empresa porque ao paralisar ou prejudicar o andamento dos negócios, gera perdas de recursos (dinheiro, pessoas, tempo, etc.) e danos à imagem da organização, de suas marcas e ou de seus produtos. Confiança, reputação e credibilidade são ativos intangíveis de extrema valia, pois dão força e sustentação às empresas. São conquistados arduamente, ao longo de muitos anos, demandando grandes investimentos. Contudo, eles podem ser perdidos facilmente numa crise.

2.2. Gerenciando a crise corporativa

Tendo em vista as ameaças advindas de uma crise, que podem prejudicar ou até mesmo aniquilar os negócios de uma organização, torna-se imperativo gerenciar a crise. O objetivo do gerenciamento de crise é minimizar os danos ao produto (bens e serviços), à marca, à imagem, à reputação, aos negócios de uma organização, e também aproveitar as oportunidades que surgirem para alavancá-los, promovendo a empresa. Um bom exemplo é o caso Tylenol, da *Johnson & Johnson*, que será apresentado posteriormente neste artigo.

“Quase toda crise contém em si mesma sementes do sucesso, bem como as raízes do fracasso. Encontrar, cultivar e alimentar o sucesso potencial é a essência do gerenciamento de crise. E a essência do mal gerenciamento de crise é a propensão de pegar uma situação ruim e torná-la ainda pior.” (Augustine, 1995)

“Uma crise bem gerenciada pode não só limitar os danos à reputação de uma companhia como também melhorá-la. Por outro lado, uma crise mal gerenciada pode destruir completamente uma marca, e causar uma queda abrupta nos negócios.” (Simms, 2000)

“O gerenciamento de crises não elimina a crise, mas ajuda as empresas a gerenciarem a situação, a si mesmas e as suas responsabilidades.” (Simms, 2000)

3. GERENCIAMENTO DE CRISE CORPORATIVA – AS 3 ETAPAS

No que tange ao gerenciamento de crise corporativa, 3 etapas podem ser consideradas: antes, durante e depois da crise.

3.1. Antes

Ao contrário do que muitas empresas pensam e fazem na prática, o gerenciamento de crise começa antes da crise ocorrer. “Pesquisas indicam que apenas 1, em cada 5 empresas está preparada para a crise, e muitos profissionais de relações públicas não estão qualificados para lidar com situações de crise.” (Hemeyer, 1999)

“A maioria das empresas acredita que pode evitar uma crise. O típico empresário acha que, se acontecer, ele saberá lidar com ela. Grande parte dessas empresas está com os dias contados.” (Cohen, 2001)

Há duas grandes ações nesta etapa: prevenção e preparação em relação à crise.

A empresa deve construir e proteger continuamente a sua imagem, a sua reputação, a sua credibilidade, assim como a de seus produtos e de suas marcas. É importante zelar pela qualidade, legalidade, ética e coerência de seus processos e de suas ações.

“Incrivelmente, a prevenção é comumente ignorada, apesar de ser o menos custoso e mais simples modo de controlar uma crise potencial. O problema pode ser atribuído a aceitação pelos executivos de que a crise é uma condição inevitável da existência. Esta crônica displicência decorre da comum falta de visão entre os executivos de negócio, especialmente os CEOs.” (Augustine, 1995)

Uma organização deve ser pró-ativa, ou seja, deve tomar medidas que minimizem o risco de ocorrer determinados problemas, e deve ter um planejamento pronto para agir numa eventualidade. “O sucesso no gerenciamento de crise e na comunicação depende da organização estar preparada.” (Hemeyer, 1999)

Certamente, não é possível prever e estar preparado para todos os tipos de crise. “No mundo dos negócios, as crises surgem das mais diversas formas. O espectro é tão amplo que torna-se impossível listar cada tipo.” (Augustine, 1995). Há muitas variáveis internas e externas envolvidas. “A incerteza hoje não é um desvio ocasional, temporário da previsibilidade razoável; é uma característica estrutural básica do ambiente de negócios. A chave consiste em estruturar a incerteza e mudar as premissas dos responsáveis pela decisão quanto ao modo em que o mundo funciona e levá-los a reformular seu modelo mental de realidade.” (Price Waterhouse, 1999)

Além disto, um plano de grande abrangência seria inútil. “Manuais de gerenciamento de crise volumosos são como extintores vazios.” (Simms, 2000). Um bom planejamento para o gerenciamento de crise deve ser prático e eficiente.

