

**FACULDADE FERNÃO DIAS
ADMINISTRAÇÃO**

ADMINISTRAÇÃO DE CRISES

**ANDREIA RODRIGUES DE SANTANA CHAVES
JEFFERSON GONÇALVES DA SILVA**

**OSASCO
2012**

ADMINISTRAÇÃO DE CRISES

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Banca Examinadora da
Faculdade Fernão Dias para obtenção do
grau de bacharel em Administração, sob a
orientação da professora Esp. Alessandra
Martins Franco Tutunic.**

**OSASCO
2012**

ADMINISTRAÇÃO DE CRISES

ANDREIA RODRIGUES DE SANTANA CHAVES
JEFFERSON GONÇALVES DA SILVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Banca Examinadora da Faculdade Fernão Dias
para obtenção do grau de bacharel em
Administração Geral pela Banca Examinadora
formada por:

NOTA: _____

Presidente: Alessandra Martins Franco Tutunic

Membro:

Membro:

Junho
2012

Dedico esse trabalho a minha família e ao meu marido que são as pessoas mais importantes em minha vida e que sempre me apoiaram e me deram forças para enfrentar as dificuldades vividas nesses 4 anos e a conquistar meus objetivos.

Andreia Rodrigues de Santana Chaves

Dedico este trabalho a minha mãe, que é a pessoa mais importante na minha vida, foi com ela que aprendi valores importantes e esses me servem como base para seguir o meu caminho, uma mulher corajosa, que sempre esteve de cabeça erguida para qualquer que fosse o problema, um exemplo a ser seguido, e ao meu pai que já não está mais entre nós e deixou muita saudade, homem trabalhador, honesto e digno de honras, sem eles como inspiração eu não chegaria a lugar algum.

Jefferson Gonçalves da Silva

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que me deu forças para enfrentar os obstáculos em minha vida, também a minha família e ao meu marido que sempre me apoiaram, a professora Alessandra que com seu conhecimento e dedicação nos orientou para que esse trabalho fosse desenvolvido da melhor forma possível, agradeço também aos grandes amigos que fiz e que com todas as dificuldades e alegrias que passamos juntos conseguimos conquistar nossos objetivos.

Andreia Rodrigues de Santana Chaves

Agradeço primeiramente a Deus que tem intercedido por mim e nas horas mais difíceis foi minha sustentação, também a minha família que acompanhou durante esses quatro anos de graduação toda a luta para eu chegar ao meu objetivo a minha amiga Andréia pelo companheirismo, comprometimento e ajuda no trabalho, agradeço a minha namorada Thais, que tem sido uma verdadeira companheira, com qualidades especiais me ajudou na minha trajetória, aos meus amigos e companheiros que levarei para a vida, a todos que diretamente ou indiretamente me ajudaram e por ultimo e não menos importante a professora Alessandra, que foi uma excelente orientadora e nos ajudou muito para que este trabalho fosse concluído.

Jefferson Gonçalves da Silva

“O marketing não é uma batalha de produtos, é uma batalha de percepções”
AL Ries

RESUMO

Este trabalho aborda o tema administração de crises, que hoje é uma questão muito importante para qualquer organização atuante no mercado. A administração de crises consiste em dar suporte às organizações em possíveis crises, minimizando os prejuízos que impactem negativamente sua imagem diante de seus *stakeholders* e também fazer todos os levantamentos possíveis junto a um comitê de gerenciamento de crises, que tem como função se antecipar a possíveis fatos negativos, e também organizar e direcionar cada integrante deste comitê no caso de uma fase difícil. Para que as organizações identifiquem a necessidade de se preocupar com a imagem da empresa é necessário que se entenda o que está relacionado a crises organizacionais e todos os impactos que elas causam a imagem organizacional e a seus produtos. Neste trabalho iremos apresentar um estudo de caso vivido em uma empresa conhecida no mercado atual que diante de uma crise soube trabalhar com as ferramentas adequadas e conseguiram preservar a imagem da organização.

Palavras-chave: crises, imagem, organizações.

ABSTRACT

This paper addresses the issue of crisis management, which today is a very important issue for any organization active in the market. Crisis management is to support organizations in potential crises, minimizing the losses that negatively impact on their image before their stakeholders and also make all possible withdrawals from a crisis management committee whose function is to anticipate possible events negative, and also organize and direct every member of this committee in the case of a difficult phase. For organizations to identify the need to worry about the company's image is necessary to understand what is related to organizational crises, and all the impacts that they cause organizational image and its products. In this paper we present a case study of an experienced company known on the market today facing a crisis that knew how to work with the right tools and managed to preserve the image of the organization

Keywords: Crisis, images, organization

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 REFERENCIAL TEÓRICO	10
1.1 Crise.....	10
1.1.1 Tipos de Crise.....	12
1.2 Marca.....	12
1.2.1 Natureza de Marca.....	15
1.2.2 Valorização da Marca.....	15
1.2.3 Reposicionamento da Marca.....	18
1.2.4 Brand Equity.....	18
1.3 Imagem.....	20
1.4 Comunicação.....	22
1.4.1 A Comunicação diante de uma Crise.....	25
1.4.2 Comitê de Gerenciamento Crises.....	26
1.5 Relações Públicas.....	28
1.5.1 O Papel da RP (o que faz).....	29
1.5.2 As Crises e as Relações Públicas.....	30
1.5.3 A Imprensa e as Relações Públicas.....	31
1.5.4 A Tecnologia e as Relações Públicas.....	32
1.6 Administração de Crises.....	34

1.6.1 Planejamento – Gestão de Crises.....	35
2. METODOLOGIA.....	39
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	40
CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
APÊNDICE.....	49

INTRODUÇÃO

O trabalho trata da gestão de crises e da imagem da empresa. A preocupação com o assunto é algo que no mercado competitivo de hoje torna-se cada vez mais parte do cotidiano empresarial.

Descrição do problema: Como adotar medidas e soluções que devem ser tomadas para evitar que possíveis crises afetem a imagem da empresa?

Objetivo geral: Estudar a problemática da imagem da empresa mediante períodos de crise.

Objetivos específicos: Apresentar um estudo de caso da empresa "X" que passou por uma crise com um de seus produtos e mostrar a importância da criação de um setor/equipe que esteja atento a possíveis crises e possa trabalhar para que as mesmas não afetem a empresa.

Justificativa: O tema é importante para que as empresas identifiquem possíveis crises que poderão enfrentar e trabalhem de forma antecipada para que as mesmas não afetem a imagem da organização. As empresas precisam manter constante preocupação com sua imagem. Isso pode fazer a diferença, já que a preocupação com possíveis crises pode minimizar danos e prejuízos à organização, que deve buscar meios e alocar recursos visando diminuir danos

O trabalho está dividido em 3 capítulos. No capítulo 1 o referencial teórico sobre o tema, no capítulo 2 a metodologia aplicada na pesquisa e no capítulo 3 análise dos resultados.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Crise

Quando se fala em crise surge uma série de dúvidas e questionamentos de como a organização pode trabalhar para que sejam evitadas, para isso precisa-se entender alguns fatores determinantes que levam a crise.

Definição de crise de acordo com (FERREIRA 1999 p. 581):

“Estado de dúvidas e incertezas, ponto de transição entre uma época de prosperidade e outra de depressão. Fase difícil, grave, na evolução das coisas, dos sentimentos, dos fatos; colapso”.

Crise é um momento ou uma série de eventos que afetam além de clientes internos e externos a imagem da empresa. Dentro de uma organização a crise pode tomar proporções alarmantes, e tornar-se um prejuízo com variadas proporções.

Diversas situações administradas de forma equivocada podem agravar uma situação que esteja ocorrendo dentro da empresa e a mesma desencadeie uma crise que pode danificar a imagem da organização. Quando se trata de imagem é de suma importância que as empresas se preocupem com essa questão, pois, se relaciona a marca, produto, posicionamento no mercado e consumidores o que demonstra a importância de se ter o controle dentro da organização de forma que situações indesejáveis não se transformem em crises.

Existem outras formas de visão quanto ao assunto, Lopes (2000, p. 67) assegura que “Qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade tem um potencial para detonar uma crise”.

As opiniões diferentes fazem as organizações entenderem a importância de se ter profissionais qualificados para identificar e se antever a possíveis situações que são exemplificadas por Viana (2001, p 167) que identifica algumas características nas crises empresariais:

O elemento surpresa. A falta de hábito de lidar com mídia. A carencia de informações. As formas como seus impactos se propagam. A incomum curiosidade da mídia. A mobilização da opinião pública e dos governantes. E, o que é pior, a perda de controle das iniciativas (VIANA, 2001, p. 167).

Quando fatores como os apresentados por Viana, não são supervisionados, entende-se que a crise se instalou na organização, e a situação necessita de total atenção, para que não haja perda de credibilidade como as perdas para a imagem da empresa.

“A crise de imagem constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação.” (ROSA, 2001, p. 23).

Em diversas situações de crise dentro da organização evidencia-se a importância da comunicação interna e as tomadas de decisões, que através de estratégias bem planejadas consegue-se minimizar os danos causados pela crise e fortalecer a imagem empresarial.

Sendo assim, quanto à crise (CAPONIGRO, 2000 apud FORNI, 2003, p.365) aponta que “a decisão estratégica de como se comunicar durante e depois de uma crise é uma das mais importantes decisões que você tomará na administração da crise”.

Consiste em todos os passos que a organização irá tomar no sentido de esclarecer, por todas as formas e meios, para todos os seus públicos (interno e externo), com vista em evitar estragos ainda maiores a sua imagem. Saber conduzir esse processo de comunicação contribui basicamente o êxito ou fracasso na condução de uma crise.

Segundo o mesmo autor, é a administração de crises que possui a função de trabalhar para minimizar o potencial de perigo da crise nos negócios e ajuda a ter o controle da situação. Ou seja, a administração de crises trabalha para minimizar o estrago na reputação da empresa.

1.1.1 Tipos de Crise

Toda organização que está em um mercado competitivo está sujeita a enfrentar algum tipo de crise. Quando o assunto é crise não se pode focar em apenas um problema financeiro, por exemplo, pois existem vários fatores que desencadeiam uma crise.

