

## GESTÃO E GERENCIAMENTO DE CRISES: UMA ANÁLISE DE CASOS NO MUNDO DIGITAL

Diego Luis Pereira ANDREASI<sup>1</sup>

**RESUMO:** Gestores que pensam estrategicamente devem reconhecer que todo o tipo de negócio possui riscos, e que atitudes como saber como preveni-los e como agir quando uma crise acontecer, podem tornar-se fundamentais por salvar a imagem e reputação que suas empresas têm com seus *stakeholders* e sociedade. Com o crescimento cada vez maior do mundo digital, pequenas crises que antes ficavam confinadas a região com a qual a empresa estava inserida, passaram a ganhar proporções gigantescas, muitas vezes espalhando-se por todo o território mundial. Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo demonstrar os fatos existentes por trás de uma crise de imagem organizacional e quais as suas consequências que a imagem e a reputação da empresa sofrem com isso. Para tanto, será analisado diversos casos de crises empresariais, que visarão demonstrar como seus gestores agiram, ou não, no gerenciamento desses acontecimentos.

**Palavras-chave:** Gestão. Gerenciamento. Crises. Digital. Reputação.

### 1 INTRODUÇÃO

É fato que com a ascensão da internet, a grande maioria das empresas está, ou pelo menos gostariam de estar, nas redes sociais, entretanto, sabe-se que a maioria não está preparada efetivamente para lidar com esse complexo ambiente digital. Para muitos líderes e profissionais responsáveis por essas companhias, é um grande desafio sair da zona de conforto que consiste o burocrático modelo tradicional, no qual a empresa dizia o que queria, isso quando dizia, e o público, passivamente, apenas lia.

Agora, no mundo digital, todos podem se comunicar, criticar, compartilhar e organizar movimento a favor de uma causa, mesmo quando essa seja desfavorável a empresa em questão. Ainda são poucas as empresas seguras e capacitadas para agir e lidar com esse tipo de situação, afinal, trata-se de um assunto relativamente novo no mercado, sendo assim, as melhores práticas ainda estão sendo descobertas pelos gestores.

---

<sup>1</sup> Formado em Administração e MBA em Marketing e Gestão de Vendas pela Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. [gpdiego@hotmail.com](mailto:gpdiego@hotmail.com)

Como veremos adiante, a falta de um plano de ação ao ter que lidar com situações imprevistas, pode ser considerado o principal motivo por presenciarmos tantos casos de insucesso com relação a crise no ambiente digital. Para Rosa (2007, p.69) “o imprevisto, a falta de preparo, costuma ser a semente das grandes crises”.

Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo demonstrar por meio de alguns exemplos reais como as crises de imagem organizacional funcionam no ambiente digital e quais as melhores práticas a serem adotadas quando elas inevitavelmente acontecerem.

A metodologia utilizada no presente artigo baseou-se exclusivamente em pesquisas bibliográficas, que se encontram disponíveis em livros e materiais eletrônicos.

Para isso, o texto será estruturado em cinco capítulos a partir da introdução, no capítulo dois será feito uma análise do conceito de crise organizacional, no capítulo três será apresentado alguns casos de empresas que enfrentarem algum tipo de crise de imagem, no capítulo quatro será apresentado algumas das melhores práticas a serem adotadas pelos gestores de crises organizacionais e no capítulo cinco será abordado as considerações finais sobre o tema.

## **2 CONCEITOS E IMPACTOS DAS CRISES ORGANIZACIONAIS**

Atualmente, com a popularidade da internet, qualquer tema, desde o mais simples até o mais polêmico, encontra um local para discussão, as pessoas por natureza, adoram emitir suas opiniões sobre praticamente qualquer tipo de assunto. Para Teixeira (2013, p.6) “na construção da opinião pública, não existe certo ou errado, mas, sim, a exposição de argumentos, com cada um responsável por tirar sua conclusão”, esta é a beleza que fomenta as discussões reais e virtuais.

Acerca disso, é necessário saber que as crises sofrem influência direta da opinião pública, e que, devido a amplitude que as ferramentas tecnológicas trouxeram para a atual geração, boicotes de consumidores que se sentem lesados

ou traídos quando uma ação fora de controle acontece estão se tornando cada vez mais comuns.

