

COMO INTIMIDAR UMA CRISE

Num mundo de comunicação célere e global há que preparar as empresas para o imprevisto



Pedro Queiroz

Se tivermos como referência a origem da humanidade, a década de 90 do século XX acabou de passar. No entanto, se tivermos em conta a velocidade a que os nossos estilos de vida têm mudado, somos forçados a repensar a noção de “tempos recentes”. Em 1990, para muitos, a ideia de computador resumia-se ao célebre ZX Spectrum, o e-mail era ainda exclusivo de algumas elites académicas, os telemóveis eram caixas enormes e pouco acessíveis e a *world wide web* (www), que hoje anda nos nossos bolsos, era uma recém-nascida. A alternativa aos dois canais de televisão existentes eram as enormes e dispendiosas parabólicas.

Pensemos então: se o publicamente conhecido caso ocorrido com as águas Perrier[®] acontecesse amanhã, quais seriam as suas consequências para a empresa produtora? Recapitulemos, em 1994 um analista norte-americano utilizava esta água como amostra de referência e detectou “picos” de contaminação onde não deveriam existir. Estes “picos” eram benzeno. O produto foi recolhido nos Estados Unidos e no Canadá, tendo a empresa acreditado que conseguia gerir um assunto global fragmentando o mercado, os consumidores e a comunicação. Embora este caso tenha ocorrido na “pré-história” de uma comunicação globalizada, a imprensa questionou como poderia um produto ser considerado não seguro em dois países e ser mantido nas restantes prateleiras à volta do mundo? Moral da história: as marcas globais e a comunicação têm que ser geridas à escala global.

Actualmente não é possível existir uma crise sem a atenção da imprensa. É certo que quanto mais conhecida for a marca maior será a cobertura mediática, mas nenhuma empresa poderá hoje pensar que os seus problemas passarão despercebidos. Seria um suicídio! Mais, todas as empresas terão que ter presente que na sua história irão certamente passar por crises, só não sabem quando!

No dicionário, “crise” aparece definida como “momento perigoso ou decisivo de um negócio” ou “perturbação que altera o curso ordinário das coisas”. Estarão então as empresas totalmente desprotegidas face a este tipo de situações, como se um vírus incurável se instalasse no seu interior? Não! Desde que reforcem as suas defesas imunitárias.

COMO PODERÃO AS EMPRESAS CONTROLAR OU EVITAR UMA CRISE?

Em primeiro lugar, deverão estar permanentemente atentas. Saber olhar para o interior e exterior de forma permanente. Não chega

pensar que temos apenas que cuidar daquilo que é nosso e esperar que o mal só aconteça aos outros, pois um problema com um produto da concorrência pode rapidamente arrastar-nos para um cenário de crise. Para complicar a situação, embora devam ser antecipados cenários pouco prováveis, existirão sempre acontecimentos difíceis de prever.

Nos últimos anos a indústria alimentar tem feito notáveis progressos ao nível dos seus sistemas de gestão da segurança alimentar, os quais garantem cada vez mais ao consumidor que a probabilidade de acontecer um problema é cada vez mais baixa. No entanto essa probabilidade existe! Os sistemas internos actuam essencialmente sobre os perigos razoavelmente expectáveis – então e os outros? Existem e existirão sempre situações que podem fugir ao controlo, desde uma falha nos sistemas internos até uma sabotagem vinda sabe-se lá de onde.

Sendo os “filtros” internos cada vez mais apertados, existem crescentes ameaças vindas de fora, desde problemas ocorridos sob responsabilidade de outros elos da cadeia, nomeadamente a montante, até situações de falsas mensagens, sabotagem, chantagem ou mesmo de terrorismo. Um dos exemplos em escala crescente são as chamadas “cibercriSES” – falsas mensagens que circulam indiscriminadamente na internet, com o objectivo de “agredir” marcas ou empresas, mas que podem ter efeitos imprevisíveis.

Tendo em conta as suas origens, as crises poderão ser classificadas de **agudas** ou **crónicas**. No primeiro caso estamos perante cenários onde não é possível evitar a crise e temos que nos concentrar na forma mais rápida e eficaz de a controlar. Mas por vezes existem situações indesejáveis, que têm origem num somatório de incidentes e situações anómalas com pouca ou nenhuma expressão mediática, que se forem repetidas ou acumuladas podem degenerar numa crise, mas que se forem atempadamente acauteladas podem evitar cenários piores.