“Apesar de não ser possível prever, às vezes nem imaginar, todos os tipos de crise, muitas podem ser identificadas.” (Hartley, 2001) Há problemas que abrangem potencialmente todas as empresas, como a morte de um alto executivo,

uma explosão, um incêndio, e outros que são intrínsecos a determinadas indústrias como envenenamento numa indústria de alimentos, roubo do número de cartões de crédito dos clientes em *sites* na internet, vazamentos em oleodutos, etc. As empresas devem desenvolver planos de contingência para estas situações, estando aptas a responder a estes problemas, e principalmente, a evitá-los.

Um modo da empresa “se preparar para uma crise é fazer um estudo de vulnerabilidade. Analisa-se todos os processos da companhia, com os olhos de um inimigo, ou seja, descobrindo pontos fracos. A análise vai desde a estrutura do prédio até a cultura corporativa (como os funcionários são tratados ou que tipo de gente é contratada). Obviamente, a idéia não é evitar todas as possibilidades de algo dar errado, porque elas são infinitas. Mas um objetivo é fazer com que os executivos saibam falar sobre as características da empresa, saibam explicar e justificar as opções que tomaram “. (Cohen, 2001)

Outra alternativa seria “fazer uma lista de tudo que poderia atrair confusão aos negócios, considerar as possíveis conseqüências, e estimar os custos da prevenção. Este exercício certamente não é muito divertido, o que provavelmente explica porque poucos executivos o façam.” (Augustine, 1995)

As organizações devem “preparar um plano de crise breve, realístico e atingível” (Simms, 2000) As empresas devem determinar as responsabilidades; os papéis e responsabilidades das pessoas da organização previamente, e não durante a emergência (um momento impróprio). Elas precisam “ter um processo de decisão definido, e também praticar, simular anualmente uma situação de emergência com os membros de sua equipe de crise, de modo que cada colaborador saiba exatamente o quê, como e quando fazer.”(RUGO, 2001)

A equipe de crise deve ser composta por pessoas com amplos conhecimentos do negócio e da própria empresa, e com autoridade e poder de decisão: o CEO e os diretores. Além disto, esta equipe multi-funcional deve ter profissionais com conhecimentos técnicos específicos e relevantes para a situação, como advogado, médico, responsável pela qualidade, relações-públicas, etc.

Outro elemento-chave no período pré-crise é a comunicação. A empresa deve dispor de meios de receber informações de modo rápido e fácil, seja de colaboradores, seja de consumidores. No caso dos consumidores, por exemplo, um departamento de atendimento ao cliente (SAC) acessível, cortes, ágil e pronto para oferecer respostas pode fazer a diferença. É mais fácil e menos desgastante (tempo, dinheiro, pessoas, imagem) lidar diretamente com um consumidor insatisfeito que procura ajuda, do que através de órgãos de defesa do consumidor, como o PROCON, ou órgãos de imprensa, como o Jornal Nacional ou o Programa do Ratinho.

De acordo com uma análise do ICM (*Institute for Crisis Management*) a respeito das causas mais freqüentes das crises corporativas, abrangendo 70.000 casos, ocorridos nos últimos dez anos, “mais de um quinto provém da incompetência de gerentes. Outros, cerca de 20%, são causados por crimes do colarinho branco - fraudes, corrupção, extorsão. O terceiro maior fator de crise são os conflitos trabalhistas. Isso sugere que uma das melhores formas de prevenir crises é a atenção com o treinamento e o monitoramento dos funcionários, e o esforço para construir uma cultura na qual os funcionários não sintam medo de falar sobre potenciais problemas.” (Cohen, 2001)

3.2. Durante

A partir do momento em que uma crise corporativa ocorre, a empresa precisa lidar com o problema real e com a percepção do problema por terceiros, como colaboradores, clientes, governo, entre outros. “O objetivo durante a crise é agir o mais rápido possível, minimizando os danos.” (Rugo, 2001)

3.2.1. O que fazer?

O primeiro passo é acionar os membros da equipe multi-funcional de crise. Durante a crise, eles devem analisar a situação, identificar as causas dos problemas e possíveis respostas, tomar as decisões e agir, continuamente, até conseguir uma solução satisfatória para a crise. Deve-se colocar em prática os planos de contingência elaborados previamente, quando pertinentes à situação.

Para gerenciar uma crise pró-ativamente, a comunicação é um elemento-chave. A mensagem da empresa deve ser enviada e compreendida por seu público-alvo (colaboradores, clientes, governo, etc.). “É simples, e também imperativo manter os empregados, os clientes, os acionistas, os consumidores, os órgãos governamentais informados.

