

**UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL – UNISC
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL HABILITAÇÃO EM
RELAÇÕES PÚBLICAS**

Thalía Luiza Schulz

**A REPUTAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE CRISES EMPRESARIAIS:
ANÁLISE DOS CASOS DAS MARCAS BRASILEIRAS CERVEJA CORONA,
MADEIRO, HAVAN E MAGAZINE LUIZA**

Santa Cruz do Sul

2020

Thalía Luiza Schulz

**A REPUTAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE CRISES EMPRESARIAIS:
ANÁLISE DOS CASOS DAS MARCAS BRASILEIRAS CERVEJA CORONA,
MADEIRO, HAVAN E MAGAZINE LUIZA**

Monografia apresentada no Curso de Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas da Universidade de Santa Cruz do Sul, ministrada pela professora Prof. Elizabeth Huber Moreira

Orientadora: Dr.^a Elizabeth Huber Moreira

Santa Cruz do Sul

2020

Thalía Luiza Schulz

**A REPUTAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE CRISES EMPRESARIAIS:
ANÁLISE DOS CASOS DAS MARCAS BRASILEIRAS CERVEJA CORONA,
MADEIRO, HAVAN E MAGAZINE LUIZA**

Este trabalho de conclusão foi submetido ao Curso de Comunicação Social da Universidade de Santa Cruz do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas. Orientadora: Prof^a Dr^a Elizabeth Huber Moreira

Dr.^a Elizabeth Huber Moreira

Professor Orientador

Dr.^a Grazielle Betina Brandt

Professor Examinador – UNISC

Me.^a Analu Schmitz

Professor Examinador – FACCAT

Santa Cruz do Sul
2020

Dedico este trabalho à minha irmã, Thaciéli Schulz, que faz com que eu acredite em mim mesma nos dias mais conturbados.

AGRADECIMENTOS

Quando encontramos aquilo que nos faz brilhar o olho, compreendemos o real significado de fazer algo com amor. Isso não significa que não haverá dificuldades ou momentos de descrença, mas saber o porquê se está buscando aquilo garantirá que possamos aguentar quase todos os 'como' expostos pelo universo.

Agradeço a minha família – pai, mãe e mana – por sempre acreditarem no meu potencial e me apoiaram, incentivando-me a buscar a minha essência e o meu melhor, não apenas no ambiente acadêmico, mas na vida. Foi neles que encontrei a força para não desistir e, também, a calma necessária para compreender que todas as coisas acontecem no tempo em que devem acontecer, basta trabalharmos para isso.

Sou privilegiada, pois meus pais não mediram esforços para que eu alcance meu sonho. Obrigada pai por sempre falar que é preciso estudar. Obrigada mãe por incentivar minha criatividade diariamente e muito obrigada mana por todas às vezes em tu me acolheu, me incentivou e me fez acreditar que era possível, bem como todas as vezes que reforçou que sou sua inspiração. Por nós, cheguei aqui!

Sou grata por ter amigos incentivadores e compreensivos, bem como um companheiro que contribui para que eu cresça diariamente e não me deixa esquecer o porquê as Relações Públicas me encantaram. Além deles, reconheço que aprendi e evoluí (como pessoa e como profissional) com todos que passaram pela minha vida acadêmica ao longo desses quatro anos e meio que estive na UNISC. Foram colegas e professores que, da sua forma, contribuíram para que eu crescesse. Todos me ensinaram muito! Um agradecimento em especial a minha fiel companheira de graduação Marina Pawlowski que, nos últimos anos, dividiu comigo tantos momentos de alegria, medos e aprendizados, bem como a grande responsável por não me deixar desistir da profissão no momento de maior incerteza. Mari, obrigada!

Às professoras do curso de Relações Públicas por, em nenhum minuto, desistirem dos seus alunos e trabalharem para que possamos ser profissionais qualificados e diferenciados no mercado. Em especial, a minha orientadora Elizabeth Huber Moreira que contribuiu com seus conhecimentos para que eu atingisse meu objetivo, sempre compreendendo que assim como tudo na vida, somos todos diferentes. Agradeço ela pela paciência e apoio durante esse período, por se mostrar positiva durante os momentos complicados e por estar sempre disposta a extrair o meu melhor. Além disso, sou grata por chegar ao fim deste trabalho sem ouvir a palavra 'lamentável', que em sua essência contextualizada aqui significa apenas que ela acredita que pudéssemos ir além. Liza, obrigada por mesma assustada, compreender todos às vezes em que sumi e pareci desistir. Chegamos ao fim, juntas!

Por fim, sou grata por ter encontrado tanta pessoas diferentes, por ter aprendido com cada um e, também, por ter de certa forma feito parte de suas vidas, deixando um pouco da minha essência junto a eles. Obrigada a todos!

"Se o meu futuro fosse determinado apenas pelo meu desempenho em provas e testes padronizados, eu não estaria aqui. Te garanto isso".

Michelle Obama

RESUMO

Esta monografia aborda a construção da reputação empresarial, tornando-a uma importante aliada no gerenciamento de crises empresariais – crise de imagem dentro do contexto de pandemia do Coronavírus, durante o primeiro semestre de 2020, analisando os casos das marcas brasileiras Cerveja Corona, Madeiro, Havan e Magazine Luiza. Os métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa foi o de apropriação bibliográfica por parte de autores renomados e o uso de análise documental, contribuindo para a escolha dos casos, juntamente com a análise de conteúdo que permitiu observar se quais foram os posicionamentos das empresas em relação a crise imposta pelo Covid-19 e o quanto foi afetada sua reputação.

Palavras-chave: Reputação, Imagem Empresarial, Gerenciamento de Crise, Crise de Imagem, Comunicação de risco e crise.

ABSTRACT

This monograph addresses the construction of corporate reputation, making it an important ally in the management of corporate crises - crisis of image and reputation in the context of the Coronavirus pandemic, during the first half of 2020, analyzing the cases of the Brazilian brands Cerveza Corona, Madeiro, Havana and Magazine Luiza. The methods used for the development of the research were bibliographical appropriation by renowned authors and the use of documental analysis, contributing to the choice of cases, together with the analysis of content that allowed observing whether the positions of the companies in relation to the crisis mattered for Covid-19 and how much their reputation was affected.

Keywords: Reputation, Corporate Image, Crisis Management, Risk and Crisis Communication

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. COMUNICAÇÃO E REPUTAÇÃO EMPRESARIAL	15
2.1 Comunicação corporativa: uma compreensão necessária	15
2.1.1 Comunicação Empresarial: um contexto de mão dupla	17
2.2 Comunicação estratégica como ponto-chave do sucesso.....	18
2.3 Reputação: o bem mais precioso da organização.....	22
2.3.1 Reputação Empresarial	23
2.4 Credibilidade: ponto central para a Reputação	35
2.4.1 Reputação com base na credibilidade.....	38
2.5 Comunicação como elo positivo	40
2.6 Relações Públicas: o comunicador ideal	41
3. GERENCIAMENTO DE CRISE	44
3.1 Conceituando a crise.....	45
3.1.1 Crise de Imagem: qual sua peculiaridade?	48
3.1.2 Crise não é urgência ou emergência.....	49
3.1.3 Crise de Imagem: abalo na Reputação	51
3.2 Entendendo a crise	52
3.2.1 Mídia: ponto-chave de toda crise	56
3.2.2 Tipologia das Crises	57
3.2.3 Gerenciar uma crise é manter sua reputação	67
4. REPUTAÇÃO COMO IMPORTANTE ALIADO NO GERENCIAMENTO DE CRISES EMPRESARIAIS DURANTE A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS: CASES BRASILEIROS	71
4.1 COVID-19: pandemia dá start nas grandes crises de imagem de 2020..	71
4.2 Crises no cenário brasileiro	75
4.3 Processos Metodológicos aplicados.....	78
5. ANÁLISE DOS DADOS.....	81
5.1 CORONA: cerveja ou vírus?	81
5.2 Madeiro: o custo de uma fala não pensada.....	87
5.3 Havan e sua reputação 'calejada'	95
5.4 Magazine Luiza é case de sucesso.....	97
5.4.1 Posicionamento durante a pandemia	100
CONSIDERAÇÕES FINAIS	106

REFERENCIAIS.....	111
ANEXOS	117
ANEXO A	117
ANEXO B	117
ANEXO C	118
ANEXO D	119
ANEXO E	119
ANEXO F.....	120
ANEXO G.....	120
ANEXO H.....	121
ANEXO I.....	122

1.INTRODUÇÃO

Se for a primeira impressão aquela que fica, o porquê não pensar ela de forma coerente com a mensagem que se deseja passar? Segundo os resultados apresentados pelo Psicólogo Nicholas Rule, em 2009, no Congresso Anual da Sociedade de Psicologia Social e Personalidade dos Estados Unidos apontam que a primeira impressão é construída em apenas alguns segundos, baseada em um sentimento psicológico causado na mente de quem experimenta determinada troca de experiência. Essa impressão nada mais é do que a imagem transmitida em um primeiro momento e, a partir disso, se construirão diferentes opiniões que, ao longo dos anos, se tornarão uma reputação. Esse processo de construção reputacional ocorre tanto com marcas pessoais como empresariais (públicas ou privadas) e, se bem trabalhada, pode ser um diferencial de mercado.

Para organizações privadas construírem uma reputação sólida é preciso que se estructurem discursos, ações claras e objetivas perante seus *stakeholders*. É fundamental que haja coerência entre as falas para que a imagem buscada pela empresa e a reputação obtida, ao longo do tempo, estejam alinhadas. Argenti (2006) coloca que a grande diferença entre a imagem e a reputação está no tempo em que as mesmas são construídas, isso porque ao falar de imagem, falamos sobre percepções baseadas em sentimentos e experiências pontuais, enquanto a reputação é criada ao longo dos anos com base em uma somatória de ações e posicionamentos de uma organização. Juntamente a isso é preciso se atentar ao alinhamento da comunicação organizacional, trabalhando para que haja uma sintonia entre o que a empresa comunica e o que determinado público absorve. Referente à comunicação empresarial, Kunsch (2009) faz a interligação entre as manifestações apresentadas pelos públicos internos e externos e a verdadeira eficácia da comunicação proposta, considerando que será essa a ligação entre o que é comunicado e o que é recebido que irá estruturar a opinião pública, ponto esse que influencia diretamente na construção da reputação empresarial.

É indiscutível que a reputação é um dos valores incalculáveis de uma organização e, por isso, é preciso compreender o quanto a sua boa estruturação pode ser eficaz para que se evitem prejuízos para a marca

quando a mesma deparar-se com situações de crises empresariais. Sendo assim, a presente monografia tem como intuito compreender o quanto a reputação organizacional é relevante para que empresas passem por momentos de gerenciamento de crise empresarial e quais os impactos que organizações privadas tiveram em relação a suas ações diante da pandemia provocada pelo Coronavírus (Covid-19) no primeiro semestre de 2020.

O cenário empresarial brasileiro perante a situação de surto ocorrido em decorrência do Covid-19 aponta, segundo o Economista Tiago Tristão¹, suposto três cenários (otimista, base e pessimista) que contemplariam medidas que variariam das menos as mais impactantes na economia de milhares de pequenas, médias e grandes empresas brasileiras. Esse efeito provocado pela pandemia mundial exigiu das empresas medidas rápidas e posicionamentos embasados em bem-estar e a valorização vida de colaboradores, bem como da sociedade onde está inserida. E são essas respostas empresariais que tornaram o cenário brasileiro um grande e potencializado cenário de crises, principalmente de crises de reputação.

Ao compreender esse cenário torna-se possível observar, também, que há uma grande necessidade de se construir uma reputação empresarial baseada em planejamento estratégico, desde a gestão de imagem até o gerenciamento de uma crise, seja ela de imagem ou não. Logo, será essa base que influenciará na boa gestão de crise que será fator fundamental para que a organização permaneça no mercado ou vá à falência. Isso tudo, porque o gerenciamento de crise deve ser compreendido como uma ação comunicacional de prevenção e controle referente a danos negativos a imagem da empresa. Para realizar essa ação é necessário que se invista em planejamento preventivo, assim estudando a organização e elaborando situações e medidas capazes de manter o mais intacta possível a imagem institucional da empresa.

Dessa forma, compreender quais os pontos que fazem com que uma reputação seja consolidada o suficiente no mercado brasileiro a ponto de ser o menos impactado possível pelas ações negativas geradas pela pandemia instalada no Brasil, é fundamental para que se possam avaliar as melhores

¹ Cenários Econômicos no Brasil durante pandemia, disponível em: <https://blog.genialinvestimentos.com.br/atualizacao-de-cenario-frente-o-surto-do-covid-19/>

ações de gerenciamento de crises empresárias que foram adotadas durante os primeiros meses do presente ano para contornar a situação.

Sendo assim, o primeiro capítulo apresenta uma teórica sobre a verdadeira essência da reputação, suas peculiaridades em relação à imagem, identidade e colocação de marca de uma organização privada, bem como a importância da credibilidade e do diferencial da comunicação estratégica para desenvolver um posicionamento adequado a ponto de ser a reputação um diferencial da organização.

Enquanto isso, o segundo capítulo traz a compreensão necessária em relação às crises, ao universo dos problemas e suas estruturações. Além disso, ao longo da leitura é possível observar que todas as crises podem se tornar uma crise de imagem e reputação e, de forma rápida, corromper a credibilidade construída ao longo dos anos. Rosa (2004) afirma que as crises de reputação são as mais devastadoras para uma empresa porque coloca em dúvida a sua credibilidade e, por isso, devem ser evitadas com base na prevenção.

Dessa forma, para compreender como ocorre, na prática, essa relação das empresas brasileiras em meio a uma crise generalizada como a imposta pelo Coronavírus (2020), desenvolveu-se a seguir uma metodologia de pesquisa com base em referências bibliográfica e análises de dados de forma a compreender as empresas e também os fatores que as levaram às crises de imagem, podendo observar assim quais as lições negativas e positivas que a empresa levará da crise enfrentada.

2. COMUNICAÇÃO E REPUTAÇÃO EMPRESARIAL

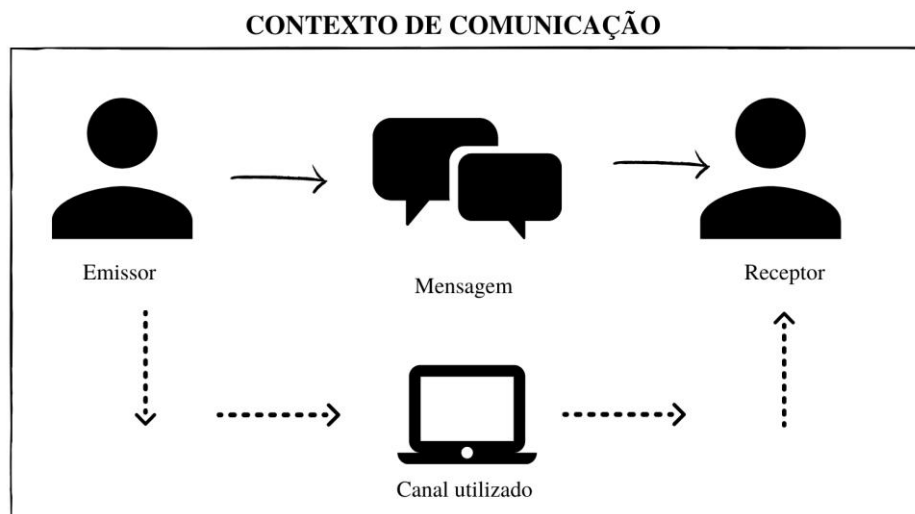
2.1 Comunicação corporativa: uma compreensão necessária

Ao falarmos em comunicação, estamos falando sobre relacionar pessoas e sobre conectar mundos. Entender que a comunicação nunca esteve tão em alta como atualmente é indispensável para compreender como ocorre o seu processo nos contextos atuais. Quando falamos em comunicação em um âmbito empresarial estamos falando sobre encarar essa como uma estratégia importantíssima para a organização, estudá-la de forma prévia e planejá-la de maneira que a comunicação seja um elo entre a essência da empresa e seus diferentes públicos internos e externos tornou-se fundamental.

Para que seja de total entendimento a importância da comunicação empresarial ou corporativa, como pode ser intitulada também, se faz necessária à observação dos significados e como é possível ver tal processo. Segundo o site Significados, ao falar de comunicação é importante saber que “*Communicare*” é um termo latino do qual a palavra comunicação é derivada e, por sua vez, significa ‘*participar de algo, tornar comum*’ e por definição consiste na transmissão de informação entre um emissor e um receptor por meio de um canal de comunicação. E assim podemos observar como ocorre o processo de comunicação em sua forma mais simples e pura, em sua essência.

O conhecido filósofo Aristóteles, da Grécia Antiga, já falava sobre o termo e definia a composição de um enunciado como toda enunciação contém três partes: o orador, o assunto a ser tratado e a pessoa a quem a fala se dirige, ou seja, o ouvinte, a quem se refere o objetivo ou a finalidade da fala (ARGENTI. 2006, p.28). Isso significa que, em um contexto empresarial, o enunciado de um comunicado deve ser pensado cuidadosamente levando em conta as três partes envolvidas, isso porque o processo de comunicar algo/transmitir informações requer a interação entre essas três variáveis apontadas pelo filósofo, conforme podemos ver na figura 1:

Figura 1: Esquema de Comunicação por Zilla Patrícia Bendit



Fonte: Zilla Bendit, 2010, p. 35.

Reforçando isso, a teórica da comunicação Annette Shalby (1986) declara: “As inter-relações exclusivas dessas variáveis determinam que mensagens serão eficazes e que mensagens não atingirão sua meta” (*apud* ARGENTI, 2006, p.28). Partindo disso, entende-se que a comunicação é um processo que ocorre de forma contínua, tendo início e fim e, devido a isso, precisa ser bem estruturado para que a mensagem alcance seu principal objetivo. Além disso, é importante dar atenção ao *feedback*, isso porque será esse retorno que deixará clara a compreensão ou não da mensagem emitida, tornando assim possível a comunicação assertiva.

Dessa forma, podemos colocar em pauta a comunicação sendo um processo atemporal e indispensável para os seres humanos. É possível testemunhar que, ao longo dos anos, a comunicação tem evoluído constantemente e, com ela, as suas distintas formas de se manifestar dentro de tantos ambientes. Sem contestação, o processo rápido de evolução tecnológica e a globalização foram fenômenos que interferiram na forma como a comunicação era tida em todo o globo, isso porque a globalização traz consigo uma nova visão mercadológica: a visão da expansão dos mercados e da economia de escala (MUNIZ, 2005, p. 123).

Em um mundo globalizado, a tecnologia incrementou o valor da informação, tornando visível a voz de tantos que antes não eram ouvidos. Além disso, a velocidade da informação que se atingiu hoje é muito maior quando comparada a outras épocas da história da humanidade. São fatores como esses que fizeram com que a comunicação empresarial, por exemplo, deixasse de ser um mero conceito teórico e passasse a ser uma ferramenta estratégica para as organizações, sendo ela um diferencial no mercado competitivo. Dessa forma, a comunicação passou a ser encarada como uma oportunidade e não uma despesa, sendo vista como a chance de falar com todos os diferentes públicos, conquistando espaço de mercado e persuadindo consumidores de forma positiva.

2.1.1 Comunicação Empresarial: um contexto de mão dupla

Quando se falar de Comunicação Empresarial ou *Corporate Affairs* estamos falando de uma segmentação da área de comunicação que atua em dois lados: o da empresa e o do público. Isso porque, nesse contexto, a comunicação tem um papel fundamental de estreitar positivamente toda e qualquer relação entre a empresa e o público para qual a mesma se dirige. Autores como Silva Neto (2010) definem a comunicação corporativa como uma função administrativa que tem como principal objetivo auxiliar a empresa a se comunicar e será ela quem norteará a organização, mantendo assim uma reputação positiva. Pensamento esse que vai ao encontro com o que Mafei (2011) destaca ao falar que “o processo de comunicar, quando bem integrado, cria uma identidade para a empresa, que passa a ser reconhecida pelos atributos informados aos seus stakeholders” (MAFEI. 2011, p.18).

Silva Neto (2013) define Comunicação Corporativa como:

[...] uma *hard* discipline nos últimos anos, uma função da administração que ajuda a organização a construir uma reputação favorável no processo de relacionamento com seus públicos. Usando o conhecimento sobre as realidades da instituição e de seu ambiente externo, essa área assume grande importância estratégica ao atuar como parceira das demais funções nos processos de planejamento e tomada de decisões gerenciais (SILVA NETO, 2013, p. 24).

Mafei (2001) complementa afirmando que a comunicação corporativa é um componente indispensável para que haja o cumprimento tanto de metas financeiras quanto da construção da imagem de uma empresa, tendo assim um

papel estratégico e devendo estar ligado aos planos estratégicos da organização, colocando-a em outro patamar, afinal essa é uma visão que, na prática, coloca a comunicação corporativa em uma posição de ter voz ativa nas decisões mais importantes para a companhia (MAFEI. 2001, p.61).

2.2 Comunicação estratégica como ponto-chave do sucesso

Ao se trabalhar a comunicação como uma estratégia que visa em sua mais rasa meta ser o êxito empresarial, principalmente quando se fala em construção de Reputações Empresarial, é indispensável ter fixado que a comunicação empresarial terá como premissa maior estabelecer um diálogo entre a empresa e seus *stakeholders*, fazendo uma ponte entre a realidade da organização e seu receptor interno ou externo. Argenti (2006) compartilha da mesma opinião complementando que “a comunicação empresarial deve ser intimamente ligada a uma visão e uma estratégia geral da empresa” (ARGENTI, Paul. 2006, p.15), isso porque compreendemos que a comunicação corporativa não deve ser uma atividade separada dentro de uma organização, principalmente, dentro de empresas com o perfil menos tradicional ou que buscam se adequar aos novos sistemas de arranjo empresariais.

Ao se buscar um desempenho considerado adequado e positivo, o processo de planejamento e execução clara da comunicação empresarial deve assumir a necessidade de desenvolver e manter um ótimo relacionamento interno e externo. Isso significar que, para que haja comunicação assertiva, é preciso incluir outras áreas nesse contexto, alinhando as formas de trabalhar entre as áreas de marketing, finanças, jurídica, de produção e recursos humanos. Isso porque autores como Silva Neto afirmam que “a ideia da parceria é que cada área contribua com seus conhecimentos especializados na formulação de mensagens alinhadas com as políticas e visões da empresa adequadas aos públicos a que se destinam” (SILVA NETO, 2010, p.7).

Partindo do pressuposto de que a empresa compreende a real importância de desenvolver sua comunicação de forma estratégica e, também, que é preciso que a mesma aceite a indispensabilidade de unir diversas áreas, se começa a analisar para além das teorias básicas e pode se perceber que o uso de um profissional adequado é crucial, isso juntamente com o alinhamento das metas da organização. Podemos dizer que muitas empresas obtêm o sucesso

porque entendem isso e vinculam profissionais estratégicos – de comunicação – a cargos de chefia e de gestão, isso porque se entende que a

comunicação corporativa busca regularmente conhecer a percepção dos públicos sobre a empresa por meio de pesquisas qualitativas e quantitativas realizadas diretamente ou por institutos especializados. Isso é necessário, pois as perspectivas públicas mudam com o tempo e podem estar desalinhadas à realidade atual da empresa, exigindo correções internas ou seu reposicionamento público. (SILVA NETO, 2010, p.9)

Marcar no DNA da empresa que “a comunicação, mais do que qualquer outro assunto no mundo corporativo, tem implicações para todos em uma organização - do mais novo assistente administrativo ao CEO” (ARGENTI, 2006, p.27), significa deixar claro seu posicionamento perante a forma de se comunicar tanto internamente quanto externamente. Silva Neto (2010) explica que as atividades desenvolvidas dentro das organizações quando o assunto é comunicação precisam de análise, planejamento e capacidade de interlocução para que, dessa forma, haja um alinhamento do plano de ação que tenha em vista diversas situações e públicos, isso sem esquecer que antes de qualquer coisa é preciso manter a visão do que a organização busca gerar e a reputação que deseja alcançar.

Dentre as atividades comunicacionais previstas dentro de um planejamento, que precisam ser realizadas com maestria para que haja resultados positivos, está a comunicação com a mídia; responsabilidade social; comunicação com o governo; propaganda corporativa; comunicação interna; comunicação com os investidores; comunicação de risco; comunicação em situações de crise e a reputação corporativa. Aliás, ao trabalhar de forma coerente a reputação corporativa, a empresa terá sua imagem bem construída e poderá, sem dúvidas, facilitar todas as demais atividades citadas anteriormente. Logo, para que se possam realizar tais atividades é preciso que seja desenvolvido um plano eficaz de comunicação empresarial, esse por sua vez deverá incluir as determinações de objetivos, analisar os recursos disponíveis e diagnosticar a reputação da organização.

Ao se compreender isso, podemos concluir que é necessário conhecer com quem se está falando, qual o público e quais são suas peculiaridades. É preciso saber identificar e definir *stakeholders* e públicos-alvo. Tal detalhe possui uma relevância gigante, mas muitas vezes é algo esquecido dentro do

planejamento estratégico de uma organização. Por isso, quando a empresa decide se comunicar, é preciso saber com quem se está falando, quais são os contextos que estão envolvidos e quais são os canais pelos quais os públicos poderão receber tais informações. Sendo assim, questiona-se o por que conhecer tais públicos pode ser algo tão estratégico para as marcas? A resposta é simples: “o que funciona no Brasil não necessariamente funcionará na Dinamarca ou na Venezuela, por exemplo,” (SCHEINER. 2019, p.78), ou seja, as estratégias e o planejamento precisam ser pensados de forma específica para cada organização. Isso porque para se relacionar com alguém é preciso conhecer seu contexto cultural, social, político e tecnológico. Entendendo isso, afirma-se que no contexto empresarial ocorre a mesma sistemática e, por isso, a importância de conhecer aquele para quem se está falando.

Scheiner define *stakeholders* como [...] as partes interessadas, públicos de interesse ou públicos estratégicos (indivíduos ou grupos) que afetam, são ou poderiam ser afetados pela atividade de uma organização, seus produtos, serviços e processo produtivo (SCHEINER, André. 2019, p.78). Enquanto para Rocha e Goldschimidt (2011), o termo amplia o foco da organização, tendo ele o objetivo de satisfazer públicos estratégicos como, por exemplo, parceiros, imprensa, clientes, fornecedores, comunidades locais e concorrentes. Analisando isso, observa-se que os *stakeholders* fazem parte de diferentes contextos os quais estão interligados em um sistema complexo de relacionamento individual – em um primeiro momento -, porém que se constituem como uma rede totalmente interligada, pois apesar de haver grupos únicos que possuem visões, objetivos e perspectivas distintas, dentro do contexto empresarial haverá objetivos maiores e comuns em todos os grupos. Para observar e delimitar os desejos em comum, bem como as formas de atuar exige das organizações uma grande habilidade empresarial, pois será conhecendo seus públicos que a empresa poderá mapear estratégias de relacionamento e ações. Podemos observar nas figuras 1 e 2 abaixo tais reflexões:

Figura 1: Classificação de públicos em principal e secundário



Fonte: Argenti (2006), p.25.

Figura 2: Comunicação Estratégica



Fonte: ARGENTI, Paul, p.2006, p.29.

Após compreender quem são os principais públicos de uma organização, torna-se mais simples o entendimento das melhores formas de se comunicação com seus *stakeholders*. Isso tudo, porque quando se conhece com quem se fala, a comunicação torna-se mais adequada. Empresas que compreendem a

importância de saber qual a melhor forma de emitir a mensagem, compreendendo quais são os canais mais adequados para que a verdadeira mensagem chegue, de forma clara e correta, aos seus públicos podem alcançar níveis de sucesso satisfatórios.

2.3 Reputação: o bem mais precioso da organização

O silêncio nunca foi encarado como uma alternativa quando colocamos em pauta a comunicação, tão menos quanto citamos Reputação. Isso porque o 'som do silêncio' é devastador para qualquer bem intangível que tenhamos, sendo capaz de atingir, de forma irreparável, as estruturas sociais, políticas e judiciais de um indivíduo ou de uma organização. Tão pouco se torna indispensável analisar e executar ações para que tal bem se torne sólido como uma rocha e, principalmente, positivo para com seus públicos.

Empresas (de todos os portes) que gerenciam sua reputação de forma adequada geram confiança pública e tendem a ganhar vantagem competitiva em relação aos seus colegas, muitas vezes lembradas como exemplos a serem seguidos. Isso se deve a uma gestão pensada para durar muito tempo e é indiscutível que muitas organizações possuem o 'voto de confiança' porque construíram uma reputação baseada em uma troca positiva.

A reputação já tem sido analisada há anos e estudada por muitos, pois além de ser responsável por grandes triunfos, foi causadora de muitas mortes ao longo dos tempos. O filósofo grego Sócrates, em 399 a.c, que relatou que Platão

[...] bebeu veneno ao refutar a acusação do estado de Atenas de que ele era um homem que corrompia os jovens, não acreditava nos deuses e criava novas deidades. Em Otelo, de Shakespeare, o corajoso e carismático general, posteriormente consumido por ciúmes, iguala a reputação à sua própria integridade. Quando acreditava que a 'reputação de Otelo se desfez', a única saída é a morte. Até a metade do século 19, a nobreza europeia regularmente defendia sua reputação em duelos com espadas ou pistolas ocasionalmente fatais. (CARVALHO, BRITTO e HOUSE, 2012, p.13).

