

## **ESCÂNDALO DO LEITE ADULTERADO - O PLANO DE GERENCIAMENTO DE CRISES COMO ESTRATÉGIA PARA MANUTENÇÃO DA MARCA**

**TIROL<sup>1</sup>**

Dirceu Luiz Hermes<sup>2</sup>

Marciane Páz Mendes<sup>3</sup>

### **Resumo**

Este artigo identifica as estratégias utilizadas pela Tirol –laticínio localizado no Oeste de Santa Catarina, para alavancar a marca em um período de redução do consumo de leite, influenciado pelo “escândalo do leite adulterado”, em 2014. A empresa não estava envolvida nas investigações do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), porém foi impactada com a redução das vendas e a publicação de matérias falsas que afetaram a credibilidade da marca. Trata-se de um estudo de caso que reflete a importância do Plano de Gerenciamento de Crise nas organizações. Nesta análise, inicialmente apresenta-se o conceito de marca, a importância de seus significados e associações na mente dos consumidores, bem como estratégias para conquistar o público-alvo. Na sequência, são elencadas as ações adotadas para enfrentar escândalos e crises, a exemplo de esclarecimentos, redução ou exposição de anúncios na mídia e relacionamento próximo com os profissionais de comunicação. Em seguida, é exposto a importância do plano de gerenciamento de crises, que prevê possíveis situações de risco e propõem medidas para minimizar os efeitos negativos. Por fim, observa-se a necessidade da implantação do comitê de gerenciamento de crises, formado por uma equipe multidisciplinar para combater as situações de risco, delimitar as ações e definir os porta-vozes.

### **Palavras-chave**

Gerenciamento de Crise Branding, escândalo do leite adulterado, queda na credibilidade da marca, Tirol.

### **1 Introdução**

Esse artigo é resultado de estudo de caso realizado para identificar as estratégias utilizadas pela Tirol, empresa do ramo de laticínios localizada em Treze Tílias, no Oeste Catarinense para amenizar o impacto na marca e, conseqüentemente no consumo dos produtos, durante o “escândalo do leite adulterado”.

O episódio se refere a uma investigação realizada em 2014 pelo Grupo de Atuação Especial no Combate ao Crime Organizado (GAECO), resultado de uma força-tarefa coordenada pelo Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), com a participação de promotores de justiça, policiais civis, policiais militares e auditores da Secretaria da Fazenda Estadual. Além disso, contou com o apoio de fiscais agropecuários do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA/SIF).

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 03 – Relações Públicas e Comunicacional Organizacional - XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 15 a 17 de junho de 2017.

<sup>2</sup> Mestre em Comunicação pela Universidade Metodista de Paulo. Professor e pesquisador da Universidade Comunitária da Região de Chapecó – Unochapecó.

<sup>3</sup> Graduada em Jornalismo pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó – Unochapecó.

---

Esta ação teve como objetivo fiscalizar um setor importante para a economia catarinense, bem como, incentivar para que todas as empresas atuem conforme a legislação, o que garante a qualidade e a segurança alimentar para o consumidor.

Os produtos eram adulterados na produção e também no transporte. No processo de adulteração era utilizado peróxido de hidrogênio (água oxigenada), citrato de sódio, polifosfato e hidróxido de sódio (soda cáustica) para recuperar o produto deteriorado. Além disso, usavam água e soro de leite para ampliar o volume do produto.

Esses produtos químicos utilizados para adulterar o leite em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul provocam risco à saúde. O formol, por exemplo, é considerado cancerígeno pela Agência Internacional de Pesquisa do Câncer (IARC), desde junho de 2004. Segundo estudo da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) os tipos de câncer associados à exposição crônica ao formal são os de nasofaringe, nasossinusal e leucemia. Foram presas 39 pessoas, entre proprietários de empresas, técnicos de laboratórios e funcionários. A repercussão nacional das fraudes gerou insegurança dos consumidores ao adquirir o leite e conseqüente, redução das vendas dos produtos catarinenses, dentro do Estado e para outras regiões do País e queda na credibilidade das marcas.

