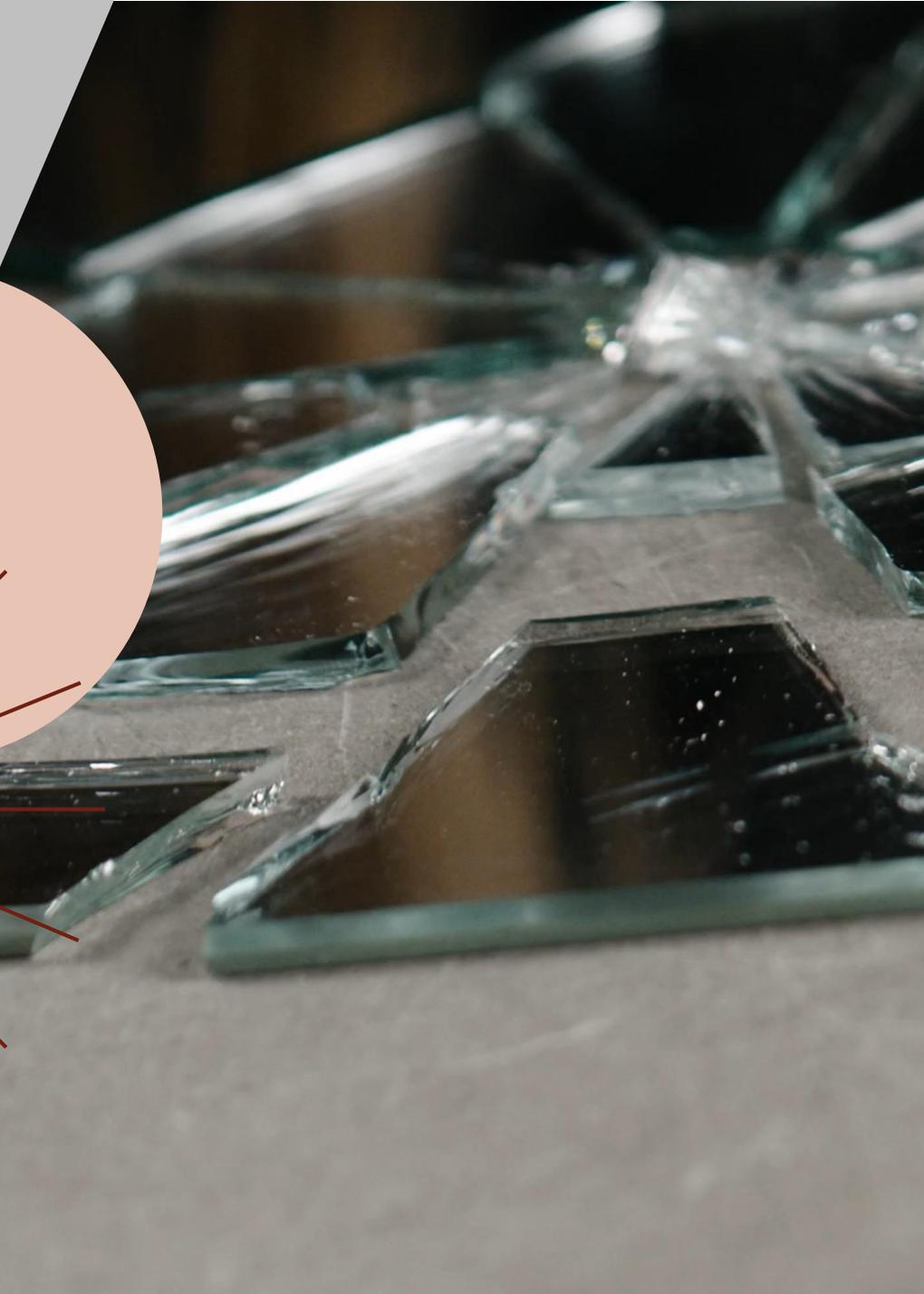
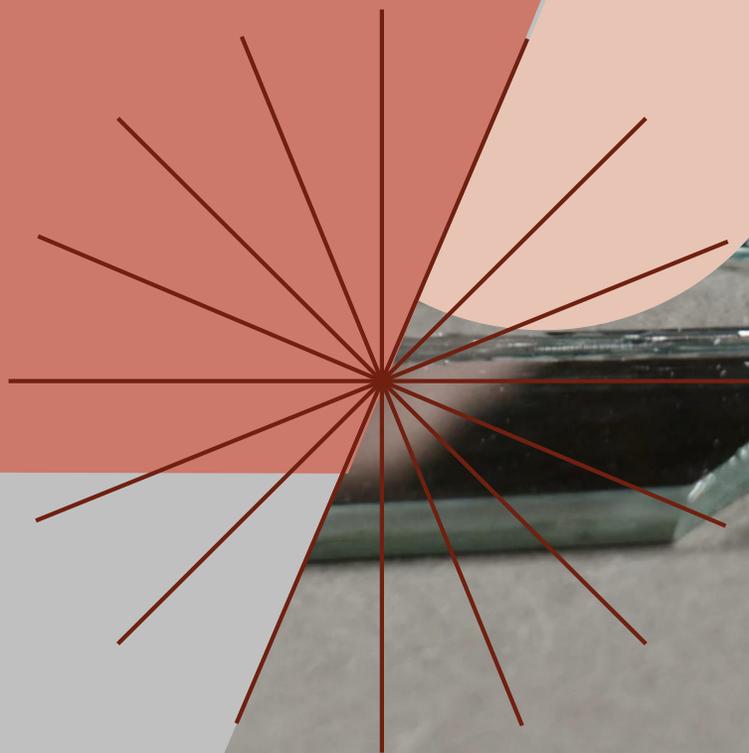