Na história recente podemos ver diversas personalidades e, principalmente, empresas serem foco de abalos em sua reputação. Casos envolvendo empresas como o Banco Pan-americano, AMBEV ou as companhias *Latam*

(TAM), GOL ou Air France ² deixa claro que empresas também sofrem abalos em suas reputações. Ao enfrentar crises empresariais, podemos observar e destacar que a reputação é, sim, um diferencial e que a reputação é, também, um elo que diferencia as empresas de sucesso daquelas que não atingem seus objetivos e isso se dá porque, curiosamente, algumas empresas estão mais engajadas em lutar por seu nome.

A reputação pode ser considerada como a alma de qualquer organização e isso a torna um dos bens mais preciosos, capazes de sustentar as estruturas de uma empresa em tempos de crise. Logo, esse bem tão valioso exige empenho, dedicação e, principalmente, transparência por parte das empresas, pois essa será a única forma de tornar isso visível em proporções numéricas, em métricas ou mensurações que serão, sem dúvidas, utilizadas a favor da organização. Contudo, a construção de uma reputação requer tempo, trabalho planejado e organização. Mas, com toda certeza, a empresa que investe em uma boa reputação constrói verdadeiros impérios.

2. 3. 1 Reputação Empresarial

Até pouco tempo, muitas empresas focavam suas forças em oferecer produtos e serviços de qualidade, gerando uma satisfação em seus clientes. Porém, já é possível observar que questões relacionadas ao que se espera das empresas mudaram e, além de um bom produto, o cliente está em busca de organizações que desempenhem um papel social, ambiental e interno muito coerente com boas políticas. Esse cenário enaltece a importância de uma reputação bem construída – pela visão da empresa – e bem mantida – pela visão do cliente –, considerando a relação de ‘mão dupla’ entre a veracidade de empresa-cliente. No mundo corporativo atual, esse tipo de relacionamento construído em longo prazo será um diferencial para a empresa, considerando que haverá o sentimento de confiabilidade entre ambos e será essa relação que ampliará a visão positiva ou negativa da empresa, partindo dos sentimentos que a mesma causar naqueles que interagem com ela.

Conforme Machado Filho (2006), a reputação das empresas consiste em algo maior e, de certa forma, abstrata pois abrange seu comportamento ético e

² Fraude financeira envolvendo o Branco Pan- americano, em 2018 / Acidentes aéreos dos voos: TAM 3054, em 2017; GOL 1907, de 2006; e Air France 447, de 2009.

as formas como agem com clientes, fornecedores e outros, “é parte do valor da sua marca ou nome” (Machado Filho, 2006). Ele ainda conceitua a reputação empresarial como:

a reação afetiva ou emocional líquida (boa ou má, fraca ou forte) de clientes, investidores, fornecedores, empregados e do público em geral diante do nome da empresa. Em síntese, a reputação é o produto de um processo competitivo no qual a firma sinaliza suas características distintas para o público (interno ou externo da empresa), tendo como resultante o seu status moral e socioeconômico (MACHADO, Filho, 2006, p. 50).

Já Rosa (2006) afirma que falar sobre reputação corporativa é falar sobre as percepções externas:

falar em reputação não é falar apenas em conduta: não é sobre seguir uma linha de comportamento que esteja afinada com os valores fundamentais, valores que percebidos pelos outros ajudam a despertar a confiança deles em relação a você ou à instituição por trás de você. Reputação antes de tudo é aquilo que, quando você tem, torna-se mais fácil confiar em você. (ROSA, 2006, p. 124).

Logo, podemos compreender que a reputação consiste em questões que despertamos no outro. Isso em um contexto empresarial significa que a empresa precisa criar uma relação de confiança e de credibilidade para que se possa gerar uma visão positiva que, em longo prazo, se tornará a reputação da mesma.

Indo ao encontro ao que diz Rosa, Argenti (2006) complementa que a reputação geral de uma empresa junto ao público-alvo baseia-se em vários fatores externos. A reputação tem como base a percepção do público-alvo sobre a organização, em vez da realidade da organização em si (ARGENTI, 2006, p. 32). É possível ver tal explicação na figura 3, abaixo:

Figura 3: Estrutura da Reputação Empresarial



Fonte: Argenti, 2006, p. 98

Já, em contextos atuais, podemos partir de conceituações como a da Consultora e Curadora de Dados, Cristina Panella, que define a reputação como: o vínculo de confiança estabelecido entre os públicos e a empresa, vínculo esse produto das esferas cognitivas e racionais. (PANELLA. *online*: <http://cristinapanella.com.br>, 2016).

Dessa forma, torna-se possível observar que as definições de reputação se dão dentro de cenários concorrenciais e sua tangibilidade é mensurada pelo nível de conhecimento das empresas ou marcas analisadas em cada setor. Em complemento ao pensamento da consultora Panella, Fombrun (1996) já conceitua, anos atrás, a reputação como sendo a apresentação da avaliação de uma empresa pelos seus grupos de relacionamento, os quais levam em conta questões como a afeição, estima e conhecimento sobre a organização, tornando essa uma vantagem intangível para a mesma. Ele destaca a reputação corresponde a:

[...] uma representação perceptual das ações passadas e das perspectivas futuras de uma empresa que descrevem a atratividade da firma para todos os seus públicos-chaves em comparação com os principais concorrentes (*apud* VALENCE E ÂNGELO, 2007, p. 98).

Conforme Fombrun (1996), a reputação está ligada a uma relação de sentimentos entre empresa e públicos, como já citamos anteriormente. Enquanto Machado Filho (2006) complementa essa forma de ver, ao conceituar a reputação como uma ligação afetiva e emocional, sendo ela um processo competitivo:

[...] em síntese, é o produto de um processo competitivo no qual a firma sinaliza suas características distintas para os públicos (interno e externo) tendo como resultado o seu status moral e socioeconômico. Derivado do conceito de reputação corporativa, o capital reputacional é aquela porção do valor de mercado da empresa que pode ser atribuída à percepção da firma como uma corporação de boa conduta no mercado (MACHADO, Filho. 2006, p.50).

Sendo assim, é de extrema importância que a empresa compreenda que sua reputação será formada a partir de visões e sentimentos causados por ela. Logo, saber usar essas visões e sentimentos dará a empresa uma vantagem competitiva. Poderíamos explicar, de forma simples que:

a identidade de uma empresa é o resultado de como o público a enxerga por meio das ações de suas diversas áreas e porta vozes. O reflexo dessa identidade se transforma na imagem da companhia, sendo que a soma de imagens positivas e negativas, ao longo do tempo, constitui a sua reputação. Se a identidade for gerada por ações de comunicação que denota métrica, coerência e credibilidade, a imagem será positiva. Se as condutas refletirem posturas contraditórias e dissonantes, a identidade estará associada à desconfiança e, conseqüentemente, a imagem será negativa (SILVA NETO 2013, p. 24).

Além disso, a empresa compreender que é necessário que outros aspectos como identidade, imagem e marcas estejam alinhados com os princípios da empresa e com a ideia que ela quer passar a seus *stakeholders*, será de extrema relevância para a manutenção da sua reputação. Dentro dessa linha de pensamento, compreende-se que a imagem e a reputação empresarial estão estreitamente relacionadas ao conjunto empresarial, destacando a importância de uma estrutura comunicacional sólida dentro da empresa.

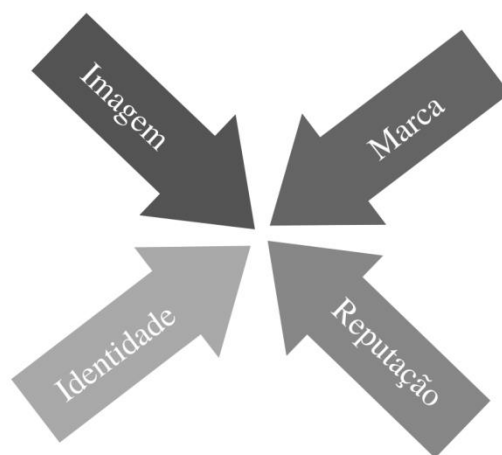
Segundo o Manual de Gestão de Crise de Imagem da Abrapp - Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, publicado em outubro de 2015, é correto afirmar que:

Imagem, reputação e credibilidade são ativos tão importantes para o fundo de pensão quanto o seu patrimônio e investimentos. Protegê-los requer responsabilidade e participação de todos da entidade, sem qualquer distinção de cargo ou função, pois todo o corpo funcional é parte desse processo. (ABRAPP, 2015, p.12).

Dessa forma, torna-se indispensável compreender que os ativos que geram credibilidade para uma empresa estão ligados à construção, união e, também, a sintonia entre eles, tornando assim a empresa um ponto central e deixando seus valores e diretrizes bem alinhadas. Podemos ver a representação disso, na figura 4, abaixo:

Figura 4: Integração entre Imagem / Reputação / Marca / Identidade

INTERLIGAÇÃO ENTRE IMAGEM, REPUTAÇÃO, MARCA E IDENTIDADE



Fonte: Scheiner, 2019, p. 18 – Adaptação da *Reputation Institute* (2017).

É incontestável que, quando falamos em reputação, conceitos como identidade e imagem organizacional estejam muito bem alinhados – como citado anteriormente – isso porque a reputação pode ser resumida como uma imagem bem consolidada. A reputação se diferencia da imagem por ser construída ao longo do tempo e por não ser, simplesmente, uma percepção em um determinado período. Assim afirma Dowling (2001), quando diz que a reputação representa um dos principais ativos de uma empresa e, por isso, demora a ser construída, porém quando consolidada, torna-se uma das vantagens competitivas mais fortes em relação aos seus concorrentes (*apud* Valence e Ângelo, 2007).

E são essas conceituações que, muitas vezes por serem - em um primeiro momento - impalpáveis, são confundidas com o conceito de Imagem, principalmente quando se observa citações como as de Rosa (2006) que

afirma que: “Reputação nada mais é do que uma imagem baseada em uma certeza e que Reputação antes de tudo é aquilo que, quando você vê, quando você tem, torna-se mais fácil confiar em você – e como vimos a confiança é a chave” (ROSA, 2006, p.125). Por essas diversas formas de visualizar a construção que Gotsi e Wilson (2001) buscaram destacar características comuns dentro das diferentes linhas de estudo sobre a Reputação Empresarial, sendo elas:

- O conceito de reputação é dinâmico;
- Leva tempo para ser construído;
- Há uma relação bilateral entre os conceitos de reputação e imagem corporativa. Reputação é dependente da imagem diária que as pessoas formam de uma organização e, ao mesmo tempo, a reputação de uma empresa pode influenciar a imagem que as pessoas fazem dela;
- A reputação posiciona a empresa frente às suas rivais;
- Parceiros (*stakeholders*) têm diferentes análises de reputação de uma mesma empresa. (*apud* ARTONI e CALDEIRA DARÉ, 2008, p.37).

Gotsi e Wilson (2001) ainda pontuam que a reputação consiste em uma ‘avaliação’ feita pelos seus diferentes parceiros ao longo dos períodos, sendo ela baseada nas suas provas diretas, sendo elas sua forma de comunicação e simbolismos das ações quando comparadas as mesmas atividades de suas concorrentes diretas ou indiretas. Dessa maneira podemos dizer que a reputação é um fenômeno complexo e intangível de extremo impacto que, comumente, é confundido com a Imagem Empresarial. O que é um equívoco, pois ao compreender os conceitos é possível identificar os aspectos que as distinguem e, dessa forma, a maneira às quais se estruturam também se torna visualmente diferente.

O quadro 1, criado pela *Reputation Institute*, resume os conceitos vistos sobre Identidade/Marca, Imagem e Reputação:

Quadro 1: Perspectivas de públicos parcial e integral

		PERSPECTIVA DOS STAKEHOLDERS	
		Parcial	Holística
Perspectiva de stakeholders a partir da empresa	De dentro para fora	IDENTIDADE <i>Reflete o DNA da empresa, sua visão, missão e valores, atributos que são essenciais, inconfundíveis e duradouros para os stakeholders.</i>	MARCA <i>Ativo criado de dentro para fora da empresa. Expressa a promessa de valor (atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e serviços) da empresa para os stakeholders.</i>
	De fora para dentro	IMAGEM <i>Percepções formadas no curto prazo na mente dos mesmos. Muito impactada pelos recentes acontecimentos. Varia conforme as emoções dos públicos.</i>	REPUTAÇÃO <i>Criado de fora para dentro da empresa é formado por avaliações formadas a longo prazo, sendo resultado das ações da marca por meio dos olhos e percepções dos públicos (vínculos emocionais).</i>

Fonte: Scheiner, 2019, p. 24

Silva Neto (2006) resume de forma simples e prática que os conceitos aqui apresentados estão extremamente ligados a maneira como a empresa será vista e compreendida, aspecto esse que irá influenciar de forma séria todo o seu processo de comunicação. Ele afirma que a identidade de uma empresa é o resultado de como o público a enxerga por meio das ações de suas diversas áreas e porta-vozes. O reflexo dessa identidade se transforma na imagem da companhia, sendo que a soma de imagens positivas e negativas, ao longo do tempo, constitui a sua reputação. Se a identidade for gerada por ações de comunicação que denotam ética, coerência e credibilidade, a imagem será positiva. Se as condutas refletirem posturas contraditórias e dissonantes, a identidade estará associada à desconfiança e, conseqüentemente, a imagem será negativa.

Dessa forma, dizer que se vive em uma era em que a vida está cada vez mais pública, as imagens das empresas estão vulneráveis e, por isso, compreende-se necessário instituir uma relação de confiança entre públicos e organização. Conforme Mário Rosa escreve no livro: A Reputação na velocidade do pensamento, dentro da era da informação não basta apenas informar, é preciso tornar uma obrigação a informação: “o desafio agora é convencer. O valor agregado está, primeiro, em despertar a atenção! (ROSA,

p.119). Ele ainda ressalta que a reputação, neste contexto de conexão mundial, tornou-se a alma do negócio e qualquer dano a essa reputação pode tornar-se irreparável, tornando-se algo facilmente abalado, considerando que Mário Rosa afirma que:

a reputação não garante a escolha, mas a ausência dela pode servir como um passaporte para o descarte. Por isso é tão importante lutar pela reputação defendê-la, protegê-la, olhar o impacto que as inúmeras estratégias e iniciativas que tomamos terá sobre ela (ROSA, 2006, p.123)

Considerando isso, colocar todos os elementos em concordância pode facilitar todo o processo de comunicação, construção e manutenção da reputação de uma empresa. Logo, é necessário compreender quais são os elementos que podem somar a reputação, tais como a identidade de uma marca.

2.3.1.1 Identidade / Marca

Para que a organização seja lembrada e marque de maneira imediata aqueles que interagem com ela – independente do nível ou forma de interação – é preciso que a mesma tenha sua identidade e marca bem definida. Scheiner (2019) faz essa relação ao afirmar que a marca de uma empresa assemelha-se aos brasões de famílias da idade média ou de grandes impérios.

Conforme Almeida (2012) explica “Marca é um identificador visual e sonoro” de uma empresa. Enquanto Tajada (1994) explica que a identidade da marca é à base da comunicação da organização, isso porque a finalidade da comunicação é construir uma imagem relativa a essa identidade porque atua como elemento transformador ou codificado da identidade em mensagens e, como criadora das condições necessárias para a sua distribuição aos públicos-alvo (*apud* VÁSQUEZ, 2007, p.10). Esse é um dos pontos que evidencia a importância de compreender de forma clara os conceitos de identidade e marca, pois ambos estão interligados e são cruciais para a construção da Reputação Empresarial.

Partindo disso, explica-se que Identidade Empresarial ou *Corporate Identity* é um aspecto indispensável para organizações de todos os tamanhos e segmentos, sendo assim um elemento de extrema relevância para com os colaboradores e clientes. Podemos definir como identidade um conjunto de atributos vistos como específicos de uma organização, é sua essência. E,

conforme Argenti (2006), essa identidade pode ser transmitida panoramicamente através da manifestação visual da sua realidade, conforme transmitida a partir do seu nome, logotipo, dos seus produtos, serviços, materiais institucionais ou promocionais e outras peças que possam ser exibidas como forma de comunicação. É preciso que todo o material e todo o discurso da empresa reflitam aquilo que ela realmente é.

O autor ainda cita que a identidade de uma organização não varia de um público a outro, consistindo nos atributos que definem a empresa como, por exemplo, seu pessoal, produto e serviços. Conforme explica Almeida (2006), a identidade é um processo que recebe influência não apenas dos membros da organização, mas todos que possuem contato com a mesma, diferenciando-se das questões culturais da empresa - aspecto que recebe influência maior do público interno da empresa. Conforme é possível ver no Quadro 2, abaixo:

Quadro 2: Tipos e diferenças entre identidades e suas definições

TIPOLOGIA E DIFERENÇA ENTRE IDENTIDADES

Tipo	Descrição
Identidade Percebida	→ Coleção de atributos vistos como típicos pelos membros da organização, o que constituiu a essência da empresa, o que a distingue das outras e o que permanece ao longo dos anos.
Identidade Projetada	→ Autoapresentação da organização, isso é como a mesma divulga seus atributos-chaves a seus públicos internos e externos, por meio da comunicação e de seus símbolos.
Identidade Desejada	→ Figura dos 'sonhos' da alta administração, o que eles acreditam que a organização deveria inferir a partir da sua liderança.
Identidade Aplicada	→ Consiste nos sinais presentes no comportamento dos membros da organização que são transmitidos consciente ou inconscientemente a todos os níveis da organização.

Fonte: ALMEIDA, 2006, *apud* Scheiner, 2019, p. 24

Já Scheiner (2019) divide a identidade da organização em duas partes: interna e externa, que juntas formam todo o contexto que citamos anteriormente, sendo a parte interna de uma identidade importante e servindo

para refletir o DNA da empresa, sua missão, visão e valores organizacionais, atributos esses que são essenciais, inconfundíveis e duradouros para seus stakeholders, gerados a partir do núcleo de crenças, valores e atuação da organização e, a partir dessa concepção, são comunicados para o mercado em geral (SCHEINER, 2019, p.18).

Como forma complementar a sua explicação, Scheiner comenta que quando fala-se de identidade - em sua forma externa - se atua com a marca, pois o mesmo afirma que “a marca é o negócio e o negócio é a marca” (SCHEINER, 2019, p.20) e, para compreender o que o escritor afirma é preciso analisar o conceito de marca e suas composições, podendo assim entender o porque a marca vem como forma de identidade para o público externo.

De acordo com a AMA - *American Marketing Association*, marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes (*apud* TARSITANO E NAVACISK, 2004, p.58). A marca estará vinculada a dimensões as quais vistas pelos stakeholders, isso porque é preciso que a empresa desenvolva um conceito de identidade da sua marca de forma coerente e permita que seus públicos reconheçam sua organização através dos aspectos de um nome, logotipo ou símbolo. Scheiner (2009) conceitua tais aspectos como:

O nome tem a função de identificar e comunicar o que representa, além de ter sonoridade e ser bonito de ver, escrever e fácil de ser pronunciado (exemplo: Google, Tim, VIVO, Vale, Azul). Logotipo é a forma como se escreve ou a tipografia que se usa para escrever o nome da marca. É recomendado que a escolha da fonte estivesse alinhada à essência da marca, para não confundir seus públicos. Símbolo é a imagem ou a figura que representa sua marca. É a parte que pode ser identificada, mas não falada pelo consumidor. (SCHEINER,2009, p.23).

Ao compreender que a identidade corporativa de uma empresa está diretamente associada à marca que corporação desenvolve e comunica é possível entender que esses são aspectos que vão ‘de dentro para fora da empresa’. Kunsh (2003) explica que é preciso compreender a diferença entre a identidade e a imagem organizacional e define os termos como sendo imagem aquilo que passa no pensamento das pessoas, na mente e no imaginário do público, enquanto a identidade consiste na essência da organização, no que ela realmente é. Dessa forma, pode-se entender a importância de saber qual a imagem que a organização passa para seus públicos e se ela é positiva ou não.

2. 3. 1. 2 Imagem

Algumas empresas a possuem forte, enquanto outras sofrem em decorrência de uma imagem negativa gerada perante seus públicos. Ela, a imagem, não é decorrente – diretamente – do quanto uma empresa comunica se ou não, mas sim do que é prometido e do que é entregue ao consumidor daquela informação.

Ao falar em imagem pode-se voltar a décadas atrás e encontrar conceitos já estruturados como, por exemplo, o desenvolvido por Platão que conceitua a ‘Imagem’ como a representação visual de uma pessoa ou um objeto. Valério e Pizzinatto (2005 p.4) relatam que o termo ‘imagem’ começou a ser usado popularmente em torno dos anos de 1950, pelas empresas, isso porque perceberam que esse era um conceito que estava relacionado a imagens construídas de forma natural e espontânea, relacionando-se ao modo como as organizações lidavam com seus públicos internos e externos.

Kunsh (2003) comenta que a imagem organizacional está relacionada com o imaginário e as possíveis percepções que o outro pode ter, sendo essa uma visão um tanto quanto abstrata, intangível e subjetiva de determinada ‘verdade’. Em complemento a esse pensamento, FOX e KOTLER (1994) definem ‘imagem’ como uma soma de crenças, ideias e impressões individualizadas que uma pessoa possa ter em relação a um objeto. Logo, a imagem seria uma percepção única e unificada que uma empresa possa ter na mente das pessoas. (*Apud* GRACIOSO, 1995).

Aplicada à esfera mais prática, a imagem “em outras palavras, é a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos” (Argenti, 2006, p.81). De acordo com Almeida (2006), a imagem de uma organização pode ser comparada a uma fotografia, já que ela será a consequência de informações e interações, sendo essa fotografia o reflexo complexo e multifacetário da empresa. Conforme ambos os autores destacam, o não alinhamento das diferentes percepções que possa vir a ter uma determinada organização pode gerar *gaps* na construção da imagem organizacional, dificultando o processo de informação - compreensão entre a empresa e seus grupos.

Dessa forma torna-se fundamental compreender que, conforme Giangrande (1995), o conceito de imagem pode ser dividido em duas linhas: a institucional

e a organizacional. Sendo a imagem institucional composta à medida que um determinado grupo de indivíduos constrói uma instituição: o objetivo dela, seu modo de trabalhar e a forma como se dá o tratamento com os funcionários e ao fornecedor, constituindo expressar uma auto-imagem que, após, irá tornar-se a imagem institucional e, mais tarde, indicará valorativa e ética. Enquanto a imagem organizacional se definirá como a imagem natural, espontânea, fruto da expectativa ou da troca entre pública-organização (GIANGRANDE, 1995, apud Valério e Pizzinatto, 2003, p.29).

É válido pontuar que a ideia do conceito de imagem é oferecida e rotulada pelo consumidor, principalmente, conforme explica Argenti (2006) ao falar que “os consumidores fazem, continuamente, distinções sobre produtos tão homogêneos, baseados muito mais na imagem da empresa do que no produto em si” (Argenti, 2006, p.83). O autor ainda reforça que uma organização pode vir a ter diferentes imagens perante seus stakeholders e isso ocorre porque cada grupo poderá ter sua formação de opinião conforme suas experiências com a organização, assim como se explicou na construção da imagem institucional e organizacional, anteriormente.

A imagem é um fator importante para a empresa, considerando que o público geralmente constrói certas percepções sobre uma organização antes mesmo de interagir com a mesma. Essas percepções são baseadas, muito, nas informações recebidas através da indústria, de outros usuários dos produtos ou serviços e nos símbolos visuais que a mesma apresenta. Essa imagem, por sua vez, pode sofrer mudanças de percepções já que após interagir com a organização, os públicos podem ter uma imagem diferente da que tinham antes, por isso cuidar bem da imagem em toda e qualquer interação é um grande diferencial para a organização. Assim podemos confirmar que a imagem de uma organização define-se como a visão externa de uma empresa, podendo existir mais de uma percepção.

Portanto, ela exerce uma função indispensável, já que de acordo com Argenti (2006), a imagem é a forma como a instituição se mostra aos públicos, pois é através da base das suas mensagens e das suas apresentações, incluindo como a mesma expressa sua visão corporativa, tornando a imagem um fator indispensável no processo comunicacional e, principalmente, na construção natural da Reputação Empresarial de uma organização.

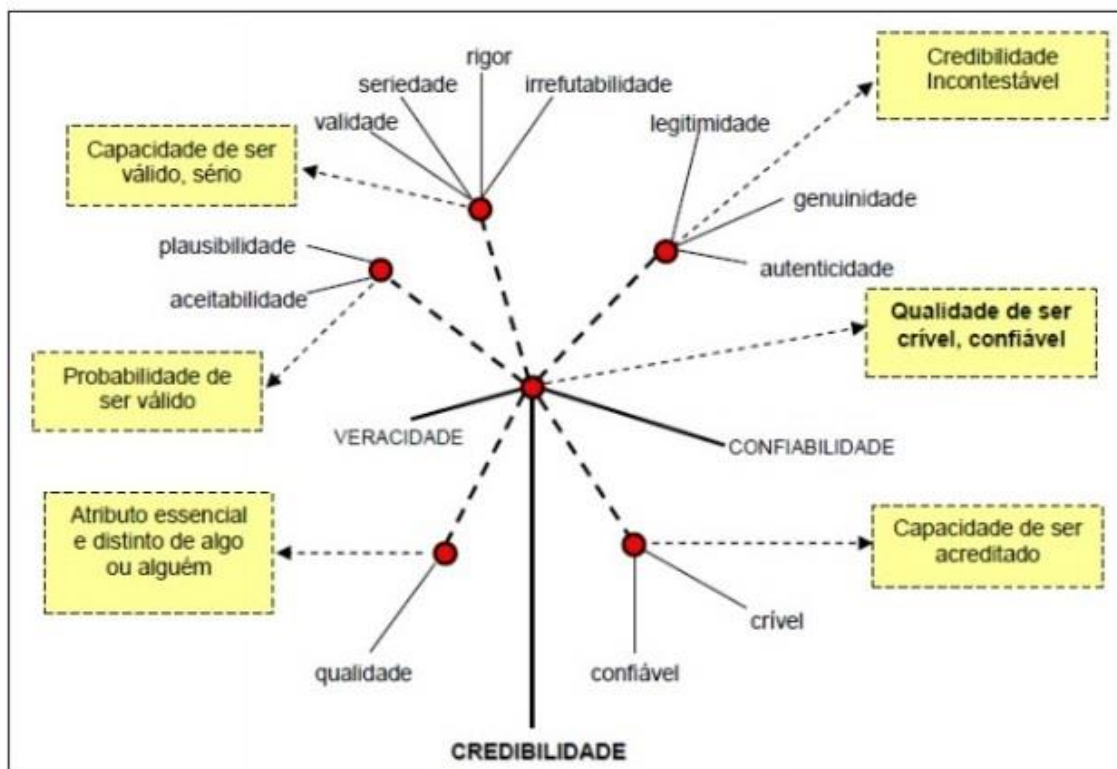
2.4 Credibilidade: ponto central para a Reputação

Comunicar de forma assertiva e nutrir os relacionamentos com seus públicos de uma forma adequada passará mais confiabilidade aos stakeholders. E, tanto no mercado da comunicação quanto dos negócios é a credibilidade tem sido fundamental e indispensável para que diversas organizações consigam aumentar suas vendas, manter percepções positivas perante aos públicos e, em tempos de crise, a passem da forma menos prejudicial pelos problemas corporativos, sejam eles de origem interna ou externa. Podemos afirmar que nenhum negócio sobrevive - por muito tempo - sem que haja algum crédito positivo para com o contexto onde está inserido, isso porque sem ela não é possível que uma organização consiga influenciar qualquer intenção de compra, bem como qualquer alteração relacionada ao julgamento referente a produtos ou motivações de compra.

Desse modo, é preciso compreender que a confiança do cliente/consumidor é um fator primordial para que, em longo prazo, se possa nutrir e manter uma relação saudável que irá refletir na Reputação Empresarial da empresa. Então, é importante ter o conhecimento que o termo 'credibilidade', conforme o dicionário Houaiss (versão 2.0), tem origem do latim '*credibilitas*', que quer dizer 'o que é de acreditar, o que é de confiança' e pode ser lembrado ao referir-se a qualidade, característica de quem ou do que é crível e confiante. Poderíamos pensar que o termo tem sido apontado como a emissão da mensagem ideal e adequada ao público e, por isso, está diretamente ligada a construção reputacional.