Como as crises são inesperadas, mas podem se repetir, analisar as ações adotadas para reverter o quadro de instabilidade do setor serve de instrumento para outros levantamentos na área de gestão de marcas e gerenciamento de crise, bem como, torna-se instrumento para auxiliar no processo de implantação do Comitê de Gerenciamento de Crises ou na elaboração do plano de contingência ou plano de gerenciamento de crises.

## **2 Procedimentos e métodos**

O gerenciamento de crise requer planejamento, organização e alinhamento de ações de enfrentamento. Mesmo sendo indispensáveis para a gestão de marca poucas empresas investem nesta prevenção. O método utilizado na pesquisa consiste num estudo de caso da empresa Tirol, para identificar estratégias utilizadas para alavancar a marca em um período de redução do consumo de leite. O estudo de caso é uma abordagem metodológica de investigação utilizada para compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos. Este método qualitativo é marcado

---

pela observação do pesquisador. “É o estudo das peculiaridades, das diferenças daquilo que o torna único e por essa razão o distingue ou aproxima dos demais fenômenos”. (DUARTE, 2005, p.243).

Para compreender como ocorreu o processo de manutenção da marca em uma época de crise do setor foi realizada uma pesquisa observacional e para a coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista semi-estruturada com a gerente de marketing da empresa, Lilian Paula Pagliochi. A entrevista ocorreu na matriz da empresa, no município de Treze Tílias (SC), no dia 4 de julho de 2016, com duração de aproximadamente 1h30. As questões, gravadas para produção do artigo, foram divididas em um roteiro estruturado em quatro segmentos: empresa; crise; planejamento e pós-crise. Posteriormente, a análise foi feita pelo estudo de caso alicerçado pelo referencial teórico do tema.

A empresa Tirol foi escolhida por ser a líder de vendas em Santa Catarina e a segunda do ramo no Brasil. Além disso, por estar no mercado desde 1974, e possuir unidades fabris na região oeste catarinense e por não ter a sua marca envolvida nos casos de adulteração. Contudo, sofreu o impacto de instabilidade do setor.

A empresa tem aproximadamente 1.500 colaboradores, com a matriz no município de Treze Tílias (SC), filial em Chapecó (SC), uma unidade em construção no município de Pinhalzinho (SC) e unidades terceirizadas em Goiás e no Paraná. De acordo com Pagliochi (2016), os principais mercados compradores são os Estados do Sul do país (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul), principalmente por ter classificação de marca e uma quantidade maior de produtos disponibilizados ao consumidor em função da logística. Além disso, com a montagem de centros de distribuições a marca está presente nos Estados de São Paulo, nas regiões Norte e Nordeste e tem como mercado promissor o Mato Grosso do Sul.

Na comunicação a estratégia é valorizar as relações dando ênfase na presença da marca na mesa do consumidor, no negócio do cliente e no auxílio do produtor. Com base nisso, em 2015, foi veiculada a campanha “Já fiz amigos bebendo leite”, que mostrava o relacionamento da marca com seu público, seja na escola ou na reunião em família. Em 2016, alinhado a esta perspectiva, foi criada a campanha “Tão bom estar junto”, que reforça o conceito.

Com a argumentação de promover segurança alimentar a marca também faz um apelo emocional. Isso conduz ao desejo de compra, uma vez que o racional analisa, mas

a emoção mobiliza. “Se tiverem elementos emocionais adequados ao posicionamento, o design, a publicidade e os eventos promocionais que envolvem a marca vão agregar no produto uma percepção maior de seu valor”. (MARTINS, 1999, p.24).