Apesar de tomadas todas as precauções pode acontecer que um produto distribuído para consumo não seja seguro para consumo, não esteja conforme com os requisitos legais ou tenha um problema de qualidade. As causas para tais incidentes podem ser diversas: contaminações não expectáveis, utilização de matérias-primas fora das especificações, problemas no fabrico, falhas nas condições de distribuição ou erros na rotulagem dos produtos.

No caso de um incidente, os operadores devem actuar rapidamente

de modo a aperceberem-se da natureza do problema e a tomarem as acções correctivas necessárias para proteger a saúde dos consumidores e a reputação da empresa ou da marca. As acções a desencadear podem ir desde a cessação das vendas, bloqueio dos produtos na cadeia de abastecimento ou uma recolha pública dos produtos. Em qualquer dos casos devem ser tomadas medidas de forma a eliminar as causas do problema e a prevenir novas ocorrências. No caso de um incidente de segurança alimentar, uma boa colaboração entre as autoridades competentes, a indústria e os meios de comunicação é de particular relevância para proteger os interesses de todas as partes envolvidas.

Para um bom funcionamento de um sistema de gestão de incidentes é essencial ter implementado procedimentos internos claros e com autoridades e responsabilidades bem definidas – que normalmente constituem o Manual de Gestão de Incidentes – de modo a assegurar que:

- ▶ Os problemas e a sua origem são identificados e eliminados tão cedo quanto possível (sistema de alerta instalado);
- ▶ São tomadas acções adequadas de seguimento, de forma a evitar que os incidentes sejam ampliados e se tornem numa crise;
- ▶ A origem de qualquer incidente seja bem percebida quanto à segurança do consumidor, cumprimento legal e/ou requisitos de qualidade dos produtos;
- ▶ A acção de bloqueio ou recolha seja rápida e efectiva logo que a decisão seja tomada;
- ▶ Todas as responsabilidades para as acções de comunicação interna (direcção da organização, produtores, logística, responsáveis pela qualidade, assuntos legais, etc.) e comunicação externa (autoridades, comunicação social, organização de consumidores, etc.) sejam claramente especificadas com vista a garantir uma resposta rápida e coerente.

Para conduzir as acções necessárias e tendo em conta os recursos da organização, deve ser nomeada uma equipa multidisciplinar de gestão de incidentes, envolvendo a gestão de topo, habilitada a:

- ▶ Completar a avaliação do risco e classificação do incidente e a recomendar o tipo e abrangência do bloqueio ou recolha;
- ▶ Decidir as acções necessárias que devem ser tomadas;
- ▶ Assegurar as comunicações internas e externas adequadas;
- ▶ Fazer o seguimento das acções correctivas.

A Figura 1 apresenta um fluxograma de gestão de incidentes que pode ser adoptado por qualquer tipo de organização, independentemente da sua dimensão.

E QUANDO A CRISE ACONTECE?

“O que é que fazemos agora? ...Estamos perdidos!” – pode ser a reacção imediata. Dias de ansiedade, stress e contradições. No entanto, as crises podem ser controladas.

A componente mais importante na gestão de crises é a comunicação. Todavia é muitas vezes aí que as organizações falham. A pressão da notícia aliada a um generalizado desconhecimento dos factos leva, normalmente, a que as mensagens contribuam para



ALIMENTO SEGURO EXCELENTE SERVIÇO

possível com uma equipa
atenta à sua actividade

safe - o seu instrumento de valor acrescentado, cumprindo
com os requisitos legais e promovendo a qualidade

privilegiamos o contacto por e-mail: safe@ciga.pt
259 327 764 | 229 956 212

ANÁLISES REGULARES, CONFIANÇA PERMANENTE.

BEATRIZ GODINHO
Grupo



Mais de 25 anos
de experiência em análises.

Acreditado pelo IPAC (certificado: L0274).



