

PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISE: ESTUDO DE CASO EM INDÚSTRIA DE ALIMENTOS.

NISHIKAWA, Julimara de Oliveira Zochi.
profissional. universidade estadual paulista.
juli_mara@yahoo.com.br

Resumo

No contexto global onde as indústrias estão inseridas a preocupação com a reputação é de suma importância devido ao fato dos pontos negativos que uma má imagem pode passar a clientes, investidores e fornecedores. Tais reputações poderiam ser denegridas ou devido a sua falta de qualidade, erros de produção, processo e também devido à falta de tato quando buscam solucionar tais problemas. E com vistas a isso o presente estudo de caso tem como objetivo apresentar um modelo de plano de gerenciamento de crise que pode ser utilizado por empresas de grande e pequeno porte, a fim de minimizar os fatos negativos a imagem de uma empresa.

Palavras chaves: Gerenciamento de Crise, Indústria Alimentícia.

Tema central: Administração

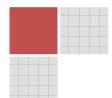
Abstract

In the global context where the industries are included with the concern and the reputation of paramount importance due to the fact of the negative points that can pass a bad image to customers, investors and suppliers. Such reputations could be denegridas or due to their lack of quality, errors in production, process and also due to lack of tact when looking solve such problems. And with the views that this case study aims to present a model plan for managing crisis that can be used by companies, large and small, to minimise the facts negative image of a company.

KeyWords: Crisis Management, Food Industry.

1 – Introdução

No contexto em que as empresas, organizações, políticos e órgãos públicos estão inseridos muitas são as chances de eventuais crises imagem destas entidades. Ou devido a sua falta de qualidade, erros de produção, processo e também devido à falta de tato quando buscam solucionar problemas juntamente com seus clientes. Segundo Philip Lesly em seu livro *Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação* (1995),



a proeminência de um nome é encarada como fator de sucesso, já que a reputação num negócio raramente pode ser obtida sem verdadeiras realizações. Portanto é necessário que as empresas busquem construir uma boa reputação e não meçam esforços para preservá-la e protegê-la. Tendo em vista que muitos são os fatores negativos que uma má imagem pode ocasionar no mercado entre eles destacam-se a fuga de clientes, fornecedores e investidores, que muitas vezes não querem ter seus nomes atrelados a empresas em crise, o que acarretará uma perda financeira significativa à empresa. Nos últimos anos às empresas têm visto sua reputação ser abalada por crises que atingem diretamente seus consumidores, entre eles pode-se citar o caso Microvlar (laboratório farmacêutico que no ano de 1998 foi acusado de fabricar pílulas anticoncepcionais à base de farinha), o Jacto Fokker 100 (jacto que apresentou falhas no relê, equipamento que aciona os reversos e sofreu uma queda, deixando 99 vítimas em 2007) e o mais recente, o caso do Fox, carro da Volkswagem, onde o cliente podia ter a mão mutilada ao realizar a expansão do porta-malas. Portanto, o presente estudo de caso tem como objetivo apresentar um modelo de plano de gerenciamento de crise que pode ser aplicado tanto em empresas de grande e pequeno porte, com a finalidade de antecipar à natureza complexa de cada crise quer seja uma crise real quer aquelas ainda em potencial.

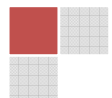
2. Conteúdo

2.1. Etapas de elaboração do Plano de Gerenciamento de Crise

O presente plano teve como base às vinte questões levantadas por James E. Lukaszewshi que tem como função orientar as empresas para que se evitem planos mal concebidos. Tais questões encontram-se no quadro 01.