Com o intuito de ilustrar de forma compreensiva a composição do termo, buscou-se o Software Visual Thesaurus, ferramenta que apresenta a ligação de palavras em mapas mentais. A mesma define 'credibilidade' como a qualidade de ser crível, confiável, tendo ele sinônimo e variedades, como se mostra no esquema 1 abaixo:

Esquema 1: Mapa de Associações do Termo Credibilidade

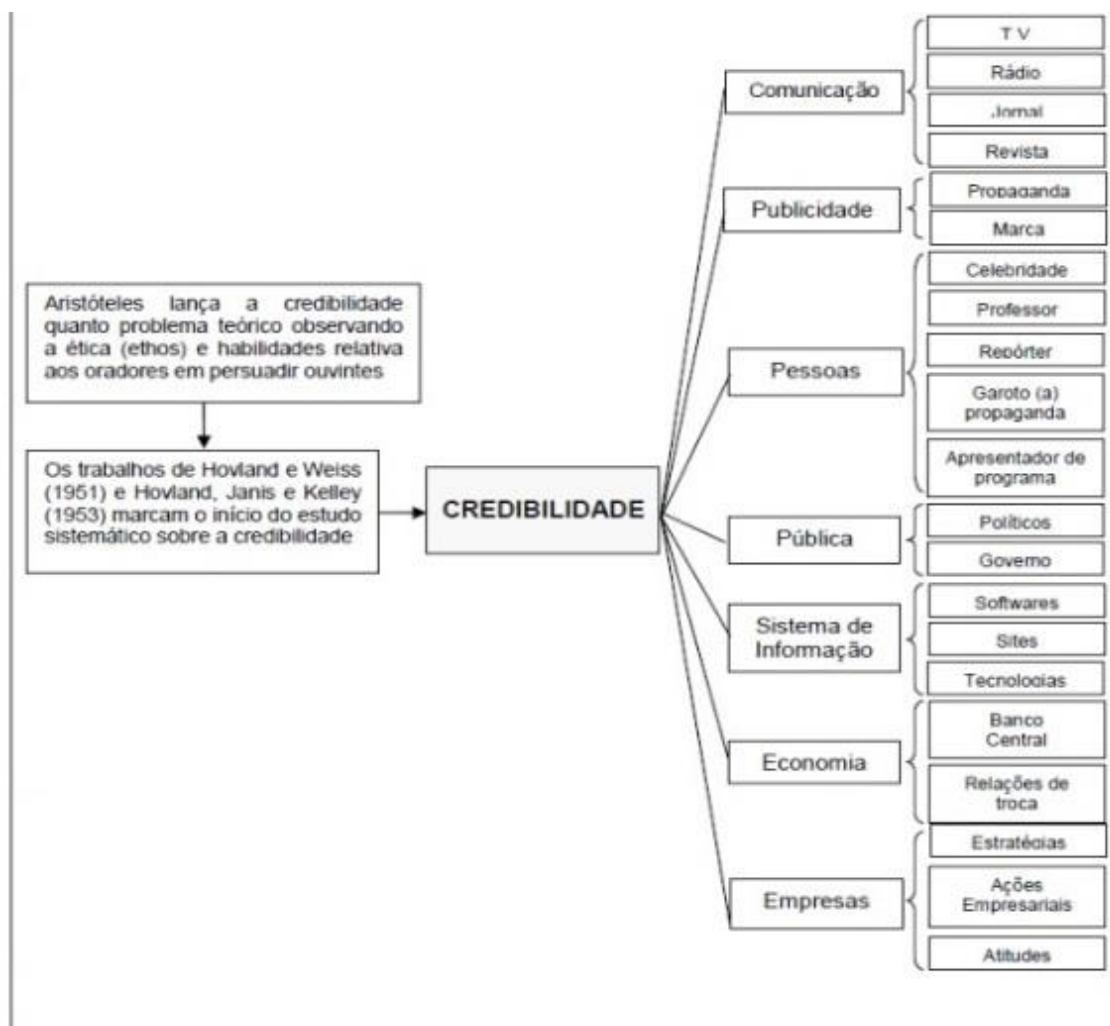


Fonte: Software Visual Thesurus

Apesar de Aristóteles ser considerado o precursor da visibilidade de credibilidade, essa é uma temática ainda recente quando se fala de estudos científicos. Contudo, diversos estudiosos da área como, por exemplo, Hovland e Weiss (1951) e Janis e Kelley (1953), afirmam que a credibilidade é gerada a partir de percepções dos indivíduos e os mesmos usam da sua expertise sobre o assunto para afirmar sua percepção sobre a honestidade e efetividade do mesmo para com a mensagem que está emitindo.

De forma geral, quando se fala de credibilidade - pelo menos na comunicação, está se dizendo que a mensuração da mesma será feita através da sua intensidade de se comunicar, seja essa comunicação tradicional ou contemporânea. Para a pesquisadora Rambalducci (2011), há duas linhas de definições e estudos que diferenciam e compreendem a forma como a credibilidade é índice de mensuração de uma aceitação e das mensagens transmitidas para as diferentes fontes, assim como a autora evidencia no esquema 2:

Esquema 2: Trabalhos diferentes relacionados à credibilidade



Fonte: Newell (1993, p.21 Apud RAMBALDUCCI, 2011. p.25)

É importante destacar que ao estudar credibilidade não estamos entrando no mérito de evoluir questões relacionadas ao conteúdo, mas sim, às diferentes formas e fontes de comunicar determinada informação, podendo essa ser a forma decisiva entre promover e efetivamente comunicar algo que influencie determinados públicos. E influenciar determinado público pode ir de encontro com a preocupação com a imagem, credibilidade e reputação a qual a organização quer passar para quem a observa. Dessa maneira, torna-se indispensável compreender a relação entre Reputação e Credibilidade e sua importância dentro dos contextos corporativos atuais.

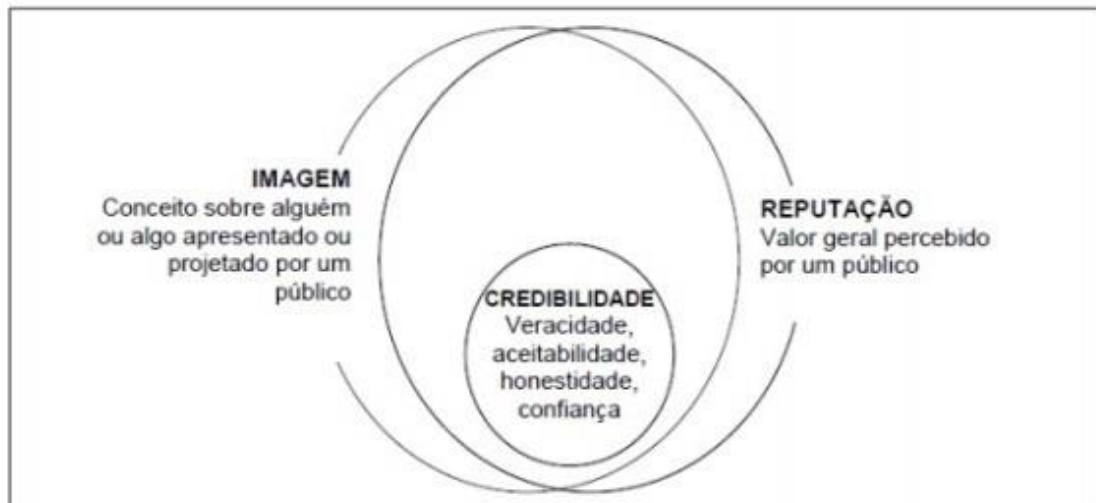
2.4.1 Reputação com base na credibilidade

Por consequência, termos como credibilidade, confiança, reputação, imagem, legitimação têm ressurgido dentro de um movimento de ascensão de arranjos institucionais, como redes e governança, da responsabilidade socioambiental e da maior politização das relações de consumo (PORTILHO, 2005), todos caracterizados pelo alto grau de comprometimento e cooperação entre os seus participantes. (PORTILHO, 2005, apud RAMBALDUCCI, BORINELLI e OLIVEIRA, 2011, p. 382).

Segundo Ohanian (1990), os termos credibilidade, imagem e reputação podem tornar-se confusas, pois em muitos estudos, tais colocações têm sido usadas como sinônimas, aumentando a confusão entre os conceitos (*apud* RAMBALDUCCI, BORINELLI e OLIVEIRA, 2011). Por isso, segundo o levantamento feito por Rambalducci, Borinelli e Oliveira (2011), as palavras imagem e credibilidade, assim como reputação e imagem são tratadas como intercambiáveis, ou seja, podem ser trocada uma pela outra, isso porque suas pesquisas mostram que a diferenciação dos termos define 'reputação' como sendo o resultado das percepções de diversos públicos sobre suas ações, enquanto a credibilidade é a percepção individual sobre a verdade a respeito de uma informação e, por fim, o termo imagem é utilizado conforme um conceito apresentado por um público determinado.

Enquanto Newell (1993) considera que o termo credibilidade é uma composição entre imagem e reputação, isso porque a imagem é relacionada ao conceito sobre alguém ou algo apresentado, a reputação é o valor geral percebido e a credibilidade, nada mais é do que uma variável formada por ambos os conceitos, assim como se observa na figura 5 (NEWELL, 1993, apud RAMBALDUCCI, 2011, p.30) a seguir:

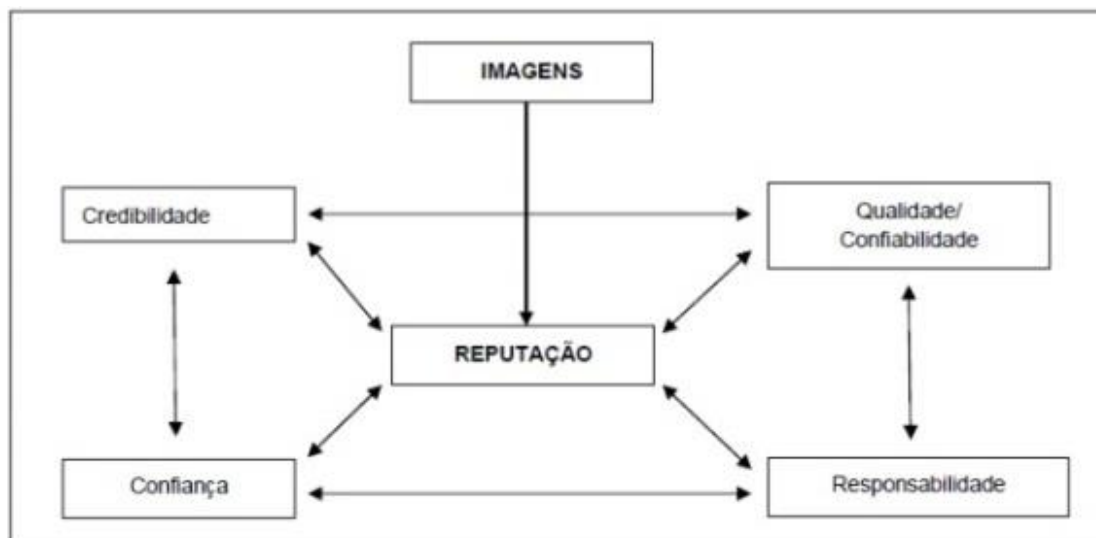
Figura 5: Composições dos termos Imagem, Reputação e Credibilidade



Fonte: Newell (1993, p.21 Apud RAMBALDUCCI, 2011. p.30)

Dentro desse contexto, Fombrun (1996) associa a credibilidade ao fato de se cumprir o que foi acordado em contratos realizados com determinados públicos, mantendo a ‘palavra’ empresarial e, dessa forma, mantendo a qualidade e a confiança, oportunizando que haja uma percepção positiva referente a responsabilidade e o papel que a empresa assumiu. A partir disso, pode-se concluir que para alcançar a reputação de forma sólida é necessário trabalhar princípios como a credibilidade e tudo que a mesma engloba, como mostra o autor no esquema 3:

Esquema 3: Interpretações entre as constituintes chaves da reputação



Fonte: Fombrun (1996), *apud* Rambalducci, 2011.

Apesar de haver determinada dificuldade de separar os conceitos, Argenti (2006) explica de forma simples a importância de uma empresa avaliar e buscar compreender o propósito da credibilidade, isso considerando a comunicação sua maior aliada, pois a

credibilidade que uma empresa adquire através da aplicação contínua de um excelente padrão de comportamento determinará a sua imagem nas mentes dos públicos de modo muito mais profundo do que uma campanha de anúncios corporativos. “As organizações devem procurar entender a percepção da sua imagem não apenas entre os consumidores, mas também entre outros públicos-alvos como investidores, funcionários e a comunidade (ALRGENTI, 2006, p. 96).

Como é inevitável perceber, o conceito de credibilidade caracteriza-se por ser multidimensional e intuitivo e, por isso, é de extrema importância para a reputação empresarial. Além disso, é essa posição positiva - ou negativa - que fará com que os públicos internos e externos acreditem e confiem na empresa antes de avaliarem opiniões externas.

2.5 Comunicação como elo positivo

Portanto, entendem-se empresas precisam planejar de forma estratégica seu processo de comunicação empresarial que parte de um olhar interno para a própria organização já que é preciso determinar objetivos, decidir os recursos disponíveis e diagnosticar a reputação da organização, que por sua vez é um fator crítico no processo de desenvolvimento das estratégias comunicacionais de cada empresa. O conceito de comunicação empresarial pode ser colocada em duas linhas de trabalho: a interna e a externa, sendo necessário que ambas estejam bem estruturadas para que isso reflita na proteção de um clima organizacional, fator que merece atenção em tempos de crise.

Assim é possível compreender que a reputação é essencial para que a empresa tenha definidas de forma clara às estratégias competitivas em um ambiente de mudanças rápidas e globais. Principalmente em um mundo conectado, onde há uma relação direta entre a ética profissional, moral e tecnológica, onde muitos líderes e organizações esquecem que muitas situações de ruptura do passado impactam e consequências tanto no campo moral dos mesmos, ainda mais com a velocidade das transformações da informação. Para Mário Rosa, esse é a explicação prática da destruição de marcas, carreiras, histórias de vida. “Se veem aniquiladas pela máquina de

triturar reputações montada à nossa revelia pelo imenso arsenal de tecnologia que nos envolve” (ROSA, Mário, p.56).

Com o contexto atual, a reputação tem que ser construída alinhada com a humanização das marcas, para que se chame a atenção de pessoas corporativas. Scott Bedbury, autor do livro ‘O novo mundo das Marcas’ afirma que “uma marca boa tem relação com emoções. As emoções guiam a maioria se não todas as decisões”. Logo, é preciso destacar que reputações precisam de atenção e ele não é sinônimo de tempo [...] defender a reputação, sua marca e sua imagem, portanto, não é perda de tempo: é defender perda de patrimônio. (ROSA, Mário, p.239).

Partindo disso, é preciso entender que em uma cultura organizacional para cuidar de uma imagem é indispensável, afinal zelar por uma imagem positiva não é algo simples, podendo ser impiedoso e oferece perigo se não cuidar. Partindo do conceito de reputação e compreendendo que elas geram marcas, torna-se possível gerar pequenas ações de marketing, “na hora de enviar um *release* [...] (ROSA, Mário, p.259), por exemplo. Sendo assim, é incontestável a necessidade de atuação de profissionais que possuam o *feeling* do posicionamento estratégico, bem como agilidade de adaptação a situações de risco, minimizando potenciais problemas.

2.6 Relações Públicas: o comunicador ideal

O profissional de comunicação dentro de uma organização tem como principal atividade a análise, planejamento e capacidade de fazer com que as diversas áreas se conversem e consigam trabalhar de forma prática e em equipe, sendo assim necessário traçar um perfil eclético e adaptável, que saiba se adequar e se expressar em diferentes cenários. Autores como Silva Neto (2010) escrevem que o profissional precisa exercer um “trabalho criterioso de identificação dos diferentes interlocutores de uma organização, planejamento e desenvolvimento de canais e ferramentas adequadas de comunicação, em busca de equilíbrio e reciprocidade na relação com os diferentes públicos.” (SILVA NETO, 2010, p.131).

É um diferencial para a organização saber se relacionar de forma adequada com seus *stakeholders* e, assim, construir um relacionamento eficaz e duradouro, pois segundo Silva Neto (2010), “relacionar é comunicação. Não há

nada que garanta que uma ação de relacionamento vá dar certo apenas por se conhecer o perfil do consumidor e seus hábitos de compras” (SILVA, Neto. 2010. p. 132).

Em um contexto empresarial, o profissional de Relações Públicas pode ser o comunicador ideal para planejar, organizar e executar as funções estratégicas de uma comunicação organizacional. Conforme Simões (1995), o conhecimento e a atuação de Relações Públicas é como um norte de gestão para toda a comunicação organizacional de uma empresa, pois é quem irá integrar e permitir que haja o processo de comunicar entre a empresa e todos os seus níveis de públicos. Isso principalmente, quando é necessário qualquer tipo de intervenção perante alguma manifestação empresarial para com o público interno, externo ou misto. Conforme afirma Simões,

a responsabilidade política do Relações Públicas, quando da definição de estratégias e da divulgação da comunicação organizacional é de estabelecer entre a organização e os públicos estratégicos a compreensão mútua, abrindo canais de comunicação no sentido horizontal. Deve contribuir para que a organização se estabeleça e seja entendida, reconhecida e interpretada pelos públicos com a finalidade de compromisso social e comunitário, a serviço da sociedade, e não da organização. (apud CARRISIMI. 2001, p.3).

É preciso compreender que a principal preocupação do profissional de Relações Públicas – quanto ponto estratégico – será informar e formar opinião pública que vá de encontro com as políticas da organização, considerando o quanto a mesma é importante para o desenvolvimento do meio onde atua e suas preocupações em relação aos produtos, serviços e considerações sociais e ambientais. Isso porque é preciso estabelecer uma comunicação clara e objetiva com as pessoas e outras organizações. Conforme fala Carrismi (2001),

a comunicação organizacional um elemento de apoio e transformação de uma imagem organizacional, pretendemos no próximo artigo abordar as relações entre: imagem organizacional, identidade organizacional, realidade organizacional e comunicação organizacional. (apud CARRISIMI. 2001, p.5).

Cará ao profissional de Relações Públicas o mapeamento e a prática associada a todos os elementos que compõem os processos de comunicação de uma organização. Sendo essa comunicação um elemento de apoio e muito poder de transformação de uma reputação empresarial, isso pois é pelo trabalho desenvolvido pelas relações públicas que será possível colocar em

prática e divulgar de forma coesa os ideias e as reais intenções da empresa para com todos os seus relacionados.

Dentre todas as ações possíveis de relacionamento aplicáveis dentro de empresas privadas, caberá ao setor de comunicação analisar e separar os canais de contatos e organizar as estratégias e os meios a serem utilizados. Com planejamento, elaboração, redação e envio de cartas personalizadas, emails, *Chat's* para debates, folhetos informativos, informativos setoriais, compilados de assuntos (clipping) e relatórios comunicacionais, as Relações Públicas poderá exercer um trabalho de comunicação organizacional de forma simples e aplicável.

Também cabe ao setor de RP mapear a credibilidade que a entidade empresarial obtém com as ações de comunicação voltadas para os públicos externos utilizando pesquisas de opinião que identifiquem mudanças na percepção do público. Outra possibilidade é acompanhar a exposição da entidade na mídia com análises sobre o conteúdo das matérias a importância na formação de opinião na sociedade.(LUCAS. 2004, p.158).

3. GERENCIAMENTO DE CRISE

“Leva-se 20 anos para construir uma reputação e cinco minutos para destruí-la. Se você pensar sobre isso, fará as coisas de maneira diferente” – Warren Buffet. É com esse pensamento – conhecido por muitos – que fazemos a ligação entre Reputação e Gerenciamento de Crise, isso porque manter uma reputação positiva de uma marca é sinônimo de manter-se no mercado. Com isso, podemos concluir que as organizações que compreendem a importância de manterem sua boa reputação, também entendem a relevância de atuar na gestão de riscos, possuindo boas estratégias no gerenciamento de possíveis e futuras crises.

Como visto no capítulo anterior, a reputação está diretamente ligada ao seu comportamento diante de seus diferentes stakeholders. Já neste, iremos conceituar as crises, principalmente a crise de imagem, apontar como a comunicação pode contribuir para o gerenciamento de crise e a importância de um bom gerenciamento de crise para que se possa manter a reputação da empresa em pé.

Autores renomados da área de Gestão de Crise como Forni (2015) e Teixeira (2013) consideram as crises inevitáveis e destacam a importância da opinião pública para transformar as dimensões dos episódios. Compreendeu-se a partir da leitura já feita até aqui, também, que a reputação de uma empresa está vinculada a sua credibilidade e é esse um dos fatores que faz com que situações de crises estejam extremamente ligadas a imagem dos envolvidos. Segundo o comunicador, João José Forni, a crise

quase sempre está representada também a um passivo de imagem, um arranhão na reputação. Esse passivo significa uma mancha na imagem das empresas, governos ou pessoas. Dependendo da dimensão, mesmo em crises bem gerenciadas, o impacto negativo pode ser tão forte que afeta definitivamente a reputação (FORNI, 2015, p.7).

Já diria o professor Argenti (2006, p.258) “uma crise é algo que pode tocar a todos”. No mesmo contexto, Scheinerm (2019), explica que se pode entender uma crise como uma situação diferente, complicada ou perigosa na vida/trajetória de pessoas, instituições ou empresa. Ele ainda destaca que no ambiente empresarial, ocorrerem as ‘crises corporativas’, as quais afetam diretamente a reputação e o branding da marca e são popularmente conhecidas como “crise de imagem”.

É indiscutível dizer que nenhuma organização está imune à crise. Toda e qualquer pessoa ou empresa não está livre de ter seu nome vinculado a alguma reportagem negativa e, por isso, é necessário compreender quando ocorre uma crise, qual sua tipologia e como as ações de planejamento e execução podem manter sustentável a boa reputação empresarial de organizações que enfrentam as mais diferentes crises, principalmente, as de imagem.

3.1 Conceituando a crise

“Uma viagem ao inferno das crises” (ROSA, 2004, p.21). Assim, com a frase do livro: ‘A era do escândalo’, do renomado jornalista e consultor brasileiro de Gerenciamento de Crise, Mário Rosa, que iniciamos a compreensão necessária sobre crises. Já que a crise é algo inevitável, é preciso ganhar ela na prevenção e, para que isso ocorra, é necessário compreender o que é uma crise, quais são os episódios considerados uma crise e como eles são vistas por teóricos e profissionais que atuam na linha de frente.

Para isso, iniciamos conceituando o termo ‘crise’, tarefa que pode ser complexa, considerando que há o entendimento de que alguns atos podem ser vagos e de diferentes interpretações. Isso porque alguns acontecimentos não serão considerados uma crise até que se tomem as primeiras medidas em relação ao ocorrido perante a opinião pública envolvida. Dessa perspectiva, vamos a alguns conceitos apresentados por estudiosos da área.

Argenti (2006) conceitua crise como:

uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda de credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultada de erro humano (ARGENTI. 2006, p. 259).

Assim podemos afirmar que, de acordo com o conceito acima, uma crise pode se manifestar de diferentes maneiras e a força que ela terá vai depender da resposta e da forma como a empresa conduzirá tal situação. Argenti (2006) comenta ainda que preparar-se para tal evento é, no mínimo, possuir uma visão surrealista da situação.

Ao ver outro conceito, podemos analisar que todas as organizações serão atingidas, sim, pela crise. Vemos isso na fala do especialista SHINYASHIKI (2007):

É um evento imprevisível que, potencialmente, provoca prejuízos significativos a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação. (FEARN-BANKS, 2001, *apud* SHINYASHIKI et. al, 2007 p. 15 2).

Assim, concluímos que as crises são episódios que não mandam aviso sobre sua vinda e sua característica mais forte: a surpresa. Quem, também, utiliza das características para conceituar uma crise é a especialista em gerenciamento de crises, Christine Pearson (1993), que fala que crise é:

um evento com três características: ser surpreendente e representar uma ameaça ou um risco; ter capacidade de impedir, retardar ou obstruir as metas prioritárias da organização; gerar degeneração e irreparabilidade se não for tomada nenhuma ação. (PEARSON, 1983, *apud* SHINYASHIKI, et. al, 2007, p.152).

Enquanto isso, o professor e jornalista João Forni (2015), conceitua a crise como uma ruptura, mas que não se tem conceituações precisas. Dessa forma, o autor fala que é preciso analisar cada crise de forma individual, porém deixa claro que há um consenso geral de que:

crise é uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e exige pronta ação dos agentes responsáveis ou vítimas do fato negativo. Extrapola o controle, muitas vezes, e pode afetar o negócio, a segurança, a reputação e até a vida (FORNI, 2015, pág. 5).

Quando falamos em crise, o conceituado Gestor de Crise americano, Jonathan Bernstein, comenta que, além de crises poderem ser – em sua grande parte, prevenidas, pois não se tratam de crises econômicas ou políticas, mas sim eventos corporativos, pode-se definir crise como “qualquer situação que ameaça ou pode ameaçar a integridade de pessoas ou propriedades, seriamente interromper um negócio, arranhar reputação ou impactar negativamente o valor de mercado” (BERNSTEIN, 2001, *online*: <https://www.bernsteincrisismanagement.com>).

Já em uma visão mais direta e precisa, o teórico organizacional e considerado um dos precursores da administração de crises do mundo, Ian Mitroff, em seu livro: *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*, afirma que

“uma crise é um evento que afeta ou tem o potencial de afetar uma organização inteira”, isso porque toda crise é algo negativo que “não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização” (MITROFF, 2001, p.34 -35). Ele ainda complementa dizendo que as crises nem sempre podem ser prevista, mas todas podem ser bem administradas.

Em complemento a opinião de Mitroff, de que a crise tem um potencial grandioso de tornar-se algo negativo, o escritor e comunicador, Barry McLoughlin, conceitua a crise como “um acontecimento, a revelação de uma informação, uma acusação ou de um conjunto de circunstâncias que ameaçam a integridade, o prestígio ou a sobrevivência de uma organização.” (MCLOUGHLIN, Barry, *online*: <https://carleton.ca>)

Crises ocorrem a partir de um acontecimento que pode ter ocorrido dentro da organização ou a partir da sua operação de mercado. Para Scheiner (2019), o fato que motiva uma crise pode ser considerado específico, “um boato, uma denúncia, um processo operacional, uma falha ou outros problemas que pode ser repercutido perante diferentes stakeholders” (SCHEINER, 2019, p.150).

Enquanto isso, o consultor em Comunicação Empresarial, Roger Cahen (2003, p.82), afirma que “pouquíssimas empresas percebem que desastres, naturais ou não, podem ocorrer com elas”, e, ao contrário dos autores citados anteriormente, define esses momentos difíceis pelas quais as organizações passam como um desastre:

qualquer coisa que possa, sem aviso prévio, afetar profundamente a vida de uma empresa – de forma momentânea ou permanente – e que, por consequência, possa abalar por um certo espaço de tempo, ou para sempre, sua imagem (CAHEN, 2003, p.82).

Conceitos como os citados anteriormente deixam claro que as crises são eventos que atingem a normalidade de uma organização. Diversas situações podem gerar uma crise, algumas serão maiores, enquanto outros menores, porém toda crise dentro de uma organização pode transformar-se em uma crise de imagem. E isso só se dá, pois as crises afetam todos os setores e, indireta ou diretamente, atinge os bens mais intangíveis de uma empresa: sua imagem e reputação.

3.1.1 Crise de Imagem: qual sua peculiaridade?

Podemos afirmar que a má administração de uma crise ‘comum’ pode gerar uma série de acontecimentos que resultaram em uma séria crise de imagem que machucará a reputação da empresa. Como já compreendemos no tópico anterior, as crises são rupturas dentro dos paradigmas de uma organização e basta que ocorra uma vez

essa quebra de paradigma entre o que é esperado da imagem de uma pessoa ou instituição, e que esse rompimento do modelo idealizado extrapole os limites dos muros e ganhe espaço nas rádios, jornais, internet, TV, etc., haverá crise de imagem. (CARDIA, Wesley, 2015) ³

Logo, podemos afirmar que a crise de imagem são episódios cada vez mais presentes em nosso dia a dia e é correto afirmar isso com base no dia a dia de pessoas e empresas, essas crises ocorrem devido à agilidade da disseminação da informação, pois a pessoal ou organização torna-se alvo das notícias. Rosa (2001), resalta que, neste contexto, todos estão expostos ao risco de sofrer uma crise de imagem, independente de sua atividade. Rosa cita que:

Anday Warholz disse certa vez que um dia todos teriam direito a pelo menos quinze minutos de fama. Numa sociedade cada vez mais alimentada pela última crise do momento, talvez não seja exagero dizer – parafraseando- que, no futuro, todos terão também direito a pelo menos quinze minutos de escândalo (ROSA, 2001, p. 30).

Sendo assim, é necessário observar que as crises de imagem divergem das crises convencionais. Rosa, citando a teoria de Ian Mitroff, comenta que o que diferencia uma crise de imagem de outra convencional é o fator provocador da mesma. Mitroff defende de que quando as ações decorrentes e causadoras tem uma origem humana, muda tudo e torna o caso mais propenso ao perigo. Ele ainda ressalta que, em última instância, as falhas humanas podem ser evitadas, ao contrario de um desastre natura, e isso faz com que elas tenham reações mais negativas. Partindo desse pensamento, Rosa (2001) afirma que:

³ Conteúdo do Livro: Crise de Imagem e Gerenciamento de Crises de Wesley Cardia, acessado pelo Google, por isso não se tem acesso ao número das páginas, por isso que não possui a informação dentro do trabalho. Disponível: https://books.google.com.br/books?id=JOF9BwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

As crises de imagem são bem peculiares, pois se caracterizam por um clima de comoção e por uma ampla difusão de informações, através de veículos de comunicação. Transcorrem num ritmo e numa evolução acelerada, criando pesas dificuldades para aqueles que porventura estejam situados em seu epicentro. E, grosso modo, envolvem várias instâncias e suscitam ações por vezes dos três poderes federais. Numa frase: eis um verdadeiro inferno (ROSA, 2001, p. 24).

