



## **A Comunicação como ferramenta na gestão de crise de imagem – Uma análise do comportamento adotado pela empresa Schering em relação ao incidente do anticoncepcional Microvlar<sup>1</sup>**

Juliana Sayumi KOBAYASHI<sup>2</sup>

Aclyse de MATTOS<sup>3</sup>

Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, MT

### **RESUMO**

Esse trabalho visa abordar a vital importância que a comunicação possui na formação da imagem de uma empresa e como ela é indispensável durante uma crise de forma a minimizar os efeitos negativos, sendo ainda possível lançar mensagens positivas a respeito da empresa, produtos e serviços. Este objetivo será alcançado através do estudo de um caso em específico, analisando as medidas que foram tomadas por uma organização em particular ao fazer a gestão de uma crise, se elas foram corretas ou não, e se não, quais medidas seriam cabíveis naquele momento. O estudo do papel da comunicação como importante ferramenta na gestão de crise de imagem, será realizado através da análise do incidente ocorrido com os anticoncepcionais Microvlar em 1998, produzido pela empresa Schering, caso que ficou conhecido na mídia como “pílula de farinha”.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação; crise; gestão; imagem.

### **TEXTO DO TRABALHO**

As empresas estão suscetíveis a diversos acontecimentos, muitos dos quais podem vir a prejudicá-la de alguma forma e, em casos graves, acarretando crises. Além de ser capaz de agir de maneira a solucionar o problema, a empresa precisa estar alerta para que as devidas informações cheguem a seu público – tanto interno quanto externo – não somente a respeito das dificuldades que ela está passando, mas também sobre as medidas que está tomando diante da situação em questão. Tomar uma atitude errada ou atitude nenhuma diante de uma crise pode ser fatal para uma empresa. Contudo, se bem administrada, uma crise pode inclusive trazer benefícios entre os quais está uma boa imagem diante do seu público e conseqüentemente a confiança do mesmo.

Crise pode ser definida como

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Divisão Temática Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

<sup>2</sup> Estudante de Graduação do 7º. Semestre do Curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda da Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, e-mail: kobayashi.js@gmail.com

<sup>3</sup> Orientador do trabalho. Professor Mestre do Curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda da Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, e-mail: aclyse@uol.com.br



"[...] um acontecimento extraordinário, ou uma série de acontecimentos, que afeta de forma diversa à integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde e bem-estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral." (WILCOX, 2002).

Segundo o Dicionário Aurélio, crise seria uma manifestação súbita de acidente patológico ou psíquico, etc; fase difícil, grave na evolução das coisas, dos fatos; colapso. Deficiência, penúria; ponto de transição entre uma época de prosperidade e outra de depressão, ou vice-versa. Inevitavelmente as definições de crise sempre terão um significado negativo, uma empresa, quando passa por uma situação de crise precisa estar preparada para administrar situações difíceis que coloquem em risco diversos fatores, principalmente sua imagem.

Os acontecimentos que podem causar danos a reputação de uma empresa são diversos. Para minimizar os efeitos negativos desses acontecimentos, é necessário tomar diversas atitudes tendo a comunicação como principal ferramenta na administração de uma crise. "A maioria das crises de imagem, se bem administrada, pode ser superada [...]" (FORNI apud DUARTE, 2003). Ela também pode ser encarada como uma oportunidade para reafirmação da empresa e fortalecimento da mesma.

Para Las Casas (2001).

"[...] a imagem de uma organização não depende apenas das comunicações e comportamentos produzidos pela empresa e emanados dela: ela é também afetada por outras influências, em que exercem papel importante as percepções que têm outros públicos independentes e influenciados pela empresa e os elementos a sua volta."

Podemos crer que uma das "outras influências" citada por Las Casas seja justamente uma crise que uma organização possa vir a sofrer. Para atenuar os efeitos negativos de uma crise faz-se necessário que certas medidas sejam tomadas, sendo assim necessária uma boa administração da mesma.