Existem alguns exemplos de crises empresarias que estão a seguir, de acordo com Brandão¹

Desastres industriais - explosões, incêndios, contaminações.
Desastres naturais - tempestades, enchentes, desmoronamentos.
Falhas em equipamentos ou construções - colapso na rede de computadores, queda de um edifício, defeitos em produtos industriais.
De origem criminosa - sabotagem, seqüestros, fraudes, vandalismo.
De natureza econômica - boicotes, greves, desvalorização das ações.
De informação - boatos, intrigas, acusações de concorrentes.
De natureza legal - ações judiciais contra a empresa, pedidos de indenização.
De reputação - denúncias de corrupção, vazamento de documentos internos.
De relações humanas - sucessão no comando da organização, demissão de altos executivos, denúncias de funcionários.
Que envolvem risco para a vida - acidentes de trabalho, grandes contaminações.
Regulatórias - criação de obstáculos fiscais, legislação.

Para que fatores como os citados acima não ocorram e a crise se instale na empresa, é necessário que se faça um minucioso trabalho de prevenção, buscando manter a credibilidade e a boa imagem transmitida ao público.

1.2 Marca

A marca tem importância no mercado competitivo, pois, a mesma diferencia os produtos de determinada empresa dos seus concorrentes e é o que posiciona-se

¹ Jaqueline Brandão é formada em Ciências Econômicas com pós-graduação em Marketing, e sócia-diretora da Favero & Brandão Comunicação. Extraído do site www.mundodomarketing.com.br, porém não contém número de páginas.

na mente do consumidor de forma que a marca de determinado produto seja bem vista e reconhecida onde estiver de acordo com a Lei Brasileira:

Marca, é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas (www.inpi.gov.br).

Para que uma marca seja bem vista no mercado é necessário que se tenha uma forte ligação com o cliente, visto a importância que o cliente tem para a empresa, a imagem da organização está diretamente ligada a seus produtos. Muitas empresas usam como estratégia a consolidação da marca no mercado, e faz com que a imagem seja atrelada ao produto.

Quando um produto passa por algum tipo de dano pode ser um fator importante para que se desencadeie uma crise e caso não seja realizado um trabalho para evitar danos a imagem organizacional possivelmente afetará a organização e o seu posicionamento no mercado não será o mesmo. Uma vez que se perde *market share*², é muito difícil conseguir de volta a mesma estabilidade, pois, os concorrentes estão sempre atentos às movimentações de mercado e a imagem de algum produto que seja afetada. Os concorrentes estão à espera do aumento dos seus lucros e a competitividade faz com que as empresas que tenham menos divergências no decorrer de suas atividades tenham melhor colocação no mercado

Na visão do consumidor marca é vista como uma identificação para os produtos, o que faz parte da identificação da marca; Tavares distingue marca e produto: “o produto é a empresa que fabrica, o que o consumidor compra é a marca. Os produtos não podem falar por si: as marcas é que dão significado e falam por eles” (1998, p. 17), o que demonstra a importância de se preservar a marca.

Definição para marca, de acordo com Kotler; Armstrong

² *Market Share* é a participação de mercado que cada organização tem com a venda de seus produtos.

Uma marca é um nome, termo, signo, símbolo ou design, ou uma combinação desses elementos, para identificar os produtos ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los de seus concorrentes (KOTLER; ARMSTRONG, 1999 p. 195)

A marca hoje está associada à imagem da organização sendo positiva ou não para ela, toda empresa que comercializa seus produtos ou serviços deve ter uma marca como sendo seu diferencial no mercado, sendo que a mesma será sua imagem e também a porta para conquista de novos clientes.

Já (KENTON, 2007 apud RASQUILHA³) define marca como “uma ideia na mente dos consumidores e essa ideia é formada pelo que se diz e pelo que se faz⁴” sendo assim, pode-se identificar dentro de marca a importância de se ter uma imagem que agrade aos consumidores, quanto melhor for à imagem da organização o cliente consegue associar de uma forma positiva a sua marca.

Marca está relacionada à imagem de uma empresa. Tudo que a empresa fizer ou executar com sucesso será refletido em sua imagem; acontecimentos negativos com a organização podem desencadear uma crise ou situações de dificuldade também poderão refletir em sua marca e imagem sendo de forma negativa e neste caso entra a importância de se tomar medidas e decisões que auxiliam a empresa a trabalhar para que uma crise não afete sua imagem e marca.

Para que a marca não seja prejudicada no mercado há a necessidade de se criar medidas e soluções que previnam a exposição diante de possíveis crises. Para se conquistar mercado exige-se grande esforço por parte da empresa e sua equipe de marketing que deverá trabalhar diretamente com os clientes para ver como está sendo a divulgação e permanência de sua marca no mercado.

³ Luis Rasquilha é Vice-Presidente da AYR Consulting (empresa scienceofthetime.com). Extraído do site www.comunicacaomarketing.blogspot.com

⁴ Texto reproduzido conforme citação ao autor

1.2.1 Natureza de Marca.

A natureza de uma marca relaciona-se à sua origem e o seu uso, tanto as marcas brasileiras quanto as marcas estrangeiras podem se distinguir de diferentes formas, sendo elas provenientes dos produtos e serviços prestados aos consumidores. O produto pode ser idêntico ou semelhante a outros, porém, a sua marca será seu diferencial, o serviço também serve para apresentar suas características ao consumidor.

Para que o cliente tenha conhecimento de sua marca é necessário que a empresa posicione a mesma na mente dos consumidores, sendo através de campanhas publicitárias ou ações de Marketing que façam com que a sua marca ganhe credibilidade e respeito pelos clientes Al Ries & Jack Trout afirmam que “o posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa” (2009 p. 16)

Para isso é fundamental que as organizações preparem campanhas para atingir o público alvo, seja eles desde crianças a idosos, pois todo e qualquer público é considerado um forte consumidor em potencial, pois são eles que irão divulgar sua marca através do boca a boca e fazer com que a mesma seja lembrada e conhecida por todos.

1.2.2 Valorização da Marca

A valorização da marca depende da situação de mercado. Existem muitas marcas desconhecidas no mercado e também as já existentes na mente do consumidor, quanto a estas podemos entrar na questão também da lealdade do consumidor a marca, (KOTLER; ARMSTRONG, 1999) “a valorização da marca depende do grau de lealdade do consumidor”.

As marcas hoje também podem ser vendidas ou compradas por uma empresa, daí a necessidade de um trabalho consistente de firmação de imagem e marca. É difícil mensurar o valor de uma marca, por não serem só as questões

técnicas as mais importantes para se chegar ao valor, ainda seguindo a linha de raciocínio de (KOTLER; ARMSTRONG, 1999) eles dão um exemplo da empresa Nestlé que pagou 4,5 bilhões de dólares para adquirir a Rowntree, valor acima do mercado.

De acordo com Kotler, Armstrong

Como os consumidores esperam que as lojas vendam a tal marca, a empresa que a detém possui mais força de barganha com os revendedores. E como o nome da marca tem alta credibilidade, a empresa pode lançar extensões de marca com mais facilidade (KOTLER; ARMSTRONG, 1999 p.196)

Quando uma organização pretende ou faz alguma extensão, tem a necessidade de fazer com que sua marca e imagem permaneçam fortes no mercado. As empresas devem administrar suas marcas de maneira que não haja uma queda de qualidade, ter sempre em mente que é preciso promoção das mesmas. Qualquer problema pode significar prejuízos enormes, como perda de espaço no mercado, não aceitação dos produtos pelos consumidores, diminuição nas vendas, crises podem ser instaladas com a falta de um planejamento adequado.

O valor da marca é definido por três tipos diferentes de abordagens:

Quadro 1 : Tipos de abordagem

Foco no consumidor:	Através de conceitos como lealdade a marca
Valor da Ação:	Percentual na bolsa;
Valor da marca no mercado:	O cálculo é baseado em cima do fluxo de caixa da empresa

Fonte: Abc do Marketing (<http://www.abcdomarketing.com.br/?p=12>)

As três formas estão inter-relacionadas já que com elas é possível que este levantamento de valor da marca seja mais conciso e exato.

(AEKER Apud PINHEIRO⁵) afirma existir cinco formas de avaliação das marcas, que são elas:

Lealdade à Marca:

No primeiro nível não existe lealdade à marca, os consumidores são indiferentes a marca e/ou são sensíveis a preço. No último e mais alto nível de lealdade os consumidores estão realmente comprometidos com a marca, a mesma passa a representar uma forma de expressão da personalidade deste consumidor. (AEKER Apud PINHEIRO)

Consciência de Marca:

Capacidade do consumidor de relacionar o produto com a categoria de produto a qual ele pertence. Existem diferentes níveis de consciência que vão desde a mera lembrança de uma exposição prévia a marca até o chamado *top of mind*, que seria a primeira marca lembrada pelo consumidor quando exposto a determinada categoria de produto. (AEKER Apud PINHEIRO)

Qualidade Percebida:

Na visão dos consumidores a qualidade não está necessariamente relacionada com especificações do produto ou de análises de características de produto. A qualidade que o consumidor considera estaria relacionada com um sentimento amplo e intangível a respeito da marca. (AEKER Apud PINHEIRO)

Associações à Marca: “em acréscimo a qualidade percebidas, são as lembranças que a marca ativa no consumidor. Este posicionamento seria resultado dos esforços de marketing da empresa” (AEKER Apud PINHEIRO)

Ativos relacionados à Marca: “são as patentes, marcas registradas e relacionamentos exclusivos com canais de distribuição”. (AEKER Apud PINHEIRO)

Aaker apud Pinheiro afirmam que:

⁵ Vinícius Brasil Pinheiro, graduado em Comunicação Social com ênfase em Marketing pela ESPM e Administração de Empresas pela Universidade Cândido Mendes também, uma pós-graduação em Marketing Empresarial realizada na UFF. Extraído do site www.abcdomarketing.com.br porém não contém número de página

Os cinco elementos expostos acima se inter-relacionam e se influenciam. Os fatores que irão ditar como ocorrem estes relacionamentos são o nível de envolvimento do consumidor com o produto e o grau de importância que este dá a compra e/ou ao produto. (AEKER Apud PINHEIRO)

Ainda segundo os autores “estes cinco elementos acabam por gerar uma série de benefícios, tanto para a empresa, como para os consumidores”. (AEKER Apud PINHEIRO)

1.2.3 Reposicionamento da Marca

O reposicionamento da marca pode se fazer necessário por alguns motivos, para que a marca não perca visibilidade, por causa de alguma inovação dos concorrentes quanto a um novo produto, e também quando a empresa passa por alguns momentos turbulentos fazendo com que a imagem e marca sejam ameaçadas.