Enquanto isso, Cardia (2015) destaca que as crises de imagem possuem particularidades e para diferenciá-las é preciso fazer alguns questionamentos. Como podemos observar na explicação abaixo:

Nas comuns você não deve parar para perguntar o porquê. Por que isso ou aquilo aconteceu? Descobrir o por que a represa vazou não vai agilizar o trabalho de resgate das populações que estão no caminho da água. No caso da crise de imagem, por outro lado, saber os porquês é fundamental para entender não somente o momento presente, mas o desdobramentos num futuro próximo. Entender como e quem vazou, por exemplo, fotos e informações poderá dar a dimensão do que se avizinha (CARDIA, Wesley, 2015).

Rosa afirma que “as crises de imagem possuem, por definição, um caráter simbólico intrínseco” (ROSA, 2001, p.29), isso porque as grandes crises de imagem só afetam a reputação de uma organização porque são baseadas em sentimentos e opiniões públicas e, conforme o autor é comum que durante sua ocorrência a credibilidade e confiança da empresa sejam questionados.

Para o especialista, crises de imagem podem ser consideradas como conjunto de evento que pode atingir diretamente o patrimônio de qualquer organização pública ou privada e/ou personalidades que mantenham algum tipo de laço com o público, colocando em pauta sua credibilidade, confiabilidade e reputação. Além disso, acredita que assim como todas as outras crises, a de imagem emite – sim – sinais prévios de que irá ocorrer.

Como já compreendemos toda crise de imagem é decorrente da má administração de qualquer tipologia de crise. Porém, para entender o conceito por inteiro de uma crise é necessário diferenciar a mesma de outros episódios menores que podem vir a ocorrer dentro de uma organização.

3.1.2 Crise não é urgência ou emergência

Com a leitura feita até o momento, podemos compreender que uma crise está ligada as mudanças estruturais de uma organização, sejam elas positivas ou negativas. No entanto, as crises não são problemas (altos e baixos) de uma

empresa, mas sim acontecimentos mais graves que podem gerar uma ruptura significativa.

No dia a dia das corporações, é possível observar problemas relacionados a questões financeiras, operações com cliente ou fornecedores e dilemas internos com colaboradores. Forni, comenta que a crise se diferencia dos problemas porque seu acontecimento interrompe a normalidade das atividades de uma organização e “desvia o foco, consome energia. Provoca comoção, desestabilização, prejuízos. Atrapalha a rotina diária. Chama a atenção de todos, inclusive da mídia” (FORNI, 2015, p. 4).

Além de diferenciar problemas de crises, é indispensável compreender que crises e emergências não representam o mesmo, por mais que sejam utilizadas, muitas vezes, como sinônimos. Poderíamos comentar que, apenas de começar em fatos de surpresa, as emergências podem não representarem crises quando não vão contra as ideias da organização envolvida. Forni (2015) cita que Francisco Viana afirma que:

Quando falamos de ‘situações de emergência’, estamos nos referindo a momentos de exceção, fora do comum, que pedem uma dedicação que não se encaixa na cadeia de comandos usual. Já ‘crise’ é um questionamento sobre os valores de uma empresa, sua segurança e funcionamento, ou mesmo sobre a necessidade de sua existência (VIANA, et al, 2008, p.108)

Dessa forma, compreendemos que os problemas e as emergências só se tornarão uma crise caso não seja bem administrados, levando a situação a um patamar descontrolado. Contudo, é preciso compreender que todos os negócios enfrentaram crises e, conforme explica Forni, empresários americanos constatam que: “a possibilidade de eles terem uma crise nos negócios era tão inevitável quanto pagar impostos ou morrer.” (FORNI, 2015, p.15).

Enquanto isso, Silva Neto (2010) deixa claro a necessidade de compreender as diferenças das definições dos termos usados durante o período de crise. Para o autor, saber as definições adequadas significa não errar na comunicação e, também, na interpretação das partes envolvidas. Neto conceitua que:

Emergência: incidente que requer ação imediata, pois fere as normas internas ou a legislação e tem o potencial de gerar impactos no ambiente interno da empresa, colocando vidas e patrimônio em risco; tem vida curta e é resolvido por pessoal treinado e disponível no local.
Crise: incidente que também requer ação imediata, por fere as normas

ou a legislação, mas tem o potencial de gerar impactos no ambiente externo da empresa, podendo colocar vidas e patrimônio em risco, com desdobramentos; tem vida longa e exige o envolvimento de autoridades, especialistas e gestores de crise da empresa para sua evolução. Recall: retirada de produtos do mercado em caráter voluntário ou regulatório (fora dos padrões da indústria ou da empresa, mas sem causar danos aos consumidores) ou por ordem judicial (produto pode causar danos). Cada tipo de recall contará com regras próprias envolvidas as áreas da empresa, os canais de distribuição, os clientes e as autoridades. (SILVA NETO, 2010, p.192 – 193).

Mitroff (2001, p.60) admite que, se comparadas com desastres naturais, sobre os quais temos pouco ou nenhum controle, a maioria das crises resulta de causas provocadas pelo homem, pela ação imprópria, por erros, inação ou desleixo das pessoas, dos empregados ou dos executivos. Logo, esses erros serão motivos de acidentes, mortes, prejuízos e destruições que, por sua vez, irão chocar a sociedade, trazendo a tona estragos à reputação da organização, comprometendo sua realidade atual e seu futuro. E toda vez que falarmos em crises com danos diretos ou indiretos à reputação, estaremos falando de uma crise de imagem, isso porque uma crise desse tipo pode abalar – para sempre uma reputação empresarial.

3.1.3 Crise de Imagem: abalo na Reputação

Sem medo algum podemos afirmar que a Reputação está vinculada as perspectivas da sociedade em relação a pessoas ou organizações e, por isso, esse fator torna-se passivo de tantas ocorrências de crise. Uma boa reputação é construída ao longo dos anos e é durante as crises, que as empresas são ‘recompensadas’ pela qualidade do seu capital de confiabilidade adquiridos antes da crise. Menezes (2011) enfatiza que uma boa gestão de reputação organizacional tem o poder de reduzir significativamente os conflitos, pois ajuda a empresa a lidar com as adversidades, a gerar valor e outros benefícios.

Enganam-se aqueles que acham que a Reputação não está estreitamente ligada aos resultados financeiros de uma organização e, talvez, por isso, 67% dos executivos no mundo tenham medo de que a reputação de suas empresas esteja em risco – Pesquisa realizada pelo Weber Shandwick para *Economy Interligence Unit*. Dessa forma, concordar com Mário Rosa (2001, p.37), e dizer que a “Reputação, como cristais, demoram muito para serem lapidadas. Mas, um simples arranhão pode ser definitivo” não é um equívoco.

Por fim, é correto afirmar que as crises de imagem só causam tamanho problema a uma reputação empresarial – no âmbito mundial – por questões como a globalização da informação, principalmente com o surgimento de canais de rede virtuais (internet). Fatos ocorridos há 20 ou 30 anos atrás não ganhavam tamanha repercussão, pois não passavam de fatos regionais. Contudo, hoje qualquer falha organizacional tem potencial de ganhar proporções mundiais e causar danos à imagem e reputação de uma empresa. As crises, atualmente, não possuem mais fronteiras e, conforme fala Rosa (2001), é um prato e tanto para a mídia, dando a ela motivos para competir:

As grandes crises de imagem oferecem a oportunidade para os veículos de informação travarem uma batalha num campo comum (a crise), utilizando armas semelhantes (a capacidade de investigação, de aprofundamento do tema), para que, ao final do desafio, o melhor acabe vencendo (ROSA, 2001, p.27).

O fato de que nós vivemos na era da transparência significa que nenhuma empresa ou organização está imune a uma ameaça de uma possível crise. Empresas tornam-se casas de vidro em que nada permanece escondido”. (ANTHONISSEN, 2008, p.1).

3.2 Entendendo a crise

Após compreendermos que a crise – seja qual o nível seja – irá impactar positiva ou negativamente nas percepções externas e internas de uma marca, é preciso entender melhor como, na prática, é uma crise. Saber como ocorrem às crises, quais são suas origens e como é possível identificá-las, dá à empresa a oportunidade de realizar um planejamento prévio. Partindo dessa ideia, sem problemas podemos afirmar que toda crise é única e possuem questões exclusivas, afinal cada organização possui uma filosofia, possui valores diferentes e está inserida em contextos distintos. Porém, especialistas teóricos e práticos da área afirmam que é possível analisar que existem características comuns dentro das crises.

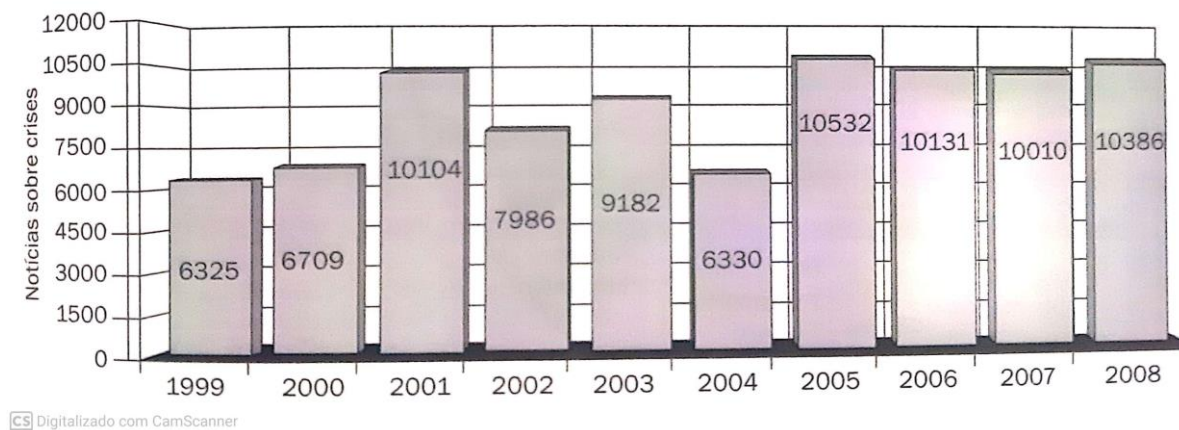
Dentre todos os conceitos teóricos já citados aqui, podemos apostar que, em todas as crises, existem aspectos comuns. Podemos ver isso na explicação do Diretor-Executivo de Assuntos Corporativos Globais no banco de Investimentos Morgan Stanley, Ray O'Rourke, que destaca quatro principais características principais de uma crise:

1. **Elemento surpresa:** o elemento que desencadeou a crise e, normalmente, é o caso o qual precisa-se abordar.
2. **Informações Insuficientes:** é comum que a empresa não tenha todos os dados sobre o acontecimento, logo isso gera uma deficiência no agrupamento e na apuração dos dados.
3. **O ritmo acelerado dos eventos:** os acontecimentos ocorridos – sempre – irão escalar uma velocidade muito rápida, dando pouco tempo a organização.
4. **Investigação detalhada:** executivos e diretores não são preparados de forma adequada para os holofotes que chegam junto à crise e, perante a mídia, não possuem respostas e resultados que são esperados.

Ao concordar com as características base que O'Rourke diz, Argenti diz que o fator que torna a situação mais difícil é o elemento surpresa, isso porque como as organizações não estão preparadas para as crises, perdem tempo e precisam controlar a situação, tornando as ações mais complexas. É difícil pedir para que se tenham estratégias em momentos nos quais se está enfrentando uma crise. “A atenção sai do negócio como um todo para ficar totalmente voltado a crise, forçando a tomada de decisões no menor intervalo de tempo possível” (ARGENTI, 2006, p.260).

Para Silva Neto (2010), as crises são, sim, eventos inesperados que irão provocar altos e baixos, gerando ameaças reais à empresa e, por isso, é indispensável que essa temática seja abordada, mesmo que contra a vontade de muitos executivos. Neto destaca que esse é um tema evitado, porém tal atitude vai contra os números, pois é notável o aumento de acontecimentos de crise ao redor do mundo, conforme visto no gráfico 11 que usa como base pesquisas do *Institute for Crisis Management (ICM)*, sobre os tipos de crise divulgados pela mídia dentre o período de 1999 a 2008:

Gráfico 1: Principais notícias sobre crises (âmbito mundial) – 1999 a 2008



Fonte: Silva Neto, 2010, p.187. – Adaptação de Institute for Crisis Management

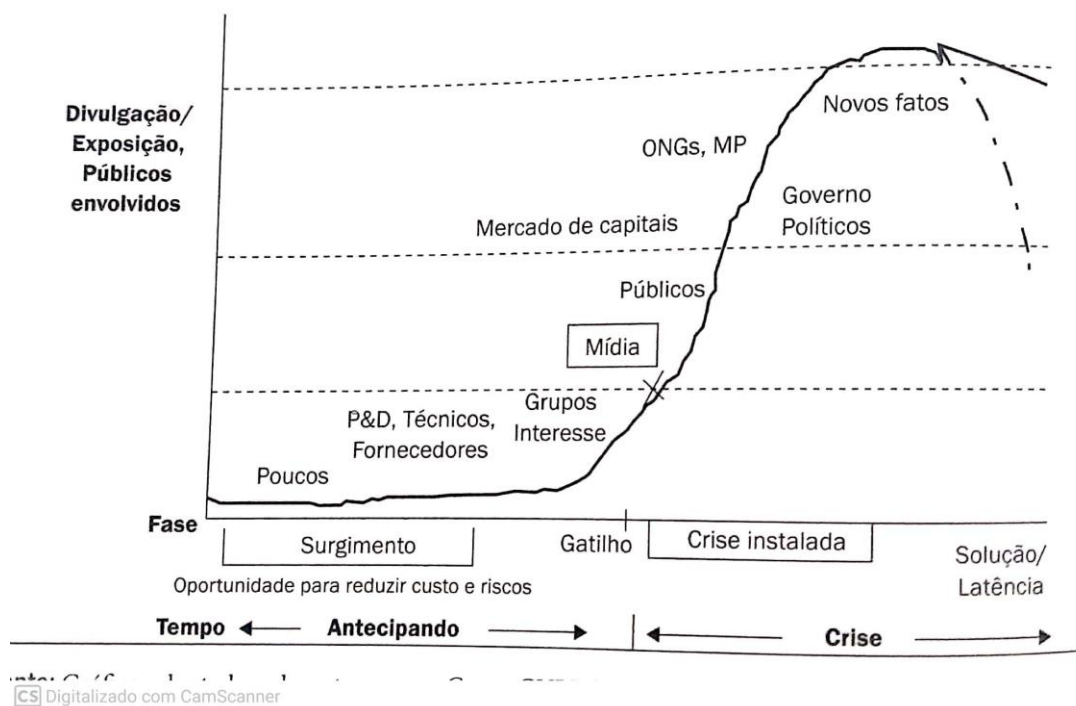
Segundo Mitroff, Shrivastava e Udwadia (1987, p.291), “não se pergunta se um desastre grave irá atingir qualquer organização, mas sim quando, como, de que forma ele chegará, quem e como muitos serão afetados”. Porém, ao falar que a crise é inevitável não estamos dizendo que elas são imprevisíveis, ou seja, diante dessa imprevisibilidade, as empresas precisam estar preparadas para compreender como cada tipo de crise pode interferir na sua estrutura e, direta ou indiretamente, possa afetar sua reputação.

Considerando que, em geral, as crises ocorrem de surpresa, 80% delas acontecem por erros de gestão ou envolvimento de empregados, conforme pesquisa realizada pelo ICM. Segundo o ICM, nos 100 anos já ocorreram, no mínimo, 35 grandes crises industriais ao redor do mundo, eventos esses que deixaram milhares de mortos e, são esses dados trazidos pelo Instituto que evidenciam a realidade apresentada pela mídia. Pode-se entender assim que as crises surgem, basicamente, por erros de gestão dentro das organizações que, muitas vezes, ‘varrem para debaixo do tapete’ as falhas primárias de sua gestão. Dados levantados pelo instituto, em 2008, explicam que apenas 36% das crises ocorridas aconteceram de repente com origem em assuntos não detectados anteriormente. Além disso, os levantamentos afirma que 51% das crises tiveram origens em decisões tomadas de forma equivocada e cerca de 64% do total de crises tem relação com assuntos latentes que as empresas tinha conhecimento, porém viram importância.

É importante destacar que as crises, sejam elas leves ou graves, possuem um ciclo de vida, passando por diversas fases. Os autores Coombs e Holladay (2010, p.247) declaram que uma crise possui um ciclo de vida que leva em consideração quatro fatores que estão inter-relacionados: a) prevenção; b) preparação, diagnóstico e desenvolvimento de planos; c) resposta e aplicação de ações para que se retornem as atividades normais; e d) revisão e validação de respostas às crises.

Enquanto isso, Neto comenta que a crise se desenvolve pelo desencadeamento de duas fases: a primeira está concentrada no período onde o ocorrido está sob a percepção apenas de um pequeno grupo de pessoas da empresa, porém observa-se o grande potencial negativo do ocorrido. Já em uma segunda fase, o mesmo ocorrido começa a afetar os públicos ligados a empresa, necessitando de uma busca rápida por solução. Conforme Neto, a partir daí os fatos e informações começam a ganhar conhecimento público até se reconhecer o real valor do fato, disparando assim a crise para além da organização e, dessa forma, só se contorna a crise ao encontrar as soluções mais adequadas para aquele ocorrido, conforme podemos ver no gráfico 2 desenvolvido pelo autor:

Gráfico2: Ciclo de vida da crise



Fonte: Silva Neto, 2010, p.187. – Adaptação de Institute for Crisis Management

Já diriam Combs e Holladay (2010), cada crise enfrentada rende ensinamentos para as próximas, porém toda a crise possui um ciclo de vida que apresenta regularidades. Pode-se afirmar que quando uma empresa passar, de forma adequada, as fases base de uma crise (pré-crise; crise e pós-crise), ela irá encarar um cenário de pré-crise melhor estruturada e com ações administrativas mais adequadas, tornando as mesmas mais eficazes.

Podemos observar que todo o processo de vida de uma crise passar por momentos comuns como já citado aqui, e a mídia ganha destaque, pois são grandes fatores de disseminação da informação perante uma crise. É compreensivo afirmar que os veículos de comunicação buscam - incessantemente - por aspectos drásticos que podem vir a gerar grande impacto nos mais diversos públicos, gerando a formulação de uma opinião pública em relação ao acontecimento.

3.2.1 Mídia: ponto-chave de toda crise

“Quando uma história vaza, nós não estamos falando sobre cobertura de mídia. Pessoas estão agora extravasando sua ira na internet, cuidadosamente ou de qualquer jeito.” (COHN, 200, p.114). Assim entendemos que o que

ocorre dentro de empresas, dificilmente permanecerá entre suas dividas territoriais e, na rua, canais como funcionários descontentes, cônjuges, competidores e mídia são formas de levar as crises para além dos bastidores.

Mesmo havendo outras formas de 'vazar' uma crise, a mídia continua sendo o principal canal de disseminação da informação e isso se dá porque é da natureza da imprensa noticiar. Compreende-se que se configura notícia aquilo que pode ser inusitado, diferente e interessar ao maior número de pessoas. Atraindo à mídia, os holofotes, afinal "a mídia explora as crises porque são fatos inusitados, fogem da normalidade" (FORNI, 2015, p.178).

Forni fala ainda que toda organização é como uma pessoa e sempre será notícia quando houver componentes como vítimas, prejuízos, desemprego ou irregularidades da crise instalada. "A mídia vai atrás daquilo que dá audiência" (FORNI, 2015, p.178).

Dessa forma podemos dizer que toda crise possui um ciclo e que é necessário compreender a fundo sobre quais situações se tratam de crise e em quais graus podemos colocá-las. Só assim, será possível usar da comunicação para planejar as ações de gestão e gerenciamento de reputação e crise.

3.2.2 Tipologia das Crises

Antes de tudo, é indiscutível que, com todo o avanço tecnológico da comunicação, as crises são divulgadas de uma forma rápida e, esse cenário, impôs as empresas que possuam respostas ágeis às crises que enfrentam. Por isso, tornou-se precioso ter um mapeamento de possíveis cenários de crise que determinada organização pode enfrentar. Para fazer isso, e preciso conhecer os tipos de crise que organizações privadas ou públicas e, por isso, trazemos, a seguir, como autores que usam de sua experiência prática e conhecimentos teóricos para classificar as crises. Neto comenta que, segundo dados e pesquisas do ICM, os principais tipos de crise estão ligados a

acidentes com vítimas, ações legais, ações de defesa do consumidor, defeitos e recalls, casos de discriminação, disputas trabalhistas, casos de gerência antiética, catástrofes, fraudes e crimes cometidos por funcionários, entre outras (NETO, 2010, p.287).

Dessa forma, podemos concluir que a afirmação que Forni faz ao falar que uma crise não é resultado de um único e isolado evento, mas sim a sequência de fatos, isso porque a mesma dura o tempo necessário para nascer, se

desenvolver e terminar, está coerente com a realidade vivida pelas empresas e suas atividades. Ainda, o autor comenta que as crises podem se caracterizar pelo nível de exposição negativa que a empresa tem perante o episódio, colocando assim a mesma sob um olhar criterioso.

Como se trata de acontecimentos com grande potencial de afetar a reputação, as vendas, a produtividade e até o *market share*, eles despertam o interesse dos stakeholders, principalmente de três segmentos, decisivos para a imagem da corporação: acionistas, mídia e empregados.” (FORNI, 2015, p.16).

Empresas públicas e privadas podem desenvolver mecanismos de prevenção e gestão de crises a seu favor, tomando as medidas administrativas necessárias. Mas, para saber quais as crises determinada organização pode enfrentar é preciso mapear o maior número de cenários de crise e, para isso, é indispensável conhecer quais as tipologias dentro da área de crise. Bernstein resume em seu blog *Crisis Management*, que as crises podem ser classificadas em três categorias.

Quadro 3: Categorias de Crise pela visão de Jonathan Bernstein

CATEGORIA	CARACTERÍSTICAS	CONTEXTUALIZAÇÕES
Silenciosas	Prenunciadas por uma série de eventos que os administradores não vêm como parte de um padrão.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de sistema de alerta (avisos falsos ou intempestivos); - Medidas inadequadas para proteger a vida e a propriedade em caso de emergências; - Comunicação bidirecionada inadequada com todos os públicos.
Ebulição Lenta	Acontecimento que tem aviso antecipado, antes que a situação tenha causado algum dano real.	<ul style="list-style-type: none"> - Ativismo na Internet; - A maioria dos processos judiciais e queixas de discriminação; - Danos à reputação da empresa; - Falta de conformidade regulatória de segurança, imigração, meio

		<p>ambiente, contratação, licenças, etc;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agitação laboral, protestos, passeatas, greves; - Mudanças súbitas de gestão - voluntárias ou involuntárias; - Deturpação de marketing.
Repentinas	<p>Danos que já ocorreram e irão piorar quanto mais tempo demorar a resposta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Morte do paciente ou a condição do paciente piorou - Acidente grave no local. - Comportamento insano / perigoso por qualquer pessoa em um local controlado por sua organização. - Atividade criminosa em um site da empresa ou comprometida por funcionários da empresa. - Ações judiciais sem aviso prévio ou indício algum. - Desastres naturais. - Prejuízos por interrupção de trabalho ou negócios (por qualquer motivo). - Incêndios.

Fonte: Adaptação do site: www.comunicacaoecrise.com

Já Forni, faz uma classificação mais detalhada sobre as tipologias de uma crise com base em três critérios:

a) Levantamento das principais crises corporativas e de maior impacto, de 2010 a 2014, divulgadas pela mídia brasileira, com seus desdobramentos, agrupados por áreas; b) Inclusão nesses grupos de alguns tipos de crise sugeridas pelos autores; c) Crises corporativas vivenciadas, durante anos, na vida profissional e as analisadas, nos últimos anos, no site: www.comunicacaoecrise.com. (FORNI, 2015, p.35).

Além disso, a construção dessa classificação é feita a partir de diversos cenários que podem afetar a reputação de organizações privadas e públicas, além de colocar em pauta os gêneros de crises mais recorrentes – ocorridos em multinacionais. Conforme Forni (2015), as crises podem estar ligadas a 16 diferentes linhas de acontecimentos que, direta ou indiretamente, irão afetar as estruturadas da organização atingida. Podemos ver a separação e os acontecimentos que podem estar ligados a cada tipologia:

Quadro 4: Classificação de Crise por João Forni

Classificação	Contextualização
Direito do Consumidor	Desrespeito aos direitos do consumidor; mau atendimento; contaminação acidental ou culposa de produto; falta de clareza nos negócios, interrupção de serviços essenciais, falhas na entrega do produto, etc.
Ética Empresarial	Utilização de trabalho infantil ou escravo; processo industrial inadequado; importação irregular; desvio de dinheiro público; informações falsas; uso de 'laranjas'; tráfico de influência; etc.
Meio Ambiente	Acidentes ambientais; acidentes industriais; boicote de grupos ativistas; vazamento de produtos tóxicos; contaminação de empregados por produtos; comprometimento do solo; etc.
Relação Trabalhista ou de pessoal	Acidentes de trabalho com mortes ou feridos graves; greves; programa de demissão; terceirização indevida ou proibida; conflitos com familiares ou herdeiros; elevação no índice de acidentes; envolvimento de empregado em crime grave; etc.

Catástrofes naturais	Granizo; enchentes; deslizamentos de encostas; incêndios; secas; terremotos; tornados; ressacas; raios ou eventos de viés naturais que comprometam serviços essenciais.
Segurança Pública	Violência nas ruas ou estabelecimentos públicos; greve da polícia ou áreas de segurança; fuga ou revolta de presos; corrupção policial; envolvimento de autoridades em quadrilhas ou policias corruptos; etc.
Poder Público	Crises no Judiciário: acusação contra juízes; morosidade; impunidade; envolvimento de autoridades em denúncias de corrupção; nepotismo; contratação de mão de obra irregular; pandemia ou surto incontrolável de doenças contagiosas; etc.
Danos Patrimoniais	Prejuízos causados por desastres naturais; incêndios; atos terroristas ou atentos a instalação; explosões; mudança nas leis que afetam a empresa; concorrência predatório; etc.
Controle Financeiro	Prejuízo em balanços; colapso nas ações; perda rápida do valor de mercado; perda de crédito; inadimplência; perda de contratos; contabilidade ilegal; sonegação de impostos ou queda de produtividade\faturamento; etc.
Contencioso Jurídico	Processos legais contra a empresa; possibilidade de concordata; falência; fechamento da empresa ou de parte dela; venda de ativos; ações de ocupação de instalação ou ocupação por grupos ativistas.

Imagem	Problemas de identidade corporativa; uso indevido da marca da empresa ou de produtos; adulteração da marca; difamação, calúnia e boatos não comprovados.
Tecnologia	Invasão do site ou sistemas da organização; queda do sistema; queda ou pane no sistema; vazamento de dados sigilosos; falta de backup; incêndio ou risco de incêndio no centro de tecnologia da informação; ataques terroristas; uso de produtos piratas; uso indevido de imagem; etc.
Serviços Públicos	Apagões elétricos ou desabastecimento de água; falhas em concursos públicos; falta de planos alternativos ou de soluções; falta de obras de saneamento e caos na saúde: hospitais, pronto-socorro, etc.
Pendências Regulatórias	Multas ou passivos com o erário público.
Crises de Gestão	Perda de executivos-chaves para o mercado; sequestro; disputas de herdeiros. Crise de administração; sucessão; pagamento de suborno para obter favores do poder público.
Ambiente Político	Disputas políticas; disputas por cargos; uso de máquinas públicas em proveito próprio ou de terceiros; conflitos internos ou externos; denúncias contra a família.

Fonte: Adaptação feita pela autora a partir da explicação de João Forni (2015, p. 36 -38)

Após observarmos os diversos cenários propostos por Forni (2015), compreendemos que, independente do acontecimento, as crises irão afetar a reputação das organizações envolvidas. Contudo, alguns eventos acabam impactando mais a sociedade e, por consequência, a mídia, fato esse que decidirá o tamanho do impacto negativo do acontecimento na credibilidade da empresa.

Já Silva Neto, divide as crises, de forma geral, em dois tipos: intencionais e incontroláveis. Para ele, saber definir o tipo de crise que a empresa enfrenta é fundamental para nortear as ações seguintes a serem tomadas nos planos de gerenciamento. Neto coloca os seguintes acontecimentos nas suas duas tipologias de crise:

os tipos intencionais são: terrorismo, sabotagem, violência no trabalho, sequestro, má relação com os empregados, má administração de riscos, novo controle acionário e gerência antiética. Os tipos incontroláveis: desastres epidemias, contaminação, interações imprevisíveis em produtos, falhas nos produtos, depressões econômicas, etc (NETO SILVA, 2010, p. 192).

A classificação feita por Neto vai de encontro com a visão jornalística de uma crise organizacional. Forni (2015), complementa essa colocação ao falar que alguns autores dividem as crises em leves ou graves, seguindo uma opinião de que os acontecimentos relacionados às reestruturações organizacionais como, por exemplo, fusões, lançamentos de produtos, administrativas ou aquisições são consideradas leves e é comum que os próprios executivos divulgam tais crises a opinião pública. Já as crises graves são aquelas que atentam a vida humana, possuem caráter criminoso ou são causadas por erro humano. “Crises graves são acidentes industriais, desastres naturais, atos terroristas ou assemelhados.” (FORNI, 2015, p.38).