### 3. Plano de gerenciamento de crises

Em 2014, durante as operações do MPSC, as reclamações de usuários, queda nas vendas e notícias falsas foram às ameaças diretas para a imagem da marca. Exemplo disso foram os casos em que os meios de comunicação utilizaram embalagens dos produtos da Tirol para ilustrar as matérias de investigação do leite adulterado. Neste sentido, o desejo de informar dos jornalistas resultou diretamente na associação da marca à investigação, com repercussão negativa. “Foi um período conturbado, no qual em várias situações tivemos que provar que a marca não estava envolvida. Por isso, chegou um momento em que todas as empresas foram investigadas. A Tirol ganhou a causa, por não existir nenhum tipo de vínculo, mas jornalistas divulgaram o contrário e precisamos exigir a retratação”, explica Pagliochi (2016). Contudo, mesmo com os esclarecimentos o abalo tinha ocorrido na imagem da empresa, pois as pessoas que leram a retratação podem não ser as mesmas que acompanharam as notícias das falsas denúncias.

Como estratégia de gerenciamento de crise a empresa optou em intensificar as informações que esclareciam o processo produtivo e o rigoroso controle de qualidade. De acordo com Pagliochi (2016), em nenhum momento ocorreram mudanças nessas etapas, que garantem a qualidade da matéria-prima.

Outro aspecto, que auxiliou na manutenção da credibilidade da marca durante a crise, foi o posicionamento em recolher leite apenas dos 10 mil produtores credenciados pela empresa, que asseguram a procedência, por serem qualificados e terem acompanhamento de técnicos, veterinários e profissionais de campo que orientam sobre melhoria na sanidade animal, aumento da produtividade e controle de doenças. Esta estratégia está explícita na Figura 01, retirada do audiovisual divulgado durante o período de crise, no qual demonstra o acompanhamento de profissionais da empresa no trabalho realizado nas propriedades rurais. Dois símbolos são utilizados para enaltecer essa interpretação, o logotipo da empresa no casaco do profissional que está interligado com a palavra “qualidade”. Além disso, o cenário também remete a preocupação com os

animais, que estão no fundo da imagem, e a relação de proximidade com o homem do campo por estarem andando lado a lado e conversarem de maneira respeitosa, como parceiros em um elo de confiança.

**Figura 01: Imagem destaca o trabalho realizado pela empresa nas propriedades rurais credenciadas para garantir a qualidade da matéria-prima entregue à indústria**



**FONTE:** Audiovisual disponível no site da empresa: <http://www.tirol.com.br/pt/empresa>

Antecipar situações difíceis e prever soluções adequadas para cada uma delas é compreender que crises são situações repentinas, porém, podem ser repetidas. “As crises, em geral, têm seu início a partir de um processo de interesses não atendidos. Antes de ser deflagrada a crise, é comum que ela se configure com conflito. Este processo, quanto a organização realmente administra os conflitos, por ser interrompido [...]”. (SILVEIRA, 2010, p.6).

Para reduzir o impacto da crise e equilibrar o relacionamento com consumidores, fornecedores e parceiros a Tirol intensificou as ações do departamento de marketing. Elaborou audiovisual e material impresso que ilustrava o processo de análise da qualidade do leite e as medidas adotadas para garantir a segurança da matéria-prima.

O objetivo era atingir, principalmente, o público consumidor. O audiovisual foi exposto em lojas de redes importantes. Também foi veiculado um VT de 30 segundos, durante dois meses, principalmente nos mercados-alvos da empresa, que abordava claramente a seriedade da marca, o compromisso do produtor, a segurança da matéria-prima e do porquê a Tirol garantir a qualidade do produto. A Figura 02, retirada do audiovisual divulgado pela empresa, fortalece estes conceitos ao utilizar a embalagem

com associação direta na mente do consumidor e ao expor o produto sendo servido em um copo de vidro transparente associando as palavras “sabor e saúde” na composição desta imagem.

