



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DE CRISE

ESTUDO DE CASO EDP CONTINENTE™

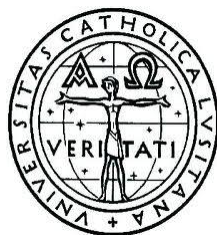
Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação na
especialidade de Comunicação, Organização e Liderança

Por

Susana do Rosário Vasques

Faculdade de Ciências Humanas

setembro, 2012



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO DE CRISE
ESTUDO DE CASO EDP CONTINENTE™

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação na
especialidade de Comunicação, Organização e Liderança

Por

Susana do Rosário Vasques

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação da Professora Doutora Carla Ganito

setembro, 2012

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo compreender de que forma a imagem e reputação de uma organização é sustentada num momento de crise.

A campanha EDP Continente™, solução de poupança, criada com o objetivo de ajudar a gerir dois aspetos essenciais do orçamento familiar: a eletricidade e as compras de supermercado, gerou algumas controvérsias por ter sido acusada de “falta de transparência” ao não divulgar aspetos importantes na sua adesão, e por essa razão consideramos ser um estudo de caso interessante para analisarmos o seu impacto na estrutura organizacional de ambas as empresas. Com base neste estudo vamos procurar investigar os aspetos positivos e/ou negativos deste evento na gestão de crise.

Abordamos este tema a partir de uma metodologia interpretativista com recurso a duas entrevistas semiestruturadas à EDP e à DECO, com o intuito de perceber as perspetivas de cada uma delas.

Partindo do princípio que a realidade é complexa e subjetiva, vamos procurar explicar este fenómeno social analisando-o e interpretando-o à luz das ciências sociais, ou seja, revemos algumas teorias da comunicação e organização, analisámos os trabalhos de investigação da cibernética e da Escola de Palo Alto, e por fim, estudámos o impacto das teorias de liderança para a manutenção de uma relação próxima dentro e fora da organização.

Com base na pergunta de partida “de que forma as empresas sustentam a sua imagem e reputação num momento de crise?” vamos apontar algumas sugestões e propor alguns entendimentos, procurando justificá-los, com base nas teorias e nos argumentos apresentados durante as entrevistas.

Esta investigação visa aprofundar o conhecimento em torno da comunicação de crise, através do estudo de meios e técnicas para alcançar uma boa gestão e, ao mesmo tempo, contribuir para o enriquecimento de toda a comunidade científica.

Palavras-chave: comunicação de crise, reputação, imagem, identidade, gestão de crise

Abstract

The purpose of this study is to perceive how a company's image and reputation is affected in a moment of crisis.

The campaign EDP Continente TM, a savings solution, was created in order to help manage two essential aspects of a family budget: electricity and grocery shopping, and generated some controversy as it was accused of "lack of transparency" since it failed to disclose important aspects in its membership, and for this reason we consider it to be an interesting case study to analyze its impact on the organizational structure of both companies. Based on this study we will investigate the positive aspects and / or negative effects of this event on crisis management.

To do this analysis we will apply an interpretive methodology using semi-structured interviews with two entities, EDP and DECO, in order to understand each one's perspectives.

Assuming that reality is complex and subjective, we will try to explain this social phenomenon by analyzing it and interpreting it from a social sciences point of view, ie, we review some theories of communication and organization, we analyzed the research work developed by the cybernetics and the school of Palo Alto, and finally we studied the impact of leadership theories in maintaining a close relationship within and outside the organization.

Based on the initial question "How do companies sustain their image and reputation during a crisis?" we will highlight some suggestions and propose some insights, seeking to justify them, based on the theories and arguments presented during the interviews.

This research aims to deepen the knowledge about crisis communication, through the study of methods and techniques that help achieve a good management and at the same time contribute to the enlightenment of the entire scientific community.

Keywords: crisis communication, reputation, image, identity, crisis management

Agradecimentos

A Deus por ter estado sempre ao meu lado e por me ter feito encontrar sempre um caminho quando a força me faltava.

Aos meus pais e irmã, pelo apoio incondicional em todos os momentos da minha vida. Pelos valores de persistência e integridade que sempre me transmitiram e que foram fulcrais para desenvolver esta investigação.

Ao Bruno, pela ajuda, confiança, motivação e companheirismo que sempre me transmitiu e que me ajudou a ir mais longe. Pela pronta disponibilidade para me ouvir e, acima de tudo, por ter confiado e acreditado comigo que esta meta iria ser alcançada. Pela ajuda na revisão de todos os textos e por tudo aquilo que representa para mim.

À professora Carla Ganito e ao professor José Gabriel Andrade pelas suas contribuições sempre muito pertinentes e pelo interesse da temática em questão. Agradeço também todo o tempo que disponibilizaram para reunirem e me ajudarem a crescer a nível académico.

Índice

Introdução.....	2
1 - Comunicação, reputação e imagem organizacional.....	5
1.1 – A comunicação e a organização	5
1.1.1 – Teoria da comunicação	6
1.1.2 - Comunicação organizacional	10
1.1.3 – Teoria organizacional	12
1.2– O papel das relações públicas.....	14
1.2.1- Construir e reconstruir a reputação organizacional.....	19
2 - As tecnologias de informação e comunicação no paradigma organizacional	25
2.1 - O impacto das redes sociais na comunicação de más notícias.....	30
2.2 – O consumidor como produtor e gerador de histórias.....	34
3 - A comunicação de crise	36
3.1 - Importância da comunicação de crise no contexto organizacional	42
3.2 – Importância das <i>soft skills</i>	47
3.3 - Gestão de conflitos	49
3.4 – O contributo do storytelling na gestão de conflitos	52
3.5 – A publicidade de crise e a crise na publicidade.....	53
4 - Boas práticas na comunicação de crise.....	55
5 - Estudo de caso cartão EDP Continente™.....	62
5.1 – Metodologia.....	64
5.2 – Enquadramento	65
5.3 – O que aconteceu?.....	66
5.4 – Como contornar as acusações?.....	68
5.5 - Importância das promoções de venda.....	73
5.6 - Marca de confiança.....	79
5.7 - A publicidade como retrato do contexto social.....	83
6 – Reflexão Crítica	88
Conclusão	95
Bibliografia.....	102
ANEXO 1 – Entrevista DECO	106

ANEXO 2 – Entrevista EDP	112
ANEXO 3 – Cartaz da campanha EDP Continente	122
ANEXO 4 – Crise Facebook da EDP	123
ANEXO 5 – Facebook DECO – Crise EDP Continente.....	124
ANEXO 6 – Comunicado Ensite1.....	125
ANEXO 7 – Folheto da campanha EDP Continente	126
ANEXO 8 – Cronograma da campanha EDP Continente.....	127
ANEXO 9 – Notícias da primeira semana da campanha EDP Continente	128

Introdução

As crises organizacionais são eventos complexos e inesperados capazes de ameaçar os valores, a identidade e a reputação, podendo a sua origem advir de uma infinidade de variáveis de risco.

Cada crise tem uma série de narrativas em curso, cada uma com os seus próprios conflitos, personagens, dimensões e tramas. Podem ter um carácter social, técnico, político, jurídico, criminal ou natural, mas qualquer que seja a sua origem pode ter capacidade para prejudicar o progresso do negócio, afastar a visão estratégica, e ameaçar a identidade, a imagem e os valores fundamentais que orientam a missão de uma empresa no mercado.

A imagem apresenta-se como um dos ativos mais importantes nas empresas que deve ser prezado e valorizado de forma a garantir uma visão estratégica adequada e em concordância com os objetivos do negócio. Isto significa que tanto a imagem como a reputação são elementos intangíveis de uma empresa, construídos ao longo dos anos, que ao serem afetados por uma crise, podem prejudicar o relacionamento e a confiança com os *stakeholders* e, conseqüentemente, afetar os negócios e a permanência no mercado.

Este contexto de enfraquecimento, potenciado pela crescente exposição a que as empresas estão sujeitas através das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC's), marcam o ambiente organizacional ao introduzirem mudanças sociais e comportamentais.

O desenvolvimento tecnológico, sobretudo a democratização da internet, trouxe novas práticas e regras de comunicação, facilitando assim a interação das empresas com o consumidor. A comunicação da empresa para o exterior já não se faz, apenas, através do *site* oficial, sob pena dessa organização poder vir a ser considerada obsoleta, distante e desajustada às novas exigências do mercado, hoje as pessoas procuram novas ferramentas de informação, e para isso é necessário as empresas atualizarem os seus conhecimentos e ganharem novas competências comunicacionais para se tornarem mais próximas e comprometidas com os seus clientes.

Assim sendo, o diálogo na *web* 2.0 ao ganhar um novo sentido devido às plataformas comunicacionais criadas para as empresas fazerem negócio e chegarem de forma mais rápida e eficiente aos consumidores finais, trazem também um sem número de novos problemas devido à sua exposição e vulnerabilidade. Empresas, serviços, produtos e

pessoas estão agora mais visíveis tanto no que toca à partilha de informações, como ao alcance geográfico que essas mesmas podem ter. Isto significa que as crises, também elas mais visíveis, ganham agora uma nova perceção, devido ao crescente fluxo de informação que circula na rede, ao adquirem uma maior capacidade para condicionar perceções e influenciar comportamentos.

É com base nesta premissa que pretendemos analisar o impacto que uma crise pode ter na estrutura organizacional e de que forma, essa mesma crise, pode afetar a imagem e reputação de uma determinada empresa.

Ao tomarmos como ponto de partida, para este trabalho de investigação, a crescente importância que os consumidores têm vindo a assumir no modo de fazer negócio, bem como a sua crescente participação e influência no mercado, permite-nos verificar que essa postura ajuda a delinear perceções e a influenciar comportamentos. Propormo-nos analisar o atual caso EDP Continente™ em toda a sua extensão, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento das linhas de pesquisa apresentadas e, ao mesmo tempo, sugerir, sempre a partir do desenvolvimento teórico dos autores, novas abordagens na forma de encarar uma crise empresarial.

Com base neste estudo de caso vamos fazer uma comparação com outros casos, com o objetivo de analisar os aspetos positivos e/ou negativos deste evento na gestão de crise.

Esta nossa opção de investigação é justificada pelo facto de a maior parte dos estudos sobre comunicação de crise ser focada, essencialmente, na sua má gestão, e por essa razão consideramos que este evento ganha uma maior riqueza se for estudado à luz de outros acontecimentos, igualmente importantes e atuais, ao adquirir um novo significado quando justificado como um exemplo das boas práticas da gestão de crise.

No primeiro capítulo vamos contextualizar o tema da investigação apresentando as suas linhas orientadoras, bem como a necessária inter-relação dos conceitos comunicação, reputação e imagem organizacional. Também neste capítulo vamos forçar-nos no contributo de autores relevantes que desenvolveram as diferentes teorias da comunicação e organização, analisar os trabalhos de investigação da cibernética e da Escola de Palo Alto, e por fim, estudar o impacto das teorias de liderança na estrutura organizacional, de forma a estabelecermos uma relação entre os temas apresentados e os objetivos da investigação.

No segundo capítulo apresentaremos a relação existente entre as TIC's e a comunicação de crise no contexto organizacional, logo, na sua abordagem iremos focar, essencialmente, a forma como a tecnologia modificou a comunicação e a relação entre as pessoas e a empresa.

No terceiro capítulo focaremos a comunicação de crise em toda a sua amplitude com o objetivo de apresentar a importância de algumas métricas, como por exemplo as *soft skills* ou a gestão de conflitos, para alcançar a eficácia na gestão de crise e, ao mesmo tempo, vamos encontrar mecanismos de oportunidades para reafirmar e fortalecer uma marca.

No quarto capítulo vamos dar continuidade ao capítulo anterior, apresentando os pressupostos necessários para gerir eficazmente uma crise. Neste ponto referiremos, com base no ensinamento teórico, quais são as boas práticas de gestão crise, sendo o objetivo deste capítulo conseguirmos traçar medidas preventivas que sirvam de base às organizações. Este capítulo surge com o intuito de levar os gestores a refletirem sobre as suas atitudes, bem como as medidas adotadas, quando precisam de administrar uma crise em momentos emergentes.

No quinto capítulo entraremos no estudo de caso EDP Continente™, que consiste numa campanha de poupança criada com o objetivo de ajudar a gerir dois aspetos essenciais do orçamento familiar: a eletricidade e as compras de supermercado e com base na controvérsia que gerou devido à “falta de transparência” procuraremos explicar a razão pela qual é alvo de discussão e gestão de crise. Partindo deste estudo vamos apresentar uma metodologia interpretativista com recurso a duas entrevistas semiestruturadas à EDP e à DECO, com o objetivo de perceber as perspetivas de cada uma. Partindo do princípio que a realidade é complexa e subjetiva, propomos explicar este fenómeno social analisando-o e interpretando-o com base na alusão a outros casos igualmente pertinentes, para que desta forma consigamos perceber quais são as vantagens da boa gestão de crise.

No sexto capítulo apresentaremos a reflexão crítica com base na abordagem teórica e nas entrevistas apresentadas. Neste capítulo procuraremos lançar algumas ideias para a conclusão, tendo sempre como referência as sugestões teóricas apresentadas.

Por último, na conclusão vamos resumir e refletir sobre as ilações que tirámos através do estudo da comunicação de crise, bem como colocar novas questões que sirvam de base para orientar futuras linhas de investigação.

1 - Comunicação, reputação e imagem organizacional

Comunicação, reputação e imagem organizacional são três conceitos distintos, mas assumem grande correlação e importância na gestão de crises, por essa razão decidimos apresentá-los de forma interdependente ao longo desta investigação.

Com isto pretendemos analisar de que forma é que as marcas são mais do que os produtos que comercializam, e até que ponto a proximidade com os clientes, a forma como comunicam, o conhecimento que têm dos seus interesses e expectativas podem determinar a reputação organizacional.

Para refletirmos sobre a interdependência entre estes três conceitos, vamos focar-nos nas tradicionais teorias da comunicação e organização com o objetivo de percebermos a forma como a introdução de novos meios de comunicação, como as redes sociais, alteram as formas de comunicar, dão origem a novos comportamentos e fazem suscitar e/ou ampliam as crises organizacionais.

Neste sentido, vamos incidir sobre o impacto que a comunicação assume na construção da reputação e imagem organizacional, bem como determinar de que forma a confiança, elemento fundamental para gerar credibilidade, pressupõe a criação de uma relação duradoura e de compromisso.

1.1 – A comunicação e a organização

No âmbito das ciências da comunicação podem ser identificadas várias temáticas e áreas de investigação, por isso vamos partir da premissa que o conceito de comunicação é ambíguo e complexo, na medida em que está rodeado de uma vasta variedade de teorias e significados, cada uma delas apresentada segundo um determinado ponto de vista. Por essa razão, vamos focar-nos essencialmente em Marshall McLuhan, Manuel Castells, Walter Fisher, Maturana e Varela, e por último vamos rever os trabalhos da Escola de Palo Alto. Esta escolha não pretende eliminar nem menosprezar os contributos de outros teóricos para a evolução e consistência da comunicação, mas ambiciona apenas limitar o objeto de estudo e garantir a sua exequibilidade.

Ainda que possamos dissociar as diferentes perspectivas que a comunicação pode assumir, a verdade é que a comunicação e a organização estão intimamente relacionadas, tornando-se assim inexecuível tratar de uma sem mencionar a importância da outra.

Assim sendo, a comunicação assume um lugar de destaque na organização pela forma como se relaciona com os seus diversos públicos: colaboradores, clientes, acionistas, fornecedores, e o público em geral.

Dada a interdependência dos públicos internos com os externos, é impossível pensar na organização sem ter em conta os elementos que a compõem e as relações que se estabelecem com esses elementos. Nesse sentido, a comunicação apresenta-se como um processo pelo qual estes públicos, por meio das relações que estabelecem, transmitem e trocam ideias e sentimentos.

Para além de este ser o meio através do qual os líderes cumprem as suas funções - planeamento, organização, liderança e gestão – a comunicação apresenta-se essencial ao cumprir quatro funções: (I) orienta, formal e informalmente, o comportamento dos membros da organização; (II) motiva os trabalhadores ao informá-los quais são as linhas orientadoras do seu trabalho, bem como na atribuição de um *feedback* coerente com o seu desempenho; (III) vai ao encontro das necessidades de afiliação do ser humano; (IV) proporciona a informação necessária para tomar uma decisão (Bilhim, João, 2001).

Com isto verificamos que a comunicação dentro das organizações funciona como um processo complexo e de interação simbólica, podendo assumir diversas formas: (I) escrita (*e-mail*, procedimentos organizacionais, regras, regulamentos), (II) comunicação oral (reuniões, grupos de trabalho, telefone) ou (III) audiovisual (vídeo, televisão ou rádio).

Neste sentido, percebemos que a comunicação produz e reproduz-se no seio da organização, através de um comportamento que visa determinar uma reação. É com base nesta premissa que fundamentamos as teorias apresentadas.

1.1.1 – Teoria da comunicação

O fenómeno complexo e diversificado da comunicação de crise pode ser explicado à luz de diversas teorias da informação e comunicação, no entanto vamos apenas cingir-nos às que estão relacionadas com a Aldeia Global, Sociedade em Rede, Paradigma Narrativo e, por último, vamos rever os trabalhos da Escola de Palo Alto.

Marshall McLuhan e Manuel Castells são uma referência para esta investigação devido à atualidade dos seus pensamentos e ao contributo que ambos deram na forma como a tecnologia se relaciona com a sociedade. O conceito de “Aldeia Global”, estudado por McLuhan (1962; 1967), e o conceito de Globalização, abordado por Castells (2004), estão intimamente relacionados e serão importantes contributos para compreender o desenvolvimento tecnológico e o impacto da tecnologia numa crise organizacional.

A internet veio alterar a forma como as pessoas e as organizações comunicam e se relacionam, dando a possibilidade às pessoas de estarem ligadas em qualquer parte do mundo, a qualquer hora, em multiplataformas virtuais. Por essa razão, McLuhan (1962; 1967) compara o mundo a uma “Aldeia Global” porque as estreitas relações também existem à escala mundial e são proporcionadas pela tecnologia, neste caso pela internet. A rapidez com que as relações se constroem e se fortalecem é uma consequência da evolução da tecnologia, mas isso não significa que a distância espacial e temporal sejam impeditivas de construir relações igualmente coesas como as da era tribal. Assim sendo, evoluímos de uma comunicação intergrupala ou nacional para uma global onde o meio envolvente é mais complexo porque é essencialmente moldado pelas mensagens transmitidas pelos *media*, também elas fruto de uma maior complexidade.

É desta forma que percebemos que uma crise nacional pode ter consequências à escala global, uma vez que o indivíduo ao relacionar-se de forma interativa com a tecnologia passa a adotar o papel de produtor de mensagem, abandonando assim o papel de mero consumidor. Os erros, falhas ou infrações que anteriormente passavam despercebidos, ganham agora, muito por consequência da internet, um novo destaque, uma nova perceção e uma nova possibilidade de tornar a vida em sociedade mais transparente.

Estamos perante uma “Sociedade em Rede” onde a internet é apresentada, segundo Castells (2004), como um poderoso veículo de informação nos mais diversos círculos da atividade humana. “A Internet é um meio de comunicação que permite, pela primeira vez, a comunicação de muitos para muitos em tempo escolhido a uma escala global” (Castells, 2004:16).

Esta sociedade, caracterizada pela convergência tecnológica e pela interação a uma escala global, faz com que uma crise chegue mais longe a um maior número de pessoas, logo o impacto torna-se mais nefasto.

Assim sendo, tomamos consciência que o complexo fenómeno da comunicação de crise funciona de forma circular, ou seja, torna-se um processo permanente de trocas de informações e de influência mútua, condicionando assim imagens, percepções e reputações. Isto significa que uma entidade ao divulgar determinada informação, vai gerar reações (*feedbacks*), provocar mudanças e potenciar a troca de conhecimentos.

É com base nesta premissa que um grupo de investigadores americanos, provenientes das mais diversas áreas como a Antropologia, Linguística, Matemática, Sociologia ou Psicologia, criam a “Escola de Palo Alto” ou “colégio invisível” com o objetivo de contraporem a teoria da matemática da comunicação de Shannon e Weaver (1946), que afirmava a transmissão de informação do ponto A (fonte) para o ponto B (recetor) por meio de ruído.

A história deste grupo inicia-se em 1942 pelas mãos do antropólogo Gregory Bateson, que se associa a Birdwhistell, Hall, Goffman, Watzlawick, etc. Estes investigadores começam a trabalhar a comunicação a partir do modelo circular retroativo proposto por Norbert Wiener, abandonando assim progressivamente o modelo linear da comunicação de Shannon.

Yves Winkin (1981), citado por Armand e Michèle Mattelart (1997), apresenta-nos a sua visão tendo em conta a complexidade da comunicação, mostrando assim as significativas diferenças de opiniões relativamente ao modelo linear. “A investigação em comunicação deve ser encarada em termos de nível de complexidade, de contextos múltiplos e de sistemas” (Armand; Mattelart, M., 1997:57). Segundo este modelo de comunicação, o recetor tem tanta importância como o emissor, uma vez que a comunicação não se restringe à troca de informações, é mais abrangente, assume um comportamento, produz uma reação. Assim sendo, o “conteúdo” deixa de assumir a centralidade da informação, e a “relação” ganha lugar, em contexto de interação, através do comportamento (fala, gestos, olhar, espaço interindividual).

Paul Watzlawick (1967), citado por Armand e Michèle Mattelart (1997), mostra como se processa uma situação global de interação, através de conceitos sistémicos, linguísticos e lógicos, baseando-se em três hipóteses: (I) a essência da comunicação está nas relações e interações (os elementos contam menos do que as relações que se instauram entre eles); (II) todo o comportamento humano tem um valor comunicativo (as relações, que se respondem e se implicam mutuamente, podem ser consideradas como um vasto

sistema de comunicação; (III) é possível descobrir uma “lógica de comunicação” através da sequência de mensagens retomadas no contexto horizontal e no contexto vertical (a relação entre os elementos e o sistema) (Armand; Mattelart, M., 1997:57).

Se é certo que a comunicação é um processo social e interativo, também é certo que os indivíduos, através da forma como se relacionam com o meio, constroem um conjunto de histórias, expressam os seus valores, ideias, crenças e, conseqüentemente, agem e interagem de igual para igual. Walter Fisher (1999) chama a isto “Paradigma Narrativo”, ou seja, segundo o autor todas as pessoas são contadoras de histórias, mas cada uma interpreta, estrutura e organiza a sua história segundo ações simbólicas.

“By “narration” I refer to a theory of symbolic actions – words and/or deed – that have sequence and meaning for those who live, create, or interpret them. The narrative perspective, therefore, has relevance to real as well as fictive worlds, to stories of living and to stories of the imagination (...) By paradigm, I refer to a representation designed to formalize the structure of a component of experience – in this instance, the experience of human communication” (Fisher, W. 1999; 2).

Fisher (1999) propõe o conceito *homo narrans* para nos transmitir a ideia que o homem é um contador de histórias, uma vez que organiza as suas próprias histórias através de narrativas que têm personagens, tramas e com desfechos da ação.

A racionalidade do ser humano está relacionada com a coerência e com a fidelidade das histórias que contamos. A coerência está associada à lógica da narrativa, isto é, ao avaliarmos as histórias segundo os nossos valores conseguimos determinar se fazem sentido no nosso universo cultural; a fidelidade diz respeito ao momento em que tomamos consciência da relação existente entre as narrativas e as nossas experiências de vida. Com isto resulta a nossa realidade social, ou seja, o conjunto de histórias que ouvimos ou que contamos fazem parte da nossa existência enquanto seres humanos.

O autor diz-nos que os indivíduos têm necessidade de possuir símbolos que os ajudem a compreender e a interpretar o mundo.

“Regardless of the form they may assume, recounting and accounting for are stories we tell ourselves and each other to establish a meaningful of life-world. The character of the narrator(s), the conflicts, the resolutions, and the style will vary, but each mode of recounting and accounting for is but a way of relating the "truth" of human condition” (Fisher, W. 1999: 6).

Com isto tomámos consciência que toda a comunicação é uma forma de contar histórias. Cada crise tem uma série de narrativas em curso, cada uma com os seus próprios conflitos, personagens e tramas, e cabe a cada um de nós compreender e interpretar, à luz dos nossos valores, as suas próprias métricas.

1.1.2 - Comunicação organizacional

Cada vez mais a forma como a comunicação se processa dentro de uma organização tem merecido a atenção dos investigadores, na medida em que estes têm vindo a reconhecer a sua importância para a manutenção de bom ambiente interno.

A comunicação organizacional engloba todos os meios de comunicação utilizados para informar, interagir, motivar e acima de tudo, para integrar e fomentar o bom desempenho das tarefas.

Tendo em conta o contexto competitivo e acelerado em que vivemos torna-se imperativo saber comunicar (forma), o que comunicar (conteúdo) e como comunicar (meio). A dimensão da empresa é pouco relevante para a eficácia que a comunicação deve ter, esta deve ser encarada como uma vantagem competitiva e uma estratégia motivacional.

Miguel Pina e Cunha *et al* (2007) definem o conceito de comunicação organizacional como sendo uma ferramenta de forte impacto na estrutura interna.

“Embora a comunicação não simbolize a panaceia de todos os males nem o poder misterioso subjacente à excelência do desempenho organizacional, ela representa uma espécie de “aparelho circulatório” da vida organizacional, e constitui a chave para a resolução de muitos problemas e o aproveitamento de muitas oportunidades” (Pina e Cunha, M. *et al*, 2007:354)

Existe uma forte ligação entre a qualidade da comunicação organizacional, o nível de motivação e a predisposição dos colaboradores para a realização das suas tarefas. Apenas com uma estreita relação entre a chefia e os colaboradores é possível uma transmissão da informação entre todos os membros, onde o interesse está na concretização do negócio e não na prevalência de interesses e benefícios próprios.

“De facto, se se pretende aumentar os níveis motivacionais – e consequentemente o desempenho – torna-se especialmente importante envolver os empregados, garantindo

cooperação e suporte às medidas de gestão e evitando gastos de energia desnecessários (Neves, L. Augusto, 1998:85).

Desta forma tomamos consciência que a comunicação tem um papel preponderante na estrutura interna, no entanto é por meio do líder que se torna possível pôr em prática um conjunto de processos motivacionais que fomentam as relações interpessoais e criam uma maior confiança.

A preocupação do líder por estimular a comunicação interna permite aos colaboradores desempenharem as suas funções de forma mais clara e objetiva. Valorizar as características únicas e distintivas que caracteriza cada colaborador promove a confiança e favorece o ambiente organizacional, visto que o ajuste da comunicação à pessoa em questão é fundamental para a plena concretização dos resultados. Ou seja, é através deste *feedback* regular e frequente que os líderes avaliam a performance dos colaboradores, potenciam o seu desenvolvimento profissional, reforçam o bom desempenho ou corrigem os aspetos que precisam de ser melhorados.

“Genericamente, pode afirmar-se que o *feedback* ajuda o comunicador a adaptar as suas mensagens às necessidades e recções do recetor. Ademais, exerce a importantíssima função de ajudar o recetor a sentir-se envolvido na comunicação e a “dançar” a mesma dança que o emissor” (Pina e Cunha, M. *et al*; 2007:364).

Através do *feedback* percebemos que comunicação é uma via de dois sentidos, por isso saber ouvir é vital para a manutenção de relação de confiança. Quando o líder não dá a devida atenção a um colaborador está a lesá-lo e ao mesmo tempo a lesar-se a si mesmo porque para além de não estar a compreender a mensagem, está também a criar a imagem que os colaboradores passaram a ter a seu respeito, e esta atitude pode condicionar a estrutura organizacional.

Goleman (2003) afirma que para ouvir e comunicar com eficácia o líder deve estar atento ao que lhe está a ser transmitido, mostrar interesse fazendo perguntas que clarifiquem o tema, mas é importante que as perguntas não sejam excessivas, uma vez que as sucessivas interrupções quebram o pensamento e podem levar à deturpação da comunicação. Tal como comunicar não significa usar apenas por palavras, ouvir também não significa usar apenas os ouvidos. Quanto mais sentidos apelar, maior será a compreensão e eficácia da comunicação.

Assim sendo, saber comunicar é saber convergir os esforços de todos para um fim comum e isto só é possível quando os líderes sabem beneficiar dos talentos e criam um ambiente de trabalho solidário que permita a cada colaborar sentir-se valorizado e produtivo.

A informação assume-se, cada vez mais, como uma vantagem competitiva no mundo dos negócios, logo a rapidez com que uma mudança é comunicada internamente é fundamental para os colaboradores conseguirem corresponder às expectativas que as alterações exigem. Um novo objetivo exige uma nova comunicação porque só assim é possível traçar metas e alcançar novos resultados. A comunicação circular, aberta e permanente permite o levantamento de questões e preocupações sem medo de sofrer retaliações.

Os novos objetivos podem, por si só, ser razão para os colaboradores terem receio de falharem e não correspondem às expectativas inicialmente delineadas, mas se assim for, os líderes devem apoiar, mas isto não significa que passem a tomar as decisões por eles, significa antes que lhes oferecem recursos para ganharem confiança no seu trabalho e prosseguirem.

1.1.3 – Teoria organizacional

A teoria organizacional, também comumente denominada por teoria empresarial ou cooperativa, é uma disciplina da gestão e administração, que estuda, essencialmente, a relação existente entre a organização e os elementos internos e externos que a compõem.

Por se tratar de um campo de investigação relativamente recente ainda não existe uma forte conformidade entre as teorias estudadas, no entanto mais do que uma apresentação de diversas abordagens pretendemos mostrar a evolução de alguns conceitos centrais, bem como a sua aplicabilidade ao atual e complexo contexto organizacional.

Assim sendo, de uma forma abrangente podemos definir organização como uma entidade social constituída por grupos de pessoas que interagem e comunicam entre si (Bilhim, J. 2001). O autor lembra ainda que uma organização pressupõe a existência de relações de cooperação; regem-se por objetivos e motivações; pressupõem a diferenciação de funções; têm uma estrutura hierárquica definida e são limitadas por fronteiras.

Nessa linha, toda e qualquer instituição é uma organização, quer seja industrial ou de informação, e nós não podemos escapar à sua importância e dependência em todos os aspectos da vida contemporânea.

“Hoje, nascemos em hospitais, alimentamo-nos em restaurantes, trabalhamos em empresas, departamentos públicos, instituições sem fins lucrativos e, quando morremos, recorremos à igreja e à empresa funerária: tudo organizações, que penetram em todos os aspectos da vida contemporânea” (Bilhim, J., 2001:19)

Segundo João Bilhim (2001), a existência de fronteiras distintas do que é ou não é organização, mesmo que esta mude de objetivos, valores, cultura ou missão, permite distinguir os membros dos não membros, no entanto qualquer uma existe para atingir os nossos objetivos, na medida em que estes seriam inalcançáveis se fossem concretizados por uma única pessoa.

A conjugação do talento, força ou características de outros indivíduos ajuda a alcançar as nossas metas com mais facilidade e, ao mesmo tempo, permite-nos a satisfação das nossas aspirações pela coordenação e ajuda mútua de todos os intervenientes.

Bilhim (2001) considera ainda que as organizações são constituídas por grupos de duas ou mais pessoas; estabelecem relações de cooperação entre elas; obrigam à coordenação formal de ações; distinguem-se por dar continuidade aos objetivos estipulados; pressupõem a diferenciação de funções; têm delineado um sistema hierárquico e têm fronteiras bem definidas.

Já Edgar Schein (1968:29) define organização como uma “coordenação racional das atividades de um certo número de indivíduos, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão de trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”.

Também a partir da noção de autopoiese, desenvolvido pelos cientistas Maturana e Varela, é possível explicar a organização e as relações que se estabelecem entre si, já que os investigadores apresentam o conceito como um sistema que se reproduz a si próprio (*apud*. Ilharco, Fernando, 2003). E no fundo é isto que acontece numa organização, a informação produz-se e reproduz-se num determinado meio envolvente, comunica connosco e nós temos, inevitavelmente, que comunicar com ele, constituindo-se assim um ciclo. Neste processo comunicacional, existe sempre um sistema que permanece fechado e inalterável – a *organização* – mas os seres humanos, são constituídos por um sistema

aberto ao mundo, ao meio envolvente, e isso chama-se *estrutura*, que é passível de ser alterada, uma vez que está permanentemente em contacto, afetando e sendo afetada por quem nos rodeia. Ou seja, ao recebermos informação do exterior adaptamo-la, atualizamo-nos e assim vamos afirmando a nossa identidade. Mas tal como dissemos, também somos constituídos por um sistema fechado: adaptamo-nos, mas continuamos a viver para ser quem somos e agir para que os outros continuem a ver-nos da maneira que queremos.

Os autores olham para a célula como uma metáfora da sua teoria, ou seja, a célula é um ser vivo autónomo, que produz todos os elementos (valores, crenças, comportamentos) que necessita para os continuar a viver.

“Trata-se de um processo fundamentalmente circular em que a célula é produzida por ela própria, a qual gera todos os componentes necessários ao seu funcionamento, de modo a continuar a produzir os componentes que necessita”, (Ilharco, F., 2003:154/155).

Nesta linha, também João Bilhim (2001:23) acredita que “todas as organizações são processos necessários à continuação da sua existência (dimensão instituinte) e entidade mais adaptadas do que os outros grupos sociais para possuírem objetivos de sobrevivência e de auto-perpetuação, dispendo de fronteiras, mais claramente definidas, e delimitadas relativamente ao exterior e de reconhecimento pela sociedade da sua existência como uma entidade social distinta (dimensão instituída) ”.

Assim sendo podemos aferir que a utilização da teoria da autopoiese na abordagem das organizações possibilita uma compreensão da relação existente entre o sistema e o meio envolvente. Esta relação, assente num processo contínuo de construção de identidade por meio de interações duradouras, permite perceber que as mudanças nas organizações acompanham as do meio envolvente, já que ambas se relacionam e comunicam entre si.

1.2– O papel das relações públicas

As relações públicas enquanto área de estudo e atividade profissional preocupam-se com a mediação das relações entre as organizações e os seus públicos por meio de estratégias de comunicação que melhor se adaptem à situação em questão.

Tal como não é possível pensar numa organização que não seja comprometida com os seus públicos e com o contexto onde se insere, também não é possível pensar numa

organização apenas do ponto de vista económico, isto porque os seus compromissos também estão relacionados com a forma como ouvem os seus públicos, satisfazem as suas necessidades e previnem as suas preocupações.

É com base nesta ambivalência que entra a atividade de relações públicas enquanto organismo estratégico, ativo e mediador de relações, e por vezes, também de conflitos, que procura adequar a comunicação à relação das organizações com os seus diferentes públicos.

Com base nesta lógica, percebemos que a comunicação nunca foi tão importante no seio das organizações como hoje em dia, revelando-se assim, um instrumento imprescindível para promover ou recuperar a tão desejada notoriedade e reputação num momento de crise.

Uma boa comunicação deve ser complementada com uma boa estratégia, porque só assim conseguirá ter sucesso, notoriedade, credibilidade e alargamento de mercado.

