



Novo Cenário da Comunicação Organizacional: gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais¹. Uma análise retórica da crise nas redes sociais da marca Arezzo

Patrícia Brito Teixeira²

Resumo

Este artigo tem como objetivo mostrar como as organizações estão mais suscetíveis as crises no mundo composto pela sociedade do risco e sociedade de rede, na qual a velocidade da informação possui o poder de eclodir uma crise com grandes danos à reputação da marca, oriundas de ameaças não calculadas e previstas. Neste artigo foi realizado um estudo da crise da Arezzo nas redes sociais, utilizando a metodologia de análise de retórica e de conteúdo. Para finalizar, como base na metodologia de cunho exploratória bibliográfica – mesclando conceitos de crises e comunicação digital –, o texto traz uma contribuição às organizações, e gestores de comunicação, de como realizar a gestão e gerenciamento nas redes sociais.

Palavra-chave

Sociedade do Risco; Sociedade da Informação; Crises nas organizações; Comunicação Organizacional; Gestão e Gerenciamento de crise nas redes sociais

Abstract

This article aims to show how organizations are more susceptible to crises in the world composed of the risk society and network society, in which the speed of information has the power to break out a crisis with major damage to reputation, threats arising from not calculated and planned. In this article we present a study of the crisis of Arezzo in social media, using the methodology of analysis of speech and content. Finally, based on the methodology of exploratory nature literature - merging concepts of crises and digital communication - the text makes a contribution to organizations, managers and communication, as do Social Media Crisis Management.

Key-Word

Risk Society; Information Society; Crisis in organizations, Organizational Communication, Social Media Crisis Management

¹ Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, XI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero. Aluna especial do Doutorado na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. patricia@trixe.com.br



Introdução

No mundo dos negócios, as organizações da nova modernidade não enfrentam somente as ameaças associadas a seus concorrentes, mas também o surgimento de novas tecnologias, a necessidade de melhorar o desempenho de produção e minimizar custos para tornarem-se competitivas e aumentarem os lucros. Esses fatores, característicos da sociedade do risco³, fazem parte de um cenário perfeito e propício para o desencadeamento de crises corporativas.

Paralelamente a isso, ao mesmo tempo em que o mundo atual é caracterizado pela sociedade do risco, também pode-se nomear que esta é a era da sociedade da informação, que segundo Esteves é definida por uma “sociedade tecnologicada, que assenta todas as suas estruturas e processos fundamentais nas chamadas novas tecnologias da comunicação e da informação” (Esteves 2000, p. 20).

De acordo com a teoria da sociedade de rede de Manuel Castells (2009), a força que desencadeou a globalização está baseada nas tecnologias digitais de comunicação e os sistemas de informação. Sendo assim,

todas as atividades básicas que configuram e controlam a vida humana em cada canto do planeta estão organizadas em redes globais: os mercados financeiros, a produção, a gestão e distribuição transnacional de bens e serviços; o trabalho qualificado; a ciência e a tecnologia, incluindo a educação universitária, os meios de comunicação. (Castells, 2009, p. 50).

Isso significa que as organizações, públicas e privadas, estão interligadas globalmente, graças às tecnologias de rede. Trata-se de um mundo caracterizado pelo aqui e agora: as máquinas funcionam quase que instantaneamente, os resultados são imediatos e a comunicação, no que tange a transmissão das mensagens, é realizada em tempo real. O sociólogo Castells também aponta que este processo se intensificou com a evolução e a proliferação dos aparatos portáteis, proporcionando uma força maior da capacidade da comunicação em exercer o seu papel, e permitir que o ser humano ultrapasse suas fronteiras de interação transnacional.

São imensuráveis os benefícios trazidos pela sociedade em rede. Por outro lado, cruzando as teorias de sociedade do risco e a sociedade da informação, pode-se deduzir que as ameaças ganham proporções maiores, pois um efeito negativo, na velocidade da informação e com diferentes meios de comunicação que favorecem tal agilidade, pode

³ Teoria do sociólogo Ulrich Beck (1992), no qual ele define a sociedade do risco como um mundo caracterizado pelas ameaças e incertezas produzidas pelo industrialismo.



ter consequências devastadoras para uma organização, um produto e a reputação de uma marca.

Notícias na internet, blogs, fóruns de discussão e as redes sociais - que ao mesmo tempo em que se tornou um palco da opinião da pública, no qual todos debatem assuntos de seu interesse - se tornaram ameaças iminentes para as organizações, com efeitos multiplicadores e abrangência global.