Sendo assim, uma organização precisa conhecer o que se fala da sua marca, e principalmente, os riscos que está correndo ao exercer a sua atividade. Entretanto, poucas são as empresas que têm esta consciência e preocupação com o que o seu consumidor tem a dizer. As redes sociais trouxeram um grande bem para toda população consumista, que é a possibilidade de mobilizar-se em torno de um objetivo em comum.

Antes de nos aprofundarmos sobre o entendimento de gerenciamento de crise, é preciso definir o seu conceito, que nas palavras de Armstrong (2008, p.182) significa:

O processo de lidar com uma situação de alta pressão de uma maneira que planeje, organize, dirija e controle várias operações inter-relacionadas e oriente o processo de tomada de decisões dos responsáveis no sentido de uma resolução rápida, mas não apressada, do problema agudo enfrentado pela organização.

Neste sentido, nota-se que a crise é um momento de alerta, que envolve alta complexidade dos processos e que requer uma tomada de decisão rápida para não deixa-la ganhar força e evoluir.

Hoje, qualquer empresa, independentemente do seu tamanho, está sujeita a sofrer uma crise, por esse motivo, planejar-se adequadamente, caso uma crise venha ocorrer, é um fator de extrema importância para as organizações. Acerca disso, Watt (2004, p.46) afirma que “se você fizer um planejamento para enfrentar possíveis problemas, é possível que mesmo assim os desastres aconteçam, se você não fizer o planejamento, com certeza os desastres acontecerão”, ou seja, estando preparado ou não, o risco de uma crise eclodir a qualquer momento é inegável.

Em respeito as suas classificações, Teixeira (2013) afirma que as crises podem ser elencadas em seis diferentes tipos:

- 1) **Fenômenos da natureza** – eventos aos quais o homem não tem poder de interferir, como enchentes, terremotos, vulcões, vendavais, entre outros;

- 2) **Crises sociais** – ligadas à ética da empresa: acidentes de trabalho, demissões em massa, violações de leis, discriminação, assédio, escândalos de qualquer natureza, como fraudes, corrupção entre outros;
- 3) **Crises ambientais** – efeitos danosos ao meio ambiente: vazamentos de produtos tóxicos, destruição da camada de ozônio, contaminação do solo, ar, rios, mares e lagos, tratamento inadequado do lixo, poluição sonora e visual, desmatamentos, desvios de rios, alagamentos, aterros, caça e pesca predadoras;
- 4) **Financeiras** – fusões, aquisições, perda de grandes clientes, perdas patrimoniais, concordata e pedido de falência;
- 5) **Tecnológicas** – são as que envolvem sistemas, telefonia e internet.
- 6) **Produto** – produtos que afetam a vida, saúde, higiene e integridade física dos consumidores. Também estão envolvidos casos como prazos de entrega não cumpridos, recall de produtos, manutenção, cobranças indevidas, qualidade sob suspeita, entre outros;

Apesar das crises aparecerem de forma incerta, estas, quando eclodem, tendem a seguir certo padrão, é isso que afirma Rosa (2007). Nas palavras da autora, “com maior ou menor nível de precisão, é possível prever os desdobramentos de uma crise e fazer um planejamento para situações extremas” (p.70), ou seja, se existe esse padrão, logo há certos empecilhos e dilemas que se repetem de uma forma constante, sendo assim, o melhor momento para enfrentar essas dificuldades é fazer um planejamento adequado antes que elas ocorram.

Visto sua definição e suas respectivas classificações, no paragrafo seguinte serão abordados alguns exemplos de crises enfrentadas por algumas organizações.

### **3 ESTUDOS DE CASO: O QUE APRENDER COM QUEM JÁ PASSOU POR ALGUMA CRISE**

As empresas de um modo geral, não têm planos de prevenção para enfrentar problemas graves. A maioria das crises não surge repentinamente, exceto em alguns casos de tragédia, pelo contrário, iniciam-se com pequenos sinais, como sintomas de uma doença, que se não forem detectados imediatamente, a situação só tende a piorar.

Segundo Teixeira (2013), ninguém consegue pensar em detalhes no momento em que uma crise eclode, e por isso é necessário ter um prévio plano para não ser surpreendido. A autora justifica seu ponto de vista com uma analogia, dizendo que entrar em uma crise sem saber o que fazer é como um piloto entrar em um avião sem conhecer a rota a ser tomada. Seu sucesso dependerá somente da sorte.

Neste sentido, será desmonstrado a seguir, exemplos de algumas organizações que, ao enfrentarem um período conturbado, não souberam agir corretamente, deixando que pequenos fatos se transformassem em grandes consequências.