Quando esta medida for necessária, o ideal é que a organização esteja preparada para isso. Tenha um plano até para uma possível mudança mais radical caso não tenha outra opção, Kotler; Armstrong afirmam que “ao reposicionar uma marca os profissionais de marketing devem ter o cuidado de não perder nem confundir seus clientes leais” (1995 p. 201) deixar o seu cliente “por dentro” da situação pela qual a empresa está passando, pode fazer com que o cliente seja mais leal ainda a organização.

1.2.4 Brand Equity

O *Brand Equity* é uma ferramenta importante em relação à gestão da marca. Passou a existir quando a marca começou a ter outro valor para a empresa, já que poderia dizer-se um bem intangível, o conceito de *Brand Equity*⁶, surgiu nos anos 80.

⁶ Equidade da Marca

Segundo Jucá⁷ e Jucá⁸ “*Brand Equity* é resultado de tudo que o consumidor vê, aprende, sente e ouve sobre a marca, ou seja, é resultado de todas as experiências do consumidor com a marca ao longo do tempo” (p. 15) e falam ainda sobre dois tipos de componentes para que se chegue ao resultado esperado no *Brand Equity*, que é: Lembrança e Imagem.

Lembrança: refere-se à força da marca, pois os clientes que a conhecem onde estiver terão a lembrança de sua marca.

Imagem: pode ser definida como as associações guardadas na memória do consumidor.

Consegue-se através do *Brand Equity* levar o conhecimento de sua marca para os clientes, fazendo com que a mesma influencie diretamente em sua rotina trazendo para as organizações uma maior lembrança por parte dos clientes e também maior credibilidade e aceitação no mercado.

A lembrança das marcas é importante, pois através desta lembrança consegue-se formar a construção da imagem da marca.

Segundo (KELLER Apud PINHEIRO) *Brand Equity* em resumo seria “a força que uma marca tem, em termos dos diferenciais que ela agrega, no processo de escolha de um produto por parte do cliente”.

E MARTINS resume como “O conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas” (2006 p. 08).

Assim sendo, se o nome ou símbolo da marca forem mudados alguns ativos ou passivos poderão ser afetados ou até mesmo perdidos, embora parte deles possa ser desviada para um novo nome e/ou símbolo.

⁷ Fernando Jucá Mestre pela PUC-SP, Doutor pela FGV-SP, onde leciona em cursos de pós-graduação. É diretor associado da Troiano Consultoria de Marca, com experiência em projetos para mais de uma centena de marcas. Autor do livro “O jogo das marcas” escrito com Kiko Tortorelli.

⁸ Ricardo Jucá Graduado pela FGV-SP, mestre pela PUC-SP, professor do GV-PEC. Atualmente é o gerente de MKT da J. Macedo (Dona Benta, Petybon, Sol, Brandini). Atuou por 6 anos na *Procter & Gamble*, onde gerenciou as categorias de cuidados com as roupas, pilhas cuidados com o bebê e cuidados femininos com marcas como Ariel, Ace, Duracell, Pampers, Always. Foi também consultor da *Bain & Company*.
Porém não contém ano de publicação do Manual.

1.3 Imagem

Imagem é vista como algo criativo, é o que vem de encontro com a realidade atual de mercado, para a empresa ser conhecida é necessário que se crie produtos novos e que se trabalhe com a criatividade é o que faz a organização ter um diferencial em um mercado tão competitivo como o atual. Segundo Neves apud Ferreira “é aquilo que evoca uma determinada coisa, por ter ela semelhança ou relação simbólica” (1998, p. 63).

Uma imagem conceituada no mercado pode propiciar ao produto três coisas:

Primeiro, transmite uma mensagem singular que estabelece a característica e a proposição de valor do produto. Segundo, transmite essa mensagem de maneira distintiva para não ser confundida com mensagens similares dos concorrentes. Terceiro, transmite poder emocional, de maneira que toque os corações e as mentes dos compradores (KOTLER, 1998 p. 263).

Toda empresa que está no mercado deve preocupar-se para que sua imagem transmita esses pontos aos seus clientes. Situações como: estabilidade financeira, conquista de novos clientes também são sinais de sucesso e vitórias, porém, as empresas devem se preocupar em manter uma boa imagem.

As empresas hoje investem alto em sua imagem, pois se trata de algo fundamental para conquista de mercado e também para sua permanência em um ambiente tão competitivo como o atual, toda empresa deve se preocupar com a imagem transmitida ao cliente e aos seus colaboradores, se a imagem da organização estiver danificada não se transmite credibilidade e confiança.

A imagem empresarial é um fator que determina como a empresa é percebida, autores em geral consignam imagem como um grande patrimônio da empresa, muitos ainda a colocam como patrimônio maior que produtos ou serviços.

Brandão e Carvalho (2002) ressaltam:

Situação ainda mais evidente quando, a partir dos anos de 1990 as indústrias da economia imaterial tiveram um crescimento inimaginável. Desde então o conceito de imagem se amalgama como o de identidade institucional, e torna-se o grande diferencial de competitividade para as empresas. A imagem institucional transformou-se em uma aura que recobre toda a empresa, e exala seus valores, seus princípios, sua filosofia – enfim, tudo aquilo que é preciso crer para ver (p. 190)

Existem muitas visões para o estudo da imagem, considera-se importante também o que diz:

Imagem de uma entidade (empresa, pessoas, projeto, país, cidade, associação, grupo, produto etc.) é o resultado do balanço entre as percepções positivas e negativas que esta organização passa para um determinado público. Diz-se que a imagem é boa, ou muito boa, quando o saldo é positivo ou muito positivo.

Mas se na vida em geral a imagem ajuda muito, no business ela não é suficiente. A imagem não basta ser boa, tem que ser competitiva (NEVES 1998, p. 64)

De acordo com o autor mencionado, pode-se imaginar a dificuldade de se ter uma boa imagem e além de tudo competitiva. O caminho é complicado, e não se pode pensar em perder algo conquistado, por falta de um planejamento voltado para a administração de crises, para cuidar da imagem, e de todos os ativos importantes da empresa.

Figueiredo⁹ escreve sobre a importância de enumerar algumas vertentes, depois de conhecido o conceito de imagem, falando dos seguintes fatores.

✓ Fatores de Imagem Visual

Correspondem a todos os suportes através dos quais uma empresa se manifesta e apresenta visualmente ao público (nome da empresa, a marca, logotipo, slogan, site, cartões, expositores etc.).

✓ Ações de Comunicação

Incluem-se todas as atividades utilizadas pela empresa para comunicar com o público (Publicidade, Força de Vendas, Promoção de Vendas, Marketing Direto e Relações Públicas).

⁹ Paulo Figueiredo, Creative Consultant, escreveu o artigo para Marketing e Design. Extraído do site <http://www.westicon.pt>, porém não possui número de página.

✓ Suportes Físicos

Refere-se a todos os locais onde a empresa desenvolve a sua atividade (instalações, escritórios, fábricas, pontos de venda e respectivos equipamentos de apoio).

✓ Organização

São os fatores que caracterizam a empresa em termos de forma de atuação e estrutura (organização, missão, valores partilhados, sentido de eficácia e responsabilidade perante o mercado).

Sendo compreendida a importância da imagem, desta forma as estratégias e planeamentos serão mais organizados, precisos e eficazes.

1.4 Comunicação

A comunicação é um ponto determinante para que as organizações possam se destacar e conquistar novos clientes, é uma forma de apresentar-se a todos os seus *stakeholders*¹⁰, e a mesma torna-se indispensável para o sucesso, a empresa que tem uma comunicação eficaz destaca-se também a frente de seus concorrentes, Nassar e Figueiredo afirmam que:

A comunicação empresarial é uma verdadeira guerra com muitas frentes de batalha: a frente de batalha voltada para mostrar que a empresa tem uma relação de respeito com a natureza visando, sobretudo a sua preservação (se você quiser, pode chamar de frente de batalha ecológica); a frente de batalha para manter e conquistar novos consumidores; a frente de batalha da comunicação interna, dirigida para os imensos exércitos de trabalhadores e engravatados e de uniformes que constituem os recursos humanos das empresas modernas; a frente de batalha das complicadas relações das empresas com os governos e os políticos, ou seja, o *lobby* empresarial. E a grande frente de batalha da propaganda e da promoção de produtos. (2006 p. 20, 21).

¹⁰ *stakeholders* é um termo idiomático inglês que define todas as pessoas que possuem interesse em relação às empresas, ou organizações.

Para que a empresa seja conhecida em um mercado tão competitivo é imprescindível que se utilize todos os meios de comunicação existentes e que seja avaliado se é favorável à organização, pois, qualquer informação divulgada de forma equivocada não irá transmitir a mensagem esperada aos clientes e a segurança de seus produtos. A empresa deve estar preparada para enfrentar as várias situações diante de um mercado competitivo, pois, após firmar-se a mesma será conhecida no mercado e reconhecida pelos clientes.

A comunicação deve ser destinada aos *stakeholders*, pois, uma comunicação adequada irá favorecer a empresa e será o início de um trabalho para conquistar e manter os clientes Kotler afirma que “O ponto de partida é um levantamento de todas as interações potenciais que os clientes possam ter com o produto e a empresa” (2000, p. 570). Para isso é importante a comunicação bem transmitida, pois, a mesma faz com que os clientes identifiquem com clareza quais são os objetivos da organização.

Para Kotler existem 8 etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz, são elas:

Identificar o público alvo, determinar os objetivos da comunicação, elaborar a mensagem, selecionar os canais e comunicação, estabelecer o orçamento total de comunicação, decidir sobre o mix de comunicação, medir os resultados da comunicação e gerenciar o processo de comunicação integrado ao marketing. (KOTLER, 2000, p. 572)

- ✓ Identificar o Público Alvo: deve-se ter em mente o público definido: possíveis compradores, clientes atuais, grupos específicos ou público em geral.
- ✓ Determinar os Objetivos da Comunicação: é necessário decidir qual a resposta esperada do público.
- ✓ Selecionar os Canais de Comunicação: será preciso identificar quais canais de comunicação serão eficientes na divulgação do seu produto ou serviço.
- ✓ Estabelecer o Orçamento Total de Comunicação: Definir quanto será gasto com campanhas de marketing e divulgação em canais de comunicação.