Pode-se dizer que as crises de nível leve são contidas sem que haja grandes esforços da empresa e provocam prejuízos menores, principalmente, a reputação da organização e isso se dão porque a opinião pública e a mídia não pressionam a empresa a se posicionar ou a tomarem medidas maiores e públicas. É comum que crises nesse nível sejam controladas e ocorram em um período menor de tempo. Enquanto isso, as crises consideradas graves demandam um tempo maior e mais energia das empresas e de suas equipes, isso porque envolvem mais setores e um custo maior para ser solucionado.

Quando falamos em crises, logo pensamos em eventos e notícias negativas como ponto central. Porém, notícias boas também podem gerar crise. Isso ocorre quando não se há um planejamento estratégico adequado para que se faça o lançamento de um produto/serviço ou novo posicionamento. Quando uma notícia 'boa' não é aceita pelo mercado ou os resultados das ações empresariais contradizem os princípios da sociedade onde atuam, essa notícia torna-se uma crise.

É de consenso geral que mapear todos os tipos ou cenário de crise de uma organização é praticamente impossível. Contudo, dentro de uma empresa há setores como administrativo, recursos humanos e comunicação, que podem determinar cenários e planos de ação. Nos últimos anos observamos muitas crises e, em grande parte, sequer um padrão de coerência.

Parte do problema em lidar com as crises é que as organizações só conseguem entender ou reconhecer que são vulneráveis depois que uma crise grave acontece. A falta de preparação pode fazer com que as crises sejam ainda mais sérias e duradouras quando acontecem de fato (ARGEMI, 2006, p.260).

3.3 Comunicações em tempos de crise

“Nada acontece na empresa, sem uma boa comunicação” (FORNI, 2010, p.80). Quando o assunto é uma crise, compreende-se que será a comunicação positiva ou não feita pela empresa para com seus *stakeholders* que decidirá o quanto aquele momento afetará sua imagem e reputação empresarial. É indispensável considerar que, conforme explica Forni (2015) gerenciar a comunicação durante a crise é diferente de administrar a crise propriamente dita, isso porque a comunicação sozinha não é capaz de solucionar a crise.

De um viés prático, entende-se que a comunicação será decisiva para que uma empresa consiga passar por uma crise sem que sua reputação seja manchada de forma tão intensa. Mas, para que se possa efetuar um bom gerenciamento de crise é indispensável usar a comunicação como um mecanismo de prevenção e atuação de crises, colocando esse setor como um dos principais envolvidos nos planos de prevenção e ação de crise. “Nos estudos sobre gestão de crise, recomenda-se que aproximadamente 10 a 15% da força de trabalho deveriam ser treinada em primeiros-socorros e prevenção de crise, incluindo a área de comunicação”. (FORNI, 2010, p. 85). O papel da comunicação começa antes da mesma estar instalada dentro de uma

organização. Partindo dessa opinião, podemos dizer que assim como é importante diferenciar problemas, urgências e crises, é de extrema relevância compreender que a comunicação tem fases e deve ser trabalhada em duas linhas de estruturação: comunicação de risco e comunicação de crise.

Ao falar em comunicação de risco, estamos falando sobre um processo que tem como principal objetivo esclarecer e levar o público a sua natureza o grau de periculosidade de seus serviços ou produtos, além de deixar clara a consequência desses riscos perante a vida da comunicada envolvida. Dentre os objetivos da comunicação de risco estão ajudar “a opinião pública a se informar, monitorar e reagir a determinados riscos, que poderiam redundar em crises e ainda não se consumaram” (FORNI, 2010, p.99), dando assim à oportunidade da organização ser transparente e sensível as questões que envolvem a comunidade onde está.

Ao utilizar da Comunicação de Risco a empresa deve dar prioridade a canais conhecidos e já utilizados, passando uma mensagem realista e precisa, evitando que haja a perda de credibilidade da marca e colocando em risco o procedimento de resposta. Afinal, diferente das informações de perigo, a comunicação de risco está ligada em um processo de mão dupla, onde se exige *feedback*. Conforme explica Silva Neto (2010), a comunicação de risco pode seguir um modelo que consiste em 6 passos precisos para a comunicação de uma empresa, sendo eles:

Expresse empatia e atenção ao seu interlocutor; Forneça uma conclusão positiva sobre o assunto em discussão; Forneça um elemento de apoio e endosso de uma fonte com credibilidade; Forneça outro elemento de apoio e endosso de uma segunda fonte; Repita a conclusão; Coloque-se à disposição do interlocutor para mais informações (NETO, 2010, p.184).

Assim podemos afirmar que a comunicação de risco faz parte – inicial – da Comunicação de Crise, considerando que, neste momento, a comunicação de crise vem para auxiliar a empresa a amenizar as repercussões e reduzir os danos ou prejuízos provocados por um evento de crise. “O foco da comunicação de crise é criar uma versão para circular no mercado, por meio de ações de comunicação tempestivas, objetivas e claras”. (FORNI, 2015, p.125).

Rosa (2004) deixa claro que a empresa – em um momento de crise – deve usar da comunicação para se posicionar de forma rápida, isso porque não se deve demorar a dar respostas, pois o vácuo da informação abre espaço para

as especulações. “Uma crise não ocorre num vácuo, ela tem um efeito agitador na vida dos outros” (FINK, 2002, p.34), logo Forni complementa esse pensamento ao falar que:

Se você não tem um rápido e efetivo plano de comunicação de crise, a imprensa preencherá o *vacuum* da mídia com informações, comentários ou opiniões, que servirão mais para vender a história do que para proteger sua reputação. (FORNI,2015, p.129).

Sendo assim, é preciso traçar planos de comunicação, estratégias que possam ser pensadas em tempos de paz para que se possa agir de forma coerente com a reputação já construída ao longo dos anos. Após entender que as crises por mais únicas que sejam, possuem características comuns, é preciso trabalhar na prevenção e isso é possível ao mapear cenários, possuir um plano de comunicação claro e objetivo, onde o conceito de gerenciamento de crises está inserido. Para Rosa (2004), um plano de comunicação pela visão da comunicação consiste em “um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorre uma situação adversa possa ser captado como tal” (ROSA, 2004, p.71). O autor complementa que o gerenciamento de crise, nessa área, não pode ser colocado como uma fórmula, mas sim como uma forma de pensar.

Enquanto isso, Argenti (2006), diz que a comunicação de crise consiste em fatos reais e que esses precisam ser colocados a público de forma rápida e frequente, pois evitar o silêncio e o adiamento das respostas. Por isso, o autor destaca que a comunicação deve levar em conta oito passos e, dessa forma, ser eficaz, conforme vemos na lista abaixo:

1. Assumir o controle da situação
2. Coletar o máximo de informações possível
3. Montar um centro de Gerenciamento de crise
4. Comunica-se com rapidez e frequência
5. Entender a missão da mídia em uma crise
6. Lembrar que os negócios devem continuar
7. Fazer planos para evitar outra crise imediatamente.

Dentro de uma crise, a comunicação encontrará os desafios de assegurar a empresa seja clara e transparente a ponto de não parar suas operações. Ações como a emissão de notícias e atualizações constantes como, por exemplo, boletins e coletivas serão de responsabilidade da comunicação. Além disso, o contato com as vítimas ou familiares, antes mesmos dos fatos serem divulgados por outros meios também deve caber aos responsáveis pelo comunicar. Dentro dessas ações devem ser deixadas evidentes a preocupação dos valores, da segurança pública e do compromisso de auxiliar as pessoas afetadas pela situação.

Além disso, serão os comunicadores que adequaram à linguagem técnica dos peritos as mensagens, deixando-as claras para que possam ser compreendidas pelos públicos. Outro ponto importante é a importância da empresa – dentro do seu plano estratégico – apontar as segmentações dos públicos que podem ser afetados ou tenham interesse em receber as informações sobre os ocorridos ou riscos, adaptando as informações às necessidades de cada público. Junto a isso é preciso desenvolver ações específicas para este público: eventos, material informativo, central de atendimento, visitas guiadas na empresa, visitas dos diretores e dos técnicos aos veículos de comunicação.

Toda crise precisa da atenção da empresa. Toda crise precisa de uma boa comunicação e toda crise dará valor ao trabalho de prevenção feito pela empresa. Trabalho preventivo esse que tem o foco em manter sólida a reputação construída ao longo dos anos. Logo, para fazer esse trabalho preventivo é preciso ter na filosofia da organização o fato de que gerenciar de forma eficaz uma crise é manter viva a empresa, é manter sua reputação.

3.2.3 Gerenciar uma crise é manter sua reputação

Quando falamos em saber gerenciar uma crise, queremos falar sobre conhecer os pilares da gestão de crise, isso porque, preparar-se para uma crise é atuar com cenários possíveis, mas quando ela ocorrer efetivamente que se poderá obter a prática do gerenciamento de crise. Afinal, ganha-se uma crise na prevenção!

Sendo assim, uma empresa precisa ter noção de que, assim como na comunicação, diferem-se os termos gestão e gerenciamento de crise. Para

Pimentel (2016), entende-se como gestão de crise todo o processo de planejamento prévio, onde se coloca as ações de caráter preventivo (como base na comunicação de risco). Enquanto isso, no gerenciamento de crise estão previstas o conjunto de ações previstas no momento em que a crise da empresa já se instalou.

Scheiner (2019) coloca três principais pilares de uma gestão de crise: o planejamento; a governança; a comunicação e a ação rápida, conforme vemos na figura 6, abaixo:

Figura 6: Pilares da Gestão de Crise

PILARES DA GESTÃO DE CRISE



Fonte: Scheiner, 2019, p.152.

Conforme Scheiner (2019) explica, o planejamento consiste em conhecer e entender seus stakeholders, desenvolvendo assim um plano/documento com estratégias de monitoramento, identificação e solução de problemas relacionados à marca. "Mapear eventos ou acontecimentos da empresa que serão possíveis cenários para geradores de crise faz parte do planejamento." (SCHEINER, 2019, p.152). Já quando o autor fala sobre governança, ela está se referindo a ter um comitê, um grupo multidisciplinar interno que tem como objetivo gerenciar estratégias e canais por onde a crise possa instalar-se.

"A governança irá complementar o pilar do planejamento, definindo respostas para as seguintes perguntas no momento de gestão: "quem?", "quando?", "como?" e "onde?" (SCHEINER, 2019, p.153). Já a comunicação

está ligada aos tipos de conteúdos que serão utilizados pela organização. E, por último, a ação rápida que buscará colocar em prática os três pilares citados anteriormente.

Além disso, uma empresa precisa compreender que além de ter os pilares de gestão bem estruturados é preciso ações preventivas como desenvolver seu manual de crises. Segundo explica Forni (2015), o manual de crise empresarial não precisa ser algo complexo e tão menos complicado, pois em sua essência a empresa deve reaplicar o conteúdo do plano de gestão de crises – anexo a e b - ao papel, adequando-o a realidade da organização e deixa claro que,

o manual de crise nasce após a realização da auditoria de riscos e vulnerabilidades, o diagnóstico de crises da organização. O manual completo é um documento confidencial, por isso, você não terá modelos à disposição para se basear. Existem informações estratégicas constantes no plano de contingência que não podem ser divulgados. (FORNI, 2015, p.273).

Junto à elaboração das estratégias feitas dentro dos planos de gestão de crise, está a estruturação de notas e comunicados que possuem 20 a 80 segundos ou cerca de uma página de computador. Sendo assim, os comunicados servirão para esclarecer os fatos entre a organização e seus públicos.

Após isso, é preciso compreender que quando a crise se instala é preciso partir para o gerenciamento de crise. Uma das ações chaves feitas ainda na gestão de crise é uma listagem de verificação estratégica de ações e análises que precisam ser feitas em tempos de crise. Podemos usar a lista feita por Pearson e Mitroff (1993), que segue anexo c. E, a partir daí, estruturar as ações de gerenciamento de crise com base nos valores e princípios da empresa, sem esquecer que a vida é o bem maior, colocando-a em primeiro lugar e, dessa forma, amenizando os aspectos negativos gerados pela crise.

Sendo assim, conseguimos concluir que para evitar que reputações empresariais sejam denegridas e levadas a zero quando uma organização enfrenta uma crise, é preciso trabalhar sempre de forma preventiva, desenvolvendo ações que fortaleçam a sua imagem perante aos públicos e mantenham a sua credibilidade forte em momentos delicados. Quando uma empresa depara-se com uma crise – independente da sua origem ou tipologia – é preciso agir de forma rápida, clara e objetivo, evitando que a mídia ganhe espaço para contar a versão que lhe dê maior audiência. Sendo assim,

podemos observar que o cenário brasileiro é um prato cheio para crises de imagem, geradas por outros eventos, e que muitas vezes se tornam cases positivos e negativos sobre gestão de crise e manutenção de reputação.

4. REPUTAÇÃO COMO IMPORTANTE ALIADO NO GERENCIAMENTO DE CRISES EMPRESARIAIS DURANTE A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS: CASES BRASILEIROS

A partir da análise de toda a teórica acerca dos termos empresariais de Reputação Empresarial e Gerenciamento de Crise – principalmente crise de imagem, foi possível averiguar questões referentes à importância de atuar de forma assertiva e continua na construção de uma Reputação Empresarial forte. Isso porque a vulnerabilidade e a credibilidade de uma organização são colocadas a prova quando a empresa enfrenta uma crise empresarial. Crises essas que, por sua vez, nem sempre ocorrem por circunstâncias ligadas à corporação como, por exemplo, as crises relacionadas ao meio ambiente, catástrofes naturais, segurança ou serviços públicos.

Como já observamos no capítulo anterior, grande parte das crises empresariais é previsível, contudo, uma pequena porcentagem ainda pode ser considerada totalmente surpresa. Forni explica isso ao citar o último relatório do ICM que deixa claro que “com dados consolidados entre 2003 a 2012, apenas 39% das crises teriam um grau de surpresa (*sudden crises*) (FORNI, 2015, p. 24).

Prova disso é a grande crise instalada no cenário mundial provocada pela Pandemia do Coronavírus (Covid-19). A crise que, inicialmente, estava relacionada apenas a área da saúde e deveria ser administrada pelas instituições federais, não demorou muito para atingir a classe empresarial, tão pouco, a gerar as primeiras crises de imagem envolvendo empresas e gerando arranhões em sua reputação, porque conforme Rosa (2004) crises de imagem são crises de reputação. Para compreender as proporções dessa crise, é preciso conhecer um pouco mais sobre a pandemia e observar como ela chegou até o Brasil e às empresas nacionais.

4.1 COVID-19: pandemia dá start nas grandes crises de imagem de 2020

Em um mundo tão globalizado como o que vivemos atualmente, as pandemias parecem terem sido potencializadas, assim como sua gravidade. Ao considerar que a globalização nada mais é do que um fenômeno de origem do capitalismo que tange assuntos referentes ao comércio, às finanças e a diferentes revoluções no transporte e nas telecomunicações (VIEGA, 2006),

pode relacionar esse conceito aos interesses que são postos em jogo ao se falar de uma pandemia mundial, isso porque não se está falando apenas em saúde e bem-estar, mas sim em jogos econômicos e políticos entre países e organizações públicas e privadas.

Dessa forma, torna-se importante compreender o que é uma pandemia e como ela pode impactar na vida das pessoas. Para França (2013) é preciso diferenciar bem uma epidemia de uma pandemia, isso porque a epidemia ocorre quando determinada doença se espalha por certa região de forma rápida, migrando a outros locais também. Enquanto

Uma pandemia se difere de uma epidemia devido às suas maiores proporções. É uma doença infecciosa, transmissível e mortal que se espalha por vários continentes ou até mesmo por todo o planeta. São exemplos de casos de pandemia a AIDS, a tuberculose, e os recentes surtos de gripe aviária, em 2005, e de gripe suína, em 2009 (FRANÇA, [2013]).

Já Rezende (1998) explica que

O conceito moderno de pandemia é o de uma epidemia de grandes proporções, que se espalha a vários países e a mais de um continente, Exemplo tantas vezes citado é o da chamada "gripe espanhola", que se seguiu à I Guerra Mundial, nos anos de 1918-1919, e que causou a morte de cerca de 20 milhões de pessoas em todo o mundo (REZENDE, 1998, p. 154)

Dessa forma, conseguimos perceber que a pandemia está vinculada a acontecimentos que possuem a capacidade de alcançar toda a população, como já afirmava Platão, o primeiro a usar a palavra de forma genérica. Sendo assim, observar que doenças que são capazes de atingir mais de dois continentes – ao mesmo tempo – podem ser definidos como uma pandemia mundial.

Logo, tornar-se indiscutível que um cenário de pandemia já é uma situação conhecida por diferentes eras ao longo da história mundial, isso porque não é de hoje que as doenças se espalham pelo mundo e causam grandes estragos. Segundo o *site* Sanar Med, um dos primeiros casos registrados de pandemia no mundo foi a Peste de Justiniano (541 D.C), provocada pela peste bubônica, transmitida através de pulgas em ratos contaminados, essa enfermidade matou cerca de 500 mil a 1 milhão de pessoas apenas em Constantinopla. Estima-se que a peste tenha durado mais de 200 anos. Para termos noção, segue algumas das pandemias ao redor do mundo ao longo da história:

Quadro 5: Pandemias ao longo da história

Nome	Período	Local Inicial	Número de mortes
Peste Negra	1343 – 1353	Continentes da Ásia e Europa	Entre 75 a 200 milhões de pessoas
Gripe Russa	1889	Império Russo até o Rio de Janeiro	1 milhão de pessoas
Gripe Espanhola	1918	Iniciou nos EUA	De 20 a 50 milhões de pessoas. 35 mil brasileiros
Gripe Asiática	1957	China	+ de 1 milhão de pessoas
Gripe de Hong Kong	1968	China para todos os continentes	Entre 3 milhões de pessoas
AIDS	1982	Primeiro caso em São Francisco	Mais de 33 milhões de infectados
Gripe Suína	2009	México	16 mil pessoas

Fonte: online: www.sanarmed.com (2020)

De acordo com a Organização Mundial de Saúde – OMS – o termo ‘pandemia’ é aplicado à determinadas doenças que se espalham de forma rápida e por diversas regiões (continental ou mundial) por meio de uma contaminação sustentada. Sendo assim, sua gravidade se dará em relação ao seu poder contágio e proliferação geográfica. Ghebreyesus (2020) define que pandemia não é uma palavra para ser usada à toa ou sem cuidado. É uma palavra que, se usada incorretamente, pode causar um medo irracional ou uma noção injustificada de que a luta terminou, o que leva a sofrimento e mortes desnecessárias (GHEBREYESUS, 2020, *online* <https://www.sanarmed.com/pandemias-na-historia-comparando-com-a-covid-19>). Segundo o site Dicio - Dicionário Online de Português, o significado da palavra pandemia é: doença infecciosa e contagiosa que se espalha muito rapidamente e acaba por atingir uma região inteira, um país, continente etc (DICIO, 2020, *online*: www.dicio.com.br/pandemia/). O que diferencia a pandemia de outras nomenclaturas relacionada a doenças está na sua disseminação geográfica, saindo do local de origem para grande parte do mundo, como a instalada, atualmente, no mundo: a COVID-19, por exemplo.

Pelo que se sabe até o momento, os primeiros casos do Coronavírus foram registrados ainda em dezembro de 2019, no mercado de frutos do mar da cidade de Wuhan, na China. Em pesquisas pela *Internet* é possível encontrar informações que, em janeiro de 2020, o Japão e a Tailândia já registravam os primeiros casos da doença. Segundo o site *Story Maps* surgiram os primeiros casos em países da Europa como a França, Alemanha e na Costa do Marfim, além de apontarem os primeiros casos nos Estados Unidos.

É possível observar que o Coronavírus (COVID-19) se revelou com uma disseminação mundial muito rápida, exigindo que a OMS declarasse emergência de saúde pública de interesse internacional ainda no final do mês de janeiro e, em pouco tempo, o vírus já estava presente em todos os continentes do mundo, tornando-se uma pandemia mundial. Essa evolução rápida pode ser observada no Rastreador do Covid-19, plataforma *online* e gratuita desenvolvida pela empresa Microsoft, disponível no link <https://www.bing.com/covid?timeline=1>, e demonstra o alto nível de contágio do vírus, contágio esse que tornou o controle da doença mais complexo e exigiu medidas de isolamento e distanciamento social.

Em fevereiro já eram mais

de 81.300 casos são confirmados em mais de 44 países. Itália e Irã apresentam os maiores aumentos no número de casos. Itália de 79 para 222 casos em apenas dois dias e Irã com 12 mortes fechamento das fronteiras. Enquanto isso, no Brasil no dia 26/02 é confirmado o primeiro caso de coronavírus no Brasil, em um homem de 61 anos com histórico de viagem recente à Itália (STORY MAPS, 2020, online: <https://storymaps.arcgis.com/stories/e4f07e92ba08467397cfd71dba723b2f>).

E esse aumento diário de casos pode ser acompanhado por todos através de sites como o Mapa Global da BCC (disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51718755>) que mostra o avanço em todos os países. Até o fechamento do presente estudo (Julho de 2020) países da Europa já se recuperavam dos efeitos da pandemia. Contudo, o Brasil é considerado o segundo país em casos e mortes pela COVID-19 com 2.074.860 casos, conforme a Universidade Johns Hopkins (Baltimore, EUA).

Sendo assim, é notável que não demorasse muito para que o caos na saúde pública afetasse, direta e indiretamente, organizações públicas e privadas dos países aonde a pandemia chegava. Dessa forma, muitas empresas viram-se em um cenário onde era preciso uma resposta rápida e eficaz, colocando a público seu posicionamento sobre as questões envolvendo o bem-estar de seus colaboradores e da comunidade onde estão inseridos. E foi nesse cenário em que as empresas precisaram colocar, em prática, seus planos de comunicação de risco e de gerenciamento de crise.

4.2 Crises no cenário brasileiro

Como abordado neste trabalho, as crises possuem um conceito e, mesmo que únicas, apresentam características similares. Contudo, é indiscutível que as crises brasileiras possuem particularidades quando comparadas aos episódios ocorridos em outros países. Rosa (2001) explica que a bibliografia americana sobre crises e seus gerenciamentos não são totalmente aplicáveis aos cenários brasileiros. A diferença fundamental entre as crises no Brasil e em países como os Estados Unidos é o foco original de onde emanam: no Brasil, a grande maioria das crises se processa na zona da influência do Estado (ROSA, 2001, p.205). Contudo, isso não significa que a culpa caia sobre o Estado, apenas que o mesmo tem influência sob os episódios.

Outro fator que caracteriza as crises brasileiras é elas estarem restritas e não possuírem a cultura do gerenciamento de crise. Rosa coloca que a diferença básica está nas empresas brasileiras estarem em mãos de um comando familiar, ou, de forma significativa, fora do mercado de capitais. Essa menor exposição, o fato de as empresas não serem abertas, faz toda a diferença (ROSA, 2001, p.206). Contudo, sabemos que atualmente as empresas estão mais receptivas ao relacionamento com seus *stakeholders* de forma mais aberta e, a partir daí, torna-se mais vulneráveis, principalmente quando o assunto é crises de imagem. Após observarmos essas características peculiares das crises brasileiras, podemos observar o porquê a crise sanitária mundial não demorou a afetar diretamente as empresas brasileiras, já que as mesmas sofrem algum tipo de influência/interferência do Estado maior.

Para Rosângela Florczak (2020), as organizações brasileiras têm buscado constante evolução quando o assunto é se preparar para os riscos de suas reputações, contudo continuam presas a velhas crenças e não atuam de forma efetiva, com sistemas preventivos e com gestão de pré-crise. Ao falar sobre o gerenciamento de crises com foco em não gerar grandes prejuízos à reputação de uma organização, Florczak (2020) explica que

no Brasil, temos muito a fazer nessa área, a começar pela construção de uma cultura do cuidado. As empresas precisam ser muito mais do que fontes de empregos e geradoras de tributos. Elas precisam ter uma responsabilidade efetiva sobre as pessoas impactadas pelos seus processos, pela sua existência. Especificamente, na comunicação para a gestão de crises, precisamos aprender a fazer comunicação de risco, ou seja, a comunicação preventiva, e uma comunicação humanizada durante os eventos críticos. As estratégias tradicionais da comunicação corporativa precisam ser profundamente ajustadas para o cenário das crises. (FLORCZAK, 2020, online: <http://www.aberje.com.br/>).

Além disso, Florczak complementa falando que é fundamental que as crises – no ambiente brasileiro – sejam pensadas antes de acontecerem, pois as crises são comuns no ambiente corporativo e quando mal administrada podem causar grandes perdas. Na verdade, hoje, a gestão de crises deveria ser vista como mais uma área de conhecimentos interdisciplinares nas organizações. Assim como o *compliance*, por exemplo, (FLORCZAK, 2020, online: <http://www.aberje.com.br/>).

Assim, conseguimos observar que o contexto atual (ano de 2020) das crises de imagem empresariais que ocorrem devido ao evento da pandemia mundial causada pelo Coronavírus evidencia quais são as empresas que possuem

planos de crise e que trabalham, constantemente, as questões relacionadas à construção e manutenção de uma reputação forte. Podemos acompanhar que, com a chegada do Covid-19, empresas colocaram em prática seus planos de contingência, enquanto outras precisaram desenvolver do zero seus planos. A pandemia chegou para deixar evidente que erros de gestão, má conduta, falta de planejamento ou prevenção, assim como atitudes ou falas equivocadas podem colocar uma organização em ‘maus lençóis’, bem como enaltecer aquelas que sabem administrar as adversidades colocadas no cenário empresarial.

Em decorrência ao Coronavírus, todas as empresas e marcas se depararam com uma crise maior e, querendo ou não, se viram obrigadas a agir. Marcas como a cerveja Corona sentiram os efeitos da crise antes mesmo dela ser considerada uma pandemia mundial e chegar ao Brasil. Em janeiro, a marca se deparou com a crise de imagem gerada pela semelhança entre o nome da marca e do vírus, gritando por posicionamento da marca. Já em março, a crise de imagem bateu na porta da empresa Madeiro, quando Júnior Durski – dono dos restaurantes Madeiro, se posicionou em suas redes sociais criticando o isolamento social. Obviamente, a marca precisou gerenciar a crise de imagem que iniciou nas redes de um dos seus representantes. Outra marca que precisou gerenciar uma crise de imagem decorrida pelo posicionamento inoportuno diante das medidas de isolamento social foi a empresa Havan, conhecida pelas suas grandes lojas de produtos dos mais diversos segmentos, ao tentar se ‘encaixar’ nos quesitos de serviços essenciais para que pudesse abrir.

Como sabemos uma crise de imagem nem sempre ocorre por questões administrativas ou por envolvimento em escândalos ou posicionamentos errados de gestões. Em alguns casos, os arranhões na reputação e os impactos negativos na credibilidade de uma empresa são provocados por questões como focos de contágio. Esse foi o caso da empresa internacional JBS que teve focos de contágio e disseminação do Coronavírus no Brasil. Esse episódio, que ocorreu em mais de uma de suas filiais, gerou grande repercussão e colocou a empresa em uma posição delicada, exigindo posicionamento perante o risco da vida coletiva.

Em contrapartida, outras empresas brasileiras são lembradas por seu posicionamento e suas medidas diante da crise. Empresas de visão mundial como *Netflix*, *McDonalds*, *Coca-Cola* são lembradas pelas atitudes já realizadas em meio à pandemia. Contudo, empresas brasileiras como *O Boticário*, *AMBEV*, *Natura* e *Magazine Luiza* também são lembradas por suas medidas e respostas perante as medidas de isolamento e distanciamento social, assumindo a bandeira de que a vida das pessoas está acima de qualquer interesse econômico.

Exemplos como os citados servem para que possamos analisar os diversos impactos e consequências futuras causadas por crises de imagem mal administradas e o quanto isso pode impactar financeiramente para a marca. Enfrentar de forma positiva uma crise de imagem – com suas dificuldades e êxitos – pode consolidar ainda mais a reputação empresarial, mas para isso é preciso saber usar da comunicação e do gerenciamento de crise adequadamente.

4.3 Processos Metodológicos aplicados

Para a realização do estudo apresentado nesta monografia utilizamos como método a pesquisa qualitativa e a técnica de pesquisas bibliográficas e de análise de dados e diagnósticos através da otimização e união das técnicas. De acordo com Strauss e Corbin (1998), a metodologia consiste em um conjunto de mecanismos e técnicas que auxiliará na união e análise das informações necessárias, enquanto o método pode ser colocado como o procedimento que será utilizado para alcançar os resultados esperados pelo pesquisador. Método de pesquisa qualitativo e técnicas de pesquisa bibliográfica e análise documental (conhecer as empresas) e análise de conteúdo (analisar as postagens e o posicionamento das empresas)

Com o objetivo de compreender os conceitos teóricos e seus contextos de aplicação, utiliza-se da técnica de pesquisa bibliográfica acerca dos temas de reputação, comunicação e gestão de crise em suas esferas corporativas. Isso para que se aumente o conhecimento sobre o assunto, proporcionando assim um embasamento adequado para que se obtenham as informações corretas para que a análise final possa ser concluída de maneira eficaz. Pesquisa bibliográfica, num sentido amplo, é o planejamento global inicial de qualquer

trabalho de pesquisa, que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a “evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias ideias e opiniões” (STUMPF, 2005, p. 51). Ele fala ainda que “é apresentada toda literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores”. Dessa forma fica evidente a importância da pesquisa bibliográfica para o bom entendimento do tema abordado. Isso considerando que será a partir dela que o leitor poderá ganhar conhecimento de termos simples, proporcionando a ele uma melhor compreensão do conteúdo apresentado ao longo do trabalho.