Como disse Castells (2009), as pessoas estão mais conectadas, ora por laptop, smartphones, tablets ou qualquer outro dispositivo de alta tecnologia que permite realizar filmes, tirar fotos e compartilhar suas experiências na internet. No Brasil, não existe uma estatística exata, mas o Ibope estima que em torno de 68 milhões de brasileiros acessem a rede mundial de computadores em casa, no trabalho, na escola, em *lan houses*, ou em telecentros. A verdade é que esse número demonstra claramente que as pessoas estão conectadas e buscam a interação. Mais surpreendente ainda é saber que o Brasil é o país com mais participantes em redes sociais no mundo, representando 86% dos internautas brasileiros conectados em redes sociais, segundo o instituto de pesquisa Nielsen⁴. O Brasil também se destaca na postagem em blogs, tornando-se o segundo no *ranking*, após os Estados Unidos:

Redes sociais são dinâmicas e estão sempre em transformação. Essas transformações, em uma rede social, são largamente influenciadas pelas interações. É possível que existam interações que visem somar a construir um determinado laço social e interações que visem enfraquecer ou mesmo destruir outro laço (Recuero, 2009, p. 78).

Sendo assim, cada indivíduo passa ser emissor de informação, produzindo e transmitindo mensagens para seu grupo de receptores. As pessoas conectadas possuem o desejo da interação, da repercussão de assuntos relevantes do seu meio social. As interações por meio das redes sociais são feitas em grande medida via blogs, microblogs, grupos eletrônicos de discussão. No Brasil, os serviços de redes sociais mais usados para interação atualmente são: Orkut, Facebook, Twitter, Flickr e My Space. Para Lima Júnior, a mídia social possui os seguintes atributos:

O usuário não consegue inserir seu comentário no fórum, mas pode participar da criação, do compartilhamento, da avaliação, da classificação, da recomendação e da disseminação de conteúdos digitais de relevância social de forma descentralizada, colaborativa e autônoma tecnologicamente (2010, p.169).

⁴ DA REDAÇÃO. “Com 86% dos internautas, Brasil lidera redes sociais e blogs.”

In: *Folha de S.Paulo*. Caderno Tec. 17 de junho de 2010.

Endereço eletrônico: <http://www1.folha.uol.com.br/tec/752214-com-86-dos-internautas-brasil-lidera-redes-sociais-e-blogs.shtml>. Acesso em 29 de junho de 2011



Por conta da interação e do debate possibilitados pela ferramenta das redes sociais, elas se tornam um importante espaço para a construção da opinião pública, pois favorecem a troca de argumentos dos temas relevantes na esfera pública. A internet se configura como uma grande arena, em que é possível debater assuntos de interesse e repercussão mundial.

Essa participação do público como emissores de informação não significa uma concorrência com o jornalismo tradicional, mas permite que mais temas e informações cheguem à esfera pública para discussão, gerando o jornalismo cidadão, que segundo Lima Júnior, pode ser entendido como “uma solução para inserir leitores/ouvintes/telespectadores na cadeia de decisão dos processos de produção de conteúdo jornalístico” (2010, p. 178).

Com esta tendência de jornalismo cidadão, as pessoas passam a participar da construção da notícia e ao mesmo tempo, postando comentários em sites. Essa interação, a possibilidade de gerar debates e a velocidade da mídia digital trazem uma consequência nítida a ser repensada nas organizações privadas, públicas ou não-governamentais: a internet se tornou um palco público para os espetáculos das crises.

Crises na Internet

A crise é um desdobramento de um risco, conhecido ou não pela corporação. Trata-se de um acontecimento, uma “situação emergencial que ao ser desencadeada, desestrutura a espinha dorsal das organizações podendo assim comprometer sua imagem ou reputação” (Bueno, 2009, p. 138).

Crises não envolvem somente questões de falta de controle de produção ou tecnológico, podendo envolver também situações típicas do mundo da globalização, como aquisições, fusões, demissões, falência, fechamento de fábrica, crises econômicas de ordem mundial, corrupção, desvio de dinheiro, etc. A crise é um momento de desequilíbrio da empresa, no qual todos os membros estão envolvidos e suas ações (certas ou incertas) definem o futuro da empresa, diante da sobrevivência do produto e do relacionamento com seus diferentes *stakeholders*⁵. Uma crise pode atingir qualquer organização, desde as grandes empresas, até as pequenas cooperativas do interior, como também afetar órgãos públicos.

⁵ Partes interessadas no negócio e na empresa e diretamente afetadas pelas crises e transformações organizacionais. “Esses *stakeholders* são os consumidores, a imprensa, a comunidade, os acionistas, os trabalhadores, os fornecedores, os distribuidores, os sindicatos, as organizações não-governamentais e as autoridades etc” (Nassar, 2006: 119).