Cada grupo terá necessidades legítimas e distintas de informação.” (Rugo, 2001)
Ainda em relação a comunicação, a empresa “deve apresentar a sua versão da história antes que alguém mais o faça, talvez a mídia ou algum crítico. Sendo a primeira, a organização tem a oportunidade de dar o tom da cobertura e estabelecer a sua abertura e franqueza.”(Marconi, 1993)

A empresa deve utilizar a mídia a seu favor, e nesta questão é decisiva a atuação do porta-voz. A pessoa deve estar preparada, tendo profundos conhecimentos da empresa, de seus negócios, de seus produtos e marcas, do problema que desencadeou a crise, e do plano de gerenciamento de crise. Ela deve ser a principal, e preferencialmente a única, fonte emissora de informações da empresa para o meio externo. O objetivo é evitar a dispersão, a dualidade e a contradição. A pessoa deve ser reconhecida como representante da organização, e por isto, o papel do CEO é chave.

A corporação deve agir com responsabilidade, mantendo-se visível, não abandonando a cena. “As partes atingidas precisam ter a certeza de que a empresa é séria na resposta às suas necessidades.” (Rugo, 2001) Na resposta da empresa, o aspecto humano deve sempre ser considerado, e priorizado.

De modo sintético, as respostas de uma organização durante uma crise deveria englobar os seguintes pontos:

1. “Assegurar que todos os tomadores de decisão têm propriedade do procedimento acordado de antemão – especialmente a necessidade de serem humanos e abertos.
2. Entender a sua audiência.
3. Direcionar as atenções da empresa para os sentimentos, as preocupações e percepções das pessoas – elas são a sua crise.
4. Ser visto fazendo algo a respeito da crise, e rápido.
5. Mostrar-se preocupado, demonstrar a sua face humana.
6. Conduzir um treinamento de mídia para o porta-voz.
7. Preparar-se para lidar com o estresse envolvido.
8. Tentar transferir o foco das atenções de vocês mesmos para um outro aspecto da crise.
9. Dar informação – quanto mais for contado a uma pessoa, mais rapidamente ela perderá o interesse.”

Fonte: Simms, 2000.

Outra possibilidade seria:

1. “Manter os canais de comunicação abertos.
2. Tomar ações corretivas rapidamente.
3. Manter a confiança no produto.
4. Proteger a imagem (da empresa, do produto, da marca, etc.) junto ao público a qualquer custo.
5. Reviver/relançar agressivamente a marca.

Fonte: Hartley, 2001.

Veja a seguir um caso prático, o clássico Tylenol da Johnson & Johnson.

O exemplo da Johnson & Johnson – o caso Tylenol

No final do ano de 1982, a cidade de Chicago serviu de palco para uma terrível ação criminosa. Eram meados de setembro quando já haviam morrido 7 pessoas em decorrência do que parecia ser envenenamento. Em comum o fato de que todas as vítimas haviam ingerido o analgésico Extra Strength Tylenol na forma de cápsulas. As autoridades afirmavam que haviam misturado cianureto nas cápsulas do produto da Johnson & Johnson (J&J). Como é comum nestes casos, houve um efeito multiplicador, e surgiram mais e mais notícias e reportagens sobre doenças e mortes, implicando o Tylenol. Foi então que a J&J deu uma lição de gerenciamento de crises.

“Em vez de tomar uma atitude defensiva, previsível e fechada, a Johnson & Johnson foi franca e sincera desde os primeiros relatos da tragédia. Colaborando com as autoridades e acessível aos meios de comunicação, a empresa recebeu milhares de chamadas telefônicas e consultas.” (Marconi, 1993)

Um complexo plano foi colocado em ação:

- “expressão de pesar e simpatia por aqueles que foram afetados.
- uma retirada imediata de todo o lote – cerca de 93.000 unidades, das quais se dizia que haviam originados os frascos contaminados.
- teste de laboratório para assegurarem que o produto não tinha sido adulterado na fábrica, mas depois que saiu dos Laboratórios McNeil da J&J.
- suspensão de toda a publicidade do produto, enquanto o caso estivesse nos noticiários.
- oferta de uma recompensa de U\$100.000, por informações que levassem à prisão e condenação da pessoa ou pessoas que adulteraram o produto.
- avisos destinados aos médicos e hospitais.
- uma total retirada, em nível nacional, de todas as cápsulas da marca Tylenol, na semana seguinte em que se seguiu a tragédia.