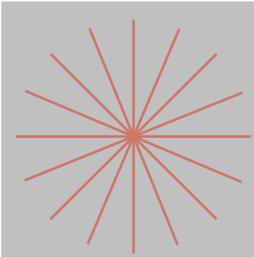
oficina

Consultoria de Reputação &
Gestão de Relacionamento

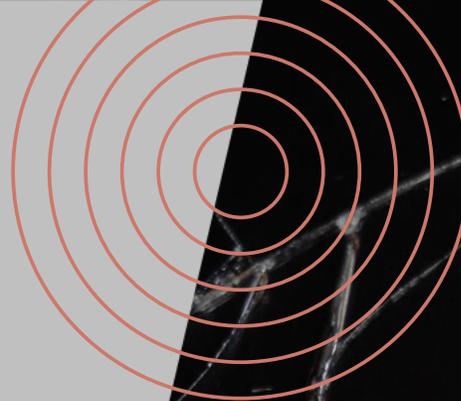
Gestão de Crise

Patrícia Martins



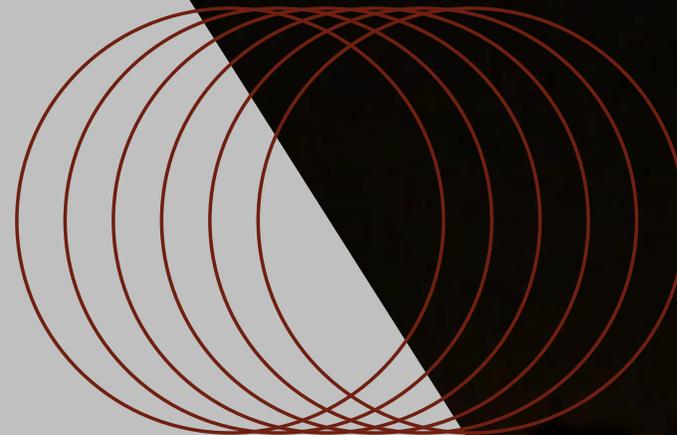


**Afinal, quando
falamos de crise,
falamos de quê?**

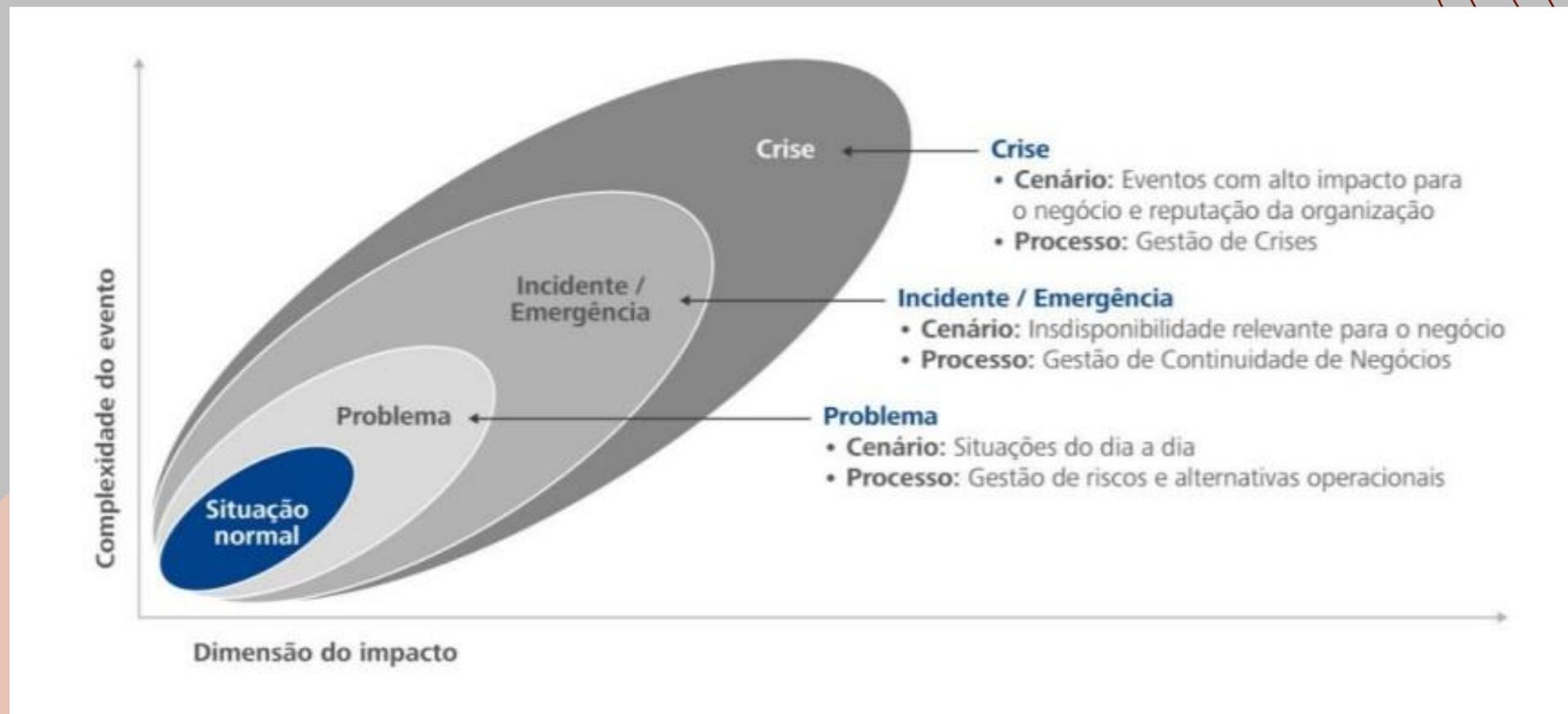
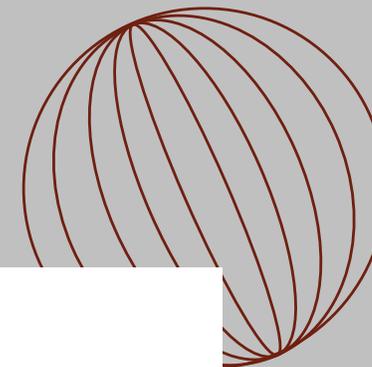


As crises como um estado da natureza

(Christopher Lehane e outros, Masters
of Disaster)