#### **3.1 Cadeado Kryptonite**

Em 2004, a empresa de cadeados de alto padrão Kryptonite, uma das primeiras a entrar nas redes sociais, não imaginava que poderia ser vítima de um pequeno garoto que gravou um vídeo e divulgou na internet ensinando como abrir o cadeado da marca com uma caneta *Bic*. O vídeo em poucos dias alcançou centenas de visualizações e comentários, gerando uma tremenda discussão. A empresa demorou a dar um posicionamento sobre o caso e acabou com um prejuízo de 10 milhões de dólares em um ano, além da clara exposição negativa da marca. Apenas

após computar esse prejuízo, a Kryptonite fez um recall e retirou o cadeado do mercado<sup>2</sup>.

### **3.2 United Airlines**

Em 2008, o músico Dave Carrol protagonizou o que seria até então a crise de maior repercussão originada na internet. Quando Dave e sua banda *Sons of Maxwell* viajavam, foram obrigados a fazer uma parada em Chicago, onde o músico percebeu que os carregadores de bagagem da *United Airlines* estavam jogando os equipamentos da banda na esteira sem qualquer cuidado. Ele ainda reclamou com os funcionários e os alertou sobre a fragilidade dos equipamentos, mas ninguém lhe deu atenção. Ao chegar ao seu destino, percebeu que seu violão havia se quebrado e passou a reclamar diversas vezes com a companhia aérea, mas não obteve resposta quando à indenização no valor do equipamento. Após diversas frustrações, Dave criou a música *United Quebra Violões* que ganhou rápida fama no Youtube, atingindo repercussões mundiais.

Somente após o caso atingir a imprensa, a United Airlines reconheceu sua falha e o diretor da empresa ligou para Carroll afim de se desculpar, e pediu permissão para a banda para usar o vídeo em seus treinamentos internos com os funcionários, visando aprender com o incidente.

Mesmo com a vontade da diretoria da United, o caso demorou a ser resolvido, e o vídeo é visto até hoje, com um total de mais de 11 milhões de acessos (SCOOT, 2011).

### **3.3 Arezzo**

Reconhecida marca de bolsas e sapatos, a marca enfrentou grande repercussão ao lançar oficialmente sua coleção Pelemania, que trazia peças como

---

<sup>2</sup> Disponível em: <http://www.midiassociais.net/2012/05/marcas-que-fizeram-fail-nas-midias-sociais-%E2%80%93-o-primeiro-grande-fail/2012>. Acesso em: 02 de agosto de 2013.

bolsas, echarpes e detalhes com pele de raposa, coelho e cobra nos sapatos, que segundo a marca, seguiam as tendências da Europa. A revolta na internet foi tão forte, que os consumidores se movimentaram para boicotar a marca e não consumir mais seus produtos, alegando que ela havia desrespeitados seus princípios.

É sábio que na era dos produtos sustentáveis, os consumidores exigem respeito por parte das marcas, com produtos ecologicamente corretos, mesmo que elas estejam com todos os certificados corretos e dentro da lei, como justificou a Arezzo. Proteger o meio ambiente e os animais deveria fazer parte não só da filosofia da marca em questão, como de todas as organizações<sup>3</sup>.

### **3.4 Spa dos Bichos**

O Spa dos Bichos, um pequeno *pet shop* de São Paulo, se viu em grandes problemas quando um incidente envolvendo um cachorro tomou conta das redes sociais. Segundo o *pet shop*, quando seu funcionário saiu para ligar para a dona do cão vir busca-lo, o cachorro pulou da bancada e se enforcou. Essa história ganhou amplo destaque nos jornais de grande circulação do país, além da internet.

O importante desse caso é destacar que até mesmo pequenas empresas podem se deparar com uma crise e se ver na ameaça de ter que fechar o seu negócio ou de perder uma parcela significativa de seus clientes<sup>4</sup>.

### **3.5 Zara**

A marca espanhola de alta grife Zara, deparou-se com uma grande crise de imagem em agosto de 2011, quando o Ministério do Trabalho flagrou oficinas de costuras que confeccionavam as roupas da marca em um processo de

---

<sup>3</sup> Disponível em: <http://rpjr.wordpress.com/2011/04/27/gestao-de-crise-arezzo>. Acesso em 02 de agosto de 2013.