Na elaboração da pesquisa bibliográfica foram utilizados autores como Mafei (2011), Rego (1986) que interligam a comunicação e seus princípios ao posicionamento total da empresa para como todos os seus públicos, posicionando a mesma diante de sua identidade, imagem e, principalmente, a reputação que a mesma quer construir. Enquanto isso, Argenti (2006), Silva Neto (2010) e Machado Filho (2006) fazem a ligação entre comunicação corporativa e a Reputação Empresarial das organizações, passando por questões como a Gestão de Marca para que a Reputação seja construída de forma positiva e sua defesa seja favorável à organização perante seus públicos.

Já no ambiente da Gestão de Crise e Gerenciamento de Imagem Empresarial usaram-se como base os estudos de Forni (2015) e Rosa (2001) para conceituar as definições de crise e suas esferas de acontecimento, enriquecendo a observação de medidas de prevenção, ação e conclusão de gerenciamentos de crises organizacionais. Além disso, foram buscados maiores informações e esclarecimento sobre os conceitos em revistas científicas como *Organicom*, em *sites*, reportagens, conteúdos de blog e outros trabalhos acadêmicos.

Em seguida, com o auxílio das redes sociais digitais e de outros meios de comunicação, além do uso da ferramenta *Google Trend* (Google Tendência), se fez necessária à busca por mais dados relacionados às empresas citadas no presente trabalho – Cerveja Corona (AMBEV); Magazine Luiza; Madeiro; Havan e Grupo JBS. Tornando assim possível acompanhar e verificar dados ao

longo do tempo delimitado para a pesquisa, que consiste em analisar crises de imagem específicas e seus posicionamentos dentro do cenário da Pandemia do Coronavírus (COVID-19) no Brasil através das postagens e comentários encontrados nas publicações das redes sociais das mesmas (*Facebook e Instagram*).

Após, se faz adequado buscar compreender e apresentar os casos de estudo selecionados. Argenti (2006) usa da técnica e a explica falando que é um método onde se utiliza como instrumento acontecimentos reais e, diferente de livros didáticos ou palestras, não possuem apenas uma ideia de solução. Para ele, o objetivo ao usar o método não é desenvolver uma série de abordagens corretas ou de repostas exatas, mas envolver o estudante no processo ativo de reconhecer e resolver problemas gerenciais gerais (ARGENTI, 2006, p. XVI da introdução).

Após compreender e apresentar os cases de estudo, é preciso analisar o posicionamento e a forma como as empresas citadas gerenciaram suas crises de imagem, considerando como ponto de vista bem sucedido o menor abalo possível nas suas reputações. Partindo da análise de conteúdos publicados, estatísticas e posicionamentos para compreender como se forma a visão sobre o estudo, considerando que

O trabalho de análise já se inicia com a coleta dos materiais, não é cumulação cega e mecânica. A medida que colhe as informações, o pesquisador elabora a percepção do fenômeno e se deixa guiar pelas especificidades do material selecionado (LAVILLE; DIONE, 1999).

Com a ordenação dos textos curtos e comentários de opinião sobre os cases utilizados e da avaliação dos dados obtidos na pesquisa, será possível gerar informações férteis que responderão ao problema da pesquisa.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Diante a tamanha vulnerabilidade das empresas diante da constante evolução tecnológica e da exposição/repercussão que um ato pode vir a ter nos dias atuais, isso considerando o ciberespaço, ambiente que permitiu que as empresas utilizassem das redes sociais como uma nova forma de relacionamento, contribuindo positivamente ou negativamente para a manutenção da reputação empresarial e, também, tornando-se cenário preferido das crises de imagem das empresas.

Já diria Luciane Lucas (2004) o melhor termômetro para mensurar uma crise é a credibilidade da empresa no mercado. A credibilidade da empresa que as administra pode funcionar como alavanca dos negócios ou como calcanhar de Aquiles (LUCAS, 2004, p. 24). Sendo assim, tornou-se indispensável gelar por ela e traçar planos de comunicação de crise com o cuidado de observar o quanto cada episódio pode vir a afetar o contexto geral da organização. Isso porque já se observa, ao longo da história, que investir em relacionamento e credibilidade pode ‘salvar’ uma empresa como, por exemplo, no caso da empresa TAM, que mesmo enfrentando uma crise de imagem decorrente de um acidente ocorrido em 1996, foi eleita pela revista Exame a empresa do ano em 1997. Lucas (2004) conclui que essa virada da empresa se deu ao bom posicionamento perante a mídia e aos envolvidos no evento.

A reputação empresarial – ao enfrentar – uma crise irá sofrer arranhões, contudo será o posicionamento da empresa e de seus executivos que ditará o quanto a mesma será exposta. Quando grandes acidentes acontecem, aquilo a que o olhar público tem acesso é apenas a comprovação de uma crônica inconsciente na base dos relacionamentos. Neste contexto, algumas empresas parecem enfrentar crises de imagem em escalas menores ou repercussões menos dolorosas, como por exemplo, a crise enfrentada pela marca Corona no início da pandemia do Coronavírus.

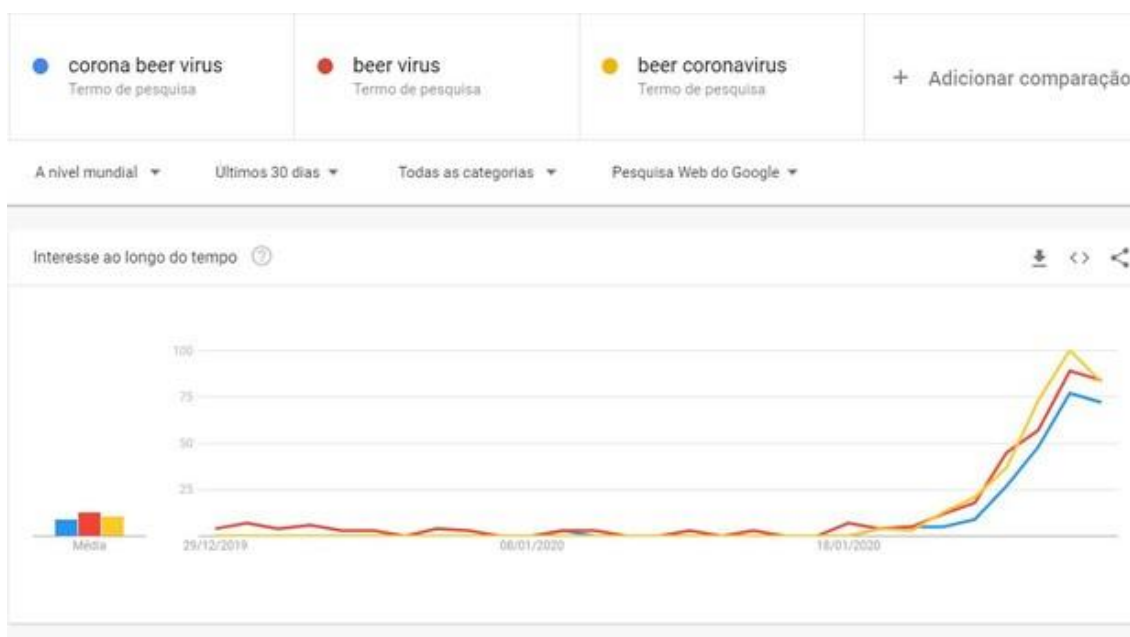
5.1 CORONA: cerveja ou vírus?

A marca Corona, fundada em 1925, é a cerveja mais popular do México, mundialmente conhecida por sua garrafa transparente e o uso de um pedaço de limão dentro e está entre as cinco cervejas mais consumidas do mundo,

segundo afirma o Blog Clube do Malte⁴. A empresa se deparou a uma peculiar crise de reputação, ao ter sua marca e produto associados ao nome do vírus responsável pela pandemia mundial da Covid-19. Para compreender melhor as origens de nome e símbolo da marca, encontram-se duas versões referentes a isso. Na primeira, o nome da marca faz referência a uma tradução da palavra coroa, do latim. Enquanto isso, a segunda suposição faz referência à coroa solar, elemento que se mantém presente em toda a comunicação da empresa que busca associar seu produto ao verão e as atividades feitas ao ar livre.

A ‘infeliz’ coincidência semântica entre o nome da marca e do vírus rendeu conversa na mídia mundial. Desde o início de janeiro, as buscas por ‘corona cerveja vírus’ e ‘cerveja coronavírus’ apresentaram um grande aumento segundo pode-se ver na ferramenta do *Google Trends*, conforme podemos observar na imagem 1 abaixo:

Imagem 1: *Google Trends* – Pesquisa de termos



Fonte: Site Google Trends, disponível em: <https://trends.google.com/>

A mídia e a internet foram grandes responsáveis pela disseminação da ‘confusão’, já que aparentemente a mídia deu mais atenção aos acontecimentos de associação do que a própria marca, considerando que a

⁴ Clube do Mate: disponível em: <https://www.clubedomalte.com.br/fabricante/corona>

marca Corona não fez comunicado ou atuação em suas plataformas *online* a fim de esclarecer qualquer comparativo. Essa repercussão pode ser explicada pela fala de Forni (2015)

hoje, a atmosfera instância da mídia leva a julgamentos pelo público. Nós perdemos o sentido inocente e gentil da opinião pública. E isso fez as pessoas, que antes reverenciavam os negócios e governos, agora os verem com desconfiança. (FORNI, 2015, p.179).

Se analisarmos de um ponto de vista teórico como os aqui já apresentados, sequer a marca chegou e enfrentar uma crise, isso se levarmos em conta os conceitos de Forni (2015) ou Argenti (2006) que falam que as crises são situações atípicas, mas que geram algum malefício a empresa. Contudo, a marca Corona não demonstrou se importar muito e pode-se constatar isso a partir do momento em que a marca não se posicionou nas redes sociais oficiais, pois, quando relacionadas ao vírus é possível observar que a marca não interagem com o público, como podemos observar na própria capa da página oficial da empresa no Brasil (anexo D) e na imagem 2, 3 e 4 abaixo:

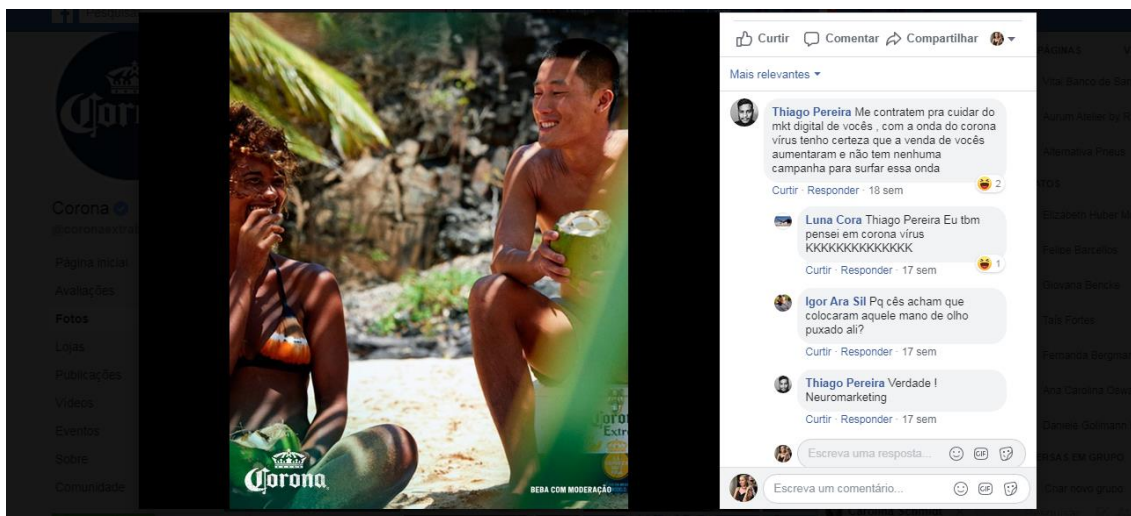
Imagem 2: Comentários – *Fanpage* Corona Brasil oficial

The image shows a screenshot of the Corona Brazil official Facebook page. The page header includes the Corona logo and navigation options: Curtir, Seguir, Compartilhar, and three dots. The main content area displays a list of comments from users, each with a profile picture, name, text, and interaction options (Curtir, Responder) and time (sem). The comments are:

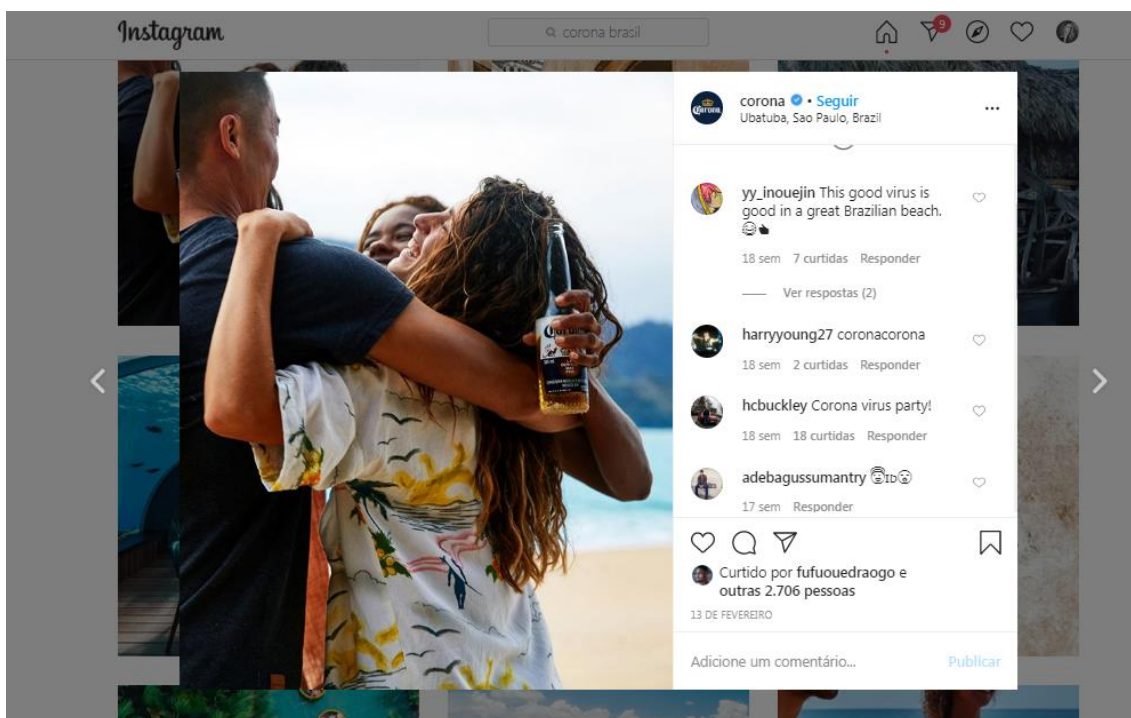
- Marcos Mattos**: Adoro esse vírus engarrafado... (6 likes)
- Álvaro Perazzoli**: Vim ler só os comentários (5 sem)
- Evaelson Sarmento**: Engarrafada direto da Itália! (1 like)
- Leonardo Carvalho**: Corona vírus (7 likes)
- Juan Barreto**: Ai onde eu arranjo uma camiseta da corona ? (11 sem)
- Ronaldo Oliveira**: Bem que vocês podiam criar uma nova CORONA chamada VIRUS, né?! (1 like)
- Alexsander Andrade**: Ora ora então é vocês q tão compartilhando o coronavírus (23 likes)
- Paulo Cruz Cruz**: (1 like)

The right sidebar contains a search bar, language options (Português (Brasil), Português (Portugal), English (US), Español, Français (France)), and links for Privacidade, Termos, Anúncios, Opções de anúncio, Cookies, and Mais. The footer of the sidebar reads: Facebook © 2020.

Fonte: *Fanpage* Corona Brasil, disponível em: <https://www.facebook.com/coronaextrabrazil/>

Imagem 3: Postagem e comentários – *Fanpage* Corona Brasil oficial

Fonte: *Fanpage* Corona Brasil, disponível em: <https://www.facebook.com/coronaextrabrazil/>

Imagem 4: Postagem e comentários – *Fanpage* Corona Brasil oficial

Fonte: *Fanpage* Corona Brasil, disponível em: <https://www.facebook.com/coronaextrabrazil/>

Segundo um levantamento feito pela empresa *Rock Content*⁵ há indícios de que toda essa confusão entre os nomes da marca e do vírus acabou aumentando a venda da marca durante a pandemia. O site destaca que há dois principais motivos, sendo eles o real aumento de consumo de bebidas alcoólicas em casa durante o período de isolamento social e o simples fato de

⁵ Blog Rock Content disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/cerveja-corona/>

que o consumidor não vê problemas em consumir o produto e até gosta, justamente, pela relação de nome. Contudo, não há informações exatas e declarações oficiais que afirmem os possíveis impactos que esse acontecimento interferiu positiva ou negativamente na venda do produto.

A única declaração oficial foi concedida pela *Costellation Brans* – empresa que detém a fabricação da cerveja, que observou a necessidade de se posicionar em relação a infeliz semelhança. Maggie Bownan, diretora Sênior de Comunicação da empresa declarou que: "Acreditamos, em geral, que os consumidores entendem que não há ligação entre o vírus e nossos negócios. É nossa convicção que, em geral, os consumidores sabem a diferença entre o vírus e a cerveja".

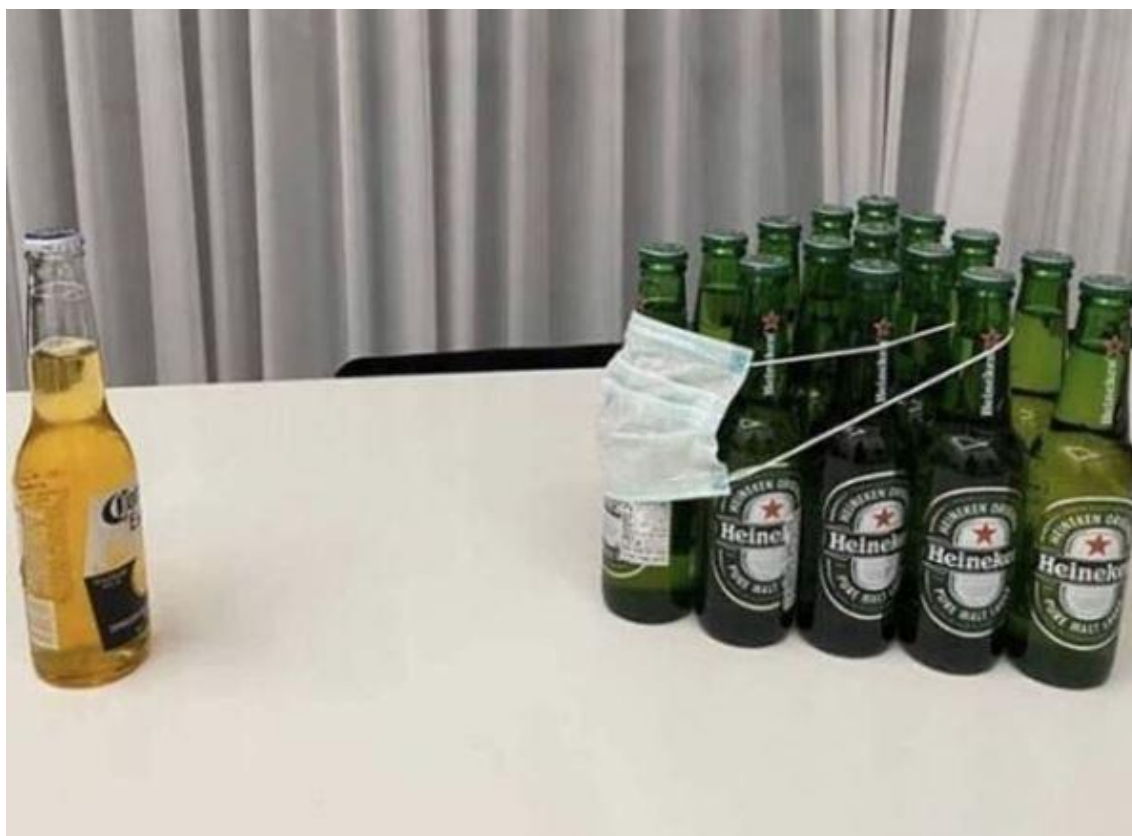
Apesar da marca parecer não encarar esse momento como uma grande crise, os consumidores geraram conteúdo e auxiliaram na disseminação da informação ao fazer memes que viralizaram na internet e tornaram o caso mais 'famoso' e buscado. Conforme podemos ver nas imagens 5 abaixo:

Imagem 5: Meme – Cerveja Corona



Fonte: Kuringa Comunicação, disponível em: <https://kuringacomunicacao.com.br>

Imagem 6 : Meme – Cerveja Corona 2



Fonte: Época Negócios, disponível em:
<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/01/pessoas-estao-confundindo-cerveja-corona-com-o-coronavirus.html>

Após observar o acontecimento como um todo, podemos perceber que quem deu valor e dimensões a essa ‘suposta’ crise de imagem foi a mídia, via *Internet*, e seus usuários/consumidores. Argenti (2006) defende que as empresas hoje estão sob o olhar de todos, principalmente de seus consumidores, ainda mais com a grande demanda de informações, contudo não devem deixar que o ‘poder’ da *Internet* seja o principal e maior formador de opinião perante a sua marca.

Considerando isso, podemos observar que a marca Corona usou de sua propriedade em relação ao seu nicho e, ao identificar um foco de conflito – que se descontrolado poderia tornar-se uma crise de imagem e reputação – procurou ser transparente e posicionar-se em relação a qualquer tipo de relação entre a marca e o vírus. E essa ação, mesmo que em um primeiro momento pareça simples e sem grande objetivo, mostra que a empresa toma cuidado com sua reputação, isso porque conforme fala Carvalho (2012) um

aspecto fundamental quando tratamos de reputação, que se vincula à demanda por transparência das empresas na sua postura e ações, refere-se à maior facilidade e agilidade na disseminação das informações. (CARVALHO, 2012, p.26). Mesmo que em uma fala de tom sério e direto, a marca buscou esclarecer qualquer dúvida referente a seu produto, evitando assim qualquer arranhão em sua reputação.

Saber o momento adequado de falar e como se posicionar referente a assuntos que competem à organização em questão é sim necessário para que se possa passar a mensagem adequada ao consumidor, a mídia e aos demais públicos envolvidos. Diferente do posicionamento da marca Corona, outras empresas não se posicionaram de forma agradável diante de seus consumidores, gerando assim problemas de imagem e focos de crise que irão marcar sua reputação. Exemplo disso, é a marca de restaurante brasileiro Madeiro.

5.2 Madeiro: o custo de uma fala não pensada

Atualmente é possível perceber que a responsabilidade social por parte da empresa pode gerar resultados positivos ou negativos em relação a real conexão entre seus *stakeholders*, sua imagem e o seu desempenho econômico e financeiro, conforme cita Machado Filho (2006) ao falar que

a reputação das empresas para o comportamento ético incluindo sua integridade percebida em lidar com clientes, fornecedores e outras partes, é parte do valor de sua marca ou nome. Isso é refletido em sua avaliação, assim como o capital humano individual é baseado, em parte, em sua reputação para o comportamento ético (MACHADO FILHO, 2006, p.15).

Logo é possível perceber que a falta dessa responsabilidade social citada por Machado Filho, pode gerar a uma organização problemas de confronto de opiniões entre os reais valores de uma marca consumida. E é essa ligação que podemos fazer ao citar a crise de imagem enfrentada pelo empresário Junior Durski, proprietário da empresa Madeiro. Inicialmente gerada pelo posicionamento incisivo do empresário perante as medidas de isolamento e distanciamento social provocado pela pandemia do Coronavírus no primeiro semestre de 2020, a crise de imagem afetou diretamente a credibilidade da marca Madeiro, levando seus consumidores a questionarem as estratégias da empresa.

Segundo matéria divulgada pelo Jornal Estado de Minas Nacional⁶, atualmente, a marca atua com mais de 148 casas espalhadas pelo Brasil e conta com uma unidade também em Miami, nos Estados Unidos. Criada em 2005, a marca Madeiro iniciou suas atividades, mas foi somente em 2010, que a empresa começou a decolar, após inaugurar uma unidade do seu restaurante em Balneário Comburui, em Santa Catarina. Durante a sua trajetória não teve grandes envolvimento em relação a conflitos ou pequenas crises de imagem e reputação. Contudo, esse fato mudou no dia 23 de março de 2020, quando seu dono - Durski, se posicionou contrário ao regime de confinamento proposto à população brasileira por causa da pandemia do Coronavírus. E, esse episódio, sem dúvidas, provocou arranhões na Reputação da empresa que dificilmente serão removidos.

Para contextualizar o episódio é preciso observar que em um vídeo postado em sua rede social pessoal – *Instagram* – Durski relata ser totalmente contrário ao *lockdown* do país, contudo não foi a opinião contrária a medida que problematizou e deu início a crise de imagem relacionada ao Madeiro, mas sim, as palavra não comedidas do empresário. Junior fala no vídeo que

as consequências econômicas que teremos no futuro serão muito maiores do que as pessoas que vão morrer agora com o coronavírus. Sei que temos de chorar e vamos chorar por cada uma das pessoas que vão morrer com o coronavírus. Vamos cuidar, vamos isolar os idosos, as pessoas que tenham algum problema de saúde, como diabetes vão! É nossa obrigação fazer isso. Mas não podemos, por conta de cinco ou sete mil pessoas que vão morrer. (DURSKI, 2020, *online*:https://www.instagram.com/juniordurski/?utm_source=ig_embed)

Ainda neste vídeo, o empresário se manifesta afirmando que sua empresa teria condições e recursos econômicos para passar por até seis meses parados e que sua preocupação era com o Brasil e com o pequeno empresário. Além disso, afirmou que não demitiria nenhum de seus empregados. O vídeo ganhou repercussão e, em pouco tempo, atingiu números enormes de visualizações e comentários, divididos em apoiadores ou não da opinião. O número pode-se observar na imagem 7 abaixo:

⁶ Matéria sobre Madeiro publicada no Jornal Estado de Minas Nacional, disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2020/03/23/interna_nacional,1131797/dono-do-madero-diz-que-consequencias-economicas-serao-maiores.shtml

Imagem 7: Posta em do Vídeo de Posicionamento e seus números



Fonte: Instagram Junior, 2020, *online*
https://www.instagram.com/juniordurski/?utm_source=ig_embed

A publicação feita pelo empresário gerou inúmeros comentários negativos e pedidos de explicação sobre as falas do proprietário. É possível observar, a partir dos comentários das publicações, que os consumidores fazem ligação entre a posição do empresário a importância que o mesmo dá aos clientes de sua empresa, conforme vemos nas imagens 8, 9 e 10 abaixo:

Imagem 8: Comentários Negativos 1 – Postagem



Fonte: Instagram Junior, 2020, online
https://www.instagram.com/juniordurski/?utm_source=ig_embed

Imagem 9: Comentários Negativos 2 – Postagem



Fonte: Instagram Junior, 2020, online
https://www.instagram.com/juniordurski/?utm_source=ig_embed

Imagem 10: Comentários Negativos 3 – Postagem



Fonte: Instagram Junior, 2020, online
https://www.instagram.com/juniordurski/?utm_source=ig_embed

É possível ver que os questionamentos não são respondidos pelo empresário que age como se a manifestação da opinião pública não importasse dentro do contexto atual. Essa polêmica envolvendo um executivo de alto nível hierárquico da empresa Madeiro (no caso o dono) traz a tona dois pontos-chaves no trabalho de comunicação preventiva e de construção e manutenção de uma reputação organizacional: a real conduta social da empresa e a falta de preparo de porta-vozes para situações de debate público.

Mesmo que em uma falta de preocupação com o outro – em relação a pequenos empresários, Durski deixa evidente que a preocupação da empresa a qual representa está mais preocupada com as questões econômicas do que com o bem-estar do próprio consumidor. Além disso, observado uma fala sem estruturação e empática do empresário e isso é totalmente imaturo de uma

visão comunicacional. Isso porque podemos considerar que as percepções externas são capazes de destruir reputações, conforme fala Forni (2015) quando diz que as pessoas mesmo sem conhecer o mercado, são capazes de fazer julgamentos com base em questões, ações e posicionamentos corporativos. Além disso, Forni afirma que é importante saber que nas crises, na maioria das vezes, as percepções são mais importantes do que os fatos. Além disso, a percepção pública é formada pela emoção, não pela razão (FORNI, 2015, p.45).

Considerando isso, torna-se indispensável treinar seus membros de diretoria e executivos para que saibam falar de forma que suas opiniões pessoais não interfiram na reputação da organização onde atuam ou possuem relação. Não saber se comunicar agrava o efeito negativo das crises (FORNI, 2015, p.183) e, por isso, os treinamentos de *Media Training* podem ser uma prática aliada no momento de se posicionar, noticiar e conversar com seus públicos sem que as falas sejam equivocadas ou manche de alguma forma a reputação da empresa.