**Figura 02 – Imagem reforça a credibilidade da marca com a utilização dos conceitos de sabor e promoção da saúde**



**FONTE:** Audiovisual disponível no site da empresa: <http://www.tirol.com.br/pt/empresa>

Denominado “Tirol – você pode confiar” o VT está disponível no site da empresa pelo link “Quem somos” (<http://www.tirol.com.br/pt/empresa>) ou no YouTube (pela pesquisa Tirol – você pode confiar). O texto do vídeo enfatiza que: “Há 40 anos a Tirol alimenta você com sabor e saúde. Nossos produtores são selecionados pela qualidade. O controle é rigoroso, diversas análises de qualidade são feitas em todo o processo diariamente. São mais de 200 produtos, todos com selo de inspeção federal. E por trás de tudo isso, nossa preocupação em cuidar de tudo, principalmente, de você! Leve para casa o que você sabe que pode confiar. Tirol: a marca do sabor”. A Figura 03, retirada do audiovisual, representa a relação consumidor e marca, esta leitura é possível pela composição da imagem que integra uma compradora que está visualizando ou escolhendo a caixa de leite Tirol no supermercado com a palavra “você” que faz a conexão da cliente com a marca.

**Figura 03 – Imagem enaltece as associações positivas da marca para o relacionamento com o consumidor**



**FONTE:** Audiovisual disponível no site da empresa: <http://www.tirol.com.br/pt/empresa>

Como todas as marcas estão suscetíveis as crises, o gerenciamento está ligado diretamente com a prevenção. Por isso, prever possíveis situações de risco influencia no impacto da imagem e nos resultados obtidos. De acordo com Waldomiro Carvas Junior, fundador e presidente da GWA Comunicação Integrada, em seu artigo “Relações Públicas no gerenciamento de crise” no livro “Obtendo resultados com relações públicas” (KUNSCH, 2002), “antecipar-se aos fatos é o grande segredo de um eficiente programa de administração de crises. Para tanto, é fundamental o estudo de problemas mais comuns, mais recentes e até de alguns ocorridos, no Brasil ou no exterior”. (JUNIOR, 2002, p.207) in Kunsch (2002).

Neste sentido, elencar possíveis estopins de uma crise é um forte aliado para combatê-la. Rosa (2003) defende que a prevenção é o melhor antídoto para o gerenciamento de crise, principalmente, porque essas situações extremas têm um padrão, que se repetem. “Adotar uma atitude preventiva significa, na prática mapear as dificuldades que poderão surgir e definir soluções [...]. Na hora da crise, o importante é lidar com o problema da forma mais adequada – e isso é muito mais fácil se houver um planejamento”. (ROSA, 2003, p.70)

O plano de gerenciamento de crises, segundo Rosa (2003) é um conjunto de medidas, posturas e consensos. Com isso, o grande propósito é fazer com que a percepção das ações seja a mais positiva possível. “O plano tem como desafio estratégico definir a forma como a organização irá se comportar em cada situação de crise, quais as ações que precisarão ser adotadas preliminarmente, que pessoas deverão ser acionadas, o que cada uma delas fará”. (ROSA, 2003, p.72).

---

No meio da tempestade saber que caminho seguir é muito mais do que a luz no fim do túnel, pois representará a salvação da reputação da marca. De acordo com Junior (2002) no gerenciamento de crises não devem ser subestimadas as mínimas situações de risco, por isso a importância das empresas investirem em políticas de segurança e prevenção de problemas para minimizar surpresas. “Todos os conceitos de qualidade devem ser praticados, permitindo que os mais diversos aspectos do trabalho cotidiano, desenvolvidos por funcionários de todos os níveis, possam ser aprimorados por meio de ações efetivas de curto médio e longo prazos”. (JUNIOR, 2002, p.206) in Kunsch (2002).

A redução nas vendas gerada pela insegurança dos consumidores em decorrência das operações do leite adulterado foi um incentivo para a Tirol elaborar seu plano de gerenciamento de crises. Contudo, este documento não foi validado pela diretoria, por isso não está acessível para consultas por ser extra-oficial. Conforme Pagliochi (2016), a intenção é retomar o projeto a partir de 2017.

No documento, segundo Pagliochi (2016), consta o que caracteriza crise para a empresa, os porta-vozes para cada situação e as possibilidades de crises. Entre as situações de risco elencadas estão: acidente de funcionário, notícias falsas, catástrofes climáticas, interdição de fábrica, acidente dentro da fábrica, invasão do sistema e recall de produto. Um exemplo disso é o procedimento em caso de uma notícia falsa, que envolverá a assessoria de imprensa, responsável por acionar o diretor de mercado ou o suporte jurídico.

