A COMUNICAÇÃO EM CRISES CORPORATIVAS DIANTE DOS IMPACTOS DAS REDES SOCIAIS

RESUMO

Os consumidores influenciam e são influenciados por meio das redes sociais. Suas manifestações de satisfação ou insatisfação ganharam o poder de instigar um número maior de pessoas, algumas vezes com um efeito maior do que as campanhas de comunicação das empresas. O objetivo do presente trabalho é avaliar a influência das redes sociais na evolução da comunicação corporativa em momentos de crise. Para isso realizamos uma *survey* com o intuito de conhecer o nível de preocupação das empresas com a comunicação corporativa eficiente em eventos de crise, e a existência (ou não) de estruturas de gerenciamento e procedimentos para lidar com tais situações. Analisamos alguns casos de crise com grande repercussão nas redes sociais, procurando entender o que levou a um resultado positivo, com reversão da crise, ou negativo, potencializando o evento. Por fim, apresentamos um breve guia de orientações sobre como as empresas devem atuar quando ocorrer uma crise corporativa com efeitos em redes sociais.

Palavras-chave: comunicação corporativa, crise, redes sociais.

Introdução

A busca de uma comunicação corporativa eficiente sempre foi uma preocupação das empresas, seja para o seu público interno, para que as informações sobre o seu planejamento estratégico fossem claras para todos os colaboradores, seja para o seu público externo, para que sua estratégia de marketing fosse eficiente e pudesse atingir os seus potenciais clientes. A identidade de uma empresa é o resultado da percepção do público, de como o público enxerga a empresa por meio de suas ações de comunicação (SILVA NETO, 2010). E essas ações de comunicação devem estar alinhadas e refletir os valores e missão da empresa.

O conceito de confiança do consumidor não é mais vertical, agora é horizontal. Antes eles eram influenciados por campanhas de marketing, hoje acreditam mais no fator social (amigos, influenciadores, seguidores, etc.), do que nas comunicações das empresas (KOTLER et al., 2017). Tanto o público interno quanto o público externo das empresas conquistaram um poder de representação, de manifestação e de voz que antes não existiam. A empresa era a detentora exclusiva das informações e as disponibilizava conforme lhe fosse conveniente. Hoje ela tem dificuldade de gerenciar todas as informações sobre o seu negócio que são geradas por diversos consumidores em diversos canais.

A conectividade entre as pessoas, que criam grupos de interesse permanentes ou momentâneos, potencializa a dimensão dos fatos. Se o consumidor tem uma experiência negativa e a reporta nas redes sociais, outros consumidores se solidarizam e a notícia pode se multiplicar sem qualquer controle da empresa criando uma potencial crise corporativa.

Avaliando esse fenômeno e acompanhando recentes crises corporativas que tiveram grande repercussão nas redes sociais, este artigo procura entender os motivos pelos quais algumas empresas conseguiram minimizar os impactos de tais crises e até melhorar sua reputação e porque outras se perderam completamente na comunicação nas redes sociais e tiveram o seu evento de crise potencializado. Vamos ainda avaliar como as empresas se preparam para atender os seus diferentes públicos, os questionamentos aos quais estão expostas e ainda como dão respostas efetivas, especialmente em redes sociais.

Comunicação corporativa e gerenciamento de crises na era digital

Uma estratégia de comunicação eficiente deve encorajar a empresa a enviar mensagens claras, compreensíveis, verdadeiras e consistentes (ARGENTI, 2014). Em qualquer situação, seja efetuando uma comunicação de mudança de benefícios a colaboradores, seja no relacionamento com seus clientes, a comunicação deve levar em consideração o impacto que essa mensagem terá em seus receptores. Quanto mais clara, direcionada e assertiva, melhor será a recepção a esta mensagem.

A comunicação corporativa demanda um estudo de técnicas diferenciadas para a transmissão de mensagens em situações em situações de crise. Quando as pessoas estão em conflito tendem a criar uma barreira e rejeitar os argumentos da outra parte, ainda que estejam corretos (SILVA NETO, 2010). Em tais situações, a comunicação terá por objetivo diminuir a rejeição decorrente da desconfiança e da percepção de risco. O uso da empatia e do endosso de terceiros com reconhecida credibilidade, por exemplo, são algumas das técnicas que podem ajudar a reestabelecer a comunicação (SILVA NETO, 2010).

Mas o que é uma crise? Embora as crises tenham muitos diferenciais entre si, algumas características são comuns a todas elas (ARGENTI, 2014): (i) o elemento surpresa, a descoberta que algo aconteceu com a empresa, seus produtos/serviços que era desconhecido; (ii) informações insuficientes – em um primeiro momento a empresa não dispõe de detalhamento dos fatos mas já está sendo demandada a prestar esclarecimentos; (iii) o ritmo acelerado dos eventos, em que os atingidos, a imprensa ou as redes sociais conseguem se mobilizar de forma mais ágil do que a empresa; (iv) investigação detalhada, em que os executivos geralmente estão despreparados para a abordagem da mídia e/ou redes sociais.