- informações ao público de que trocaria quaisquer cápsulas de Tylenol por versões em tabletes do produto desta marca.
- aparições públicas, nos principais programas de TV, para responder às perguntas, numa tentativa de manter e restabelecer a confiança na marca.
- uma aparição adicional num importante programa transmitido nacionalmente de James E. Burke (CEO), em que respondia a perguntas dos telespectadores e membros da platéia no estúdio, durante uma hora.
- reintrodução das cápsulas do Extra Strength Tylenol com lacre triplo, embalagem resistente a adulteração, estabelecendo um novo padrão para tais tipos de produto de consumo.

(Marconi, 1993)

Superando até as previsões mais otimistas, “o Tylenol recuperou após 8 meses todo o seu *market-share* de 35% nos EUA.”(Hartley, 2001) O bom gerenciamento de crise fez com que a imagem da J&J e do Tylenol saíssem fortalecidas deste episódio.

O caso xampú Seda da Gessy Lever, no Brasil

A Gessy Lever, hoje Unilever do Brasil, é uma das maiores empresas no país no segmento de bens de consumo. Detentora de marcas fortes, muitas delas líderes, como Omo, Kibon, Axe, Lux, Cica, etc, a empresa enfrentou uma situação bastante preocupante, no 2º semestre de 1999, envolvendo a sua marca de xampú Seda, líder na categoria.

“Na primeira página de um grande jornal do interior de São Paulo, a foto de uma mulher careca, afirmando que ficou assim logo depois de usar um xampú Seda. A alguns quilômetros dali, na sede da Gessy Lever, os executivos se agitam com a denúncia, envolvendo uma de suas principais marcas. (...) A ação é rápida: consultas ao laboratório da empresa, recolhimento do produto para análise, envio de um médico independente e um advogado para a cidade. Em algumas horas, o comando da empresa respira aliviado, com a certeza de que a denúncia não tem qualquer fundamento. A mulher teria raspado a cabeça. O alívio é parcial, já que existe um inquérito policial em andamento e uma estratégia de comunicação por fazer.” (DAMBROSIO & BARCELLOS, 1999).

Neste exemplo, a Gessy Lever demonstrou grande competência no gerenciamento da crise: envolvimento da alta gerência e de profissionais com conhecimento técnico, agilidade nas decisões, investigação do problema real, busca por soluções e respostas concretas.

3.2.2. O que não fazer?

O gerenciamento de crises envolve, também, atividades que devem ser evitadas ou não devem ser realizadas. Por exemplo:

1. “Tentar se preparar detalhadamente para cada contingência existente, criando um procedimento moroso e pesado.
2. Adiar.
3. Dizer “sem comentários”.
4. Esperar que a crise vá embora se você não fazer nada.
5. Pensar que apenas comunicando os fatos você vencerá a batalha.
6. Tentar lidar com a crise sentado numa sala.
7. Deixar tudo nas mãos do pessoal de relações públicas.
8. Deixar tudo nas mãos dos advogados.
9. Atacar os grupos de pressão, como a minoria mídia sensacionalista.
10. Deixar uma conferência em espera.

Fonte: SIMMS, 2000.

Além da omissão e da má preparação, um outro problema a ser enfrentado é a resposta exagerada à crise. O mal gerenciamento da crise pode ter efeitos bastante danosos. Isto pode ser ilustrado pelo casos apresentados a seguir.

O caso da Bridgestone Firestone

A Bridgestone é uma das maiores e mais tradicionais fabricantes mundiais de pneus. Trata-se de uma empresa japonesa que atua em todo o globo, com produtos de alta tecnologia, servindo inclusive a Fórmula-1. Em agosto de 2000, ela protagonizou uma crise envolvendo pneus com defeito de fabricação, omissão de dados e acidentes com morte. Demonstrou ao mundo, também, como não gerenciar uma crise.

Devido a problemas de qualidade, alguns pneus Firestone, divisão norte-americana da Bridgestone, “foram responsáveis por mais de 110 acidentes com morte nos EUA, a maior parte envolvendo o utilitário esportivo Ford Explorer.” (Dawson, 2001) “Além disto, outros acidentes que resultaram em mortes e ferimentos foram reportados na Venezuela, Arábia Saudita, e outros países.” (Newman, 2001)

Ao invés de agir rapidamente para tentar controlar os danos no momento em que as primeiras notícias a respeito saíram na imprensa, o CEO da Bridgestone Yoichiro Kaizaki “preferiu não se manifestar até que o problema tomasse proporções incontroláveis, quando então apareceu sem tomar as providências cabíveis. Ele não agiu para impedir a queda de 60% do valor das ações.” (Dawson, 2001)