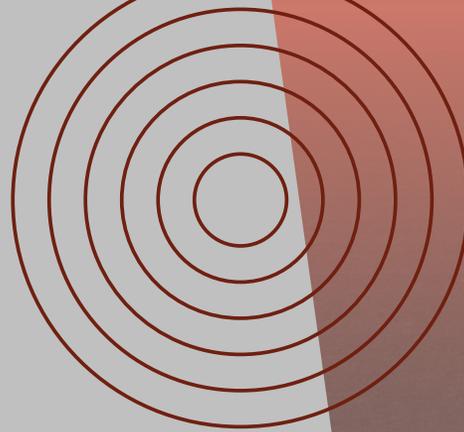
Problema, emergência e crise



Fonte: Deloitte

Risco x Crise

Risco é o potencial de incerteza no alcance da sua estratégia ou objetivos de negócio



Condições para se caracterizar uma crise:

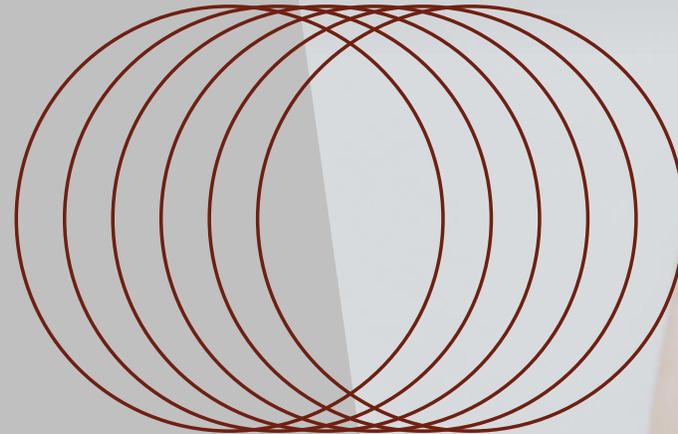
**Severa
ameaça**

**Alto nível
de incerteza**

**Urgente
necessidade
de uma ação**

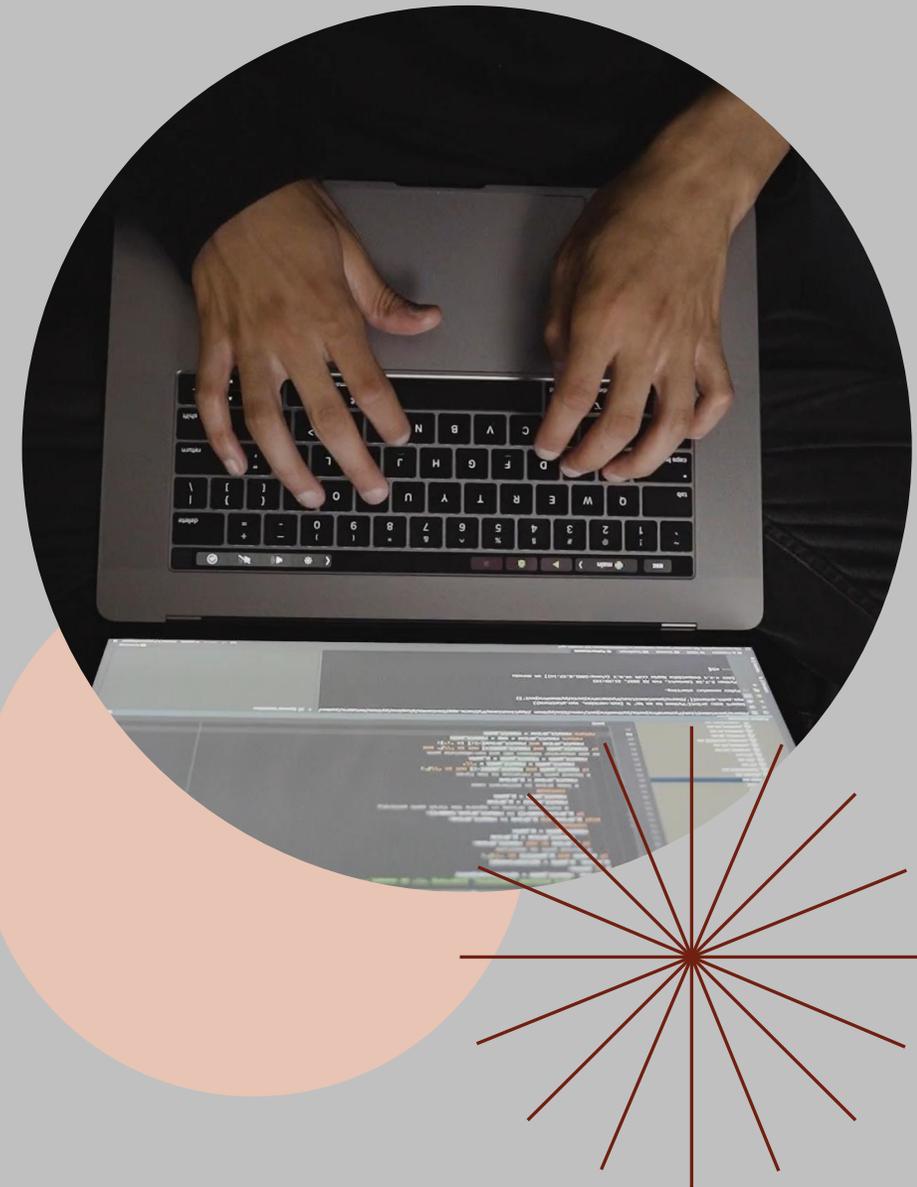
Crise é **decisão**

Vocábulo médico do século 18. Decisão para evolução de uma provável morte



Contexto

- Crimes cibernéticos são o **maior risco** reputacional atual
- Segurança digital é a **maior preocupação** de CEOs globais em 2022
- 82% acham que ataques podem impossibilitar venda de produtos e serviços
- Ucrânia vive a primeira guerra física, física e digital
- Riscos aumentaram com a guerra na Ucrânia



Cibersegurança e Reputação

Equação da confiança está **mais complexa**



O que define a confiança?

Proteção de dados e segurança cibernética, tratamento adequado dos funcionários, práticas comerciais éticas e admissão de erros estão no topo da lista de consumidores, funcionários e executivos de negócios



The Complexity of Trust: PwC's Trust in US Business Survey

Trust is complicated, but customers and employees have clear priorities – which companies often miss.