Há alguns anos um evento de crise estava restrito ao âmbito de atuação da empresa, às pessoas afetadas, a talvez alguma menção em mídia impressa ou televisiva e, em pouco tempo, não teria mais reflexo para a empresa. Atualmente a internet mantém esta memória viva. Em uma rápida pesquisa qualquer pessoa pode ter acesso às notícias sobre um evento de crise. Além disso, a rapidez com que as notícias são disseminadas e até "criadas" pelos próprios usuários das redes sociais, torna a missão de conter sua proliferação praticamente uma tarefa impossível. O boca-a-boca, seja virtual ou não, é o que tem maior poder de influência nas decisões de compra e comportamento dos consumidores (TEIXEIRA, 2013). As redes sociais e a facilidade de acesso à informação, especialmente por meio dos equipamentos móveis (smartphones) potencializam isso. Por outro lado, as empresas dependem cada vez menos dos canais tradicionais de imprensa para falar diretamente com a sociedade e seus clientes. Nunca tudo foi tão exposto e transparente como agora. Vivemos todo o tempo no palco e com telhado de vidro.

O mau gerenciamento de uma crise pode causar mais danos à empresa do que a própria crise (ALVES, 2007). Não se comunicar ou fazer isso de forma apenas reativa, com discursos incoerentes e sem preparo, pode dar a falsa impressão de solução para o caso, mas quando o público percebe que há uma fragilidade na empresa ela pode perder a reputação, credibilidade e dinheiro (SILVA NETO, 2013).

É o que veremos em alguns casos que serão estudados, em que o fato gerador da crise passou a ser secundário, tendo a postura da empresa tomado uma proporção inesperada e demonstrando outros problemas até então despercebidos. Apesar de ser um tema relativamente novo, foi possível correlacionar a literatura voltada para a sistematização da comunicação empresarial em geral com artigos e notícias recentes sobre a comunicação em âmbito digital e verificar que o gerenciamento de crises sempre foi um tema relevante para as empresas, que apenas tomou uma proporção exponencial com o advento das redes sociais.

Pesquisa

Com o objetivo de avaliar o nível de preocupação das empresas com a comunicação corporativa eficiente, especialmente em eventos de crise, foi feita uma *survey on line* visando efetuar um levantamento sobre a estrutura de gestão de crises corporativas, como essas estruturas estão inseridas na empresa (subordinação, efetividade, hierarquia, etc.) e se são efetivas, seja pela importância que possuem na empresa, seja pelo investimento em treinamentos e organização.

Em um segundo momento foram analisados alguns casos recentes que tiveram maior repercussão nas redes sociais. Foram avaliadas situações em que ocorreram eventos de morte (de animais e de pessoas) em estabelecimentos comerciais (Carrefour e Extra) , problemas de qualidade de produtos (Seven Boys e Brastemp), problemas na comunicação direta com clientes (Bar Quintandinha), e ainda outras situações que poderiam ter virado grandes crises mas que puderam ser contornadas pelas empresas (Ruffles, Starbucks e Petz). Acessamos os perfis das empresas nas principais redes sociais (Facebook, Instagram e You Tube), avaliando as postagens efetuadas em dias anteriores ao evento de crise, verificando o nível de interação dos consumidores com as postagens e os tipos de comentários que eram feitos em reação a elas, e as postagens e interações feitas após o evento de crise, com vistas a examinar o posicionamento dos consumidores em relação à empresa e se foram dadas respostas adequadas à contenção dos efeitos da crise.

As empresas estão preparadas?

Para que a empresa possa ter velocidade e postura pró ativa em momentos de crise se faz necessário ter um sistema bem estruturado de comunicação corporativa, seja de maneira preventiva, através de treinamento dos colaboradores, da existência de procedimentos formais de comunicação, respostas e responsabilidades e ainda monitoramento da imagem da empresa, ou de maneira reativa, com rapidez na detecção do evento, análise dos fatos e decisão/publicação sobre o posicionamento da empresa.

A *survey* procurou identificar a existência desta estrutura. Foi respondida por 31 empresas, sendo em sua maioria indústrias (12), seguidos por varejo (3), área da saúde (3), mercado financeiro (3) e os demais divididos em vários segmentos de prestadores de serviços. Constatamos que 84% dos respondentes possuem uma estrutura formal de comunicação corporativa externa, ou seja, comunicação com o público em geral (clientes, investidores, imprensa e a sociedade), sendo a maioria das estruturas (42%) subordinada ao Marketing. Apenas cinco empresas não possuem nenhuma área/pessoal dedicado exclusivamente à comunicação corporativa.

Das empresas que possuem estrutura formal de comunicação corporativa externa apenas 35% têm um procedimento formal de gerenciamento de crises, o que pode levar a crer que, apesar de já terem uma preocupação com a comunicação corporativa, esta está mais voltada para um relacionamento com a sociedade do que com o estabelecimento de procedimentos formais para a atuação na proteção da imagem em momentos de crises. Além de não possuírem tal procedimento, 52% das empresas respondentes não têm um Comitê instalado para o Gerenciamento de Crises.

Em relação à diretriz sobre manifestação em redes sociais em nome da empresa, especialmente no tocante a respostas à ataques e/ou questionamentos em momentos de crises, 51% das empresas respondentes permitem que apenas os gerenciadores das redes sociais e/ou a Diretoria ou Porta Voz oficial possam se manifestar em nome dela, o que é um bom indicativo de controle, porém ainda baixo. Se a empresa não possui um procedimento formal de

manifestação pode perder o controle do que é publicado em seu nome e não poderá nem penalizar seus colaboradores, uma vez que não havia dado o direcionamento correto a eles.