Todas as organizações estão vulneráveis a crises, elas existem porque vivemos num mundo globalizado,

"[...] porque vivemos num mundo tão interligado que um problema que, em princípio, diria respeito apenas a uma empresa ou a uma comunidade distante pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior [...]" (ROSA, 2001).

Portanto, se não administrada de maneira rápida e eficiente um problema pode tomar



tamanha proporção que a empresa pode perder o controle diante da situação, podendo sofrer prejuízos imensuráveis a longo prazo e em alguns casos irreversíveis.

“Qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” pode se tornar uma crise (FORNI apud DUARTE, 2003). As crises podem ser previsíveis ou não, elas ameaçam a imagem de uma empresa e o futuro do negócio. Elas podem ser internas ou externas e caso ganhe uma grande cobertura da mídia poderá cair em julgamento público agravando ainda mais a situação da empresa, que terá seus negócios ainda mais prejudicados, perderá a confiança de seu público, etc. Quando uma crise acontece, a comunicação é utilizada no desenvolvimento de planos de gestão e gerenciamento de crises que visam minimizar os efeitos da mesma. A comunicação se torna a melhor ferramenta pra ser utilizada em uma crise porque é justamente a falta de comunicação e conseqüentemente de informação que acarretam problemas que podem causar danos permanentes a imagem da empresa.

Saber agir em um momento de crise é um diferencial importante para a empresa. Conseguir administrá-la e, em muitos casos, se utilizar desta em benefício próprio, lançando mensagens positivas a respeito da empresa, produtos e serviços, como afirma Octavio Isaac Rojas Ordunã em seu artigo “A comunicação em momentos de crises” (2002) é possível através do uso da comunicação.

O principal objetivo do trabalho é analisar como a comunicação pode auxiliar de maneira significativa na gestão de crise de imagem de uma organização. Esse objetivo será alcançado através da análise do incidente ocorrido com os anticoncepcionais produzidos pela empresa Schering brasileira em 1998 que foi chamada pela imprensa de “pílula de farinha”, aonde foram comercializados cartelas do anticoncepcional Microvlar contendo placebo – fármaco inerte. Também será abordado porque as atitudes tomadas pela empresa de forma realizar a gestão da crise foram impróprias, agravando a situação devido ao uso inadequado da comunicação, e quais seriam as medidas que deveriam ter sido tomadas nesse caso. A escolha deste caso se deu pelo fato da enorme repercussão que este teve na mídia em sua época, e por ser um caso que ainda é lembrado e citado quando situações semelhantes de crise acontecem.

O método dessa pesquisa será o estudo de caso. Segundo a classificação feita por Stake (apud DUARTE 2008), o qual identifica três tipos de caso, essa pesquisa seguirá o segundo modelo de estudo de caso apresentado, um estudo de caso instrumental, no qual um caso em específico é analisado para melhor fixar uma teoria. O caso que está sendo analisado está em um plano secundário de interesse; ele é analisado para facilitar



o entendimento de outro fenômeno. O estudo é detalhado, mas feito apenas para melhorar a compreensão de outro interesse que é o principal. Ou seja, o interesse primordial desse trabalho não é o incidente ocorrido com os anticoncepcionais Microvlar, que seria o caso abordado, mas sim pelo que ele sugere a respeito do todo: as medidas corretas a serem tomadas, tendo como ferramenta de auxílio a comunicação, na administração de uma crise. Esta característica em particular do estudo de caso é um dos principais pontos a que se remete a escolha desse método.

Dentre as quatro características enumeradas como sendo partes fundamentais do método (WIMMER apud DUARTE, 2008), está o particularismo – o estudo se centra em um acontecimento em específico, o incidente com os anticoncepcionais Microvlar, funcionando como um caminho para se analisar uma determinada situação/problema, neste caso, o papel da comunicação na gestão da crise de imagem. Outra característica é a descrição – esta é realizada de forma detalhada, sendo descrito tanto a da crise quanto detalhes a respeito da organização em questão. A explicação seria a melhor compreensão do objeto que está analisado de forma a se obter novas perspectivas ou interpretações ainda não realizadas. Esta será melhor visualizada no decorrer do desenvolvimento da pesquisa. Por último, temos a indução, que seria a utilização do raciocínio indutivo, através do qual as generalizações surgem a partir da análise dos dados. A indução será utilizada no decorrer do trabalho ao se analisar os dados coletados a respeito da empresa Schering e do incidente ocorrido, de forma a generalizar características nos quais se avalie o a utilização da comunicação no período de administração da crise.