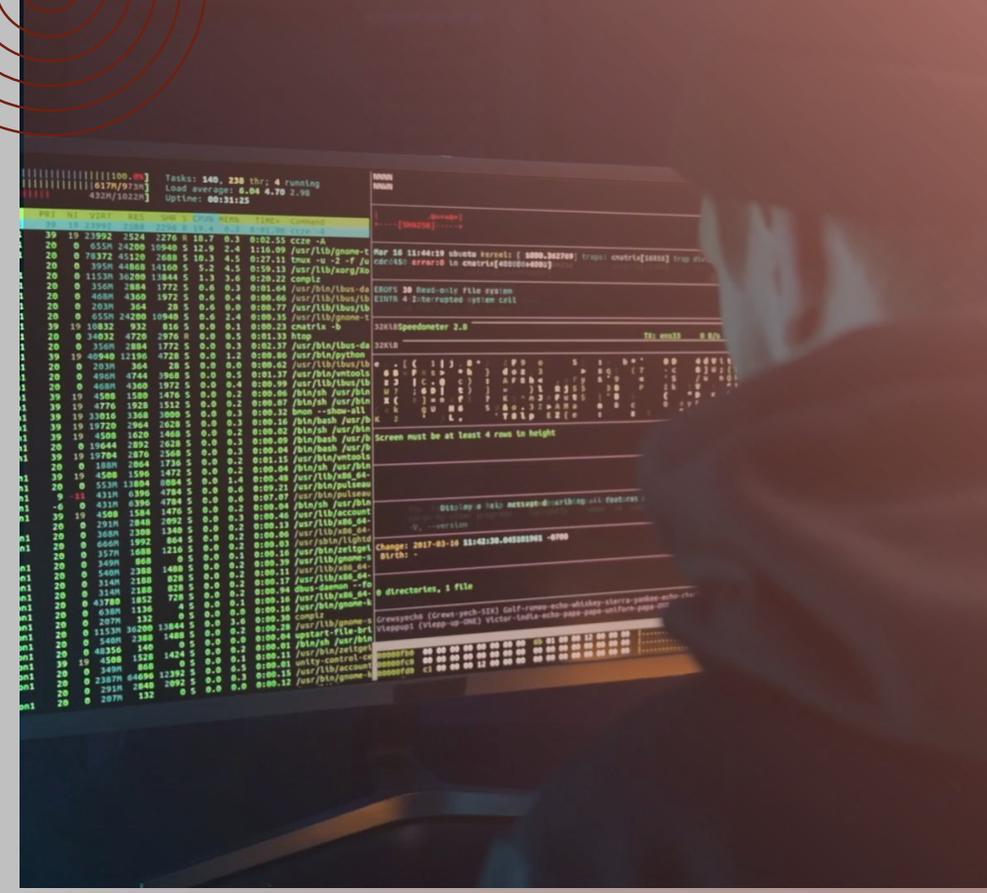
Pesquisa da PwC com 500 líderes empresariais e mil consumidores americanos / Setembro 2021



Americanas e Submarino sofrem ataque hacker

- Sites de comércio eletrônico das duas marcas chegaram a ficar inoperantes
- Ataque foi do tipo DNS. Consultas são resolvidas incorretamente para redirecionar os usuários para sites de interesse dos atacantes.
- Cibercriminosos instalam malware nos computadores dos usuários, assumem o controle de roteadores ou interceptam e hackeiam a comunicação DNS.
- Grupo Lapsus foi o responsável pelo ataque

Mensagem dos atacantes no Telegram dizia:
“acho que os sites de compras da B2W Americanas e Submarino estão com problemas kkkkkk”





A screenshot of a news article from Valor. The page features a search icon, a menu icon, and the Valor logo. Below the navigation bar, the word "Empresas" is displayed. The main headline reads "Americanas perdeu quase R\$ 1 bi com ataque de hackers". A sub-headline states "Valor é superior a projeções feitas por consultores a partir de estimativas que se basearam nas vendas passadas da empresa". The author is identified as "Por Adriana Mattos, Valor — São Paulo" and the publication date is "13/05/2022 14h09 - Atualizado há 3 meses".

≡ 🔍 **Valor**

Empresas

Americanas perdeu quase R\$ 1 bi com ataque de hackers

Valor é superior a projeções feitas por consultores a partir de estimativas que se basearam nas vendas passadas da empresa