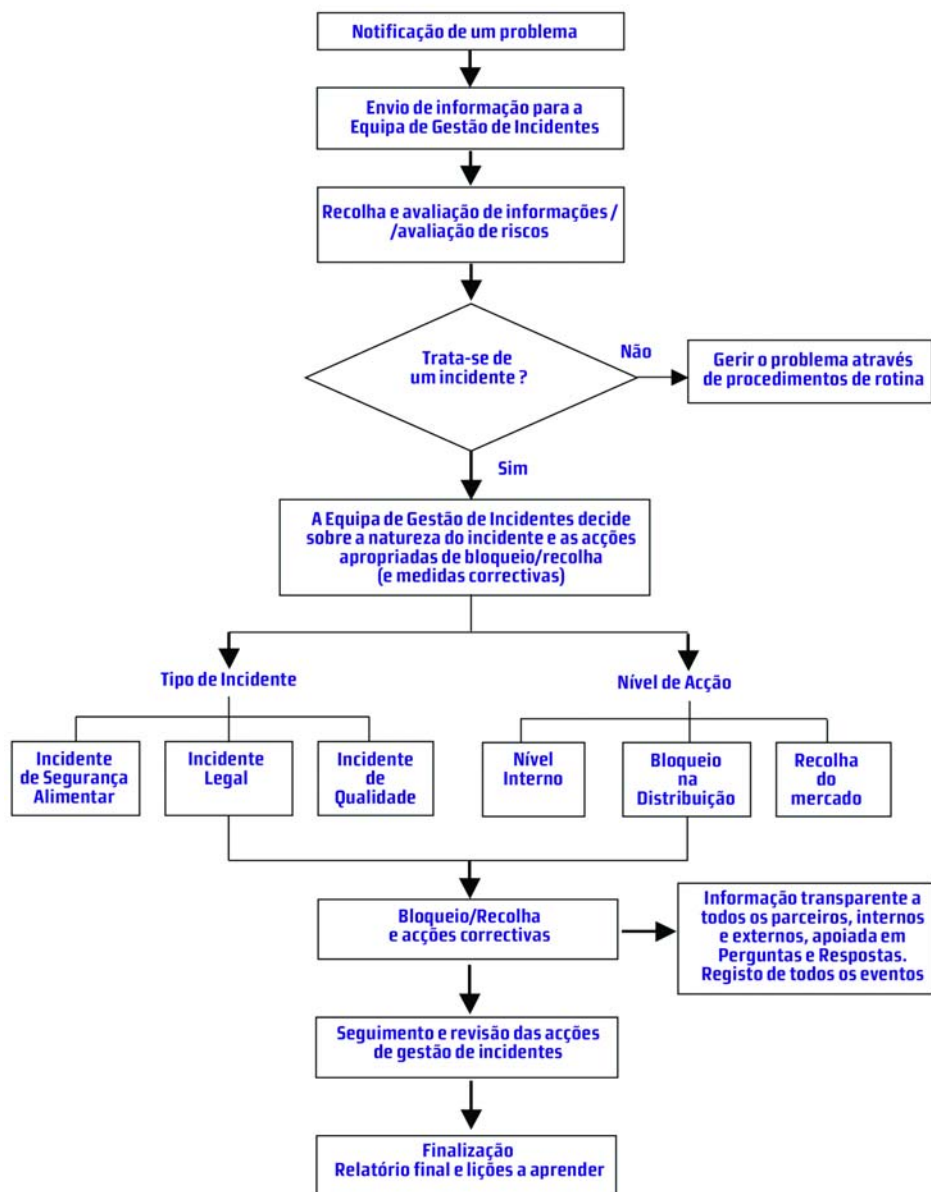
LABORATORIO
TOMAZ

- _ Alimentos, superfícies e manipuladores;
- _ Causas e soluções em caso de contaminação;
- _ Parceria com empresas de consultoria no âmbito da segurança alimentar (sist. HACCP);
- _ Outras análises: águas, efluentes, lamas, resíduos, eluatos, efluentes gasosos, ar e ruído

www.beatrizgodinho.pt

Av. Marquês de Pombal, lote 2 - 1º Leiria | T. 244 830 460 | labtomaz@beatrizgodinho.pt
Entrega/recolha de análises nos Postos de Colheita Beatriz Godinho - Análises Clínicas

Fluxograma de gestão de incidentes e bloqueio/recolha de produtos⁽²⁾



acentuar os problemas. Importa, assim, destacar algumas regras básicas.

Nunca mentir ou fazer afirmações com base em suposições. Voltando ao exemplo da Perrier, a primeira reacção da empresa foi atribuir o problema a uma utilização pouco cuidada de uma máquina de limpeza. Quando se verificou que a contaminação era mundial, a empresa foi forçada a admitir que o benzeno estava presente no processo de produção, destruindo a imagem de “pureza” do seu produto e ficando com o ónus de ter tentado esconder a verdadeira causa do problema.