O profissional de relações públicas deve ter capacidade para conquistar a empatia e consolidar a confiança dos seus públicos, de forma a criarem e dinamizarem estratégias que permitam lutar contra a crise.

É da sua responsabilidade ajudar a gerir a marca em toda a sua amplitude contribuindo para a elaboração de um plano ativo e eficaz para a concretização e satisfação das necessidades dos clientes. “O plano em questão deve ser dado a conhecer a todas as instâncias que possam estar interessadas nas consequências de um acidente” (García, M., 2009:54).

A construção e manutenção de uma imagem empresarial requerem proximidade e reforço dos laços entre a empresa e o público-alvo com a qual interage, logo é da responsabilidade das relações públicas desenvolverem uma estratégia de comunicação diferenciadora, de forma a agregar valor e reconhecimento. Esta comunicação não deve ser implementada de forma isolada, mas sim em perfeita harmonia com a identidade, imagem, reputação e valores organizacionais.

Para implementar uma estratégia de comunicação integrada, o profissional de relações públicas deve ter em conta a política global, assente numa base de coerência e uniformidade, como também a reputação que a empresa tem vindo a construir ao longo do tempo.

A reputação apresenta-se assim como um ativo intangível que pode gerar lucro à empresa se for bem gerida e fomentada, ou seja, um relações públicas tem *know-how* e *expertise* para aconselhar de forma estratégica e integrada um plano de comunicação que traga valor acrescentado à empresa e contribua para o sucesso e notoriedade dos negócios junto dos seus públicos-alvo. (García, M., 2009:55)

Neste sentido, quando a reputação de uma empresa é afetada devido a uma crise torna-se indispensável estabelecer relações ativas e transparentes em ambos os sentidos, de forma a gerar um ambiente de cooperação entre a organização e os seus públicos.

Para pôr fim a uma crise e gerir a reputação de uma empresa é necessário perceber que não existem estratégias únicas para o sucesso de uma marca, é preciso muito trabalho, empenho e esforço por parte de todos os subsistemas, ou seja, a atividade de relações públicas não pode ser entendida isoladamente “primeiro, porque são parte integrante do sistema organizacional, como os muitos outros existentes e que operam no microssistema ambiental. Segundo, porque, a sua atuação de facto contribui para agregar valor e ajudar as organizações a cumprir a sua missão e a alcançar os seus objetivos globais, não poderão prescindir da integração com as outras áreas, numa perspetiva de comunicação integrada” (Kunsch, M., 2002:99).

Ciente que a estratégia anti-crise adotada para uma empresa não tem que ser, necessariamente, a mesma para outra empresa, tudo depende dos valores, do *target*, do contexto em que está inserida e, acima de tudo, das perceções que os outros têm sobre a marca, mas de uma forma geral, estes profissionais focam o seu plano de ação estratégico no reforço do posicionamento, da missão, dos valores, de forma a diminuir o impacto que uma crise pode ter na estrutura organizacional. Este fortalecimento da visão e cultura organizacional permite à marca reforçar sua identidade, os seus objetivos e clarificar de que forma é que quer ser vista no futuro pelos seus públicos.

“Mediantes a sua função estratégica, elas abrem canais de comunicação entre a organização e os seus públicos, em busca de confiança mútua, construindo credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando a sua missão e os seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo o seu lado institucional” (Kunsch, M., 2002:103).

Tal como temos estado a analisar, a gestão da reputação organizacional está ligada à capacidade das relações públicas atuarem eficazmente em momentos de crise, mas

também está relacionada com a capacidade de prepararem eficazmente os clientes para as consequências de uma crise inesperada que poderá afetar a imagem e reputação, até então estabelecida. “Um plano de crise bem redigido dificilmente poderá diminuir essa dor. Pode sim, com certeza, encobrir as dimensões da catástrofe. É certo que prevenir é melhor que curar” (García, M., 2009:54).

Para construir ou manter a reputação e notoriedade de uma empresa é fundamental que os profissionais de comunicação estejam atentos ao crescente impacto que a pegada digital assume na transmissão de informação, divulgação de serviços ou produtos nas redes sociais. Esta nova forma de comunicar permite o acesso à informação de forma intemporal e em qualquer parte do mundo, por essa razão as relações públicas devem estar atentas a eventuais momentos de crises.

O consumidor para além de estar cada vez mais informado, está cada vez mais exigente, logo as organizações não devem cingir a sua comunicação à promoção de produtos e serviços, devem antes atualizar os seus conhecimentos de forma a fazerem frente aos mercados digitais com base numa perspetiva dinâmica, responsável e consciente. Esta consciencialização advém da premissa de que a comunicação precisa de ser gerida, trabalhada e conduzida por profissionais qualificados, porque o que geralmente acontece são improvisos ou más comunicações, ou seja, as organizações até pensam que estão a “comunicar”, mas no fundo estão apenas a informar (Kunsch, M., 2002:88).

Assim sendo, é fundamental que tenhamos consciência que as relações públicas têm capacidade para influenciar a opinião pública e construir uma ideia pré-definida na mente dos consumidores, levando-os a agir em consonância com os objetivos da marca. Por essa razão, é essencial que estes profissionais tenham presentes os princípios da ética e da moral de forma a poderem orientar a sua ação com base na verdade e na honestidade, uma vez que o objetivo é contribuir para a cooperação entre a empresa e os seus públicos, garantir a credibilidade do discurso e construir uma imagem que transmita os valores institucionais.

Segundo Manuel García (2009) a palavra de ordem, num momento de consternação, deve ser segurança, ou seja, as relações públicas devem transmitir uma imagem de segurança de forma a avaliarem com clareza o impacto da crise na estrutura organizacional. “Porque, a partir de um perfeito conhecimento da causa, será possível fazer a avaliação correta dos seus problemas, o seu tipo e as soluções possíveis”. (García, M., 2009:55)

Sem uma apreciação prévia do acontecimento, dificilmente estes profissionais conseguirão apreender os valores da empresa com vista ao alcance dos objetivos institucionais.

Promover o respeito mútuo entre as partes envolvidas, levar a opinião pública a pensar como a empresa quer que ela pense, e ao mesmo tempo, prevenir ou minorar os conflitos são os grandes objetivos das relações públicas na altura de comunicar más notícias.

Segundo Winner (citado por Manuel M. Garcia, 2009) o posicionamento da marca também é, muitas das vezes, controlado por estes profissionais, uma vez que divulgam, de forma precisa e eficaz, o que a empresa é, para quem trabalha e quais são os seus fins, de modo a que os diferentes públicos sejam capazes de reagir de acordo com os objetivos empresariais.

Confiança, transparência e respeito são palavras de ordem não só para a gestão da reputação, como também para a motivação interna e para a consolidação da relação com todos os *stakeholders*, sendo estas as melhores estratégias para enfrentar a crise. São estes valores que permitem à empresa manter-se forte e preparada para ultrapassar os momentos menos bons, uma vez que os objetivos estão centrados no cliente e na satisfação das suas necessidades, logo todos os esforços são feitos para o mesmo fim: recuperar e consolidar a confiança do *target*.

“A “imagem” da empresa – para ser autêntica – não se constrói com espaços vazios entre a empresa e o consumidor. Há que preencher esses espaços, porque estamos tratando com públicos, o que equivale dizer: com pessoas, todas elas importantes, e que por isso mesmo exigem uma consideração escalonada e individual”. (Penteado, J. R. Whitaker, 1980:65)

É importante salientar que a recuperação da reputação, e conseqüentemente, da confiança, não seria possível se as relações públicas não fossem dotadas de capacidades naturais que atraiam a simpatia, que se esforçam por prever e antecipar as reações, e acima de tudo, que encontrem mecanismos para solucionar os problemas que estão na origem de determinadas crises.

1.2.1- Construir e reconstruir a reputação organizacional

A reputação de uma empresa não se constrói de forma instantânea, evolui no tempo e é necessário reportá-la a uma história, a um contexto e a uma relação. Este processo exige investimento numa relação de confiança e transparência com todos os *stakeholders*, no entanto há que ter consciência que a reputação é formada pelas perceções e expectativas que os parceiros do negócio têm sobre a marca.

Assim sendo, uma crise pode pôr em causa a reputação que uma empresa construiu ao longo dos anos, pode afetar o relacionamento e a confiança com os *stakeholders* e pode condicionar os negócios e a permanência no mercado. Os obstáculos organizacionais variam em extensão, proporção e origem, e por essa razão quando surge uma crise organizacional todos os esforços têm que estar reunidos na tentativa de gerir de forma estratégica e planeada a reputação.

Uma empresa até pode ter uma imagem muito credível e estável no mercado e de um momento para o outro ver-se a braços com uma crise que põe em causa a imagem e a identidade organizacional. Isto significa que as crises são inesperadas, inconstantes e súbitas e que nenhuma empresa fica com a reputação assegurada do dia anterior, trata-se de um trabalho diário e contínuo em busca da satisfação e confiança de todos os *stakeholders*. Ou seja, a marca é um dos elementos de diferenciação face à concorrência na mente do consumidor, logo a sua reputação deve ser prezada e valorizada todos os dias de forma a satisfazer as necessidades dos clientes.

A reputação sofre várias influências vindas do exterior, os clientes têm um papel muito importante neste processo, já que a podem modificar, aumentar, ou até mesmo denegrir, pelas experiências que têm e pela forma como divulgam as suas perceções à sua rede de influências, por isso é imprescindível que a empresa esteja atenta aos seus gostos e interesses.

Apesar de os clientes terem uma enorme força na construção da reputação de uma marca, não nos podemos esquecer da importância que os colaboradores assumem neste processo.

Segundo Joaquim Martins Lampreia (2007:64), os colaboradores ao viverem diariamente os valores e a cultura da empresa, tudo aquilo que dizem e experienciam internamente vai influenciar a confiança, a visão e as perceções que passam tanto para os

atuais como para os potenciais clientes. Desta forma, tomamos consciência que a reputação de uma empresa pode ter diversas origens e nem todas elas são exteriores à empresa, ou seja, nem todas elas partem das experiências dos clientes. As crises organizacionais podem ter origem nos rumores ou boatos internos que acabam por comprometer não só o negócio, como também a própria identidade e confiança interna. Por essa razão é que a questão da confiança assume uma importância tão elevada na reputação organizacional.

Assim sendo, a reputação deve ser protegida tanto a nível interno, como externo, uma vez que o reconhecimento e envolvimento mútuo com todos os *stakeholders*, permite comunicar de forma diferenciada, criar expectativas no cumprimento de promessas e promover uma boa experiência, evitando assim o aparecimento de crises (Diogo, J., 2008).

Para Diogo (2008) o objetivo de uma marca é criar valor sustentável para todos os *stakeholders*, isto significa que deve ter capacidade não só para surpreender, antecipando assim as necessidades, como também para criar empatia.

Jean-Noel Kapferer (1994), Paulo Lencastre *et al* (2000), Majken Schultz, *et al* (2000) afirmam que uma marca é muito mais do que um logótipo, um nome, ou uma venda, é a soma das experiências vividas ao longo do tempo, é o compromisso com o cliente e é a forma como é sentida, ou seja, é um conjunto de significações simbólicas que nos ligam e que nos levam a agir de forma diferenciada pelo simples facto de estarmos na sua presença. E são precisamente estes os elementos que permitem à marca criar impacto, interação, comunicar sentimentos, crenças e emoções, com o objetivo de o público a ouvir, sentir e viver em toda a sua plenitude.

“O envolvimento com a marca surge quando uma marca específica adquire para o consumidor uma importância extrema, quer em termos funcionais, quer como expressão daquilo que ele é ou daquilo que pretende ser; por este facto, o consumidor confia na marca e recomenda-a a outros” (Brito, C., Lencastre, P., 2000:44).

Quer isto dizer que ao estabelecer uma relação emocional e interativa, os clientes projetam um conjunto de valores, significados e atributos intangíveis que ajudam diferenciá-la da concorrência, agregando-lhe singularidade e identidade. “A marca, lembremos, é um contrato. Compromete a sociedade a estar à altura das características subentendidas pelo nome da marca” (Kapferer, Jean-Noel, 1994:51).

Tal como já vimos, as crises empresariais podem acontecer em qualquer momento e em qualquer empresa, mas só com esta capacidade de encarar uma marca como algo

imaterial é que se consegue não só satisfazer as necessidades dos clientes, como também evitar as crises organizacionais porque, na maior parte das vezes, elas surgem quando a estratégia de ação está no “ter” e não no “ser”, daí surgirem experiências incongruentes e desalinhadas com a identidade organizacional. No fundo, agir sobre a percepção dos clientes é zelar pela reputação da empresa.

A construção e manutenção de uma relação de confiança visa aumentar o potencial da empresa na criação de valor e no retorno de investimento, através de métodos que exprimem o sentimento de satisfação, reforçam a qualidade, inovam e constroem uma imagem de lealdade junto dos *stakeholders*. “Através do nosso consumo de determinadas marcas (ou cunhos), mantemos um certo tipo de relação conosco” (Kapferer, Jean-Noel, 1994:40).

A adoção desta estratégia competitiva tem como objetivo criar uma relação estável, com base na empatia e na fidelização, o que se traduz numa ligação direta entre o nível de confiança e o grau de afetividade a uma marca (Kapferer, Jean-Noel, 1994; Brito, C., Lencastre, P., 2000; Diogo, J., 2008).

Com isto depreendemos que a reputação de uma empresa funciona como um cartão de visita, na medida em que tudo o que consumimos, vivemos ou experienciamos cria compromisso com a marca, desenvolve uma relação com base na confiança e por essa razão quando surge uma crise, os clientes que sempre acreditaram na marca, que sempre viram as suas necessidades satisfeitas, conseguem também perceber, que a crise não dura para sempre e confiam que todos os esforços estão alinhados para a empresa recuperar a reputação e compensá-los pelo percalço causado.

A marca oferece a possibilidade do cliente comunicar quem é, ou quem não é, e o que pretende ser, logo o que significa para a organização, para os clientes, para os fornecedores ou para os acionistas são interpretações diferenciadas porque as experiências, os valores e as associações à marca dependem das percepções, da forma como a guardam na memória, e do grau de afetividade e familiaridade que desenvolveram num determinado contexto. “Uma marca é sempre o produto de uma determinada cultura, portanto de um sistema de valores que se apresenta como modelo” (Kapferer, Jean-Noel, 1994:49).

Ainda que cada um a interprete segundo as suas próprias características e expectativas, a verdade é que a sua identidade estabelece uma promessa, permite pensá-la de forma objetiva, única, com características, missões, valores e imagens diferenciadoras.

E é desta forma que ela chega ao mercado e é decodificada por cada um de nós, logo a mesma marca pode ter tantos significados quantos *stakeholders* interagirem com ela. Assim sendo, e para garantir que a empresa constrói uma reputação positiva, é fundamental que trabalhe a identidade, que fortaleça os valores que a tornam única no mercado, e articule isso com a imagem que quer que o público tenha dela.

Segundo Paulo Lencastre (2007) a aposta das empresas na identidade, notoriedade, personalidade e associações à marca funcionam como uma mais-valia para comunicar valores, crenças e emoções.

A atribuição de características humanas, nomeadamente a personalidade, funcionam como metáforas que ao adquirirem um carácter identitário, permitem transmitir emoções, gerar comportamentos. “A sua maneira de falar dos produtos ou dos serviços deixa filtrar, entrelinhas, que tipo de pessoa seria” (Kapferer, Jean-Noel, 1994:37).

Esta forma de gerar envolvimento e atitudes positivas, evitando assim a crise organizacional, é uma estratégia que revela capacidade de interação. Mas esta estratégia só permite que o cliente pense e perceba a marca da forma que esta gostaria de ser percebida, se a marca souber ouvir, mostrando assim ter capacidade para criar uma relação duradoura, que vai muito para além do valor das vendas. “Para vários consumidores as marcas têm uma função quase fraterna e de grande impacto no seu equilíbrio” (Diogo, J., 2008:34).

Por outras palavras, os clientes avaliam mais os produtos, não apenas por aquilo que fazem, mas por aquilo que significam e por aquilo que eles querem ser. “Increasingly organizations compete based on their ability to express who they are and what they stand for. Emotional and symbolic expressiveness is becoming part of the experience of doing business”, (Schultz, Majken, Hatch, Mary Jo, Larsen, Mogens Holten 2000:1). Isto indica que uma marca ao construir uma reputação positiva, tende a fidelizar clientes ao encontrar elementos emocionais que criem sensações de satisfação.

Mas esta reputação positiva, tal como já vimos, nem sempre é fácil de alcançar, demora muitos anos a ser fortalecida e um momento para o outro o trabalho de uma vida por ser deitado por terra.

As empresas ao serem confrontadas com a perda progressiva de uma reputação que sempre alimentou a confiança dos clientes, devem pôr em marcha um plano anti-crise para conseguirem restabelecer a reputação e recuperarem a sua posição no mercado. “Este

documento deve ser o mais ambicioso possível quanto à cobertura do maior número de variáveis de risco, sem se converter, contudo, em um texto denso e pouco prático” (Orduña, Octavio, 2004:5).

Segundo Joaquim Martins Lampreia (2007), Jeffrey Sonnenfeld *et al* (2009) e Daniel Coyle (2009), nem sempre a perda de reputação significa o fim de uma carreira, uma organização ou um líder, as adversidades passadas podem ser transformadas em sucessos futuros, tudo depende da inteligência de cada um para interpretar as suas perdas e, ao mesmo tempo, da capacidade de resiliência para enfrentar o acontecimento.

Os autores afirmam que num momento complexo de liderança os líderes sentem-se abalados, com a confiança em baixo e sem ideias para conseguirem restabelecer a reputação que, parecia, estar assegurada, sendo estas as barreiras autoimpostas mais difíceis de ultrapassar.

No fundo, este sentimento derrotista acaba por ser partilhado pelos líderes porque hoje em dia parece que apenas premiamos e celebramos o sucesso profissional, por isso quando surge uma situação de crise as pessoas sentem-se perdidas, não sabem reagir e enfrentar a adversidade como um acontecimento comum às empresas. O fracasso é, ainda, um tema tabu na sociedade ocidental porque existe uma necessidade intrínseca ao ser humano de querer manter e proteger a “própria identidade social, lutando para manter uma sensação de controlo e de normalidade nas nossas relações com os outros” (Sonnenfeld, J., *et al*, 2009:36).

Mas antes de pensar na forma de restabelecer a reputação a todo o custo, há que pensar numa solução consciente, adequada e otimista. Em primeiro lugar, os líderes devem perceber quais são as causas da contrariedade e quais os obstáculos que precisam de ser superados, de forma a perceber quais as causas e os efeitos da crise. Posteriormente, devem encarar as próprias adversidades como um desafio para começarem uma nova carreira, conhecerem novas pessoas, novos mercados e conseqüentemente contribuir para o seu próprio autoconhecimento e fortalecimento do *network* pessoal que construiu ao longo do tempo. Esta visão otimista do fracasso conduz a uma maior sensação de confiança e controlo da situação. (Sonnenfeld, J., *et al*, 2009:34).

A comunicação assume aqui uma grande importância neste momento complexo de liderança, já que é através da comunicação que o líder se relaciona com a organização, concentra esforços para obter resultados e comunica a mudança. É fundamental que o líder

estabeleça uma relação de proximidade não só com os colaboradores, como também com todos os *stakeholders*, porque a difusão da sua versão dos acontecimentos contribui para a manutenção de uma confiança sólida e sustentável (Sonnenfeld, J., *et al*, 2009). Uma empresa ao estar conectada a um líder, isto atribui à marca uma identidade, um nome, um rosto e, conseqüentemente, uma reputação, assim sendo, ao colocar em causa a personalidade de uma marca, está também a pôr em risco a imagem que os outros construíram, ao longo do tempo, da organização, sendo este fator responsável pela percepção que cada um atribui à empresa.

Ter uma atitude pró-ativa perante os acontecimentos, manter os *stakeholders* informados, para tentar minimizar os efeitos negativos da situação, e ter capacidade de resiliência são factores determinantes na recuperação da confiança e da reputação da marca.

“Muitas vezes, o silêncio perante as más notícias, especialmente quando nos foi dada a possibilidade de nos defendermos, é considerado uma admissão de culpa. Por isso, facultar uma visão alternativa dos acontecimentos revelados ao público é de extrema importância” (Sonnenfeld, J., *et al*, 2009:279).

Aceitar a realidade, manter a humildade e, acima de tudo, refletir sobre os acontecimentos, revela que o líder tem consciência de si próprio e está disposto a reorientar o seu negócio e a restabelecer a reputação.

Num momento controverso de liderança, o líder nunca deve fugir à situação ou descartar as responsabilidades, deve pois assumir as conseqüências do momento, uma vez que “lutar contra elas pode agravar quando, para poder contestá-las, se aumenta e se tornam mais públicas as acusações” (Sonnenfeld, J., *et al*, 2009:217).

As crises empresariais ao serem retratadas na comunicação social ou nas redes sociais acabam por fugir, por completo, ao controlo de informação da empresa não só devido à quantidade como à rapidez de difusão, por essa razão as empresas devem ter uma atitude sensata porque “por vezes as acusações não são suficientemente importantes para justificar um combate e talvez seja melhor ignorá-las e não colocar mais achas na fogueira, o que evita que as acusações se transformem num grande incêndio” (Sonnenfeld, J., *et al*, 2009:269). Segundo os autores, isto significa que toda e qualquer acusação é inconveniente, no entanto há certas afirmações que não afetam diretamente o líder para que a sua reputação, bem como o bom nome da empresa, fiquem fora de controlo.

Para recuperar a confiança é necessário que os clientes sintam que todos os esforços estão a ser canalizados para o mesmo fim, que a empresa está preocupada com o futuro e que está a construir um plano de ação para comunicar onde atuará, com que objetivos e para que *target*. No fundo comunicar as suas intenções revela responsabilidade, transparência e vontade de restabelecer as relações. “É a capacidade de recuperarmos da adversidade – para provarmos, mais uma vez, a nossa força ao voltarmos a entrar em jogo – que separa a grandeza duradoura da grandeza efêmera”. (Sonnenfeld, J., *et al*, 2009:293).

Segundo Jacques Lendrevie *et al* (1992) o marketing direto¹ assume-se como uma possível estratégia de ação para conhecer o cliente detalhadamente, já que a elaboração de uma base de dados ajuda a determinar quais são as necessidades dos consumidores. Mas a verdade é que os dados por si só não resolvem nada, é preciso compreender o consumidor. Assim sendo, perceber o que o cliente pretende e espera da empresa, ajuda a construir percepções e a estabelecer uma relação emocional com a marca, criando um grande impacto nos sentimentos dos *stakeholders* ao ignorar o mero consumo de bens tangíveis.

2 - As tecnologias de informação e comunicação no paradigma organizacional

O mundo está interligado, com estreitas relações económicas, políticas e sociais, fruto da evolução das tecnologias da informação e da comunicação (TIC). O desenvolvimento tecnológico determina as práticas sociais e culturais, bem como a própria organização social, na medida em que os meios de comunicação, nomeadamente a internet, vieram promover uma nova forma de comunicação, onde a interação face a face, começa cada vez mais, a fazer menos sentido.

E-mail, telemóveis, Facebook ou Twitter são exemplos de meios digitais que fazem parte da vida de todos nós e substituíram a comunicação presencial, uma vez que é possível saber o que se passa na vida dos nossos amigos ou familiares, em qualquer lado, a qualquer hora, sem que estejamos com eles. As TIC's modificaram a forma como as pessoas e as organizações comunicam e se relacionam, influenciando assim o desenvolvimento e o

¹ “Conjunto dos meios de comunicação diretos, individuais e interativos, tendo como objetivo produzir, da parte das pessoas visadas, uma ação imediata e cujos resultados podem ser mediados” (Lendrevie, Jacques *et al*. (1992:312)

enriquecimento social, económico e cultural. A informação é capturada, armazenada, processada e distribuída em formato de texto, som e imagem, ou seja, é esta combinação de plataformas de comunicação que condicionam a nossa ação e permitem pensar a tecnologia de informação como é no mundo em que vivemos.

As TIC's trouxeram uma nova lógica de mercado e tornaram-se numa importante estrutura das atividades económicas, políticas e sociais. A introdução de uma nova economia e as constantes mudanças a que as organizações estão sujeitas, exigem aos trabalhadores capacidade de adaptação para melhor enfrentarem a inovação, que qualquer sociedade está sujeita.

Estamos perante uma “Aldeia Global” (McLuhan, M., 1962; 1967) onde a transparência é o elemento chave na partilha de conteúdos. O facto da informação circular de forma global, faz com que também as ações sejam globais e quanto maior o cruzamento entre indivíduos, maior será a circulação de conhecimento.

Pelo facto de a tecnologia circular de forma global, faz com que a transferência de conhecimento e informações aconteça de forma mais rápida e funcional. Desta forma, as empresas tiveram que se adaptar a este novo meio de transferência de conhecimento. Apesar de os contactos se terem tornado mais fáceis de se concretizarem, a comunicação digital trouxe novos problemas para os quais as empresas não estavam preparadas para enfrentar. Além do mais, nem todas as empresas têm pessoas habilitadas para dar resposta às atuais exigências do mercado. Isto significa, que muitas empresas são incapazes de manter a sua liderança quando os mercados mudam porque elas próprias não são capazes de mudar.

Existe uma falta de consciência entre o que as TIC's oferecem e as reais necessidades tecnológicas da empresa. Uma tecnologia pode ser essencial para uma organização e já não fazer sentido para outra, independentemente dos ganhos e benefícios que ela possa ter. Tudo depende da forma como se adapta o negócio à tecnologia, e vice-versa. “De pouco serve um superior alinhamento da tecnologia com a estratégia se esta mesma estratégia tiver sido concebida para outro mundo que não aquele em que estamos agora mergulhados” (Ilharco, F., 2004:37).

Com a crescente introdução das TIC's no meio empresarial, tomamos consciência que a internet tornou a empresa mais exposta ao mercado, logo uma crise organizacional

tende a ter agora mais impacto do que quando os problemas ficavam limitados à propagação pela área geográfica circundante.

Apesar de as TIC's terem trazido novos problemas, as empresas mais antigas estão a fazer um esforço para alterarem os paradigmas culturais pré-estabelecidos e se adaptarem à nova forma de comunicar com os *stakeholders*, ajudando assim a empresa a tornar-se mais sofisticada, competitiva e inovadora. “A migração das empresas de uma lógica vertical, funcional, para uma lógica horizontal, processual, visa precisamente colocar o cliente final no centro das preocupações e ações da empresa” (Ilharco, F., 2004:136).

É certo que estes novos valores e competências que hoje são exigidos, são facilmente aceites em empresas novas ou recém-criadas porque ao terem sido implementadas na Era digital sabem que para fazer face à concorrência têm que seguir as exigências do mercado e tornarem-se criativas, polivalentes e predispostas para satisfazer e antecipar as necessidades dos clientes.

O cliente ao ter um maior espaço para se expressar, para dar a conhecer os seus interesses e necessidades, acaba, conseqüentemente, por se envolver nas decisões organizacionais, tornando-se assim um agente impulsionador da mudança. “No ambiente competitivo em que estamos imersos, o cliente continuará a estar sentado no trono; não por uma questão de moda, mas por se tratar de uma evolução central e decisiva da sociedade ocidental em geral e dos mercados em especial” (Ilharco, F., 2004: 135).

A crescente autonomia que o cliente tem vindo assumir foi um dos novos problemas das TIC's, ou seja, o cliente ao expressar a sua opinião no meio digital sem que isso lhe traga conseqüências, independentemente do tipo de comentários, faz com que as empresas tenham que trabalhar de forma mais intensa as perceções e expectativas dos clientes, evitando e atenuando assim as potenciais crises empresariais. “A fragmentação, a singularização, a flexibilidade organizacional, todos estes novos imperativos da competição contemporânea estão ancoradas no poder que o cliente tem hoje nos mercados” (Ilharco, F., 2004:137).

Outro problema que as TIC's trouxeram e para o qual as empresas tiveram que encontrar mecanismos para proteger a sua reputação e ao mesmo tempo prevenir a crise foi o problema da segurança informática, ou seja, os *hackers*, o *SPAM*, o roubo de dados ou os vírus são problemas reais que podem afetar o bom nome da empresa e pôr em causa a confiança dos *stakeholders*.

Os antivírus, as *firewalls*, os *softwares* especializados ou as políticas de segurança informática são algumas das ferramentas que as empresas têm ao seu alcance para evitar estas situações, mas a utilização destes mecanismos surtem poucos efeitos se as empresas não criarem internamente regras e procedimentos de alerta aos colaboradores para evitarem estes problemas. “O que as pessoas, os mercados, os clientes querem não são empresas tecnologicamente avançadas, mas soluções melhores para os seus problemas e necessidades” (Ilharco, F. 2004:153).

Desta forma, a comunicação organizacional e a partilha de informação entre todos devem estar aliadas ao bom funcionamento da empresa, bem como à prevenção das utilizações informáticas maliciosas. É importante que exista uma consciencialização geral que um simples *e-mail* desconhecido ao trazer no seu conteúdo *links* ou informação duvidosa pode ser razão para pôr em risco a identidade ou os dados confidenciais da empresa. Mas esta partilha de conhecimento só acontece quando a empresa funciona de forma integrada, quando os líderes olham para os colaboradores como parte integrantes do negócio e, conseqüentemente, como importantes responsáveis pelo sucesso e segurança da empresa.

Se este cenário de partilha e responsabilização não for transmitido pelo líder, se não se preocupar em estabelecer uma boa relação interpessoal, se não estabelecer uma base de confiança ou se não souber olhar para a comunicação e para os dados informáticos como a sua vantagem competitiva, no limite, o líder pode arriscar-se a que algum colaborador venda informação confidencial ao exterior e dê início a um processo de insolvência para o qual a empresa não está preparada para dar resposta. Estamos na presença de mais um problema que as TIC's trouxeram e que ao despoletar uma crise, a empresa perde toda a credibilidade, reputação e competitividade. “De nada serve insistir em fazer as coisas como sempre fizemos. O que essas organizações devem fazer, aproveitando a sua necessidade de sobreviver, pensando estrategicamente a tecnologia, é entrar no novo mundo” (Ilharco, F., 2004:153).

No fundo, a tecnologia não é boa, nem má, apenas terá o efeito que nós estivermos dispostos a produzir, porque a circulação global dos conteúdos sofreu uma evolução ao longo dos tempos, condicionando assim o processo comunicacional e a sociedade contemporânea. “A novidade tecnológica acarreta problemas também novos, para os quais

não estávamos preparados, em Portugal como em qualquer outra parte do mundo” (Cabral, Sarsfield, F. 1999:38).

Segundo McLuhan (1967) o meio envolvente é hoje mais complexo, devido às mensagens transmitidas pelos *media*, também elas fruto de uma maior complexidade dada a evolução da tecnologia. O desenvolvimento da sociedade tecnológica e global veio permitir que o mundo esteja ligado electronicamente, onde os meios de comunicação determinam a compreensão dos próprios conteúdos, influenciando assim práticas sociais e culturais.

A realidade convergiu com a tecnologia, e a informação chega hoje a todo o lado, ao mesmo tempo, da mesma forma, essencialmente através da internet o que contribuiu, em larga escala, para as empresas verem reduzidos os seus custos associados ao armazenamento, processamento e partilha de informação. O *e-mail*, a *newsletter* ou até mesmo as redes sociais permitiram às empresas ficarem mais próximas dos seus públicos-alvo e tornar a sua atividade mais visível para o mercado. A adoção destas ferramentas tecnológicas faz com que as organizações diminuam o tempo de resposta ao cliente, aumentem a qualidade da interação, e deixem de ver o espaço e o tempo como barreiras ao crescimento, o que confere ao mercado uma maior competitividade e eficácia no relacionamento.

Por essa razão, podemos aferir que as TIC's permitem o estabelecimento de redes e fazem com que as questões políticas, sociais ou económicas deixem de ser discutidas a nível local, para passarem a ser tratadas a nível global.

Se por um lado as TIC's promovem um universo comunicacional instantâneo global, por outro passamos a ter consciência da responsabilidade de pertencermos todos à mesma comunidade, onde a ação de cada um de nós pode afetar a liberdade do outro, isto é o mesmo que dizer, que as TIC's no paradigma organizacional podem evitar ou desencadear crises, dependendo do uso que estamos dispostos a fazer da tecnologia.

A circulação global dos conteúdos sofreu uma evolução ao longo dos tempos, condicionando assim o processo comunicacional e a sociedade contemporânea.

2.1 - O impacto das redes sociais na comunicação de más notícias

Vivemos numa sociedade em rede com livre acesso ao conhecimento, à informação e à comunicação. As fronteiras alargaram-se, estão abertas e em expansão, deixou de haver cidadãos nacionais para passar a existir cidadãos do mundo. O mesmo acontece com as marcas, deixaram de produzir efeito apenas numa escala local, para passarem a terem efeitos à escala global.

As organizações para continuarem a ser competitivas, tiveram que acompanhar as tendências do mercado e entraram nas redes sociais, uma vez que a internet alterou a forma de fazer negócio (Babayans, G. e Busto, M., 2005).

A comunicação digital passou a ser mais um alicerce para construir ou destruir a reputação de uma empresa porque os indivíduos passaram a gozar de um espaço livre, gratuito e com capacidade para tornar público todo o tipo de conteúdo. O cidadão comum deixou de ser apenas recetor de informação para passar a ser também emissor, sendo que a agenda mediática, à qual estava sujeito pelo trabalho objetivo, rigoroso e imparcial do jornalista, desaparece, e dá lugar a uma nova Era de total liberdade de expressão e informação.

“Há muito que o rádio e a televisão vêm contribuindo para levar a informação a grandes distâncias, mas com o advento da Internet – desde o seu surgimento na década de sessenta até os dias de hoje – nada mais escapa aos olhos e ouvidos atentos de quem busca informação” (Andrade, G. José, 2009)

As redes sociais são o meio utilizado para criar “ruído” em torno dos produtos ou serviços, na medida em que deixam de depender de fronteiras ou barreiras fixas, para passarem a ser encaradas como estruturas globais estendidas ao mundo. “A "e-cultura" é como uma casa de vidro sempre por baixo dos holofotes, 24 horas por dia. Os erros são imediatamente visíveis e ampliados” (Babayans, G. e Busto, M., 2005:52).

Isto significa que quando determinado conteúdo se torna do domínio público, adquire vida própria ao assumir uma importância preponderante num sistema comunicacional global. Por esta razão, as redes sociais passaram a assumir uma extrema importância na construção de opiniões pelo impacto que os comentários sobre determinada empresa assumem na *network* pessoal de cada um.

Desta forma, tomamos consciência que a nossa capacidade para influenciar a reputação de uma empresa pode resultar numa crise empresarial, se assim estivermos predispostos a fazê-lo.

Por outro lado, as redes sociais também podem ser aliadas ao nosso negócio e à construção de uma reputação positiva, mas para isso é preciso que a empresa saiba estar nas redes sociais de forma a gerir as relações com os clientes. Segundo Emanuel Rosen (2000) precisamos de estimular o desejo dos consumidores pelos nossos produtos/serviços para conseguir que falem, partilhem informação e criem expectativas nos potenciais consumidores (2000:152).