✓ Decidir sobre o Mix de Comunicação: Nesta etapa a empresa deve se organizar para dividir o orçamento destinado a promoção entre as ferramentas promocionais: propaganda e promoção, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, equipe de vendas e marketing direto.

✓ Medir os Resultados da Comunicação: Deve-se avaliar se após o plano promocional ter sido divulgado os resultados esperados foram alcançados.

✓ Gerenciar o Processo de Comunicação Integrado ao Marketing: Será a fase de acompanhamento de todo o processo de comunicação desde a fase inicial até a fase de avaliação dos resultados.

Hoje é possível identificar como a preocupação constante com a comunicação vem crescendo cada vez mais, sem a comunicação de forma clara e objetiva não é possível alcançar os objetivos esperados dentro de uma organização, isso só será possível se todos os envolvidos estiverem completamente focados em comunicarem-se uns com os outros para que as metas e etapas de todos os processos sejam concluídas com êxito.

A comunicação interna reflete na comunicação direta com o cliente, se internamente algo não está correto o processo de comunicação com o público alvo também não estará de forma adequada.

O objetivo da comunicação é de divulgar a organização, seus produtos ou serviços para que todos os clientes e futuros clientes se identifiquem com a empresa

Existem hoje canais de comunicação que são fundamentais para divulgação de sua marca, produto ou serviço são eles:

- ✓ Internet onde grande público tem acesso direto e também pela comodidade de conseguir buscar informações rápidas de qualquer lugar onde estiver.
- ✓ Revistas: Pode-se encontrar revistas em bancas de jornal espalhadas por vários locais, mercados e outros pontos de vendas, será necessário identificar qual público quer se atingir, feito esse levantamento analisar qual a revista mais adequada para sua divulgação.
- ✓ Televisão: Um dos maiores meios de comunicação é a televisão seja para assistir a um programa ou até mesmo para assistir a canais de compras

(*Shop Time*), neste meio de divulgação também será necessário avaliar qual o melhor programa, melhor horário para divulgar seu produto ou serviço.

- ✓ Boca a boca: Este é um meio de comunicação muito comum entre clientes e futuros clientes, qualquer que seja seu produto ou serviços se não atender as expectativas de um cliente ele após encontrar algum conhecido irá falar de sua empresa e assim por diante.

1.4.1 A comunicação diante de uma crise

A comunicação de uma empresa em caso de uma crise na organização deve ser muito bem planejada e executada sem erros, tudo o que for dito irá atingir o público positivamente ou não, de uma maneira rápida, visto que com a globalização, em questão de segundos as informações estão em todo o mundo.

Forni diz que:

Existem duas tendências nos dirigentes das empresas quando a crise bate à porta. A primeira é quase entrar em pânico e imaginar ações mirabolantes para reverter o impacto à imagem: publicar nota paga (sem menor avaliação), ligar para o diretor do veículo de imprensa ou até mesmo fingir-se de “morto” e aguardar os acontecimentos. Outra, incorporar o espírito policial e tentar descobrir quem vazou ou quem está “por trás” da notícia ou nota. (2002, p 368)

Para que a comunicação seja entendida pelos envolvidos será necessário que a mesma seja divulgada com cautela conforme o autor pontua. Ele diz ainda que a melhor forma de intervenção seria: “apurar tudo rapidamente, para formular, junto com a área de comunicação uma versão plausível e convincente à imprensa” (2002, p. 368)

Quando a organização se vê diante de uma crise, surgem várias decisões a serem tomadas sendo que a primeira delas é assumir o controle da situação para que os envolvidos tenham a segurança das informações que recebem saber quem são os *stakeholders* envolvidos, que tipo de comunicação será realizada também são quesitos importantes e que não devem ser esquecidos.

Forni apud Caponigro aponta atitudes que devem ser tomadas diante das adversidades:

Identifique todos os públicos que podem ser afetados pela – ou espera que seja informado sobre – crise; prove que você identificou o problema e está fazendo algo sobre ele; comunique um pequeno número de mensagens – chaves (*core messages*) ao público apropriado; comunique somente o que pode ser confirmado com absoluta certeza; não minta; não comente situações hipotéticas; mantenha-se acessível e comunicativo; seja conclusivo; mantenha a calma; nunca diga “sem comentários”; comunique todas as más notícias de uma única vez; propicie oportunidades de *feedback* a seus públicos; mantenha registro de todas as ações; monitore e avalie a situação e não pare de se comunicar (2000 p. 146-149)

Diante de uma crise existem atitudes que não devem ser seguidas como: omitir as informações passar a todos os envolvidos todos os esclarecimentos possíveis para que haja coerência nas informações; a mídia envolvida precisa saber dos acontecimentos, apenas deve-se tomar cuidado com o que é informado ou interpretado pelos mesmos, pois, informações desconexas podem danificar ainda mais a imagem da organização.

As organizações não conseguem identificar todos os tipos de crises por quais podem passar, principalmente se ela for de grandes proporções. Os profissionais envolvidos acreditam que é preciso criar mecanismos que auxiliem de forma precisa na comunicação, a fim de que a imagem seja a mais preservada possível, a diminuição no prejuízo da mesma é questão de extrema importância, na diminuição de danos; caso ocorram erros ou falhas na comunicação dentro deste período é certo que a imagem será prejudicada o que irá acarretar danos futuros a empresa.

1.4.2 Comitê de Gerenciamento de Crise

A prática de se ter um comitê de gerenciamento de crises (CGC) na organização iniciou-se na década de 80. Principalmente depois do conhecido e também tomado como referência no estudo de administração de crises: o caso do Tylenol, no momento em que ocorreu um envenenamento no produto, e a empresa conseguiu se sair muito bem da crise, virando até um marco para o assunto. As decisões tomadas foram todas acertadas e virou exemplo para muitas outras organizações.

O comitê de crises tem muita importância porque através do mesmo a empresa torna-se capaz de identificar fatores que gerem alguma crise e também para que exista a melhor qualificação possível para tomadas de decisões, caso ocorra algum acontecimento que possa expor de maneira ruim a imagem empresarial.

De acordo com Forni (2002), o comitê de crise pode variar, mas deve ser composto pelo menos por: “Presidente da organização, o departamento jurídico, as áreas de comunicação, atendimento ao cliente, recursos humanos e, naturalmente o setor envolvido diretamente com o problema” (p. 374), mas isso também pode depender muito do segmento da empresa, pode haver mais áreas envolvidas dependendo da importância, e dos riscos à volta.

Rosa (2007) destaca que o comitê de crises deve:

Se dedicar a uma sistemática de treinamento interno para situações desse tipo, o que implica fazer auditorias regulares de crise, avaliações sobre os erros e acertos de crises passadas e a formulação de sistemas que permitam a detecção de crises. (2007, p. 322)

O autor fala também sobre três missões do comitê que seriam elas:

Estabelecer o ranking de crises que uma organização está mais passível de atravessar, definir os estágios de cada uma dessas crises, considerando três etapas distintas: a pré - crise, o ápice e o pós - crise. É preciso definir as ações para cada estágio. Definir o papel de cada integrante do CGC (2007, p.322)

Ter um CGC é uma maneira de dar a devida importância a possíveis crises que a empresa possa atravessar, é uma maneira de garantir que a imagem da organização seja protegida e não perca seus valores diante de seus potenciais clientes e demais envolvidos. Forni (2002) afirma que “Em geral, os executivos brasileiros - por falta de hábito - ignoram esse comitê. Só se dão conta de sua importância real quando um problema maior se instala na empresa” (p.374) o que prejudica imensamente a reação da organização, já que não existe um planejamento

pré-estabelecido para acontecimentos que fujam do controle, e deixam a imagem em situação perigosa.

A atuação do comitê de crises é também de antever que existe a possibilidade de que informações ditas por pessoas ligadas ou não possam gerar uma falha de comunicação, ou até de desentendimento por parte dos interessados, assim, Forni (2002) destaca que é necessário “eleger um único porta voz, que passe credibilidade, tenha treinamento para lidar com a imprensa e conheça profundamente a própria empresa e o problema” (p. 375) o que não pode acontecer em hipótese alguma é que a empresa trabalhe no improviso.

1.5 Relações Públicas

É importante que a organização tenha um profissional de relações públicas dentro do CGC, pois, são qualificados para atuarem em parceria para a empresa visando diminuir possíveis riscos de crises.

Relações Públicas é uma função administrativa que tem por objetivo avaliar as atitudes de uma empresa diante do público, identifica a conduta individual de uma organização na busca do interesse público, importante também se terem um CGC pois, são profissionais que atuam embasados em todos os relacionamentos da empresa

Segundo Grunig:

Atividade-fim de Relações Públicas é planejar, implantar e desenvolver o processo total da comunicação institucional da organização como recurso estratégico de sua interação com seus diferentes públicos e ordenar todos os seus relacionamentos com esses públicos, para gerar um conceito favorável sobre a organização capaz de despertar no público credibilidade, boa vontade para com ela, suas atividades e seus produtos. (extraído do site www.sinprorp.org.br)

De acordo com (AMARAL apud BERNAYS 2002 p. 64), “O exercício da RP tem menos de cem anos e dentro desse período foram definidos de diversas formas” sendo elas:

Necessidade de pesquisa como preparo para o início de qualquer operação, planejamento cuidadoso e avaliação dos resultados.
 Exigência de um processo contínuo e sistemático em vez de uma operação única.
 Existência de múltiplas audiências ou públicos.
 Seu papel como função essencial de gerenciamento.
 Participação pública, mediação, arbitragem e acomodação como instrumentos importantes.
 Necessidade, na maioria dos casos, de um compromisso a longo prazo. (p. 64).