Por outro lado 65% das empresas possuem assessoria de imprensa, seja interna (26%) ou externa (39%), o que demonstra possuírem o cuidado de contar com a ajuda de especialistas – o enfrentamento da mídia neste momento sensível tem que ser feito por profissionais que tenham conhecimento de como funciona o mundo do jornalismo e das redes sociais, não permitindo amadorismos e/ou ações não planejadas. Porém, um ponto preocupante é que 45% das empresas respondentes não possuem um porta voz oficial, figura importante em um momento de crise, pois vai personificar a postura da empresa e tem que ser muito bem preparado para ter controle quando for pressionado e ainda ter um grande conhecimento da empresa e dos fatos envolvidos no evento de crise. Não ter esse porta voz já nomeado e previamente treinado pode trazer transtornos à empresa, que não terá tempo hábil para preparar alguém para essa função no momento de crise, em que se exigem respostas firmes, consistentes e rápidas. Para as empresas que possuem o porta voz já nomeado a maioria é ligado ou vinculado à Presidência e/ou Diretoria.

Constatamos a ausência de treinamento periódico sobre o gerenciamento de crises – 70% das empresas respondentes não têm o hábito que efetuar um treinamento para que suas equipes saibam como reagir quando necessário. Argenti (2014) menciona a importância do treinamento dos funcionários como uma forma de preparo. Buscar saber como atuar diante da crise apenas no momento em que ela ocorre pode gerar atrasos na resposta ou uma resposta equivocada, que pode aumentar o potencial da crise.

Apesar de termos uma amostra pequena de respondentes, percebemos que as empresas podem ainda não estar totalmente organizadas e preparadas para uma resposta rápida e efetiva caso ocorra algum evento que possa colocar sua reputação em risco.

Casos que repercutiram: fato gerador e reação das empresas

A seguir relataremos alguns eventos de crises em redes sociais recentes e com grande repercussão.

Morte de um cachorro - Supermercado Carrefour Osasco/SP

Trata-se de um caso em que houve a morte de um cachorro nas dependências do supermercado Carrefour Osasco, em função de agressões de um segurança contratado de empresa terceirizada, que teria recebido ordens de "livrar-se" do animal em função da visita da Diretoria da empresa ao estabelecimento.

No dia do ocorrido, 28 de novembro de 2018, em horário não identificado, a empresa fez uma postagem no Instagram (@carrefourbrasil) convidando os seguidores a acessar o site da empresa. Identificamos três comentários favoráveis no universo de 1.861 comentários feitos na postagem, a maior parte deles já após o evento e criticando a postura da empresa. No mesmo dia outra postagem sobre alimentação teve uma repercussão de 27.853 comentários, novamente a maioria deles negativa e cobrando um posicionamento da empresa sobre o evento. Dois dias depois do evento, mesmo com a grande repercussão que o caso já tinha tomado, o Carrefour faz uma nova postagem no Instagram sobre alimentação. O número de comentários negativos sobe para 343.467 (os novos comentários nesta postagem foram bloqueados, o número poderia ser maior).

No Facebook a postura da empresa foi semelhante. No dia do evento foi feita uma postagem sobre alimentos. O número de comentários chega a 7.000 (contra média de 1.500 nas postagens anteriores), a grande maioria já se referindo ao evento da morte do cachorro, pedindo providências e incitando as demais pessoas para que fizessem um boicote ao Supermercado.

Em seguida a empresa informou que assim que viram o animal na loja ele havia sido acolhido e alimentado até que a equipe de Zoonoses chegasse para o atendimento, fato que não pode ser confirmado. Dois dias após o evento foi feita uma nova postagem sobre ofertas. O número de comentários sobe para 14.000, inúmeros deles cobrando uma posição da empresa com relação ao evento, questionando qual seria a atitude da empresa em relação ao segurança, questionando as respostas "padrão" que estavam sendo postadas e principalmente questionando a publicação de ofertas sem que fosse dada ainda uma solução ao evento de crise. No mesmo dia houve uma postagem com uma receita, que gerou 73.000 comentários, um número 24 vezes maior do que a média normal. Também aqui a grande maioria é repudiando a postura da empresa e cobrando um posicionamento. Somente no dia 04 de dezembro de 2018, seis dias após o início do evento de crise, o Carrefour publica uma nota de esclarecimento. Mas o número de comentários negativos continua alto, os seguidores não se conformam com a demora da manifestação da empresa e com a postura de não assumir a sua falha. Apenas no dia 08 de dezembro de 2018, data marcada para uma manifestação de repúdio nas entradas das lojas da rede, o Carrefour se posiciona no Facebook com respostas e ações mais claras sobre o evento (see: https://www.facebook.com/CarrefourBR/).

No Instagram, somente em 24 de janeiro de 2019, quase 60 dias depois do evento de crise, o Carrefour publica a informação de que doará ração para uma instituição que cuida de animais em situação de risco em São Roque/SP. Mas o impacto da ação é bastante reduzido com apenas 1.250 comentários.

Morte de um cliente – Supermercado Extra Barra Da Tijuca/RJ

No dia 14 de fevereiro de 2019 um jovem de 19 anos foi morto por um segurança na unidade do Supermercado Extra na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro. A morte foi resultado de uma imobilização feita pelo segurança com um golpe conhecido como "mata-leão" (chave de estrangulamento, no pescoço) durante uma confusão na loja (GLOBO.COM, 2019).

No dia do evento não houve manifestação da empresa no Instagram (@extra_oficial), e pessoas começaram a demonstrar sua indignação na postagem mais recente, sendo que o número de comentários sobe para 6.700 (contra média anterior de 500), a maior parte deles relacionados à morte do rapaz, frisando fato dele ser negro e relacionando o evento a racismo. No Facebook (@familiaextra) houve uma postagem no dia do evento, porém em horário não identificado. O número de comentários atinge cerca de 1.600 (contra média anterior de 500), a maior parte deles já questionando a postura da empresa diante do evento.