O *marketing viral* é uma forma de comunicação que tem como objetivo impactar, influenciando o comportamento coletivo, e quando aliado à capacidade de promover a marca pessoal cria comportamentos que a influenciam de forma positiva ou negativa. “O *buzz* é constituído por todas as comunicações boca em boca relativamente a uma marca. É a totalidade de todas as comunicações entre uma pessoa e outra no que respeita a determinado produto, serviço ou empresa num determinado momento” (Rosen, E. 2000:15).

Quanto mais pessoas tiverem acesso a determinado conteúdo, mais conhecimento terão sobre o que é, o que faz e com que objetivo.

As redes sociais ajudam a atingir determinados objetivos, no entanto há que ter consciência que esta forma de propagar a informação prima pela incerteza nos resultados, uma vez que o *marketing viral* só ganha importância quando consegue gerar conversa e quando satisfaz o desejo de um indivíduo se destacar das demais pela descoberta de determinado conteúdo, gerando assim sentimentos de pertença. “A forma como a empresa atua deriva da cultura, que não é mais do que a coleção de crenças, expectativas e valores apreendidos de uma geração de funcionários para outra” (Babayans, G. e Busto, M., 2005:52).

É fundamental que as empresas dêem a devida importância a esta plataforma de comunicação porque ela é igualmente importante para a construção da reputação, tal como o *site* institucional ou a *newsletter*, este é o espaço onde está o consumidor final, onde é se constrói uma relação sólida com a empresa e onde é possível atingir um maior número de pessoas.

O objetivo das redes sociais é acrescentar valor à informação da empresa, para que os *stakeholders* a conheçam e criem empatia e proximidade com ela. A estratégia de hoje não passa por estar ou não nas redes sociais, mas antes por saber como estar, como atuar. Só desta forma é possível evitar as crises empresariais e permitir aos clientes estarem mais próximos da marca, conhecerem as novidades e construírem uma percepção positiva que contribui, em larga escala, para a manutenção da reputação. Um cliente satisfeito é um cliente que tem uma boa experiência para partilhar com a sua rede de influência. Pelo contrário, um cliente que não teve uma boa experiência é certo que os comentários e a forma de retratar a empresa vão contribuir para denegrir a imagem organizacional. Ou seja, as redes sociais têm capacidade para influenciar, modificar ou construir a opinião dos clientes.

Ter uma atitude participativa, integrada e alinhada de forma a influenciar positivamente as percepções de todos os *stakeholders* deve fazer parte do plano de ação das empresas, de forma a aproveitarem gratuitamente o espaço que lhe é dispensado para melhor promoverem os seus produtos/serviços que devem ir de encontro às necessidades, gostos e interesses dos seus clientes. É esta atitude que pode fazer a diferença entre uma marca que atrai a atenção e uma marca que existe nas redes sociais mas não sabe adequar o seu comportamento à comunicação digital.

Segundo Emanuel Rosen (2000) existem três princípios que devemos ter em consideração ao usarmos o *marketing* viral:

1. O produto tem que fazer parte do processo de comunicação: existe necessidade de integrar o produto na comunicação entre duas pessoas seja através das redes sociais, seja através de *e-mail* ou SMS

2. Incentivar a interação entre os clientes: as redes sociais potenciam a empatia entre os clientes, uma vez ao pertencerem àquele grupo é porque de alguma forma podem ter gostos, interesses e necessidades semelhantes. Ao ligarmos os clientes ente si, ao permitirmos a socialização entre os pares, estamos a reduzir as possibilidades de eles irem para a concorrência.

3. Incitar os clientes ao “passa a palavra”: A informação que circula nas redes sociais permite que se conte, àqueles que nos são próximos, as últimas novidades de um determinado produto/serviço que esteja a ser publicitado. Mas é preciso ter consciência que

a partir do momento que o cliente sentir que estamos a ser invasivos, que sentir que está a trabalhar para nós, vai afastar-se.

Se por um lado o *marketing* viral permite alcançar de forma mais rápida e eficaz uma massa crítica, por outro também pode destruir uma ideia ou um produto/serviço, ou seja, existem clientes que tiveram uma má experiência com a empresa e utilizam a tecnologia para difamar, aliviar a pressão ou até mesmo para se vingarem. [A "e-cultura"] "é altamente descentralizada e difícil de controlar, mas obriga as organizações a tornarem-se mais integradas" (Babayans, G. e Busto, M., 2005:52). As crises organizacionais podem acontecer por isso mesmo: um cliente insatisfeito partilha a má experiência na internet e a empresa não tem capacidade para controlar o que se escreve nem o *buzz* que se cria à volta disso.

A facilidade de criar e partilhar conteúdos através da generalização de ferramentas como os blogues, as *wikis* ou os RSS's permitem o enriquecimento da experiência dos utilizadores através de interfaces gráficas *online* cada vez mais ricos e atraentes.

Segundo Jeff Bezos, diretor geral da Amazon.com, citado por Emanuel Rosen (2000), um cliente insatisfeito pode divulgar a sua má experiência em pouco tempo e com uma alta possibilidade de essa informação pesar na decisão de compra de um outro potencial cliente, influenciando assim a perceção tanto dos atuais, como dos potenciais clientes.

O autor lembra-nos ainda que também existem casos em que o cliente até foi bem atendido, mas está insatisfeito com o preço do produto/serviço, sendo o efeito secundário da compra a razão para difamar a marca na internet. A este fenómeno o autor chama de "dissonância cognitiva" ou "remorso de comprador".

A empresa norte-americana TARP (agora e-Satisfy), citada por Emanuel Rosen (2000), realizou várias pesquisas para perceber a forma como a informação boa ou má se propagava pela internet, e concluiu que tendemos a espalhar experiências negativas a um maior número de pessoas do que experiências positivas. Quantitativamente são três as pessoas a quem elogiamos a empresa, contra sete a quem exercemos o nosso desagrado.

Desta forma, tomamos consciência que as redes sociais, *blogs* ou *sites* especializados modificam as nossas emoções e experiências e por essa razão é que tendemos a alterar positiva ou negativamente a perceção que tínhamos inicialmente.

2.2 – O consumidor como produtor e gerador de histórias

Desde sempre que assistimos à necessidade intrínseca do ser humano em vencer as suas próprias barreiras físicas e temporais, quer isto dizer que desde o aparecimento do *e-mail*, SMS e MMS o cidadão comum tem à sua disposição plataformas de comunicação que vencem quaisquer obstáculos relacionados com a distância, velocidade e quantidade de informação que pretende comunicar para um determinado segmento.

O aparecimento e a crescente vulgarização da internet trouxe consigo novos desafios para o cidadão comum, mas também trouxe novos problemas para as organizações que ainda não estavam preparadas para se adaptarem e se familiarizarem com a Era digital.

De facto existe uma interligação entre o cidadão como produtor e recetor de informação que culmina com o aparecimento dos blogs, redes sociais e jornalismo de cidadania na atual recolha, produção, edição e difusão de informação. Efetivamente, o atual jornalismo está ligado à internet que se tornou numa plataforma global de difusão de informação.

A participação ativa dos cidadãos quer através de comentários a blogs, redes sociais ou através da difusão de vídeos está a mudar a forma de comunicar e assumem-se como prolongamento das capacidades humanas, uma vez que o ciberespaço consegue combinar, num só espaço, a divulgação de texto, voz e imagem em diversos suportes digitais. Estas ferramentas de partilha de notícias, músicas ou filmes tornam-se espaços abertos de difusão jornalística amadora. Estes espaços públicos assumem papéis de sociabilidade, debate, construção de conhecimento e opinião.

A inter-ligação entre um contexto tecnológico e instantâneo leva-nos a construir experiências coletivas que reforçam a ideia de identidade e pertença a um grupo social pelo tipo de relacionamento que criamos no ciberespaço (Granieri, G., 2006:36).

O cidadão comum tem vindo a conquistar o seu espaço de debate e vida pública, ou seja, aquilo que anteriormente apenas tinha acesso o jornalista, hoje está acessível a qualquer um de nós. “Hoje em dia qualquer pessoa pode tirar uma fotografia com o telemóvel e em poucos segundos publicá-la no seu blogue, automaticamente” (Granieri, G., 2006:35).

Podemos olhar para esta nova forma de fazer jornalismo como um recurso profissional, no sentido em que, o cidadão ao colaborar com os jornalistas, através do

envio de informação que posteriormente será editada para publicação, permite uma maior rentabilização de tempo e de custos nas redações.

Apesar dos contributos que o cidadão comum pode trazer, é importante referir que existem valores universais que estruturam a cultura profissional do jornalista, nomeadamente a procura pela (inatingível) objetividade, verdade, exatidão, credibilidade e pela obrigatoriedade de se guiar por um conjunto de princípios éticos e deontológicos. A deontologia pressupõe um compromisso entre os valores adaptados pelos jornalistas, os objetivos prosseguidos pelas empresas e o respeito pelos destinatários. Estes indicadores permitem-nos contextualizar o jornalismo e reconhecer quem o exerce de forma profissional. “Os dois sistemas, evidentemente, não estão de facto em concorrência, nem vivem por oposição” (Granieri, G., 2006:98).

No entanto, o grande potencial do ciberespaço é a oportunidade de se poder criar relações, partilhar opiniões de forma a enriquecer a perceção que cada um tem do meio social, político e cultural e, acima de tudo, potenciar o conhecimento através daquilo que “os leitores lêem, corrigem, ampliam, desenvolvem e portanto, coletivamente, decidem o destino desse texto oferecendo-lhe uma das infinitas opções possíveis entre eco e indiferença” (Granieri, G., 2006:97).

Com o crescente aumento do poder do cidadão no ciberespaço, as empresas já não conseguem controlar o se diz, pensa ou publica. Esta nova realidade obriga-as a estarem conscientes que uma crise pode acontecer a qualquer momento, sendo a prevenção e a construção da perceção dos consumidores a melhor estratégia para fortalecer a reputação.

De facto, a forma como a informação é divulgada e partilhada na internet leva-nos a uma série de problemas que é importante refletirmos: uma notícia publicada numa rede social ou blog que difame determinada empresa pode assumir consequências desastrosas porque um conteúdo uma vez publicado fica sempre visível na Rede, mesmo que seja apagada o *feed* da notícia continua acessível. Além do mais torna-se impossível controlar o número de destinatários a que a informação pode chegar e é altamente improvável localizar a fonte que iniciou a difamação (Farinho, S. D., 2006:70/71).

A identidade do *online* não se perde, ou seja, a partir do momento que um utilizador ganha uma “voz”, as interações tornam-se cada vez mais frequentes e essenciais para a sobrevivência do espaço *online* e para a manutenção de uma relação com base na confiança “(...) antes dos blogues a identidade na Net não possuía um histórico, não tinha um

endereço e não tinha “voz”. Num fórum, numa *mailing list*, bastava simplesmente alterar o *nickname* e recomeçava do princípio a custo zero” (Granieri, G., 2006:51).

Segundo Giuseppe Granieri (2006) também o Google foi um importante mecanismo que veio alterar a nossa relação com a informação, o nosso acesso ao conhecimento e o processo de compreensão da cultura e da sociedade onde estamos inseridos. Passamos a ser nós a ir à procura daquilo que nos interessa, daquilo que vai de encontro às nossas atuais preocupações e necessidades. “(...) estamos a descrever um cidadão motivado para se informar, que se empenha em compreender o que se passa à sua volta” (Granieri, G., 2006:106).

A forma como a informação está agrupada e acessível permite que cada vez mais o cidadão se torne produtor e gerador de notícias, visto que a comunicação passou a ser construída por cada um de nós de forma global.

3 - A comunicação de crise

O termo crise pode ter diferentes interpretações e significados, mas é com base na definição defendida pelo Institute for Crisis Management – ICM - que desenvolvemos este nosso capítulo:

“A significant business disruption that stimulates extensive news media coverage. The resulting public scrutiny will affect the organization’s normal operations and also could have a political, legal, financial and governmental impact on its business”²

Assim sendo, dada a complexidade do meio, conseguimos aferir que atualmente a forma de dar resposta a uma crise, não é a mesma de há uns anos atrás, isto porque a comunicação tornou-se mais complexa, propaga-se mais rapidamente – quer no tempo, quer no espaço - e os efeitos da crise passam a ser mais abrangentes afetando tanto as pessoas implicadas no processo como também a própria estrutura organizacional.

“Gerir crises organizacionais há 20 anos era, de uma certa forma, uma gestão simples, barata e lenta. Hoje com as diversas formas de “comunicar” *online* um simples facto ultrapassa espaço e tempo criando uma nova informação de crise” (Andrade, G. José, 2009).

² <http://www.mmipublicrelations.com/white/paper/crisis-management-a-white-paper/>

De facto existe uma grande diferença entre a comunicação de crise e a comunicação institucional, e as competências requisitadas aos comunicadores variam substancialmente. Por isso, estando a comunicação de crise a ganhar cada vez mais expressão nas empresas, esta apresenta-se com uma irremediável diferença na forma de comunicar, ou seja, é exigido aos comunicadores de crise uma enorme rapidez de decisão e raciocínio porque o tempo tornou-se mais escasso e as exigências tornaram-se maiores.

“A escassez de tempo disponível que caracteriza estas situações, obrigando a que seja tomada a decisão certa (e, por consequência, a orientação correta da campanha) num período de poucas horas, ou até de minutos, e a necessidade de implementação imediata da ação, são, sem dúvida, os fatores que mais revolucionam todo o conceito da comunicação, tal como a concebemos em situações ditas normais, e também, aqueles que mais *stress* causam numa equipa de trabalho” (Lampreia, M., J. 2007:46).

Crises sempre existiram em todas as áreas, mas nem todas se tornavam visíveis. Se não se falava, se não se conheciam os factos, então a crise praticamente não existia para a generalidade do público, apenas existia para quem lidava com ela.

Qualquer organização está na iminência de sofrer uma crise interna ou externa, por essa razão torna-se fundamental ter um plano de comunicação de crise bem delineado e pronto a pôr em prática. Só uma organização com arrogância de mercado é que pode acreditar que a sua empresa e os seus produtos/serviços são demasiado bem-sucedidos para terem de enfrentar uma crise. O excesso de segurança, o complexo de superioridade e prepotência das empresas são oportunidades para as marcas concorrentes, porque ao oferecerem semelhante qualidade, a um preço competitivo, o cliente passa a rever a satisfação e valorização das suas necessidades nas marcas concorrentes.

A verdade é que a crise é inesperada, ameaça valores e pode pôr em causa a credibilidade e reputação organizacional. Ao afetar o progresso do negócio acaba por afastar também a visão estratégica, a identidade e os valores fundamentais que orientam a sua missão no mercado. “Os efeitos deixam de ser isolados e passam a ser transversais afetando uma diversidade de pessoas e atingindo os aspetos estratégicos e financeiros dos negócios” (Andrade, G. José, 2009).

A estratégia para enfrentar a crise varia sempre de empresa para empresa e de crise para crise porque segundo Joaquim Martins Lampreia (2007) não existem nem duas crises iguais, nem duas realidades iguais, uma vez que “o que foi feito com sucesso no passado, por outras empresas, em situações semelhantes, não deve ser copiado a papel químico e

transposto para a situação atual, pois a própria experiência revela que os resultados nunca serão os mesmos” (2007:18). Por essa razão é importante que o líder tenha consciência que um plano de ação anti- crise, por si só, nada fará para solucionar o problema, já que ele deve variar de caso para caso, portanto, é necessário que o líder esteja mentalmente predisposto a fazê-lo, tenha uma atitude pró-ativa e competências emocionais para envolver todos os colaboradores no processo.

Segundo Lampreia (2007:19) existem três perguntas que os CEO’s (Chief Executive Officers) têm que saber responder de forma imediata, transparente e concreta às pessoas envolvidas no caso, bem como à opinião pública no geral:

- O que aconteceu?
- Qual é o grau de responsabilidade no sucedido?
- O que se está a fazer para resolver a situação?

A empresa deve nomear uma equipa de gestão de crises (por exemplo, profissionais de relações públicas, como vimos anteriormente) e fornecer-lhe o máximo de informações, num breve espaço de tempo, para que possa trabalhar a forma como estas vão ser conhecidas e apreendidas pelo público. Este primeiro contacto público pode ser determinante para o sucesso ou insucesso do processo.

A forma como comunica e se entrega ao caso revela responsabilidade e sensibilidade pelas pessoas afetadas. Mas isso, por si só, não é suficiente para a opinião pública não fazer qualquer tipo de comentário pejorativo sobre os culpados e as penas que deveriam sofrer, mesmo quando a empresa não é diretamente culpada pelo acontecimento. Nestas situações, Joaquim Martins Lampreia (2007:22) sugere que a empresa “não pode menosprezar, ou sequer mostrar displicência, perante uma qualquer emergência, mesmo quando a empresa não é a responsável direta pelo sucedido”. Independentemente do maior ou menor grau de responsabilidade que a empresa possa ter, a verdade é que a rapidez na comunicação e a seriedade com que procura solucionar o problema são fatores decisivos para a construção de uma opinião pública favorável.

A crise ao trazer um sem número de instabilidades faz com que também os colaboradores vivam este momento de forma instável e desmotivada. Perde-se os habituais pontos de referência e dá-se lugar a uma nova fase que passa a ser caracterizada pela imposição de barreiras, obstáculos e contradições que têm de ser geridos e liderados através de um plano de comunicação anti- crise.

Um momento de mudança forçado pode produzir *stress* e ansiedade, porque existe uma clara perda de controlo sobre os acontecimentos, uma ameaça aos objetivos do negócio e a fomentação de um clima de pressão com todos os *stakeholders*.

Segundo Octavio Orduña (2004) a comunicação de crise assume um papel estratégico na recuperação da imagem corporativa e na reputação organizacional porque ao trabalhar a perceção dos clientes com *expertise* ajuda a que estes a olhem de forma perentória este processo.

O carácter público da crise faz com que a empresa perca legitimidade junto dos clientes. As empresas estão mais expostas, logo estão mais frágeis aos olhos dos clientes, e por essa razão a comunicação deve ser vista como um processo de influência sobre os diferentes públicos estratégicos, sejam eles *stakeholders*, clientes, imprensa ou governo.

Todos eles têm que ser informados, mas para todos eles a comunicação deve ser dirigida tendo em conta os seus interesses, necessidades, medos e referências, sendo esta estratégica apenas uma: minimizar os impactos que a crise possa assumir na reputação da organização.

“Isto porque a opinião pública se forma a partir da opinião do público, logo, a comunicação com os públicos de interesse da organização, para obter sucesso e minimizar os impactos da crise na imagem da instituição, deve ser baseada nas necessidades particulares de informação de cada um deles, e o profissional que conduzir esta comunicação deve ser sensível à deteção dessas necessidades”. (Andrade, G. José, 2009)

Cada público exige uma abordagem diferenciada, mas isso não significa que a mensagem intrínseca a cada um deles não seja verdadeira e coesa, ou seja, o que difere são os pontos de interesse, não a veracidade da comunicação.

Os *media* assumem aqui um importante papel na construção da opinião pública, na medida em que as notícias acabam por ser o meio privilegiado para o público acompanhar a situação e construir uma ideia sobre a performance da empresa na recuperação da credibilidade. “Entretanto, a mesma facilidade de comunicar um acontecimento negativo deve ser aproveitada pelas empresas para informar ao público sobre o que estão realizando a favor da solução dos problemas” (Orduña, Octavio, 2004:4).

O líder deve ser responsável por escolher um porta-voz que represente a empresa, e deve ser responsável também pela forma como quer tornar pública a crise (nota de imprensa, carta, conferência de imprensa, etc.). Qualquer que seja o método adotado, a

comunicação deve primar pela divulgação da estratégia que está a ser tomada para solucionar o problema, de forma a voltar a adquirir a confiança de todos os públicos.

Nem todas as crises têm as mesmas origens, nem todas afetam as pessoas de igual modo e nem todas se desenvolvem de forma linear, daí haver necessidade de encontrar um equilíbrio entre a abordagem e o método adotado.

O porta-voz ao assumir a responsabilidade de tornar público o caso não deve ter um discurso confuso e não deve fugir às perguntas porque essa postura pode levar a especulação e à procura de informação não oficial, acabando assim por ampliar a dimensão do problema. A adoção de uma postura compreensiva, a capacidade de se colocar no lugar do outro e a valorização das preocupações da audiência são pontos-chaves para a impulsionar reações e motivar indivíduos.

Octávio Orduña (2004:3) propõe um conjunto de tipologias de crise e categoriza-as da seguinte forma:

- Fenómenos naturais (inundações, terremotos, etc.).
- Crises relacionadas com a saúde e a alimentação (epidemias, intoxicações, etc.).
- Acontecimentos políticos e conflitos sociais (protestos violentos, conflitos políticos e comerciais, etc.).
- Acidentes (relacionados com o transporte que afetam o meio-ambiente, incêndios, vazamentos químicos, etc.).
- Eventos de origem criminal (sequestros, assassinatos, sabotagens, etc.).
- Assuntos jurídicos (de discriminação racial, de abuso sexual, plágios, etc.).
- Fatores de tipo económico (bancarrota, fraude, corrupção, etc.).
- Retirada de produtos (defeitos de fabrico, por utilizar substâncias proibidas na elaboração, etc.).

Independentemente da origem da crise é fundamental que o líder tenha consciência que a comunicação aberta, próxima e transparente é fundamental para a prevenção e gestão da crise.

Octávio Orduña (2004:4) aponta alguns pontos sobre o comportamento ideal na hora de comunicar um momento de crise. Então, o líder deve:

- Fornecer a informação possível.
- Evitar a ausência de informação comunicando o quanto antes.

- Não se apressar em comunicar, mesmo quando está sujeito à pressão dos jornalistas ou de outros grupos.
- Determinar o formato da comunicação (notas de imprensa, carta, reuniões com representantes, rodas ou conferência de imprensa, etc.).
- Estabelecer um mecanismo de monitorização imediata em todos os meios para comprovar o alcance da crise.
- Determinar a sequência e a coerência da comunicação, no caso de que se tratar de uma crise com extensão no tempo.
- Aconselhar sobre a política da companhia com relação a boatos e imprecisões difundidos pelos meios de comunicação.
- Propor um plano de ação para relançar a imagem corporativa.

Desta forma, tomamos consciência que aquilo que comunicamos e a forma como comunicamos contribuem para o sucesso ou insucesso da gestão de crise.

Segundo José Gabriel Andrade (2009), a gestão de crise empresarial deve ser vista como um processo que exige estudo, preparação, adequação do método à crise, e baseado nas necessidades de informação de cada um dos públicos envolvidos.

Mais do que dar uma resposta eficaz no momento de crise, o crucial para a manutenção da reputação é saber antecipar esses obstáculos e manter a informação a circular pela empresa.

É importante termos consciência que a comunicação não diz respeito apenas às palavras, mas também agrega a vertente não-verbal, ou seja, o comportamento, a postura, as atitudes, os gestos, o olhar e o contexto transmitem mensagens que podem facilitar ou prejudicar todo o processo comunicacional.

Mesmo quando não estamos a falar, estamos a comunicar porque a primeira instância da comunicação começa pela interação e interpretação que os outros fazem dos nossos comportamentos, e vice-versa (Duterme, Claude 2000:49). Logo é fundamental que o comunicador ao divulgar uma má notícia não descure a linguagem corporal, sendo esta igualmente importante na forma como o público vai perceber a mensagem e construir uma ideia do trabalho que a empresa está a desenvolver para solucionar a crise.

A linguagem corporal ganha grande impacto no momento de comunicar uma má notícia porque a gestão emocional torna-se difícil de controlar, influenciando assim a interação do outro. O rosto é o elemento mais expressivo do nosso corpo, transmite

emoções através da boca, dos olhos ou da testa, mesmo em situações que não exista intuito de transmitir uma informação. “Não será apenas o que se disser que é importante (como numa campanha tradicional), mas também tudo o que se fizer e a forma como for feito” (Lampreia, M., J. 2007:48).

Trata-se de um processo interativo, onde a comunicação é interpretada não só pelas palavras, mas também pela percepção de cada um, por essa razão é que uma má notícia para um público, não tem que assumir o mesmo significado para outro, ou seja, tudo depende do contexto, dos interesses e necessidades de cada um.

É fundamental que o comunicador tenha consciência que a comunicação não-verbal é importante para atingir os resultados que deseja, e para que isso aconteça há que aprender e treinar técnicas de controlo gestual. Só desta forma consegue garantir que a comunicação verbal acompanha o discurso, ou seja, ganhe coerência entre o que é dito e o que é expresso.

3.1 - Importância da comunicação de crise no contexto organizacional

Sempre que comunicamos uma crise, temos consciência que alguma coisa não correu como planeado ou cometemos um erro crasso que nos conduziu a uma situação menos favorável.

Mas segundo Daniel Coyle (2009) o fracasso é importante na conquista do talento. O autor diz-nos que só podemos atingir determinado talento quando treinamos muito, quando conseguimos ver um erro de diferente perspetiva e quando temos coragem para continuar a lutar por aquilo em que acreditamos.

O mesmo acontece com as crises empresariais: há sempre, pelo menos, uma oportunidade latente para as empresas que acabam de sair de uma crise, isto significa que a crise não deve ser encarada como um fim em si mesmo, uma vez que esta é a oportunidade para as empresas mostrarem a sua capacidade para enfrentar situações controversas.

A célebre máxima de Alexander Pope “Errar é humano; perdoar é divino” leva-nos a refletir sobre o tópico do fracasso, e conseqüentemente sobre a crise. Este é exatamente o ensinamento que o autor quer transmitir: a crise faz parte da vida, e não tem que ser

necessariamente má porque dá-nos experiência sobre um determinado acontecimento e permite-nos ir à procura de uma nova solução.

No fundo, o que distingue os vencedores dos falhados é a forma como olham para a crise e a capacidade de cada um para seguir em frente e continuar a lutar.

Tanto o fracasso como o sucesso são processos de aprendizagem, não são acontecimentos isolados, mas sim consequências do nosso treino e da nossa capacidade de persistência na luta por um determinado objetivo (Coyle, Daniel, 2009).

Uma crise é sempre perceptual, ou seja, a perceção de um indivíduo varia de contexto para contexto, e por essa razão não está imune de comprometer o futuro, devido às proporções negativas que pode ter na performance e na reputação de cada um. O desafio passa por encarar a crise como um caminho para o sucesso que só se torna possível com muito treino, enganos e aprendizagens.

Segundo Daniel Coyle (2009) os talentos não são inatos, ou seja, os indivíduos podem nascer com uma determinada apetência, mas não podem ter em conta apenas a componente genética na conquista do êxito, apenas o treino permite reforçar ou desenvolver essa qualidade.

Um líder que permite o erro e promove, ao mesmo tempo, a inovação, a criatividade e está aberto à mudança, é um líder que desenvolve um estilo de liderança emocional, uma vez que estabelece uma boa relação interpessoal, leva os seguidores a desempenharem um trabalho eficaz e consegue “resultados e efeitos superiores ao simples desempenho positivo das tarefas” (Ilharco, F. *et al*, 2007:223).

Se pelo contrário, estivermos perante um líder que não aceita o erro, não desenvolve a capacidade de ouvir o outro e não reflete sobre a sua própria experiência com o objetivo de criar interação, acaba por gerar atitudes defensivas, desmotivação e tensão no grupo, segundo Fernando Ilharco e Luís Lourenço (2007) estamos perante um estilo de liderança dirigista. Saber ouvir não significa calar para o outro falar, não significa ficar apático perante uma conversa, a capacidade de ouvir constitui-se uma competência da prática de liderança e revela-se no uso da inteligência emocional e na capacidade de ir para além daquilo que nos dizem, fazendo perguntas ou sugerindo outros pontos de vista.

A crise expõe a empresa, torna-a o centro das atenções do público, por essa razão os líderes devem aproveitar este momento de mediaticismo gratuito para fazerem *Marketing de Crise*, assim que a crise estiver extinta.

Por essa razão, o processo de mudança numa organização pode ser encarado como uma porta aberta a novas oportunidades e a novos desafios porque permite ao líder estar atento ao aparecimento de novos talentos, potenciando assim o diálogo saudável entre as partes, a diferenciação das necessidades e o zelo pelos interesses de cada um. “Os pontos fortes ou fracos de um dirigente em competências emocionais podem medir-se no ganho ou na perda para a organização dos talentos totais daqueles que os dirigentes gerem” (Goleman, Daniel, 2000:41).

Segundo Joaquim Martins Lampreia (2007:151) uma crise pode ser o momento para os colaboradores que sempre viveram na sombra apresentarem as suas ideias de forma rápida e adequada ao momento, constituindo assim uma oportunidade interna que motiva os intervenientes ao verem as suas propostas aplicadas à situação. Os talentos desconhecidos são postos a descoberto e revelam-se na mais variada ordem: autocontrolo, resiliência, persistência ou visão estratégica. Pelo contrário, este também é o momento em que líder vê de forma mais visível os colaboradores que não estão dispostos a fazer esforços adicionais para solucionar a crise e que apresentam problemas, acabando assim por perder o foco das prioridades. No limite o líder pode ver-se obrigado a reestruturar a empresa e dispensar aqueles colaboradores que não vestem a camisola, que não contribuem para o bom funcionamento da empresa nos momentos de maior tensão e exigência.

No fundo, cada líder e cada colaborador vive com diferentes níveis de intensidade um momento de crise, por isso, cabe ao líder ter capacidade para se adaptar aos diferentes tipos de necessidades, reações, e estabelecer um tipo de comunicação diferenciada.

Encarar as diferentes perspetivas como elementos construtivos e vigorosos, ajuda a fortalecer as relações interpessoais, permite estar aberto à inovação e potencia as boas relações com a equipa, de forma a aumentar a produtividade e a mobilizar os colaboradores na concretização dos objetivos (Rêgo, Arménio 1998).

Joaquim Martins Lampreia (2007) apresenta-nos o conceito chinês *Wei-Ji* que significa “crise”, mas se dividirmos esta palavra em dois ideogramas ficamos com a perfeita noção do potencial que uma crise pode ter: *Wei* (perigo) e *Ji* (oportunidade). Isto significa que após o aparecimento de uma crise existe um perigo eminente, mas esse risco pode ser transformado em oportunidade de mudança e melhorias tanto a nível interno como externo.

A dificuldade, por vezes, passa por identificar as oportunidades latentes numa situação pós-crise. Nesta fase o líder deve adotar uma postura reflexiva, bom senso e visão estratégica para conseguir avaliar as oportunidades que possam emergir. Após a identificação das reais oportunidades é possível levar a cabo uma campanha de *Marketing* de Crise, desde que a EGC (Equipa de Gestão de Crise) garanta o controlo e finalização da crise. Não adianta fazer campanhas de recuperação se a crise não tiver sido bem gerida e se ainda não estiver dada como extinta, uma vez que há necessidade de deixar passar algum tempo entre o fim da crise e o início do *Marketing* de Crise (Lampreia, M., J. 2007:46).

O pós-crise torna-se também uma oportunidade a nível interno pelo facto de vir reforçar a confiança que os colaboradores têm no líder. Ao mesmo tempo, a equipa sente-se motivada, unida, confiante e segura por ter ultrapassado as situações adversas, conseguindo assim, reforçar os laços interpessoais.

“Por isso, a primeira grande oportunidade que se apresenta ao responsável máximo da empresa é a de saber aproveitar o bom clima interno que se estabeleceu ao nível da EGC e das restantes direções, prolongá-lo o mais possível no tempo e tentar estendê-lo aos outros escalões hierárquicos”(Lampreia, M., J. 2007:146/147).

Segundo Joaquim Martins Lampreia (2007), este momento também é crucial para ajustar os conteúdos do Manual de Crise, uma vez que ao ser posto em prática torna-se mais evidente quais são os pontos a melhorar; adaptar os métodos de trabalho à situação, permitindo assim à empresa agir de forma adequada e sustentável num outro momento controverso; e por último, ter consciência quem são os fieis *stakeholders* da empresa, uma vez que a permanência revela lealdade, confiança e companheirismo. O autor lembra-nos ainda da postura da concorrência numa situação em que a imagem de uma marca está a lutar pela sobrevivência. A concorrência ganha espaço de manobra e pode beneficiar com a crise dos outros, no entanto a sua postura deve sempre obedecer aos padrões de ética e de moral.

“Não se espera que a concorrência venha em nosso socorro ou sequer que nos apoie quando estamos numa situação difícil. Até será normal que aproveite esta nossa fraqueza momentânea para fazer o seu próprio “Marketing com a crise dos outros”, porque essas são as leis naturais do mercado e da livre concorrência” (Lampreia, M., J. 2007:148).

Esta atitude da concorrência exige atenção, pró-atividade e vigilância pela sua própria imagem institucional, uma vez que através dos erros dos outros é possível ficar mais alerta para eventuais problemas que possam surgir. A este tipo de postura, Lampreia (2007) chama de “*Marketing de Crise Periférico*”, e descreve-o como “uma empresa que não foi atingida nem afetada diretamente por uma qualquer crise, tira partido da situação de uma outra empresa, concorrente ou não, para fazer a sua promoção” (Lampreia, M., J. 2007:120).

Esta situação é legítima e o mercado funciona assim mesmo: enquanto surgem crises a uns, abrem-se janelas de oportunidades a outros. Só deixa de ser legítimo a partir do momento em que a empresa quer beneficiar do mal de outra sem ter em conta os princípios éticos e morais que regem a conduta humana, conseguindo assim ampliar o efeito negativo da empresa em questão.

“É uma atitude reprovável que se paga caro a médio prazo, não apenas pelos aspetos éticos que envolve, mas também porque, a partir desse momento, não só se ganha um inimigo (em vez de apenas um concorrente), como se corre o risco da opinião pública se demonstrar muito sensível a este tipo de promoção, toda ela assente “sobre a desgraça alheia” e que poderá ser entendida como uma manobra oportunista” (Lampreia, M., J. 2007:122).

Assim sendo, exige-se bom senso, delicadeza e perspicácia de ação para que a concorrência possa aproveitar efetivamente a oportunidade de mercado e mais tarde não se deparar com a revolta da opinião pública e a conseqüente perda de clientes.

Apesar de não existirem duas crises iguais e de não existirem estratégias pré-definidas para cada empresa ou para cada momento de crise, a verdade é que a presença e a confiança, que o líder transmite em situações adversas, permite aos colaboradores olharem para o fim da crise de forma otimista. Por essa razão é fundamental que o líder tenha consciência de que aquilo que é foi definido pelo seu agir, pelas relações que criou e pela confiança que transmitiu num determinado contexto. Debelar uma crise exige autoconhecimento e capacidade para parar, ouvir e fazer perguntas, sendo estas competências fundamentais para a manutenção de uma liderança eficaz e para a gestão do *Marketing de Crise*.

3.2 – Importância das *soft skills*

Ao falarmos da forma como as empresas ganham ou perdem reputação, consoante o formato e o meio que divulgam informação tomamos consciência que o conhecimento é uma ferramenta essencial para a manutenção de uma liderança eficaz.

Henry C. Lucas Jr. (1987:10) define informação como um processo “que reduz a incerteza sobre uma dada situação ou acontecimento”. Já Gordon Davis e Margrethe Olson (2000) definem como “dados processados numa forma adaptada ao meio de processamento, com valor real e perceptível na tomada de decisões correntes e prospetivas” (2000:84).