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/954980-giginho-cachorro-vira-lata-morre-enforcado-em-pet-shop-de-sp.shtml>. Acesso em 29 de Julho de 2013.

mão-de-obra escrava, onde seus funcionários se sujeitavam a condições sub-humanas de trabalho.

A Zara, após ver sua marca estampada negativamente em diversos jornais e redes sociais, reconheceu o problema, e pagou os direitos cabíveis aos trabalhadores, mas pecou pela demora do comunicado. Em sua nota dada a imprensa, notificou que o funcionamento da oficina não era autorizada, querendo se isentar da culpa, o que pode-se considerar um erro, visto que na sociedade da informação, é obrigação de todas as empresas reconhecer o funcionamento de todos os seus processos.

Por outro lado, destaca-se a atitude positiva da empresa em se colocar à disposição do Ministério do Trabalho para resolver o caso e contribuir com as investigações, enquanto outras empresas preferem negar o fato e se indispor a ajudar na resolução<sup>5</sup>.

### **3.6 Ades**

Em março de 2013, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) suspendeu a fabricação, distribuição, venda e consumo de lotes dos produtos com soja da marca Ades, de diferentes tamanhos, versões e sabores por suspeita dos produtos não atenderem às exigências legais e regulamentares da agência. Dias depois, foi descoberta uma falha no processo de fabricação da empresa e a mesma teve que anunciar um recall em um lote de sucos de maçã de 1,5 litro por risco de queimadura.

A empresa agiu de forma rápida com um comunicado a imprensa, que além do recall, se mostrou disposta a prestar qualquer tipo de esclarecimento aos consumidores, disponibilizando uma linha de serviço ao cliente especialmente para o caso. Também foi feito um novo treinamento para todos os operadores das linhas de produção, além da revisão do software da máquina que apresentou o defeito<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <http://reporterbrasil.org.br/2011/08/roupas-da-zara-sao-fabricadas-com-mao-de-obra-escrava/>. Acesso em 29 de Julho de 2013.

<sup>6</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/03/anvisa-suspende-fabricacao-e-venda-dos-produtos-com-soja-da-ades.html>. Acesso em 30 de julho de 2013.

Mesmo com a rápida ação para conter a crise, a empresa não escapou de ser alvo de várias críticas negativas e piadas vinculadas na internet.

### 3.7 Americanas.com

Uma das mais tradicionais empresas do e-commerce brasileiro se deparou com uma grave crise em sua reputação em 2010, quando não conseguiu entregar corretamente e nem dentro do prazo prometido as compras eletrônicas de seus clientes. O problema se agravou ainda mais no Natal, quando as pessoas obviamente querem receber suas compras antes da data festiva.

O problema se arrastou até maio de 2011, quando a Justiça do Rio de Janeiro ordenou que a Americanas.com não poderia realizar novas vendas até que todas as entregas pendentes fossem normalizadas, caso a empresa descumprisse tal determinação, sofreria uma multa diária de 20 mil reais. Desrespeitando a ordem judicial, a Americanas.com continuou vendendo, o que demonstrou sua falta de respeito com o consumidor. Sete dias depois, a Justiça elevou a multa de 20 mil para 100 mil reais por dia<sup>7</sup>.

Por mais de um ano a crise se arrastou, e em março de 2012, após receber mais de 1500 queixas, o Procon de São Paulo determinou a suspensão das vendas de todos os sites da *holding* B2W, que além da Americanas.com, também é responsável pelos sites Submarino.com e Shoptime.com<sup>8</sup>. Uma imensidão de denúncias que desgastava cada vez mais a imagem da empresa.

Dentre os inúmeros problemas encontrados na gestão dessa crise, destaca-se que em nenhum momento a Americanas.com se preocupou em prestar verdadeiros esclarecimentos aos seus clientes, um erro gravíssimo, que poderia facilmente ser evitado, como bem explica Teixeira (2013, p. 79), “o consumidor perdoa empresas com problemas, desde que estas ajam com transparência”.

---

<sup>7</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2011/06/americanascom-segue-vendendo-no-rj-e-justica-eleva-multa.html>. Acesso em 29 de julho de 2013.