“Kaizaki, numa demonstração de arrogância, tentou eximir a Bridgestone de culpa empurrando a responsabilidade de falha no design para a Ford. Tal atitude demonstrou-se ainda mais danosa quando dados posteriores demonstraram que a realidade era exatamente o contrário.” (Dawson, 2001)

“O problema de qualidade dos pneus, de acordo com a suposição levantada por muitos analistas do setor, ocorreu por falta de qualificação dos operadores das máquinas da Firestone. A data de fabricação dos pneus defeituosos coincidem com o período de greves, no qual as máquinas de fabricar pneus foram operadas por gerentes e executivos, que conseguiram manter a produção com 30% da capacidade. Apesar de ser automatizada, a fábrica em Illinois precisava de especialistas para ser operada.

Relatórios divulgados pelos investigadores do Congresso dos Estados Unidos indicam que a empresa já tinha conhecimento das queixas relacionadas a esses modelos. Mas só iniciou a substituição gratuita de 6,5 milhões de pneus defeituosos seis meses depois, no início de agosto de 2000. A Firestone, que alegava desconhecer qualquer problema até então, afirmou que não costumava usar tais dados para verificar a qualidade de seus produtos.

Com o incidente, a imagem da centenária marca Firestone ficou seriamente manchada. Os próprios responsáveis pela imagem da Firestone, a agência de relações públicas Fleishman-Hillard, abandonou sua cliente durante a crise. Ela alegou estar cansada de discutir com os advogados da companhia. O abandono ocorreu depois que a Firestone se recusou a retirar mais 1,4 milhão de pneus do mercado.

Durante a crise, a Firestone anunciou uma retirada gradual dos pneus defeituosos. A estratégia significava que muitos consumidores deveriam esperar vários meses pela reposição. A empresa não previu os conseqüentes danos à sua imagem. Além disto, a empresa procurou se safar responsabilizando terceiros: acusou a Ford de recomendar uma pressão baixa demais aos pneus e culpou os motoristas por descuido na manutenção.

Como resultado da crise, a Bridgestone já gastou US\$ 350 milhões com a retirada de pneus. A empresa ainda poderá desembolsar centenas de milhões ou até bilhões de dólares em processos movidos contra ela. Seu valor de mercado despencou US\$ 10 bilhões, só no mês de agosto de 2000. A retirada aconteceu exatamente quando os negócios da Firestone na América do Norte (que representam 40% da renda total da Bridgestone) iam de vento em popa.” (Eisenberg, 2000)

“75% das vendas da Firestone são para a indústria automotiva, baseada em contratos de longo-prazo, que permaneceram relativamente estáveis. Apesar disto, a Ford quebrou a exclusividade da Firestone no fornecimento de pneus e a Toyota acertou com a Dunlop como fornecedora de pneus para seu novo utilitário-esportivo. Na venda ao consumidor final por ocasião da troca de pneus, as vendas despencaram. A Firestone demitiu 450 trabalhadores (aproximadamente 25% de sua força de trabalho) em sua planta em Decatur, Illinois, onde a maior parte das reclamações se focaram.” (Newman, 2001) Além disto, “o CEO da Firestone Masatoshi Ono, foi demitido.” (Dawson, 2001)

Os pneus da fábrica perderam quase toda credibilidade depois do silêncio e das acusações que marcaram a crise. O público perdeu a confiança na Firestone e em seus produtos, embora a vasta maioria deles seja segura. Ainda é muito cedo para determinar o impacto a longo prazo.

Tal episódio deixa algumas lições importantes:

“Lição 1 - ter publicado um anúncio baseado em seus próprios dados sobre problemas nos pneus quando as autoridades norte-americanas iniciaram os teste em Maio, meses antes da crise explodir, poderia ter mostrado a todos que a Bridgestone/ Firestone estava ciente e preocupada com a situação.

Lição 2 – os consumidores e acionistas querem empresas com produtos e serviços de qualidade, e que inspirem confiança.

Lição 3 – as empresas não podem escapar das forças globais.”

Fonte: Dawson, 2001.

O caso da Coca-cola

A Coca-cola, empresa líder mundial de refrigerantes cola, detentora de uma das marcas mais valiosas e conhecidas do mundo (de acordo com pesquisas da Interbrands), um dos símbolos da globalização econômica, protagonizou um episódio desastroso na União Européia, em junho de 1999.