O estudo de caso utiliza, principalmente, para a coleta de dados, as seguintes fontes distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Nesse projeto serão utilizados para a coleta de dados as seguintes fontes: documentos, registros em arquivos e entrevistas. Esses dados serão documentos contendo informações a respeito do medicamento, medidas que foram tomadas para se controlar a crise, matérias divulgadas em veículos de comunicação a respeito do caso e entrevistas com mulheres que ficaram grávidas devido a não eficácia do anticoncepcional Microvlar.

Para melhor entendimento, segue um breve histórico da empresa Schering e dados a respeito de sua participação no mercado brasileiro (informações retiradas do site da empresa).

A Bayer Schering Pharma é um dos principais laboratórios de pesquisa no



segmento de especialidades farmacêuticas no mundo, que foi criada no século XIX, a partir da reorganização societária entre Bayer e Schering. A Bayer Schering Pharma faz parte da Bayer HealthCare, divisão do Grupo Bayer, formada pelas áreas de saúde animal, cuidados da diabetes, fármacos isentos de prescrição e produtos farmacêuticos especializados com prescrição médica. Atua no País nos segmentos de Saúde Feminina, Primary Care, Oncologia, Terapêuticos Especializados e Diagnósticos por Imagem. Maior subsidiária na América Latina, a Bayer Schering Pharma no Brasil ocupa a 7ª posição em valores (US\$) e a 4ª posição em unidades no mercado ético, segundo dados do IMS (março/2007). Possui cinco marcas na lista dos 20 medicamentos mais vendidos por volume no Brasil.

Atualmente a Bayer Schering Pharma possui mais de 38 mil colaboradores; mais de 500 mil médicos e uma presença global em mais de 100 países. Na época do incidente, das cinco pilulas anticoncepcionais mais vendidas no Brasil, quatro eram da Schering do Brasil, o que representava um público de 3,5 milhões de consumidoras. Atualmente a empresa Schering continua na liderança do mercado de contraceptivos hormonais em torno de 44,2% em unidades e 39,9% em valores (Fonte: IMS Health 2006).

A seguir, vamos analisar o caso ocorrido com a empresa Schering em 1998 com os anticoncepcionais Microvlar, as ações tomadas pela empresa diante da crise avaliando se foram corretas ou não, porque, e se não foram corretas quais medidas teriam sido adequadas.

Primeiramente, é aconselhável que em uma crise sejam tomadas atitudes rápidas e ágeis. No caso da Microvlar o intervalo entre a denúncia feita a respeito de cartelas anticoncepcionais contendo substância farmacologicamente inativa e a abertura de um inquérito policial foi de 30 dias. Agindo de maneira rápida é possível tomar medidas que auxiliem na redução dos efeitos da crise, os impactos negativos na mídia e na sociedade e, na medida do possível, evitar a reaparição do problema. O laboratório da empresa afirmou ter produzido mais de 600 mil cartelas com o material para testar uma máquina, mas não sabia quantas foram parar em farmácias. A empresa nega até hoje que tenha distribuído as unidades e diz que o produto foi vendido de maneira irregular. Acredita-se que foram roubadas e vendidas nas farmácias. Caso a empresa tivesse retirado seus produtos do mercado assim que tivesse tomado consciência do ocorrido seus prejuízos seriam muito menores – levando em consideração tanto prejuízos financeiros quanto na imagem da instituição. Era necessário ter recolhido esse produto e



não ter esperado para ver as proporções que a contaminação poderia tomar.