A internet é um meio pelo qual a crise se espalha e multiplica um maior número de pessoas. Segundo González-Herrero e Smith (2008, p. 145), existem dois fatores a serem observados com atenção: primeiro, a internet pode ser um facilitador de crises, pois pode ser usada para transmitir informações e acelerar uma crise, tornando-se uma mídia viral. “A internet acelera crises extraordinariamente e dá a elas novas dimensões, e a mesma crise teria uma repercussão mais lenta sem a existência da internet”.

O segundo ponto é que a internet pode ser considerada um “gatilho de crise”, ou seja, a crise pode ser iniciada no meio online, ganhando repercussões maiores, como por exemplo, rumores, quebra de segurança em websites, terrorismo cibernético, etc..

Estudar as crises na internet é um assunto extremamente novo, com poucos estudos acadêmicos. Por outro lado, e ao mesmo tempo, tem crescido o número de crises no ambiente online. Somente em 2011, pode citar ao menos cinco relevantes: o caso da Brastemp, no qual o consumidor Osvaldo Borelli postou um vídeo contando o seu desconforto com a marca após sua geladeira dar um defeito; a realização do site Meu Carro Falha, no qual a consumidora Daniela de Andrade Argenton o desenvolveu para contar sua decepção com a marca; o caso de falta de entrega da Americanas.com; falha no Speedy da Telefonica; e o caso da Arezzo.

Todos os quatro primeiros casos citados estão relacionados à falha de produto, na qual o consumidor, após tentativas no SAC, usa a internet para desabafar e pedir socorro para que seu caso seja resolvido. Os outros usuários da rede se identificam com o caso e iniciam um debate em torno do assunto, expondo cada vez mais a marca. De janeiro a junho de 2011, mais de um milhão de pessoas já tinham visto o vídeo do Borelli, e acompanhando o caso para pesquisa acadêmica, percebe-se que mesmo cinco meses depois, e com o caso resolvido, ainda há discussão no Twitter sobre o assunto. As pessoas postam para ele, que responde prontamente sobre a importância do consumidor se posicionar sobre seus direitos.


Caso Arezzo


O caso da marca de bolsas e sapatos Arezzo, o qual vamos analisar a seguir, é um caso diferente, pois não houve falha de produto, mas sim desatenção da empresa em relação suas estratégias de marketing. No dia 14 de abril, a marca lançou oficialmente a coleção Pelemania, na Rua Oscar Freire, cujo anúncio também foi feito aos internautas dias antes. Na data marcada, a Arezzo anuncia a campanha no Facebook, Twitter e demais mídias. A coleção trazia peças, como bolsas, echarpes e detalhes de sapato, com




pele de raposa, coelho e cobra. O público na internet não perdoou e discutiu o assunto por todo o fim de semana (15 a 17 de abril), colocando a marca como o Trendings Topics do Twitter (assunto mais comentado).


Veja alguns dos posts do Twitter, feito pela Arezzo para anunciar a coleção da Pelemania.


 **AREZZO_ Arezzo**
FLAGSTORE OSCAR FREIRE | PELEMANIA A ankle boot com detalhe em lã de ovelha é a bota que você precisava neste inverno
<http://ow.ly/4AtQr>
14 Abr


 **AREZZO_ Arezzo**
#AREZZO | Estamos divulgando a linha Pelemania neste momento aqui na Oscar Freire. Venham conferir os desfiles e a coleção de inverno! :)
14 Abr


 **AREZZO_ Arezzo**
Confira em nosso Facebook as fotos do lançamento da coleção Pelemania que aconteceu ontem na na flagstore Oscar Freire
<http://ow.ly/4BiLR>
15 Abr


A revolta dos internautas rendeu centenas de posts em blogs, Twitter e Facebook, além de diversas matérias na imprensa. Seguem alguns dos Tweets da indignação dos internautas para analisar o conteúdo do discurso do público.


 **vaniainez @arezzo** Sabem por acaso como as raposas são mortas para tirar a pele sem danos?? É BREEEEGAAAAAAA usar pele... (cont)
[Vania Inez: "@arezzo Sabem por acaso co..."](#) « [Deck.ly](#) - [tweetdeck.com](#)
Twitter - 15/04/2011 17:23:21


 **LaneNaka** USE A PELE DOS ESTILISTAS..ÁI EU COMPRO! BOICOTE A @Arezzo
#MODAQUEMATA!
Twitter - 15/04/2011 16:45:18

 **tassiasays** Que absurdooooo!!! Com tanta campanha contra a matança de animais, logo a **Arezzo** me vem com uma dessa??? Perdeu meu respeito!!!
Twitter - 17/04/2011 20:00:06