Após a polêmica envolvendo o empresário Durski, sua empresa – a marca Madeiro e seus negócios afins – sofrem consequências como a diminuição de seu faturamento, aumento de menções negativas e baixas na circulação de clientes em seus restaurantes. Logo após o episódio, a Agência de Bolso publicou em suas redes uma análise-se onde diz que o número de menções da marca disparou consideravelmente, conforme podemos ver na imagem 11 abaixo:

Imagem 11: Menções referentes à marca



Fonte: Conteúdo do Instagram da Agência de Bolso, disponível em: <https://www.instagram.com/p/B-hA4Njlau4/>

Outra questão ainda envolvendo o primeiro posicionamento do empresário está relacionada a demissão de 600 funcionários no dia 1º de abril, contradizendo a fala de Durski, colocando em dúvida a veracidade e o comprometimento da empresa. Podemos ver que essa ação rendeu um aumento maior nas menções negativas da Marca, conforme mostra a imagem 12:

Imagem 12: Menções referentes à marca após demissão de funcionários



Fonte: Conteúdo do Instagram da Agência de Bolso, disponível em: <https://www.instagram.com/p/B-hA4Njlau4/>

Em maio, Durski declarou que houve uma queda no faturamento do Madeiro, mas que isso era devido as restrições e medidas de isolamento e não a qualquer posicionamento que ele tenha tomado. Na entrevista concedida à rádio BandNews⁷, no sábado dia 16 de março, o empresário comentou que antes da pandemia o restaurante de Curitiba costumava receber cerca de 400 pessoas por dia, e hoje, recebe 30 apenas. Mesmo com a negação de Durski, é possível observar que a crise de imagem vivenciada pelo Madeiro se agravou

⁷ Dados sobre entrevista de Júnior Durski, disponível em: https://www.bemparana.com.br/noticia/apos-minimizar-mortes-por-covid-19-dono-do-madero-diz-que-esta-surpreso-com-sumico-de-clientes#.Xu_wbppKjIU

devido à falta de preparo do empresário que não mediu as palavras e esqueceu que uma marca também exerce uma função social e que os impactos negativos perante a essa área convertem em percepções negativas sobre o negócio, colocando em dúvida a credibilidade e os princípios do negócio.

É a partir da análise desse caso que conseguimos ver, na prática, a falta de despreparo e a incoerência que algumas empresas passam ao não se preocuparem com os processos de comunicação externa, colocando a sua imagem e reputação em jogo ao se colocarem em situações de risco comunicacional. E esse ‘erro’ na comunicação e falta de empática não foi caso isolado do empresário Durski e da marca Madeiro.

5.3 Havan e sua reputação ‘calejada’

Quem também cometeu erros – do ponto de vista de muitos brasileiros – ao estruturar ‘estratégias’ com a chegada da pandemia ao Brasil foi a empresa Havan, do grupo Havan. Contudo, a marca difere-se do caso apresentado anteriormente não apenas na questão de segmentação de mercado, mas também no número de episódios relacionados de forma negativa ou duvidosa a empresa. Como elenca o jornalista Renato Pezzotti, do *site* UOL⁸, o nome da marca está relacionado a acontecimento ou assuntos como, por exemplo, Boicote à Globo, ligação direta ao atual Presidente do Brasil – Jair Bolsonaro e a forte opinião política em relação à expressão: a favor do Brasil, o que – consciente ou inconscientemente liga a marca a ideias políticos e ideológicos.

Segundo dados encontrados no site da empresa Havan, a empresa iniciou suas atividades ainda em 1986 e, hoje, já atua com 146 maga lojas físicas em 17 estados brasileiros, realizada cerca de 10 mil contratações por ano em todas as redes. Esses números mostram o tamanho da empresa e o poder econômico que a mesma pode vir a ter dentro das realidades onde atua. Logo, compreende-se que uma organização desse porte precisa de uma comunicação integrada, alinhada e eficaz para que haja integração e coerência em relação às ações e medidas adotadas pela empresa. Ao pesquisar na

⁸ Conteúdo sobre redes sociais e posicionamentos da marca Havan, disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/12/25/as-razoes-da-maturidade-digital-da-havan-que-trabalha-a-favor-do-brasil.htm>

Internet, em *blogs* de notícia e avaliar suas redes sociais digitais é possível ver que há uma coerência na comunicação apresentada pela empresa. Apostando no conceito de comunicação externa feita por um departamento interno, a Havan atua como "*in-house*" ou "*house agency*" e tem cerca de 60 profissionais envolvidos em sua produção de conteúdo, atendimento ao cliente através do SAC 2.0 e demandas vindas das redes sociais e *site*.

Com a chegada da pandemia no Brasil, ainda no início de 2020, o empresário Luciano Hang não demorou a se posicionar em relação às medidas de isolamento e distanciamento social, medidas as quais interfeririam nas atividades de sua empresa, assim como em tantas do país. Em entrevista ao *site* UOL, o empresário afirma que os danos causados na economia seriam muito maiores aos danos à vida causados pela pandemia. Assim como o dono do Madeiro, Hang colocou os interesses econômicos acima da vida e do bem-estar humano, contudo a empresa do catarinense já apresenta uma linha de posicionamento menos empática quando relacionamos as responsabilidades de conduta social de uma empresa.

Com as ações de fechamento do comércio, a grande rede de lojas se viu obrigada a fechar e foi nesse momento onde o empresário Hang e a marca Havan tornou-se notícia nacional quando colocou em seu portfólio itens de cesta básica como: arroz, feijão, macarrão e óleo de soja, portfólio esse que, até então, era composto por itens como café e chocolate, como vemos no anexo E. Por meio de nota oficial, a empresa se posicionou falando:

estamos nos reinventando, assim como todo o comércio. A Havan tem no seu Cadastro Nacional de Atividade Econômica (Cnae) a categoria hipermercado, que lhe permite vender qualquer tipo de gênero alimentício. Há muitos anos, a empresa já vendia produtos importados e é uma das maiores vendedoras de chocolates no período da Páscoa (HAVAN, 2020, online: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/05/20/para-abrir-na-quarentena-havan-passa-a-vender-alimentos-da-cesta-basica.htm>).

Após ser proibido por medidas judiciais de abrir, pois não é empresa considerada prestadora de serviços ou produtos essenciais, o empresário suspendeu o contrato de 11 mil colaboradores, conforme aponta jornalista Ana Mendonça do *site* OUL. Sendo esse número o equivalente a metade de seu quadro de colaboradores da empresa. Esse acontecimento vai de encontro com o que ocorreu no caso analisado anteriormente – marca Madeiro – onde

houve uma apresentação de empatia ‘falta’ por parte da empresa e um posicionamento que não foi cumprido ao longo da pandemia. Dessa forma, a empresa sofre – mesmo que pequenas – rupturas em sua reputação. Em ambas os casos, os empresários, bem como as empresas não ponderaram as falas e acabaram pode desenvolver crises de imagem e arranhões de grande proporção em suas reputações organizacionais. Contudo, no caso da Havan, as menções negativas ou atenção da mídia pode ter sido menor, pela já conhecida imagem de empresa que se envolve em assuntos polêmicos, bem como assume posições políticas e partidárias.

Contudo, nem todas as empresas que enfrentaram o pandemia do Coronavírus tiveram sua reputação ou imagem abaladas, bem pelo contrário, investiram nos conceitos de Reputação e gerenciaram as crises da forma mais humana e adequada possível – dentro de sua realidade, sendo assim lembrada pelos brasileiros.

5.4 Magazine Luiza é case de sucesso

Como já vimos nos demais casos apresentados aqui, algumas organizações enfrentaram crises de imagem por consequência de atitudes tomadas ou falas inadequadas de sua direção, bem como questões relacionadas a não priorização da vida e o bem-estar humano, afinal em qualquer tipo de crise, as pessoas vêm em primeiro lugar (FORNI, 2015, p.191). Para Jonathan Boddy (*Apud* FORNI, 2015, 192), a qualidade-chave que faz com que um incidente se transforme numa crise é o impacto desse acontecimento sobre as pessoas.

Ao considerar que, segundo Forni, a reputação corporativa está diretamente relacionada naquilo que os públicos acreditam dela. Ao privilegiar as necessidades das pessoas atingidas por uma crise, uma organização tem uma boa chance de manter sua reputação (FORNI, 2015, p.192). Em complemento a isso, Argenti (2006) fala que organizações que conseguem alinhar sua imagem e reputação de forma positiva, são lembradas em pesquisas, ranking e,consequentemente, fortalecem sua reputação empresarial.

Dessa forma, atuar com uma comunicação assertiva e empática pode dar a empresa a possibilidade de fortalecer sua imagem e reputação, evitando dessa forma que erros cometidos ou possíveis conflitos não se tornem em grandes crises de reputação. Durante a pandemia do Coronavírus, muitas empresas

pagaram um determinado preço por suas ações não pensadas, enquanto outras não só se popularizaram como aumentaram suas vendas.

Exemplo disso é a empresa Magazine Luiza que além de melhorar sua imagem perante aos seus stakeholders, aumentou suas vendas e está entre diversos levantamentos e pesquisas realizadas durante o primeiro semestre da pandemia no Brasil. E foi essa lembrança positiva da empresa que auxiliou a mesma a minimizar um pequeno foco de crise de imagem gerada por o posicionamento de um grupo militante feminista, conforme será possível ver a seguir na apresentação do case.

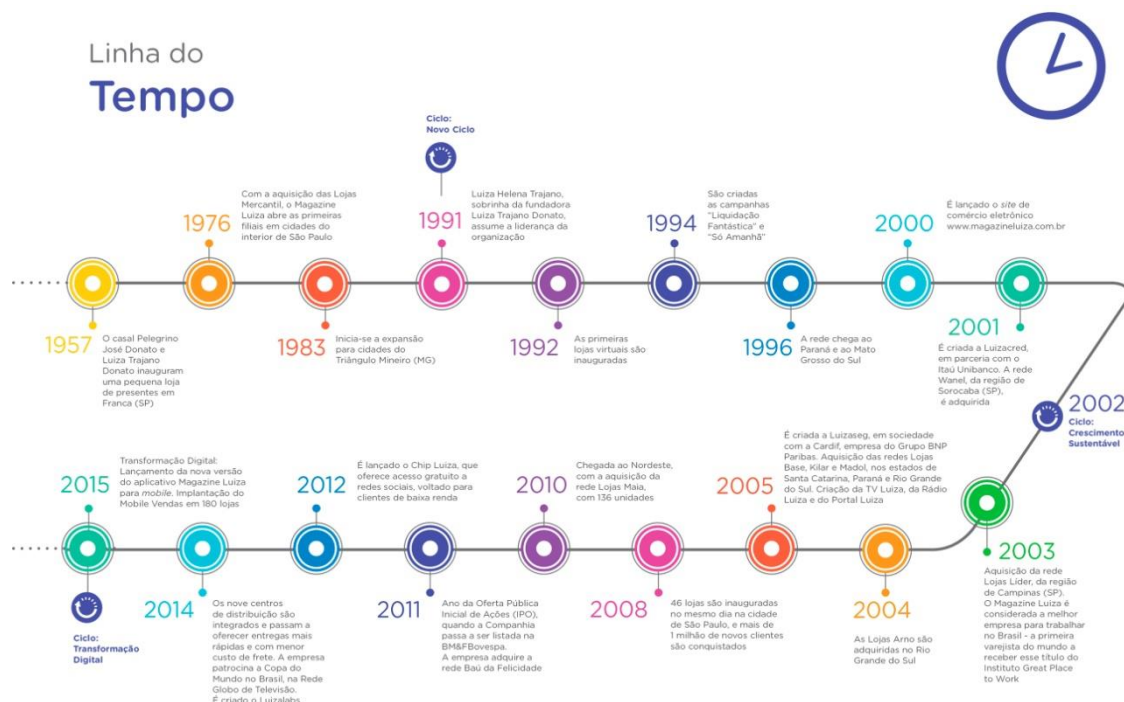
Silva Neto (2010) aborda que a teoria da credibilidade é ponto-chave para que haja a aceitação pública em relação a uma empresa e elenca fatores como confiança, comunicação não verbal positiva e endosso de terceiros de reconhecimento da credibilidade pública como questões necessárias em uma comunicação embasada na teoria da credibilidade. Fator esse que, em longo prazo, contribui para a consolidação da reputação empresarial.

Conforme o apresentado na parte institucional do site da empresa Magazine Luiza, resume-se assim o início da empresa:

O sonho do casal de vendedores Luiza e Pelegrino Donato, de constituir um comércio que gerasse emprego para toda a família em Franca, interior de São Paulo, fez nascer a rede de varejo Magazine Luiza S.A. Para escolher um novo nome para a loja de presentes adquirida por eles em 16 de novembro de 1957, os fundadores criaram um concurso cultural numa rádio local, convidando os clientes a participar com sugestões. E, como Luiza era uma vendedora muito popular na cidade, os ouvintes escolheram o seu nome. Assim surgia o Magazine Luiza. Inovação e comunicação transparente sempre nortearam os princípios da Companhia. (MAGAZINE, 2020, *online*: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Historia?=maMhsoEQNCO/Wxrb98OXA==>).

Ao pesquisar na Internet sobre a empresa, encontram-se diversas opções de conteúdo e isso se podem atribuir à forma inovadora que a empresa de varejo decidiu atuar no mercado brasileiro. O crescimento e popularização da empresa podem ser vista na imagem 13 abaixo:

Imagem 13: Evolução da empresa Magazine Luiza



Fonte: Site Magazine Luiza, 2020, disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Historia?maMhsoEQNCO/Wxrb98OXA==>

Ao longo dos anos a empresa se tornou grande e com isso, também, investiu em comunicação, apresentando ao mercado novas estratégias e revolucionando a comunicação digital.

Conforme cita conteúdo do Blog JN2, da *Internet*, de agosto de 2019 foi essa nova visão perante o mercado que permitiu que a empresa Magazine Luiza obtivesse um crescimento de 600%, isso quanto à estratégia digital alcançou e foi abraçada por todos os colaboradores da empresa. É notável que a empresa possua um engajamento interno muito elevado, sendo suas estratégias sendo abraçadas desde os entregados a vendedores, atendentes *online* à diretoria, considerando que todos passaram a utilizar aplicativos online para reportar seus atendimento e obter *feedback* de clientes.

Atualmente a Magazine Luiza é a maior *Brandchannel* do Mundo e referência no varejo. Segundo o gerente de marketing de e-commerce da marca, Rafael Montalvão, hoje a empresa está presente em mais de 50 mercados e oferece uma gama de mais de 100 mil outras marcas através do seu *Marketplace* Magalu. Conforme explica Moltavão (2020) a empresa apostou forte em sua comunicação, inovação e tecnologia e foi a partir disso

que conseguiu atingir patamares maiores de sucesso em ações de Buzz Digital, Marketing de Experiência e alto padrão de satisfação do cliente. O conceito da comunicação realizada pela empresa destaca que conhece sua persona e todos os seus públicos, atuando com forte expressão certa em ações que cativam o cliente e através dos conceitos de *Brand Persona* desenvolveram a Lu, uma vendedora e *Influencer Digital* que coloca a humanização da marca em um alto padrão.

Vieira (2016) fala que:

Marcas estão se apegando aos influenciadores por diversas razões. Uma delas é que muitas pessoas, sobretudo os mais jovens se inspiram em suas personalidades digitais favoritas (que reúnem milhões de seguidores em plataformas como *Youtube, Instagram e Snapchat*) como referencia para tudo. As marcas procuram então se conectar com esse público usando, como intermediária, a confiança que ele deposita nessas personalidades. Outra razão para as empresas usarem celebridades digitais é tentar combater o bloqueio – seja tecnológico, psicológico ou moral – às peças publicitárias, cada vez mais rejeitas pelo público (VIEIRA, 2016, *apud* SCHEINEIR, 2019, p.154).

Fatores como o citado por Vieira podem explicar o posicionamento da marca em relação ao uso de uma persona digital com apresentação em diversos canais, tornando a comunicação da empresa coerente e com narrativa transmidiática em seus canais de comunicação *Facebook* (anexo F), *Instagram* (anexo G) e *YouTube* (anexo H). Além disso, a marca Magazine Luiza utiliza de propagandas, em diversos canais, para reforçar sua identidade e melhorar sua reputação. Silva Neto (2010) explica que reputação é uma somatória de várias experiências dos públicos envolvidos e que, em longo prazo, impacta financeiramente na empresa, teoria que na prática pode ser ilustrada pela empresa aqui estuda. E é a partida da narrativa presente em todos os seus canais de comunicação oficiais que a empresa desenvolve, de forma harmônica, seu posicionamento. Com a chegada da pandemia do Coronavírus ao Brasil, a empresa não demorou a usar das redes para se pronunciar.

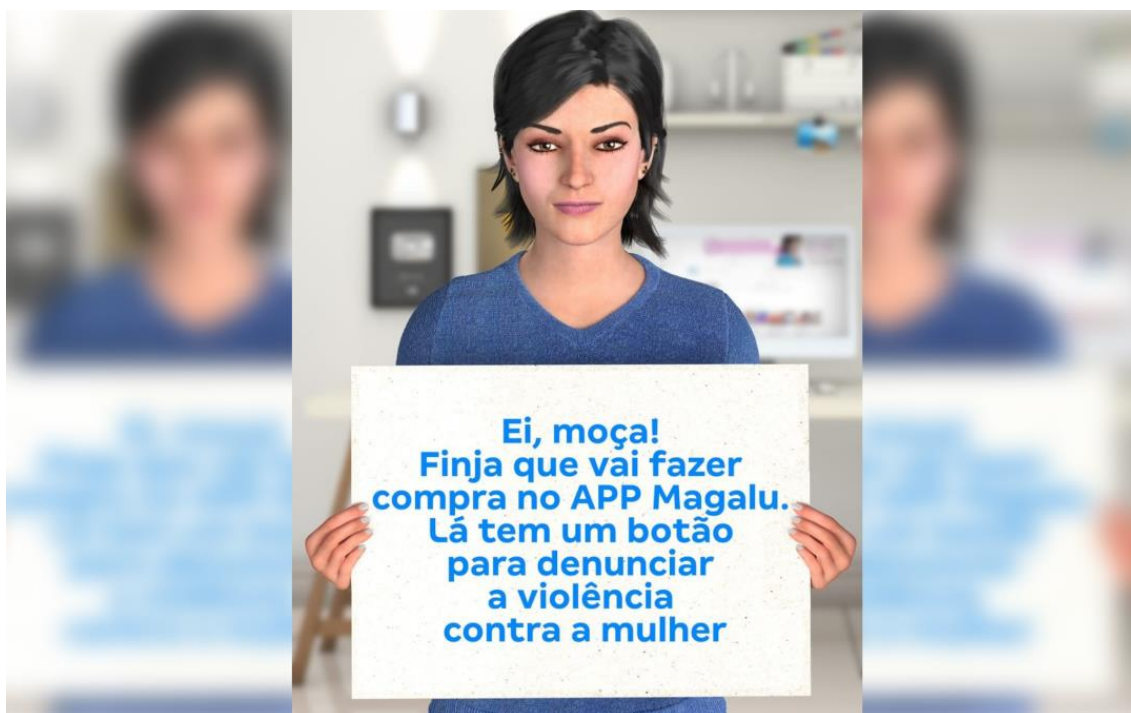
5.4.1 Posicionamento durante a pandemia

Aos primeiros sinais de uma crise de saúde pública, a empresa conhecida por levantar a preocupação com o bom atendimento e experiência do consumidor, se posicionou sobre as ações e formas de atuação da empresa dentro do cenário apresentado pela pandemia do Coronavírus. Em um

comunicado oficial, a empresa firmou através da fala de seu presidente, Frederico Trajano, que foram um dos primeiros a fechar as lojas físicas e não seriam os primeiros a reabrir. “Nossa posição hoje é aguardar até garantir que protocolos de segurança e saúde de trabalhadores e cliente estejam aderentes e estejamos confortáveis com eles”, afirmou o CEO da empresa em um dos primeiros posicionamentos da marca. Medidas adotadas já nesse primeiro posicionamento da marca foram:

- Foram fechadas 1.100 lojas físicas e foram dadas férias a 20 mil pessoas;
- Foram adaptadas para o digital as algumas atividades corporativas
- Foi feita uma série de concessão a funcionários;
- Foram antecipados tíquetes, dobrado o cheque para mães e anteciparam férias;
- Redução de salário entre a presidência e diretores-executivos;
- Renegociação de contrato com fornecedores diretos e indiretos;
- Doação de R\$ 10 milhões (produtos e valores para instituições)
- Desenvolveu avisos e publicações sobre a doença no seu espaço: ‘Lu Explica’.
- Facilidades para *Home Office*;
- Campanha contra Violência Domestica (imagem14)

Imagem 14: Campanha contra violência Domestica



Fonte: Instagram/magazineluiza

Além dessas, a empresa que tem grande expressão digital quando o assunto é sua funcionalidade de atendimento, a Magazine Luiza lançou no dia 31 de março, a plataforma Parceiro Magalu – plataforma digital de vendas para auxiliar micro e pequenos varejistas e profissionais autônomos a manter seus negócios durante a pandemia da Covid-19. Trajano afirmou que a

plataforma permitirá que esses milhões de brasileiros possam continuar a trabalhar, sem sair de casa e sem correr riscos. Digitalizar o varejo e os brasileiros faz parte da nossa estratégia de negócio e do nosso propósito como empresa — e ele nunca se mostrou tão necessário quanto nesses tempos que estamos vivendo. (TARJANO, 2020, online: <https://www.mercadoeconsumo.com.br/2020/04/01/magalu-lanca-plataforma-digital-para-que-pequenas-empresas-e-autonomos/>)

O Parceiro Magalu possui duas plataformas digitais, conforme se vê na imagem 15, apresentando opções para pessoas físicas e jurídicas.

Imagem 15: Plataforma Parceiro Magalu 2020



Fonte: Site Parceiro Magalu, disponível em: <https://www.magazinevoce.com.br/como-funciona>

Ações como essas aplicadas pela marca condizem com os valores e objetivos da mesma. Carvalho afirma que organizações guiadas por valores, as pessoas fazem uso ativo e tomam decisões baseadas em seus valores

compartilhados. O resultado cria uma solidez que, por sua vez, enriquece a reputação, a marca e a imagem (CARVALHO, 2012, p.16).

Mas, o que essas medidas todas significaram para a Imagem e Reputação do Magazine Luiza? Significa a consolidação da marca e que mesmo com os focos de problemas gerados dentro dos conteúdos organizacionais ou operacionais da empresa, a marca pode ser considerada case de sucesso quando ao assunto é administrar bem seu posicionamento perante a situação de crise ou assuntos delicados. O resultado do trabalho empático da marca aparece não só nos números financeiros da empresa, mas na repercussão da mesma perante aos diversos públicos e o indicadores de sucesso aparecem quando a marca é lembrada e citada em estudos e pesquisas sobre lembrança de consumidores.

No levantamento nacional realizado pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM Rio com 300 entrevistados entre 28 de abril e 1º de maio evidenciou as cinco marcas mais lembradas de forma positiva por seus valores sociais durante a pandemia. O Magazine Luiza foi apostado como a primeira empresa lembrada e, como afirma Karine Karam – pesquisadora *think thank* da ESPM Rio, essa lembrança vem do posicionamento firme e ativo da empresa desde o início da pandemia. Para ela, o posicionamento claro e as ações condizentes com os valores da marca, sua visão, propósito e valores:

Visão: ser o grupo mais inovador do varejo nacional, oferecendo diversas linhas de produtos e serviços para a família brasileira. Estar presente onde, quando e como o cliente desejar, seja em lojas físicas, virtuais ou online. Encantar sempre o cliente com o melhor time do varejo, um atendimento diferenciado e preços competitivos.

Missão: ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada, que visa sempre o bem-estar comum.

Valores: Gente que Gosta de Gente: Trabalhamos de forma colaborativa, com transparência, humildade e respeito. Temos energia positiva e comemoramos resultados; Mão na Massa: Fazemos acontecer e trabalhamos duro, sem medo de errar; Simplicidade e Inovação: Estamos em constante aprendizado, sempre exercendo autonomia com responsabilidade; Cliente em 1º Lugar: Colocamos o cliente no centro das decisões e temos paixão por servir; Atitude de Dono: Fazemos mais com menos e pensamos na empresa como um todo.

Nosso Propósito: Levar ao acesso de muitos, o que é privilégio de poucos.

Este é o propósito definido pela Companhia para o negócio e para a responsabilidade social durante o Ciclo da Transformação Digital, por acreditar que a melhor maneira de a empresa ter impacto social é promover a inclusão digital.

(INSTITUCIONAL MAZAGINE LUIZA, 2020, *online*:
<https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Estrategia?=LZKRKYC4fKjk6oPPJL7+xw==>)

Magazine Luiza parece em outros rankings de levantamentos feitos com o objetivo de ver quais marcas eram lembradas de forma positiva durante o período de pandemia no Brasil. Conforme lista apresentada pela consultoria Croma⁹, que foi construída em cima de 9.080 entrevistas relidas entre fevereiro e abril de 2020, a marca Magazine Luiza ocupa o 3º lugar no ranking (conforme anexo i), isso devido às ações e iniciativas relacionadas à expansão de revendedores e doações para hospitais públicos.

Já na pesquisa feita pelo *HSR Specialist Researchers*, que realizou um total de 5 medições até o presente momento (junho de 2020), classificou a empresa Magazine Luiza como a mais lembrada entre os brasileiros. Para a diretora do HSR, Valeria Rodrigues essa posição alcançada pela marca se deu devida as ações voltadas à sociedade, investindo na segurança de seus funcionários e oferecendo soluções para seus consumidores.

Os cinco primeiro estão diretamente relacionados a este momento de mudança, esse novo olhar das empresas para a sociedade, para os indivíduos. Já o último é considerado básico e imprescindível, sem ele não há como ter os outros cinco. (RODRIGUES, 2020, *online*:
<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/04/28/estudo-da-hsr-lista-20-marcas-mais-transformadoras-na-pandemia.html>)

Dessa forma podemos analisar que o planejamento de estratégias de comunicação que levem em conta a importância da vida humana e do bem-estar dos públicos envolvidos é a melhor forma de passar por uma crise de grandes arranhões em sua reputação. Rosa (2006) elenca os 10 mandamentos da nova reputação, sendo eles:

1. Não desprezará a tecnologia;
2. Romperá com velhos condicionamentos;
3. Viverá sempre em público;
4. Obedecerá a uma nova ética;
5. Não mentará;
6. Será uma marca;
7. Será mais transparente;
8. Não esquecerá o passado;
9. Viverá em duas dimensões;
10. Aprenderá a ver e a se expor. (ROSA, 2006, p.300)

⁹ Lista das 100 marcas mais lembradas pelos brasileiros na pandemia do Covid-19, disponível em: <https://exame.com/marketing/as-100-marcas-mais-lembradas-pelos-brasileiros-na-pandemia-da-covid-19/>

Dessa forma é possível ver que, de certa forma, a marca Magazine Luiza é um case de sucesso, pois atua com verdade para com seus públicos. Quando analisada de forma mais teórica, é possível ver que a marca compreende o conceito de Reputação e Imagem, bem como o *felling* de gestão de crise, mostrando que uma estratégia de comunicação adequada pode ser aliada na construção e manutenção da reputação, bem como consolidá-la a ponto de ser ponto-chave no enfrentamento de crises empresariais e evitando assim grandes crises de imagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao falar sobre reputação estamos falando sobre visões, olhares externos e internos e desenvolvimento de confiança. Seja como pessoa ou como empresa, a reputação não é uma escolha, mas sim uma colocação externa sob aquilo que se é apresentado. Por isso, compreender o tamanho de sua relevância é fundamental para a sobrevivência de qualquer companhia, isso porque, em longo prazo, é esse pilar que sustentará o negócio. Principalmente, dentro da realidade em que vivemos atualmente, onde todas as empresas estão extremamente expostas perante seus *stakeholders*. Juntamente a isso, é indispensável afirmar que todas as empresas, independente do seu porte ou estrutura, estão vulneráveis a críticas e acontecimentos que fogem de seu controle. Sendo assim, minimizar os impactos negativos dessas ‘surpresas’ torna-se indispensável, ainda mais quando falamos em ambientes competitivo ou hostil como os provocados por uma crise empresarial.

Dessa forma, compreender os conceitos, termos e aplicações acerca da reputação e do gerenciamento de crise, tornou-se necessário para que pudesse se alcançar ou não os objetivos da presente monografia. Objetivos esses que cercam a ideia da real valorização da reputação como base para evitar prejuízos causados por crises empresariais, principalmente as crises de imagem, considerando o cenário problemático e os impactos que as organizações privadas brasileiras enfrentaram em meio a pandemia do Coronavírus, no primeiro semestre de 2020.

Para desenvolver uma boa pesquisa requer um bom embasamento teórico por meio de estudos aprofundados sobre o tema escolhido, trazendo contextos atuais bem como apresentar conceitos de referencia dentro dos assuntos. Dessa forma, avaliar de forma mais coerente entre a prática e a teoria as ações tomadas pelas empresas analisadas e de acordo com os conceitos discutidos durante o desenvolvimento deste trabalho, o mesmo teve como base a apropriação de leituras bibliográficas de renomados autores que sustentam a defesa desta pesquisa. Além disso, foram analisados quatro casos específicos que ganharam relevância dentro das mídias sociais devido as suas peculiaridades, podendo dessa forma avaliar o quanto a credibilidade gerada por um relacionamento de comunicação e entrega interferiu para que a

opinião pública tomasse posição em relação aos acontecimentos e ao real envolvimento social e econômico da empresa em meio à pandemia.