“Em 8 de junho, 40 crianças belgas passaram mal após beberem Coca-Cola, dando início à crise que abalou a imagem da empresa. A maioria dos casos ocorreu entre crianças que consumiram o produto na escola. Sentindo dores-de-cabeça e com problemas digestivos (vômitos e diarreias), mais de 200 pessoas foram hospitalizadas na Bélgica, França e Luxemburgo, após consumir refrigerantes da Coca-Cola.” (Sereza, 1999)

A intoxicação coletiva ocorreu por problemas de qualidade na produção em uma fábrica belga da Coca-cola, na planta de Dunquerque, onde foi “utilizado gás carbônico inadequado, contendo sulfeto de hidrogênio.” (Sereza, 1999). Além disto, também houve contaminação por fungicidas nos engradados em estoque em uma fábrica na França.

Durante a crise, “o governo da Bélgica decidiu recolher do mercado nacional as marcas Coca-Cola, Cherry Coke, Fanta e Sprite, incluindo as versões *light*, além de outras bebidas fabricadas pelo grupo americano. No total, mais de 15 milhões de garrafas e latas de refrigerantes deixaram bares, restaurantes e prateleiras de supermercados do país. A França também proibiu a venda de latas de refrigerantes fabricados pela Coca-Cola.” (Sereza, 1999)

“Sempre que o governo interdita um produto, está enviando um sinal fortíssimo para a população. (...) Diferente da convocação voluntária para recolhimento de um produto, no qual a empresa é vista como agindo por conta própria, uma proibição indica que os responsáveis pela regulamentação acreditam que a companhia não está tomando medidas suficientes para proteger o consumidor” (Abelson, 1999)

“A reação inicial da empresa foi garantir à população que não havia risco de vida, mas os executivos não pensaram em controlar a reação emocional das pessoas” (Correa, 2001) A Coca-cola demorou a se manifestar após a veiculação das primeiras notícias de contaminação, sob a justificativa de aguardar os resultados das primeiras análises de laboratório, pois acreditava que era “melhor não falar, a falar besteira”. (Sereza, 1999) O próprio CEO Douglas Ivester “demorou uma semana para se deslocar para a Bélgica e pedir desculpas.” (Sereza, 1999)

“Com a imagem arranhada pelos casos de intoxicação, a Coca-Cola enviou dois de seus principais executivos à Europa e pediu desculpas à população belga, numa tentativa de recuperar a confiança dos seus consumidores europeus. Um dia depois de declarar aos franceses que exames comprovaram que as bebidas do grupo eram seguras, a empresa publicou um anúncio de página inteira nos jornais belgas, pedindo desculpas aos consumidores do país por ‘toda dificuldade ou mal-estar’ por que eles teriam passado após consumirem refrigerantes do grupo” (Sereza, 1999) O próprio presidente mundial da empresa, Douglas Ivester, em sua passagem pela Bélgica “reconheceu que deveria ter falado mais cedo.” (Sereza, 1999)

Após acordo com o governo, comprometendo-se com a higienização de toda a linha de produção, o descarte da matéria-prima antiga e compra de nova, a Coca-cola teve a sua produção liberada.

Como resultado da crise, a Coca-cola teve um prejuízo de US\$ 60 milhões na União Européia. “A perda da Coca-Cola foi equivalente a 1% de suas vendas mundiais durante um ano. Entraram na conta as perdas de mercadorias, as operações de recolhimento de produtos e as vendas não realizadas.” (Sereza, 1999) Durante a crise, as ações da empresa caíram mais de 10%. Filiais de todo o mundo “pagaram anúncios explicando que os problemas eram restritos a uma fábrica na França e outra na Bélgica.” (Sereza, 1999) Há ,ainda ,os danos à imagem da empresa, da marca e do produto. O CEO, Douglas Ivester, acabou alguns meses depois demitido.

3.3. Depois

Passado o período de maior turbulência da crise, é fundamental dar continuidade ao processo de gerenciamento. Vale destacar que “não é a empresa quem determina o fim de uma crise.” (Simms, 2000)

Um passo de grande importância é a realização de uma auto-análise, verificando o que funcionou e o que não funcionou. A empresa deve rever também as suas estratégias, as suas metas, os seus objetivos, os seus recursos, entre outros, para verificar a necessidade de mudanças e de um redirecionamento organizacional. Com a retomada dos negócios, deve se iniciar mais uma vez o processo de prevenir e elaborar um planejamento para a crise.