Em momentos de crise, a empresa deve se manter aberta sobre o que está acontecendo, solicitando a população que suspenda o uso desse medicamento e mantendo informados os funcionários, colaboradores, acionistas, imprensa, sociedade e governo sobre o problema ocorrido e as medidas que a empresa vem tomando para solucioná-la. É ainda provável que, se a Shering tivesse comunicado a população do ocorrido para que não consumisse o produto e pedisse seu auxílio para retirar o produto do mercado a comunidade poderia ter se envolvido de tal forma que além de avisar a empresa dos pontos no qual o produto ainda está disponível ela teria apreciado a atitude da empresa de não ter escondido informações sobre o incidente.

Segundo Caldini (2000) “Não negligencie seu público, principalmente a imprensa. Respeitados e bem informados, eles podem ser seus aliados.” A comunicação deve ser feita de forma ágil e falhas na comunicação durante esse processo podem gerar novas crises. Se houvesse informado a imprensa através de releases ou indo ao público através de pronunciamentos, conferências, a situação teria se esclarecido de forma que não teriam surgido boatos e falsas informações que agravaram a situação dando a impressão de que a situação era ainda mais grave do que realmente foi. Esses boatos surgem pelo fato das crises repercutirem rapidamente nas mídias, principalmente com há a falta de explicação e informações sobre o que está acontecendo.

"No primeiro estágio da crise, acontece a simplificação do boato. Uma grande história resumida. No segundo estágio ocorre o exagero. Os detalhes mais agudos são aumentados e a história ganha dramaticidade. No terceiro estágio, a opinião pública interpreta o boato de acordo com a sua visão de mundo, com os seus valores. Nesse momento, se não se gerenciou a crise, os efeitos podem ser devastadores." (CALDINI, 2000).

Forni diz que as crises alimentam a pauta diária da mídia (FORNI apud DUARTE, 2003). A empresa Schering optou por fazer investigações internas e não informou qualquer autoridade nem os consumidores a respeito do ocorrido. Negligenciados, seus consumidores, a sociedade e a mídia acabaram elaborando suas próprias suposições sobre o ocorrido, sendo essas suposições distorcidas e exageradas ocasionadas pelo silêncio da Schering.

O público interno da empresa é formado por 800 funcionários de fábrica mais a força de vendas que mantém contato com os médicos foram informadas por comunicados sobre o ocorrido. Porém, a comunicação foi lenta, e a mídia acabou



atropelando esse processo em busca de informações a respeito do caso. Para Krunsch (1997), “[...] a comunicação interna se destina ao público interno de uma organização, composto, sobretudo, por seus empregados e familiares”. É preciso ser transparente e ter uma eficiência suficiente para manter os funcionários informados sobre o que acontece na empresa antes que a imprensa o faça. Podemos concluir que a empresa Schering não possuía canais de comunicação eficientes com seu público interno já que muitos receberam os comunicados informando sobre o incidente dias depois do ocorrido, tendo conhecimento apenas do que era passado nas mídias. Um público interno bem informado pode auxiliar na contenção de uma crise na medida em que, estando informado ele pode transmitir essa informação aos demais públicos, ajudando na comunicação, auxiliando na solução do problema e assim, minimizando os efeitos negativos de uma crise.

A empresa deve estar disposta a suportar os prejuízos que essas medidas de precaução podem causar, visando uma maior segurança do consumidor. Tendo em mente que está será beneficiada já que irá estabelecer uma relação de confiança com o consumidor. Caso não esteja disposta a arcar com os custos, é necessário lembrar que os gastos posteriores podem ser maiores, principalmente no que se refere ao desgaste da imagem da empresa. Um agravante na situação sofrida pela Schering foram os diversos processos judiciais sofridos, por pessoas que se consideraram lesadas pelo consumo do produto. Mesmo a empresa tendo ganhado judicialmente contra muitas das mulheres que afirmaram ter engravidado devido a utilização do anticoncepcional, a imagem da empresa ficou prejudicada, já que "ter razão em crises não significa vencer. A questão é de imagem e não apenas de leis" (CALDINI, 2000). Foram abertas cerca de 300 ações relacionadas ao caso da pílula da farinha, muitos foram julgados improcedentes. Mesmo tendo consciência de que muitas das mulheres que entraram com uma ação contra a empresa Schering não engravidaram devido ao anticoncepcional Microvlar, outras mulheres que realmente engravidaram devido a pílula enfrentaram grandes dificuldades e lutaram durante anos na justiça para conseguir alguma indenização por parte da empresa, sendo que a empresa sempre recorria quando algum caso era julgado procedente. Como o anticoncepcional Microvlar tinha um dos preços mais acessíveis na época, a camada pobre foi a mais afetada, que também não sabiam como lutar pelos seus direitos na justiça contra a empresa.