A idéia de RP, para Amaral (2002) é “que elas contribuem para estabelecer imagens e reputações e instalar confiança em seus clientes e contatos. As RP são embaixadores de boa vontade do comércio e da vida pública” (p.65)

Na administração de crises as relações públicas têm como função informar o público envolvido sobre os acontecimentos ligados a organização, também manter contato com interessados como governo, assessoria de imprensa e geralmente é o profissional responsável por ser o porta voz da organização.

1.5.1 O Papel de Relações Públicas.

As RP são ligadas a mídia e a publicidade, e podem desempenhar algumas funções como:

Relações com a Imprensa ou com agências de assessoria de Imprensa: criar e repassar informações importantes de interesses públicos para atrair a atenção sobre uma pessoa, produto ou serviço.
 Publicidade do Produto: divulgar produtos específicos
 Assuntos Públicos: criar e manter relacionamentos com legisladores e funcionários governamentais para influir na legislação e nos regulamentos
 Relações com o Investidor: Manter relacionamentos com acionistas e outros elementos da comunidade financeira
 Desenvolvimento: Relações públicas com doadores ou membros de organização sem fins lucrativos para conseguir apoio financeiro voluntário (KOTLER; ARMSTRONG 1995 p. 356)

Com as Relações Públicas atuando em cada processo consegue-se identificar a importância da comunicação entre a organização e a mídia, pois, desta maneira consegue-se alcançar a mídia de forma mais eficiente para a empresa.

Dentro do relatório do Comitê Avançado de Planejamento da Sociedade de Relações Públicas da América elaborado por Lesly (1999) ele apresenta o papel característico de Relações Públicas:

Crescentemente, a estabilidade de nossa sociedade depende de se colocar, num razoável equilíbrio, as muitas forças sociais, políticas e culturais – todas as quais são determinadas por atitudes de grupos. Essas atitudes são um meio específico das relações públicas, as pessoas de alto nível que trabalham em/com Relações Públicas tem contribuições especiais a fazer em relação a essas forças e que não podem ser feitas por outras pessoas. (p.03)

Ainda de acordo com o mesmo autor, “Em nossa sociedade é crescente a demanda por recursos tangíveis e psíquicos. Crescentemente as preocupações de líderes e cidadãos estão voltadas para a obtenção de sistemas que evitarão crises”. (1999 p.04).

Evidencia-se então a importância das Relações Públicas para que a organização mantenha-se em contato com os canais de comunicação.

1.5.2 As Crises e as Relações Públicas

Uma das atribuições das Relações Públicas é o gerenciamento de crises, houve um crescimento do investimento de empresas nessa área, já que são esses profissionais que são incumbidos de toda e qualquer relação com os públicos que a organização tem contato, como por exemplo, vizinhança, mídia e governo, a busca de um bom relacionamento se deve a necessidade de aperfeiçoamento dentro das relações, com a necessidade de manter a imagem em um nível satisfatório, é indispensável que exista um setor dentro da organização que possa fazer um planejamento e trazer melhores resultados, ter um olhar diferente, dar mais atenção a esse tipo de relação, pode evitar transtornos e diminuir os riscos de crises que englobam o setor empresarial da organização, conseqüentemente terem a manutenção da imagem empresarial.

Forni afirma que:

Outro aspecto a ser considerado na gênese das crises é a velocidade da comunicação no passado, quando um fato negativo afetava alguém existia uma grande defasagem de tempo até que o público tomasse conhecimento e o mercado reagisse. Isso acabou. O ambiente de difusão das notícias está mudando rapidamente além da amplitude de alcance, existe uma enorme diversidade de canais, mídias e interlocutores. (2002, P. 367)

A criação de um setor de gestão de crise dentro da organização será de extrema importância na comunicação com todos envolvidos desde o pessoal de operação até a alta gerência, todos estão envolvidos nos processos internos, caso algum fator afete a empresa e desencadeie uma crise será de responsabilidade da RP divulgar todos os caminhos que a empresa está tomando para que a sua imagem não seja afetada.

Um ponto abordado por Forni apud Castelano é o seguinte:

A mensagem está mais diluída devido ao maior número de fontes de informação para os leitores, espectadores e ouvintes. Por causa dessa maior oferta de tempo e espaço, e das propensões da mídia as boas novas tendem a alcançar uma plateia menor e as más novas, uma plateia maior (2002 p. 24).

Isso evidenciou a importância da RP em um planejamento para comunicação em tempos de crise, pois, é através da RP que os envolvidos ficam cientes de todas as informações, consegue-se entender, informar e administrar possíveis crises que ocorram.

1.5.3 A imprensa e as Relações Públicas

Uma das principais ferramentas de relações públicas é a imprensa, que pode ser usada como um bem para a empresa, no sentido de divulgação e também como defesa no caso de uma crise, a imprensa torna-se um aliado a organização, pois, com ela pode-se informar diversos acontecimentos internos, campanhas

publicitárias, divulgação de novos produtos, trabalhar o marketing e também divulgar a imagem para todos os públicos, através de televisão, revistas, jornais a mídia em geral.

Para que isso aconteça é imprescindível que a organização tenha uma ótima equipe de marketing, com um vasto conhecimento do que é e como funciona a imprensa e também uma equipe de gestão de crises capacitada para que as informações cheguem aos interessados de forma clara e objetiva.

As informações direcionadas a imprensa podem ser positivas ou até mesmo negativas, para isso é necessário trabalhá-las internamente antes de qualquer tipo de divulgação.

Duarte (2002) fala que “é difícil deixar de reconhecer a importância da presença do assessor de imprensa ao lado das fontes de informação” (p. 90) e ainda afirma que “a boa atuação de uma assessoria aumenta a visibilidade pública da organização e pode trazer efeitos mercadológicos e políticos pré-determinantes”.

É imprescindível que as partes interessadas estejam em harmonia, quanto ao que diz respeito ao que deverá ser informado ou não, esse grupo de trabalho deverá ser formado por três pilares, que são escritos por Milhomen (2002)

O assessorado (que pode ser pessoa física jurídica ou ambos), o assessor (que também pode ser uma pessoa, uma empresa de assessoria ou ambos) e o objeto da assessoria, ou seja, a informação (eventual ou de periodicidade regular), que normalmente envolve a imagem do assessorado. (p. 315)

Desta forma é clara a importância das informações serem transmitidas de forma correta pela assessoria de imprensa que juntamente com a RP mantém os clientes e demais envolvidos informados.

1.5.4 A Tecnologia e as Relações Públicas

Vive-se em uma era onde a tecnologia está muito avançada, e esta sempre em crescimento contínuo, dado isso, não só na área de relações públicas mais em toda uma organização existe a necessidade de acompanhar esse crescimento, essa atualização e uso de tecnologia deve existir dentro da empresa.

Cada vez mais as organizações tendem a usar canais diferentes de outras décadas que não tinham as facilidades atuais, hoje o relacionamento está mais estreito graças as redes sociais e facilidade de interação com o público.

Kotler afirma que:

Com a comunicação integrada de marketing, cada contato com a marca, independentemente do canal de comunicação, tem importância estratégica devido a sua forte influência na maneira como o cliente vê a empresa. Por essa razão as empresas que possuem site web, precisam se certificar que as mensagens de marketing on-line estejam alinhadas com as mensagens de outros meios, para obter maior impacto nas vendas (2000, p. 592)

Isto mostra a importância de que todos os meios de comunicação dentro da organização devem ser muito bem planejados antes da execução.

Como exemplos de tecnologia que podem ser aplicadas dentro das Relações Públicas estão:

Revistas Digitais: São meios de divulgação muito utilizados no mercado atual com custos reduzidos em comparação com a revista impressa.

Televisão interativa: O contato com as empresas é feito de forma mais fácil, os clientes não precisam ir às lojas, com a tecnologia é possível adquirir produtos e serviços apenas com o controle remoto ou teclado do computador.

Internet: Que hoje é essencial dentro de uma organização, pois, toda a sua divulgação de produtos, serviços e propaganda são feitas através de sites e redes sociais, com isso é possível o cliente ter um contato direto com a empresa.

Vale lembrar que todos esses canais com o cliente estarão à disposição da empresa caso ocorra alguma crise, através deste canal poderá ser feito uma

divulgação do que realmente é verdade, evitando informações equivocadas e até mesmo plantadas, preservando desta maneira a imagem da organização.

1.6 Administração de Crises

A administração de crises consiste em agregar todos os meios possíveis para que denominada organização não venha a ter perdas e prejuízos diante de situações difíceis em que sua imagem esteja na linha de frente, pois, uma crise mal administrada pode ser um prejuízo muito grande para a organização, pois perde-se clientes e mercado.

Na administração de crises é necessário que seja feito um levantamento completo de tudo aquilo que é relevante para prevenção como, por exemplo, levantar todos os riscos diretos e até os indiretos que possam acontecer fazer diagnósticos de ameaças potenciais que possam se transformar em crises.

Todo o planejamento dos processos a serem executados pela empresa tem que ser levantados dentro da organização.

Forni (2002) diz que o princípio básico de administração de crises é: “Nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise” (p. 363) é o que as organizações hoje devem ter consciência. A reputação da empresa está em jogo quando ocorre uma crise, a sua imagem será resguardada se a empresa tiver um plano de Administração de Crises.

Se o problema a ser enfrentado for de grande dimensão, e não houver a preparação adequada, o prejuízo provavelmente será muito grande e poderá causar sérios danos a empresa, Forni fala que:

A maioria das crises de imagem, se bem administrada, pode ser superada [...] Existem princípios, normas de conduta, ações proativas que poderão reverter situações críticas e difíceis em benefício da empresa. (2002 p. 363)

Mas isso deve ser pensado antes, planejado com calma para que se algum tipo de crise ocorra haja preparação para enfrentá-la.

O mesmo autor comenta que:

Importa saber como conduzir situações críticas ou ataques a imagem, com repercussão na mídia ou na sociedade, para que a sua versão e seus desdobramentos não afetem os negócios, a curto prazo, e a própria imagem ou o futuro da empresa. (FORNI 2002, p. 364)

Ocorrências negativas fazem parte do dia a dia das organizações. Existem riscos, falhas de varias naturezas, acidentes involuntários, má administração. Porém se a organização tiver consciência de todos os fatores que desencadeiem uma crise dentro da sua empresa e se preparar para o que possa ocorrer, o sucesso estará mais próximo e os riscos serão minimizados.