No fundo os autores querem transmitir a ideia que a informação aliada ao conhecimento tanto do negócio, como de si próprio, permitem estabelecer um elo de ligação entre a produtividade e competitividade. É na informação que as empresas assentam a sua vantagem competitiva, por isso é fundamental que a usem como um fator-chave para garantirem o sucesso organizacional, de forma a reduzirem a incerteza dos clientes, agregarem valor e construírem uma reputação positiva, evitando assim as crises.

Segundo Daniel Goleman (2000; 2003), o autoconhecimento é fundamental para a manutenção de uma liderança eficaz. O líder deve ter consciência de que aquilo que é foi definido pelo seu agir, pelas relações que criou e pela confiança que transmitiu num determinado contexto. Se o líder não tiver consciência de si próprio, não tem capacidade para mobilizar os comportamentos e as atitudes dos outros, com vista à concretização dos resultados.

E esta atitude é essencial num momento de crise, uma vez que são nestas circunstâncias que o líder deve partilhar a liderança com os subordinados, mostrando-lhes que confia no trabalho e no esforço que desenvolvem, informá-los das mudanças que podem surgir, e afirmar, juntos deles, os valores, os objetivos e os princípios que acompanham as decisões da empresa.

Um líder que envolve os colaboradores nos processos organizacionais, que incentiva a participação ativa de todos, que dá *feedback*, que valoriza as relações interpessoais e que promove a confiança, é um líder que se preocupa com a motivação interna e, conseqüentemente, com a plena concretização dos resultados, uma vez que um colaborador motivado pode exceder as expectativas da organização ao realizar o seu

trabalho de forma mais produtiva. “Assim, não é possível pensar-se a comunicação em sistema fechado sem a retroalimentação do sistema, ou seja, sem *feedback*” (Bilhim, J. 2001:360).

Segundo João Bilhim (2001) este tipo de comportamento do líder influencia a organização no seu todo e ao mesmo tempo permite que os colaboradores se tornem cidadãos mais confiantes e focados nas suas tarefas. Esta atitude faz com que o líder e os subordinados se unam na proteção dos pontos vulneráveis e sensíveis de uma organização - credibilidade, fiabilidade e reputação - ajudando assim a defenderem a imagem da empresa de uma eventual crise.

Pelo contrário, se estivermos na presença de colaboradores desmotivados o líder por ver-se a braços com um obstáculo à inovação, à mudança e à produtividade, logo é de todo o seu interesse criar relações cordiais e de companheirismo que possam ir muito para além dos números e dos objetivos organizacionais. “A gestão de pessoas deve ser orientada por uma filosofia de *investment people* de forma a desenvolver a polivalência, garantindo uma motivação diferente para o trabalho e, conseqüentemente, uma maior produtividade” (Neves, Augusto L., 1998:85).

Daniel Goleman (2000; 2003) defende que aquilo que muitos chamam *soft skills* às competências emocionais são consideradas duas vezes mais importantes, para atingir a excelência e para gerir uma crise, do que as *hard skills*, ou seja, as habilitações académicas e a especialização técnica. É certo, que as profissões exigem conhecimento técnico, no entanto este conhecimento só é fundamental até atingir um certo “patamar”, a partir daí já é a capacidade de cada um para compreender o outro, aceitar as diferenças, construir relações e comunicar más notícias.

As competências emocionais são importantes, na medida em que levam os outros a desempenharem um trabalho eficaz e em consonância com os objetivos do negócio, e ao mesmo tempo são estas competências que sobressaem no momento de comunicar uma crise. “Os pontos fortes ou fracos de um dirigente em competências emocionais podem medir-se no ganho ou na perda para a organização dos talentos totais daqueles que os dirigentes gerem” (Goleman, Daniel 2000:41).

Confiança, transparência e inteligência emocional são os elementos chave para uma liderança eficaz e para a manutenção de uma reputação positiva. Tanto as emoções como o estado de espírito de um líder influenciam a forma como a equipa se envolve com o

trabalho e têm capacidade de modelar percepções, pensamentos e ações. Segundo Daniel Goleman (2000) “os nossos sentimentos afetam aqueles com quem lidamos” (2000:63).

Para gerar envolvimento, atitudes e percepções positivas, evitando assim uma crise de imagem, não basta as empresas terem capacidade de ação, é indispensável saberem interagir e acima de tudo saberem ouvir o consumidor de forma a criar uma relação duradoura, que vai muito para além do valor das vendas. “Para vários consumidores as marcas têm uma função quase fraterna e de grande impacto no seu equilíbrio” (Diogo, J., 2008:34).

Saber ouvir é uma importante competência de comunicação que torna o outro mais disponível, mais motivado, mais interessado e mais alinhado com a concretização dos objetivos do negócio. Se pelo contrário, estivermos na presença de um líder que revela *iliteracia emocional*, que não se esforça por interpretar e descodificar o conteúdo que lhe fazem chegar, estamos na presença de um tipo de líder que acaba por não saber relacionar as necessidades dos colaboradores, com a importância das suas decisões para a sobrevivência e sucesso organizacional.

É impossível falar de emoções, relações ou compromisso com o outro, sem falar no impacto que a comunicação assume na construção de uma marca e na gestão de uma crise.

A comunicação deve primar pela transparência e pela garantia que todos os esforços estarão unidos para satisfazer as necessidades dos *stakeholders*. Conquistar a credibilidade junto dos *stakeholders* constitui-se um dos maiores desafios na (re)construção da reputação porque o processo implica saber alinhar os objetivos da empresa com as necessidades dos clientes e persistir na luta por um determinado objetivo. Demora muito tempo a ser construída e nunca está assegurada, trata-se de um trabalho diário que exige firmeza, honestidade e capacidade para cumprir as promessas que representa para os *stakeholders*.

3.3 - Gestão de conflitos

Uma crise pode ter múltiplas origens e pode atingir diferenciadamente vários segmentos, por essa razão os contextos em que as pessoas entram em conflitos são intermináveis: variam em intensidade, extensão e exigem uma adequação de comportamentos e atitudes a cada momento. A adoção destes procedimentos determina a

forma como o conflito se manifesta e determina o sucesso ou insucesso da gestão do conflito.

Cada líder e cada colaborador vive com diferentes níveis de intensidade um momento de crise, por isso, cabe ao líder ter capacidade para se adaptar aos diferentes tipos de necessidades, reações, e estabelecer um tipo de comunicação diferenciada (Rêgo, Arménio, 1998).

A gestão de conflitos e a tentativa de encontrar um consenso para minimizar os impactos são desafios da prática da liderança. É da responsabilidade do líder promover o diálogo saudável entre as partes, diferenciar as necessidades, zelar pelos interesses de cada um e estar atento ao aparecimento de relações incongruentes, de forma a promover o nível de motivação organizacional e deixar uma porta aberta à inovação (Bilhim, João 2001).

Uma empresa que trabalha internamente a gestão de conflitos é uma empresa que, à partida, tem colaboradores motivados, que prevalece as relações interpessoais e, acima de tudo, está atenta às necessidades dos funcionários na tentativa de lhes dar todos os alicerces para usufruírem de um bom ambiente organizacional, evitando assim o aparecimento de crises latentes ou relações incongruentes.

No fundo, a criação de um ambiente organizacional aberto e atento às necessidades de cada um, permite ao líder utilizar os diferentes talentos como recursos válidos para a prática da gestão de crise, isto porque num momento complexo de liderança a união de todos os esforços é fundamental para gerir e ultrapassar uma crise. E enquanto uns colaboradores podem ser mais pragmáticos, outros podem ser mais estratégicos, por isso o conhecimento que o líder tem dos talentos de cada funcionário poderá resultar numa solução adequada e objetiva na gestão de crise. Mas esta ideia só pode ser implementada se o líder conseguir criar expectativa nos outros, contribuindo assim para o aumento da sua credibilidade e para o desenvolvimento de um clima de confiança dentro da organização.

Os conflitos e as crises internas surgem, muitas das vezes, quando a informação institucional a circular pela empresa é escassa, quando as perceções e as expectativas são diferentes ou mesmo quando não existe uma partilha de significados simbólicos, podendo essas tensões darem origem a diversas complicações com repercussões para o exterior.

Por essa razão é fundamental a empresa esforçar-se por fornecer informação clara, verdadeira e atualizada de forma a evitar todo o tipo de mal-entendidos ou boatos.

A interpretação de um conflito ou de uma crise é baseada, positiva ou negativamente, pela emoção e envolve aspetos subjetivos, por isso encontrar um consenso implica responsabilidade e compromisso para com as pessoas envolvidas. Chegar a um consenso não significa que ambas as partes chegaram a um acordo, significa que o líder foi inteiro na sua decisão, levando as pessoas a cooperarem independentemente dos seus interesses (Michael, Roberto A., 2008:30).

O desafio passa por encarar a conflito como um caminho para o sucesso que só se torna possível com muita motivação e aprendizagens.

“[O conflito] desde que bem gerido, pode ser benéfico: suscita discussões que facilitam o esclarecimento dos assuntos, encoraja a consideração de novas ideias e abordagens, permite ver o outro lado do problema, contribui para a melhoria da qualidade das decisões, promove o envolvimento das pessoas nos assuntos da organização, etc.” (Rêgo, Arménio, 1998:144).

Um colaborador desmotivado e perturbado, com a falta de capacidade da empresa para fazer valer os seus interesses e necessidades, pode criar no exterior uma ideia negativa do ambiente organizacional, pondo em causa a sua reputação e credibilidade no mercado.

“Gizar programas ignorando os pontos de vista dos trabalhadores ou na base de *feeling* é uma forma errónea de gerir, ao passo que a utilização da informação recolhida para identificar problemas pode proporcionar aos gestores um *insight* valioso” (Neves, Augusto, L. 1998:85).

No fundo, o que distingue os vencedores dos falhados é a forma como olham para o fracasso e a capacidade de cada um para seguir em frente e continuar a lutar. Um mau momento não pode paralisar, encará-lo como um alerta para novos acontecimentos é a melhor estratégia de combate à crise (Coyle, Daniel, 2009; Ilharco, Fernando, 2007).

Reconhecer que existe um problema, um conflito ou uma crise e estar predisposto a resolvê-lo, com base numa estratégia pensada e delineada, revela envolvimento, compromisso e responsabilidade. Se o líder não tiver consciência de si próprio, não tem capacidade para mobilizar os comportamentos e as atitudes dos outros, com vista à concretização dos resultados. “A forma como o problema é apresentado tem um grande impacto em toda a reunião, porque dela depende o entendimento que as pessoas adquirem da situação” (Rêgo, Arménio, 1998:211).

É da sua responsabilidade lembrar que as fases menos benéficas não duram para sempre desde que os colaboradores se mantenham unidos e continuem a trabalhar para

atingir os objetivos pré-estabelecidos. A valorização deve estar focada nas pessoas e na satisfação das suas necessidades.

Nesse sentido, as empresas que não sabem gerir os conflitos segundo procedimentos que incitam ao contacto visual, ao espírito aberto e à partilha dos objetivos comuns poderão ver reduzida a sua quota de mercado, prejudicar o ambiente organizacional, bem como o desenvolvimento de novos serviços ou produtos, e consequentemente, abrem caminho para o desenvolvimento de uma crise.

3.4 – O contributo do storytelling na gestão de conflitos

O *storytelling* não é um conceito novo, mas está a ter cada vez mais impacto nas organizações. Trata-se de uma importante ferramenta de liderança que permite, através da narração de histórias originais e apelativas, ajudar a reforçar valores, motivar colaboradores e contribuir para um melhor ambiente organizacional. “(...) storytelling becomes an effective tool for creating an entire brand concept: one that stays with us, because it touches our emotions. In a nutshell the story reflects the brand values” (Fog, Klaus, *et al*, 2010:50).

O *storytelling* trouxe um importante contributo na maneira de comunicar más notícias e na forma encarar essas situações problemáticas ao pôr em prática conceitos como coesão de equipa, liderança e gestão de conflitos. As metáforas e as narrativas são fenómenos de comunicação que para além de comunicar, ensinar e motivar, têm também como objetivo advertir para os problemas, deitando por terra potenciais geradores de conflitos, como por exemplo os boatos, considerados inimigos da confiança e potenciais entraves à inovação. “(...) storytelling is the indispensable tool for activating and making the company’s DNA visible and creating a share direction” (Fog, Klaus, *et al* 2010:9).

Walter Fisher (1999) desenvolveu o conceito de “Paradigma Narrativo” (ver capítulo 1.1.1) para explicar a forma como as pessoas contam e interpretam as histórias, segundo os seus valores e costumes.

Para o autor as histórias permitem-nos conhecer o significado que os indivíduos atribuem aos acontecimentos, num tempo e contexto específico, permitindo assim estabelecer uma plataforma de comunicação eficiente e eficaz na partilha de conhecimento e experiências.

“The idea of human beings as storytellers indicates the generic form of all symbol composition; it holds that symbols are created and communicated ultimately as stories meant to give order to human experience and to induce others to dwell in them to establish ways of living in common, in communities in which there is sanction for the story that constitutes one's life” (Fisher, Walter, 1999:6)

Muitas vezes o *storytelling* funciona como alerta para eventuais problemas que possam surgir (uma crise, por exemplo) ou como retrato atual da situação pela qual a empresa está a passar (um pós-crise, por exemplo). Ao propor um caminho mostra responsabilidade e comunica valores, crenças e emoções. Ou seja, para o *storytelling* resultar como uma implementação bem-sucedida, tem que estar bem enquadrado com a orientação estratégica da empresa.

O *storytelling* tem mais impacto na comunicação do que as tradicionais reuniões porque permite que as pessoas passem a estar envolvidas emocionalmente durante todo o processo, sendo que o objetivo é pô-las a pensar e a sentir conjuntamente. A nossa atenção é limitada, facilmente dispersamos o raciocínio, por isso esta é uma forma atrativa e inovadora de potenciar a comunicação. “The story has more chance of having an impact if the audience can be induced to take an interest in the characters in it” (Denning, Stephen, 2001:116).

No fundo, o *storytelling* tem como objetivo apelar à nossa sensibilidade, no entanto as lições que cada um tira são sempre diferentes, uma vez que a educação, a cultura e a capacidade de ouvir é perceptual, varia de pessoa para pessoa, de contexto para contexto.

Contar uma história implica comunicar de maneira direta e atrativa, de forma a encadear os acontecimentos numa sequência lógica e resumida, mas o principal desafio está na capacidade do líder tornar aquela narrativa única e exclusiva.

Quebrar a rotina e criar identificação constitui-se uma mais-valia para garantir a credibilidade e clareza da comunicação, visto que o *storytelling* potencia a prática de uma liderança aberta e interativa, com enfoque na diferenciação das necessidades.

3.5 – A publicidade de crise e a crise na publicidade

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as empresas procuram meios e estratégias de divulgação dos seus produtos/serviços com o objetivo de conquistar o

público-alvo. Por vezes a estratégia passa pela implementação de uma campanha publicitária onde a criatividade se assume como vantagem competitiva. Conseguir captar a atenção do público, durante escassos segundos, passando uma mensagem transparente que satisfaça as necessidades de quem vê, ouve e percebe é o propósito da publicidade.

Tal como qualquer outro meio de comunicação é necessário saber utilizá-lo, conhecê-lo em toda a sua especificidade, de forma a agregar valor e ampliar a sua credibilidade. Por outro lado, se for mal interpretada, se mentir ou omitir dados importantes pode comprometer a reputação tanto de organizações como de pessoas.

A publicidade enquanto variável da Comunicação *Mix* obedece a regras e a princípios que lhes são próprios. Com o crescimento da publicidade houve necessidade de criar uma legislação específica e princípios básicos que regulem esta atividade, não podendo estes serem encarados como entraves à criatividade mas sim como métricas de defesa dos direitos do consumidor em situação de publicidade enganosa e/ou omissa. O objetivo destas práticas é, para além de, certificar os padrões de ética decorrentes da profissão, garantir também a segurança e confiança do consumidor.

O que se publica e a forma como se divulga deve ser uma responsabilidade a ter em conta no momento de conceber um anúncio publicitário simples, claro e transparente, sendo este o seu maior desafio.

Sendo o objetivo da publicidade dar a conhecer um produto ou serviço, despertando o interesse por ele, por meio de mensagens apelativas e sugestivas, que vão de encontro às necessidades dos seus públicos, com o propósito de o vender, esta não pode apresentar, irremediavelmente, argumentos falsos, tal como refere o artigo 10.º e 11.º do código da publicidade³.

Ainda que a publicidade não possa mentir, também nem sempre apresenta toda a verdade dos factos, seja por dar ênfase a determinadas características de um serviço ou produto que nem sempre se vêm a verificar, seja pela omissão de alguns factos que não permitem aos clientes fazerem uma escolha consciente e adequada às suas reais necessidades (Lampreia, Martins Joaquim, 1983).

E é aqui que entra o fenómeno da crise na publicidade, isto é, os clientes ao verem publicitado, num só serviço/produto, um conjunto de soluções que vão de encontro às suas necessidades, criam uma série de imagens e expectativas relativamente ao que está a ser

³ http://www.pgdlisboa.pt/pgdl/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=390&tabela=leis

divulgado. Mas quando essas necessidades não são satisfeitas em pleno, tal como estava inicialmente prometido, a imagem e credibilidade da marca pode ser posta em causa, afetando assim a sua reputação.

A publicidade ao preocupar-se em divulgar apenas o lado atrativo do serviço/produto garante que a mensagem seja mais recetiva e encarada com otimismo, daí a tentação das marcas ocularem certos factos que condicionam, à partida, o êxito da campanha (Lampreia, Martins Joaquim, 1983).

Segundo Bernard Brochand *et al* (1999:420), nem sempre é fácil discernir o campo da publicidade enganosa, já que uma mensagem pode ser considerada enganosa para algumas pessoas e para outras não, tudo depende do nível de instrução, das experiências anteriores e da perceção que cada uma tem da persuasão.

Ainda assim, e para evitar estas situações, é necessário garantir a qualidade da criação publicitária, sendo esta uma responsabilidade que deve ser partilhada tanto pelo anunciante como pela agência.

Para defender a sua função persuasiva, a publicidade precisa de garantir, num período a longo prazo, a transmissão e um elevado grau de confiança e credibilidade por parte do consumidor. Estas são as palavras-chave para qualquer organização, de forma a conseguir vender, progredir e aumentar o volume de negócio, isto porque os consumidores insatisfeitos e enganados não voltam a comprar, sentem que as suas expectativas foram defraudadas, logo as marcas para promoverem a confiança e credibilidade devem ser transparentes e honestas com os seus públicos.

Para que organização evite uma crise, desencadeada por uma publicidade enganosa e/ou omissa, é importante que o anunciante faça três coisas irrepreensivelmente: “colocar bem o problema, conceder à agência meios e prazos adequados para a realizar, e decidir” (Brochand, B. *et al*, 1999:253). Isto significa que a informação a passar deve ser centrada na legalidade, honestidade e transparência, para que do outro lado possam executar um trabalho com base na promessa de valor para com o consumidor e a sociedade.

4 - Boas práticas na comunicação de crise

Sendo a comunicação de extrema importância para a manutenção de uma estrutura organizacional forte, consistente e unida no combate à crise, propomos um manual de boas

práticas com alguns procedimentos para melhor lidar com um momento de tensão no ambiente empresarial. Dada a situação económica do país torna-se cada vez mais comum anunciar despedimentos, contenções de custos ou menores investimentos. Existem técnicas que ajudam a comunicar más notícias, como por exemplo, a criação de um plano bem delineado que facilita a interação ou a promoção do diálogo objetivo, direto e verdadeiro entre todos. Sem dúvida, que estes passos são imprescindíveis para o sucesso da comunicação de crise, mas não podemos esperar que o plano preventivo por si só surta os efeitos pretendidos. Antes de mais é preciso ter consciência que fazer comunicação de crise é diferente de comunicar institucionalmente. Cada tipo de comunicação exige características, especializações, posturas e temperamentos diferentes, sendo a comunicação de crise a mais diferenciadora devido ao seu carácter incerto, imprevisível, inconstante e ambíguo.

Lampreia (2007) ao destacar quatro características da comunicação de crise – tempo, contexto, planeamento e atores – mostra-nos como esta é inevitavelmente diferente, e ao mesmo tempo desafiadora dos limites humanos.

Um profissional de comunicação por muito habilitado que esteja a comunicar campanhas, promover marcas, produtos ou serviços, não está preparado para comunicar uma crise, uma vez que este profissional, para além, de estar habituado a usufruir de algum tempo para implementar uma campanha, não tem que controlar, de forma magistral, o *stress* e a ansiedade.

“A escassez de tempo disponível que caracteriza estas situações, obrigando a que seja tomada a decisão certa (e, por consequência, a orientação correta da campanha) num período de poucas horas, ou até de minutos, e a necessidade de implementação imediata de ação, são, sem dúvida, os fatores que mais revolucionaram todo o conceito da comunicação, tal como a concebemos em situações ditas normais, e também aqueles que mais *stress* causam numa equipa de trabalho” (Lampreia, M., J. 2007:46).

A rapidez com que se processa a comunicação é crucial para controlar a crise, informar a opinião pública e, conseqüentemente, garantir o êxito da gestão de crise numa fase posterior.

Já o contexto em que se desenvolve a crise condiciona a mensagem que se quer transmitir, como também as ações, de todos os atingidos. “Não será apenas o que se disser que é importante (como numa campanha tradicional), mas também tudo o que se fizer e a forma como for feito” (Lampreia, M. J. 2007:48).

Ter um plano estratégico ajuda a dirigir a crise para o objetivo que queremos atingir, mas é necessário ter consciência que uma crise não obedece a padrões standartizados, ou seja, o planeamento é apenas um ponto de partida que pode e deve ser adaptado às necessidades do momento.

“Alterações e adaptações pontuais não devem desviar a empresa da linha-mestra de atuação que foi traçada, aprovada e comunicada. Caso contrário ao enveredar por um comportamento zigzagueante, afirmando uma coisa num dia e outra, de sentido totalmente oposto, no dia a seguir, a empresa perderá toda a credibilidade” (Lampreia, M. J. 2007:49).

Explicadas as diferenças, bem como as características, da comunicação de crise e a comunicação institucional, apresentamos o primeiro ponto do nosso manual que vai de encontro à necessidade de todos nós: comunicarmos e relacionarmos-nos com os outros. Segundo Paul Watzlawick “é impossível não comunicar”⁴, todo o comportamento é uma forma de comunicação, logo este deve ser o meio por excelência para dar a conhecer as iniciativas da empresa, de forma a envolver todos os colaboradores nas decisões e atividades.

Construir os caminhos para atingir objetivos, alocar recursos e desenhar ações estratégicas ajuda a criar proximidade, interesse e expectativas, na medida em que a comunicação pertinente comunica valores, motiva colaboradores, aproxima pessoas e origina “resultados e efeitos superiores ao simples desempenho positivo das tarefas” (Ilharco, Fernando, *et al*, 2007:223).

A definição de uma estratégia de ação, de forma a avaliar o impacto que pode advir, ajuda a criar um plano de prevenção e a estabelecer a direção que queremos tomar. A existência de um manual anti-crise, ajuda a empresa a comunicar e ao mesmo tempo transmite a ideia de envolvimento e responsabilidade. (Almeida, Victor 2003:63).

Segundo Lampreia (2007) este manual deve conter os comportamentos básicos para abordar situações contingentes, bem como os contactos privilegiados para situações de emergência. O manual deverá contemplar os procedimentos de ação para ajudar EGC a solucionar a situação, no entanto é necessário ter em conta a imprevisibilidade de uma crise, logo, a adaptação dos conteúdos ou a antecipação de comportamentos deve ser tida em consideração.

Assim sendo, Lampreia (2007:74) sugere os seguintes itens:

⁴ Watzlawick, P. *Pragmatics of Human Communication*, W. W. Norton, 19667

- Descrição da equipa de EGC, bem como das suas funções e contactos telefónicos
- Enumeração das tarefas que precisam de ser feitas assim que uma crise eclode
- Lista do equipamento do gabinete de crise
- Normas para responder a telefonemas
- Normas para responder a mensagens escritas
- Notas de imprensa pré-preparadas para diferentes situações
- Lista de consultores e colaboradores
- Lista de contactos dos *media*
- Lista de contactos de GNR, PSP, INEM, hospital mais próximo, etc.

É imprescindível que este manual tenha uma linguagem simples, direta e concisa, de forma a ser facilmente percebido e de estabelecer uma comunicação aberta entre todos os intervenientes.

Outro ponto importante que deve constar no nosso manual de boas práticas é a necessidade do líder olhar para a comunicação interna como uma ferramenta para a gestão de crise, como também uma aliada para integrar e motivar todos os intervenientes durante o processo. É fundamental os colaboradores partilharem métricas e informações para que todos tenham acesso ao mesmo nível de conhecimento e objetivos organizacionais.

Antes de o líder se preocupar com a gestão da sua imagem no exterior é fundamental que foque a sua atenção nos colaboradores, uma vez que o *word of mouth* que se cria internamente pode funcionar como uma importante estratégia de propagação ao conferir responsabilidade e transparência ao líder.

“Lembre-se de que os seus trabalhadores podem desempenhar um importante papel de embaixadores no seio da comunidade local, e enquanto testemunhas-diretas e com um maior grau de “proximidade” com as pessoas, podem ser as melhores garantias do seu empenho e da sua fidedignidade” (Lampreia, M. J. 2007:64).

Segundo João Bilhim (2001) em momentos que em a empresa tem de comunicar más notícias, o ideal é o líder dar a conhecer a situação atual da empresa, bem como as razões reais para terem chegado aquela crítica conjuntura. Frases de difícil interpretação e a utilização de eufemismos devem ser evitados para uma melhor compreensão da crise.

Esta postura motiva a equipa, evita conflitos e compromete os colaboradores na procura por uma solução. Além do mais, assim que a crise estiver saldada, o orgulho e motivação vêm em dobro só pelo facto de pertencerem a uma equipa vencedora.

Desta forma, podemos afirmar que o reconhecimento da existência de um problema e a predisposição para a resolvê-lo de forma integrada e ajustada às necessidades de cada colaborador revela envolvimento, compromisso e responsabilidade. É fundamental termos consciência que uma organização é muito mais do que uma imagem, um nome ou uma venda, é a soma das experiências vividas ao longo do tempo, é o compromisso com a equipa e é a forma como é sentida e vivida. Desta forma, uma empresa que comunica uma má notícia sem ter percepção do impacto que isso vai trazer ou se comunica de forma indiferente, sem revelar competências emocionais, é certo que a sua reputação pode ser posta em causa.

Esclarecer a sociedade e dar respostas diretas, concisas, objetivas e transparentes é outro item que sugerimos no nosso manual. Já vimos a importância da comunicação aberta internamente, por isso propomos agora olhar o exterior e retirar daí algumas conclusões.

Cada público apresenta as suas necessidades, interesses e preocupações, por essa razão é necessário definir prioridades e comunicar de forma diferenciada e ajustada às estratégias e resultados pretendidos.

“Deste modo, é preciso estabelecer objetivos de comunicação claros, explícitos e precisos, que passem por fornecer informações ao público, motivar os indivíduos a agir, estimular reações nas emergências, e que possam todos eles contribuir para resolver conflitos” (Lampreia, M. J. 2007:62).

Assim sendo, a informação deve fluir em direções específicas e de acordo com os receios, necessidades e prioridades dos interlocutores. O que se comunica e a forma como se comunica a cada um deles pode determinar a aceitação ou rejeição. É fundamental o líder ter consciência que a comunicação não-verbal é importante para atingir os resultados que deseja, e para que isso aconteça há que aprender e treinar técnicas de controlo gestual. Só desta forma se consegue garantir que a comunicação verbal acompanha o comportamento, ou seja, ganha coerência entre o que é dito e o que é expresso. “Compreenda a sua audiência e coloque-se no seu lugar. Aceite as emoções das pessoas. Proceda de forma a que as pessoas percebam que compreende aquilo que dizem, focando-se nas preocupações delas e não apenas nas suas” (Lampreia, M. J. 2007:63).

Por sua vez a comunicação social assume bastante importância na divulgação da crise, bem como na concentração da atenção do público para um problema. Ao destacar um acontecimento em agenda *setting*, o público constrói uma opinião e confere um grau de importância à questão pela visibilidade que os *media* lhe atribuem. Por essa razão, é

fundamental o líder construir uma relação estável com a comunicação social e retirar proveito dessa ligação, de forma a conseguir atingir o seu objetivo.

Os jornalistas procuram todos os fatores para tornar a história mais sedutora para os seus públicos, por isso o ideal é aproveitar esta relação privilegiada e colaborar com a comunicação social através do fornecimento de informações claras e simples, que posteriormente serão alvo da sua abordagem e tratamento. “Os jornalistas são pessoas que generalizam e não técnicos, têm prazos extremamente limitados e não podem permitir dedicar tempo ao estudo dos aspetos técnicos ou a procurar compreender” (Lampreia, M. J. 2007:60).

Outro aspeto fundamental a reter no nosso manual de boas práticas diz respeito ao papel da internet como despoletadora de uma situação de crise. Anteriormente ficámos a conhecer de que forma a internet funciona com uma fonte de problemas na gestão de crise (ver capítulo 4), agora propomos um conjunto de ações preventivas para melhor lidar com a situação.

Segundo Joaquim Martins Lampreia (2007) existem dois aspetos fundamentais para uma gestão eficaz da crise: o *site de standby* e a vigilância da internet (*internet monitoring*).

O autor descreve o *site de standby* como sendo uma página de internet sem ligação e sem conteúdo que deverá ser ativada assim que seja necessário. Este *site* permite poupar tempo na preparação e edição, uma vez havendo a necessidade de colocar informação *online*, a empresa poderá fazê-lo sem recorrer a nenhum técnico especializado.

“O *site standby* irá revelar-se um precioso auxiliar na comunicação durante uma situação de crise, permitindo, por um lado que a empresa não seja acusada de tentar silenciar o acontecimento, e podendo, por outro lado, ser de imediato removido quando a crise já tiver passado” (Lampreia, M. J. 2007:95).

Já a monitorização da internet, o autor descreve como sendo uma ferramenta utilizada para controlar tudo o que se publica nos *anti-sites*, nos fóruns de discussão, ou até mesmo, nos blogs pessoais dos consumidores. Os clientes têm cada vez mais importância no *word of mouth*, conseguindo assim influenciar as perceções de outros clientes, logo o foco de atenção deixou de incidir apenas nos *media* e alargou-se também à opinião dos clientes.

Lampreia (2007) lembra que estes dois instrumentos de prevenção não dissolvem por si só uma crise, mas têm revelado grande potencial no controlo e gestão de uma situação de emergência.

As crises variam em dimensão e alcance, por essa razão não existe uma estratégia pré-estabelecida para gerir com êxito uma crise. Cada caso é um caso, cada empresa tem uma realidade, um contexto e uma estratégia, logo o que resultou com sucesso para um negócio, não tem que ser transferido para outro. Tais procedimentos devem ser encarados como princípios que podem ser tidos em consideração num momento de emergência, nunca como regras para todas as situações ou pessoas. Ainda assim, este manual de boas práticas foi construído com o intuito de acrescentar valor à gestão de crise e constituir-se uma mais-valia, em termos genéricos, na monitorização de situações de emergência.

5 - Estudo de caso cartão EDP Continente™

Contexto

Portugal atravessa a mais grave crise económica das últimas décadas e com ela surgem desequilíbrios sociais e financeiros, endividamentos públicos e privados. As empresas estão cada vez mais sufocadas com a crise o que acaba por condicionar a procura e o investimento em novos produtos ou serviços. Existe um claro problema estrutural de competitividade e de produtividade que se tem vindo a agravar ao longo dos anos.

O atual contexto socioeconómico que Portugal atravessa obriga a pensar, redimensionar e a projetar de forma mais rápida, com o objetivo de tentar ganhar uma maior vantagem competitiva face à concorrência, mas este crescimento não é só a nível financeiro mas também a nível reputacional.

Mas tal como vimos anteriormente, o importante é encontrarmos mecanismos para contornar as advertências e vencer. Não adianta esperar que a crise desapareça porque isso não é possível prever nem controlar, logo a melhor atitude é adaptarmo-nos e tirar o melhor partido destes ciclos de recessão económica.

Para criar novas oportunidades é necessário adoptar uma nova postura de negócio e, acima de tudo, pensar que a crise não é sentida nem contornada pelas empresas de igual forma, cada uma tem os seus métodos e escolhas que acreditam que melhor se adequam à visão e missão organizacional. Com isto lembramos o autor Joaquim Martins Lampreia (2007) ao afirmar que não existem duas crises iguais, logo também não existem as mesmas oportunidades de negócio para todas. Mas isto não significa que cada empresa não tenha uma oportunidade latente e nunca antes explorada à sua espera.

Foi a pensar nesta visão estratégica e numa ação integrada, que a EDP e o Continente se juntaram para explorar novas áreas e novos domínios que até então não estavam a ser ocupados.

A EDP ao fazer uma parceria estratégica com o Continente, empresa do Grupo Sonae, decidiram criar um cartão de descontos - EDP Continente™ – onde os clientes poderiam usufruir de 10% de desconto na fatura de eletricidade, sendo o valor acumulado no cartão Continente (ver Anexo 3). Os 10% de desconto eram calculados sobre a potência contratada e sobre o consumo de energia faturados, para posteriormente serem convertidos

em cupões Continente, enviados por correio mensal ou bimestralmente, de acordo com a opção de faturação de eletricidade.

O lançamento deste cartão surgiu como um esforço de dinamização da nossa economia e, ao mesmo tempo, uma tentativa de encarar o contexto socioeconómico do país de forma otimista e integrada.

A EDP anunciou o serviço como sendo um plano inovador e altamente rentável para os clientes, uma vez que permite “acumular e utilizar descontos em qualquer uma das lojas Continente, Continente Ice, Continente Online, Book.it, Pets & Plants, Bom Bocado e Well's. Estes descontos são válidos durante 1 ano a contar da sua última visita às lojas. Para além disso, o Continente agradece a sua fidelidade com a oferta de €5 por cada €500 em compras”⁵.

Ao lançarem o slogan “O Plano EDP Continente™ é a nossa maneira de dizer: conte com a nossa energia durante o ano de 2012”, a EDP criou na mente dos clientes e potenciais consumidores expectativas em relação ao custo que poderiam vir a beneficiar com esta adesão. Ao garantirem que 10% da eletricidade de cada cliente volta em compras no cartão continente, a EDP conseguiu, só na primeira semana, uma adesão de 40 mil pessoas⁶, sendo este número bastante expressivo das dificuldades que os portugueses sentem no seu dia-a-dia e na necessidade de racionalizarem os gastos.

É importante lembrar que tanto a EDP como a Sonae são empresas importantes para a economia nacional, uma vez que têm capacidade para criar valor, desenvolver negócios de forma competitiva, exportar com vista ao aumento da faturação e internalização dos produtos/serviços. A colocação dos nossos produtos no mercado mundial reforça relações e promove a interdependência entre os vários países, ocorrendo assim, o fenómeno da globalização, isto é, dá-se a abertura das fronteiras nacionais para a expansão do comércio a nível mundial.