Quadro 01: Questionamentos de James E. Lukaszewshi

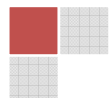
1. *Quem falará pela companhia? Esta pessoa tem falado recentemente? Ela está pronta para falar hoje?*
2. *Quem é o porta-voz reserva?*
3. *Quais são as oito vulnerabilidades críticas da organização no momento? Há planos de reação e respostas prontas para elas?*



4. *Quais são os riscos extremos que estas vulnerabilidades representam para a comunidade, para o meio ambiente e para os empregados?*
5. *Quais remediações estão prontas para o caso de ocorrência de um evento extremamente ruim?*
6. *Quais são os seus planos de eliminação de emissão de água e ar poluídos, você estará pronto para anunciar este plano antes que seja forçado?*
7. *Qual equipe e recursos externos estão posicionados e prontos para administrar problemas ambientais relacionados à sua companhia?*
8. *Você está preparado para enfrentar a oposição organizada?*
9. *Você está preparado para uma ação do Conselho de Defesa do Meio Ambiente quando você violar suas permissões?*
10. *Quais são suas mensagens iniciais para a vizinhança e para a imprensa caso ocorra algum problema ou acidente?*
11. *Você realmente explorou suas piores vulnerabilidades ao extremo?*
12. *Quais compromissos específicos o principal diretor da empresa fez para estar preparado?*
13. *Você está pronto para se aproveitar da oportunidade que surge em um momento de crise quando o governo se afasta, a imprensa se afasta e os ambientalistas se afastam para ver se você pode controlar o problema?*
14. *Você identificou indivíduos chave para tomar a dianteira e lhes deu absoluta autoridade para tomarem todas as medidas necessárias para solucionar o problema? Quem são os seus reservas?*
15. *A sua indústria está preparada para ajudá-lo em um evento que você cause um grande problema?*
16. *Você identificou, organizou e treinou seu público para ajudá-los a salvar sua reputação, credibilidade e mercado em tempos de problemas?*
17. *Você está preparado para a guerra?*
18. *Como está preparado o "general" que liderará a sua "tropa" quando o problema chegar? Quando ele deverá entrar em campo?*
19. *Com qual frequência você testa as partes de comunicação e operacionais de seu plano de gerenciamento de crises?*
20. *Você avaliou cuidadosamente o custo de uma visibilidade não planejada no seu processo de análise de riscos?*

Fonte: *Lukaszewshi . 1997, pág 7.*

Após a realização de um estudo preliminar das questões onde se observou a necessidade de realizar a caracterização do que vem a ser uma crise. Segundo o Aurélio, crise é um estado de dúvida ou incerteza. Já em uma definição menos genérica, Neves (2002) relata que a crise empresarial com a opinião pública surge quando algo é feito, ou deixado de fazer pela organização ou de sua responsabilidade ou afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de seus públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à opinião pública. Após a caracterização do que vem a ser uma crise foram definidos quais eram os tipos de crise que poderiam ocorrer, (crises naturais, tecnológicas, de má administração, econômica, de reputação, de desastres industriais, de origem criminosa e outras), também é importante relatar que é de suma importância à participação dos vários níveis da



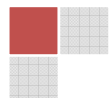
empresa a fim de se detectar quais as crises que podem ser evitáveis ou não e qual a natureza de tais crises (interna ou externa a empresa). Num segundo momento foram determinados quais seriam os responsáveis tanto o principal e o secundário, onde estes por sua vez teriam o dever de prestar as informações aos interessados (jornalistas e meios de comunicação e outros em caso de crise), bem como os departamentos que poderiam auxiliar na transmissão de informações em eventuais crises. Também foram elaborados protocolos que abordavam desde o atendimento telefônico até a maneira como os fatos devem ser abordados e por fim foi realizada a formalização de tal plano por meio de um documento que posteriormente deveria ser difundido entre os funcionários da empresa.

2.2. A empresa

O objeto de estudo está localizado em Garça - SP, é uma empresa de pequeno porte que está inserida no setor alimentício atendendo ao mercado de massas secas destinado aos públicos C e D que produz os mais diversos tipos de macarrão, entre eles encontram-se os sêmolas e ovos dos mais diversos formatos: parafuso, parafusinho, cortado tipo ave Maria, padre nosso, rigatone, espiral, tubete, entre outros.