 **damalencar** A gente come carne pelo valor nutricional, necessidade. Agora usar a pele por puro luxo e moda é de mais. **Arezzo**
Twitter - 17/04/2011 19:59:42

 **fabiomesquita @FabioAlbukerk** Quando a campanha e/ou os produtos lesa ou fere o consumidor, não tem #mktdigital que dê jeito. #arezzo
Twitter - 17/04/2011 19:57:46

 **ceciliacorbai** super chateada com essa história da **Arezzo** ... desceu no meu conceito!
Twitter - 17/04/2011 19:56:06

 **Gabbymattar** Não comprarei mais na **Arezzo** pelo menos até acabarem com a matança de pequenas rapozas e coelhos. E olha que eu compro MUITO lá hein.
Twitter - 17/04/2011 19:55:27



De acordo com a metodologia de análise de conteúdo, na qual avaliam os argumentos e a tonalidade da mensagem, os tweets acima demonstram indignação, movimentação para boicotar a organização e não consumir os produtos da marca, que desrespeitou os princípios do consumidor. Além de repercutir na imprensa, veículos de comunicação presentes nas redes sociais também trouxeram a notícia multiplicando os fatos para outro grupo maior de pessoas.

Na era da sustentabilidade, os consumidores exigem respeito das marcas, com produtos ecologicamente corretos, mesmo estando com todos os certificados corretos e dentro da lei, como justificou a Arezzo. Proteger o meio ambiente, os animais e respeitar a vida já devem fazer parte da filosofia das organizações. Ciente que errou, no dia 18 de abril, a Arezzo veio a público, anunciando a retirada do produto e com o seguinte comunicado, publicado em seu site e liberado para as redes sociais e imprensa:

Prezados consumidores, A Arezzo entende e respeita as opiniões e manifestações contrárias ao uso de peles exóticas na confecção de produtos de vestuário e acessórios. Por isso, vimos por meio deste nos posicionar sobre o episódio envolvendo nossas peças com peles exóticas - devidamente regulamentadas e certificadas, cumprindo todas as formalidades legais que envolvem a questão. Não entendemos como nossa responsabilidade o debate de uma causa tão ampla e controversa. Um dos nossos principais compromissos é oferecer as tendências de moda de forma ágil e acessível aos nossos consumidores, amparados pelos preceitos de transparência e respeito aos nossos clientes e valores. E por respeito aos consumidores contrários ao uso desses materiais, estamos recolhendo em todas as nossas lojas do Brasil as peças com pele exótica em sua composição, mantendo somente as peças com peles sintéticas. Reafirmamos nosso compromisso com a satisfação de nossos clientes e com a transparência das atitudes da Arezzo. Atenciosamente, Equipe Arezzo

Os gestores da empresa tiveram algumas falhas no que diz respeito ao gerenciamento de uma crise nas redes sociais: entrou numa crise sem planejamento; demorou em dar respostas. Três dias é um tempo muito longo nas redes sociais; falta de alinhamento de discurso; comunicado para a imprensa é diferente para as redes sociais, que possui aproximação e interação maior; falta de profissionais adequados que direcionassem para a solução da crise e forma correta de escrever o comunicado.

De acordo com a análise retórica, “instrumento de pesquisa crítica da comunicação que envolve a descrição, análise, interpretação e avaliação de atos



retóricos” (Halliday, 2009, p. 43), a Arezzo anunciar num comunicado de crise - “*Não entendemos como nossa responsabilidade o debate de uma causa tão ampla e controversa. Um dos nossos principais compromissos é oferecer as tendências de moda*” - não condiz com um discurso organizacional coerente de uma marca que preza pela sua imagem institucional. Princípios éticos fazem parte dos atos retóricos.

Na era em que as organizações se tornam emissores de informação e são observadas pelos seus atos, não dá para a empresa se pronunciar dizendo que não cabe à marca debater um assunto tão polêmico. Sim, cabe à marca discutir assuntos referentes à origem da sua matéria-prima e é de sua responsabilidade saber o que está produzindo, qual tipo de mão-de-obra e os processos usados. “Diante de uma crise de legitimidade, a organização perde, ou corre o perigo de perder, um dos maiores tesouros, segundo a Bíblia: seu bom nome” (Halliday, 2009, p. 48)

O interessante da crise da Arezzo, que sua repercussão se iniciou na internet e não na imprensa como geralmente acontecia há anos atrás. O debate do público indignado ganhou as redes sociais, e a imprensa noticiou o caso, o que demonstra suma importância dos gestores em saber como realizar a gestão e o gerenciamento de crise nas redes sociais. Na segunda-feira, dia 18, quando a marca se pronunciou o presidente deu algumas entrevistas e afirmava que não concordava com a retirada do produto do mercado, porque era uma tendência de moda, mas que estava respeitando o consumidor e internautas.