O diferencial neste evento, em comparação ao caso do Carrefour, foi a rapidez no posicionamento do Extra nas redes sociais. No dia seguinte ao evento a empresa emitiu uma nota de pesar e esclarecimento tanto no Facebook quanto no Instagram. A nota esclarece que "a Rede Extra não vai se eximir das responsabilidades diante do ocorrido", "os seguranças envolvidos no caso foram definitivamente afastados", "a Companhia instaurou uma sindicância interna" e "independente do resultado da apuração dos fatos, nada justifica a perda de uma vida" (@famíliaextra). Isso não evita o número alto de comentários negativos (6.800 no Instagram e 4.800 no Facebook), mas a repercussão é bem menor do que o que ocorreu no caso do Carrefour.

A próxima postagem do Extra no Instagram ocorre no dia 08 de abril, já com o número de comentários bem menor e sem menções ao evento de morte do rapaz. No Facebook há uma postagem de propaganda no dia 28 de fevereiro, com um número alto de comentários (1.000), mas a grande maioria refere-se a problemas de atendimento, demora na entrega de compras feitas pela internet, problemas em promoções, etc. Poucas são as menções ao evento de morte. Em buscas feitas na Internet não conseguimos visualizar notícias ou menções em data posterior – todas foram veiculadas poucos dias após o evento, não tendo uma longa repercussão.

O que se verifica neste caso é que a postura da empresa em responder ao evento com rapidez, instalando uma sindicância interna, rescindindo o contrato com a empresa terceirizada e se solidarizando com a família da vítima, fez com que o evento tivesse uma grande repercussão, mas que não se perpetuasse no tempo.

Problemas de Qualidade dos Produtos – Seven Boys

No dia 29 de abril de 2014 uma consumidora encontrou um fio de cabelo no seu pão da marca Seven Boys. Ela postou em seu perfil no Facebook com uma montagem das fotos do pão com o fio de cabelo e um comentário:

> *"E você acorda cedo, feliz, toma seu mate, a casa vai acordando aos poucos...E aí senta com o marido pra tomar café da manhã e prepara seu pão bem saudavelzinho. Dá uma mordida, dá duas, dá três e na quarta aparece um exemplar capilar pra escabelar a manhã. Errou feio, Seven Boys. Eu prefiro cabelos loiros!!! #sevenboys"* (LACERDA, 2014).

Como a empresa monitora as menções que são feitas a ela nas redes sociais, o que é uma das ações de prevenção no gerenciamento de crises preconizadas por Argenti (2014), assim que houve a postagem houve o alerta e a empresa iniciou o levantamento das informações sobre o caso. Três horas após o evento a gerente de marketing da empresa respondeu à postagem da consumidora, com um pedido de desculpas e solicitando um telefone para contato. A empresa agendou a retirada do produto contaminado, o que aconteceu dois dias após a postagem no Facebook, substituindo-o por vários produtos em condições de consumo. A cliente recebeu um cartão escrito à mão pela gerente de marketing e uma carta com um pedido de desculpas de toda a equipe Seven Boys, dizendo que foi criado um programa de controle de qualidade chamado #desculpaFabrizzia (nome da cliente). A cliente recebeu cartazes feitos pelos colaboradores com a descrição #desculpaFabrizzia, entregues em mãos, assinados, atribuindo valor e transparência à ação (LACERDA, 2014).

A situação ocorrida é relatada às demais unidades via comunicado interno, o qual é finalizado com a descrição #obrigadafabrizzia, demonstrando que a empresa, além de ser rápida em sua resposta e efetiva na solução do problema, utilizou o evento de crise para rever seus procedimentos e melhorar o controle de qualidade dos seus produtos (LACERDA, 2014).

O evento teve uma baixa repercussão nas redes sociais e não afetou a reputação da empresa. A rapidez no levantamento das informações e resposta ao caso, aliado a uma postura transparente, assumindo claramente o erro, pode ter o condão de reverter uma situação que poderia ser altamente danosa para a empresa em uma ação de aprendizado e, em paralelo, gerar uma imagem positiva.

Problemas de Qualidade dos Produtos – Brastemp

Em 20 de janeiro de 2011 um consumidor postou um vídeo no You Tube onde aparecia uma geladeira em frente à sua casa com uma faixa sobre ela mencionando: "A Brastemp trata mal os seus clientes, quer saber porque? Acesse: www.twitter.com/oboreli" (see: https://www.youtube.com/watch?v=riOvEe0wqUQ). No vídeo ele conta que para resolver o problema da sua geladeira teve que pagar R$ 250,00 à assistência técnica autorizada. Porém, como o problema persistia, a assistência técnica reavaliou o problema e identificou que seria necessária uma troca de estrutura que custaria cerca de R$ 3.000,00, valor superior ao de uma geladeira nova. Como era um defeito de fabricação o consumidor fez um acordo com a Brastemp para comprar uma geladeira a preço de custo e devolver a defeituosa. O consumidor

afirma que mesmo após depositar o valor na conta bancária da Brastemp não foi atendido na troca do equipamento.