Por Adriana Mattos, Valor — São Paulo
13/05/2022 14h09 - Atualizado há 3 meses



Custo reputacional da crise



28%

DAS CRISES
**SE TORNAM
GLOBAIS**
DENTRO DE UMA HORA

21 horas

TEMPO MÉDIO PARA
**RESPOSTAS
SIGNIFICATIVAS**



50%

DOS PROFISSIONAIS DE
COMUNICAÇÃO ACREDITAM
QUE AS ORGANIZAÇÕES
NÃO ESTÃO PREPARADAS

53%

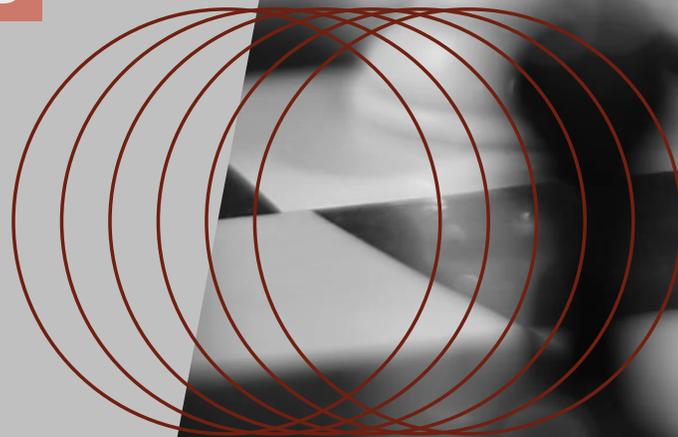


DAS COMPANHIAS
NÃO RECUPERARAM
**O VALOR DE MERCADO DO
PRÉ-CRISE UM ANO DEPOIS**

Foque na integração do risco à estratégia

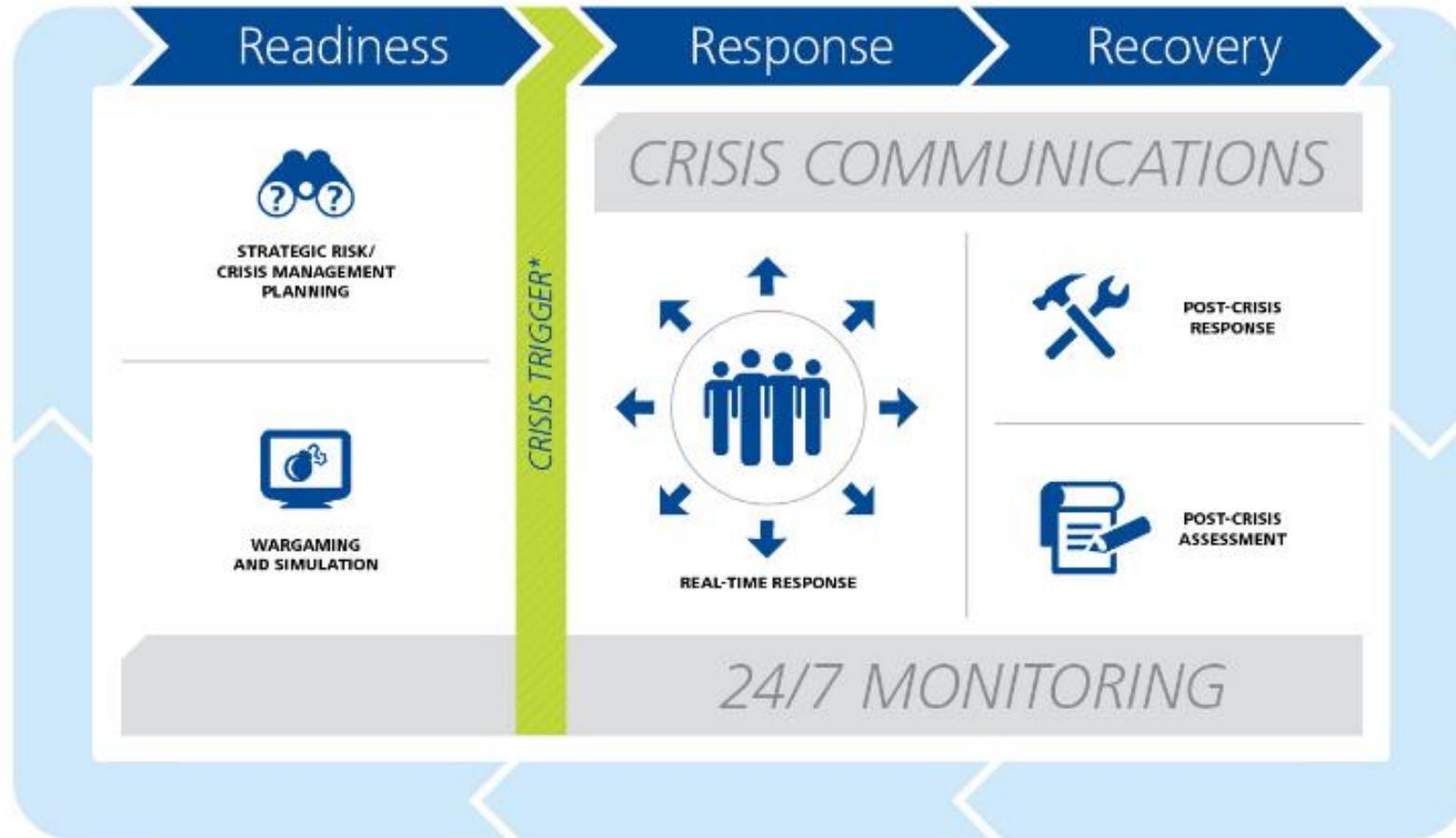
81% das maiores perdas de valor para acionistas desde 2002 são atribuídas a **erros estratégicos**

Fonte: Dann, Le Merle and Pencavel, "The Lesson in Lost Value", november 2012

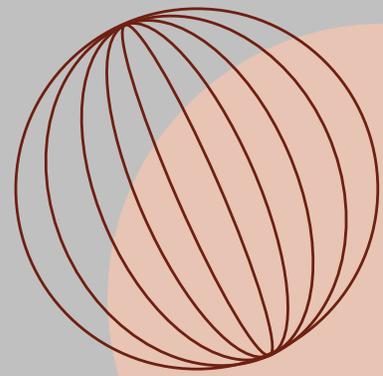


Deloitte's Crisis Management Lifecycle

Support and guidance through integrated services



*cyber attacks | natural disasters | misdeeds and financial crimes | financial disruptions | industrial accidents | civil or political unrest



O processo de gestão de crises



*Prevenção,
Preparação,
Pós-Crise

Gestão de crise x Comunicação de Crise



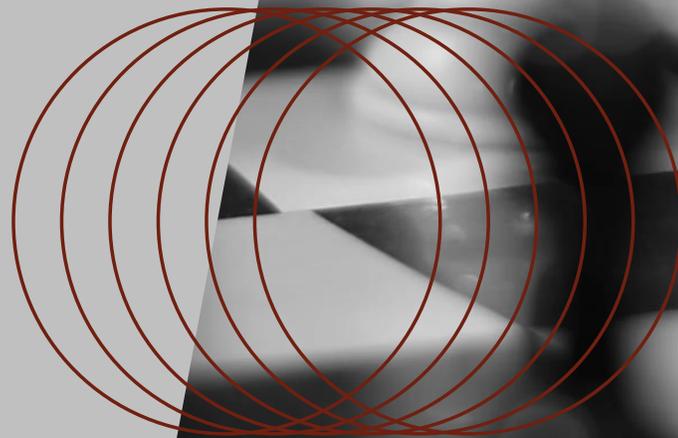
“Gestão de Crises significa gerenciar a realidade da crise.”



“Comunicação de Crise é administrar a percepção desta mesma realidade.”