⁵ <https://edp.continente.pt/index.php?option=faqs>

⁶ <http://www.ionline.pt/dinheiro/plano-edpcontinente-40-mil-adesoes-numa-semana>

5.1 – Metodologia

Sendo a comunicação de crise um tema de grande abrangência e importância, e estando, cada vez mais, a ganhar destaque no panorama organizacional torna-se fundamental perceber as perspectivas dos gestores para melhor compreender de que forma as empresas sustentam a sua identidade organizacional e reputação num momento de crise, sendo esta a problemática que tem orientado toda a nossa investigação.

Assim sendo, optámos por uma metodologia qualitativa, uma vez que este método tem como o objetivo “isolar claramente causas e efeitos, operacionalizar adequadamente as relações teóricas, medir e quantificar os fenómenos, conceber planos de investigação que permitam a generalização dos resultados, formular leis gerais” (Flick, Uwe, 2005:2).

A adoção de uma entrevista semiestruturada tem por base a elaboração de questões abertas numa primeira fase, com o objetivo dos entrevistados falarem espontaneamente sobre os seus pontos de vista, e ir aumentando o grau de estruturação ao longo da entrevista (Flick, Uwe, 2005:78). A existência de um guião, elaborado com base nas pesquisas bibliográficas, servirá de fio condutor à entrevista.

Segundo o autor (2005) esse guião e a sua condução devem obedecer aos seguintes critérios: não-diretividade, especificidade, amplitude, profundidade, e contexto pessoal.

Fazer uma entrevista não-diretiva significa que as primeiras perguntas devem ser abertas para que o quadro de referências do entrevistador não se oponha às opiniões do entrevistado.

O critério de especificidade diz respeito à centralidade do fenómeno social, ou seja, neste caso estamos a investigar a crise e a sua implicação na reputação e imagem de uma empresa, por isso é importante que a entrevista não se desvie destas linhas orientadoras.

A amplitude garante que todos os temas relevantes para a pesquisa são abordados e aprofundados ao longo da entrevista, caso em algum momento o entrevistador sinta que tem poucos elementos sobre determinada questão é importante reforçá-los junto do entrevistado.

O critério de profundidade e o contexto pessoal dizem respeito à avaliação do nível emocional e da profundidade que o entrevistado faz do momento.

As entrevistas foram elaboradas a Nuno Sousa, gestor da EDP e responsável pela campanha, e a Ana Tapadinhas, Jurista da DECO, sendo que o objetivo é perceber as suas

diferentes perspetivas. A forma como a gestão de crise foi implementada e as eventuais consequências na reputação e imagem organizacional das empresas em questão também foram tema de discussão.

A adoção desta metodologia visa compreender, e interpretar, uma realidade subjetiva, procurando assim novos caminhos e novas abordagens para este fenómeno social cada vez mais complexo e dinâmico.

A entrevista para além de analisar o significado que os atores sociais atribuem aos eventos que experienciam, permite também classificar os seus sistemas de valores, os comportamentos e a entrega emocional ao caso em questão.

Assim sendo, com esta investigação propomo-nos analisar o significado que os atores sociais atribuem aos acontecimentos que experienciam através do que foi definido pelo investigador: pergunta de partida; objetivos pessoais/práticos/pesquisa e acesso aos factos sociais necessários para fundamentar a investigação.

Com isto propomo-nos compreender e detalhar o caso EDP Continente™ com toda a clareza, coerência, rigor e exigência, ambicionando contribuir para mais e melhor conhecimento de toda a comunidade científica.

5.2 – Enquadramento

Partindo da pergunta “de que forma as empresas sustentam a sua identidade organizacional e reputação num momento de crise?”, o presente estudo tem como objetivo compreender o fenómeno de crise no meio organizacional, bem como a importância do líder na promoção de confiança e empatia entre todos os *stakeholders*.

O recente caso da EDP Continente™ serviu de mote para desenvolver e refletir sobre a tónica da comunicação e gestão de crise, uma vez que o acontecimento mostra-nos de que forma as empresas estão cada vez mais expostas e vulneráveis às críticas dos clientes, e como é que a cultura de participação *online*, muitas vezes, incentivada pelas próprias empresas, são o rastilho para desencadear uma crise. Como exemplo disto, temos o caso em que a EDP eliminou um comentário no Facebook, desencadeando vários conflitos com os utilizadores das redes sociais. Esta crise de imagem teve início quando uma utilizadora publicou no mural da empresa uma mensagem em que dizia não ter pedido

um plano nacional de barragens e partir daí gerou-se uma onda de protesto (ver Anexo 4). O resultado foi o cancelamento da conta da EDP no Facebook.

Com o caso da EDP Continente™ vamos apenas estudar a reputação que ambas as marcas têm vindo a desenvolver ao longo dos anos e a forma como têm conseguido desenvolver nos clientes sentimentos de confiança e empatia. É a partir desta permissa que vamos perceber como é que a reputação e a imagem de grandes empresas, consideradas várias vezes Marcas de Confianças, pelas Selecções do Reader's Digest, podem ter sido, em algum momento, postas em causa.

Vamos também analisar as ferramentas utilizadas por estes líderes para gerirem e controlarem a crise, bem como analisar o impacto dessa comunicação nos clientes.

Pela forma como ambas as empresas contornaram a situação, podemos considerar este caso um exemplo de sucesso na gestão de crise, uma vez que foi utilizado o mesmo meio (televisão), o mesmo tempo de antena e o mesmo promotor para melhor esclarecer todos os potenciais interessados em adquirir o serviço.

5.3 – O que aconteceu?

A campanha EDP Continente™ surgiu no início do ano de 2012 com o intuito de introduzir uma nova estratégia tendo em vista o fim das tarifas reguladas de eletricidade. Esta aliança estratégica prometia um desconto de 10% na fatura, ou seja, um desconto sob a potência e o consumo que o cliente tivesse em todos os meses, até ao final do ano.

A ideia foi juntar dois líderes de mercado, de forma a trazer clientes para o mercado liberalizado, conseguindo assim ganhar espaço na corrida com a concorrência, principalmente com a espanhola Endesa, que tem maior presença no mercado.

Segundo a DECO, esta forma de captar novos clientes revelou ser desadequada e “pouco transparente”⁷. Ou seja, a EDP foi acusada de lançar uma campanha pouco clara e com pouca informação, o que fez com que o cliente estivesse impossibilitado de tomar uma decisão fundamentada, uma vez que a adesão a este novo plano implicava uma serie de regras como:

⁷ <http://www.deco.proteste.pt/casa/eletricidade-gas/noticia/plano-edp-continente-informacao-incompleta-e-pouco-transparente>

- Necessidade de fazer um contrato com um novo fornecedor. Após a sua concretização o cliente entrava automaticamente no mercado liberalizado;
- A adesão não reduzia a fatura da eletricidade, dava descontos no Continente;
- Obrigava ao abandono das tarifas bi-horárias;
- Obrigava a aceitar o débito direto;
- As pessoas acabam por ser forçadas a fazerem compras no Continente para poderem usufruir do desconto e rentabilizarem o dinheiro que têm o cartão. Esta estratégia contribui para que a Sonae tenha uma maior quota de mercado.

Este plano de negócio foi pensado após o memorando, assinado entre o Governo e a Troika, que obriga os consumidores de eletricidade regulada a escolherem entre os vários operadores liberalizados, a partir de 1 de Janeiro de 2013 e até 2015. Ou seja, os preços da eletricidade deixam de ser fixados pela ERSE - Entidade Reguladora dos Serviços Energéticos - e passam a ser definidos por cada entidade energética concorrente, havendo assim a possibilidade do cliente optar por uma variada oferta de propostas competitivas e estratégicas.

É devido a este contexto de crise que o setor elétrico necessita de ser reestruturado. No entanto, a EDP não pretende que essa reestruturação prejudique o negócio, uma vez que a empresa vê nas pessoas vantagem competitiva para continuar a inovar e a fazer mais e melhor, daí se ter aliado ao Continente de forma a melhorar a experiência do consumidor na sua relação com as duas marcas em questão.

O desafio de unir duas culturas, com vista à partilha de uma missão, visão e valores, só consegue ser bem-sucedido se ambas as marcas tiverem um posicionamento alinhado e coerente com os objetivos que pretendem atingir. A melhor estratégia competitiva é extrair o maior valor de cada cliente, conscientes que o sucesso da parceria deve ser superior à soma das partes.

No fundo, a constituição desta aliança estratégica⁸ funciona como uma força competitiva face à concorrência, não só pela forma como a EDP sobressai no mercado liberalizado, mas também pela forma como o Continente aumenta a sua quota de mercado.

⁸ “As alianças estratégicas provêm o acesso a muitos mais recursos do que qualquer empresa isolada possui ou pode comprar. Elas podem expandir grandemente a capacidade de uma empresa para criar produtos, reduzir custos, incorporar novas tecnologias, antecipar-se aos concorrentes nos mercados mundiais e gerar mais recursos para investir nas suas competências básicas”, (Lewis, J., 1992:1)

“A força competitiva de uma empresa tem várias partes. As alianças estratégicas podem contribuir para cada uma delas. O preço e o desempenho, que dão aos produtos um valor único, são um tipo de força. Existem outras igualmente necessárias: acesso aos mercados e acesso a recursos; operações para a produção do valor; tecnologia para renovar produtos e operações; capacidade para gerar novo crescimento; uma organização para juntar tudo isso; e a força financeira necessária para manter tudo em funcionamento (Lewis, J., 1992:31).

Assim sendo, a força de uma aliança estratégica resume-se à capacidade das empresas reunirem esforços, competências, técnicas e recursos para atingirem o objetivo a que cada uma se propõe, o que se traduz em ganhos de inovação, produtividade e eficiência.

5.4 – Como contornar as acusações?

Depois de a DECO ter acusado a EDP e o Continente de falta de transparência e de ter posto em marcha um plano de ação nas redes sociais e na sua própria página oficial, através de notícias, dando a conhecer as implicações da adesão aos clientes, ambas as empresas comprometeram-se em melhorar a informação em todos os suportes, publicitários e contratuais que dispunham.

Esta atitude revela responsabilidade, transparência e vontade de restabelecer as relações de confiança. Tanto a EDP como o Continente são grupos interessados em gerar valor e fazer a diferença, uma vez que o cliente é o foco dos seus negócios, por isso tem que haver um esforço constante e diário por satisfazer os clientes na sua plenitude.

Como contraponto temos o exemplo do caso Ensitel. Em 2009 a empresa recusou trocar um telemóvel avariado, com uns riscos, que ainda estava dentro da garantia, o que resultou no desencadear de acusações nas redes sociais. A consumidora é posteriormente notificada pelo tribunal com uma ordem para eliminar todos os comentários no seu blog que façam referência à empresa. O caso tornou-se público, espalhou-se pela internet, e em poucas horas tornou-se viral.

Tal como vimos anteriormente (ver capítulo 2.1 e 2.2) as redes sociais quando são mal geridas têm capacidade para construir perceções negativas, levando as pessoas a crerem que aquela marca não é de confiança, ou seja, o impacto dos comentários depreciativos afetam a reputação de uma empresa, podendo mesmo, tal como aconteceu, resultar numa crise de imagem.

Também a ANACOM - Autoridade Nacional de Comunicações - tem vindo a ser acusada de fraca preocupação com as necessidades dos clientes desde o momento que se verificou o desligamento do sinal analógico de televisão.⁹

Desde o início do ano, altura do primeiro cancelamento do sinal analógico, que a ANACOM tem insistido na operacionalidade do processo e desvalorizado as queixas dos consumidores que reclamam estar a gastar muito dinheiro em aparelhos codificadores e, mesmo assim, não conseguem ver televisão porque a zona não tem cobertura.¹⁰

Apesar de a DECO receber diariamente queixas de falhas ou perdas do sinal - queixas estas que aumentaram a partir de 26 de abril de 2012, altura em que se deu o apagão final da televisão analógica - a ANACOM mantém uma postura tranquila, não divulgando informação fundamental para o esclarecimento das pessoas lesadas, pondo assim em causa o direito, abrangido a todos os cidadão, de acederem ao serviço público de televisão.¹¹

Com isto tomámos consciência que as marcas, as empresas, têm que fazer um esforço acrescido para divulgarem toda a informação pertinente e vinculativa, por que se assim não for são as próprias que se vêm a braços com o aparecimento de crises organizacionais. Esta falta de acompanhamento, até mesmo nas redes sociais, tanto da Ensitel como da ANACOM acabam por trazer consequências à imagem e reputação das marcas, uma vez que os clientes criam um conjunto de significados, através das más experiências que vivenciam, que afetam a reputação das entidades.

A EDP e o Continente cientes da necessidade de agregar valor ao negócio demonstraram ter uma atitude atenta e responsável perante os novos paradigmas dos *media* sociais, uma vez que se mostraram preocupados em dar resposta ao crescente descontentamento que os clientes estavam a expressar na página do Facebook da DECO (ver Anexo 5).

O que tem vindo a acontecer, devido à conjuntura sócio-económica-financeira, é que as pessoas tendem a confiar menos nas marcas, arriscam menos, têm mais consciência do que gastam, têm maior tendência para porem em causa o rigor da informação e estão mais atentas às conversas que se fazem dentro dos seus grupos de influência sobre as compras e preferências de cada um. Assim sendo, assistimos ao aparecimento de um

⁹ <http://www.meiosepublicidade.pt/2012/06/08/tdt-deco-critica-anacom/>

¹⁰ http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Media/Interior.aspx?content_id=2229605

¹¹ http://sol.sapo.pt/inicio/Sociedade/Interior.aspx?content_id=51349

conjunto de clientes mais informados e rigorosos, o que obriga as empresas a apertarem os seus vínculos de responsabilidade. Mais uma vez vemos que a Ensite!, teve uma postura adversa porque para além de não ter tido noção do impacto que a tecnologia tem na vida dos consumidores, emitiu um comunicado a dizer que estava a ser “alvo de uma autêntica campanha difamatória” (ver Anexo 6).

Os autores Jeffrey Sonnenfeld e Andrew Ward (2009) ao abordarem a questão da responsabilização, num momento complexo de liderança, mostram-nos como uma atitude responsável, atenta e pró-ativa perante os acontecimentos pode mudar a forma como os clientes percebem e se relacionam com a marca. Os autores revelam ainda que o silêncio pode aumentar os efeitos negativos da situação, por isso sugerem que se aceite a realidade e se procure esclarecer todas as pessoas interessadas ou lesadas com a situação.

Foi exatamente essa a postura que a EDP e Sonae tiveram: reformularam o anúncio publicitário, utilizando o mesmo meio de divulgação, o mesmo tempo de antena e o mesmo promotor para tornarem a campanha mais transparente e esclarecedora.

Segundo a teoria de Jeffrey Sonnenfeld e Andrew Ward (2009), tanto a EDP como o Continente ao reavaliarem as suas estratégias de negócio, conseguem garantir, mais facilmente, o restabelecimento da reputação e confiança dos clientes, uma vez que um serviço bem prestado é um serviço que fideliza, proporciona o regresso e influencia a perceção dos potenciais clientes.

Os autores mostram-nos como a comunicação integrada e responsável, onde a EDP e o Continente são exemplos disso mesmo, contribui, em grande medida, para divulgar valores, crenças e emoções. Assim sendo, a comunicação quando se apresenta como uma vantagem competitiva na estratégia organizacional, ajuda a melhorar a perceção e imagem que os clientes têm daquilo que as empresas fazem, como fazem e para quem fazem.

Em oposição temos o caso da explosão na plataforma petrolífera da British Petroleum (BP) no mar do Golfo do México, onde assistimos a uma má gestão da comunicação. A BP para além de revelar irresponsabilidade ao falar oficialmente, sobre o acontecimento, sete dias depois da explosão, revela também pouco envolvimento, uma vez que Tony Hayward, na altura CEO da BP, afirmou que o acidente teria um efeito ambiental limitado devido à proporção existente entre o derrame de petróleo e a dimensão do oceano.¹²

¹² <http://www.guardian.co.uk/business/2010/may/13/bp-boss-admits-mistakes-gulf-oil-spill>

Este caso ao combinar a falta de transparência com a lentidão no processo de gestão de crise, torna-se um excelente caso para exemplificar como a rapidez com que se processa a comunicação e a seriedade com que se procura solucionar o problema são cruciais para controlar a crise, informar a opinião pública e, conseqüentemente, garantir o êxito da gestão de crise numa fase posterior.

Se por um lado a comunicação se apresenta como um bem empresarial na construção da credibilidade e reputação positiva, o facto de se saber ouvir também se manifesta como valor estratégico no conhecimento, respeito e gestão das expectativas dos clientes. De que é que servia à EDP e ao Continente saberem que os seus clientes estavam desinformados e séticos na adesão à campanha, se não fizessem nada para colmatar essa lacuna? De que forma é que ambas as marcas conseguiriam continuar a saber o que os clientes, colaboradores, fornecedores, investidores ou o público em geral continuariam a pensar e a esperar de cada uma delas se não tivessem ouvido os seus protestos?

Ao contrário da EnsiteL, a EDP e a Sonae mostraram ter capacidade de ouvir e levarem a cabo os pedidos dos clientes de forma a satisfazê-los nas suas necessidades. A capacidade de ouvir é uma competência emocional desenvolvida por Daniel Goleman (2000) que nos ajuda a perceber de que forma é que a ação e a forma como as marcas se expressam contribuem para a construção de uma reputação positiva. O *feedback* dos clientes ajudam a compreender as suas expectativas, necessidades e percepções, permitindo assim às marcas estarem mais próximas dos seus *targets*, e conseqüentemente, satisfazê-los em toda a sua plenitude.

Também Fernando Ilharco e Luís Lourenço (2007), bem como João L. Diogo (2008), mostram-nos a importância de saber ouvir e atuar segundo as atuais necessidades dos clientes, tal como a EDP e o Continente assim nos demonstrou.

Segundo os autores, uma atitude honesta pode ajudar a gerar envolvimento e atitudes positivas, de forma a criar uma relação duradoura. O cliente é o foco dos seus negócios, por isso tem que haver um trabalho diário para antecipar as necessidades dos clientes, uma vez que em tempo de crise a perda de um cliente é um mal maior para a empresa. Os clientes devem ser sempre considerados importantes, mas em contexto de crise, onde a oferta é vasta e diversificada, a perda de confiança pode significar a perda de muito dinheiro, contribuindo assim para o enriquecimento e valorização da concorrência.

Com a crescente necessidade de estabelecer vínculos de comunicação capazes de promover a nova campanha, a EDP e o Continente vieram mostrar que sabem ouvir os clientes e se preocupam com a confiança que têm demonstrado até então. Isto significa que ambas as marcas estão abertas à mudança, com vista ao melhoramento da forma como comunicam e como se apresentam publicamente.

Tanto a EDP como o Continente têm o seu foco de ação centrado no cliente, na satisfação das suas necessidades e na constante vontade de fazer melhor, com vista a alcançar os objetivos empresariais por meio de uma atitude pró-ativa e empreendedora.

A união bem-sucedida entre duas empresas só é possível quando ambas partilham métricas e posicionamentos semelhantes. Neste caso tanto a EDP como o Continente, ao posicionarem os seus negócios numa perspetiva de conhecimento e proximidade dos clientes faz com que estejam focadas em encontrar as soluções de poupança mais vantajosas, de forma a retirar do cliente o maior valor possível.

No fundo, foi a pensar nesta estratégia de proximidade que as marcas se juntaram para criar o cartão EDP Continente™ com o objetivo de criar oportunidades de poupança e proporcionar a melhor experiência com as marcas.

O mesmo aconteceu com a Nokia ao anunciar, em 2011, uma aliança estratégica com a Microsoft para passar a usar o Windows Phone 7, o sistema operativo da Microsoft nos *smartphones*. Esta parceria teve como objetivo ajudar a marca a tornar-se mais competitiva no mercado dos *smartphones*, uma vez que a empresa não está a conseguir fazer face aos seus concorrentes diretos, e ao mesmo tempo ajudar a potenciar ao máximo os pontos fortes de ambas as empresas.

São exatamente nestes contextos de crise, que as marcas encontram formas de reforçar laços de confiança e empatia com os clientes, oferecendo-lhes novos produtos ou serviços que satisfaçam as suas necessidades. Os clientes ao estarem mais atentos aos preços, à concorrência e ao procurarem as marcas que melhor satisfazem as suas necessidades, com o mínimo custo possível, desafiam-nas a lançarem-se em mercados onde nunca operaram através de alianças estratégicas. Esta postura acaba por ser altamente exigente para as marcas, mas só assim conseguem garantir que os seus produtos sejam *top of the mind*.

Tal como nos adianta Sérgio Henrique Santos¹³, numa crónica na Revista Markteer, hoje em dia o consumo está a tornar-se cada vez mais social, isto significa que os clientes estão cada vez mais preocupados com o preço dos produtos/serviços, logo a comparação entre o que se gasta e o que se consome é uma realidade que até então estava pouco implementada.

“Os anunciantes não se podem esquecer que hoje, entre a etapa da “consideração” e da “transação”, há que existir imperativamente uma etapa de “relação”. É como um casamento, ninguém se casa de imediato com um bom partido (porque tem olhos bonitos, porque tem dinheiro, porque tem apelido) sem antes sentir o que vai levar para casa”, Sérgio Henrique Santos

Foi devido a esta atitude atenta e pró-ativa do consumidor que a polémica do cartão EDP Continente™ despoletou. Os clientes ao sentirem que tinham pouca informação para tomarem uma decisão consistente, começaram a procurar forma de serem esclarecidos. A DECO ao receber queixas, ficou alerta em relação à situação e procurou o esclarecimento junto das entidades competentes. O desfecho do caso foi a obrigatoriedade de tornar a campanha mais transparente.

Assim sendo, as marcas ao contornarem as acusações, através da promoção de uma nova publicidade, reforçaram, junto dos consumidores, valores de proximidade, compromisso e confiança, e ao mesmo tempo garantiram um esclarecimento mais especializado e de maior qualidade.

Segundo, Jean-Noel Kapferer (1994) esta é a melhor postura para se comunicar a marca como algo único e com significado relevante para os consumidores, uma vez que este mecanismo de transparência facilita a informação e consequentemente contribui para fornecer valor à marca e aos consumidores.

5.5 - Importância das promoções de venda

Tanto a EDP como o Continente têm, ao longo dos anos, levado a cabo campanhas promocionais com o objetivo de atrair clientes, reforçar o valor da marca, e consequentemente, aumentar a quota de mercado.

¹³ <http://www.marketeer.pt/2011/03/09/marcas-10-num-mundo-20/>

Entre as promoções desenvolvidas pela EDP podemos destacar a criação de tarifas que melhor se adequam ao perfil de cada cliente: bi-horária, semanal e diária; a aposta em soluções de microgeração solar fotovoltaica; e 40% de desconto em *software* educativo - Ilha das Algas Mágicas.

Enquanto no primeiro caso, a oferta destaca a necessidade de conhecer e adaptar-se à necessidade e perfil de cada cliente através da apresentação de propostas mais económicas, já na segunda oferta a EDP destaca que a adesão garante a oferta de um iPad 2. “Todos os clientes interessados podem aderir às soluções de microgeração solar fotovoltaica da EDP e, se o fizerem já, recebem um iPad 2 grátis nas soluções de microgeração premium e smart”¹⁴.

A este último exemplo, Tellis (1997), citado por Ana Filipa Côrte-Real Brandão (2004), chama de oferta de “brindes *in pack*”, ou seja, através da adesão ou compra de um serviço ou produto, são adquiridos determinados brindes no momento exato em que se concretiza o vínculo comercial. Segundo o autor este tipo de brindes potencia a compra por impulso, uma vez que o produto está visível e pode ser adquirido de imediato. Por um lado ter um iPad como brinde é atrativo, segundo a ótica de cliente, e por outro, potencia o contacto com a marca, segundo a ótica comercial, uma vez que aquele brinde ajuda a construir uma relação favorável e reforça a imagem da marca (Rossiter&Percy, 1997)¹⁵.

A terceira e última promoção que destacamos da EDP possibilita a oferta de 40% de desconto em *software* educativo. “A edp oferece-lhe 40% de desconto no *software* Ilha das Algas Mágicas, um jogo de aventuras que permite explorar, de forma lúdica e didática, o tema dos Direitos Humanos (...) Para usufruir, faça o seu registo na comunidade edp e, dentro da sua área pessoal, visualize o código promocional que lhe dará acesso ao desconto no momento da compra”¹⁶. Esta oferta permite, segundo Rossiter&Percy (1997)¹⁷, atrair clientes para uma marca nova, mas com uma categoria de produto já existente no mercado, e ao mesmo tempo, revela-se uma vantagem financeira imediata (Desmet, 1992)¹⁸.

Segundo Desmet (1992), este tipo de promoção tem elevada eficácia durante o período que decorre, mas após o seu término não existe um elevado volume de vendas. No

¹⁴ <http://www.comunidade.edp.pt/Promotions/Details/22>

¹⁵ Autor citado por Ana Filipa Côrte-Real Brandão, 2004:37

¹⁶ <http://www.comunidade.edp.pt/FrontOfficePartner/Details/6>

¹⁷ Autor citado por Ana Filipa Côrte-Real Brandão, 2004:35

¹⁸ Autor citado por Ana Filipa Côrte-Real Brandão, 2004:35.

entanto, a EDP ao associar-se a um *software* infantil faz com que a marca seja percebida não apenas para adultos mas também para crianças. Isto significa que a marca apresenta capacidade para satisfazer as necessidades de diferentes segmentos de mercados, com diferentes perfis e, ao mesmo tempo, trabalhar a percepção dos clientes, ajudando-os a olhar para a marca como uma importante âncora no desenvolvimento pessoal, social e cultural das crianças.

No que respeita ao Continente, podemos destacar promoções relacionadas com o cartão Continente, talão Continente, e ainda, descontos para eventos, como o Rock in Rio.

O Continente, ao promover campanhas de descontos direcionadas aos clientes portadores do cartão Continente, potencia a marca, fideliza clientes e ajuda a conhecer os hábitos de compra, permitindo assim, estar mais próximo e integrado com os seus públicos-alvo.

Ao aderir ao cartão, o Continente fica a conhecer melhor os seus clientes, torna-se mais próximo, na medida em que passa a poder analisar os seus dados, os seus hábitos de compra, a frequência com que vai ao Continente e a gestão que faz das suas despesas de hipermercado.

Nas suas campanhas existe um incentivo e um aliciente convite aos clientes que ainda não são portadores do cartão para aderirem, uma vez que este vínculo, para além de permitir que o Continente se destaque da concorrência através de ofertas que os clientes valorizam, possibilita também que o cliente se sinta emocionalmente mais próximo da marca, daí haver uma forte comunicação dirigida aos detentores do Cartão Continente. Esta foi a ferramenta que o Continente encontrou para garantir que os seus clientes de uma forma cómoda, prática e despreocupada conseguiram acumular descontos e usufruir de uma vasta gama de produtos a um preço competitivo.

O envio de talões de desconto em produtos que o cliente consome é uma estratégia para fidelizar o cliente através dos seus hábitos de compra. Este plano tem como objetivo acrescentar valor ao cliente, construir uma base de dados que permita fazer *marketing* direto de forma mais eficaz, manter uma relação duradoura e, acima de tudo, fomentar a repetição da compra.

Segundo Blattberg&Neslin (1990)¹⁹ as marcas ao estarem preocupadas com quota de mercado, vêm nos cupões aliados para manterem este componente e, ao mesmo tempo,

¹⁹ Autor citado por Ana Filipa Côrte-Real Brandão, 2004:35

garantirem que os clientes continuam a consumir a marca, conseguindo assim manter todos aqueles que o autor denomina por *brand switchers*, ou seja, todos aqueles que andam de marca em marca e que apenas se preocupam que o produto seja similar ao que consomem regularmente.

Por último, destacamos a promoção que o Continente desenvolveu para o evento Rock in Rio: na compra do bilhete *online*, o Continente oferecia 20% de desconto em cartão.

À semelhança do que a EDP fez para o *software* educativo - Ilha das Algas Mágicas – esta promoção também permite posicionar o Continente num *target* mais jovem, e ao mesmo tempo reforçar a ideia de que a marca faz questão de acompanhar os clientes em todos os momentos das suas vidas. Neste caso concreto, o Continente assume-se como uma marca que procura proporcionar experiências únicas e inesquecíveis aos seus clientes, onde o convívio e o entreterimento também podem ser geridos segundo soluções de poupança e investimentos controlados. Assim sendo, esta parceria vem reforçar o valor da marca e lembrar que este é o melhor aliado de poupança, em todos os momentos, das famílias portuguesas.

Tendo em conta esta promoção, tomamos consciência que o Continente deixou de ser uma marca do setor alimentar, para passar a ser uma marca de produtos e serviços generalizados, assumindo assim uma estratégia de posicionamento que vai muito para além do hipermercado. O Pingo Doce, Jumbo, Mini-preço ou Lidl deixaram de ser os únicos concorrentes diretos, uma vez que ao promover bilhetes para o Rock in Rio, a Fnac ou a Tickeline também entram no mercado da concorrência.

Através da análise da importância das promoções de venda, podemos refletir sobre a reação dos consumidores no curto prazo, uma vez que este género de promoções é acompanhado de uma data ou de um *stock* limitado. Tomemos como exemplo a campanha que o Pingo Doce levou a cabo no dia 1 maio, onde todos os produtos tinham um desconto imediato de 50% para os clientes com compras superiores a 100 euros. Os consumidores aderiram massivamente à promoção e houve inclusive várias incidentes devido ao aglomerado número de pessoas quer nas filas de pagamento, quer devido à escassez de produtos²⁰

²⁰ <http://www.ionline.pt/dinheiro/pingo-doce-lojas-arrecadaram-11-milhoes-no-1-maio>

Segundo o autor Belch (1998)²¹ esta estratégia permite que haja um aumento substancial do volume de vendas num curto espaço de tempo, e permite também, uma rápida análise do investimento alocado, do impacto e dos efeitos produzidos no *target*.

Dada a perspetiva do autor, podemos perceber por que razão é que os consumidores aderiram massivamente ao plano EDP ContinenteTM na primeira semana ou à campanha dos 50% do Pingo Doce. O que o autor nos diz é que as promoções influenciam o comportamento dos consumidores e levam-nos a tomar decisões de forma irrefletida, só pelo simples facto de um produto se encontrar em promoção até determinada data ou em *stock* limitado.

Também Robert Cialdini (2007) é da opinião que as oportunidades tornam-se mais valiosas quando a sua disponibilidade é reduzida. Isto leva-nos a refletir sobre os efeitos cognitivos, afetivos e comportamentais que uma dada promoção tem sobre os consumidores. Com isto podemos aferir que o ser humano não é capaz de viver com a sensação que a promoção de uma determinada marca não vai surgir numa segunda oportunidade, levando-o a agir por impulso ao adquirir determinado produto/serviço que de outra forma não o faria.

Tomemos como exemplo o caso das empresas que não têm perspetiva de mercado num determinado ramo. Ao constatarem que uma empresa, do mesmo meio, teve uma ideia que impulsionou o negócio, as outras são “obrigadas” a seguirem a mesma tendência, logo a escassez de ideias permitiu torná-las valiosas e competitivas. Por exemplo, depois da campanha de 50% do Pingo Doce também o Mini Preço decidiu dar início a uma promoção dentro dos mesmos moldes, ou seja, na compra de 20 euros em produtos generalizados, o Mini Preço oferecia um desconto de 50% no valor da carne.

Esta situação acontece porque hoje as marcas são todas muito parecidas, não oferecem valor comercial distinto, isto porque a proliferação da marca está a trazer a saturação do mercado e de ideias. A solução passa, na maior parte das vezes, pela implementação de promoções de curto prazo ou com uma data limite, permitindo assim a marca aumentar a quota de mercado e, ao mesmo tempo, manter a sua vantagem competitiva.

Foi exatamente isto que levou o Continente e a EDP a terem que gerir uma crise de imagem que estava a ser desencadeada devido à insatisfação dos clientes fase ao cartão

²¹ Autor citado por Ana Filipa Côrte-Real Brandão, 2004:27

EDP Continente™. Ou seja, a possibilidade de a adesão só se poder efetuar até 31 março de 2012, fez com que as pessoas aderissem à promoção sem pensarem nas implicações que isso lhes poderia trazer. Tal como podemos verificar este género de promoções só resultam em consumidores que são mais sensíveis ao preço, orientando as suas compras segundo a relação existente entre valor, qualidade e conveniência.

Todas estas promoções de vendas que temos vindo a analisar têm uma duração de curto prazo, o que possibilita aos gestores avaliarem os custos, os impactos e os efeitos da promoção no comportamento dos clientes.

Ao analisarmos a campanha da EDP e do Continente podemos aferir que a promessa de benefícios e vantagens competitivas não foi assim entendida pelos consumidores, na medida em que se sentiram enganados e manipulados pela oferta. Segundo a Ana Filipa Côrte-Real Beirão (2004), as marcas que recorrem frequentemente às promoções como é o caso do Continente podem ver o seu valor diminuído, uma vez que as marcas devem ser geridas no longo prazo e estas promoções exigem uma rápida avaliação dos resultados.

“O recurso excessivo às PV [promoções de venda], reflexo de uma inadequação das técnicas promocionais ao posicionamento da marca, pode criar ou fortalecer associações desfavoráveis (marca, preço, de fraca qualidade), que vão ter implicações graves ao nível do valor da marca” (Beirão, Ana Filipa C. R., 2004:140).

A autora leva-nos a refletir sobre os verdadeiros objetivos das promoções de venda. É certo que o grande fim é aumentar as vendas num curto espaço de tempo, mas esta estratégica não se deve esgotar em si mesmo, ou seja, existem outros objetivos igualmente importantes para criar valor, nomeadamente o estabelecimento de uma relação duradoura que desenvolva o desejo de compra. Se as promoções de vendas forem geridas segundo objetivos estratégicos que fortalecem a imagem da marca, criam notoriedade e associações positivas, o consumidor acaba por valorizá-la como um valioso ativo capaz de levar ao mercado inovação.

5.6 - Marca de confiança

A confiança que os consumidores têm nas marcas sempre foi considerada uma vantagem competitiva para as empresas, mas em contexto de crise a confiança ganha ainda mais peso e destaque. Devido à nossa conjuntura sócio-financeira, os consumidores passaram a estar mais atentos e a selecionarem as marcas que melhor satisfazem as suas necessidades, quer a nível económico, quer a nível social. As conversas sobre as marcas surgem em todo lado, sem que elas possam controlar as perceções que cada consumidor tem, daí as compras se terem tornado mais pensadas, refletidas e ajustadas às necessidades. Hoje em dia os consumidores preferem comentar com os amigos, procurarem no Google, pesquisarem em fóruns o que cada um diz sobre determinada marca e, na verdade, é esta exposição que assistimos diariamente, que para além de condicionar a compra, influência também a perceção de um potencial cliente (Rosen, Emanuel, 2000).

Cada vez mais as marcas são passíveis de serem trocadas, os consumidores são cada vez menos féis às marcas e às tradições, acabando por procurar aquelas que melhor comunicam o que fazem, como fazem e para quem fazem. É com base nesta relação de proximidade que surge a confiança e o desejo de aquisição.