Veja alguns dos tweets sobre o assunto:



[folha_com](#) #arezzo Uso de pele animal é tendência, defende presidente da Arezzo após polêmica nas redes sociais.
[Folha.com - Mercado - Uso de pele animal é tendência, defende ...](#) - uol.com.br
Twitter - 18/04/2011 19:04:15



[folha_mercado](#) Uso de pele animal é tendência, defende presidente da Arezzo
www.folha.com.br/me904393 #folha
Twitter - 18/04/2011 19:03:21



[ecodebate](#) Ou seja, Anderson Birman, da Arezzo, recuou e retirou todos os produtos com pele de raposa mas não entendeu... É pena...
Twitter - 18/04/2011 20:09:46

O discurso mal feito da Arezzo demonstra o despreparo das organizações e de gestores de comunicação em lidar com as crises nas redes sociais. Percebe-se que nas entrevistas dadas faltou sensibilidade em entender a crise e o posicionamento correto a ser tomado. O que precisa entender que a dinâmica das redes sociais é outra: o público, o tom da mensagem e a abordagem são diferentes.



Dentro do princípio de gerenciamento de crise – ou seja, no momento em que a crise acontece – uma das ações é entender que quando sua marca está envolvida em uma crise de qualquer espécie – independente que esteja certo ou errado, entenda tal o problema como sendo da empresa e tente resolver da melhor forma. Afinal, a organização está envolvida num escândalo, numa situação instável e de desequilíbrio. Outro erro estratégico da organização foi não ter compreendido a crise primeiramente e não ter elaborado um discurso apropriado para seus stakeholders. O presidente da organização tirou o produto do mercado defendendo que a marca estava certa com sua tendência de moda e que o tema da pele dos animais não cabia a eles. Não saber gerenciar uma crise pode fazer com que a empresa entre em outra crise. E isso é o pior que pode acontecer, pois reverter o caso se torna muito mais complexo.

Gestão e Gerenciamento de Crise

Pior do que viver uma crise, é entrar em uma situação instável e problemática sem saber como conduzi-la. Para utilizar uma metáfora e exemplificar melhor, é como se um piloto de avião entrasse numa área de turbulência e não tivesse um plano definido e testado previamente de como conduzir o avião em momentos difíceis. Não é diferente no mundo empresarial. Assim como num voo, a empresa necessita de um plano pré-estabelecido, testado e treinado com todos os envolvidos para que, em momentos turbulentos, a empresa possa conduzir o problema da melhor maneira possível, junto a seus públicos internos e externos. Em uma crise, a falta de argumentos, de posicionamentos e de medidas adequadas define o caminhar da história e muitas vezes, o final não é feliz.

Como aponta Beck (1997), uma das soluções para a sociedade do risco é a prevenção e o controle. No caso da comunicação organizacional, a gestão de crise é uma ação preventiva que “se tornou uma parte importante da administração estratégica contemporânea, que pode assegurar a estabilidade de uma organização para sua existência continuada antes que todos os objetivos amadurecidos possam ser perseguidos” (Shinyashiki, Fisher e Shinyashiki, 2007, p. 153).

Na era da sociedade da informação, as marcas devem se conscientizar da importância de ter um plano de gestão de crise para os momentos de lançamento de produto, pois caso algo dê errado, é possível reverter rapidamente com medidas certas e ágeis.

Para um melhor entendimento dos processos envolvidos em uma crise é importante definirmos as diferenças entre gestão e gerenciamento de crise. Como explica Eliseu Diogenes, em seu estudo epistemológico sobre a administração, o termo gestão tem origem do latim, *gestio*, que significa gerência, administração, execução e direção (2007: 80). Ao nos basearmos no conceito epistemológico de gestão, é possível explicar que a gestão de crise significa um estudo e planejamento prévio de riscos, com medidas de prevenção e contenção que preparam uma empresa para o momento em que uma crise for desencadeada:

A gestão de crise pode ser definida como um conjunto de ações realizadas pelos gestores com o objetivo de evitar, prevenir e solucionar as situações de risco de degeneração enfrentadas pelas empresas, de modo a recuperar suas condições normais de funcionamento, rentabilidade e competitividade. Poder-se-ia acrescentar a essa definição que as boas práticas de gestão de crise deveriam constituir-se em processos de aprendizagem organizacional, visando desenvolver a capacitação gerencial dos profissionais para evitar novas ocorrências ou, pelo menos, reduzir suas consequências deletérias (Shinyashiki, Fisher e Shinyashiki, 2007, p.155).

