

AS BIOGRAFIAS GANHAM MAIS ESPAÇO NAS LIVRARIAS

Edição 47 • R\$ 10,00
Ano VIII • 2011

negócios da comunicação

www.revistacomunicacao.com.br



Marketing esportivo
Clubes dão lição de
comunicação
estratégica

Publicidade
Rádios comprovam
rentabilidade para
anunciantes

Paulo Castro,
diretor-geral do
Portal Terra

Terra no céu

Domínio da tecnologia, ousadia e o 'algo mais'
que fazem o sucesso do portal

DIFERENTES FORMATOS DE PATROCÍNIOS DO MERCADO



Divulgação/Máquina da Notícia

Redes sociais transformaram a maneira como as agências lidam com situações de crise. Acima, a equipe da Máquina da Notícia

A ARTE DE CONTORNAR PROBLEMAS

Crescem os investimentos e o preparo das agências de comunicação na área de gestão de crises

POR MARCELO DANIEL

Dois jovens recém-saídos da adolescência tomam atitudes de criança em frente ao que parece ser uma câmera de vídeo do telefone celular. Gravados em uma cozinha e com alimentos nas mãos, dão início a uma sequência anti-higiênica de "brincadeiras" com a comida. O fato ocorreu nos Estados Unidos e, por mais infantilizado e inocente que pareça, o pequeno filme protagonizou uma crise corporativa de proporções gravíssimas.

As instalações que aparecem nas filmagens não são de uma casa, mas de um estabelecimento comercial. E os atores, uniformizados, eram funcionários de uma gigantesca rede de pizzarias, com mais de meio século de história e presente em 60 países.

Publicado no site de vídeos YouTube, superou a marca de um milhão de visualizações em poucos dias. Segundo uma reportagem do *The New York Times* à época, em 2009, o nome da instituição, quando digitado em um site de buscas,

relacionava as primeiras 12 aparições da empresa à crise dos funcionários peraltas. Dias depois, o CEO informou as providências tomadas e pediu desculpas aos clientes, pessoalmente, através de um vídeo no YouTube. A ação obteve o resultado esperado, pois conseguiu praticamente o mesmo número de acessos da filmagem que deturpava a marca. Alguns danos para a empresa foram inevitáveis. Como afirma Jack Welch, executivo americano famoso por suas consultorias em liderança e técnicas de

Agências se mostram cada vez mais empenhadas em encarar pautas negativas

gestão, “quase nenhuma crise termina sem sangue no chão”.

Na opinião de Rodrigo Barneschi, gestor executivo da unidade digital da Máquina da Notícia, se a situação chegou às redes sociais, já é uma crise instaurada. A partir daí, segundo o jornalista, é hora de fazer uma análise bastante delicada sobre a decisão de intervir ou não de alguma maneira sobre o caso. “Ao se posicionar, a empresa pode chamar a atenção para um assunto que está mais limitado a um determinado grupo e, assim, chegar a outros veículos de imprensa”, ressalva.

Diante da velocidade no fluxo de informações em plataformas como Facebook, Twitter, Google+ e YouTube, são cada vez mais frequentes as conversas que já migram desses ambientes, de forma problemática, para sites de notícias, jornais, emissoras de rádio e TV – e que obrigam a uma ação imediata para a gestão de crises.

“No passado, nós vivíamos uma realidade em que poucas fontes eram responsáveis por toda a informação. Com as redes sociais, qualquer cidadão pode



Divulgação/CDN

Giuliese, da CDN: vivência em comunicação corporativa é essencial para lidar com os fatos

expressar uma opinião sobre empresa, marca ou pessoa que poderá ser lida”, complementa Rodrigo Barneschi. “Se ontem o sistema era o de *Broadcast*, hoje temos o *Socialcast*”.

Área pouco explorada

Para Ciro Dias Reis, presidente da Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom), o crescimento econômico dos últimos anos, evidenciado pelo aumento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e a ascensão das classes C e D como novos consumidores, também refletiu num período positivo para a ampliação do mercado de assessorias de imprensa. No entanto, o jornalista ressalta que, mesmo em fase de expansão, os setores ligados à gestão de crise cos-

tumam receber investimentos menores do que outros ambientes das agências. “Há um *gap* entre a divulgação proativa e os segmentos ligados à prevenção de assuntos sensíveis”, comenta.

O presidente da Abracom afirma, entretanto, que a tendência é a mudança desse quadro. “Cada vez mais as empresas se preocupam com os seus riscos, é apenas uma questão de tempo”. Talvez pela falta da cultura da gestão de crise no dia a dia de grandes organizações o tema ainda seja abordado com cautela. Procuradas pela reportagem, empresas de petróleo e do setor automotivo, por exemplo, optaram por não falar sobre o tema. Os motivos alegados foram excesso de demanda que impossibilitaria a realização da entrevista ou, mesmo, a determinação de não tratar abertamente sobre seus mecanismos ligados ao gerenciamento das crises.

O perfil do gestor

Embora as agências ainda não possuam um setor específico para a gestão de crises, se mostram cada vez mais empenhadas para lidar com pautas negativas e convocam profissionais de diferentes funções. De acordo com André Giuliese, diretor da área digital da CDN Comunicação Corporativa, são bons jornalistas, relações públicas e, em alguns casos, profissionais de relações internacionais. “É fundamental que ele saiba como funciona a mídia e, principalmente, tenha vivência em comunicação corporativa para entender o impacto dos fatos”.