4. TÓPICOS RECENTES EM GERENCIAMENTO DE CRISE

O progresso da humanidade, com mudanças nos ambientes sócio-cultural, econômico, tecnológico e político-legal, trouxe novas oportunidades e ameaças para as organizações. Em relação a crise, eu destacaria 2 elementos:

- **Marketing viral** - o conceito de marketing viral está relacionado ao efeito multiplicador e à velocidade (tal como um vírus) da comunicação no mundo digital, com destaque para a internet. Em nenhum outro momento da história, uma informação poderia ser propagada de forma tão rápida, massificada e globalizada. Neste contexto, um boato ou uma crítica negativa tem o seu poder de destruição fortemente ampliado.

“A comunicação é mais complexa e rápida do que antes, particularmente com o advento da internet. A transmissão rápida de informação pode tornar a crise corporativa mais perigosa e prejudicial. Além disso, a comunicação exerce um papel crítico em gerenciar uma emergência com sucesso.” (Rugo, 2001) Veja o seguinte exemplo:

Em meados de Abril de 2001, circulou um e-mail informando que havia uma contaminação de passageiros pelo vírus HIV no metrô de São Paulo. Três portadores do vírus HIV, num ato de vingança, estariam atacando os usuários nos horários de pico com seringas contaminadas. Já haviam 6 casos registrados, mas o Metrô estaria abafando o caso para não aparecer na mídia, ao mesmo tempo que buscava prender os responsáveis.

Com este boato pela internet, simplesmente aumentou em 100% a quantidade de telefonemas ao serviço de atendimento ao cliente do Metrô. Uma situação de pânico entre os usuários foi instalada. Tal situação foi contornada, posteriormente, através de notícias esclarecedoras desmentindo o boato aos usuários.

- **Ecoterrorismo** - a preocupação da sociedade com questões ecológicas envolvendo o meio-ambiente cresceu de modo representativo no final do século XX, manifestando-se na forma de organizações (Greenpeace, SOS Mata Atlântica, etc.), de produtos e processos (reciclagem, energia limpa, combate ao CFC, ISO 14.000, etc.), entre outros.

Contudo, uma nova forma de terrorismo, o ecoterrorismo, surgiu desta mesma corrente, tendo porém idéias e ações violentas e prejudiciais às empresas. Utilizando como pretexto um ideal nobre e de interesse geral, como a ecologia, a preservação de meio-ambiente e o bem-estar social, um grupo de pessoas começou a atacar as instalações e os produtos de empresas consideradas danosas ao meio-ambiente. Vale destacar que o ecoterrorismo é diferente do bioterrorismo, já que este último implica na utilização de armas biológicas para ataques destruidores em massa.

Um exemplo de ecoterrorismo ocorreu em 1998, quando as redes de lanchonete *fast food* na Bélgica viveram momentos de terror durante 4 meses. Foram incendiadas seis filiais belgas do Mc Donalds e cinco, da rede francesa Quick.

Foi no ano de 1998, também, durante o período natalino, que a Nestlé enfrentou uma forte crise na Itália envolvendo um produto sazonal e de venda exclusiva no período: o panetone. A Frente de Libertação dos Animais (ALF), um famoso grupo ecoterrorista, enviou um comunicado a uma agência de informações italiana (ANSA) informando que panetones da Nestlé haviam sido envenenados com uma injeção de raticida. Com o texto, a ALF também enviou o produto adulterado. Análises feitas por ordem dos juízes de Florença e Bolonha, com o produto enviado à ANSA, confirmaram a presença de veneno para rato. O ministro da saúde italiano ordenou a realização de testes, por amostragem, nos panetones da Nestlé. O máximo que poderia ter acontecido com o indivíduo que comesse o panetone envenenado seria ter uma cólica. Contudo, o terror psicológico foi forte o suficiente para despencar as vendas dos panetones, e causar um prejuízo de US\$30 milhões à Nestlé e trazer a ameaça de fechamento da fábrica de panetones, em Verona.

Fonte: Revista Veja e O Estado de São Paulo, 1998.

6. CONCLUSÃO

O ambiente de negócios no qual a organização se insere, está em constante mudança. Por este motivo, as empresas devem buscar acompanhá-lo, estando atentas e sintonizadas com novas tendências e realidades para não serem surpreendidas, por exemplo, por uma situação de crise. É possível prevenir quando se conhece o potencial problema.

A crise expõe a empresa e seus ativos, e pode representar uma séria ameaça para a continuidade e existência do seu negócio, pois atinge a imagem e ou a credibilidade da organização, de suas marcas e de seus produtos. Por este motivo, o gerenciamento de crise corporativa é importante e deve ser disseminado e utilizado pelas empresas.

Tal importância justificaria também mais estudos para aprofundar este complexo e estratégico tema, principalmente no que tange às organizações brasileiras, empresas de pequeno e médio porte, empresas da internet, entre outros.