Depois de 90 dias o consumidor postou o vídeo que atingiu mais de 100.000 visualizações, o caso foi um dos "Trending Topics" mundiais do Twitter no dia da divulgação e o vídeo posteriormente chegou a mais de 900.000 visualizações. O cliente, que possuía na época uma conta no Twitter com 16 seguidores, viu esse número saltar para mais de 3.000 de uma hora para outra (FACCHINI, 2011).

A Brastemp tomou conhecimento do vídeo no mesmo dia em que foi postado, agindo com rapidez na resolução. A primeira atitude foi resolver o problema do consumidor. A Diretora de Marketing da Brastemp na época, Claudia Sender, mencionou que a empresa já possuía uma equipe voltada só para redes sociais, que detecta todas as menções às marcas do grupo. Ela reconheceu que o "boca a boca sempre existiu, mas a internet amplificou e deu uma outra dimensão a essa forma de comunicação" (FACCHINI, 2011). A segunda atitude foi verificar onde ocorreu a falha no atendimento, buscando treinar novamente todos os colaboradores que atuam no atendimento ao consumidor, para garantir que esse tipo de problema não voltasse a se repetir (FACCHINI, 2011). Após reconhecer o erro a solução ao cliente foi dada em quatro dias, com a troca do refrigerador sem nenhum custo. Quando o consumidor recebeu o refrigerador "todo mundo também ficou sabendo e isso acabou retornando para marca como algo positivo" (ALASSE, 2011).

Comunicação com Clientes – Bar Quitandinha

Em 05 de fevereiro de 2016 a cliente Julia Velo publicou no Facebook uma postagem sobre um suposto assédio de outros dois clientes ocorrido no Bar Quitandinha, na Vila Madalena, em São Paulo, sem que o estabelecimento tivesse tomado alguma atitude em defesa da Julia e de sua amiga. A postagem teve 136 mil curtidas, 2.400 comentários, a maioria deles solidária à história publicada e condenando a atitude dos responsáveis pelo bar e 38 mil compartilhamentos.

Independente da história postada ser verdadeira ou não, essa repercussão foi alcançada especialmente pela forma com que a empresa lidou com o caso. A postagem inicial da cliente foi dia 5 de fevereiro, às 15h43. O bar não se pronunciou publicamente até o dia seguinte às 14h39. Uma vez iniciado o processo de comentários e compartilhamentos as horas iniciais são as mais críticas para contenção de uma mensagem negativa.

Em sua primeira manifestação a empresa levanta suspeitas quanto à autenticidade do fato e credibilidade da cliente, conforme se extrai de parte da publicação relatada a seguir:

> *"...Estranha o fato da pessoa que conta a história não querer assistência como foi dada no momento, estranha a pessoa não querer denunciar o agressor e sim, apenas falar do bar."*.

Ou seja, a empresa questionou a atitude da cliente, sendo prontamente rechaçada nas redes sociais. Os argumentos utilizados na resposta são vagos e não demonstram o intuito de solucionar a questão. Foram mais de 4 mil comentários negativos e, diante desta reação, o bar voltou a fazer uma postagem, às 15h36 do mesmo dia:

> *"Parece que há algum engano na interpretação do texto, quando diz o bar não compactua com isso, não é com o fato relatado e sim com assédio ou qualquer discriminação contra alguém, o bar não compactua com qualquer assédio contra as mulheres, grato pela compreensão!"*.

Novamente repercussão negativa, com mais de 2 mil comentários criticando a retratação. O bar não mostrou fatos que contradissessem as afirmativas da cliente ou ao menos informou que estaria investigando o ocorrido. Nos parece que em nenhum momento o estabelecimento entrou em contato com a cliente para tentar esclarecer ou solucionar o ocorrido, tendo mantido, ou até mesmo fomentado discussões com os demais internautas.

Em sua quarta postagem a empresa se manifestou de forma mais enfática:

> *"Clientes e amigos! Queremos que vocês saibam que estamos trabalhando com toda nossa força pra descobrir exatamente o que houve na noite do dia 4 e para responsabilizar os culpados pelo fato acontecido e narrado por Julia Velo e seus amigos.....Tenham certeza que os culpados serão responsabilizados. Estamos abertos e queremos ouvir todos os envolvidos no acontecimento…"*

Após a repercussão do caso, a página do bar no Facebook contava com mais de 25 mil avaliações negativas e 400 positivas. Também foi criado um perfil na rede social que divulgou um evento exigindo o fechamento do bar. Mais de 6 mil pessoas haviam confirmado presença em um dia.

Foram necessários três textos de resposta para o bar pedir desculpas pelo ocorrido nas redes sociais, o que só aconteceu quando sua imagem já estava seriamente comprometida. Em 15 de fevereiro de 2016, quando a história parecia iniciar cair no esquecimento, o Bar publica em sua página no You Tube um vídeo denominado "Quitandinha – o desmonte de uma acusação absurda" (see: https://www.dailymotion.com/video/x3si47o), onde eles repassam o texto da cliente publicado no Facebook, parágrafo a parágrafo, fazendo contrapontos com imagens das câmeras de segurança do local e um texto explicativo para cada imagem. O vídeo teve 556.320 visualizações, mas não temos como avaliar como foram as reações, pois os comentários sobre o vídeo foram desativados pelo bar.

Houve nas redes sociais e até na mídia tradicional um questionamento sobre a veracidade do vídeo, tendo em vista os cortes de edição e ainda questionamento sobre a proteção ao direito de imagem, em função do Bar postar vídeos com a imagem de pessoas sem a sua devida autorização.