Neste sentido o planejamento para o gerenciamento de crise é um manual que aponta caminhos a seguir, porém as medidas devem ser maleáveis para se adaptarem conforme a situação e o contexto do ocorrido. Conforme Rosa (2003) o gerenciamento de crise é uma forma de pensar, que requer flexibilidade, agilidade e capacidade de adaptação. Entre os pontos básicos que integram estão: avaliação das crises mais prováveis; o comando das situações de crise; a doutrina de crise; base de dados; definição do porta-voz; auditorias de crise. Por isso, todo o esforço na gestão estará direcionado em buscar associações. “Numa crise não importa apenas o que se faz, mas acima de tudo como se faz. A percepção muitas vezes conta mais do que as ações”. (ROSA, 2003, p.177)

Na mesma linha de pensamento, Junior (2002) defende que não há regras definidas para administrar situações de crises, o que existem são apenas referências que

podem minimizar os fatos negativos. Exemplos disso são: prever e identificar possíveis problemas; dispor de interlocutores competentes; viabilizar ações rápidas e realizar simulações.

Para elaborar e executar o plano de gerenciamento de crises é necessário uma equipe qualificada que atuará em várias frentes para combater a situação de risco. Para Junior (2002) é fundamental a criação de um grupo multidisciplinar durante os períodos de crise, que terá a responsabilidade de propor, planejar e coordenar ações de prevenção, bem como alinhar estratégias para identificar os focos de risco e medidas para resolvê-los. “Três perguntas devem ser feitas constantemente, e o acerto nas respostas pode significar pequenas vitórias no dia-a-dia de administração de crise: Há questões ainda não respondidas? Qual será a evolução do caso? Há novas peças que poderão se juntar ao quebra-cabeça?” (JUNIOR, 2002, p.212) in Kunsch (2002).

Este comitê não precisa ter uma ampla estrutura, pelo contrário, precisa ser ágil e flexível. O formato considerado adequado é o proposto pelo consultor americano Jeffrey Caponigro, apud Rosa (2003), composto por: presidente, coordenador ou “facilitador”, diretor de recursos humanos, responsável pela área de operações, responsável pela área de segurança, responsável pela área de qualidade e consultor externo.

Rosa (2003) explica que a composição do comitê pode variar conforme a área de atuação de cada organização. Contudo, sua função primordial permanece a mesma, de estabelecer quais as crises em que a empresa está mais vulnerável, que ações são necessárias para corrigir este aspecto e a elaboração do plano de gerenciamento de crises.

O Comitê de Gerencialmente de Crises deve se dedicar a uma sistemática de treinamento interno para situações desse tipo, o que implica fazer auditorias regulares de crise, avaliações sobre os erros e acertos de crises passadas e a formulação de sistemas que permitam a detecção prévia de crises. Entre as missões estratégicas de CGC, três se destacam:

- 1) Estabelecer o ranking das crises que uma organização está mais passível de atravessar;
  - 2) Definir os estágios de cada uma dessas crises, considerando três etapas distintas: a pré-crise, o ápice e o pós-crise. É preciso definir as ações para cada estágio;
  - 3) Definir o papel de cada integrante do CGC.
- (ROSA, 2003, p.321-322)

Na Tirol, segundo Pagliochi (2016), o Comitê de Gerenciamento de Crises foi implantado, justamente do período de instabilidade do setor em 2014, principalmente para gerir o intenso fluxo de informações, promover o alinhamento das ações, delimitar os porta-vozes e quais medidas seriam adotadas. O comitê foi formado pelo diretor de

mercado, gerência de marketing, assessoria de imprensa, diretor de política leiteira, diretor de tecnologia da informação, diretor administrativo e financeiro e gerente de recursos humanos.

Durante a crise, o Comitê de Gerenciamento de Crises da Tirol realizou quatro reuniões para compreender a atribuição de cada representante no processo de gestão de uma crise, determinar possíveis situações de risco à imagem da empresa e os procedimentos a serem adotados. Medidas simples, que evitaram transtornos e auxiliaram a controlar a situação na empresa. Essa postura é defendida por Rosa (2003), “é preciso pensar simples, agir simples, como se faz nas situações comuns da vida. Essa é uma das maiores sofisticações exigidas pelas crises”. (ROSA, 2003, p.181).