A medida principal a ser tomada em uma gestão de crise é assumir que o negócio possui vulnerabilidades. Somente desse modo pode-se “reconhecer o problema, lidar com ele e seguir adiante” (Marconi, 2009, p. 197).

A gestão de crise envolve toda a ação feita previamente pela empresa, e são nos momentos de calma que: os possíveis riscos são levantados; é criado um comitê de crise – montado com aproximadamente oito pessoas estratégicas dentro da empresa, responsáveis pelas ações a serem planejadas; são elaborados planos de prevenção, como também um planejamento de contingência, planos de comunicação para os *stakeholders*, treinamentos com executivos e outras ações gerais dentro do contexto organizacional.

A importância da gestão de crise é fundamental, porque as organizações não conseguem pensar e planejar em discursos adequados no momento que uma crise se desencadeia. Goodman (1998) também aponta que a importância de se realizar um plano de gestão de crise é, além de trazer uma resolução efetiva, também fazer com que a empresa mantenha normais suas operações, ainda que envolvida em um escândalo, porque o negócio não pode parar. Nessas horas, a comunicação se torna eficaz para informar e motivar os colaboradores, e manter clientes e demais públicos informados.

O processo de gerenciamento depende diretamente do que foi realizado na gestão de crise, considerando que uma empresa já o tenha. O termo gerenciamento significa o ato de administrar, ou seja, aplicar os processos planejados e definidos pela gestão. Em outras palavras, a gestão planeja e o gerenciamento executa.

A gestão elabora o processo de planos de ações de todas as etapas e, quando uma crise se desencadeia, chama-se gerenciamento de crise o processo de aplicação dos planos anteriormente traçados. O gerenciamento engloba a realização dos procedimentos de contingência, a comunicação de crise (processo realizado com seus diferentes públicos envolvidos no negócio), comunicação de risco, entre outras ações que serão detalhadas a seguir. O gerenciamento é um processo de ações práticas que visam conter uma crise que está acontecendo. Mesmo sem um plano previamente definido, as ações empreendidas durante tal processo são chamadas de gerenciamento, cujo resultado pode ser negativo ou positivo para a imagem da corporação.

Importante definir as diferenças entre gestão e gerenciamento, pois há uma confusão de conceitos no mercado que inviabiliza realizar o melhor processo. Nas redes sociais, tem se falado mais em gerenciamento e não em gestão, ou seja, realiza-se o monitoramento da marca e quando surge alguém falando mal da organização, direciona-se para o gestor ou o departamento para solucionar. O imprevisto tem permitido que as empresas não saibam conduzir bem suas crises, o que pode piorar a situação, como foi o caso da Arezzo que demorou para tomar medidas e deixou o assunto ganhar repercussão.

Ao mesmo tempo em que é importante o processo de gestão e gerenciamento de crise para o ambiente externo, torna-se fundamental contemplar as redes sociais. Esse é um campo de estudo extremamente novo, com poucos artigos e bibliografia. Como seria elaborar esse plano?

É importante pensar o processo de gestão e gerenciamento de crise separadamente do mundo off line, porém com alinhamento estratégico e com mensagens unificadas, pois o público de internet é diferente do off-line e a dinâmica é totalmente outra. Esse plano requer monitoramento, agilidade, ações rápidas para conter uma crise nas redes sociais, antes que a marca se transforme em exemplo negativo, como foi o caso da Arezzo e outras marcas citadas.

Baseando-me nos estudos feitos por González-Herrero e Smith (2008) e Mei, Bansal e Pang (2009), pude aprimorar o modelo de gestão e gerenciamento de crises online, ao aprofundar a pesquisa de cunho exploratório bibliográfico nos conceitos de crise e comunicação digital. Na minha pesquisa de mestrado (2011), destaquei quatro passos, concordando com os autores, porém reavaliando os processos dentro de minhas análises, percebo a importância de três etapas com subcategorias: Gestão de Crise: Issue Management, Prevenção, Planejamento; Gerenciamento de Crise e Pós-Crise.



Dividir em Gestão, Gerenciamento e Pós-Crise permite que o gestor desenvolva os processos com melhor descrição e precisão.