Avaliando a postura da empresa verificamos que ela falhou ao postar notas mal redigidas e sem assinatura, sem a personificação de um rosto ao bar, colocando um sócio ou gerente desculpando-se, comentando a acusação de agressão ou até, se fosse o caso, comprovando que não ocorreu o evento de assédio. Não houve um contato com as vítimas para conversar, para esclarecer o fato e, se fosse o caso, pedir desculpas públicas. E quando o assunto parecia estar resolvido, a empresa posta um vídeo editado e sem autorização, reacendendo uma discussão que só trouxe danos a sua imagem.

O caso foi tão emblemático que, mesmo depois de quase três anos da sua ocorrência, alguns respondentes da *survey* mencionaram o evento como um exemplo de crise corporativa com repercussão negativa.

Casos de Sucesso: Batata Ruffles

No início de 2012 surgiu uma série de questionamentos sobre a marca Ruffles e a quantidade de ar que era colocada dentro das embalagens de batatas fritas. Os clientes mencionavam que a empresa "vendia ar" e pouca batata, por um alto preço. Foram até criados memes amplamente divulgados pelas redes sociais e de autoria desconhecida:



Figura 1: Meme da batata Ruffles
Fonte: https://medium.com/@inovarp/case-ruffles-o-mito-do-saco-de-ar-de3e7bda4e91

Em resposta a empresa publicou em sua página oficial do Facebook um infográfico "Saco de Ar? Isso é mito. – Entenda o porquê no caminho da batata Ruffles até a sua boca". (see: https://exame.abril.com.br/marketing/ruffles-se-defende-do-mito-do-saco-de-ar-no-facebook/). A empresa explicou de forma clara e objetiva o processo de empacotamento das batatas e o porquê de existir ar dentro dos pacotes, fundamental para proteger a integridade do produto durante o transporte e manuseio no ponto de venda. Além disso defendeu que a proporção de batatas dentro de cada embalagem é a mesma há anos, demonstrando que a quantidade de ar presente não interfere na quantidade de produto que o cliente está comprando, sendo o pacote do produto já dimensionado para conter a quantidade correta de produto e de ar para a proteção.

A empresa foi capaz de manter a credibilidade e confiabilidade de seus consumidores por meio de uma ação de comunicação clara, objetiva e, principalmente, transparente, evitando que o questionamento tomasse maiores proporções e se dispondo a conversar de maneira direta com os clientes.

Casos de Sucesso: Discriminação Racial no Starbucks

Em 12 de abril de 2018 dois homens negros estavam sentados em uma unidade do Starbucks Café na cidade de Filadélfia (EUA), sem consumir, alegando estarem aguardando um amigo. Eles pediram para usar o banheiro da loja e um funcionário afirmou que o acesso só estaria disponível para clientes, e pediu para que os rapazes saíssem da loja. Diante da recusa a polícia foi chamada e os rapazes deixaram o local algemados. Uma consumidora que estava no local gravou a ação, que foi compartilhada nas redes sociais A marca foi imediatamente associada a um ato de discriminação racial.

O caso provocou uma onda de protestos contra a empresa nas redes sociais e manifestantes propuseram boicotes à rede. Foram cerca de mais de 100 mil menções da hashtag #BoycottStarbucks em redes sociais do dia 13 a 16 de abril de 2018 (MEIO&MENSAGEM, 2018).

Seis dias depois do evento a Starbucks, também via redes sociais, informou que tomaria uma medida radical: na tarde de 29 de maio, as cerca de 8 mil lojas da empresa nos EUA fechariam suas portas para que os 175 mil funcionários fossem treinados sobre como combater o racismo (MEIO&MENSAGEM, 2018). O CEO da empresa, Kevin Johnson, enviou pessoalmente nota à imprensa desculpando-se, assumindo o erro do funcionário e anunciando medidas para que fatos semelhantes não se repetissem, além de encontrar-se com os dois

homens presos, desculpando-se pessoalmente. Por fim, demitiu o empregado responsável pelo caso (SOUZA, 2018).

Em algumas crises o líder da empresa assumir o protagonismo da comunicação pode aumentar o problema, especialmente se ele não for bem treinado para atuar como porta voz da empresa em momentos críticos. Mas nesse caso o CEO cumpriu bem o papel. Assumiu a responsabilidade, gravou vídeos, assinou a nota de desculpa e anunciou rapidamente as medidas corretivas (o treinamento e reavaliações internas). Ou seja, assumiu o protagonismo, confirmando o ocorrido sem respostas evasivas ou negação do evento, mostrando que todos estão sujeitos a um momento de crise e que a empresa estava disposta a reverter e aprender com a situação.

Casos de Sucesso: Venda de Filhotes no Petz

Em 14 fevereiro de 2019, após denúncias de maus tratos, um canil clandestino localizado na cidade de Piedade teve suas atividades encerradas pelas polícias civil e militar. A ativista Luísa Mell, defensora do direito dos animais, acompanhou a ação e explicou a ocorrência por meio de suas redes sociais, especialmente o Instagram, com quase um milhão e meio de visualizações, expondo a relação comercial que o canil mantinha com a empresa Petz, um grande pet shop que comercializava filhotes de animais vindos deste canil irregular.