(STEVEN FINK)

Transformando crise em oportunidade



Chevrolet

Transformando uma viagem televisionada em mágica de marketing

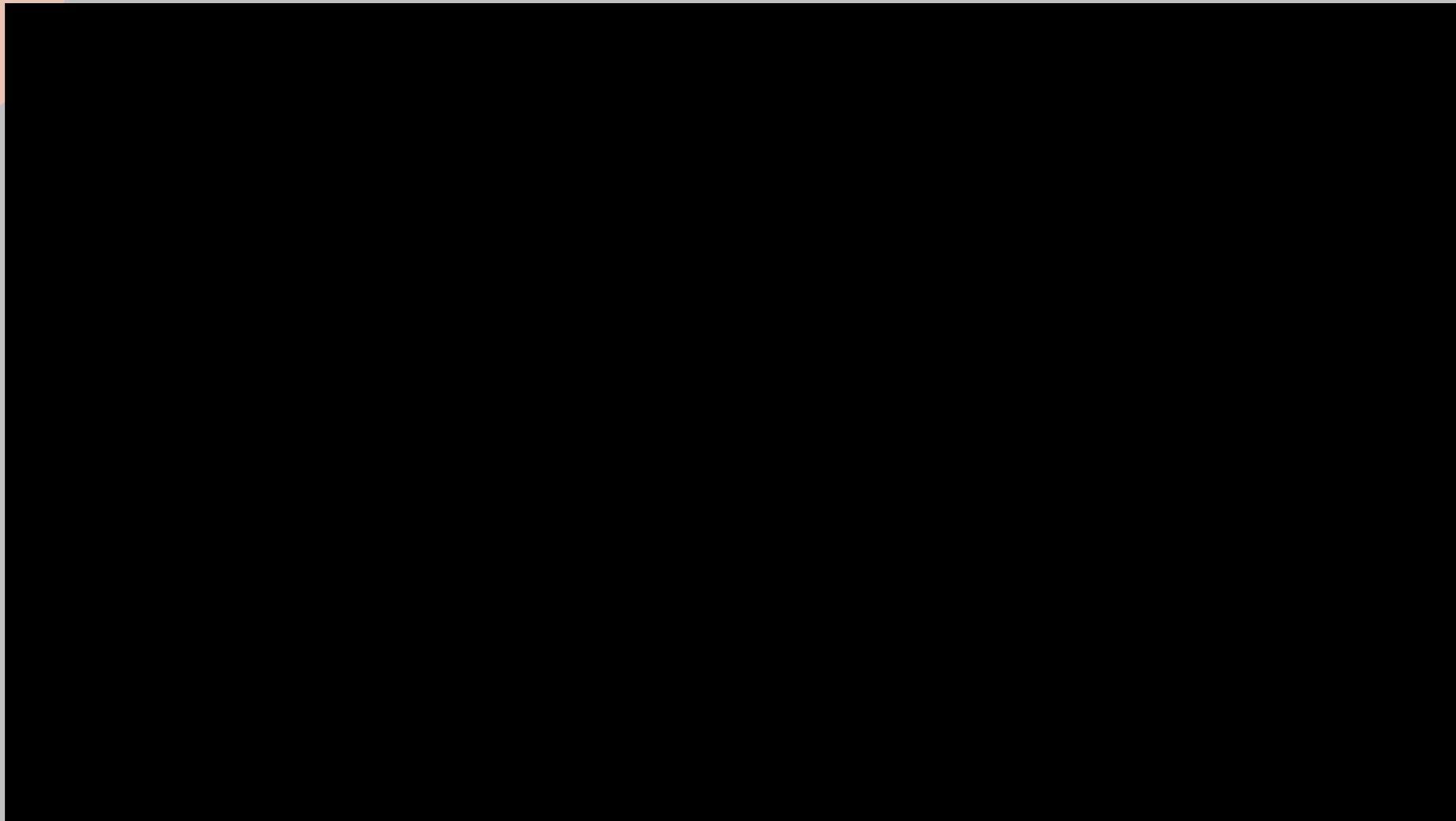
a pergunta

Não houve pergunta. Mas quando nossa equipe viu um porta-voz perturbado da Chevy na TV, eles agiram rápido para impedir um acidente de trem #TechnologyAndStuff.

A Chevy teve a chance de mostrar sua nova picape Colorado carregada de tecnologia durante a apresentação pós-jogo da World Series da Major League Baseball. Mas quando um porta-voz nervoso disse que o Chevy Colorado fornecia “tecnologia e outras coisas” de ponta, ele pegou fogo nas mídias sociais em poucos minutos. Sabíamos que precisávamos intervir.