Etapa 1 – Gestão de Crise

Issue Management:

- Analisar o tamanho da organização;
- Analisar a cultura da companhia no ambiente virtual;
- A área de comunicação deve estar alinhada com a internet e ter conhecimento do assunto;
- Analisar e criar um plano para o website da empresa;
- Implantar uma comunicação online. O site deverá ser atualizado constantemente, como também banco de dados e listas de e-mail;
- Levantar as vulnerabilidades que podem afetar o negócio no mundo virtual. Ver as ameaças em âmbito global;
- Checar as vulnerabilidades que podem surgir no mundo off-line e repercutir no online;
- Implantar um monitoramento online constante da marca;
- Criar um sistema de alerta;
- Registrar todas as possibilidades de domínios de negativos em sites, blogs, no Twitter e demais redes sociais que possam se referir à sua empresa;
- Identificar *stakeholders* que estejam no ambiente virtual;
- Mapear influenciadores e líderes de opinião no mundo virtual;
- Desenvolver um plano de comunicação online;
- Pesquisar o tom e a linguagem da mensagem que deva falar com seu público. Lembrando que o estilo de comunicação implantada no off-line é diferente do on-line;
- Familiarizar a equipe de comunicação corporativa com o ambiente virtual. Nesse caso, promover treinamentos constantes;

Prevenção

- Ao levantar as vulnerabilidades da empresa, veja quais ameaças podem ser prevenidas para que não vire uma crise.
- Envolver os departamentos da empresa para que riscos sejam constantemente monitorados para que medidas sejam tomadas e evitadas. Neste caso, importante envolver o comitê de crise, comunicando a nova ameaça;

Planejamento

- Criar ações virtuais, desenvolver o blog e se cadastrar em redes sociais;
- Com os *stakeholders* mapeados, estabelecer uma comunicação online;
- Identificar influenciadores na internet, que são diferentes dos formadores de opinião;
- Estabelecer também uma comunicação com líderes virtuais e formadores de opinião;
- Criar um comitê de crise que conheça a dinâmica das redes sociais;
- Se a empresa possui o comitê de crise para mundo off-line, os membros deverão ter o conhecimento das redes sociais e seus impactos. Esse processo é importante, porque, no momento da crise, ações deverão ser tomadas com mais rapidez e não haverá tanto tempo para dar uma resposta ao público;



- Fazer um treinamento com diretores da empresa:
 - Explicar o que são as redes sociais, seus impactos e seu poder de influência;
- Desenvolver um manual de crise online:
 - O manual pode ficar na rede ou intranet da empresa, de tal maneira que novas vulnerabilidades sejam identificadas e logo incluídas no plano com facilidade;
- Desenhar mensagens e respostas de acordo com cada rumor e criar um *guideline*:
 - No caso das redes sociais, as mensagens não podem ter um tom de comunicado. A linguagem é diferente;
- Desenvolver um *hotsite*⁶ com respostas para serem usadas no momento de crise;
 - Organizar mensagens, fotos, documentos, gráficos, vídeos, áudio, que possivelmente possam entrar no *hotsite*;
- No *hotsite*, também é importante ter informações para imprensa sobre aquele assunto;
- Manter o monitoramento constante da marca no mundo virtual;
- Criar um treinamento de simulação de crise;

Etapa 2 - Gerenciamento da crise (durante)

- Fazer rapidamente uma análise da mídia e a cobertura online dos fatos;
- Identificar qual é o tipo de crise para ser colocada a mensagem adequada de acordo com o planejamento. Entenda o tipo de crise antes de dar um posicionamento;
- Avisar os participantes do Comitê de Crise;
- Otimizar a engenharia de busca do website;
- Dar *feedback* (retornos) pela internet;
- Ativar uma comunicação efetiva online;
- Manter uma comunicação com o público, transmitindo mensagens acerca dos acontecimentos;
- Desenvolver mensagens adequadas aos formadores de opinião;
- Implementar uma ferramenta de chat para esclarecimento de dúvidas com atendentes capacitados e treinados previamente;
- Usar a Web para fornecer informações importantes para o consumidor;
- Estabelecer uma comunicação entre o presidente da empresa e os *stakeholders*, usando sua rede social pessoal;
- No momento de crise, o presidente fala como pessoa e não como um *login* generalizado;
- Se for necessário convocar uma coletiva de imprensa, é possível fazê-la online;
- Com a tecnologia de vídeo, também é possível fazer uma transmissão ao vivo, via internet, para outros *stakeholders*;
- Combinar o gerenciamento de crise tradicional com a imprensa e o método online, ou seja, desenvolver releases e enviá-los para o *mailing* pré-selecionado;
- Colocar informações online para imprensa, com fotos, vídeos e demais documentos para os jornalistas elaborarem suas reportagens;
- Na internet, é necessário também ser transparente e honesto;
- O processo de gerenciamento de crise online não deve passar de três horas para dar uma resposta. O ideal é colocar algum *post* dentro da primeira hora;
- A internet tem alcance mundial. Dependendo do porte da empresa, é necessário ter a versão em inglês do site;

⁶ Página ou um pequeno site criado para apresentar alguma ação de comunicação. Não é fixa e pode ser colocada e retirada facilmente.