Situação semelhante ocorre em grandes organizações como a Infraero, empresa pública vinculada à Secretaria

COMPETÊNCIA NO CHILE

Um recente caso classificado como 'perfeito' pelo professor José Forni foi o soterramento e resgate dos mineiros no Chile, em agosto de 2010. Logo após a notificação do acidente, a atividade de mineração do país esteve envolta em diversas denúncias de más condições de trabalho e segurança. Assim

que o governo chileno soube dos 33 trabalhadores vivos no interior da mina, mobilizou toda a atenção para o fato. “Além de nomear uma liderança, não permitiu que outros órgãos falassem com as vítimas. A imprensa só teve acesso após o resgate de sucesso, feito na metade do prazo estipulado.

E à opinião pública, o ato foi digno de elogios”, afirma Forni, que também salienta o fato de o governo ter promovido treinamento específico aos mineiros para falar com a mídia. O exemplo chileno foi um caso de rapidez na ação diante de um contexto emergencial. O preparo para

esse tipo de iniciativa cada vez mais é uma premissa das grandes agências de comunicação. “Não existe um mundo sem crises. Essa é uma característica presente na dinâmica das instituições. Existem as que já passaram por uma crise e as que vão enfrentá-la no futuro”, conclui.

de Aviação Civil, que administra os aeroportos em território nacional. "Tendo em vista a capilaridade de suas atividades, a gestão de crises envolve diversas áreas", informa Léa Cavallero, superintendente de marketing e comunicação da Infraero.

No cotidiano das grandes agências de comunicação há dois casos predominantes de procura sobre o tema: a de clientes da casa sob fatos que ameaçam o bom andamento das suas atividades, ou a de grupos externos que buscam serviços de comunicação para gerenciar uma crise já em andamento.

Ao primeiro alerta que envolva algum ponto sensível do cliente, a CDN faz um diagnóstico inicial do quadro e, a partir daí, forma uma equipe para lidar com o assunto. "Esse time é liderado por um profissional com vasta experiência em gestão de crises e, juntos, vão entender a dimensão do problema para a imagem do cliente", esclarece Giuliese.

"Em nossa primeira reunião com o cliente, já são levantados tanto as chamadas fortalezas, quanto os pontos sensíveis", afirma o diretor da CDN. "Após essa etapa, uma área será a responsável pela análise de cada item para identificar quais são passíveis de problemas". Os próximos passos serão a execução de planos de contingência e mitigação – as ações que evitam que a crise evolua e



João Forni: nomear liderança, eleger porta-voz e ser rápido são essenciais nas crises

Acervo pessoal

Crescimento da economia refletiu-se na ampliação do mercado de assessorias

as medidas que reduzam os possíveis danos ao cliente", explica.

Numa empresa como a Infraero, crises de maior impacto exigem uma mobilização imediata das assessorias de imprensa e das pontas, ou seja, setores envolvidos diretamente com o fato. Após apuração, decidem-se rapidamente quais rumos tomar, em paralelo com a atuação nas redes sociais, que recebem grande atenção da empresa.

O procedimento não é diferente na Máquina da Notícia, cujo foco é tão grande no cenário de alerta que a reunião sobre o assunto é chamada de *war room* (do inglês, sala de guerra). "É um grupo com profissionais de diversos níveis de conhecimento, que varia conforme cada caso. Esse é um princípio da agência com qualquer cliente", afirma Rodrigo Barneschi, gerente executivo da unidade digital da Máquina da Notícia.

Rapidez é determinante

A crise dificilmente passa despercebida por João José Forni, jornalista e professor especialista em Comunicação Empresarial, em Brasília. Seu olhar treinado ao trabalhar na área de comunicação institucional do Banco do Brasil, da Infraero, além de ter sido assessor especial da Presidência da República, entre 2005 e 2007, detecta problemas e soluções nas mais diversas situações. "Crise é uma ruptura da normalidade. A consequência da quebra do bom andamento pode ser uma ameaça à reputação da empresa", resume.

A demora nas ações sobre o fato pode ser crucial na resolução de um problema. São alguns fatores que Forni trata como os mandamentos ou elementos-chave no gerenciamento de crises: nomear uma



Divulgação/Abracom

Reis, da Abracom: cada vez mais as empresas se preocupam com os riscos

liderança para a crise; eleger um único porta-voz; ter o controle das mensagens que serão fornecidas à imprensa; e o que ele considera como principal, ser extremamente rápido. "Um posicionamento deve ser tomado entre duas e três horas após o seu vazamento na imprensa. Essa agilidade vai criar grandes condições na resolução do problema".

Pós-crise na rede

Alguns mecanismos permitem monitorar as redes sociais para saber se ainda há resquícios do assunto em circulação através de posts em blogs, tweets ou mensagens – agências como a Máquina da Notícia e a CDN fazem uso desses serviços. Os principais softwares no mercado são Scup (BRA), Radian6 (EUA) e ScoutLabs (EUA). Há, ainda, assessorias que optam pela utilização de programas próprios, desenvolvidos exclusivamente para suas necessidades. Por meio da delimitação de palavras-chave pelos usuários, esses programas varrem o universo das redes sociais em busca de menções nominais a termos, pessoas ou clientes. Uma vez identificadas, as citações são quantificadas e classificadas – ações que possibilitam o acompanhamento do tema após o suposto término da crise e, principalmente, saber como foi o desempenho na missão de gerenciá-la. ■