Para além do preço se tornar cada vez mais um componente de destaque na decisão dos consumidores, é importante que tenhamos consciência que este trabalho diário de comunicação traz vantagem competitiva. Uma vez que a oferta é tão diversificada, se assim não for, rapidamente o cliente opta, sem ponderar muito na decisão, pela concorrência.

As marcas são tão parecidas, que o cliente acaba por escolher aquela que melhor se relaciona, aquela que se preocupa com o atendimento personalizado e aquela que procura satisfazer as suas necessidades. Tudo isto gera confiança, fortalece a marca, destaca-a da concorrência e atribui-lhe uma reputação positiva. Por exemplo a Nespresso, marca *umbrella* da Nestlé, isto é, âncora identitária da empresa e do grupo empresarial, também considerada marca de confiança em 2012, enquadra-se neste modelo de inovação, qualidade e excelência quer no atendimento que presta aos consumidores, quer na forma como o café desperta os sentidos e transporta os clientes para um conjunto de valores que a marca enfatiza. A Nespresso vende mais do que um café, vende, na verdade, um estilo de vida requintado e sofisticado que atribui à marca um significado de pertença.

Através do Clube Nespresso, os clientes podem fazer encomendas pela internet 24 horas por dia, sete dias por semana, pelo telefone (9h – 22h) ou por fax. Ou seja, esta plataforma comunicacional ajuda a manter uma relação próxima com os clientes, a estar atenta às suas necessidades e permite que o cliente sinta a marca também como sua.

É através desta comunicação ativa e permanente que a confiança surge como uma vantagem competitiva em domínios relacionados com a reputação, desejo de voltar a adquirir a marca e gestão da relação com todos os *stakeholders*.

Em marcas como o Continente e a EDP, a confiança torna-se ainda mais importante para a sua gestão, uma vez que ambas comprometem-se em orientar as necessidades dos consumidores através de promessas de poupança, rentabilidade de investimentos e garantia de melhor atendimento. Em altura de crise, só através da confiança existente entre a marca e o consumidor é possível responder às expectativas criadas e garantir a sua satisfação. É a conjugação destes fatores que a marca começa a estabelecer uma relação de afinidade com o cliente, levando-o a comprar e recomendar os produtos/serviços que lhe atribui valor.

Por a confiança se apresentar como um bem cada vez mais escasso e de grande valorização na construção da perceção e associações positivas, as Selecções Reader's Digest Portugal divulgam, anualmente, as 40 Marcas de Confiança, eleitas pelos portugueses, segundo critérios de cumprimento de promessas e expectativas.

O estudo já vai na sua 12^a edição e até ao momento garante “o seu foco central na avaliação dos níveis de confiança dentro de um vasto leque de categorias de produtos e serviços. Nestes, os inquiridos indicam, de forma totalmente espontânea, as marcas que consideram merecedoras dessa designação”²².

O Continente foi merecedor de tal distinção 8 vezes consecutivas, já a EDP estreou-se este ano na corrida. Este reconhecimento para além de reforçar os valores da marca, traz-lhe referência no panorama nacional, ajudando-a a distanciar-se da concorrência.

Esta distinção dá à marca credibilidade, ajuda a construir uma reputação positiva e atribui-lhe representatividade do país além-fronteiras, permitindo assim tornar-se global e competitiva internacionalmente.

Dada a importância e prestígio do prémio, propomo-nos analisar o impacto das acusações dos primeiros aderentes à campanha EDP Continente™. Tal como temos vindo a observar, os níveis de confiança entre os clientes e as marcas para além de serem frágeis,

²² <http://www.marcasdeconfianca.selecco.es.pt/>

não podem ser dados como adquiridos só pelo simples facto da marca ter merecido uma distinção ou por ser muito bem vista pelo nosso grupo de influência.

Segundo Jean-Noel Kapferer (1994) a confiança é um dos elementos de diferenciação face à concorrência na mente do consumidor, mas não pode estar garantida de véspera. Trata-se de um trabalho diário, na medida em que visa aumentar o potencial da empresa na criação de valor e no retorno de investimento, através de métodos que exprimem o sentimento de satisfação, reforçam a qualidade, inovam e constroem uma imagem de lealdade.

Assim sendo, a falta de transparência que ambas as marcas foram acusadas teve um grande impacto ao nível dos valores. Dada a assinatura do Continente ser “Conte com mais. Conte com o Continente”, e da EDP ser “Sinta a nossa energia” projetam nos consumidores um conjunto de promessas e expectativas que estão diretamente relacionadas com a satisfação das suas necessidades, desejos e aspirações.

Se as marcas foram merecedoras do prémio Marcas de Confiança é porque os consumidores acreditam e identificam-se com os seus valores, atribuem-lhes perceções positivas e despertam-lhes experiências sensoriais, logo ao não cumprirem o que prometem diariamente, as marcas abrem o caminho à concorrência para ganharem espaço no mercado e aumentarem a sua quota de mercado.

As marcas só existem enquanto merecerem a confiança dos consumidores, por isso é importante lembrar que a falta de coerência entre aquilo que transmitem e aquilo que executam, pode pôr fim ao desejo de voltar a consumir determinada marca.

Conscientes desta falta de consistência, e dada a necessidade de estabelecer veículos de comunicação capazes de promover a imagem e reforçar os objetivos da marca, com vista ao fortalecimento da campanha EDP Continente™, ambos os grupos meteram em marcha uma nova campanha com as devidas melhorias.

Segundo Jean-Noel Kapferer (1994) a confiança, tal como reputação ou o prestígio devem ser construídos com base nos elementos tangíveis ou intangíveis com que a marca comunica de forma a poder estar mais perto, satisfazer as necessidades e concretizar os sonhos do consumidor final.

Assim sendo, esta nova campanha assenta numa vontade de tornar a EDP e o Continente mais simples e transparentes na divulgação dos seus projetos, apostando em valores como a proximidade e rentabilidade de custos.

Fidelizar é mais difícil do que conquistar novos clientes, uma vez que estes já construíram um conjunto de expectativas e associações à marca, logo a tónica da comunicação deve assentar na simplicidade, verdade e honestidade. Só com base nestes critérios é possível construir uma marca credível e com notoriedade, uma vez que a satisfação é um importante componente para a fidelidade e para a construção de uma relação com base em valores emocionais.

Tomemos como exemplo o caso em que Toyota retirou do mercado, em 2010, cerca de 8 milhões de carros devido a um defeito no acelerador, ou seja, o pedal, por vezes, prendia mantendo os carros em aceleração contínua.²³

A marca ao ser acusada de comercializar carros sem segurança viu-se a braços com uma crise sem precedentes, originando assim, uma difícil operação de gestão de crise.

Apesar do evidente impacto financeiro que este tipo de incidentes têm, vamos apenas focar-nos na forma como a imagem e reputação da marca foi gerida.

Quando um caso como o da Toyota ocupa as primeiras páginas do jornal, desperta nos consumidores muita curiosidade. Inicialmente a marca desvalorizou o problema, mas à medida que o caso ia sendo desvendado e ganhava, cada vez mais, destaque nos *media*, a empresa acabou por admitir o problema, comunicar a retirada dos modelos com defeito do mercado e continuar a trabalhar para defender a sua imagem de qualidade no setor.

Apesar de na altura a reputação da marca ter sido posta em causa, a verdade é que a Toyota tem conseguido manter, em Portugal, o reconhecimento de Marca de Confiança. Isto significa que para recuperar a confiança torna-se mais importante os consumidores sentirem que a empresa está preocupada e que todos os esforços estão a ser canalizados para o mesmo fim, do que tentar restabelecer a reputação a todo o custo (Sonnenfeld, J., *et al*, 2009).

Tal como já vimos só através da simplicidade, verdade e honestidade é possível ganhar espaço no mercado e continuar a trabalhar para satisfazer as necessidades dos clientes. Paula Arriscado, Diretora de Marketing da Toyota, em entrevista à revista Meios&Publicidade, fala exatamente na necessidade de assumir o erro e manter uma comunicação aberta e integrada com todos os interessados. “Não agimos como a avestruz,

²³ <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/8484498.stm>

enfiando a cabeça na areia, pelo contrário, damos a cara pela situação e agimos tão rápido quanto possível”²⁴, remata Paula Arriscado.

No fundo, o que os autores nos têm transmitido, e o que estes casos nos têm ensinado, é que os protestos dos consumidores não podem ser encarados apenas como aspetos negativos, existe um conjunto de mais-valias que devem ser analisadas e interpretadas à luz dos valores e da comunicação integrada.

Tal como já estudámos, a crise não deve ser encarada como um fim em si mesmo, uma vez que existe uma oportunidade latente em cada controvérsia (Coyle, D. 2009; Ilharco, F. *et al*, 2007; Lampreia, M., J. 2007), ou seja, quando um cliente apresenta o seu desagrado com determinada situação, a marca deve dar-lhe a maior importância, não só porque a capacidade de ouvir revela competências emocionais e cria uma expectativa em relação ao outro, aumentando a credibilidade (Coyle, D 2009; Diogo, J., 2008), mas também, porque a reclamação revela que o cliente tem apreço pela marca, identifica-se com os seus valores, cultura e missão.

Temos que ter consciência que reclamar implica perder tempo, implica mostrar o que falhou na experiência com a marca, e sendo o tempo, hoje em dia, um recurso tão escasso e valioso, é importante que em cada momento de protesto, a marca valorize o que se diz, oiça as sugestões, ou seja, no fundo, que encontre mecanismos para fazer mais e melhor.

E se souber utilizar a comunicação como vantagem competitiva para transformar um momento de crise numa oportunidade, então poderá a construir perceções e associações positivas.

5.7 - A publicidade como retrato do contexto social

As marcas acompanham-nos, vivem connosco cada momento, retratam de uma forma generalizada e subjetiva os valores, os desejos e preocupações dos indivíduos.

A publicidade é o meio que ajuda o consumidor a rever-se num conjunto de representações, permitindo criar um mundo de significados simbólicos devido às características do contexto social.

²⁴ <http://www.meiosepublicidade.pt/2010/02/08/toyota-enfrenta-desafio-na-gestao-de-criSES/>

Estando esta investigação a incidir sobre a crise e sobre a forma como as empresas constroem a sua imagem e reputação neste âmbito sócio-económico, vamos cingir o nosso campo de análise publicitária apenas a este problema. Assim sendo, ao avaliarmos a campanha EDP Continente™ tomamos consciência que os anunciantes aproveitaram a crise, não só para aumentar a quota de mercado como também para mostrar que a poupança não é só uma preocupação doméstica, individualizada e particular.

Palavras-chave como poupar e desconto são utilizadas na campanha de forma a refletirem a realidade social e as preocupações dos consumidores no que toca aos gastos. O objetivo da campanha é facilitar a associação de valores entre o cliente e o serviço prestado pela EDP e pelo Continente, por meio de um anúncio.

Sendo a principal função da publicidade alterar padrões e comportamentos, levando os indivíduos a consumirem determinado produto ou a experimentarem um serviço, o Continente, ao oferecer 10% de desconto em cartão, tem como objetivo conquistar a percentagem de consumidores que ainda não fazem lá compras, nem são aderentes do cartão Continente. Assim sendo, esta franja de consumidores, ao aderirem à Campanha, passariam a ter um incentivo extra para comprarem nessa cadeia de hipermercados, permitindo ao Continente retirar vantagem competitiva e fazer fase à concorrência.

Os valores veiculados na publicidade, e a forma como se refletem na vida real, sob a forma de comunicação, são determinantes para classificarem a sociedade segundo as suas tendências, estilos de vida e comportamentos.

Para além da campanha do Continente retratar a crise, como temos estado a ver, tomemos também como exemplo a campanha de Paulo Futre ao licor Beirão. Através do slogan "Contra o FMI, defendemos em bloco", a campanha adquiriu destaque e protagonismo não só devido à presença de Frute, que ganhou importância depois da sua intervenção na conferência de imprensa do Sporting, mas também porque as palavras FMI e Troika passaram a fazer parte do vocabulário dos portugueses. As agências de publicidade atentas à conjuntura aproveitam estes controversos momentos para lançarem uma nova campanha e provocarem uma reação no público.

A mais recente publicidade do ACP - Automóvel Clube de Portugal - também utilizou o FMI para lançar o mote da crise de forma criativa com a seguinte mensagem: "Querida, tenho boas e más notícias! As más são que o FMI nos vai obrigar a poupar... as boas são que me fiz sócio do ACP."

Através destes dois exemplos podemos constatar que a campanha da EDP Continente™ não é um caso isolado na forma como retrata os problemas sociais. O *timing* específico e apropriado da publicidade leva os consumidores a agirem, sentirem e pensarem a campanha segundo os objetivos e as estratégias previamente delineadas.

O problema surge quando esses objetivos não são atingidos e criam entraves ao sucesso da campanha, como é o caso da que temos estado a desenvolver a investigação. A verdade é que os efeitos económicos da publicidade são facilmente avaliados, já os efeitos sociais são subjetivos e requerem mais atenção. Isto porque cada pessoa vê, ouve e sente a publicidade de forma diferente, ou seja, a publicidade é controversa na medida em que é interpretada segundo os valores, crenças, gostos e sensibilidade de quem a vê. Numa mesma publicidade há quem valorize a música, há quem goste da mensagem, há quem destaque os efeitos especiais, ou seja, é difícil medir de que forma uma determinada campanha consegue provocar a reação para a qual foi criada.

Desta forma é importante que as agências de publicidade tenham consciência que obter lucro não basta para fazer fase à concorrência, isto significa que a publicidade é mais do que vender uma mensagem num espaço televisivo, radiofónico ou impresso, é um conjunto de significados simbólicos que quanto mais sensações provocar mais impacto tem na perceção de quem dela tem conhecimento.

Assim sendo, podemos aferir que a publicidade não deve existir apenas para obter lucro, deve antes preocupar-se com a forma como o público reage à mensagem divulgada, às informações dúbias que surgem. Foi exatamente esta a postura que o Continente teve aquando da polémica em torno do cartão EDP Continente™, ou seja, as marcas preocupadas com o impacto negativo que a campanha teve no público em geral, refizeram a publicidade, esclareceram as dúvidas e defenderam a sua imagem e reputação, tudo isto com um custo muito maior do que se a campanha tivesse sido lançada sem percalços.

A EDP e o Continente ao agirem sobre a perceção dos clientes estão claramente a zelar pela sua reputação e imagem, uma vez que os clientes assumem uma enorme força na criação de valor e no retorno de investimento, através de métodos que exprimem o sentimento de satisfação, reforçam a qualidade, inovam e constroem uma perceção positiva (Kapferer, Jean-Noel, 1994).

As marcas ao lançarem um determinado produto ou serviço procuram identificar as necessidades dos consumidores através de variáveis que influenciam o comportamento e que levam os consumidores a aderirem (Lendrevie, J. *et al*, 1992).

Variáveis que influenciam o comportamento do consumidor



Se analisarmos estes parâmetros à luz do caso EDP Continente™ podemos dizer que as Variáveis Explicativas Individuais que levaram os clientes à adesão foram a necessidade de poupança. Ou seja, a palavra “crise”, ao fazer parte do vocabulário português, passou a ser encarada como uma atitude, um estilo de vida – muitas das vezes imposto pela comunicação social – logo, na atual conjuntura, a necessidade de poupar é o que move os clientes na adesão a promoções. As suas motivações individuais estão centradas no preço dos produtos, os clientes procuram ter mais por menos. Mais uma vez temos como exemplo a campanha dos 50% de desconto do Pingo Doce. Ou seja, a palavra “poupança” moveu as pessoas e registou-se uma forte afluência ao supermercado no dia da

promoção. Isto acontece porque as marcas sabem que a crise económica mudou os comportamentos, o que as obriga a encontrar mecanismos de oferta de valor.

As Características Permanentes dos Indivíduos estão relacionadas com os valores pessoais, com as crenças, ou seja, isto significa que os consumidores não aderiram a este serviço apenas pelas vantagens que ele poderia trazer, mas também por aquilo que ele significa. Com isto, podemos aferir que a adesão depende da proposta de valor percebida pelo consumidor, isto é, aquilo que o cliente paga – ou está disposto a pagar – tem que estar relacionado com os benefícios do serviço. Temos como exemplo a Apple: o iPhone é mais do que um aparelho de fazer chamadas e enviar SMS's, ter um iPhone significa poder estar permanentemente em contacto em diferentes plataformas, poder interagir com o aparelho através das várias aplicações e disfrutar de uma vasta gama de serviços lúdicos, mas toda esta multifuncionalidade tem um preço que só está disposto a pagar quem reconhece na marca valores, crenças e significados que a gostariam de estar associados.

Por último, as Variáveis Explicativas Sociológicas Psicossociológicas mostram-nos que o comportamento do consumidor também é influenciado pelos grupos de referência, pela família ou pelo *status quo*, ou seja, um indivíduo é resultado da cultura em que está inserido: perceções, representações sociais, bem como os valores sociais e morais de cada um são aprendidos e aculturados em grupo. Logo, esta campanha permite às pessoas que não costumam usufruir da qualidade vs diversidade do Continente poderem aliar às compras o estatuto social. Com isto, as marcas permitem que os clientes com menos capacidade monetária se sintam equiparados e valorizados, uma vez que a aquisição de um serviço é uma forma de comunicar o que cada consumidor é, como gostaria de ser ou como gostaria de ser visto.

Com isto conseguimos aferir que a publicidade é um meio de comunicação com capacidade para influenciar, modificar e estimular o comportamento de um público. “O seu objetivo não é informar mas sim fazer sonhar, dando aos produtos e às marcas o interesse que muitas vezes não têm” (Lendrevie, J., *et al*, 1992:338).

Assim sendo, uma publicidade bem-sucedida é aquela que ao comunicar uma mensagem, motiva os consumidores a experimentarem, levando-os a aconselhar e influenciar o seu grupo para a adesão àquela marca. No caso concreto da EDP Continente™, a motivação para experimentar e influenciar a ação de outros estava centrada

na poupança que adviria com a adesão, ou seja, os consumidores reconheceram na publicidade a satisfação de uma necessidade pessoal.

6 – Reflexão Crítica

Neste capítulo vamos relacionar as entrevistas com a análise teórica apresentada anteriormente de forma a refletirmos sobre as diferentes abordagens. As entrevistas foram elaboradas separadamente, em momentos e locais diferentes, ou seja, a da DECO foi feita em Maio, nas instalações de Lisboa e a da EDP em Julho, na sede de Lisboa. Nas duas entrevistas tentámos abordar a relação existente entre a gestão de crise e a imagem e reputação de uma empresa, procurando dar um pequeno contributo para o aumento do conhecimento sobre a comunicação de crise e os seus efeitos na performance da empresa.

Nesta reflexão crítica pretendemos dar resposta à pergunta de partida que orientou a investigação e sugerir novas pistas para futura pesquisa.

Assim sendo, para a DECO esta campanha revelou-se apelativa porque era agressiva e ia de encontro às reais necessidades de poupança dos portugueses. Ao estarmos perante um cenário de crise económico-financeira torna-se imprescindível estar atento às ofertas de mercado e optar pela iniciativa que melhor se adequa às reais necessidades, no entanto caso a empresa não ofereça aquilo que divulga, os consumidores procuram os meios para verem os seus direitos defendidos.

“Em termos genéricos, naturalmente, atendendo à conjuntura económica, compreenderá que é mais apelativo aos consumidores aderirem a promoções e descontos promovidos pelas empresas (...). É evidente que da parte dos consumidores, nós entendemos que eles aderem e quanto maior for a agressividade da campanha, não do ponto de vista legal, mas do ponto de vista apelativo, quanto maior for o desconto sob produtos que eles efetivamente julgam que têm necessidade, maior é a adesão (...). Os consumidores que estão num contexto de crise, habitualmente, são os consumidores mais sensíveis e atentos. Refiro-me, por exemplo, aos serviços públicos essenciais – EDP – o número de reclamações aumentou porque efetivamente quando chega a fatura a casa, as pessoas olham para ela e questionam os consumos e as taxas que pagam, portanto estão muito mais sensíveis e atentos. O mesmo se diz em relação aos descontos que eles podem beneficiar, mas se efetivamente não lhes for dado, ou se não for sobre aquele bem que as empresas anunciam, eles reclamam de uma forma mais veemente, e portanto eu acho que tudo isto está associado.” DECO

Quando começou a receber reclamações e pedidos de ajuda, a DECO reagiu e reuniu com as empresas com o objetivo de encontrarem uma solução viável que resolvesse o problema. Os consumidores estavam descontentes com a campanha porque não tinha sido anunciado que precisavam de mudar de comercializador. Ao aderirem passavam da EDP Universal para a EDP Comercial, com todas as implicações e burocracias que daí pudessem advir, essa mudança fez com que os consumidores se sentissem enganados, levando-os às redes sociais para divulgarem o sucedido. Estava aberta uma nova crise organizacional.

“O que fizemos foi chamar as empresas - a EDP e o Continente – com o objetivo de apresentarmos um conjunto de reivindicações, não eram sugestões, eram reivindicações, porque poder-se-ia dar o caso de estarmos a falar de boas práticas, não era o caso, e portanto nessa medida seriam sugestões, neste caso eram reivindicações porque considerámos efetivamente que havia aqui uma violação à lei (...) Com base nestas reclamações, analisámos e concluímos que as campanhas não davam a informação necessária e de forma transparente aos consumidores, sobre vários aspetos, mas principalmente sobre um elemento tão fundamental como a mudança de um comercializador do mercado regulado para o mercado liberalizado, com as consequências daí decorrentes. Quando chegámos a esta constatação, e isto para nós violava a lei em termos de informação ao consumidor, era suscetível de ser configurado como uma prática comercial desleal porque não dava informação acerca de um elemento tão importante quanto este.” DECO

Consideramos que a DECO ao defender os direitos e os legítimos interesses dos consumidores, apresenta-se como uma instituição de interesse público capaz de reivindicar a alteração de campanhas já lançadas e, ao mesmo tempo, afigura-se também como uma importante entidade para gestão de crise, bem como para a mediação de conflitos de consumo entre os consumidores e entidades reclamadas, assumindo assim uma relevante importância na esfera social.

“Exigimos, reivindicámos a alteração das campanhas na televisão, nas rádios, e na internet, nos *outdoors*, já era muito difícil, e foi-nos pedida, inclusive, quer por parte de uns, quer por parte de outros, a sugestão de uma frase que dissesse logo no primeiro *folder* que isto implicava a mudança de comercializador, já que esta era uma questão fundamental. Dir-me-á se isto foi uma questão rápida? O que aconteceu foi que passado uma semana a internet foi logo mudada, a rádio foi logo mudada e em termos televisivos aparecia tanto o anúncio inicial como a informação alterada (...) O objetivo era, pelo menos, alertar os consumidores para a importância desta mudança, dar-lhes todos os elementos necessários, coisa que as empresas deveriam ter inicialmente pensado. Como é que estas empresas não dizem preto no branco que este plano implica mudar de uma empresa para a outra? Com as consequências daí decorrentes para os consumidores? Mas passará pela cabeça de alguém fazer publicidade nestes termos?” DECO

A rapidez de ação apresenta-se como uma vantagem na gestão de crise, uma vez que ajuda a estagnar o problema e evita a procura de informações não-oficiais (Lampreia, M., J. 2007, Sonnenfeld, J., *et al*, 2009). Com isto consideramos que tanto a EDP como o Continente revelaram responsabilidade e sensibilidade pelas pessoas afetadas pela forma como e se entregaram ao caso, sendo estes fatores decisivos para a construção de uma opinião pública favorável.

“De facto, sentimos que eles efetivamente mudaram a campanha quando divulgámos isto (...) Todos os custos que já tinham tido, tiveram acrescidos. É a imagem deles...” DECO

A EDP falou abertamente sobre caso e apresentou o seu ponto de vista, já a Sonae não se mostrou disponível para defender a sua posição. A EDP acredita que esta crise surgiu devido à crescente exposição que a internet proporciona, mas também porque a maior parte das pessoas que se sentiram lesadas não estavam suficientemente documentadas com a atual informação da eletricidade.

“E o ruído nasceu da seguinte forma: houve alguém que na notícia do Expresso, fez uma transcrição de uma suposta chamada para a linha de apoio da campanha onde fez uma série de perguntas. Numa última pergunta é pedido um esclarecimento sobre o que acontece depois de 2013, e numa das falas da pessoa do Contact Center põem reticências, como se não tivesse havido resposta, e depois o comentário de quem estava a escrever o *post* foi “ah pois já percebi”. Depois alguém, e não me admirava muito que tivesse sido o autor do comentário, fez um *print screen* e pôs a conversa numa cadeia de *e-mails*, e a partir daí começou-se a gerar uma corrente (...) Nós analisámos muitos dos comentários que foram feitos e fomos ver blogs e a maioria das pessoas não faziam bem as contas, as pessoas que emitem opinião, na maior parte das vezes, é errada, e as pessoas que emitem opinião, mas que fizeram bem as contas, são logo acusadas de estarem ligadas à EDP. Eu próprio vi e monitorizei os comentários que estavam a ser feitos e as pessoas estavam a pôr os preços de 2011, e a comparar os preços da campanha com as faturas que tinham de 2011”. EDP

Esta situação desencadeou uma onda de protestos, afetando assim, numa primeira fase, a imagem e reputação das empresas, levando-as a admirarem, ainda que não seja abertamente, que esta crise possa ter condicionado a adesão de outros clientes. Um cliente que não teve uma boa experiência é certo que os comentários e a forma de retratar a empresa vão contribuir para denegrir a imagem organizacional, condicionando assim a perceção da sua rede de influências (Rosen, Emanuel, 2000).

O que acontece é que os erros, as falhas ou as infrações ganham agora, muito por consequência da internet, uma maior exposição e transparência. Ou seja, quando determinado conteúdo se torna do domínio público, adquire vida própria ao assumir uma importância preponderante num sistema comunicacional global, podendo assim construir ou destruir a reputação de uma empresa (Babayans, G. e Busto, M., 2005; Granieri, G., 2006; Ilharco, Fernando, 2004; Rosen, Emanuel, 2000).

“Esta campanha foi muito inovadora e o objetivo era fazer o máximo que se pudesse e não havia um limite, mas nós obviamente ficamos muito surpreendidos quando vimos uma adesão tão grande. Se calhar se não tivesse havido isto não teríamos parado nos 150 mil, teríamos ido até aos 200 ou 250 mil, ninguém sabe (...)”. EDP

Apesar de todas as controvérsias que surgiram, a verdade é que ambas as empresas seguiram as advertências da DECO, preocuparam-se em alterar as campanhas e ajustar a informação conforme iam surgindo as dúvidas ou as reclamações. Esta atitude responsável e preocupada revela que a EDP trabalhou no sentido de reafirmar a marca e agir de forma a voltar a adquirir a confiança de todos os públicos. Consideramos assim, que uma gestão de crise baseada na rapidez da comunicação e na seriedade com que procura solucionar o problema são fatores decisivos para a construção de uma opinião pública favorável (Lampreia, M., J. 2007, Sonnenfeld, J., *et al*, 2009).

“As perguntas que estavam *online* iam sendo ajustadas consoante as questões, mas inicialmente lançámos um conjunto de perguntas que considerámos serem as mais pertinentes. Consoante a campanha ia avançando fomos vemos que outras perguntas iam surgindo e nós íamos adaptando. Não considerámos que as perguntas das pessoas eram incorretas, vimos é que as nossas FAQs não estavam a responder a determinadas questões e nós constantemente íamos modificando as coisas (...) O administrador da EDP, a Diretora de Marketing da EDP, estiveram sempre à disposição da DECO para esclarecer qualquer assunto e aquilo que nós sabemos é que a DECO ouviu e fez as recomendações que achou pertinentes e nós mostramo-nos abertos em pôr em prática aquilo que disseram”. EDP

Ainda assim, apesar das acusações da DECO de falta de informação e transparência relativamente à mudança de comercializador, a EDP desvaloriza-as, considerando-as desapropriadas, na medida em que a interpretação que faz do que é transmitido e do que é apreendido não é justificação para desencadear uma crise.

“Não há ninguém que faça uma campanha de televisão a dizer “olhe é obrigatório mudar de comercializador”, não é isso que se pretende quando se tem 30 segundos. Não são as questões de assinatura de um contrato que vão estar em cima da mesa (...) Eu pergunto qual é a comunicação que uma empresa deve fazer para dizer que a EDP Comercial não é a EDP Serviço Universal? Digam-me qual é no mundo a comunicação que diz uma coisa destas? Não conheço ninguém! É pedir praticamente o impossível! Ninguém diz “eu não sou aquele”, toda a gente diz “eu sou este!”. Ainda hoje não conseguimos perceber o porquê de tanto burburinho numa coisa tão simples, foi desmesurado.” EDP

No entanto, apesar desta desvalorização, aquilo que concluímos é que a publicidade é um meio de comunicação com capacidade para influenciar, modificar e estimular o comportamento, podendo tornar-se controversa porque é interpretada segundo os valores, crenças, gostos e sensibilidade de quem a vê (Lendrevie, J. *et al*, 1992). Ainda assim, verificámos que um produto ou serviço não pode ser lançado, partindo do princípio que as pessoas têm o mesmo nível de conhecimento e literacia, sendo este preciso ponto que causou a crise.

“(...) para os consumidores a EDP é a EDP, não há EDP Comercial, nem EDP Universal, eles não sabem, ou não sabiam na altura, o que era o mercado liberalizado e o regulado, não fazem ideia ou não faziam, penso que agora já estão mais sensíveis, fruto dos debates que tem havido.” DECO

Assim, de acordo com aquilo que estudámos, consideramos que há sempre lições a retirar numa situação de crise e que acaba por ser um ensinamento para futuras situações, uma vez que dá-nos experiência e *know-how* sobre um determinado acontecimento (Coyle, Daniel, 2009; Lampreia, M., J. 2007). A EDP revelou que há ensinamentos que ficam, há erros que não voltam a ser cometidos numa próxima campanha e encarou este momento como um processo de aprendizagem que não se esgota em si mesmo. A forma como olha para a crise e a talento que tem para seguir em frente e continuar a lutar pelos objetivos organizacionais revela capacidade de persistência e determinação (Coyle, Daniel, 2009; Ilharco, Fernando, 2004)

“(...) claro que há ensinamentos que isto nos poderá trazer, como por exemplo, numa próxima campanha, poderá haver necessidade, antes de ser lançada, falarmos com a DECO. Mas claro que isto tem custos porque as campanhas devem ser mantidas em segredo o maior tempo possível e as pessoas devem ser surpreendidas pela campanha sob pena de se perder o efeito-surpresa (...) Mas alguém iria pensar que isto seria uma falha? Nós preocupámo-nos em ter um produto bom, que fosse imbatível e interessante.” EDP

Ainda assim, verificámos que o Manual Anti-Crise ainda não é considerado uma ferramenta fundamental, uma vez que a EDP não o têm, apesar de considerar a hipótese de o vir a adotar. Apesar de ajudar a empresa a comunicar e a atuar de forma rápida e adequada em situações de emergência, constatámos que a importância do manual ainda não é reconhecida como uma estratégia para a gestão de crise. Consideramos que a experiência passada, o imprevisto, bem como a intuição, continuam a ocupar um forte espaço na altura de administrar uma crise, tendo sido este o cenário que nos foi dado a conhecer através da nossa entrevista.

Após termos explicado que um plano estratégico ajuda a conduzir a crise para o objetivo que queremos atingir, a EDP pondera a criação de um. No entanto, é importante que tenhamos consciência que o planeamento é apenas um ponto de partida que pode e deve ser adaptado às atuais necessidades (Almeida, Victor 2003; Lampreia, M., J. 2007).

“No caso concreto da EDP Comercial, posso dizer-lhe que não temos esse manual e o que fizemos foi fazer um trabalho profundo para tentar ter as coisas todas bem no momento de arranque (...) Se calhar faz todo o sentido criar um manual desses, teríamos que ver qual é, normalmente, o conteúdo. Temos muitos processos que estão standartizados porque uma empresa com esta dimensão não é possível todos os dias estar a inventar novas formas de fazer as coisas. Mas ainda assim seria muito interessante ter um manual que nos ajudasse naquele momento em que as coisas pudessem estar a fugir um bocadinho do controlo para ver bem o que poderíamos fazer em determinada situação e não ser apenas com base na experiência passada.” EDP

Com isto percebemos que uma das formas de sustentar a imagem e reputação de uma empresa num momento de crise é através da adoção de uma comunicação próxima, aberta e transparente. Constatámos também que não é possível pensar a crise como um episódio desvinculado da organização, mas antes como um processo que se torna público e mediático por meio da comunicação social. A preparação que cada empresa faz ou a conceção de cenários de crises constituem-se vantagens competitivas para os profissionais de comunicação, uma vez que ao pensarem quais são os setores passíveis de serem afetados, conseguem antever a chegada de um momento de consternação.

Verificámos que a velocidade e a facilidade com que esta crise se propagou condicionou a perceção dos clientes, levando alguns deles a desistirem do plano.

Apesar de esta crise ter sido monitorizada, desde o primeiro momento por ambas as empresas, é certo que esse acompanhamento não surtiu efeitos logo no primeiro momento,

foi necessária a intervenção da DECO para dar continuidade às inúmeras reclamações que estavam a surgir nas redes sociais, por isso percebemos que as organizações precisam de estar mais atentas ao avanço das novas tecnologias da informação e da comunicação, conseguindo assim, numa outra ocasião, agir de forma mais pró-ativa.

Conforme observámos, através da análise deste acontecimento e pela comparação que fizemos com outras crises, os consumidores têm capacidade para construir ou destruir a reputação de uma marca. Ainda que com este caso, isso não se tenha verificado, devido à rápida ação de ambas as empresas, a verdade é que o *word of mouth* e a interatividade, potenciada pelas redes sociais, fazem com que os consumidores consigam estar permanentemente atualizados e acessíveis.

Percebemos que a mudança de comportamento dos consumidores, desencadeada pela rede de contactos onde se inserem, pode representar um tema interessante a desenvolver futuramente, uma vez que as TIC's em geral, as redes sociais em particular, representam uma importante e inovadora plataforma comunicacional, distribuída e acessível a muitos, capaz de conduzir à criação de valor para o negócio.

Para completar esta análise, podemos aferir que este caso pode ser considerado uma boa gestão de crise, na medida em que reúne uma série de características distintivas, nomeadamente, a rápida comunicação, a disponibilidade para falarem sobre o assunto a cada entidade interessada (jornalistas, DECO), a adaptação dos elementos publicitários à situação decorrente, a identificação das falhas, e a consequente redução dos riscos passíveis de afetar a imagem e reputação das empresas. Ao partirmos de outros acontecimentos, e ao utilizarmos-los como método de comparação, percebemos que o caso EDP Continente™ já faz parte do passado e as pessoas pouco falam nele, isto porque a sua gestão foi bem-sucedida e, de certa forma, conseguiu controlar o impacto do acontecimento. No entanto, essa boa gestão teve por base a experiência passada e o imprevisto, por isso agora que estão cientes da importância de terem um plano preventivo é fundamental que o possam criar para uma outra eventualidade.