É por isso que com base neste estudo, que revisou conceitos teóricos e também refletiu sobre a prática ações de prevenção, foi possível certificar-se de que essa relação entre a reputação consolidada e a diminuição dos impactos negativos enfrentados pela empresa exige conhecimento, interação, agilidade e posicionamento, não permitindo – pela opinião pública – omissão do cumprimento de seus valores, bem como as questões relacionadas às ações que a empresa está disposta a realizar para entregar valor ao mercado e a seus consumidores, bem como demais públicos. Dessa forma, tornou-se possível encontrar uma linha de pesquisa que visou compreender quais foram os impactos das ações de posicionamento, opinião e readequação que as empresas/marcas Corona, Madeiro, Havan e Magazine Luiza sofreram e em quais níveis suas reputações foram afetadas de forma positiva ou negativa.

Os resultados apontam coerência entre o que prega a teoria com o que o mercado quanto público espera de uma organização. Assim como evidenciam que empresas são despreparadas para se posicionarem de forma adequada e compressiva para com os demais, demonstrando que reputações sem grandes arranhões podem, sim, sofrer os impactos de decisões e falas equivocadas. Por outro, lado às análises apresentadas trouxeram um exemplo prático do quanto a integração e o alinhamento entre o que a empresa busca passar e o que ela realmente passa é de extrema significância, tanto quando assumir, cumprir e colaborar para que a sociedade na qual ela está inserida mantenha-se protegida.

A semelhança entre o nome da marca e do vírus colocou a cervejaria Corona em evidencia ainda nos primeiros meses do ano, gerando repercussão sobre possíveis impactos negativos ou positivos que possam ser atrelados a essa crise bem peculiar. Podemos afirmar que de um ponto teórico a marca não enfrentou uma crise, tão menos uma crise de imagem como repercutiu na mídia. Contudo, podemos atribuir isso fatores como: uma imagem relacionada a momentos prazerosos, a uma ação rápida e firme da empresa ao se posicionar afirmando que seus consumidores sabem os reais valores da empresa, bem como possuem clareza entre a diferença do vírus e do produto, e também ao fato da marca não dar a *internet* o poder de palavra final. Após

analisar o caso é possível observar que a ligação entre a marca e o coronavírus tornou-se, por que não, um marketing positivo considerando que a marca tornou-se memes nas redes sociais digitais. Além disso, podemos apontar que neste caso, houve um foco de problema, contudo o mesmo foi solucionado de forma adequada e rápida a ponto de não tornar-se uma crise empresarial. Dentro da análise podemos concluir também que a marca tomou posição de não falar sobre a doença no momento em que não responde comentários relacionados a isso em suas redes.

As redes sociais tornou-se um meio onde as crises ganham um patamar muito maior, podendo ser positivo ou negativo para a organização que está em foco. No caso do empresário e proprietário dos restaurantes Madeiro, a crise de imagem e reputação envolvendo o CEO da empresa e que, em pouco tempo, colocou a marca em patamares de lembrança negativa do público ocorreu devido a seu despreparo ao utilizar suas redes. Essa ação do empresário evidencia o despreparo das organizações em trabalharem de forma sintoniza com seu público interno, trazendo à tona a ideia de que todos somos – inconscientemente – ligados a marcas onde atuamos. Além disso, observou-se que o posicionamento pessoal de Junior causou tamanha revolta, pois não colocou a vida e o bem-estar humano em primeiro lugar, indo contra um dos principais aprendizados das últimas décadas quando falamos em crises empresariais.

Outro ponto negativo observado nesse caso está vinculado às promessas e compromissos assumidos e não cumpridos pela empresa, ao demitir centenas de colaboradores, marcando mais uma vez de forma negativa a reputação da empresa Madeiro que mesmo sem ser mencionada de forma visual, tem sido lembrada com desprezo pelo público durante a pandemia. Conclui-se, dessa forma, que a empresa realmente não compreende que passa por uma crise de imagem ou se compreende não atua para mudar o cenário e se retratar perante o equívoco e, de formas distintas, apresentar empatia ao público. Essa é uma mancha que dificilmente será retirada da história da empresa, tão pouco não refletirá nas relações entre marca e empresa, acarretando em uma perda financeira e moral.

Bem como a marca Madeiro, a empresa Havan enfrentou uma crise de imagem relacionada à sua preocupação em relação a lucratividade, buscando

tornar-se um serviço essencial para permanecer aberta. A atitude da empresa marcou a opinião pública de forma negativa, evidenciando assim ainda mais a imagem ruim da empresa. Diferente do outro caso, a empresa Havan é conhecida por possuir uma reputação de grandiosa, mas sem um viés social abrangente e, em um mundo onde a humanização tem sido grande pauta das discussões comunicacionais, essa falta de empatia pode jogar de forma contrária. Contudo é importante ressaltar que neste caso pode-se observar uma peculiaridade em relação aos impactos da crise de imagem gerados na reputação são menores quando comparados ao de outras empresas e isso se deve a já marcada reputação da empresa. Além disso, a empresa não busca se comunicar de forma empática ao momento vivido no Brasil, aumentando as conclusões negativas a sua passagem pela crise. Isso porque a empresa em momento nenhum leva ou agrega algo na vida de seus consumidores, ação que vai contra todos os apontamentos de mercado, bem como contra teorias de comunicação de risco e construção de imagem empresarial.

Contudo, em meio a um cenário empresarial um tanto quanto caótico, é possível observar o lado positivo de uma reputação bem consolidada e de ações que comprovem o discurso apresentado pela organização. Esse exemplo positivo é visto na empresa de varejo Magazine Luiza que, como apresentado na análise, desenvolveu formas de atuar em meio a pandemia, informou seu público de maneira adequada e educativa, mantendo-se posicionada em favor a vida e o bem-estar de todos, gerando assim empatia por parte dos consumidores. Além disso, é possível observar que a empresa colocou o seu compromisso social em evidencia através de ações e doações para o combate do COVID-19, promovendo de forma espontânea uma lembrança positiva.

Por si só, essas ações já destacariam a empresa de forma positiva. Porém, a Magazine Luiza é uma empresa que trabalha continuamente seus valores, sua missão e seus compromissos com seus públicos, apresentando assim uma imagem positiva e um ar de credibilidade muito forte. É possível comprovar essa avaliação positiva ao ver as posições nos rankings de marcas mais lembradas durante a pandemia, bem como observar que mesmo uma notícia positiva como a postagem de ajuda as mulheres feitas pela empresa gerou problemas e questionamentos sobre a verdadeira intenção da empresa ao

realizar a ação. Contudo, seu posicionamento, sua comunicação e sua forte reputação não sofreram abalos, tão pouco sua credibilidade perante o público. Comprovando assim que a reputação é sim um diferencial no enfrentamento de crises empresariais, principalmente crises de reputação.

Ao compreender que é em meio a crises em que grandes oportunidades surgem, empresas entendem o real objetivo de sua existência e da diferença que faz saber se relacionar, tornam-se diferentes no mercado atual. Isso porque quando se fala em estratégias de comunicação é necessário apresentar formas adequadas para que de minimize qualquer possível crise e possa se enaltecer os aspectos positivos da empresa, enaltecendo uma reputação consolidada de forma adequada. Assumir responsabilidades, agir de forma preventiva e rápida em relação aos acontecimentos, bem como fornecer detalhes e possuir porta-vozes estratégicos não é mais um luxo, mas sim necessário.

Isso tudo porque ao se encarar uma crise é indispensável possuir a consciência – dentro da organização – de que todos estão ameaçados e que aprender com os erros é a principal lição de um evento assim. Após as crises de comunicação, reputação e afins que se deram diante da pandemia do Coronavírus, podemos perceber que é exigência do mercado uma postura social e responsável das empresas, não sendo mais aceitos erros que não são reconhecidos.

Assim, percebemos que ainda há muita empresa grande e conhecida no mercado brasileiro que não atua na prevenção e, ao enfrentar uma crise, sofre impactos incalculáveis a sua reputação, bem como a sua estrutura financeira. Contudo, observamos que organizações que atuam de forma preventiva e coerente fortalecem sua reputação e, diante de situações de crises emergenciais, sabem controlar os fatores de risco e minimizam grandiosamente os aranhões em sua reputação.

REFERENCIAIS

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BUENO, Wilson. **Comunicação e crise: e a lama escorrendo por debaixo do tapete**. Comunicação Empresarial On Line. www.comunicacaoempresarial.com.br, acesso em 25/05/2010.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. Ed. Best Seller, São Paulo: 2003.

FORNI, João José. **Comunicação em tempos de crise**. Entrevista. *Organicom*, São Paulo, ano 4, n. 6, p. 197-211, 2007

FORNI, João. J. **Comunicação em Tempo de Crise**. In: DUARTE, Jorge (ORG.). **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a Mídia**. São Paulo:Atlas, 2010

FORMAN, J.; ARGENTI, P. A. **How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study**. *Corporate Reputation Review*, London, v. 8, n. 3, 2005.

FORNI, João José. **Gestão de Crise e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo, Atlas, 2015. v.2.

GOTSI, M.; WILSON, A. **Corporate Reputation: seeking a definition**. *Corporate Communications*, [S. Corporate Communications I.], v. 6, n.1, p. 24, 2001(a)

Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações: São Paulo, Gestcorp-ECA-USP, 2007.

ROSA, Mário. **A Síndrome de Áquiles**. São Paulo: Editora, 2001.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. 3. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2004.

SILVA NETO, Belmerio Ribeiro. **Comunicação Corporativa e Reputação: construção e defesa da imagem favorável**. SP, Saraiva. 2010

LUCAS, Organizadora Luciane. **Com credibilidade não se brinca!: a identidade corporativa como diferencial nos negócios**. 2. ed. São Paulo: Summer, 2004. p. 1-226.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento: Imagem e Ética na Era Digital**. 12. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2006. p. 1-367.

FILHO, C. P. M. **Responsabilidade social e governança: O Debate e as Implicações**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2006. p. 1-172.

CARVALHO, Fernanda De. **Marca, imagem e reputação: A trajetória de sucesso de pessoas e empresas**. 1. ed. São Paulo: Editora da Boa Prosa, 2012. p. 1-199.

TARSITANO, Paulo Rogério e NAVACINSK, Simone Denise G. **Marca: patrimônio das empresas e diferencial dos produtos. Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo: PósCom-Umesp, n. 41, p. 55-72, 1o. sem. 2004

SCHEINER, Andrei. **Gestão de Marca e de Reputação corporativa**. São Paulo, FGV Editora, 2019.

CLUBE DO MALTE. **CORONA**. Disponível em: <https://www.clubedomalte.com.br/fabricante/corona>. Acesso em: 31 mai. 2020.

CNN BRASIL. **Por COVID-19, dona da cerveja Corona interrompe produção no México**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/04/03/por-covid-19-cerveja-corona-interrompe-producao-no-mexico>. Acesso em: 4 jun. 2020.

ESTADO DE MINAS. **Coronavírus: com crise, Havan suspende contrato de 11 mil funcionários**. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/04/14/internas_economia,1138468/coronavirus-com-crise-havan-suspende-contrato-de-11-mil-funcionarios.shtml. Acesso em: 31 mai. 2020.

FILHO, C. D. B; PERES-NETO, Luiz. **Reputação: um eu fora do alcance**. 1. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2019.

FOLHA DE SAO PAULO. **Sem provas, dono da Havan e Osmar Terra dizem que pico de mortes da pandemia já passou no Brasil**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/06/dono-da-havan-e-osmar-terra-dizem-que-pico-de-mortes-da-pandemia-ja-passou-no-brasil.shtml>. Acesso em: 5 jun. 2020.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Justiça do MT não reconhece que Havan é mercado e limita horário de operação da rede**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/06/justica-de-mt-veta-lojas-havan-de-estender-horario-de-abertura.shtml>. Acesso em: 3 jun. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2008.

GRASSI, R. K. Y. T. D. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, , 2001.

HAVAN. **Nossa história.** Disponível em: <https://cliente.havan.com.br/Portal/Institucional/LinhaDoTempo>. Acesso em: 5 jun. 2020.

ISTO É DINHEIRO. **Havan diz que é supermercado e tenta se colocar como atividade essencial.** Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/havan-diz-que-e-supermercado-e-tenta-se-colocar-como-atividade-essencial/>. Acesso em: 29 mai. 2020.

JORNALGGN. **O desespero do velho da Havan.** Disponível em: <https://jornalgggn.com.br/noticia/o-desespero-do-velho-da-havan/>. Acesso em: 1 jun. 2020.

MACHADO, Jones. **Gestão Estratégica da Comunicação de Crise**. 1. ed. Santa Maria: FACOS - UFSM, 2020.

MEIOEMENSAGEM. **Efeitos do Covid-19 na marca Corona ainda são incertos.** Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/03/04/marca-corona-permanece-imune-ao-covid-19.html>. Acesso em: 31 mai. 2020.
Página 1

OUL ECONOMIA. **Para abrir na quarentena, Havan passa a vender alimentos da cesta básica.** Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/05/20/para-abrir-na-quarentena-havan-passa-a-vender-alimentos-da-cesta-basica.htm>. Acesso em: 6 jun. 2020.

ROCKCONTENT. **A cerveja Corona e o novo coronavírus: crise de marca?.** Disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/cerveja-corona/>. Acesso em: 3 jun. 2020.

UOL. **Madero, Havan, Giraffas: empresários criticam medidas de combate à pandemia.** Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/03/24/empresarios-coronavirus-o-que-dizem-criticas.htm>. Acesso em: 1 jun. 2020.

VVALE. **Coronavírus também 'atinge' cerveja Corona.** Disponível em: <https://www.vvale.com.br/covid19/coronavirus-tambem-atinge-cerveja-corona/>. Acesso em: 4 jun. 2020.

ADMINISTRADORES. **Proposito, imagem corporativa e reputação: qual a relação desses temas com o resultante financeiro?.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/proposito-imagem-corporativa-e-reputacao-qual-a-relacao-desses-temas-com-o-resultado-financeiro>. Acesso em: 2 abr. 2020.

AMA. **O Admirável Mundo Novo para Profissionais de Marketing do Ensino Superior.** Disponível em: <https://www.ama.org/>. Acesso em: 11 abr. 2020.

BEMPARANA. **Após minimizar mortes por Covid-19, dono do Madeiro diz que está surpreso com "sumiço" de cliente**. Disponível em: <https://www.bemparana.com.br/noticia/apos-minimizar-mortes-por-covid-19-dono-do-madero-diz-que-esta-surpreso-com-sumico-de-clientes#.XuAiW9VKjIU>. Acesso em: 16 mai. 2020.

CANALTECH. **Magazine Luiza vai doar R\$ 10 milhões em verbas e produtos o combate à COVID-19**. Disponível em: <https://canaltech.com.br/saude/magazine-luiza-doacao-10-milhoes-combate-covid-19-162625/>. Acesso em: 1 mai. 2020.

CLUBEDOTRADE. **Como a magazine luiza tornou-se o maior brandchannel de varejo**. Disponível em: <https://clubedotrade.com.br/blog/brandchannel/>. Acesso em: 5 mai. 2020.

COMUNICAÇÃOINTEGRADA. **Gestão de crises em redes sociais**. Disponível em: <https://www.comunicacaointegrada.com.br/nossa-loja/vivo-gestao-crises?fbclid=IwAR3sslyAYwT43iOFQqD0A2t3dbnu0BdjAxtEK2aKEXPmR6PAjU7P7kYZZeQ>. Acesso em: 7 abr. 2020.

CRISTINAPANELLA. **O que é reputação, afinal?**. Disponível em: <http://cristinapanella.com.br/o-que-e-reputacao/>. Acesso em: 23 mar. 2020.

ECOMMERCEBRASIL. **Coronavírus: Magazine Luiza corta salários de executivos em até 80%**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/magazine-luiza-corta-salarios-contratos-coronavirus/>. Acesso em: 1 mai. 2020.

ESTADODEMINAISNACIONAL. **Dono do madeiro diz que consequências serão maiores que mortes por coronavírus**. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2020/03/23/interna_nacional,1131797/dono-do-madero-diz-que-consequencias-economicas-serao-maiores.shtml. Acesso em: 15 mai. 2020.

ESTADODEMINASNACIONAL. **Dono do Madero demite 600 funcionários após prometer manter emprego durante crises**. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2020/04/02/interna_nacional,1134851/dono-do-madero-demite-600-funcionarios-apos-prometer-manter-empregos.shtml. Acesso em: 16 mai. 2020.

EXAME. **O que os brasileiros esperam das marcas durante a pandemia de Coronavírus**. Disponível em: <https://exame.com/geral/o-que-os-brasileiros-esperam-das-marcas-durante-a-pandemia-de-coronavirus/>. Acesso em: 28 mai. 2020.

FUNDACOM. **Reputação e imagem, semelhanças e diferenças**. Disponível em: <https://fundacom.lat/pt/conocimiento/reputacion-e-imagen-similitudes-y-diferencias/>. Acesso em: 30 mar. 2020.

G1.GLOBO. **Magazine luiza acelera vendas desde abril, após impacto da COVID-19.** Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/05/25/magazine-luiza-acelera-vendas-desde-abril-apos-impacto-da-covid-19.ghtml>. Acesso em: 7 mai. 2020.

GAZETADOPOVO. **7 ações que fizeram do Magazine Luiza a marca mais bem avaliada durante a crise.** Disponível em:

<https://www.gazetadopovo.com.br/gazz-conecta/7-acoes-que-fizeram-do-magazine-luiza-a-marca-mais-bem-avaliada-durante-crise/>. Acesso em: 7 mai. 2020.

IDENTIDADERP. **Identidade, imagem e reputação nas empresas.** Disponível em:

<https://www.rrpponline.com.br/site/identidade-imagem-e-reputacao-nas-empresas/>. Acesso em: 26 mar. 2020.

JN2. **Como a magazine luiza revolucionou o mercado e virou case de sucesso.** Disponível em: <https://www.jn2.com.br/blog/como-o-magazine-luiza-revolucionou-o-mercado-e-virou-case-de-sucesso/>. Acesso em: 5 mai. 2020.

JORNALDEBRASILIA. **Imagem & credibilidade #032 - crise de saúde, crise econômica, crise política...** Disponível em:

<https://jornaldebrasil.com.br/blogs-e-colunas/imagem-e-credibilidade/crise-de-saude-crise-economica-crise-politica/>. Acesso em: 29 mai. 2020.

MAGAZINELUIZA. **Coronavírus: prevenção e tratamento!** Disponível em:

<https://www.magazineluiza.com.br/portaldalu/coronavirus-prevencao-e-tratamento/73389/>. Acesso em: 2 mai. 2020.

MEIOEMENSAGEM. **A linha tênue entre imagem e reputação.** Disponível em:

<https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2016/10/05/a-linha-tenue-entre-imagem-e-reputacao.html>. Acesso em: 23 mar. 2020.

MEIOEMENSAGEM. **HSR lista 20 marcas mais transformadoras na pandemia** Disponível em:

<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/04/28/estudo-da-hsr-lista-20-marcas-mais-transformadoras-na-pandemia.html>. Acesso em: 23 mai. 2020.

MERCADOECONSUMO. **Comportamento das marcas em tempos de Coronavírus.** Disponível em:

<https://www.mercadoeconsumo.com.br/2020/04/17/comportamento-das-marcas-em-tempos-de-coronavirus/>. Acesso em: 28 mai. 2020.

PERIODICOS. **Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional.** Disponível em:

<http://www.periodicos.usp.br/organicom/article/view/138945/134293>. Acesso em: 10 abr. 2020.

PROPMARK. **As 20 marcas mais lembradas pelos brasileiros na pandemia**. Disponível em: <https://propmark.com.br/novo-coronavirus/20-marcas-mais-lembradas-pelos-brasileiros-na-pandemia-segundo-pesquisa/>. Acesso em: 24 mai. 2020.

REVISTAS. **Reputação corporativa: uma revisão teórica**. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36616/39337>. Acesso em: 14 abr. 2020.

RIMAGAZINELUIZA. **Nossa história**. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Historia?maMhsoEQNCOOr/Wxrb98OXA==>. Acesso em: 2 mai. 2020.

SUNORESEARCH. **Magazine Luiza (MGLU3) anuncia medidas de combate ao coronavírus**. Disponível em: <https://www.sunoresearch.com.br/noticias/magazine-luiza-mglu3-combate-ao-coronavirus/>. Acesso em: 27 abr. 2020.

UOL. **Coronavírus: declarações de executivos arranham reputação de empresas**. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/03/27/coronavirus-declaracoes-de-executivos-arranham-reputacao-de-empresas.htm>. Acesso em: 23 mai. 2020.

UOL. **Covid-19: Dono do Madeiro diz que foi mal interpretado ao minimizar mortes**. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/03/24/dono-do-madeiro-diz-que-foi-mal-interpretado-ao-minimizar-7-mil-mortes.htm>. Acesso em: 18 mai. 2020.

UOL. **Web se revolta com declaração de Durski, dono do madeiro, e pede boicote**. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/03/24/web-se-revolta-com-declaracao-de-durski-dono-do-madero-e-pede-boicote.htm>. Acesso em: 15 mai. 2020.

ANEXOS

ANEXO A - Estrutura do Manual de Gerenciamento de Crise I

ESTRUTURA DO MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISE

Introdução Sumário	→ Apresentação e objetivos do manual, como usá-lo, expectativas dos membros.
Definição de Crise	→ Definir a crise com foco no negócio da organização. Eleger os tipos de crise e a diferença entre crise, emergência e problemas com nos conhecimentos teóricos.
Descrição Resumida	→ Resumir os procedimentos a serem seguidos no caso de crises graves na organização. Por amostragem, dar exemplos de origens, ameaças, graus de risco, contemplando pelo menos a maioria das ameaças.
Comitê de Crise	→ Equipe de comunicação formada de forma hierarquica com nomes e cargos, contatos de e-mail, celular, redes sociais e descrição dos papéis e das responsabilidades de cada um dentro do apoio durante a crise.

Fonte: Forni, 2015, p. 247.

ANEXO B – Continuação da Estrutura do Manual de Gerenciamento de Crise II

E STRUTURA DO MANUAL DE GERENCIAMENTO DE CRISE 02

Demais Públicos	→ Listar os grupos intervenientes em caso de crise, indo desde a área interna até o governo, passando por todas as áreas onde pode-se ter repercussão.
Comunicação	→ Resumo das mensagens a serem divulgadas nas crises previstas, previamente aprovadas tanto para o público interno quanto externo, incluindo todos os stakeholders.
Recursos Materiais	→ Descrever do centro de crise até a chamada sala de situação com modelos de formulários, material de apoio e material interno de divulgação, bem como comunicados a autoridades e clientes.
Relações com a Mídia	→ Checklist dos procedimentos de relacionamento com a imprensa, no caso da crise, porta-vozes, limites de atuação, divulgação de notas e direcionamento de entrevistas. Deve estar alinhado com os princípios da empresa.

Fonte: Forni, 2015, p. 247.

ANEXO C – Lista de Verificação Estratégica de Gerenciamento de Crise

LISTA DE VERIFICAÇÃO ESTRATÉGICA DE GERENCIAMENTO DE CRISE DE PEARSON E MITROFF

AÇÕES ESTRATÉGICAS

1. Integrar o gerenciamento de crise aos processos de planejamento estratégico.
2. Integrar o gerenciamento de crise às declarações de excelência corporativa.
3. Incluir elementos externos no Conselho e nas equipes de gerenciamento de crise.
4. Fornecer treinamento e *workshops* em gerenciamento de crise.
5. Expor os membros da organização às simulações de crise.
6. Criar uma diversidade ou portfólio de estratégias de gerenciamento de crise.

AÇÕES TÉCNICAS E ESTRUTURAIS

1. Criar uma equipe de gerenciamento de crise.
2. Alocar orçamento ao gerenciamento de crise.
3. Estabelecer responsabilidades para a atualização das políticas/manuais para emergências.
4. Sistematizar em computador listas de recursos de gerenciamento de crise (por exemplo, capacidade dos funcionários).
5. Definir uma sala de controle para o comando de emergência.
6. Garantir a redundância tecnológica para as áreas vitais (por exemplo, sistemas de computador).
7. Estabelecer relacionamentos de trabalho com especialistas externos em gerenciamento de crise.

AÇÕES DE AVALIAÇÃO E DIAGNÓSTICO

1. Realizar auditorias legais e financeiras sobre riscos e responsabilidade civil.
2. Modificar a cobertura de seguro para atender às contingências do gerenciamento de crise.
3. Realizar auditorias de impacto ambiental.
4. Priorizar as atividades necessárias para as operações diárias.
5. Estabelecer um sistema de monitoramento para sinais antecipados de alarme.
6. Estabelecer um sistema de monitoramento para acompanhar crises passadas ou recentes.

AÇÕES DE COMUNICAÇÃO

1. Fornecer treinamento para lidar com a mídia relativo ao gerenciamento de crise.
2. Melhorar as linhas de comunicação com as comunidades locais.
3. Melhorar a comunicação com os *stakeholders* que possam intervir (a polícia, por exemplo).

AÇÕES PSICOLÓGICAS E CULTURAIS

1. Aumentar a visibilidade do envolvimento da alta gerência com o gerenciamento de crise.
2. Melhorar o relacionamento com grupos ativistas.
3. Melhorar a comunicação de baixo para cima (incluindo denunciante).
4. Melhorar a comunicação de cima para baixo sobre os programas/responsabilidades relativos ao gerenciamento de crise.
5. Fornecer treinamento relativo aos impactos humanos e emocionais das crises.
6. Fornecer serviços de suporte psicológico (por exemplo, administração do estresse/ansiedade).
7. Reforçar a memória corporativa simbólica de crises e perigos do passado.

Fonte: PEARSON, Christine; MITROFF, Ian. "From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management". *Academy of Management Executive* 7, n. 1, 1993, p. 48-59.

ANEXO D – Imagem de Capa do Facebook da Marca Corona



Fonte: Fanpage Corona Brasil, disponível em: <https://www.facebook.com/coronaextrabrazil/>

ANEXO E – Categoria de Alimentos no site Havan

The image is a screenshot of the Havan website's 'Alimentos' category page. The top navigation bar includes the Havan logo, a search bar, and links for 'Favoritos', 'Entrar', and 'Carrinho'. Below the navigation, there are category filters: 'Eletro', 'Eletrônicos', 'Cama, Mesa e Banho', 'Bebê', 'Casa e Cozinha', 'Ferramentas e Jardim', 'Belaça e Saúde', 'Decoração', 'Esporte e Lazer', 'Brinquedos', 'Alimentos', and 'Moda'. The 'Alimentos' category is selected. The page shows a list of products with filters on the left (CATEGORIA, PREÇO, MARCA) and sorting options (Ordenar por: Preço). The products displayed are:

Produto	Preço
Tablete Kit Kat ao Leite Nestlé - 41,5g	R\$2,99
Tablete Hersheys de Chocolate Branco - 92g	R\$4,99
Tablete Hersheys Cookies 'N' Creme - 87g	R\$4,99
Tablete Hersheys de Ovomaltine - 87g	R\$4,99


Fonte: site Havan, disponível em: <https://cliente.havan.com.br/Portal/Institucional/LinhaDoTempo>

ANEXO F – Facebook Magazine Luiza

ANEXO G – Instagram Magazine Luiza

Fonte: https://www.facebook.com/search/top/?q=magazine%20luiza&epa=SEARCH_BOX Página, disponível em:

ANEXO H – Youtube Magazine Luiza



#OQueFazDiferençaAgora

20.284.075 visualizações • 26 de mar. de 2020

491 61 COMPARTILHAR SALVAR

Canal da Lu - Magalu

The image is a screenshot of a YouTube video player. At the top, there is a search bar with the text 'magazine luiza' and the YouTube logo. The video itself shows a man in a dark polo shirt standing on a stage with a blue background and the 'magalu' logo in the top right corner. Below the video, there is a hashtag '#OQueFazDiferençaAgora', the view count '20.284.075 visualizações', and the date '26 de mar. de 2020'. There are also icons for likes (491), comments (61), share, save, and a menu. At the bottom, the channel name 'Canal da Lu - Magalu' is visible.

Fonte: canal, disponível em: <https://www.youtube.com/user/MAGAZINELUIZACOM>

ANEXO I – *Ranking* onde Magazine Luiza aparece em 3º Lugar

Confira a lista da última onda do levantamento com 20 marcas mais lembradas:

1	Ambev	12%
2	Magalu	9%
3	Itaú	6%
4	Ypê	5%
5	Americanas	4%
6	Natura	4%
7	Santander	4%
8	Carrefour	3%
9	O Boticário	3%
10	iFood	3%
11	Bradesco	3%
12	Globo	3%
13	Nestlé	3%
14	Renner	2%
15	Cacau Show	2%
16	Banco do Brasil	2%
17	Caixa	2%
18	Claro-NET	2%
19	McDonald's	2%
20	Netflix	2%

Fonte: <https://exame.com/marketing/as-100-marcas-mais-lembradas-pelos-brasileiros-na-pandemia-da-covid-19/>