Conforme Pagliochi (2016), o alinhamento do discurso e das informações transmitidas aos meios de comunicação contribuiu para a proteção na queda da credibilidade da marca. “A definição do porta-voz, para quem e como responder, foi fundamental para que não houvesse contradição ou de que abordassem óticas diferentes. Com este direcionamento a informação foi única e isso auxiliou no processo”, explica. Este posicionamento é uma orientação de Rosa (2003) que afirma que no gerenciamento de crises é necessário ter líderes e organizações que dediquem tempo para imaginar quais as melhores reações possíveis e quais situações prováveis podem ocorrer. “Esse treinamento contínuo, esse permanente intercâmbio de informações e percepções faz com que a capacidade de resposta seja muito maior quando algo inevitável ocorrer”. (ROSA, 2003, p.323)

As notícias falsas de suposto envolvimento da Tirol nos casos de adulteração do leite e a utilização das imagens de produtos da marca para ilustrar as matérias das operações do MPSC impactaram negativamente a imagem da empresa. Durante a crise a credibilidade é um elemento essencial para restabelecer o equilíbrio. Rosa (2003) enfatiza que o desafio é “saber conciliar a postura mais transparente possível em relação à verdade com a melhor estratégia de defesa da causa a médio e longo prazos”. (ROSA, 2003, p.115).

Para preservar a imagem a empresa utilizou como estratégia a transparência e o estreitamento no relacionamento com os profissionais dos meios de comunicação. A assessoria de imprensa entrava em contato com os jornalistas, esclarecia os fatos e solicitava retratação. Em alguns casos profissionais foram convidados a conhecer o processo produtivo e sanar eventuais dúvidas sobre o controle de qualidade da Tirol.

Nas situações mais delicadas teve o envolvimento do departamento jurídico para exigir a retratação. Este posicionamento durante a crise remete as premissas de trabalho da marca, que visa expressar externamente o que vive internamente. Para Rosa (2003) defender a marca deve ser uma prioridade. “Se nos bons momentos são investidos milhões na construção ou na manutenção de uma marca, em horas de crise é mais importante ainda saber protegê-las”. (ROSA, 2003, p.145-146).

Esse clima adverso e frágil de relacionamento da empresa com a mídia por um determinado período em 2014 trouxe resultados positivos, pois não ocorreu desgaste em buscar as publicações das retrações e intensificar os esclarecimentos nos meios de comunicação. Pelo contrário, a marca conquistou a confiança dos profissionais e aproximou este relacionamento. Pagliochi (2016), neste sentido, a crise foi positiva porque possibilitou a empresa mostrar que desenvolve um trabalho sério. “Mesmo com as denúncias, nos últimos dois anos, mantivemos o percentual de lembrança da marca. Então, no que se refere a imagem esta crise foi pontual e não respingou nela”, analisa.

Prova disso, é de que no ano seguinte as operações do MPSC a empresa conquistou a categoria de marca destaque da região sul do país no prêmio Top of Mind 2015 Folha de São Paulo. Na 25ª edição da premiação, o DataFolha mobilizou o maior número de profissionais para o levantamento, o que resultou na visita de 244 municípios de norte a sul do Brasil. Para a Tirol esse reconhecimento reforça o compromisso e o respeito com os consumidores e mostra os resultados da comunicação alinhada com os valores da empresa, que permite estreitar ainda mais o relacionamento com seu público-alvo.

Em 2016, a Tirol foi expositora na 29ª Exposuper – Feira de Produtos, Serviços e Equipamentos para Supermercados e Convenção Catarinense de Supermercadistas, promovida pela Associação Catarinense de Supermercados (ACATS). No fim do evento a empresa foi indicada em três categorias: fornecedores do Prêmio Mérito Expositor, perecíveis lácteos, mercearia doce e bebidas não alcoólicas. A Tirol venceu na categoria perecíveis lácteos. As informações do prêmio foram levantadas por intermédio de pesquisa de opinião, realizada pelo Instituto Mapa, com mais de 200 supermercados.