Deve-se assumir a responsabilidade pelo ocorrido oferecendo um suporte as famílias que foram afetadas. Deve-se montar um serviço de atendimento ao consumidor,



atitude que foi tomada pela Schering, porém somente depois de um longo período de tempo.

A escolha de um porta-voz também é importante. O porta-voz deve conhecer profundamente a empresa e o problema. Deve saber expressar-se, passar credibilidade ao falar, manter-se calmo mesmo sob forte pressão e ter sido treinado para lidar com a imprensa (FORNI apud DUARTE, 2003). Devido à gravidade do problema enfrentado pela empresa, fazia-se necessário que o presidente viesse a público explicar a situação. Porém, o presidente da Schering deixou essa responsabilidade de prestar informações a uma diretora e a sua assessoria de imprensa. Ressaltando que essa medida de vir a público tomada pela empresa foi uma decisão tardia já que a empresa se manteve em silêncio no início do ocorrido, só se pronunciando depois que a crise tomou dimensões alarmantes.

Concluimos que por todas essas atitudes tomadas pela empresa durante a crise e por não ter conseguido administrá-la corretamente, sua imagem acabou sendo seriamente afetada. A comunicação foi mal utilizada, resultando em um agravamento da crise, tendo levado quase dois anos para que a empresa voltasse à liderança do mercado.





## REFERÊNCIAS

### Bibliografia:

CALDINI, A. *Como gerenciar a crise*. Exame. São Paulo, v.34, nº2, p.116-18, janeiro 2000.

CASAS, A. L. (Coord), *Novos rumos do marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

DUARTE, J. ; BARROS, A. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. 2 ed. São Paulo: Ed Atlas, 2008.

FERREIRA, A. B. H. *Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 3. ed. revista e ampliada. Ed. Nova Fronteira.

FORNI, J. J. *Comunicação em tempo de crise*. In: DUARTE, J. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia - Teoria e técnica*. 2a. ed. São Paulo, Atlas, 2003.

KUNSCH, M. M. K. *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROSA, M. *A Síndrome de Aquiles - Como lidar com as crises de imagem*. São Paulo, Editora Gente, 2001.

### Webgrafia

<http://www.bocc.ubi.pt/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf>

(Acessado dia 18 de abril de 2010, às 15:22)

<http://www.mercatus.com.br/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1131>

(Acessado dia 18 de abril de 2010, às 16:56)

<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0120.htm>

(Acessado dia 04 de maio de 2010, às 21:07)



[http://www.aberje.com.br/rev\\_40\\_capa.htm](http://www.aberje.com.br/rev_40_capa.htm)

(Acessado dia 04 de maio de 2010, às 22:14)

[http://www.crisisexperts.com/crisisconsulting\\_main.asp](http://www.crisisexperts.com/crisisconsulting_main.asp)

(Acessado dia 12 de junho de 2010, às 19:38)

<http://www.bayerscheringpharma.com.br>

(Acessado dia 18 de junho de 2010, às 17:41)

<http://g1.globo.com/Noticias/Brasil/0,,MUL56741-5598,00.html>

(Acessado dia 29 de junho de 2010, às 16:32)

<http://g1.globo.com/Noticias/SaoPaulo/0,,MUL175770-5605,00.html>

(Acessado dia 29 de junho de 2010, às 16:47)