Falar, mas apenas o suficiente. Perante as questões colocadas pela imprensa, normalmente as organizações cometem um de dois erros: ou remetem-se ao silêncio, dando origem a todo o tipo de

especulação e à célebre frase “contactada por nós a empresa não quis fazer comentários”, que espelha uma tentativa de esconder o problema; ou, com a ansiedade de se quererem desculpar, tentam dar todo o tipo de explicações, o que conduz a uma diluição das mensagens importantes e pode levar, por exemplo, a reavivar situações passadas (tentar associar a crise a outros problemas como forma de encontrar justificações). Não se esqueça, “tudo o que disser poderá ser e será usado contra si”.

Agir de forma rápida e direccionada. O tempo não corre a favor de quem tenta guardar segredos. Em 1986 surgiram denúncias de alguns consumidores que afirmavam ter encontrado vidros dentro de frascos com papa para bebé produzida pela Gerber⁽¹⁾. A empresa remeteu-se ao silêncio e não retirou os produtos. Quando o problema foi conhecido, perdeu 14% da quota de mercado em apenas dois meses. Agir rapidamente permite não só minimizar os danos, mas também aumentar a probabilidade de encontrar as causas.

Enfrentar o problema e não ignorar os danos. As organizações devem estar preparadas para gerir a oportunidade da sua comunicação. Devem mostrar proactividade e determinação na resolução das situações de crise e gerir o cenário com o pressuposto que os danos serão, provavelmente, maiores do que julgam. Os potenciais danos, nomeadamente os humanos, devem ser expostos com clareza e, pelo menos em cenários de maior gravidade, deve ser a própria gestão de topo o rosto da empresa.

As consequências de uma crise são sempre negativas, mas podem ser minimizadas. A organização irá ver a sua imagem ou as suas marcas afectadas e, inevitavelmente, sofrerá alterações, sejam elas ao nível dos sistemas, processos ou recursos humanos. No entanto, tem que saber aproveitar a crise para se fortalecer.

É necessário intimidar a crise não deixando que seja ela a intimidar-nos! As crises são todas diferentes e provavelmente uma determinada crise não se voltará a repetir..., mas outra poderá estar à espreita e, nessa altura, a organização tem que estar preparada.

(1) Adaptado de DIA D. Ano 1 – Número 15, de 26.12.2005.

(2) Adaptado de *Rastreabilidade e gestão de incidentes na indústria agro-alimentar*. Edições FIPA.

Pedro Queiroz, director-geral da Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares (FIPA), membro do Grupo de Peritos em Gestão da Segurança Alimentar da Confederação das Indústrias Agro-Alimentares da União Europeia (CIAA), professor universitário.

Garantia

Garantia – Sociedade de Fiscalização Preventiva de Géneros Alimentícios, Lda é uma empresa nacional criada em 12 de Janeiro de 1965 em resposta às crescentes exigências do mercado, com o objectivo de prestar apoio junto das empresas do sector de hotelaria, restauração, comércio a retalho e indústria.



A sua principal actividade consiste na prestação de serviços para o sector alimentar, nomeadamente:

- Consultoria Técnica (HACCP)
- Fiscalização Preventiva
- Formação
- Laboratório análises microbiológicas

A presença da **Garantia, Lda** no mercado passa essencialmente pela cooperação mútua com as empresas parceiras do sector no sentido de fomentar a Qualidade.

Para tal, dispõe de uma equipa de profissionais qualificados na área alimentar, colocando à disposição das empresas do sector metodologias de trabalho adaptadas às necessidades específicas de cada uma.



Neste momento, a **Garantia, Lda** opera em todo o Portugal continental, tendo sede em Lisboa e delegações em Leiria e no Porto.



LISBOA: Sede: Praça Olegário Mariano nº1, 1º Dt | 1170-278 Lisboa
Tel: 218 123 555 / Fax: 218 162 362

Laboratório: Rua Cavaleiro de Oliveira nº 49-B
1170-086 Lisboa
Tel: 218 123 661 / Fax: 218 123 663

LEIRIA: Av.ª N.ª Sr.ª de Fátima nº14, R/C Esq | 2410-140 Leiria
Tel: 244 823 615

PORTO: Rua do Breimer nº 65, 2º Esq Cedofeita | 4050-126 Porto
Tel: 222 010 733

garantia@netcabo.pt • www.garantia.pt

42 Anos ao Serviço do Sector Alimentar