Um dia após a denúncia da Luisa Mell, iniciaram-se a série de três postagens do próprio presidente e fundador da Petz, Sergio Zimerman, no Instagram e no Facebook, o qual veio a público para anunciar que a rede encerraria a venda de filhotes em todas as suas 82 unidades, uma atitude que poderia causar um grande prejuízo financeiro à rede, tendo em vista que o Petz era o maior comercializador de filhotes do Estado de São Paulo (see: https://www.petz.com.br/blog/noticias/petz-anuncia-fim-da-venda-de-filhotes/). Porém, o risco à imagem da empresa poderia ser muito maior do que o que ela deixaria de ganhar com a venda dos animais. Ao informar ainda que os locais anteriormente destinados à venda de animais nas lojas seriam disponibilizados a projetos de adoção, demonstrou sensibilidade e estratégia empresarial, já que os eventuais adotantes dos animais possivelmente tornar-se-iam clientes da rede.

Rapidamente houve grande apoio à atitude tomada pela empresa. No momento de crise, em que ações rápidas e coerentes devem ser tomadas e o ideal é ser proativo, se antecipar às consequências, o fato do presidente da empresa vir a público assumir a responsabilidade e apresentar uma alteração dos seus procedimentos (mesmo que eles já existissem a mais de 16 anos) trouxe um bom efeito positivo, nos levando a crer que o Petz tinha um bom gerenciamento de crise, sabendo especialmente atender às expectativas do público, contribuindo para a manutenção da credibilidade da empresa.

Lições aprendidas sobre o gerenciamento de crises nas redes sociais

Esse trabalho originou-se do acompanhamento dos efeitos da propagação nas redes sociais, do evento de morte de um cachorro nas dependências do Carrefour em Osasco/SP. Em um primeiro momento questionou-se o que levou um fato que aparentemente passaria despercebido a tomar proporções gigantescas e a ser um dos assuntos mais comentados nas redes sociais na época do evento.

Avaliando-se o posicionamento do Carrefour em resposta ao evento, pudemos constatar que a boa comunicação empresarial, que sempre foi importante para as empresas, tornou-se fundamental. Os consumidores não são mais sujeitos passivos. Eles interagem, cobram respostas, manifestam sua opinião e, unidos pelos grupos de relacionamento nas redes sociais,

podem prejudicar em muito a reputação de uma empresa. Este fenômeno não pode ser desprezado.

Constatamos que poucas empresas estão realmente preparadas para enfrentar um evento de crise e, em especial, seus efeitos nas redes sociais. Verificamos alguns casos em que a postura reativa da empresa, defendendo-se precipitadamente, modificando ou tentando amenizar os fatos, foi determinante para a repercussão da crise. Por outro lado, a ausência de manifestação que poderia parecer uma postura "adequada" para que o caso caísse no esquecimento, pode se mostrar igualmente danosa. Ao invés da empresa ser a protagonista, os usuários das redes sociais passam a dominar o tema e a empresa perde por completo o controle da repercussão do fato.

Mas como gerenciar uma crise nas redes sociais? Mesmo com todos os cuidados e precauções uma crise pode acontecer e, o melhor que a empresa pode fazer é estar preparada para enfrentá-la. Algumas empresas aprenderam a tratar situações desagradáveis nas redes sociais apenas enquanto elas ocorreram. A falta de um planejamento básico e prévio foi determinante para várias falhas, seja nas respostas dadas ou na ausência delas. Anteriormente a empresa estava acostumada a lidar com crises na imprensa, resolvendo a questão mediante um comunicado às mídias tradicionais sem que os clientes tivessem a oportunidade de questionar. Com as redes sociais isso muda por completo. O poder da informação, se não bem gerenciado, ficará nas mãos dos clientes e eles reagirão conforme o espaço (ou vácuo) deixado pela empresa.

A análise dos casos apresentados permitiu comprovar a importância de alguns passos (SEGURA, 2013) para gerenciar os efeitos de eventual crise e sua repercussão nas redes sociais. Seguem as lições aprendidas:

1 – Mantenha um monitoramento constante das redes sociais. Diante do poder de comunicação nas mãos dos usuários das redes sociais, é importante saber sempre o que está sendo falado sobre a empresa, para que uma eventual menção negativa seja rapidamente detectada, avaliada e respondida. Observamos o efeito positivo do monitoramento no caso da Seven Boys e da Brastemp, que detectaram o problema assim que ocorreu e com isso conseguiram dar uma resposta rápida à manifestação dos clientes;

2 – Estabeleça procedimentos formais para gerenciamento de crise. Verificamos que poucas empresas (apenas 35% dos respondentes) têm um procedimento pré-estabelecido para gerenciamento de crises. ou seja, não há uma determinação prévia do grupo que atuará em caso de necessidade. O envolvimento dos responsáveis será decidido no momento da ocorrência, o que pode causar perda de tempo para organização e possibilidade de gerar desencontro de informações. Uma alternativa para agilizar a resposta é definir e treinar funcionários para investigar a crise, reunir todas as informações, formulando rapidamente as respostas à imprensa e ao público em geral;

3 – Não fique em silêncio, o problema não vai desaparecer sozinho. Calar-se diante do problema ou tentar minimizar o ocorrido aumentará a reação negativa nas redes sociais. A demora no posicionamento da empresa causa a impressão de descaso, aumentando as chances da crise tomar maiores proporções, o que aconteceu no caso Carrefour. Os consumidores cobraram respostas e um posicionamento da empresa, e sua falta fez com que o problema se tornasse maior;

4 – Seja rápido na resposta. Ser rápido não significa ser precipitado. Se ainda não possui todas as informações, falar que reconhece o problema e que providências urgentes estão sendo tomadas é uma forma de posicionamento. Se a empresa não responder rapidamente, alguém vai responder por ela. Seja claro, sem subterfúgios ou palavras rebuscadas que podem deixar transparecer que a empresa não quer ou que não sabe o que responder. Ao comparar o caso do Extra e Carrefour é possível ver a importância da manifestação logo que a crise ocorre.

