



---

## Crise, um Caso Bem-sucedido com Gestão da Comunicação

SOARES Ricardo

Administrador, Mestre pela Universidade de Nebrija (Espanha), Consultor em Planejamento Estratégico e professor do NPPG/POLI/UF RJ.

---

### Informações do Artigo

---

*Histórico:*

*Recebimento: Janeiro 2016*

*Revisão: Janeiro 2016*

*Aprovação: Janeiro 2016*

---

*Palavras-chave:*

*Gerenciamento de crises*

*Comunicação de crises*

*Plano de comunicação de crises*

---

### 1. Introdução

O diretor de marketing da IPMA – Brasil, Ricardo Soares, exemplifica um caso bem-sucedido de gerenciamento de crise na redução de impacto. Ele cita a Zappos, a maior empresa varejista de e-commerce do mundo, que atua no mercado de sapatos e vestuário.

– Reputação é o resultado de imagem mais verdade e é construída com dedicação, cuidado e trabalho duro no longo prazo, podendo ser destruída em segundos. Uma crise mal gerenciada pode desperdiçar anos de trabalho e por em risco a própria existência da organização –, ressalta Ricardo Soares.

Após doze anos de investimento na construção da marca e na reputação de confiança junto aos consumidores, a Zappos ficou ameaçada, em função de um incidente em que os sites da empresa foram hackeados e dados de

cadastro de 24 milhões de consumidores foram roubados, em 2012.

– A Empresa agiu com rapidez e transparência enviando um comunicado a toda sua base de clientes informando o ocorrido, suspendendo imediatamente as vendas, com a retirada da loja virtual do ar, até que o problema fosse resolvido, e utilizando as redes sociais e e-mails para viabilizar todo o atendimento –, conta Soares.

No caso da Zappos, todos os colaboradores foram preparados para responder aos questionamentos daqueles que se sentiram lesados, mesmo que não atuassem diretamente no atendimento ao cliente. O gerenciamento de crise e a relação tão próxima ao consumidor, estabelecidos pela Zappos ao longo da última década, resultaram na preservação de sua reputação onde praticamente não houve danos perceptíveis em sua imagem, e a comunicação foi um elemento fundamental para proteger os

---

interesses da organização e conduzi-la de volta à normalidade.

## 2. A comunicação na crise

O trabalho de comunicação de crises é dividido em duas partes: a preparação e a reação. De acordo com o diretor de marketing da IPMA – Brasil, a preparação para uma administração de crise significa que a empresa precisa criar um plano de comunicação de crises detalhado, com uma equipe de comunicação de crises designada para executá-lo, onde o resultado dependerá de um bom plano de comunicação, que possibilite uma resposta mais rápida, a partir do gerenciamento da notícia, minimizando os impactos negativos e reconquistando com sucesso a confiança dos stakeholders. Ações listadas:

1 - O planejamento pré-incidente deve conter um modelo de operação para responder a um incidente/crise, contemplando a estrutura organizacional de resposta à crise, critérios de avaliação das situações de crise e equipes preparadas.

2 - O processo de ativação do plano de gerenciamento de crise deve ocorrer nos primeiros minutos, avançando pelas primeiras horas com o plano de resposta à emergência, resguardando as pessoas, o patrimônio e o meio ambiente.

3 - Nas primeiras horas e prosseguindo pelos dias seguintes, o plano deverá, através da liderança, resguardar a imagem/reputação por meio de um plano de comunicação que preserve as relações com os clientes e com as demais partes interessadas.

4 - Nos dias que se seguem, e nas próximas semanas, o plano deve privilegiar a retomada de negócios sob a perspectiva da manutenção/recuperação de seus processos críticos, receitas e mercados.

5 - Nas semanas seguintes, e até a condição pós-acidente, deve-se discutir a efetividade do plano, a sua manutenção e/ou otimização, assim como a análise de lições aprendidas sobre o ocorrido antes da desmobilização da gestão de crise.

## 3. Referências

[1]FEARN-BANKS, Kathleen. Crisis communications: a case approach. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

[2]HEILLY, A. H. Business, XXII. Columbia Journal of World. [S.l.: s.n.], p 79-88 1987.

[3]LUECKE, Richard. Gerenciando a crise. Rio de Janeiro: Record, 2007.

[4]MITROFF, Ian I. Crisis leadership. Executive Excellence. [ S. l. ], v.18, n.8, p.19, aug. 2001.