6. BIBLIOGRAFIA

Livros:

- DOTY, Dorothy. *Divulgação jornalística & relações públicas – comunicação empresarial na prática*. Cultura Editores Associados, 1995. Cáp.13. pp.251-262.
- HARTLEY, Robert. *Marketing mistakes and successes*. John Wiley & Sons, Inc. USA: 2001. 8ª ed. 359p.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994. 676p.
- MARCONI, Joe. *Marketing em época de crise – quando coisas ruins acontecem a boas empresas*. Makron Books. São Paulo: 1993. 196p.
- PRICE WATERHOUSE (firma), Equipe de Change Integration. *Princípios de paradoxos – como empresas de alto desempenho administram o caos, a complexidade e a contradição para atingir resultados superiores*. Ed. Atlas. São Paulo: 1999. 291p.
- TUCKER, Robert. *Administrando o futuro*. Record: Rio de Janeiro. 1995. 223p.

Periódicos:

- ABELSON, Reed. Empresa tenta acalmar consumidor. *O Estado de São Paulo*. Geral. 17.jun.1999. p.A-12.
- ANÔNIMO. Ecoterroristas – grupo de defesa dos animais fazem atentados contra lanchonetes e estação de esqui. *Revista Veja*. 18.nov.1998. p.86.
- _____. Ford acusa Bridgestone de saber sobre defeito nos pneus. *Folha de São Paulo*. Dinheiro. 15.ago.2000. p.B10.
- _____. Ecoterroristas ameaçam Nestlé na Itália. *O Estado de São Paulo*. Geral. 12.dez.1998. p.A15.
- _____. Nestlé poderá fechar fábrica de panetones em Verona. *O Estado de São Paulo*. Geral. 13.dez.1998. p.A15.
- ARAÚJO, Carlos. Boato ligado a HIV cria pânico no metrô. *O Estado de São Paulo*. Cidades. 26.abr.2001. p.C8.
- AUGUSTINE, Norman. Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*. nov.-dez.1995. pp.147-159.
- COHEN, David. Você está pronto para a crise? In: *Site da Revista Exame*. 18.abr.2001.
- CORREA, Cristina. Para sair do pesadelo. In: *Site da Revista Exame*. 04.abr.2001.
- COURTNEY, H.,KIRKLAND J.,VIGUERIE, P. Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*. nov.-dez.1997. pp.67-79.
- CRAMB, Gordon. Greenpeace aumentará vigilância sobre multis. *Gazeta Mercantil*. Internacional. 18.ago.1999. p.A-12.

- DAMBRÓSIO,D., BARCELLOS, M. A difícil arte de evitar e enfrentar uma crise. *Gazeta Mercantil*. Empresas e Carreiras. 22.set.1999. p.C-1.
- DAWSON, Chester. What Japan's CEOs can learn from Bridgestone. *Business Week*, New York, 29jan.2001. p.50.
- EISENBERG, Daniel. A derrapada da Firestone. *Folha de São Paulo*. Caderno Especial "Time". 14.set.2000. pp.12-13.
- HEMEYER, T. PR pros may lack effective crisis management know-how. *Houston Business Journal*. Vol.30, Issue 17, 17.set.1999 , p.7B.
- NEWMAN, Lloyd. Lessons from Bridgestone/Firestone. *Business Economic Review*, Columbia, jan.-mar.2001, pp.15-18.
- RUGO, Vanessa. How to communicate and prepare for a crisis. *Waste Age*, Overland Park, mar.2001, pp.42-44.
- SEREZA, Harold. Coca-Cola diz que intoxicação causou prejuízo de US\$ 60 mi. *Folha de São Paulo*. Mundo. 25.jun.1999. p.11.
- _____. Bélgica libera produção e venda de Coca-cola. *Folha de São Paulo*. Mundo. 24.jun.1999. p.16.
- _____. Coca-cola pede desculpas na Bélgica. *Folha de São Paulo*. Mundo. 23.jun.1999. p.12.
- SIMMS, Jane. Controlling a crisis. *Marketing*. London. 09.nov.2000. pp. 45-46

Material de apoio didático:

- MONTEIRO, C., BORGHESI, R. et al. Material de apoio didático da Pós-graduação em Marketing da ESPM/SP. 2001.

Internet:

SITE DA LEXICON: <http://www.crisismanagement.com>

SITE DA REVISTA EXAME: <http://www.uol.com.br/exame>

Obs.: Todas as marcas citadas neste trabalho são propriedade de suas respectivas empresas.