A estratégia

Virando o jogo



O resultado

o impacto

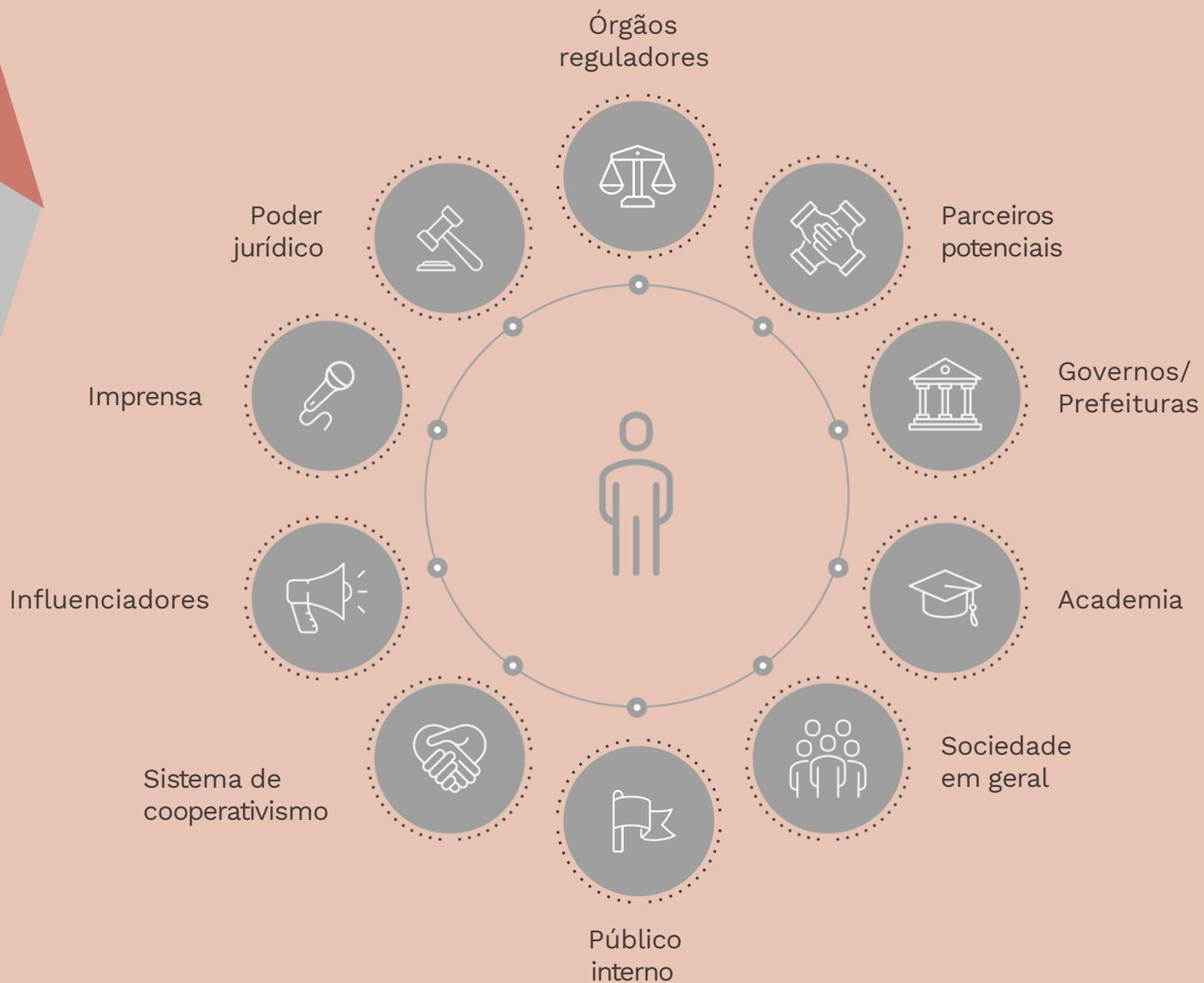
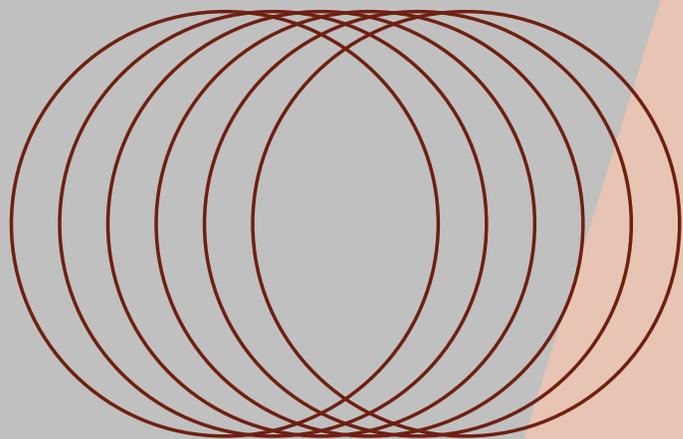
#TechnologyAndStuff deu início a um lançamento incrivelmente bem-sucedido para o Chevy Colorado.

A tecnologia - um fator chave nas compras de carros e caminhões - ganhou destaque nas mensagens de marketing da Chevy, e a Chevy foi amplamente aplaudida por ser a dona do momento. Em quatro dias, quase 24.000 conversas únicas reivindicaram a hashtag, entregando 63 milhões de impressões e status de tendências. Mas aquilo era apenas o começo.



Reputação é
o **ethos social**
da marca

Entender todos os públicos





Crise não combina com lentidão

“A pressa é inimiga da perfeição
mas não da gestão de crise”





**Crises também
podem nascer
nas redes sociais
ou em grupos de
whatsapp**



Em áudios, Arthur do Val disse que ucranianas são 'fáceis, porque são pobres', OUÇA

Parlamentar, pré-candidato pelo Podemos ao governo de SP, disse, ao desembarcar em SP, que mensagens foram um erro e pediu desculpas. 'O que falei foi um erro, em um momento de empolgação', afirmou.

Por g1

05/03/2022 10h36 · Atualizado há 5 meses



MENU  **METRÓPOLES** Siga nossas   



Colunas
GUILHERME AMADO
Com Bruna Lima, Edoardo Ghirotto, Eduardo Barretto e Paulo Cappelli

Exclusivo. Empresários bolsonaristas defendem golpe de Estado caso Lula seja eleito; veja zaps

Empresários apoiadores de Jair Bolsonaro atacam STF, TSE e defendem ruptura em caso de vitória de Lula. Série de reportagens começa hoje

Guilherme Amado, Bruna Lima, Edoardo Ghirotto
17/08/2022 17:14, atualizado 19/08/2022 18:27

   **Empresários & Política**  

Adriano, Afranio, Alberto, Aldo, Amilca...

Morongo
Golpe foi soltar o presidiário!!! 17:56

Golpe é o "supremo" agir fora da constituição! 17:57

Golpe é a velha mídia só falar merda 17:58

Jose Koury

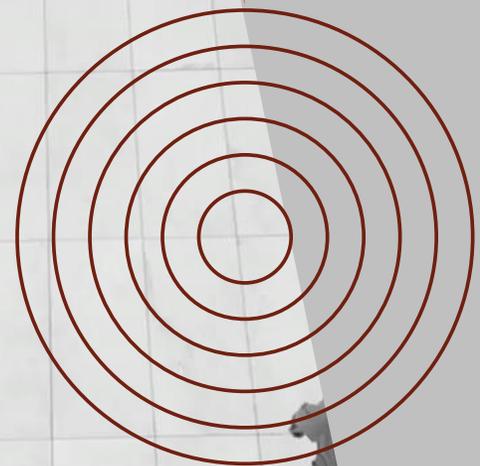
Ernesto
Aqui e no exterior, Será encarado como ameaça de golpe. Alguma dúvida ?