Neste sentido, segundo Pagliochi (2016), foi possível observar que em Santa Catarina e nos outros Estados da Federação a relação consumidor-marca foi retomada rapidamente. Para Pagliochi (2016), este fato remete ao compromisso pela qualidade dos produtos e a seriedade que a marca transmite. “Percebemos que o desgaste foi

---

pontual, apenas naquele momento. Atualmente, não percebemos mais esse reflexo. Contudo, o lado negativo é que as pessoas esquecem dos fatos e voltam a consumir leite ou outros produtos das empresas envolvidas nas operações. Então, podemos resumir desta maneira: no primeiro momento as pessoas ficaram receosas e pararam de consumir todos os produtos lácteos, independente, da marca. Depois, as marcas voltaram a vender normalmente, como se nada tivesse acontecido. O aspecto positivo foi o respaldo à credibilidade as marcas, em alguns mercados a exemplo do Rio Grande do Sul falar nas empresas catarinenses é sinônimo de segurança alimentar”, complementa.

## **5 Considerações finais**

O Comitê de Gerenciamento de Crises da Tirol permanece ativo e é acionado em situações de risco à empresa. Todo o processo de implantação do comitê e de elaboração do plano de gerenciamento de crises fez com que os líderes da empresa refletisse sobre os aspectos importantes da comunicação e, principalmente, imaginassem possíveis consequências ao negócio, que demorou mais de 40 anos para ter um posicionamento voltado à prevenção de crises. Este fato chama atenção, principalmente, por ser uma das empresas líderes de seu setor, e ter sido motivada por situações externas a implantar medidas que poderiam ser antecipadas e previstas ações de prevenção e combatê a exposição negativa da marca. Contudo, infelizmente, também reflete a situação atual de muitas empresas, dos mais variados portes e segmentos, em não investirem no planejamento, de não estabelecerem ações estratégicas na área da comunicação e de não se preocuparem com crises ou impactos negativos na marca.

Na atualidade, é imprecendível investir e estruturar o departamento de comunicação que liderará ações para manter, expandir e prevenir danos a imagem da marca. Neste sentido, definir recursos e investimentos para o setor de comunicação não é sinônimo de custo ou gasto, mas sim de aplicação e prevenção. Este argumento é facilmente comprovado ao analisar o impacto negativo na imagem das empresas que não priorizam a comunicação sejam nos períodos de crises ou na normalidade. As empresas precisam compreender a importância deste setor, afinal sem comunicação nada funciona, não há vendas, não há relacionamento com funcionários, clientes, parceiros e fornecedores, não há divulgação ou conhecimento do que a empresa realiza.

Paglioichi (2016) relata que no momento em que eclodiram as situações delicadas na crise, a empresa percebeu que já deveria ter o Comitê de Gerenciamento de Crises implantado e com todas as definições necessárias do planejamento. “Naquele momento tivemos maturidade de compreender que não estávamos preparados de maneira adequada para enfrentar aquelas situações. Porém, buscamos e conseguimos atingir um denominador comum”. Esta constatação fez com que os líderes da empresa reconhecessem e valorizassem o setor de marketing/comunicação e, principalmente, compreendessem a necessidade de priorizar um tempo para planejar, vislumbrar possibilidades e prever situações ou contextos que poderão ser enfrentados pela empresa.

Ao eclodir uma crise a empresa precisa estar preparada para enfrentá-la adequadamente, sem improvisação ou “achismos”. A segurança está no planejamento e nas definições de estratégias adequadas. Mesmo durante um escândalo do setor a Tirol conseguiu elaborar o plano de gerenciamento e formar o comitê, o que minimizou os resultados negativos para a credibilidade e a imagem da marca. Porém, se não tivesse voltado-se a essa preocupação a empresa amargaria prejuízos econômicos, redução nas vendas, relacionamento e associações positivas com os consumidores. Neste sentido, as empresas precisam antecipar situações e prever possíveis acontecimentos para evitar ou minimizar abalos no seu maior patrimônio que é a marca.