1.6.1 Plano – Gestão de Crises

As empresas devem se preocupar com crises que podem ser enfrentadas durante o período em que estiver no mercado. Para as organizações não perderem clientes e nem ofuscar sua imagem é necessário que se tenha um preparo específico para enfrentar as dificuldades que podem surgir.

As crises surgem quando menos se imagina e com ela as perdas significativas de clientes e mercado, planejar é a melhor forma de preparação para possíveis crises. Rosa (2008) é enfático ao afirmar:

É possível prever os desdobramentos de uma crise e fazer um planejamento para situações extremas. Essa foi a lógica que começou a definir os contornos do gerenciamento de crises: as crises têm um padrão. Se existe esse padrão, logo há determinados impasses e dilemas que repetem de uma forma regular e, sendo essa a premissa, conseqüentemente o melhor momento de lidar com essas dificuldades é antes que as crises eclodam. (2008, p. 70)

A palavra chave usada por autores como Forni e Rosa é prevenção. Uma atitude preventiva da organização significa mapear todos os riscos antes e jamais agir na sorte e dependência do improviso. Rosa (2008) resume a importância de se

planejar “hora de crise é hora de reagir – e não de planejar. Planejamento se faz em tempos de normalidade. E quanto melhor for melhor será a resposta quando a rotina for quebrada”. (p. 70)

Os planos de Administração de crises fazem parte do estudo da comunicação e vem sendo estudado há relativamente pouco tempo. Inicialmente era usado com o nome de plano de contingência e era voltado a prever ações logísticas de grande porte como em empresas de petróleo por exemplo. De acordo com Rosa:

Um plano de gerenciamento de crises, sob a ótica da comunicação, é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal. (2008 p. 71)

Existe um grande desafio para o gerenciamento de imagem em uma situação de crise, fazer com que a percepção dos envolvidos seja a melhor possível dentro de uma série de acontecimentos que estão sendo divulgados.

Existem seis pontos básicos para um bom plano de crises apontados por Rosa (2008) que são eles:

Avaliação das crises mais prováveis: Existem vários tipos de crises, de várias naturezas, o autor aponta a necessidade de conhecê-las porque “Uma das razões para estar preparado para pelo menos uma manifestação de cada tipo diferente de crise é que no mundo de hoje efetivamente elas podem acontecer” (p. 72)

O comando das situações de crise: Isto diz respeito ao Comitê de Crises, é necessário que “haja um comando treinado que lida com acontecimentos dessa natureza, o Plano de Gerenciamento de Crises deve definir quais são os líderes” (p. 72)

A doutrina de Crise: Diz respeito a como a empresa irá se comportar diante da crise, “Nos planos de empresas americanas e europeias essas ações são descritas em detalhes” (p. 72)

Base de dados: É a preparação de todos os documentos necessários caso ocorra a crise, “discursos previamente definidos para cada tipo de crise prevista, a velocidade com que serão dadas as respostas etc.” (p. 73)

Definição do porta voz: “O porta voz é uma figura-chave em acontecimentos que exijam elevada exposição” (p. 73)

Auditorias de Crise: “elas consistem em auditar permanentemente toda a organização” (p. 73) busca todos possíveis focos de crise.

É visto que é extremamente necessário que as organizações invistam na prevenção de crises como é abordado por Forni (2002) “É melhor investir nessa preparação porque as pesquisas mostram que as organizações ou governos com planejamento de crise superam melhor os momentos difíceis” (p. 382)

Pode-se tirar como exemplo o acidente aéreo que ocorreu em 1996, os fatos foram escritos no livro A Era do Escândalo, de Mario Rosa, que dá uma dimensão de uma grande crise de imagem.

Apesar de a organização não contar com nenhum manual de crises ou pessoas especializadas para tratar do assunto, foi uma gestão de crises de sucesso liderada por Falco¹¹ que no meio da grande crise que se instalara disse o seguinte “Instinto e bom senso me nortearam nas primeiras 48h depois do acidente. Como vice-presidente de Marketing tinha pela frente a imensa responsabilidade de conduzir as ações em meio a tragédia” Falco apud Rosa (2008, p. 36) a organização não tinha nenhum planejamento de crises.

Não existia um manual de crises, a empresa ligou para uma outra organização que tinha tudo pronto caso ocorresse uma crise.

Foi uma gestão de sucesso, e o manual foi de grande ajuda, hoje a empresa tem o seu próprio manual e está melhor preparada para situações que estão fora do controle.

¹¹ Luiz Eduardo Falco Executivo que liderou a TAM no auge da crise desencadeada pelo maior acidente aéreo urbano ocorrido no Brasil, com o voo 402, que resultou na morte de 99 pessoas. Extraído do livro A era do Escândalo (ROSA, 2008)..

A reconstrução de imagem foi feita em longo prazo, com medidas pontuais que fizeram a imagem se fortalecer. Mesmo com o incidente ocorrido, a marca foi tirada do ar, a empresa passou a transportar o presidente da república, ganhou o prêmio de empresa do ano. Foram fatores que levaram a organização a ganhar novamente o prestígio no mercado, e ter uma imagem ainda mais forte, imagem que é vista como um dos bens mais importantes dentro da empresa de aviação.

Essa foi uma crise que mostrou a importância de um plano de gerenciamento de crises, conhecer os problemas que podem vir a acontecer faz com que fiquem muito mais fáceis as tomadas de decisão e que apesar de se estar sujeito a vários tipos de crises a preparação para “recebê-las” é o melhor que a organização pode fazer, para manter ou até mesmo melhorar a imagem diante de seus potenciais clientes e da opinião pública.

2 METODOLOGIA

Para realização deste trabalho foi aplicado o método da pesquisa exploratória da literatura existente sobre o tema abordado. Este levantamento teve como objetivo principal evidenciar a importância da administração de crises levando em consideração a preocupação das empresas quanto a sua imagem perante o mercado.

Como complemento e sustentação prática foi realizado um estudo de caso com uma empresa distribuidora de produtos alimentícios, que doravante denominar-se-á "X", tendo em vista que a mesma permitiu a pesquisa, porém não a divulgação do nome. A análise qualitativa de dados deu-se através do instrumento denominado questionário. A empresa enfrentou uma crise onde ocorreu uma falha no processo de envasamento do produto, quando o processo é interrompido com o tanque vazio inicia-se a lavagem automática sem que os produtos sejam envazados. Durante a lavagem do tanque foi liberado o produto de limpeza a base de água e detergente líquido, o PH do detergente era muito alto e seus efeitos foram comparados com soda caustica, a liberação do produto junto com o achocolatado gerou muitos transtornos, pois, houve a liberação de um lote que acabou envasado juntamente com o produto de limpeza e os mesmos foram distribuídos no mercado, quando os consumidores compravam e tomavam o produto sentiam ardência, ferimentos na boca e garganta por causa do produto químico.

A empresa assim que constatou o problema informou aos clientes que não consumissem o produto e também disponibilizou um médico para os atendimentos, a empresa também atuou juntamente com a vigilância sanitária para minimizar os danos à imagem da organização.

O questionário contemplou 15 questões abertas acerca do assunto, cujas respostas foram respondidas por via eletrônica.

A apresentação dos resultados obtidos será feita através das argumentações acerca dos estudos realizados e da fundamentação teórica.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Questionário

1. Como ocorreu e qual foi o fator determinante para a crise com o achocolatado?

R: A empresa que presta serviço de limpeza nos tanques de produção deixou detergente industrial em um dos tanques, causando a contaminação do produto. E o fator determinante foi a não inspeção do pessoal de produção as atividades realizadas por um a empresa terceirizada!

Nesses casos é onde identifica-se a importância de um controle e levantamento de todas as situações e setores dentro da organização, pois a qualquer momento pode-se estar diante de uma crise como a apresentada.

2. Como o ocorrido afetou a imagem da organização? A empresa estava preparada?

R: Essa é a segunda vez que achocolatado sofre Recall desde a aquisição por parte da "X". O primeiro incidente foi em 2007 com a campanha do T-nutri, uma espécie de vitamina, que na verdade acabou fazendo com que o produto ficasse azedo. Diretamente a empresa não estava preparada, mais o que ocorre com relação à achocolatado, é que o produto vem numa crescente tão grande que a capacidade de produção já não atendia a necessidade de vendas, e com as queda nas vendas tivemos tempo de terminar uma linha de produção em Pernambuco que nos deu força para retomar a liderança na categoria de leite aromatizado!

A "X" não acompanhou a crescente do seu produto, não se preparou para possibilidades de estabilidade, e acabou perdendo *Market Share*. Para entrar com força novamente no mercado terminou a fábrica de Pernambuco. O planejamento é

necessário para que isso não ocorra e os prejuízos sejam minimizados.

3. Quais ferramentas a empresa utilizou para medição do problema? E como foi sua utilização?

R: A principal ferramenta foi a medição da Nielsen¹², que nos apontou uma queda de 40% na região sul e Sudeste que representam 80% da venda nacional, sua utilização foi para que *trade marketing* atuasse de forma direta para as áreas mais afetadas.

4. A marca do achocolatado sofreu queda nas vendas? A empresa constatou receio dos consumidores ao adquirirem a marca em questão?

R: A queda para a região Sul e Sudeste foi de 30%, e ficou claro o receio por parte dos consumidores, pois a constatação foi do próprio *front line*¹³ nos comentários de venda semanal, que uma ferramenta utilizada pela Cia. para obter informação da movimentação do mercado.

A Organização precisa estar bem amparada, para superar os problemas causados pelas crises, uma vez que a mesma acontece, o foco é minimizar o máximo possível os prejuízos a empresa, que precisa de alternativas inteligentes e bons profissionais para reorganizar de maneira precisa o acontecimento.

¹² A Nielsen oferece soluções integradas por meio de uma enorme variedade de informações de mercado, sofisticados sistemas, metodologias analíticas, e uma equipe profissional que atua para medir seu desempenho no mercado Analisar a dinâmica do ponto de venda Diagnosticar e resolver problemas de marketing e vendas, e identificar e capturar oportunidades de crescimento

¹³ Mostrar que empresas de sucesso posicionam todos os seus recursos humanos na linha de frente em atividades que agregam valor ao cliente.
OBS: Respostas do questionário conforme escrita do próprio autor.