O tempo de resposta e a forma de se posicionar fizeram com que a crise gerada pela morte de um jovem tivesse uma repercussão bem menor do que a morte de um cachorro;

5 – Se realmente ocorreu um erro de responsabilidade da empresa, assuma. Seja transparente. As pessoas costumam ter maior empatia com quem tem a humildade de reconhecer seus erros. Na maioria das vezes, quando se reconhece rapidamente que houve um erro os clientes e a sociedade respondem positivamente. Foi o que observamos em todos os casos de sucesso. Extra, Seven Boys, Starbucks e Petz reconheceram a existência do problema, o primeiro passo para iniciar a conversa com os consumidores e resolver a questão;

6 – Suspenda as ações de marketing da empresa no canal onde a crise está instaurada. Verificamos que quando empresa continuou com postagens de marketing nas redes sociais mesmo após a crise instalada, isso foi interpretado pelo público como descaso com o evento e pode ser desastroso para a imagem;

7 – Não fomente a discussão. Mesmo que a falha não tenha sido da empresa, é importante estar aberto ao diálogo e não desqualificar o reclamante. Em lugar de adotar uma posição defensiva, é necessário tentar entender o ponto de vista do consumidor. Em um primeiro momento é mais importante evitar a propagação da crise;

8 – Pessoas querem ouvir pessoas. Dar uma cara à empresa, como fez o presidente da Petz e a diretora de marketing da Seven Boys, lembra o consumidor que as empresas também são formadas por pessoas que podem errar. O contato pessoal, seja por um bilhete assinado à mão ou um telefonema, torna o relacionamento mais próximo e ameniza as diferenças;

9 – Seja criativo. Soluções alternativas e inesperadas surpreenderão o consumidor. A ação da Ruffles foi perspicaz e criativa, demonstrando que é possível lidar com uma crítica de forma leve e ao mesmo tempo eficiente;

10 – Comunique os aprendizados e as medidas tomadas para evitar reincidência. Uma maneira de mostrar que a empresa realmente está preocupada e não quer que o problema se repita com outros consumidores é demonstrar quais foram as medidas adotadas para isso. A Starbucks fechou suas portas para um dia de treinamento, e a Seven Boys criou um programa de controle de qualidade. A divulgação das soluções adotadas contribui para o restabelecimento da imagem da empresa.

Com este trabalho esperamos alertar as empresas para a importância de preparar-se para eventos de crise, e apontar passos importantes que devem ser considerados durante esta preparação. Porém lembramos que o relacionamento nas redes sociais é muito dinâmico, portanto os estudos do fenômeno da comunicação em crises corporativas diante do impacto das redes sociais podem ser constantemente aperfeiçoados.

Referências

ALASSE, Letícia. **Como Brastemp, Renault, Arezzo reverteram a crise nas redes sociais.** Mundo do Marketing, 2011. Disponível em: https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/digital/20148/como-brastemp-renault-arezzo-e-reverteram-a-crise-nas-redes-sociais.html. Acesso em 16 de julho de 2019.

ALVES, José Eduardo Prestes. **Comunicação de risco, elemento-chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências**. Organicom, 2007. Disponível em: https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138927. Acesso em: 07 abril de 2019.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**. Editora Elsevier, 2014.

GLOBO.COM. **Jovem morre após levar uma gravata de segurança em supermercado na Barra da Tijuca; veja vídeo.** Extra. Disponível em: https://extra.globo.com/casos-de-policia/jovem-morre-apos-levar-uma-gravata-de-seguranca-

em-supermercado-na-barra-da-tijuca-veja-video-23453925.html. Acesso em 09 de julho de 2019.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**. Editora Sextante, 2017.

KRÖHLING KUNSCH, M. **Comunicação organizacional na era digital: contextos, recursos e possibilidades.** Sinal e pensamento, v. 26, n. 51, p. 38 - 51, 15 set. 2007. Disponível em: https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3714. Aceso em 07 de abril de 2019.

LACERDA, Fabrizzia Cinel. **Redes Sociais Seven Boys e a Comunicação Reconfigurada**. Intercom,2014. Disponível em: http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-1857-1.pdf. Acesso em 15 de junho de 2019.

MEIO&MENSAGEM. **A estratégia da Starbucks para mitigar desgaste público**. 2018. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2018/04/19/a-estrategia-da-starbucks-para-mitigar-desgaste-publico.html. Acesso em 16 de Julho de 2019.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro (coord.). **Comunicação Corporativa e Reputação: construção e defesa da imagem favorável**. Editora Saraiva, 2010

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro. **Comunicação corporativa e a reputação empresarial**. RAE Publicações, GV-executivo; v. 12, n. 1 (2013): janeiro-junho; 22-26. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/26347. Acesso em 07 abril.2019

SOUZA, Ricardo. **O caso Starbucks é uma aula de gestão de crise.** 2018. Disponível em: http://orlacomunicacao.com.br/o-caso-starbucks-e-uma-aula-de-gestao-de-crise/. Acesso em 16 de Julho de 2019.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Caiu na rede. E agora: gestão e gerenciamentos de crises nas redes sociais.** Editora Évora, 2013