Toda essa experiência adquirida no gerenciamento de uma crise serve de referência para as próximas situações de risco, a exemplo da vivenciada em 2016 com a redução na produção de leite e consequente majoração do valor do produto. Além disso, deve ser um motivador para que todas as empresas invistam na implantação do Comitê de Gerenciamento de Crises, que dediquem tempo para listar as possíveis situações de risco ao negócio e definam alternativas e soluções para enfrentá-las. “Todo esse conhecimento torna as ações mais tranquilas, pois a solução ocorre de maneira mais natural. Antes, se reuniam 20 pessoas que tinha opiniões diferentes e sugestões diversas sobre a mesma questão. Com o alinhamento e posicionamento isso foi equilibrado e compreendeu-se que para determinados casos é desnecessário tanta movimentação. Pois, há um detalhamento de como proceder”, ressalta.

## **5 Referências**

BATEY, Mark. **O Significado da marca**: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

HANLON, Patrick. **O segredo das marcas desejadas**: criando consumidores apaixonados pela sua marca e pelo seu produto. São Paulo: Editora Gente, 2007.

JUNIOR, Waldomiro Carvas. **Relações públicas no gerenciamento de crises**. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARTINS, José. **A Natureza emocional da marca**: como escolher a imagem que fortalece a sua marca. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**: como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

PAGLIOCHI, Lilian Paula. Entrevista concedida pela gerente de marketing da empresa para elaboração do artigo em 04 de julho de 2016, em Treze Tílias.

ROSA, Mário. **A era do escândalo**: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

SILVEIRA, Maurício. **A importância do plano de gerenciamento de crises em empresas prestadoras de serviços: estudo de caso**. RP em Revista, 2010. Disponível em [http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao25/a\\_importancia\\_do\\_plano\\_de-gerenciamento\\_de\\_crisis\\_em\\_empresas\\_prestadoras\\_de\\_servicos.pdf](http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao25/a_importancia_do_plano_de-gerenciamento_de_crisis_em_empresas_prestadoras_de_servicos.pdf) Acessado dia 08 de julho de 2016, às 19h33

SOLOMON, Michael R. **Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TYBOUT, Alice M; STERNTHAL, Brian. Posicionamento da marca. In: ALICE M. TYBOUT e TIM CALKINS, organizadores. **Branding**: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação, modelagem e checklists: experiências de líderes de mercado. São Paulo: Atlas, 2006.

<http://www.tirol.com.br/site/inicial.php> Acessado dia 16 de fevereiro de 2016, às 21h37.

<http://www.tirol.com.br/pt/empresa> Acessado dia 12 de julho de 2016, às 11h20.

---

<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2014/11/casos-de-leite-adulterado-em-sc-geram-apreensao-em-consumidores-e-empresas-4635283.html> Acessado em 08 de fevereiro de 2016 às 11h08.

<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2014/08/leite-contaminado-com-formol-e-recolhido-pela-vigilancia-sanitaria-em-santa-catarina-4573731.html> Acessado em 08 de fevereiro de 2016 às 11h15.

<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2014/08/vigilancia-sanitaria-abre-processo-administrativo-para-analisar-caso-de-leite-contaminado-por-formol-em-sc-4574315.html> Acessado em 08 de fevereiro de 2016 às 11h35.

<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2014/10/divulgados-nomes-de-11-empresas-investigadas-por-adulteracao-de-leite-4626732.html> Acessado em 08 de fevereiro de 2016, às 20h16.

<https://mpsc.mp.br/noticias/presos-na-operacao-leite-adulterado-iii-sao-ouvidos-pelo-gaeco> Acessado em 26 de julho de 2016 às 15h32.

<http://ndonline.com.br/florianopolis/noticias/207703-ministerio-publico-divulga-empresas-envolvidas-na-operacao-leite-adulterado-iii.html>. Acessado em 08 de fevereiro de 2016 às 11h50.