- Se for uma multinacional, avisar e alinhar com as demais filiais suas ações e traçar o modo como eles devem proceder caso haja questionamento;

Etapa 3 - Pós-crise:

- Monitorar os reflexos da crise;
- O monitoramento da marca deve ser constante;
- Manter a comunicação com *posts* atualizados referentes ao tema da crise, tanto no website, como nas redes sociais;
- Avaliar a crise e rever como a empresa lidou com os fatos;
- Nos casos negativos, revisar para colocar novas ações no plano;
- Definir a estratégia para reconstruir a reputação da marca na internet;
- Alinhar com a estratégia da comunicação off-line;
- Agradecer aos *stakeholders* que estiveram ao lado da marca nos momentos difíceis.

Estas são contribuições para que as organizações saibam lidar com momentos de crise nas redes sociais, no processo de gestão, prevenção, gerenciamento e pós-crise. Somente assim, os efeitos são minimizados e não afetará a reputação.

Conclusão

O mundo globalizado, as organizações devem conter em seu planejamento global, marketing e comunicação um plano de gestão de crise para que sua marca não fique exposta as vulnerabilidades da internet. Dificilmente se terá controle de tudo o que está sendo falado, mas quando uma crise acontecer é fundamental saber como lidar em tempo ágil, defendendo o maior patrimônio da organização, que são os bens intangíveis - compostos pela marca, reputação, confiança e credibilidade.

Como exemplificado no caso da Arezzo, na velocidade da informação, não é permitido deixar de comunicar os fatos de forma transparente e com discursos e posicionamentos coerentes com a filosofia da organização. Em tempos de sociedade do risco, o que os consumidores, o público interno das organizações, a comunidade, os investidores, a imprensa, entre outros públicos, querem é ter a sensação de confiança.

A solução para amenizar os riscos é realizar um trabalho efetivo com responsabilidade pelos administradores na gestão e gerenciamento de crise, tanto no ambiente externo, como nas redes sociais.

Referências

Livros:

BECK, Ulrich. *O que é globalização*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

BECK, Ulrich. *Risk society: towards a new modernity*. Londres: Sage Publications, 1992.

BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony; LASH, Scott. *Modernização reflexiva*. São Paulo: Ed. da UNESP, 1997

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTELLS, Manuel. *Comunicación y poder*. Madri: Alianza Editorial, 2009



- DIÓGENES, Eliseu. *Administração, suas condicionalidades e fundamentos epistemológicos*. Maceió: Educafal, 2007.
- FEARN-BANKS, Kathleen. *Crisis communications: a case approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.
- FEARN-BANKS, Kathleen. *Crisis communications: a case approach*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- GIDDENS, Anthony. *As consequências da modernidade*. São Paulo: Ed. UNESP, 1991.
- GOODMAN, Michael B. *Corporate Communications for executives*. New York: State University of New York, 1998.
- HALLIDAY, Tereza Lúcia. “Discurso organizacional: uma abordagem retórica.” In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009b.
- LIMA JÚNIOR, Walter. “Mídias sociais conectadas e jornalismo participativo.” In: *Esfera pública, redes e jornalismo*. MARQUES, Ângela; COSTA, Caio Túlio; COSTA, Carlos et al. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.
- MARCONI, Joe. *Relações Públicas, o guia completo*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- MITROFF, Ian. *Managing crises before they happen*. New York: Amacon Books, 2001.
- NASSAR, Paulo. *Tudo é Comunicação*. São Paulo, Lazuli, 2006.
- RECUERO, Raquel. *Redes sociais na internet*. Porto Alegre: Sulinas, 2009.

Artigos em publicações:

- ESTEVES, João Pissara. “A ‘sociedade de informação’: tecnologia, *sound bites* ou a transparência remitificada.”
In: *Revista .txt: textos de cultura e Comunicação*. 2000, nº 42.

- GONZÁLEZ-HERRERO, Alonso & SMITH, Suzanne. “Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises.”
In: *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2008. v. 16. nº 3.
pp. 143-53.

- MEI, Joana Siah Ann; BANSAL, Namrata; PANG, Augustine.
“News Media: a News medium in escalating crises?”
In: *Corporate Communications: an international journal*. 2010, v. 15, nº 2.

- SHINYASHIKI, Roberto; FISCHER, Rosa & SHINYASHIKI, Gilberto. “A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crise.”
In: *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. 1º sem./2007, nº 6.

Teses

- TEIXEIRA, Patrícia Brito. *Gestão e Gerenciamento de crise na Sociedade do Risco*. 2011. 169 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, 2011.