<sup>8</sup> Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/noticia/2370124/procon-determina-suspensao-atividades-tres-sites-commerce>. Acesso em 29 de julho de 2013.7

## 4 PÓS-CRISE: COMO AGIR DEPOIS QUE A TEMPESTADE PASSA

Mesmo em um mundo cada vez mais profissionalizado, ainda é comum presenciar casos em que uma crise de imagem organizacional começa por um determinado motivo e, conforme a resposta dada sem estratégia, ou o que é ainda pior, a falta da resposta da organização, acontecer de ela se alastrar descontroladamente. Para Teixeira (2013) a empresa envolvida deve primeiramente responder o consumidor, dizendo que a empresa está averiguando os fatos e que logo entrará em contato. Logo em seguida, a organização deve compreender como a crise se originou, e procurar o departamento e as respectivas pessoas envolvidas no caso, para que juntos, após uma criteriosa análise, achem uma solução.

Ainda segundo Viveiros e Eid (2007, p.52) em um momento de crise:

é fundamental, resgatar a verdade, evitar mentiras e explicações irreais. Para corrigir esse erro ao qual toda organização está sujeita, nada melhor do que a humildade de um pedido de desculpas, uma solução honesta para reparar o erro e o comprometimento de uma efetiva mudança na postura.

Em outras palavras, segundo os autores, a empresa ou organização que não respeita o ser humano, o consumidor, as minorias e a sociedade está fortemente condenada ao desaparecimento. É preciso destacar ainda que gerenciar uma crise não significa apenas elaborar ações no relacionamento direto com a mídia, mas também trabalhar no sentido de mudar o comportamento das pessoas e dos processos que porventura tenham causado essa situação.

Sendo assim, a organização está sendo eficaz quando encontra meios de solucionar crises de forma rápida, de maneira que elas não venham tomar grandes proporções, entretanto, ela torna-se eficiente quando descobre formas de evitar que tais colapsos aconteçam.

Além da clareza e transparência nas informações, o recomendável é que apenas uma, ou o menor número possível de pessoas, fique responsável por tornar públicas as ações adotadas pela empresa, essa prevenção é importante, pois evita-se contradições dos dados divulgados ao público, o que poderia colocar em dúvida a reputação da empresa. (MANDARINI, 2005).

Em momentos de crise, a organização deve sempre permanecer acessível ao público, e se necessário, deve ainda criar um *hotsite* exclusivo para o caso, pois assim concentra-se em um único espaço único todas as informações referentes à crise (TEIXEIRA, 2013). O importante é demonstrar que a empresa está a par de todo acontecimento e que busca a todo custo solucionar a delicada situação pela qual está passando.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo procurou demonstrar, por meio de exemplos reais, o poder que as redes sociais exercem na divulgação de uma crise organizacional. Se antigamente as informações ficavam restritas a uma pequena parcela da sociedade, hoje, as ferramentas tecnológicas disponíveis deram voz a uma enorme quantidade de consumidores ávidos por fazer valer seus direitos.

Gestores que pensam estrategicamente devem reconhecer que os riscos são inerentes a todas as organizações e que, portanto, nenhuma empresa está livre de se ver fora dessa situação. Adotar atitudes preventivas significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir, pois em momentos de crise, a organização sofre diversas pressões de públicos externos, prejudicando assim a sua forma de pensar racionalmente.

Ratifica-se ainda o fato de que as empresas não podem, em hipótese alguma, deixar de prestar esclarecimentos aos seus *stakeholders*, pois em momentos de crise, quando não se tem uma fonte adequada para discorrer sobre o caso, surgem pessoas para dar suas próprias versões sobre o ocorrido, o que pode prejudicar ainda mais a imagem e a reputação da empresa, dificultando consideravelmente a resolução da crise.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, M. **Como ser um gerente melhor: um guia completo de A-Z de técnicas comprovadas e conhecimentos essenciais.** São Paulo: Clio Editora, 2008

MANDARINI, M. **Segurança corporativa estratégica: fundamentos.** Barueri: Manole, 2005.

ROSA, M. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagens.** 4<sup>º</sup> ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

SCOOT, D. **Marketing e Comunicação em Tempo Real: cresça instantaneamente, crie novos produtos, conecte seus clientes e engaje o mercado.** São Paulo: Editora Évora, 2011.

TEIXEIRA, P. **Caiu na rede. E agora? Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais.** São Paulo: Évora, 2013.

VIVEIROS, R; EID, M. A. **O signo da verdade: assessoria de imprensa feita por jornalistas.** São Paulo: Summus, 2007.

WATT, D. C. **Gestão de eventos em lazer e turismo.** São Paulo: Bookman, 2004.