A identificação das empresas que possuem um manual anti-crise e o sucesso da sua intervenção num momento de crise também poderá constituir mais uma pista para uma nova investigação, na medida em que essa relação poderia, ou não, contribuir para a massificação e divulgação desta ferramenta, enquanto medida estratégica e preventiva de uma crise.

Conclusão

Ao abordarmos a comunicação de crise como tema central da nossa dissertação concluímos que este objeto de estudo para além de ter grande atualidade assume também uma grande abrangência e complexidade devido às diversas origens e implicações que pode ter.

Esta dissertação para além de refletir de que forma a comunicação pode ser vista como uma estratégia competitiva na gestão de crise, procura também compreender, lançando pistas, como é que as organizações atuam e se preparam para um momento complexo de liderança.

Partindo da pergunta “de que forma as empresas sustentam a sua imagem e reputação num momento de crise?” podemos concluir que o grande desafio é (1) manter uma relação forte com os clientes; (2) adotar uma comunicação aberta, clara e transparente; (3) e agir sobre a perceção dos clientes, zelando assim pela sua reputação e reforçando a sua credibilidade.

Consideramos que uma empresa que trata o cliente com empatia e o vê como um valor diferenciado, consegue construir uma perceção positiva e contribuir, em grande medida, para a manutenção da reputação. A construção de memórias positivas poderá fazer com que o cliente partilhe a sua agradável experiência com a sua rede de contactos, abrindo assim caminho à conquista de novos clientes e de novos mercados. Se pelo contrário, a empresa contribuir para a construção de memórias negativas, também poderá vir a sofrer as respetivas consequências, ou seja, poderá verificar-se a perda gradual de clientes, reputação e mercado. A facilidade de criar e partilhar conteúdos através da generalização de ferramentas como as redes sociais, os blogues, as *wikis* ou os RSS's ajuda a que este cenário se propague de forma rápida e alcance um maior número de pessoas.

Podemos indicar que estes canais permitem construir uma empatia, um diálogo, que através do *word of mouth*, criam uma relação com a marca, dão poder ao consumidor e potenciam a lealdade, a confiança e o reconhecimento. O cliente já não poder ser visto como um agente passivo da comunicação, uma vez que reage, valida, participa e condiciona a imagem da empresa.

Com isto, tendemos a concluir que estas mudanças que temos vindo a verificar, quer ao nível económico, tecnológico ou sócio-cultural, criam oportunidades às empresas

inovadoras e com capacidade de se adaptarem às mudanças que o mercado exige, visto que permite-lhes estabelecer uma relação próxima, dinâmica e transparente entre todos os intervenientes. O mesmo não acontece com as empresas que resistem à mudança e ignoram esta nova realidade, tornando assim o negócio obsoleto e pouco competitivo.

Ao longo dos seis capítulos procurámos focar a comunicação como uma ferramenta estratégica na gestão de crise, apresentando algumas boas práticas para uma melhor análise, avaliação e ação.

O primeiro capítulo é composto pelo estudo das diferentes teorias da comunicação e organização, bem como a necessária inter-relação dos conceitos comunicação, reputação e imagem organizacional. Recorremos a diversos autores relevantes para explicarmos o fenómeno da comunicação de crise, tais como Marshall McLuhan, Manuel Castells, Walter Fisher, Maturana e Varela, e por último revemos os trabalhos da Escola de Palo Alto. Esta escolha não teve como objetivo eliminar nem menosprezar os contributos de outros teóricos para a evolução e consistência da comunicação, mas ambicionou apenas limitar o objeto de estudo e garantir a sua exequibilidade.

No segundo capítulo apresentámos a relação existente entre as TIC's e a comunicação de crise no contexto organizacional. Percebemos que a crescente vulnerabilidade das organizações, potenciada pelas TIC's, deve-se ao facto de as empresas estarem mais expostas às influências externas, podendo condicionar assim a perceção que os clientes têm da marca. Só uma postura preventiva, adequada aos objetivos e às estratégias do negócio, permite gerir uma crise de forma eficaz. No entanto, aquilo que aferimos pelas nossas entrevistas é que a administração de crise como medida preventiva ainda é deixada em segundo plano, para dar lugar à intuição e às experiências passadas, logo, ainda que não possamos concluir que esta realidade aconteça na generalidade das empresas, podemos apontar linhas de investigação e reflexão ao aferirmos que o nosso país, no que toca a assuntos delicados como este, ainda revela alguma resistência à inovação, dificuldade em enfrentar e resolver crises de comunicação.

No terceiro capítulo focámos a comunicação de crise em toda a sua amplitude, com o objetivo de apresentar a importância de algumas métricas, como por exemplo as *soft skills*, a gestão de conflitos, o *storytelling* e a publicidade, para alcançar a eficácia na sua gestão, conseguindo assim, beneficiar das oportunidades do *marketing* de crise para reafirmar e fortalecer a marca. Neste capítulo apreendemos que ainda que a comunicação

externa tenha grande impacto na gestão de crises, ao definir o que a empresa é, para quem trabalha, quais os seus objetivos ou como quer ser vista, também pudemos aferir que a comunicação interna assume uma grande importância num momento de consternação. Ou seja, o líder ao possuir competências pessoais (*soft skills*), como assertividade, resiliência, capacidade de liderança e de trabalho em equipa, atitude positiva ou pró-ativa, entre outras, consegue criar, desenvolver e manter o fluxo de informação a circular dentro da empresa, com o objetivo de facultar as linhas de comunicação, entendimento e cooperação entre todos através da criação de uma relação de confiança e de interajuda.

Assim sendo podemos apontar que a adoção de uma liderança emocional permite que os obstáculos sejam contornados com maior facilidade e empenho, do que através da liderança dirigista, porque, tendemos a concluir, que uma organização que deseje manter uma imagem positiva junto dos seus colaboradores, bem como do seu público-alvo, deve informá-los das suas novidades, conseguindo assim criar um sistema de comunicação bidirecional.

No quarto capítulo apresentámos, com a devida humildade, os pressupostos necessários para uma boa gestão de crise com o objetivo de traçar medidas preventivas que sirvam de base às organizações. Este capítulo surge com o intuito de levar os gestores a refletirem sobre as suas atitudes, bem como as medidas adotadas, quando precisam de administrar uma crise em momentos emergentes. Ao tratar-se de um capítulo com forte aplicabilidade ao contexto empresarial, propomos um conjunto de técnicas que ajudam a comunicar más notícias, nomeadamente, a criação de um plano anti-crise bem delineado, com o objetivo de facilitar a interação e promover o diálogo objetivo, direto e verdadeiro entre todos. Partimos do princípio, que estas métricas são imprescindíveis para o sucesso da comunicação de crise, mas não podemos esperar que o plano preventivo por si só surta os efeitos pretendidos, é necessário ter consciência que uma crise não obedece a padrões standartizados, ou seja, o planeamento é apenas um ponto de partida que pode e deve ser adaptado às necessidades do momento.

No quinto capítulo estudámos o caso EDP Continente™, onde procurámos explicar de que forma esta campanha, criada para ajudar a gerir dois aspetos essenciais do orçamento familiar - eletricidade e as compras de supermercado - foi acusada de “falta de transparência” pela DECO. Segundo a DECO as empresas ao não divulgarem um elemento fundamental – a mudança de comercializador, com as consequências daí decorrentes - fez

com que os consumidores se sentissem enganados, levando-os às redes sociais para divulgarem o sucedido. As empresas ao comprometeram-se a melhorar a informação em todos os suportes, publicitários e contratuais que dispunham, revelaram responsabilidade, transparência e vontade de restabelecer as relações de confiança.

A análise desenvolvida, através deste caso, reflete que os clientes estão cada vez mais sensíveis e atentos aos preços, ao que as marcas divulgam, e à concorrência. Com um consumidor cada vez menos fiel e com um mercado cada vez mais agressivo, a atenção deve estar voltada para o cliente e para a satisfação das suas necessidades, com o objetivo de prevenir as crises organizacionais, visto que muitas das vezes, tal como vimos com este caso, estas são lançadas pelos próprios consumidores.

Com este estudo conseguimos perceber de que forma as empresas estão cada vez mais expostas e vulneráveis às críticas dos clientes, e como é que a cultura de participação *online*, muitas vezes, incentivada pelas próprias empresas, é o rastilho para o desencadear de uma crise. Assim sendo, tendemos a concluir que as organizações não devem cingir a sua comunicação à promoção de produtos e serviços, devem antes atualizar os seus conhecimentos, conhecer os seus clientes, as suas reais necessidades, de forma a fazerem frente aos mercados emergentes, e a definirem estratégias de prevenção de crises, permitindo assim, atuarem com uma base responsável e consciente.

No sexto capítulo apresentámos a reflexão crítica com base na abordagem teórica e nas entrevistas apresentadas. Procurámos encontrar resposta à nossa pergunta de partida, intercalando a nossa investigação teórica, com as referências bibliográficas, e com as entrevistas. Procurámos também justificar na prática de que forma as empresas sustentam a sua imagem e reputação num momento de crise e concluímos que a rápida comunicação, a abertura das empresas para falarem sobre o assunto a cada entidade interessada, a identificação das falhas, e a consequente redução dos riscos passíveis de afetar a sua imagem e reputação apresentam-se como determinantes para uma boa gestão de crise.

Para respondermos à nossa pergunta de partida de forma rigorosa, clara e exigente, com o objetivo de atingir a sua exequibilidade, procurámos também justificar, através de diversos exemplos e comparações, o processo pelo qual as empresas passam quando estão a gerir crises, e tendemos a concluir que nesta fase o líder deve adotar uma postura reflexiva, bom senso e visão estratégica para conseguir avaliar as oportunidades que possam emergir e seguir em frente com o seu negócio.

Saber reagir às situações de crise, ser pró-ativo, não deixar que o problema se alastre de forma a tornar-se mais difícil de gerir, ter imaginação, saber analisar o espaço público mediático são alguns dos mecanismos estratégicos que sugerimos e que, com a devida humildade, aconselhamos as empresas a adotarem para estarem mais preparadas para a adversidade.

Este estudo ao mostrar de que forma uma crise pode surgir nas redes sociais aponta determinadas falhas a que as empresas estão sujeitas, e tendemos a concluir que na era da comunicação digital, os consumidores deixaram de ser passivos, passaram a produzir e a reproduzir informação, a manifestar a sua opinião em consonância com as marcas.

Propomos que a solução para estar nas redes sociais passa pela adoção de uma comunicação próxima, ativa, mediadora, e acima de tudo, pela pronta resposta às suas questões e queixas. Retirar-se da rede social não é solução porque vivemos numa sociedade assente numa comunicação em rede e para as empresas serem competitivas devem estar onde estão os clientes. Se não estiverem nas redes sociais não sabem o que dizem delas, não estão atentas às necessidades dos clientes e não estabelecem uma relação próxima e adaptada às atuais exigências do mercado. Verificámos que o trabalho de relações públicas assenta na mediação das relações entre as organizações e os seus públicos por meio de estratégias de comunicação que melhor se adaptem à situação em questão, logo podemos indicar que as empresas ao fazerem um contrato com estes profissionais, com vista à obtenção de melhores resultados e presença na *web*, poderão vir a usufruir da experiência deste organismo estratégico, ativo e mediador de relações, e por vezes, também de conflitos, que procuram adequar a comunicação à relação das organizações com os seus diferentes públicos.

Ao longo deste trabalho de investigação, sentimos algumas limitações no acesso à informação quer pela falta de bibliografia portuguesa e estudos na área da comunicação de crise, quer por parte das empresas, nomeadamente da Sonae que não se mostrou colaborante em participar, nem presencialmente, nem por entrevista escrita. Acreditamos que as empresas com uma forte cultura e com dificuldade de adaptação às novas exigências do mercado, ainda se mostram relutantes em comunicar falhas que podem pôr em causa a sua imagem e reputação, e ao mesmo tempo, podemos indicar que ainda existe um certo desconhecimento e apatia sobre o tema.

Em oposição temos a EDP que falou abertamente sobre o assunto, defendeu o seu ponto de vista, mostrou que está disposta a inovar e a crescer no que toca à gestão de crises, podendo até vir a adotar um manual anti-crise. Ao reconhecer a validade deste guia, tendemos a concluir que a EDP admite a sua importância e utilidade como medida de atuação rápida, adequada e alinhada ao momento. Só a aposta na inovação e no desenvolvimento integrado da imagem e reputação das empresas é possível pensar na sua identidade como diferenciadora, coesa e competitiva.

No que se refere à colaboração da DECO, podemos aferir que a sua participação foi perentória, na medida em que agregou valor jurídico à investigação e, ao mesmo tempo, contribuiu para o retrato daquilo que tem vindo a ser feito em Portugal no que toca à gestão de conflitos.

Seguimos a mesma metodologia de investigação para as duas entrevistas, no entanto tivemos o cuidado de adaptar o questionário a cada uma das entidades, uma vez que as necessidades, a área de atuação, bem como as perspetivas diferenciavam em grande escala.

Desta forma, consideramos que, pela análise que fizemos das entrevistas, foi possível não só sugerir respostas para a pergunta que orientou toda a investigação, como também identificar algumas linhas de investigação para o futuro. Consideramos que o desenvolvimento de um campo de pesquisa, em ciências sociais, sobre o impacto de uma crise na imagem e reputação organizacional, pode incidir na identificação das empresas que possuem um manual anti-crise e o sucesso da sua intervenção num momento de consternação. Essa relação poderia, ou não, contribuir para a massificação e divulgação desta ferramenta, enquanto medida estratégica e preventiva de uma crise.

Seria igualmente interessante estudar a relação existente entre os resultados verificados com a adoção do manual anti-crise e o estado atual dos conhecimentos que os líderes e gestores têm sobre a matéria.

Apontamos também como matéria de análise a elaboração de um estudo comparativo sobre as áreas de negócio que lidam melhor, no contexto português, com uma situação de crise, uma vez que é fundamental desenvolver e fornecer aos líderes um conhecimento mais aprofundado desta temática, e ao mesmo tempo, apelar à adoção de medidas preventivas que resultem de importante eficácia. A consciencialização destas

práticas poderia agregar benefícios sociais e económicos, ajudar a consolidar a investigação científica portuguesa e a dinamizar novas ideias e pesquisas.

Por fim, pretendemos, com a devida humildade, poder vir a contribuir para uma maior riqueza de conhecimento da comunidade académica e lançar novas linhas de investigação que referimos anteriormente.

Pretendemos também que estas propostas ganhem exequibilidade, utilidade e aplicabilidade prática para os gestores empresariais, na medida em que a aposta numa estratégia competitiva de comunicação permitirá às organizações estarem mais preparadas, e ao mesmo tempo, promoverem um ambiente organizacional mais forte e coeso.

Bibliografia

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985) Organizational Identity. In Cummings, L.L., & Staw, B.M. (Editors), *Research in organization behavior*, 7: 263 – 295

Almeida, Vítor (2003), *A Comunicação Interna na Empresa*, Áreas Editoras, Lisboa

Andrade, José Gabriel (2008), *A sociedade da informação e as organizações em momentos de crise: uma investigação interpretivista do fluxo de comunicação em períodos de turbulência*, tese de mestrado em Ciências da Comunicação, Universidade Católica Portuguesa

Andrade, José Gabriel (2009), *Gestão de crises organizacionais e a Web 2.0*, 6º Congresso SOPCOM

http://conferencias.ulusofona.pt/index.php/sopcom_iberico/sopcom_iberico09/paper/viewFile/372/366

Babayans, Greg; Busto, Maria Manuel (2005), *Estratégias de e-marketing: como capitalizar no poder da Internet e E-mail como novo meio de comunicação*, E&B Data – Sistemas de Informação e Assessoria Empresarial, Lda., Matosinhos.

Beirão, Ana Filipa C. R., (2004) *O impacto das promoções de vendas no valor da marca*, Edições IPAM, Porto

Bilhim, João (2001), *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, 5.ª edição Lisboa: ISCSP

Brito, Carlos; Lencastre, Paulo (2000), *Os Horizontes do Marketing*, Verbo, Lisboa

Brochand, Bernard; Lendrevie, Jacques; Rodrigues, Joaquim Vicente; Dionísio Pedro (1999), *Publicitor*, Publicações D. Quixote, Lisboa

Castells, Manuel (2004), *A Galáxia Internet*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Cialdini, Robert (2007), *Influência: a psicologia da persuasão*, Lisboa: Sinais de Fogo

Coyle, Daniel (2009), *O Código do Talento*, Publicações Dom Quixote: Alfragide

Cunha, Miguel Pina (2007), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, RH Lisboa

Davis, G., Olson, M. (1984), *Management Information Systems, Conceptual Foundations, Structure and Management*, McGraw Hill International Editions, 2ª ed., Singapura

Denning, Stephen (2001), *The Leader's Guide to Storytelling Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*, Revised and Updated Edition

Duterme, Claude (2000), «Le “non-verbal” dans l’organisation définie comme système de Organisation, in «Non-verbal, communication, organization», *Communication et Organisation*, GREC/O, Université Michel de Montaigne, Bordéus, pp. 497-506

Farinho, Domingos Soares (2006) *Intimidade da Vida Privada e Media no Ciberespaço*, Edições Almedina, Coimbra

Fisher, Walter R. (1999), *Narration as a Human Communication Paradigm. The Case of Public Moral Argument*, in Lucaites, John L., Condit, Celeste M., Caudill, S. (orgs.), *Contemporary Rhetorical Theory*, New York/London: The Guilford Press

Fiske, John (2005), *Introdução ao Estudo da Comunicação*, Edições Asa, Porto

Flick, Uwe (2005), *Métodos qualitativos na investigação científica*, Monitor, Lisboa

Fog, K.; Budtz, C.; Munch, P.; Blanchette, S., (2010) *Storytelling: Branding in Practice*, 2nd Edition, Springer

Diogo, João L. (2008), *Marcating: Gestão Estratégica da Marca*, Paulus Editora

García, Manuel (1999), *As Relações Públicas*, Editorial Estampa, Lda., Lisboa

Goleman, Daniel (2000), *Trabalhar com Inteligência Emocional*, Temas e Debates – Actividades Editoriais, Lda.

Goleman, Daniel; Boyatzis, R.; McKee, A. (2003), *Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações*, Gradiva, Lisboa

Granieri, Giuseppe (2006), *Geração Blogue*, Editorial Presença, Lisboa

Ilharco, Fernando (2003), *Filosofia da Informação: Uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão*, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa

Ilharco, Fernando; Lourenço, Luís (2007), *Liderança: As Lições de Mourinho*, Prefácio de José Mourinho. Lisboa: Booknomics

Kapferer, Jean-Noel (1994), *A Gestão de Marca, capital da empresa*, Edições CETOP, Mem Martins.

Kunsch, Margarida (2002), *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, 2^a edição, Summus Editorial, São Paulo

Lampreia, Joaquim Martins (1983), *A Publicidade Moderna*, Lisboa: Presença

Lampreia, Joaquim Martins (2007), *Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise*, Lisboa: Textos Editores

- Lencastre, Paulo (2007), *O Livro da Marca*, Dom Quixote, Lisboa
- Lendrevie, J., Lindon, D., Rodrigues, V., Dionísio, P. (1992). *Mercator: teoria e prática do marketing*, 1ª edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Lewis, Jordan (1992), *Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*, Livraria Pioneira, São Paulo
- Lucas, Henry, C., Jr. (1987) *Information Systems Concepts for Management*, M Mitchell McGraw-Hil, New York
- McLuhan, Marshall (1962), *The Gutenberg Galaxy*, London: Routledge & Kegan Paul
- McLuhan, Marshall and Q. Fiore (1967), *The Medium is the Massage*, New York: Bantamc
- Mauss, Marcel (1950), *The Gift*. London and New York. Routledge
- Maxwell, Joseph (2005), *Qualitative Research Design: an interactive approach*. Thousand Oaks. London: Sage
- Mattelart, Armand; Matterlart Michèle (1997) *História das Teorias da Comunicação*, Campo das Letras, Porto
- Neves, Augusto L. (1998), *Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações*, RH Editora, Lisboa
- Orduña, Octavio (2004), *A comunicação em momentos de crises*, UBI <http://www.bocc.ubi.pt/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf>
- Penteado, J. R. Whitaker (1980), *Relações Públicas nas Empresas Modernas*, 6ª edição, Centro do Livro Brasileiro, São Paulo
- Pereira, Maria Aurora (2008), *Comunicação de Más Notícias em Saúde e Gestão de Luto*, FORMASAU – Formação e Saúde, Lda., Coimbra
- Rêgo, Arménio (1998), *Liderança nas Organizações*, Universidade de Aveiro
- Robert, Cooper K. (1998), *A Liderança Empresarial*, Edições CETOP, Mem Martins
- Roberto, Michael A. (2008), *Grandes Líderes não aceitam um sim como resposta*, 1ª Edição, Casa das letras, Cruz Quebrada
- Rosen, Emanuel (2000), *Buzz : marketing de boca em boca*, Gestãoplus, Cascais.
- Schein, Edgar H. (1968) *A Psicologia nas Organizações*, Livraria Clássica, Lisboa

Schultz, M., Hatch M. J., Larsen M., H. (2000), *The expressive organization*, Oxford University Press

Shannon, C. and Weaver, W. (1949) *The Mathematical Theory of Communication*, Illinois: University of Illinois Press

Sonnenfeld, J., Ward, A. (2009), *Recomeçar de Novo: Como os grandes líderes restabelecem a reputação e recuperam das contrariedades na carreira*, Actual Editora

Revistas:

<http://www.briefing.pt/entrevistas/14588-ga-importancia-das-marcas-de-confianca-e-elevadaq.html> (consultada 29 de dezembro)

<http://www.marketeer.pt/2011/12/22/reputacao-e-o-circulo-virtuoso-da-comunicacao/> (consultada a 2 de abril)

<http://www.marketeer.pt/2011/03/09/marcas-10-num-mundo-20/> (consultada a 5 de abril)

Sites:

<http://www.deco.proteste.pt/servicos-basicos/plano-edp-continente-informacao-incompleta-e-pouco-transparente-s700911.htm> (consultado 2 de abril)

<http://www.ionline.pt/dinheiro/plano-edpcontinente-40-mil-adesoes-numa-semana> (consultado a 2 de abril)

<http://www.comunidade.edp.pt/FrontOfficePartner/Details/6> (consultado 10 de abril)

<http://www.comunidade.edp.pt/Promotions/Details/22> (consultado 10 de abril)

<http://www.meiosepublicidade.pt/2010/02/08/toyota-enfrenta-desafio-na-gestao-de-criises/> (consultado a 12 de abril)

<https://edp.continente.pt/index.php?option=faqs> (consultado a 12 de abril)

<http://www.ionline.pt/dinheiro/plano-edpcontinente-40-mil-adesoes-numa-semana>

<http://www.marcasdeconfianca.selecco.es.pt/> (consultado a 14 de abril)

<http://www.meiosepublicidade.pt/2010/02/08/toyota-enfrenta-desafio-na-gestao-de-criises/> (consultado a 16 de abril)

<http://www.mmipublicrelations.com/white/paper/crisis-management-a-white-paper/> (consultado a 10 de maio)

http://www.pgdlisboa.pt/pgdl/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=390&tabela=leis (consultada a 29 de maio)

<http://www.deco.proteste.pt/casa/eletricidade-gas/noticia/plano-edp-continente-informacao-incompleta-e-pouco-transparente> (consultada a 15 de junho)

<http://www.ionline.pt/dinheiro/pingo-doce-lojas-arrecadaram-11-milhoes-no-1-maio> (consultada a 15 de junho)

<http://www.meiosepublicidade.pt/2012/06/08/tdt-deco-critica-anacom/> (consultada a 17 de junho)

http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Media/Interior.aspx?content_id=2229605 (consultada a 17 de junho)

http://sol.sapo.pt/inicio/Sociedade/Interior.aspx?content_id=51349 (consultada a 17 de junho)

<http://www.marcasdeconfianca.seleccoes.pt/> (consultada a 20 de junho)

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/8484498.stm> (consultada a 1 de julho)

<http://www.marketeer.pt/2011/03/09/marcas-10-num-mundo-20/> (consultada a 8 de julho)

<http://www.guardian.co.uk/business/2010/may/13/bp-boss-admits-mistakes-gulf-oil-spill> (consultada a 23 de julho)

ANEXO 1 – Entrevista DECO

1- Dado o atual contexto sócio-económico do país, os consumidores estão mais atentos aos descontos e às oportunidades de verem o seu dinheiro rentabilizado. A forma como as empresas têm vindo a aproveitar este contexto está diretamente relacionado com o aumento de queixas na DECO?

Em termos genéricos, naturalmente, atendendo à conjuntura económica, compreenderá que é mais apelativo aos consumidores aderirem a promoções e descontos promovidos pelas empresas. A nossa posição, relativamente a essa questão, enquanto associação que defende os consumidores, é que essas campanhas são apelativas e defensáveis apenas, na medida e na razão, de cumprirem a lei, não só do ponto de vista da informação, como também do ponto de vista do código da publicidade e das práticas comerciais onde se inserem. Relativamente a campanhas de descontos em que de facto as empresas aproveitam o atual contexto económico para promoverem, se calhar, mais essa política de descontos, naturalmente que a adesão é uma reação normal por parte dos consumidores, por outro lado, estamos cá para avaliar, dentro da medida das nossas possibilidades, se essas promoções são efetivamente promoções, ou seja, se cumprem os requisitos da lei. É evidente que da parte dos consumidores, nós entendemos que eles aderem e quanto maior for a agressividade da campanha, não do ponto de vista legal, mas do ponto de vista apelativo, quanto maior for o desconto sob produtos que eles efetivamente julgam que têm necessidade, maior é a adesão. É evidente que nós queremos que o consumidor não se relacione com os seus fornecedores desta forma reiterada porque a DECO promove, através dos estudos, dos conselhos que dá e dos alertas que tem transmitido, a informação ao consumidor no sentido de ele fazer escolhas e pesquisas de mercado que lhes permita ter todos os elementos necessários para formar a sua vontade e comprar aquilo que, efetivamente, necessita. Por outro lado, muito embora, haja este apelo, por parte das empresas e esta reação natural por parte dos consumidores, numa outra vertente, mesmo nestas condições, o consumidor é o primeiro a reclamar, caso estas campanhas vão ao encontro dos seus interesses, mas não cumpram, efetivamente, aquilo que foi anunciado. No atual contexto económico, em termos genéricos, nós estamos a receber muitíssimas reclamações. Os consumidores que estão num contexto de crise, habitualmente, são os consumidores mais sensíveis e atentos. Refiro-me, por exemplo, aos

serviços públicos essenciais – EDP – o número de reclamações aumentou porque efetivamente quando chega a fatura a casa, as pessoas olham para ela e questionam os consumos e as taxas que pagam, portanto estão muito mais sensíveis e atentos. O mesmo se diz em relação aos descontos que eles podem beneficiar, mas se efetivamente não lhes for dado, ou se não for sobre aquele bem que as empresas anunciam, eles reclamam de uma forma mais veemente, e portanto eu acho que tudo isto está associado.

2 - Na primeira semana houve 40 mil adesões. O que esperam os consumidores quando fazem uma queixa na DECO?

O consumidor que se dirige a nós, que tem um conflito em concreto, relativamente ao qual não consegue resolução diretamente junto da empresa, o que espera de nós é a resolução, e foi exatamente isso que nós tentámos fazer no âmbito do plano EDP Continente™. Fizemos mais porque, na verdade, o que fizemos foi chamar as empresas - a EDP e o Continente – com o objetivo de apresentarmos um conjunto de reivindicações, não eram sugestões, eram reivindicações, porque poder-se-ia dar o caso de estarmos a falar de boas práticas, não era o caso, e portanto nessa medida seriam sugestões, neste caso eram reivindicações porque considerámos efetivamente que havia aqui uma violação à lei. E como temos esta postura, temos sempre o cuidado de chamar cá as empresas para lhes dar conta das nossas preocupações e revidações, sem antes tomarmos publicamente uma posição. Na verdade nós recebemos reclamações por parte dos consumidores, que aliás são fundamentais para nos alertarem porque tratamos de tantos setores que não conseguimos estar atentos a tudo e termos assim tanta iniciativa, como desejaríamos, portanto desenvolvemos a nossa atividade, muito em função das reclamações dos consumidores. Portanto começámos a receber, reclamações que basicamente nos diziam isto: *“eu vi no outdoor, na televisão, ou ouvi na rádio, uma publicidade ao plano EDP Continente™, achei que de facto me dava um desconto de 10% e aderi por internet ou fui diretamente ao balcão. Mas quando me disseram que tinha que dar o NIB, aí eu questioneei: por que razão tenho que dar o NIB se já tenho um contrato com a EDP e só vou aderir a este plano EDP Continente™?”*. E nessa altura, em algumas situações em que foi dito *“o senhor vai celebrar um contrato com uma nova empresa que é a EDP Comercial, e portanto é um novo contrato tem que nos dar o NIB”*, muitas pessoas disseram que iam pensar, outras que não queriam, mas houve outras tantas que não estavam devidamente atentas a esta

situação e mudaram. Com base nestas reclamações, analisámos e concluímos que as campanhas não davam a informação necessária e de forma transparente aos consumidores, sobre vários aspetos, mas principalmente sobre um elemento tão fundamental como a mudança de um comercializador do mercado regulado para o mercado liberalizado, com as consequências daí decorrentes. Isto porque os consumidores que têm contratos celebrados com a EDP Universal têm uma tarifa regulada, com as críticas que isso possa ter em termos de custo de interesse geral, mas têm a certeza que é aquele preço que pagam pela eletricidade. Ao passar para o mercado liberalizado, nada neste contrato me dá garantia que as tarifas estariam sempre abaixo do mercado regulado, e isto é uma questão contratual. Fruto da intervenção da ERSE, também criticável, a partir de janeiro de 2015 todos aqueles que se mantenham no mercado regulado terão um agravamento da sua tarifa revista de forma semestral, e isto é mesmo para impulsionar as pessoas para o mercado liberalizado porque ele vai acontecer em 2015. Se formos ver os *folders* da internet, ou seja, “O que é?”; “Vantagens”, e “FAQs”, que na altura tivemos ocasião de ver, reparámos que só nas FAQs é que se dizia, numa pergunta, que se mudava de comercializador, mas as “FAQs” aparecem em último lugar e quando uma pessoa abre, clica logo em “O que é?” e nas “Vantagens”. Também disseram que quem tinha tarifa bi-horário, não era compensatório e aí estiveram bem, mas no fundo tudo isto não era totalmente claro. Quando chegámos a esta constatação, e isto para nós violava a lei em termos de informação ao consumidor, era suscetível de ser configurado como uma prática comercial desleal porque não dava informação acerca de um elemento tão importante quanto este. A mudança poderia trazer consequências económicas para os consumidores porque para passar para o mercado liberalizado, a empresa poderia estabelecer o preço que bem entendesse. E por essa razão é que chamámos as empresas e devo dizer que nós, de facto, temos uma capacidade de chamar cá as empresas no próprio dia que é uma coisa verdadeiramente impressionante, isto em termos de comunicação de crise é sintomático, ou seja, recebem um telefonema da DECO e aparecem. Quando chamámos cá as empresas de forma individual, primeiro o Continente e depois a EDP, nesta altura já tinham milhares adesões na primeira semana, e aquilo que dissemos foi exatamente isto que lhe acabo de dizer. Exigimos, reivindicamos a alteração das campanhas na televisão, nas rádios, e na internet, nos *outdoors*, já era muito difícil, e foi-nos pedida, inclusive, quer por parte de uns, quer por parte de outros, a sugestão de uma frase que dissesse logo no primeiro *folder* que isto implicava a mudança

de comercializador, já que esta era uma questão fundamental. Dir-me-á se isto foi uma questão rápida? O que aconteceu foi que passado uma semana a internet foi logo mudada, a rádio foi logo mudada e em termos televisivos aparecia tanto o anúncio inicial como a informação alterada. Mas isto não nos deixou descansados porque para os consumidores a EDP é a EDP, não há EDP Comercial, nem EDP Universal, eles não sabem, ou não sabiam na altura, o que era o mercado liberalizado e o regulado, não fazem ideia ou não faziam, penso que agora já estão mais sensíveis, fruto dos debates que tem havido. O objetivo era, pelo menos, alertar os consumidores para a importância desta mudança, dar-lhes todos os elementos necessários, coisa que as empresas deveriam ter inicialmente pensado. Como é que estas empresas não dizem preto no branco que este plano implica mudar de uma empresa para a outra? Com as consequências daí decorrentes para os consumidores? Mas passará pela cabeça de alguém fazer publicidade nestes termos?

3 - Considera então este caso um exemplo de publicidade enganosa?

Legalmente conseguiria subsumir esta situação de publicidade enganosa porque viola a lei, nitidamente. Não dá informação acerca de um elemento fundamental. Na verdade o que queríamos fazer? Queríamos alertar os consumidores. E o que fizemos foi o seguinte: as empresas comprometeram-se a alterar as campanhas e lançámos imediatamente um comunicado de imprensa, no próprio dia, e passámos todo o fim-de-semana a prestar declarações para a comunicação social, porque tudo isto decorreu numa sexta-feira. Depois tivemos *feedback* da empresa dizendo-nos que efetivamente tinham ficado impressionados com a rapidez e com a nossa capacidade porque tinham tido imensos telefonemas, pelo menos a questionar, se tinham passado de um mercado para o outro e outras pessoas a querer rescindir. O que queríamos era ter esta ação no sentido de informar os consumidores para o futuro. Aqueles que já tivessem mudado, eles comprometeram-se, perante nós, a enviarem uma carta a esses clientes a informar a mudança de comercializador. E como o contrato previa a possibilidade de rescisão isso nunca esteve posto em causa. De facto, sentimos que eles efetivamente mudaram a campanha quando divulgámos isto e por termos ido para a comunicação social, acreditamos que a mensagem passou aos consumidores.

4 - Daí podermos considerar esta gestão uma boa gestão de crise, ou seja, um exemplo de como as crises devem ser geridas: rapidez, transparência e eficácia.

Fomos muito incisivos e nessa perspetiva sim. Todos os custos que já tinham tido, tiveram acrescidos. É a imagem deles...

5 - Qual é o balanço que a DECO faz da campanha?

Não posso fazer um balanço positivo porque na verdade nós gostaríamos de não ter tido intervenção, gostaríamos que estas empresas, que já se relacionam connosco, – Associação Representante dos Consumidores – há tanto tempo, que conhecem, naturalmente, a legislação que regula este relacionamento com os consumidores, não é para eles desconhecido, não pode ser. Nós relacionamo-nos com eles, nós andamos “em cima” deles, regularmente, e o que nós gostaríamos é que esta campanha, nestes termos, não tivesse existido porque se esta campanha tivesse existido com a informação toda, ou seja, que para aderir a este plano ter-se-ia que mudar de comercializador e de mercado, nós teríamos estado calados. Analisaríamos isto através do benefício económico para o consumidor e o que diríamos é que não há benefício de desconto na fatura da eletricidade. Há benefício no cartão e quem tem tarifa bi-horária não é compensatório. Aquilo que nos causou uma enorme surpresa, quando começámos a analisar de forma detalhada os anúncios, foi pensar como que é possível estas empresas deixarem passar uma campanha destas, sem esta informação que é, absolutamente, essencial e crucial. Portanto eu diria que faço um balanço negativo porque não são empresas que iniciaram agora a sua atividade em Portugal e que se relacionam connosco há pouco tempo. São empresas com poderio económico, com certeza, têm advogados, técnico que sabem estas coisas.