2.3. O Estudo de Caso

O primeiro passo foi à verificação de quais seriam os tipos de crises que poderiam ocorrer e separou-se em duas categorias que poderiam ser controláveis e os incontroláveis. Entre os incontroláveis destacam-se: greve de funcionários; sabotagem na produção e roubo. Já entre os controláveis, destacou-se a explosão de caldeiras; carunchos na produção; nome dos donos envolvidos em atos ilícitos (suborno, fraude e etc.); erro de máquina (produção peças junto com o macarrão); nome da marca atrelada a algum programa de modificação genética (uso de produtos geneticamente modificados); reclamação do meio externo da fábrica quanto a emissão de gases e



odores; incêndio; falta de água; falta de luz e retirada do produto do mercado. E para cada proposição foram realizados planos individuais, que abordavam o que fazer e quais eram os pontos críticos para cada possível crise. Um modelo pode ser observado no quadro 02. Ao término do passo anterior os responsáveis (principal e secundário) foram definidos. Já no terceiro passo, foi elaborado um protocolo que deverá ser observado pelos funcionários. Uma Parte do modelo de protocolo encontra-se no quadro 03. E por fim fez-se a orientação do plano aos funcionários.

Quadro 02: Modelo do Plano para o caso de infestação de caruncho.

Plano de gerenciamento em caso de infestação de caruncho

1- O plano

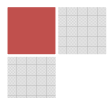
Em caso de infestação de caruncho na matéria prima ou no produto acabado deve-se realizar a separação dos pacotes bons dos infectados, a fim de minimizar as perdas de produto acabado. Logo após isso ele deve ser encaminhado à varredura. Caso a infestação ocorra no caminhão na hora do carregamento se deve realizar a detetização do caminhão quantas vezes forem necessárias para se iniciar o embarque do produto, e caso não seja possível à eliminação dos carunchos com a detetização não se deve em hipótese nenhuma realizar o embarque do produto a fim de eliminar as perdas de produto e também preservar a qualidade do mesmo. Em caso de carunchos no produto em supermercados a responsabilidade e deste, o que exauri toda a responsabilidade da empresas. Em caso de contaminação de cargas nos domicílios, caso não seja constatada a negligência do consumidor no trato do produto, a este será encaminhado um novo produto sem nenhum custo adicional, logo após o contato com a empresa ou com o representante. Todo o produto infectado deve ser imediatamente encaminhado, para o local das varreduras, onde será destinada a alimentação animal.

2- Pontos Críticos

- a. Estoque de matéria prima
- b. Estoque de produto acabado
- c. Caminhão de transporte
- d. Supermercado e armazéns
- e. Casa do consumidor

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 03: Modelo de Protocolo a ser seguido pelo centro telefônico



O Centro Telefônico

Os operadores do centro telefônico devem estar sempre a par e bem treinados a respeito de quem devem chamar no escritório em uma situação de crise e a quem devem transferir essas chamadas. Estes funcionários devem estar treinados a fim de responder principalmente para a imprensa que a empresa já esta tomando as medidas cabíveis e que em breve fará um pronunciamento sobre o ocorrido. Ela nunca deve dizer que não há nada a declarar, pois esta frase está comumente ligada aos dizeres dos políticos e isso não trará uma boa imagem para a empresa. Em caso de ligações de familiares às ligações devem ser atendidas com interesse e simpatia e, a seguir, transferidas à pessoa designada na área de Recursos Humanos, para que este lhe de as informações desejadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3. Conclusões

Conclui-se que mesmo em empresas de pequeno porte pode sim, possuir um plano bem estruturado de gerenciamento de crise, para antecipar a ocorrência de uma possível crise quer seja uma crise real quer aquelas ainda em potencial, e, além disso, determinar quais os passos a seguir pela empresa.

4. Referencia Bibliográfica

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

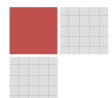
LESLY, Philip. **Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação**. Tradução: Roger Cahen. São Paulo, Pioneira, 1995.

LUKASZEWSKI, James E. How vulnerable are you? The lessons from Valdez. **Public Relations Quarterly**, New York, v.34, n.3, p.5-6, 1989.

_____. Managing litigation visibility: how to avoid lousy trial publicity. **Public Relations Quarterly**, New York, v.40, n.1, p. 18-24, 1995.

_____. Establishing individual and corporate crisis communication standards: the principles and protocols. **Public Relations Quarterly**, New York, v.42, n.3, p.7-14, 1997.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises Empresariais com a opinião Pública**. Rio de



janeiro, Mauad Editora, 2002.