5. Como foi o planejamento e execução da comunicação? O que foi usado para que os envolvidos ficassem informados (interno / externo)?

R: A comunicação interna ficou na informação que a Cia. estava realizando um recall do lote em questão, sem maiores explicações, pois foi detectado que o produto foi destinado apenas para o Rio Grande do Sul, e na parte externa foi veiculado um comunicado para o estado do RGS que a empresa estava retirando de circulação produtos com este mesmo lote por motivo de contaminação.

Assim que a organização detectou o problema através do seu SAC, a "X" tratou de veicular as informações necessárias, deixando claro o que estava ocorrendo e as providencias a serem tomadas para a crise. É muito importante, utilizar todos os meios possíveis de comunicação, para que os clientes estejam cientes de que a empresa é preocupada também com todos os envolvidos.

6. A imprensa favoreceu a organização no momento da crise? Como?

R: Não, pois á todo momento noticio pessoas que consumiram o produto e tiveram queimaduras na região da boca e garganta, porem não noticiou a assistência que a Cia. deu para essas mesmas pessoas, criando até casos de aproveitamento da situação por parte de pessoas mal intencionadas.

Segundo autores como Duarte e Milhomen, citados no trabalho, a imprensa pode ajudar na visibilidade pública, desde que a empresa tenha um bom assessor de imprensa e boa relação com o canal de comunicação, o que entra em contradição ao respondido pela empresa, entrando até em questões éticas, tornando difícil saber quem está certo quanto ao caso.

7. A empresa possui um Comitê de Gerenciamento de Crises (CGC)? O quadro é formado por quais profissionais?

R: Sim, os departamentos são Vendas, Marketing e Trade Marketing, operações (Produção e Demanda), Finanças, Comunicação e jurídico.

A “X” se adequa ao exposto por vários autores sobre a importância de se ter um CGC, são esses departamentos que estão ligados diretamente ao assunto e podem rapidamente tomar decisões estratégicas para a empresa.

8. Qual foi o plano de ação para minimizar a crise e como foi executado?

R: O plano foi o seguinte, não divulgar muitas informações sobre o assunto, fazer com que caísse no esquecimento, tanto interno quanto externo, aproveitar a campanha faça-me um sabor de Ruffles para tirar o foco, tranquilizar os clientes das outras regiões do país.

9. Quais os trabalhos realizados na empresa para que crises como a do achocolatado sejam minimizadas?

R: Criar uma ação de Marketing robusta após o ocorrido (achocolatado criadores de História), trabalhar a retomada do Market Share região a região, trazer inovações para o mercado (Achocolatado Vitamina).

Tirar o foco da crise através de outras campanhas publicitárias pode minimizar os danos causados por ela, porém, para que isso ocorra de forma eficaz é necessário que a empresa saiba trabalhar com o plano de ação, pois, se realizado uma campanha de forma inadequada pode-se afundar ainda mais a imagem da organização.

10. Quando foi verificada a necessidade de se preocupar com a imagem da empresa?

R: No início do ocorrido, a empresa se preocupa não só com a imagem da Cia. mais Tb com a das marcas, pois a filosofia da “X” é ter marcas fortes (Ruffles, Gatorede, Toddy, Kero Coco, achocolatado, Milharina, Polentina, Pepsi, H2O, entre outras) que as vezes as pessoas não sabem nem que são produtos “X”.

A preocupação com a imagem da organização deve existir no momento em que se cria algum produto ou serviço destinado ao público. É preciso preservar e manter sua credibilidade no mercado e cuidar para que sua imagem não seja afetada diante de uma crise, a organização deve trabalhar de forma preventiva juntamente com toda a equipe envolvida para juntos evitarem a desconfiança e falta de comprometimento com seu público.

11. A “X” é uma empresa preparada para eventuais crises?

R: Sim, pois nos últimos anos passamos por várias crises e não deixamos de atingir os objetivos da Cia. Somente para lembrar alguns casos nos últimos anos:

2011 – Recall achocolatado contaminação

2010 – Enchente na fabrica de Itajaí.

2009 – Implementação do sistema SAP (ficamos 45 dias sem faturar nada)

2008 – incêndio na fabrica de Curitiba (uma das mais importantes do Brasil)

2007 – Recall achocolatado T-nutri

Acima se consegue identificar a preparação da empresa para eventuais crises, pois, a mesma passou por diversas crises em 5 anos e conseguiu manter-se no mercado, por essa razão entende-se a importância de se ter um CGC, pois, através do CGC a empresa prepara-se melhor para crises e também qualifica os colaboradores envolvidos neste projeto.

12. Como a imagem da empresa está hoje no mercado?

R: Positiva, passamos a atuar no segmento de biscoito com a aquisição da Mabel, segundo alguns sites de negócio a “X” ainda tenta a compra da Marilam, mais uma empresa do ramo de biscoito. O plano da “X” para 2015 é dobrar o lucro liquido isso só acontecerá com aquisições de novas empresas.

Preservar a imagem da empresa é algo fundamental para que a mesma se mantenha no mercado atual, pois, se a imagem for afetada a empresa perderá seu espaço e com isso a sua credibilidade. Toda organização precisa ter a imagem vista como algo criativo e que venha de encontro a realidade de mercado, é isso que faz com que a organização tenha seu diferencial.

13. A Marca do achocolatado continua sendo uma das líderes de vendas?

R: Sim com 80% de market share.

14. A empresa tem conhecimento da reação dos clientes durante o ocorrido?

R: Sim, todas as semanas fazemos comentário de vendas e um dos assuntos é comportamento de mercado, onde a empresa identifica a real situação do mercado nacional.

15. Foi feito algum tipo de pesquisa após a crise para que se verifique a reação do público consumidor?

R: Sim a Nielsen é quem aponta mensalmente a presença de produto na área de venda que chamamos de EAV, e Tb o % de participação de mercado por venda de produto.

Quando a empresa passa por uma crise é importante identificar juntamente aos consumidores qual é a sua reação, pois, os mesmos são o maior público interessado e fazem o patrimônio da empresa crescer cada vez mais. A organização deve manter-se informada e atualizada através de pesquisas de mercado realizada com o público, pois desta forma identifica possíveis melhorias a serem realizadas dentro da organização e assim evitar a falta de credibilidade diante de um público que está cada vez mais exigente.

CONCLUSÃO

Observou-se neste trabalho importância das organizações terem controle das situações dentro da empresa que possam gerar crises. Após uma crise se instalar é difícil manter sua imagem intacta.

A imagem é um patrimônio da organização e deve-se cuidar para que a mesma não perca sua credibilidade, no mercado atual competitivo em que vivemos a imagem que a empresa passa aos seus clientes deve ser a melhor e mais confiável possível, como os clientes hoje estão cada vez mais exigentes a empresa deve se preparar para imprevistos que possam ocorrer.

Para isso é necessário que se tenha dentro da organização peças chave como: um comitê de gerenciamento de crise (CGC) que deve ser desenvolvido com colaboradores qualificados que entendam de administração de crises e demonstrem segurança aos envolvidos e também saibam tomar as decisões adequadas ao momento, também é importante que se tenha definido o porta voz que vai falar em nome da empresa, pois, é o mesmo que divulgará as informações oficiais referentes à organização. Para que o trabalho de gerenciamento de crises seja executado com êxito é necessária uma comunicação clara e objetiva, pois, qualquer informação interpretada de forma inadequada pode piorar ainda mais a situação da organização.

As medidas a serem tomadas dentro da organização precisam ser bem analisadas e estudadas para que não haja falhas, a empresa deve ter claro qual imagem transmite aos seus clientes, a organização deve ter um planejamento bem detalhado de possíveis crises e de quais ações e medidas deverão ser tomadas caso elas ocorram. A criação de um CGC, a comunicação e as relações públicas são fatores importantes para que uma crise seja bem administrada e não prejudique a imagem da organização, pois, a imagem transmitida aos clientes deve sempre estar em primeiro lugar e trabalhar para que a mesma seja bem vista por todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda – **Novo Aurélio o dicionário da língua portuguesa século XXI** 1999 Editora Nova Fronteira 3ª Edição.

FORNI, João José Apud CAPONIGRO, Jeffrey R. - **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia** 2 ed. São Paulo: Editora Atlas 2002

FORNI, João José Apud Castelano - **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia** 2 ed. São Paulo: Editora Atlas 2002

JUCÁ, Fernando e JUCÁ, Ricardo **Branding 101 O guia basico para a gestão de marcas de produto.**

KOTLER , Philip - **Administração de Marketing**, 10 ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall 2000

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing: Analise, Planejamento, Implementação e Controle** – 5 ed. – São Paulo: Editora Atlas 1998 p.263.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary **Principios de Marketing** - 7 ed. Rio de Janeiro: Editora LTC - 1999

LESLY, Philip – **Os fundamentos de Relações Publicas e da Comunicação** – 1 ed. São Paulo: Editora Pioneira de Administração e Negócios 1995

LOPES, Marilene. **Quem tem medo de ser noticia? Da informação a noticia, a mídia formando ou deformando uma imagem** São Paulo: Ed. Makron Books, 2000.

MARTINS, José Roberto **Branding um Manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas** 3 ed. São Paulo: Editora Global Brands 2006

MILHOMEM, Luciano - **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia** 2 ed. São Paulo: Editora Atlas 2002

NEVES, Roberto de Castro Apud Aurélio Buarque de Holanda - **Imagem empresarial: como as organizações (e pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Mauad 1998

NEVES, Roberto de Castro –**Imagem empresarial: como as organizações (e pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Mauad 1998

RIES, Al & TROUT, Jack – **Posicionamento a batalha por sua mente** - São Paulo: Editora M. Books 2009.