ANEXO 2 – Entrevista EDP

1 - A EDP aproveitou o contexto socioeconómico do país para criar um cartão de descontos - EDP Continente™ - mas este cartão está a dar que falar pela quantidade de utilizadores que se sentiram lesados com a adesão. Considera que estes clientes vão passar a confiar menos na marca EDP e conseqüentemente vão pôr em causa a vossa reputação?

Em primeiro lugar não foram os clientes que se sentiram lesados, o burburinho nasce já com cerca de duas semanas de campanha. E o ruído nasceu da seguinte forma: houve alguém que na notícia do Expresso, fez uma transcrição de uma suposta chamada para a linha de apoio da campanha onde se faz uma série de perguntas. Numa última pergunta é pedido um esclarecimento sobre o que acontece depois de 2013, e numa das falas da pessoa do Contact Center põem reticências, como se não tivesse havido resposta, e depois o comentário de quem estava a escrever o *post* foi “*ah pois já percebi*”. Depois alguém, e não me admirava muito que tivesse sido o autor do comentário, fez um *print screen* e pôs a conversa numa cadeia de *e-mails*, e a partir daí começou-se a gerar uma corrente.

Sabemos que foram feitos centenas de milhares de *e-mails*, e eu próprio também os recebi, e foi assim que se começou a gerar o burburinho. Portanto não foram os clientes que se sentiram lesados, foi muita gente que não aderiu ou que, muito tipicamente à portuguesa, começou a pôr comentários em cima daquilo que já estava escrito.

Nós analisámos muitos dos comentários que foram feitos e fomos ver *blogs* e a maioria das pessoas não faziam bem as contas, as pessoas que emitem opinião, na maior parte das vezes, é errada, e as pessoas que emitem opinião, mas que fizeram bem as contas, são logo acusadas de estarem ligadas à EDP. Eu próprio vi e monitorizei os comentários que estavam a ser feitos e as pessoas estavam a pôr os preços de 2011, e a comparar os preços da campanha com as faturas que tinham de 2011. Isto fez com que os clientes que tinham aderido nas primeiras duas semanas nos tivessem contactado com dúvidas, alguns com vontade de desistir, não sabiam muito bem porquê, mas como tinham ouvido a burburinho, isso acabou por acontecer. Quem desistiu não foi a maioria, nem pouco mais ou menos, foram cerca de 5% das pessoas que aderiram no total da campanha – 40 mil da primeira semana, na segunda foram mais 40 mil e na terceira 20 mil, ou seja atingimos os

100 mil, sendo que no final a campanha teve cerca de 150 mil. Esta campanha foi muito inovadora e o objetivo era fazer o máximo que se pudesse e não havia um limite, mas nós obviamente ficámos muito surpreendidos quando vimos uma adesão tão grande. Se calhar se não tivesse havido isto não teríamos parado nos 150 mil, teríamos ido até aos 200 ou 250 mil, ninguém sabe, ou então não, pode só ter tido efeito nestes tais 5% que pediram para desistir. A verdade é que depois de passar isto tudo voltámos a contactar as pessoas que tinham pedido para desistir e cerca de 25% depois do nosso contacto a explicar de novo o que tinha acontecido, voltaram. Portanto não houve assim um efeito tão avassalador, ou seja, por vezes o ruído é superior aos efeitos que se tem. Quando se toma uma ação tão forte e pioneira, o povo português é mais conservador neste tipo de coisas e acha sempre há uma segunda intenção e portanto é normal que tenham sentido algum receio. Mas os dados que nós temos, porque agora vemos a campanha a decorrer e vemos o usufruto que as pessoas fazem dos cupões que recebem em casa e as taxas são fantásticas o que quer dizer que as pessoas veem ali um benefício e estão a usufruir, portanto se estivessem descontentes não ligavam aos cupões ou teriam desistido. Mas o que nós vemos é que de mês para mês a taxa tem aumentado e as pessoas de facto estão a utilizar os cupões e a usufruir da totalidade do desconto.

2 - Começou esta entrevista dizendo que os comentários surgiram no *online*. Também houve vários comentários no Facebook da DECO com queixas. A EDP está preparada para esta crescente exposição que as empresas têm vindo a assistir?

Não creio que nenhuma empresa está preparada para quando surge uma crise, ou seja, o que as empresas têm que fazer é ter um produto à prova de bala, uma comunicação explícita, têm que dar a cara se os questionarem de alguma forma através dos diversos canais, tais como, presença no *online*, FAQs – o nosso *site* estava *online* desde o início com todas as perguntas que os clientes pudessem ter – ou tendo uma linha de campanha. As perguntas que estavam *online* e iam sendo ajustadas consoante as questões, mas inicialmente lançámos um conjunto de perguntas que considerámos serem as mais pertinentes. Consoante a campanha ia avançando fomos vemos que outras perguntas iam surgindo e nós íamos adaptando. Não considerámos que as perguntas das pessoas eram incorretas, vimos é que as nossas FAQs não estavam a responder a determinadas questões e nós constantemente íamos modificando as coisas.

3 - Após a intervenção da DECO houve mais um ajuste nas FAQs...

O administrador da EDP, a Diretora de Marketing da EDP, estiveram sempre à disposição da DECO para esclarecer qualquer assunto e aquilo que nós sabemos é que a DECO ouviu e fez as recomendações que achou pertinentes e nós mostramo-nos abertos em pôr em prática aquilo que disseram. Obviamente o que não se pode partir, acho eu, do princípio que as empresas agiram de má-fé porque só depois de analisarmos a realidade é que se pode dizer as coisas. Quando nós estamos a preparar uma campanha estamos a pensar naquilo que as pessoas nos vão perguntar, existe uma mensagem que queremos passar mas se depois não é bem isso que as pessoas querem ouvir, ajusta-se. Mas a verdade é que não se pode partir do princípio de má-fé da empresa porque não havia, a campanha era extremamente simples, fácil de contrato, e em 15 segundos explicávamos que 10% do que se gasta em eletricidade vinda no mês a seguir com um cupão para fazer compras no Continente.

4 - Mas segundo a DECO isso não estava totalmente explícito e a campanha foi acusada, numa primeira fase, de falta de transparência por não dizer que era obrigatório mudar de comercializador...

Isso é o que a DECO está a dizer, mas posso mostrar-lhe os folhetos que foram distribuídos por 3 milhões caixas de correio e que estavam disponíveis em todas as lojas continente. Não há ninguém que faça uma campanha de televisão a dizer “*olhe é obrigatório mudar de comercializador*”, não é isso que se pretende quando se tem 30 segundos. Não são as questões de assinatura de um contrato que vão estar em cima da mesa, por exemplo, nós não vimos uma comunicação de uma empresa de seguros a dizer que se quiser fazer um contrato com uma nova companhia obriga a sair da atual, porque isto é evidente! Apesar de não passar esta mensagem isso está subentendido. Por isso o folheto diz tudo: “Formulário para solicitação proposta de contrato para fornecimento de energia elétrica pela EDP Comercial”; diz também que é “necessário celebrar e manter em vigor um contrato de fornecimento de energia elétrica com a EDP Comercial, solicita que a EDP Comercial que envie um contrato para o fornecimento de energia elétrica no ponto de entrega acima identificado”. Não sei mais o que é preciso dizer mais... E ainda dizíamos: “caso o cliente não pretenda celebrar o contrato de fornecimento de energia elétrica ou

caso tenha feito e pretenda exercer o direito de livre resolução previsto no decreto-lei nº 143/2001, de 26 de abril, alterado pelo decreto-lei nº82/2008, de 20 de maio, deve dar conhecimento desse facto à EDP Comercial no prazo máximo de 14 dias a contar da data de receção do contrato de fornecimento”. Ou seja, mesmo depois de aderir, se o cliente se arrependesse tinha 14 dias... Está tudo aqui, mais explícito que isto... Aliás nós até considerámos, numa primeira fase, que isto era demasiada informação para o cliente, até colocámos a hipótese de esta informação poder assustar o cliente, mas nós considerámos que mais-valia estar do que depois dizerem-nos que não está.

5 - Mas o que a DECO alega é que as pessoas não sabem distinguir o que é a EDP Comercial da EDP Universal e ao assumirem tudo como o mesmo surgem as tais confusões. Apesar de estar escrito, não está explícito que a mudança obriga a um novo contrato e é com base nessa perspetiva que a DECO acusa a campanha, numa primeira fase, de falta de transparência.

Eu pergunto qual é a comunicação que uma empresa deve fazer para dizer que a EDP Comercial não é a EDP Serviço Universal? Digam-me qual é no mundo a comunicação que diz uma coisa destas? Não conheço ninguém! É pedir praticamente o impossível! Ninguém diz *“eu não sou aquele”*, toda a gente diz *“eu sou este!”*. E obviamente as pessoas têm que se inteirar, não é uma empresa que tem que dizer tudo, até porque essa não é a função da EDP Comercial. Quem pode ter essa função é o regulador do mercado e a DECO pode alertar, só não pode é acusar uma empresa de não o fazer, e esta é a minha opinião!

6 - A reputação da EDP ficou de alguma forma afetada com esta campanha?

Os nossos estudos não versaram sobre isso, versaram sobre reconhecimento da campanha e o que concluímos é que teve um grande reconhecimento. Mas o nosso melhor estudo é ver que os clientes estão a utilizar os descontos e são cerca de 130 mil clientes que estão a utilizar. Por isso se estivermos a pensar num agregado familiar e multiplicarmos por três, vimos que há muita gente a ser abrangida pelos descontos, e se pensarmos nas pessoas que o fazem, e dizem às pessoas que estão à sua volta, só podemos concluir que é um número interessante. Do lado no nosso parceiro, o Continente, também estão satisfeitos portanto acho que é um sucesso. Só considero que as pessoas foram de alguma forma

surpreendidas e podiam ter suspeitado que havia segundas intenções por trás, mas a verdade é que não há nada. Agora que passaram seis meses, já não se fala e parece quase ridículo como é que aquilo aconteceu. Acho que neste caso, a DECO só prejudicou o consumidor, não o beneficiou em nada porque de facto poderíamos ter aqui talvez mais uns milhares de clientes, mas claro que nós nunca sabemos qual é o verdadeiro impacto disto porque as pessoas que nunca queriam aderir, não é pela DECO dizer que “sim” ou que “não” que iríamos beneficiar de 10% de desconto. E esta continua a ser a melhor proposta que houve este ano, eu não consigo ver onde está a concorrência a oferecer melhor, não existe, logo acho que, neste caso, a DECO não fez nada bem, além do mais sabia, e em julho verificou-se isso, que ia haver um aumento das tarifas do regulado. E onde é que está a DECO a dizer que as pessoas poderiam já estar a poupar desde janeiro? Não vi ninguém preocupado com isso. E quando me pergunta se a reputação foi afetada... Não acho que seja isto que possa afetar, mas claro que há ensinamentos que isso nos poderá trazer, como por exemplo, numa próxima campanha, poderá haver necessidade, antes de ser lançada, falarmos com a DECO. Mas claro que isto tem custos porque as campanhas devem ser mantidas em segredo o maior tempo possível e as pessoas devem ser surpreendidas pela campanha sob pena de se perder o efeito-surpresa. Nós antes de lançarmos a campanha, tivemos um prestigioso escritório de advogados que viu as nossas peças para verem se estava tudo bem, e foram eles que escreveram o texto para estar de acordo com os regulamentos e com a concorrência. A EDP não faz as coisas só porque alguém se lembra numa dia e no dia a seguir as coisas surgem cá para fora, não é assim que as coisas funcionam. Este projeto nasceu para o cliente a 9 de janeiro e começámos a trabalhá-lo em setembro e sempre acompanhado por advogados quer da Sonae, quer pelos nossos advogados. Nós achávamos que isto ia ter muito impacto e portanto tomámos todas as precauções, só não podemos prever tudo e mais alguma coisa, mas quando se quer pôr defeitos em alguma coisa, põe-se, há sempre alguma coisa que nós não respondemos porque obviamente não conseguimos responder a tudo.

7 - Tal como tem estado a dizer, não é possível cobrir tudo, a campanha teve um alargamento tanto vosso como da Sonae, estava explícito que era a EDP Comercial, apesar das pessoas não saberem fazer essa distinção, portanto tinha tudo para correr bem. Então onde é que se falhou nesta campanha?

Talvez falarmos inicialmente com a DECO... Mas alguém iria pensar que isto seria uma falha? Nós preocupámo-nos em ter um produto bom, que fosse imbatível e interessante. Fizemos um investimento muito forte em comunicação, ou seja, televisão, *microsite*, uma linha de campanha exclusiva, o telefone era gratuito, tínhamos 160 lojas do continente preparadas, tínhamos promotoras preparadas para responderem, para além de todas as pessoas das caixas que tinham tido formação. Ou seja, a nossa preocupação foi dar o máximo de escolhas ao cliente, onde quer que estivesse, ter um bom produto, ter uma campanha na televisão a passar a toda a hora. Obviamente que as mensagens em televisão têm de ser atrativas, se não ninguém ouve. Com o tempo de antena limitado, o que se comunicou foram os benefícios com as legendas em baixo.

8 - A verdade é que a EDP e o Continente voltaram a comunicar e a comunicação já foi diferente.

Aquilo já estava preparado, ou seja, a campanha tinha seis semanas *above the line* e sabíamos que durante essas seis semanas iríamos fazer, provavelmente, vários *spots*, não iríamos ter o mesmo *spot* televisivo desde o início até ao final e portanto aquilo que fizemos foi exatamente o mesmo com as FAQs, ajustámos consoante as dúvidas. Durante duas semanas comunicámos os 10% de desconto em compras Continente, mostrámos os benefícios, depois comunicámos que já 100 mil tinham aderido e depois levanta-se aquela questão, e obviamente, fez-se um novo filme. Apesar de termos feito uma análise diária da campanha, o burburinho da DECO fez com que estivéssemos mais atentos em relação àquelas questões, mas nós já íamos fazendo a monitorização do que se dizia na internet logo desde o primeiro momento. Acho que sofremos um bocadinho por termos tido uma jogada de antecipação muito forte e isso pode ter criado uns pruridos em certas pessoas. Ainda hoje não conseguimos perceber o porquê de tanto burburinho numa coisa tão simples, foi desmesurado. Até já se sabia, há seis meses, que as tarifas reguladas iam terminar, já tinha sido publicado em decreto numa reunião do conselho de ministros, a Troika já cá tinha estado, já toda a gente sabia o que ia acontecer, portanto parecia que até éramos nós que estávamos a inventar alguma coisa. Nós apenas vimos com o nosso parceiro que havia uma oportunidade, dadas as dificuldades que o país estava a passar, de tentar antecipar, e em janeiro quando se falava dos aumentos era interessante darmos a

notícia pelo contrário, mostrarmos que trazíamos descontos e não aumentos e nisto não há nada de sobrenatural, nem nenhuma tentativa de apanhar os clientes desprevenidos. Já em setembro se falava que o IVA ia passar de 6 para 23 %, que ia haver mais aumentos, e sabia-se também que em Julho, tal como se veio a verificar, ia haver aumentos na tarifa regulada. E onde é que está a DECO a falar? Portanto, nós desde o início que tínhamos tudo preparado para lançarmos uma campanha destas. O nosso *customer care* tinha falado com as linhas de apoio do continente e sabíamos, obviamente, que ia haver dúvidas do género: como é que o cupão vai para casa; quem o emite; mas nós já tínhamos isso tudo preparado e esquematizado para delimitar qual era a responsabilidade do Continente e da EDP, apenas surgiu esta questão.

9 - Por que razão a EDP decidiu fazer esta parceria estratégica ao Continente para criar um cartão?

Em primeiro lugar porque o continente é o líder, depois porque tem um programa de fidelização que, por exemplo, a Jerónimo Martins não tem. E a verdade é que o interesse tem que ser mútuo, o nosso interesse era claro: falar do aumento da eletricidade porque sabíamos que em Julho iam começar a acabar as tarifas reguladas e por isso quisemos dar essa informação por antecipação; por outro lado há uma estratégia de uma empresa que é líder de mercado e que tem um peso muito forte na carteira dos clientes que são as compras de supermercado, logo tinha que haver uma estratégia das duas empresas que nos encontrássemos no meio, e o Continente, depois de analisarmos, era a empresa que tem um cartão de fidelização e que dá descontos, portanto a escolha foi óbvia, mas principalmente porque tinha que haver interesse dos dois lados e que tivesse peso na cabeça das pessoas. A eletricidade não tem tanto peso como as compras de casa, mas na perceção das pessoas a eletricidade é uma coisa que tem muito peso, o que acaba por não se verificar na realidade, mas é essa a perceção das pessoas e portanto tinha que haver um casamento quase perfeito. E este casamento ainda perdura porque agora os clientes estão a beneficiar.

10 - As empresas que têm manuais anti-crise conseguem agir de forma mais rápida e adequada num momento de tensão. A EDP usou alguma prática interna de forma a agir eficazmente?

Há outras empresas, dentro do grupo EDP, que acredito que tenham o manual devido à sua exposição, como é o caso da EDP distribuição, porque no inverno quando ocorre uma tempestade e as pessoas ficam sem eletricidade é preciso restabelece-la de forma rápida, e muitas das vezes, com difícil acesso. No caso concreto da EDP Comercial, posso dizer-lhe que não temos esse manual e o que fizemos foi fazer um trabalho profundo para tentar ter as coisas todas bem no momento de arranque. Apesar de a campanha ter arrancado a 9 de janeiro, essa não era a data prevista mas nós decidimos adiar a entrada da campanha por uma semana, precisamente, para termos as pessoas todas formadas, tudo impresso, os nossos sistemas a funcionar, ou seja, para não haver problemas. Mas a verdade é que nós não temos um manual e o que fizemos foi reagir consoante o que íamos vendo, mas não foi esse o momento, em particular, porque, e queria frisar isto, nós começámos desde logo o primeiro momento a monitorizar os comentários e adaptando as FAQs, precisamente para tentar evitar uma crise. Não se conseguiu evitar, mas também não sei se era evitável porque quando as coisas nascem de uma corrente de *e-mails* viral não se consegue controlar uma coisa dessas.

11 - Mas o objetivo do manual anti-crise não é evitar uma crise, mas sim ajudar a agir e a reagir num momento de tensão, de forma rápida e adequada. Por essa razão não pensa na possibilidade de vir a criar esse manual?

Se calhar faz todo o sentido criar um manual desses, teríamos que ver qual é, normalmente, o conteúdo. Temos muitos processos que estão *standartizados* porque uma empresa com esta dimensão não é possível todos os dias estar a inventar novas formas de fazer as coisas. Mas ainda assim seria muito interessante ter um manual que nos ajudasse naquele momento em que as coisas pudessem estar a fugir um bocadinho do controlo para ver bem o que poderíamos fazer em determinada situação e não ser apenas com base na experiência passada.

12 - De uma forma geral qual é o balanço da iniciativa?

Acho que foi um sucesso porque em dois meses conseguimos que cerca de 150 mil portugueses, de modo pró-ativo, tomassem uma decisão, sendo quase uns pioneiros numa

campanha deste género. E isto só pode ser considerado um sucesso na medida em que não foi propriamente uma campanha de venda pura, porque os canais estavam lá mas foi a campanha de comunicação que fez com que as pessoas se informassem e que tivessem tomado a decisão pró-ativamente, já que não houve porta a porta, nem telefonemas para casa à hora do jantar. E isto é muito bom porque assim as pessoas tiveram opção de escolher e houve 150 mil pessoas a tomarem essa opção e ainda bem que a tomaram porque de certeza, vendo agora pelos números, que estão satisfeitas por estarem a beneficiar. Obviamente que depois há clientes que reclamavam porque não faziam compras no continente, e gostavam era de ter descontos no supermercado X, mas eu pergunto o que se responde a uma reclamação destas? A campanha foi feita com o Continente, que é o líder, e não foi feita com outro. Há uma série de reclamações e ruído que não é possível controlar e nem sequer se consegue responder. Antes de mais é necessário fazer estudos, tem que haver boa vontade das duas partes e tem que ser um negócio *win to win*, porque se assim não for não há negócio.

13 - De que forma as empresas sustentam a sua identidade e reputação num momento de crise?

A DECO estava a fazer ruído e nós deslocámo-nos lá e tentámos esclarecer as dúvidas deles e tentámos fazer aquilo que eles nos pediram. Como nós não temos nada a esconder e estávamos de boa-fé, assim o fizemos, e quando assim é adapta-se o que for preciso, e além do mais nós não estávamos numa posição de acharmos que tínhamos razão. As pessoas terem dúvidas é uma coisa natural porque é uma projeto novo que está a surgir e tentámos ir de encontro às necessidades das pessoas. Tanto a EDP como o Continente agiram de forma natural, sempre que um jornalista nos fazia uma pergunta nós respondíamos, enviávamos as FAQs e tentávamos esclarecer as coisas, mas sem fazer ruído porque senão ia ser gritos contra gritos e esse não é o modo da EDP atuar. A EDP tem uma atuação bastante calma, suave, o nosso tom de comunicação não é agressivo e por isso não fugimos da linha de matriz de comunicação da EDP. Não tinha lógica a EDP fazer outro tipo de comunicação porque esse não é o nosso ADN. Fizemos aquilo que pudemos, adaptámos os nossos canais, dissemos o que se estava a passar. Vende muito mais a parte negativa do que a parte positiva e nós dávamos todas as respostas que nos eram solicitadas, mas essas respostas não eram transpostas, muitas das vezes, para fora, e por outro lado o

timing é muito rápido. Ninguém está interessado em passar boas notícias porque uma má notícia vende e propaga-se, mas a boa notícia não é assim, não houve correntes de *e-mails* a dizerem que já 100 mil aderiram, adere tu também. Mas se for para uma coisa má toda a gente reenvia e ainda lá põe um comentário.

ANEXO 3 – Cartaz da campanha EDP Continente



CONTE COM A NOSSA ENERGIA

10% DA SUA ELETRICIDADE VOLTA EM COMPRAS

Na rede de lojas EDP Continente, a partir de 1 de Janeiro de 2012, a EDP e o Continente juntaram-se para oferecer aos clientes um benefício especial: 10% de desconto sobre a sua eletricidade EDP em Cartão Continente. Este benefício aplica-se apenas às faturas de eletricidade EDP emitidas em Portugal. Para aderir, entregue uma fatura de eletricidade EDP numa loja Continente ou EDP. É simples e sem custos. O Plano EDP Continente é a nossa maneira de dizer: conte com a nossa energia.

2012 vai ser um ano de desafios. Por isso, a EDP e o Continente juntaram-se para começar o ano com uma boa notícia que o vai ajudar a poupar - o **Plano EDP Continente**. Agora, tem **10%** de desconto sobre a sua eletricidade EDP em Cartão Continente.

Para aderir, entregue uma fatura de eletricidade numa loja Continente ou EDP. É simples e sem custos. O **Plano EDP Continente** é a nossa maneira de dizer: conte com a nossa energia.

 **CONTINENTE**

Informe-se nas lojas Continente e EDP, em www.edp.continente.pt ou ligue 800 501 501.

ANEXO 4 – Crise Facebook da EDP



The image shows a screenshot of the EDP Facebook page. On the left, there is a navigation menu with options like Wall, Info, Friend Activity, Bem-vindo, Passatempos EDP, Código de Conduta, Photos, Vídeos, Questions, and Verão da água pesqueira. The main content area shows a post by Joana Couve Vieira with the text "Eu não pedi um plano nacional de barragens!" and a link to a Facebook page. Below it, a response from EDP is visible, stating that the post was removed according to the code of conduct and inviting the user to participate in the community.

edp
Company

Surf is...

Wall edp · Everyone (Most Recent) ▾

Share: Post Photo Link Video

Write something...

Joana Couve Vieira
Eu não pedi um plano nacional de barragens!
<https://www.facebook.com/pages/Eu-n%C3%A3o-pedi-um-Plano-Nacional-de-Barragens/151649958264185>
Like · Comment · 21 minutes ago ·

edp Olá, Joana. De acordo com o Código de conduta da nossa página, que estabelece as normas de utilização da mesma e que deve ser respeitado por todos, somos obrigados a eliminar o seu post. Agradecemos a sua compreensão, e convidamo-lo a participar na nossa comunidade com as suas críticas construtivas. Sugerimos que consulte o nosso Código de Conduta aqui: http://www.facebook.com/grupo.edp?sk=app_228506590493791.
7 minutes ago · Like

Joana Couve Vieira Posso apagar a EDP do meu país? O código de conduta moral, social, ecológica e até a lei dos portugueses não permite a vossa existência.
a few seconds ago · Like

22,914
like this

512

ANEXO 5 – Facebook DECO – Crise EDP Continente



Victor Almeida
ALERTA

Atenção publicidade enganosa do CONTINENTE/EDP onde os mais incautos são atraídos com descontos de 10% nas compras em troca de um novo contrato com a EDP para a tarifa simples quem optou por tarifa bio horária vai perder esse "benefício" em troca dos ditos 10%.
Neste caso os consumidores ficam prejudicados sendo os benefícios todos para o Sr. Belmiro e companhia.

Gosto · Comentar · 11/1 às 13:33 · 🌐

👍 5 pessoas gostam disto.



DECO PROTESTE Olá Vitor, estamos neste momento a analisar as condições de tal plano, pelo que brevemente daremos novidades no nosso portal e neste sítio. Continue a acompanhar-nos.
12/1 às 10:33 · Gosto · 👍 3



Dina Alves de Oliveira Este contrato é ate quando? E para quem não tem a tarifa bio horario? E s nos arrependemos podemos cancelar e voltar como no inicio?
12/1 às 18:53 · Gosto



Bruno Almeida Pelo que entendo, isto é tudo uma grande MÁFIA! Ou seja, quem tem contrato EDP Universal (Mercado regulado) é obrigado a fazer novo contrato com a EDP Comercial, ou seja Mercado Liberalizado. Quem garante que no mercado liberalizado não exista daqui por uns tempos um aumento brutal do preço da Energia? Lembram-se do que aconteceu com os combustíveis aquando da liberalização?

...

ANEXO 6 – Comunicado Ensitel



Notas de Ensitel

Procurar Notas

- Notas de amigos
- Notas de Páginas
- As minhas notas
- Os meus rascunhos
- Notas sobre mim

Avançar para Amigo ou Página

Receber notas por RSS

Denunciar

COMUNICADO

por Ensitel a Terça-feira, 28 de Dezembro de 2010 às 17:37 ·

A Ensitel, Lojas de Comunicações, S.A. ("Ensitel") está a ser confrontada com um conjunto de declarações divulgadas através das redes sociais Facebook e Twitter, decidindo por isso, apresentar o seguinte breve esclarecimento:

A "Ensitel" não põe minimamente em causa qualquer tipo ou forma de liberdade de expressão, mas repudia, rejeita e não aceita ser alvo de uma autêntica campanha difamatória, assente em factos absolutamente falsos que têm como único intuito denegrir a imagem e boa reputação que a "Ensitel" construiu ao longo de 21 anos, apenas porque o cliente não se conformou com uma decisão judicial que lhe foi desfavorável.

Nestes 21 anos de existência, os clientes têm sido e continuarão a ser o maior valor da Ensitel, garantindo a mesma, que todos os seus direitos são preservados e salvaguardados.

A Administração

Gosto · Comentar · Partilhar

 16 pessoas gostam disto.

 Ver comentários anteriores 50 de 237

 **Hernani Cardoso** VENHA DIZER MAL DA ENSITEL NO FACEBOOK. Por cada post a dizer mal, damos 20 centimos à AJUDA DE BERÇO !!!!
29 de Dezembro de 2010 às 16:29 · Gosto ·  6

 **João Paulo Lucas** Hernani Cardoso... Sabe em que consiste o crime de abuso de poder? O crime de abuso de poder, é aquele em que o funcionário usa poderes institucionais que lhe estão atribuídos, e que abusando dos mesmos, os usa para um fim diferente daquele...Ver mais
28 de Dezembro de 2010 às 17:00 · Gosto · 12

ANEXO 7 – Folheto da campanha EDP Continente

2012 é um ano de grandes desafios, por isso a EDP e o Continente juntaram-se para lhe dar uma boa notícia que o vai ajudar a poupar - o **Plano EDP Continente**.

Agora tem **10%** de desconto sobre a sua eletricidade EDP em Cartão Continente.

O **Plano EDP Continente** é a nossa maneira de dizer: Conte com a nossa energia.



DE DESCONTO SOBRE A SUA ELETRICIDADE EDP EM CARTÃO CONTINENTE

Adira já ao **Plano EDP Continente** numa loja Continente ou EDP. Pode ainda aderir em www.edp.continente.pt ou através da linha 800 501 501.

CONTE COM A NOSSA ENERGIA
PLANO EDP CONTINENTE

10% DA SUA ELETRICIDADE VOLTA EM COMPRAS



CONTINENTE



CONTINENTE

TARIFÁRIO

O tarifário do Plano EDP Continente é igual à tarifa simples da EDP Serviço Universal (Consulte a tabela que se encontra no verso do formulário).

POTÊNCIA

Disponível para potências contratadas compreendidas entre 3,45 kVA e 20,7 kVA.

PLANO EDP CONTINENTE

FORMA DE PAGAMENTO

Debito Direto

PERIODICIDADE DE FATURAÇÃO

Poderá optar por receber a sua fatura de eletricidade mensal ou bimestralmente.

COMO E ONDE ADERIR

Preencha o formulário presente neste folheto

Entregue o formulário juntamente com a cópia de uma fatura de eletricidade numa loja Continente ou EDP (os dados do cliente devem ser os mesmos que figuram na cópia da fatura)

Pode também aderir em www.edp.continente.pt ou através da linha 800 501 501

A adesão é simples e sem custos. É válida de 9 de janeiro a 4 de março de 2012 e limitada a Portugal Continental.

UM DESCONTO SIMPLES DE CALCULAR

O valor do cupão de desconto que irá receber corresponde a 10% do somatório do valor do consumo de energia e do valor da potência contratada faturados, apurados antes de impostos, contribuição audiovisual e taxa DGEG.

Veja exemplo:

Detalhe da fatura						
Electricidade	Data inicial	Data final	Ord.	Preço(E)	Valor(E)	WAT(k)
Consumo médio (kWh)	2011-12-01	2011-12-31	368	0,1393	37,33	23
Potência contratada (3,45 kW (bim))	2011-12-01	2011-12-31	30	0,1748	5,24	23
Taxa de aplicação DGEG				0,0700	0,07	23
IVA (23% de € 42,63)					9,81	
Total					52,46	
Outros Debitos / Créditos					2,25	Δ
Cont. Audiovisual					0,14	
IVA (23% de € 2,25)					0,50	
Total					54,84	

Exemplo:

$$€37,33 + €5,24 = €42,57$$

$$€42,57 \times 10\% = €4,26$$

Neste caso, irá receber um cupão de desconto no valor de € 4,26.

RECEBER E UTILIZAR OS CUPÕES DE DESCONTO

Ao aderir ao **Plano EDP Continente** receberá o seu cupão mensal ou bimestralmente, conforme a sua opção de faturação de eletricidade.

O cupão será enviado por correio, para a morada da faturação, ou por e-mail, caso tenha aderido à fatura eletrónica.

Cada cupão é válido até ao final do mês seguinte da data em que foi emitido e pode ser usado em qualquer loja Continente.

Para usufruir do seu desconto, apresente numa loja Continente o cupão recebido, juntamente com o seu Cartão Continente. O valor será acumulado no seu Cartão Continente, ficando disponível para utilizar no dia seguinte.

Os cupões emitidos são relativos à energia consumida e potência contratada até ao dia 31 de dezembro de 2012.

ANEXO 8 – Cronograma da campanha EDP Continente



ANEXO 9 – Notícias da primeira semana da campanha EDP Continente

ENERGIA

EDP e Continente com 40 mil adesões numa semana

A EDP registou só na primeira semana da campanha lançada com o Continente cerca de 40 mil adesões, o que promete impulsionar a quota de mercado do grupo no mercado liberalizado de electricidade, onde conta hoje com perto de 300 mil clientes. Das 40 mil adesões ao Plano EDP Continente 14 mil foram feitas "online", através do "site" da campanha. O referido plano prevê que 10% da factura eléctrica reverta para o cliente sob a forma de cupões do Continente.

Plano EDP/Continente com 40 mil adesões

CAMPANHA O plano tarifário da EDP que permite descontos de 10% em cartão Continente registou 40 mil adesões numa semana, 14 mil das quais pela Internet. Com esta parceria com o Continente, o consumidor pode gastar 10% da sua factura da luz em compras nos supermercados da Sonae.

ENERGIA

EDP com 80 mil adesões ao novo plano tarifário

A EDP alcançou a marca de 80 mil adesões no seu novo plano tarifário para o mercado liberalizado de electricidade, em parceria com o Continente, adiantou fonte do grupo ao **Negócios**. O plano, que tem suscitado polémica pela impossibilidade de manutenção das tarifas bi-horárias, está a provar-se mais forte onda de migração de clientes para o mercado não regulado. A eléctrica já havia reportado, ao fim de uma semana de campanha, a adesão de 40 mil clientes. **WP**

Plano da EDP com o Continente regista 40 mil adesões

O novo tarifário da EDP, que permite descontos de 10% em cartão a clientes dos hipermercados Continente, detidos pela Sonae, registou 40 mil adesões na primeira semana de lançamento. Lançado a 9 de Janeiro, o plano irá vigorar até ao final de 2012 e reflecte a nova estratégia da eléctrica, tendo em vista o fim das tarifas reguladas de electricidade, visando captar clientes para o mercado liberalizado.

Plano EDP/Sonae com 40 mil adesões

A adesão ao plano tarifário lançado pela EDP e pelo Continente registou mais de 40 mil adesões na primeira semana em vigor. Com o fim definitivo do mercado regulado agendado para 2015, hoje a eléctrica tem mais de 300 mil clientes no regime liberalizado. Em comunicado enviado esta semana, a entidade reguladora do sector (ERSE), esclareceu que no período transitório, que se seguirá à

extinção das tarifas reguladas, a 1 de Janeiro de 2013 – e que decorrerá durante três anos –, continuará a fixar tarifas bi-horárias e tri-horárias. Segundo a ERSE, é expectável que «à medida que o processo de liberalização se for consolidando», os operadores «incluam nas suas ofertas comerciais tarifas bi-horárias e tarifas tri-horárias, assim como outras opções tarifárias inovadoras».



Os clientes têm de mudar da tarifa regulada para o mercado liberalizado.

ENERGIA

Campanha EDP/Continente atinge 40 mil adesões

O Plano EDP/Continente, que permite uma oferta de 10% de desconto em cupões da cadeia de supermercados, com base na factura da electricidade, tem 40 mil adesões. Esta campanha vigorará até ao final de 2012. Os clientes da EDP terão, no entanto, de passar da tarifa regulada para o mercado liberalizado. A EDP garante que, a partir de 2012, a EDP Comercial irá apresentar um tarifário, nunca superior ao valor de referência da tarifa regulada fixada pela ERSE para 2013.