ROSA Mario. **A Síndrome de Aquiles**. São Paulo: Gente, 2001

ROSA, Mario – **A era do escândalo, lições, relatos e bastidores** 5. ed São Paulo: Geração Editorial 2008

ROSA, Mario – **A era do escândalo: relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagens** - 5 ed. São Paulo: Geração editorial 2008

Sites Consultados

AEKER Apud PINHEIRO, Vinícius Brasil (<http://www.abcdomarketing.com.br/?p=12>) acesso em 09/10/2011

BRANDÃO, Jaqueline (www.mundomarketing.com.br) Administração de crises: a comunicação nua e crua. Postado por Redação - 21/08/2007 – acesso em 03/09/2011

CHRISTOPHER, Kenton 2007 Apud RASQUILHA, Luis ([HTTP://comunicacaomarketing.blogspot.com/2008/03/conceito-de-marca.html](http://comunicacaomarketing.blogspot.com/2008/03/conceito-de-marca.html)) acesso em 08/10/2011

Definição de Marca (http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/marcas/oculto/dirma_oqueemarca4) acesso em 08/10/2011

FIGUEIREDO, Paulo Marketing e Design (http://www.westicon.pt/v2.1/pt/artigo.php?id_artigo=37) acesso em 17/09/2011

JAMES, E. Grunig (http://www.sinpropr.org.br/Relacoes_Publicas/relacoes.htm) acesso em 29/10/2011

KELLER Apud PINHEIRO, Vinicius Brasil - Brand Equity - (<http://www.abcdomarketing.com.br/?p=12>) acesso em 15/10/2011

APÊNDICE

Questionário

1. Como ocorreu e qual foi o fator determinante para a crise com o achocolatado?
2. Como o ocorrido afetou a imagem da organização? A empresa estava preparada?
3. Quais ferramentas a empresa utilizou para medição do problema? E como foi sua utilização?
4. A marca do achocolatado sofreu queda nas vendas? A empresa constatou receio dos consumidores ao adquirirem a marca em questão?
5. Como foi o planejamento e execução da comunicação? O que foi usado para que os envolvidos ficassem informados (interno / externo)?
6. A imprensa favoreceu a organização no momento da crise? Como?
7. A empresa possui um Comitê de Gerenciamento de Crises (CGC)? O quadro é formado por quais profissionais?
8. Qual foi o plano de ação para minimizar a crise e como foi executado?
9. Quais os trabalhos realizados na empresa para que crises como a do achocolatado sejam minimizadas?
10. Quando foi verificada a necessidade de se preocupar com a imagem da empresa?
11. A “X” é uma empresa preparada para eventuais crises?
12. Como a imagem da empresa está hoje no mercado?
13. A marca do achocolatado continua sendo uma das líderes de vendas?
14. A empresa tem conhecimento da reação dos clientes durante o ocorrido?

15. Foi feita algum tipo de pesquisa após a crise para que se verifique a reação do público consumidor?

ANEXO

**DECRETO Nº 63.283, DE 26 DE
SETEMBRO DE 1968.**

Aprova o Regulamento da Profissão de Relações Públicas de que trata a Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, usando da atribuição que lhe confere o artigo 83, item II, da Constituição e tendo em vista o que determina a Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, DECRETA:

Art 1º – Fica aprovado o Regulamento que disciplina o exercício da Profissão de Relações Públicas e sua fiscalização, anexo ao presente Decreto assinado pelo Ministro do Trabalho e Previdência Social.

Art 2º – Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 26 de setembro de 1968; 147º da Independência e 80º da República.

A. COSTA E SILVA

Jarbas G. Passarinho

**REGULAMENTO DA LEI Nº 5.377, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1967,
QUE DISCIPLINA O EXERCÍCIO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS.**

TÍTULO I

Da Profissão de Relações Públicas

CAPÍTULO I

Do Profissional de Relações Públicas

Art 1º A atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para esclarecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada, constituem o objeto geral da profissão liberal ou assalariada de Relações Públicas.

Art 2º A designação de Profissional de Relações Públicas e o exercício das respectivas atividades passam a ser privativos:

- a) dos que, a partir da vigência da presente lei, venha ser diplomados em Cursos de Relações Públicas, de nível superior, reconhecidos pelo Conselho Federal de Educação;
- b) dos que, antes da vigência da presente lei, sendo possuidores de diplomas de nível universitário, tenham concluído cursos regulares de Relações Públicas, em estabelecimentos de ensino, cujos curriculos venham a ser homologados pelo Conselho Federal de Educação;
- c) dos diplomados no Exterior em cursos regulares de Relações Públicas, após a revalidação do diploma nos termos da legislação vigente, e ressalvados os amparados através de convênios.

CAPÍTULO II

Do campo e da atividade profissional

Art 3º A profissão de Relações Públicas, observadas as condições previstas neste Regulamento, poderá ser exercida, como atividade liberal assalariada ou de magistério, nas entidades de direito público ou privado, tendo por fim o estudo ou aplicação de técnicas de política social destinada à intercomunicação de indivíduos, instituições ou coletividade.

Art 4º Consideram-se atividades específicas de Relações Públicas as que dizem respeito:

- a) à orientação de dirigentes de instituições públicas ou privadas na formulação de políticas de Relações Públicas;
- b) à promoção de maior integração da instituição na comunidade;
- c) à informação e a orientação da opinião sobre objetivos elevados de uma instituição;
- d) ao assessoramento na solução de problemas institucionais que influam na posição da entidade perante a opinião pública;
- e) ao planejamento e execução de campanhas de opinião pública;
- f) à consultoria externa de Relações Públicas junto a dirigentes de instituições;
- g) ao ensino de disciplinas específicas ou de técnicas de Relações Públicas, oficialmente estabelecido.

CAPÍTULO III

Do exercício profissional

Art 5º O exercício em órgãos da administração pública, em entidades privadas ou de economia mista de cargos, empregos ou funções, ainda que de direção, chefia, assessoramento, secretariado e as de magistério, cujas atribuições envolvam, principalmente conhecimentos inerentes às técnicas de Relações Públicas, é privativo do profissional dessa especialidade, devidamente registrado no Ministério do Trabalho e Previdência Social.

§ 1º A apresentação de diploma de Relações Públicas, embora passe a ser obrigatória para o provimento de cargo público federal, estadual ou municipal, da administração direta ou indireta, não dispensa a prestação de concurso, quando a lei o exija.

§ 2º O disposto in fine neste artigo se aplica por igual, aos profissionais liberais e aos que exercem a atividade em Escritórios, Consultorias ou Agências de Relações Públicas legalmente autorizados a funcionar no País.

§ 3º A falta de registro profissional torna ilegal o exercício da Profissão de Relações Públicas.

TÍTULO II

Da organização profissional

CAPÍTULO I

Do registro profissional

Art 6º A inscrição profissional de Relações Públicas será feita pelo Serviço de Identificação Profissional do Ministério do Trabalho e Previdência Social, mediante a apresentação de títulos, diplomas ou certificados registrados pelo Ministério da Educação e Cultura para as hipóteses das alíneas " a ", " b " e " c " do art. 2º.

§ 1º No caso do art. 13 o registro profissional fica condicionado à apresentação de Carteira Profissional anotado, ou comprovante de recebimento salarial, ou, ainda de declaração do empregador de que o interessado exerce a atividade em caráter principal ou permanente, para os profissionais sujeitos ao regime da Consolidação das Leis do Trabalho.

§ 2º Em se tratando de funcionário público, autárquico ou de sociedade de economia mista, será necessário a apresentação de título de nomeação, portaria ou ato oficial devidamente averbado ou, ainda declaração formal de Diretor ou Chefe de Serviço de Pessoal de que o interessado exerce a atividade, em caráter principal ou permanente, em setor especializado em Relações Públicas.

§ 3º Para os profissionais liberais que exerçam a atividade individualmente ou em Escritórios, Agências ou Consultorias, e, bem assim, em funções de magistério será necessário a apresentação de documentos comprobatórios que atestem a realização de trabalhos definidos no artigo 4º deste Regulamento.

Art 7º Nos casos dos parágrafos do artigo anterior, será sempre necessário a comprovação do exercício profissional pelo prazo mínimo de 24 (vinte e quatro) meses anterior à vigência desta lei.

Art 8º Do competente livro de registro deverão constar, obrigatoriamente:

- a) denominação do estabelecimento de ensino em que se diplomou o interessado;
- b) número de registro no Ministério da Educação e Cultura;
- c) indicação do dispositivo deste Regulamento que fundamentou o pedido de inscrição, em se tratando de não diplomados.

CAPÍTULO II

Da carteira profissional

Art 9º A todo profissional, registrado na forma deste Regulamento, o Ministério do Trabalho e Previdência Social fornecerá Carteira Profissional, de acordo com o modelo em uso, na qual deverá ser anotado o número da respectiva inscrição no setor competente desse órgão.

CAPÍTULO III

Da jurisdição

Art 10. Os portadores da Carteira Profissional de Relações Públicas poderão desempenhar suas atividades no Distrito Federal, Territórios, Estados e Municípios, quer em caráter liberal quer assalariado.

Art 11. A fiscalização do exercício da Profissão de Relações Públicas, em todo o território nacional, será feita pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social, ao qual compete:

- a) propugnar por uma adequada compreensão dos problemas de Relações Públicas e sua racional solução;
- b) orientar e disciplinar o exercício da Profissão de Relações Públicas, sem prejuízo da competência específica do Ministério da Educação e Cultura; e
- c) dirimir as dúvidas suscitadas pelo exercício da Profissão de Relações Públicas, e por este Regulamento em decorrência de casos omissos.

TÍTULO III

Das Disposições Transitórias

CAPÍTULO I

Dos praticantes

Art 12. No caso de insuficiência de Profissionais de Relações Públicas, comprovada por falta de inscrição em recrutamento ou seleção pública, poderão os órgãos

públicos, bem como quaisquer emprêsas privadas, solicitar ao Ministério do Trabalho e Previdência Social, licença para o exercício dessa Profissão por pessoa conhecedora ou praticante dos métodos de Relações Públicas, portadora de diploma de curso superior.

Art 13. O disposto no caput do art. 2º se aplica, também aos que comprovarem o exercício de atividade de Relações Públicas em caráter principal ou permanente, pelo prazo mínimo de 24 (vinte e quatro) meses até 12 de dezembro de 1967, e, a qualquer tempo, a qualidade de sócios titulares da Associação Brasileira de Relações Públicas – ABRP por idêntico período.

Art 14. As exigências do art. 5º não prejudicarão a situação dos atuais ocupantes de cargos, emprêgos e funções da espécie, no Serviço Público e nas entidades privadas, enquanto os exercerem.

Art 15. O presente Regulamento entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, 26 de setembro de 1968;

JARBAS G. PASSARINHO