Prefiro golpe do que a volta do PT. Um milhão de vezes. E com certeza ninguém vai deixar de fazer negócios com o Brasil. Como fazem com várias ditaduras pelo mundo. 17:55

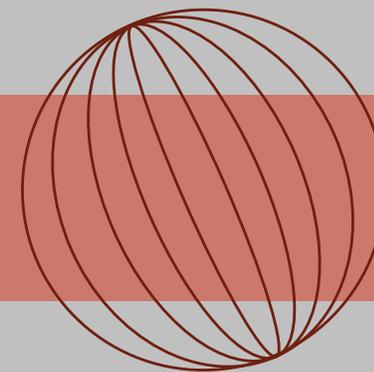
Andre Tissot
O golpe teria que ter acontecido nos primeiros dias de governo , 2019 teríamos ganhado outros 10 anos a mais 19:47



Esses públicos também devem ser levados em consideração na escala de impactos e categorização de crises

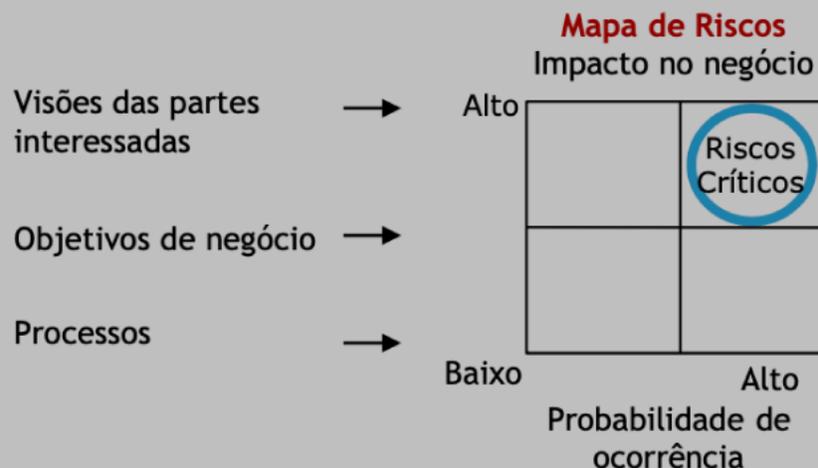
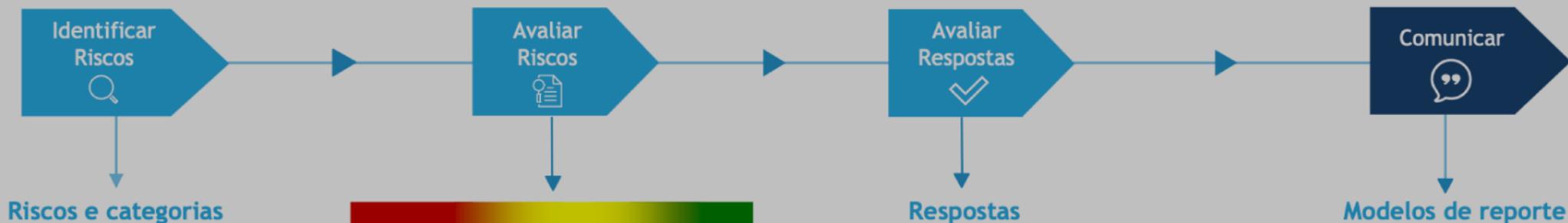
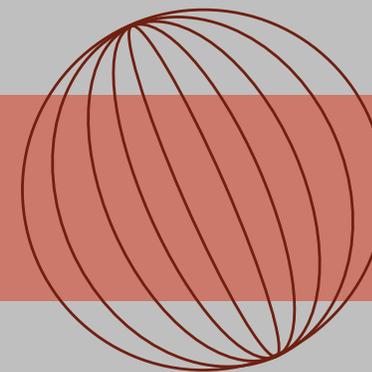


Probabilidade: exemplo ilustrativo da matriz



Alta	Evento provavelmente ocorrerá / esperado para os próximos x anos
Média	Evento de possível ocorrência nos próximos x anos
Baixa	Evento possui chance remota de ocorrer nos próximos x anos
Muito Baixa	Evento nunca ocorreu em organizações do mesmo segmento e possui chance remota de ocorrer nos próximos x anos

Macro processo de identificação, avaliação e respostas aos riscos

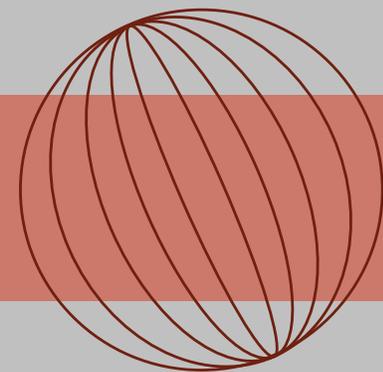


3	Risco requer ação imediata
2	Risco com impacto moderado. Controles podem ser aprimorados.
1	Risco controlado. Não há a necessidade de controles adicionais.

- Diretoria
- Gerência
- Coordenadorias
- Acompanhamento de ações

Impacto: exemplo ilustrativo

Dimensão e critérios



Impacto financeiro



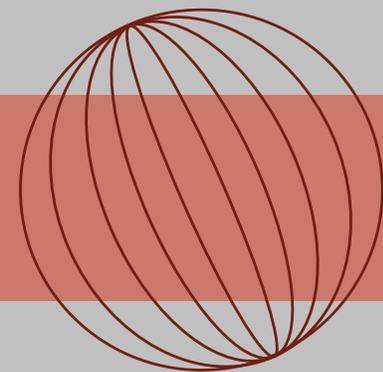
	Muito alto: >100MM
	Alto: entre 76 e 100MM
	Médio: entre 51 e 75MM
	Baixo: entre 25 e 50MM
	Muito Baixo: <25MM

Deve estar alinhado às métricas de desempenho do planejamento estratégico / *guidelines* aprovados pelo Conselho:

- Lucro ajustado
- EBTDA
- Caixa disponível

Impacto: exemplo ilustrativo

Dimensão e critérios



Impacto reputacional



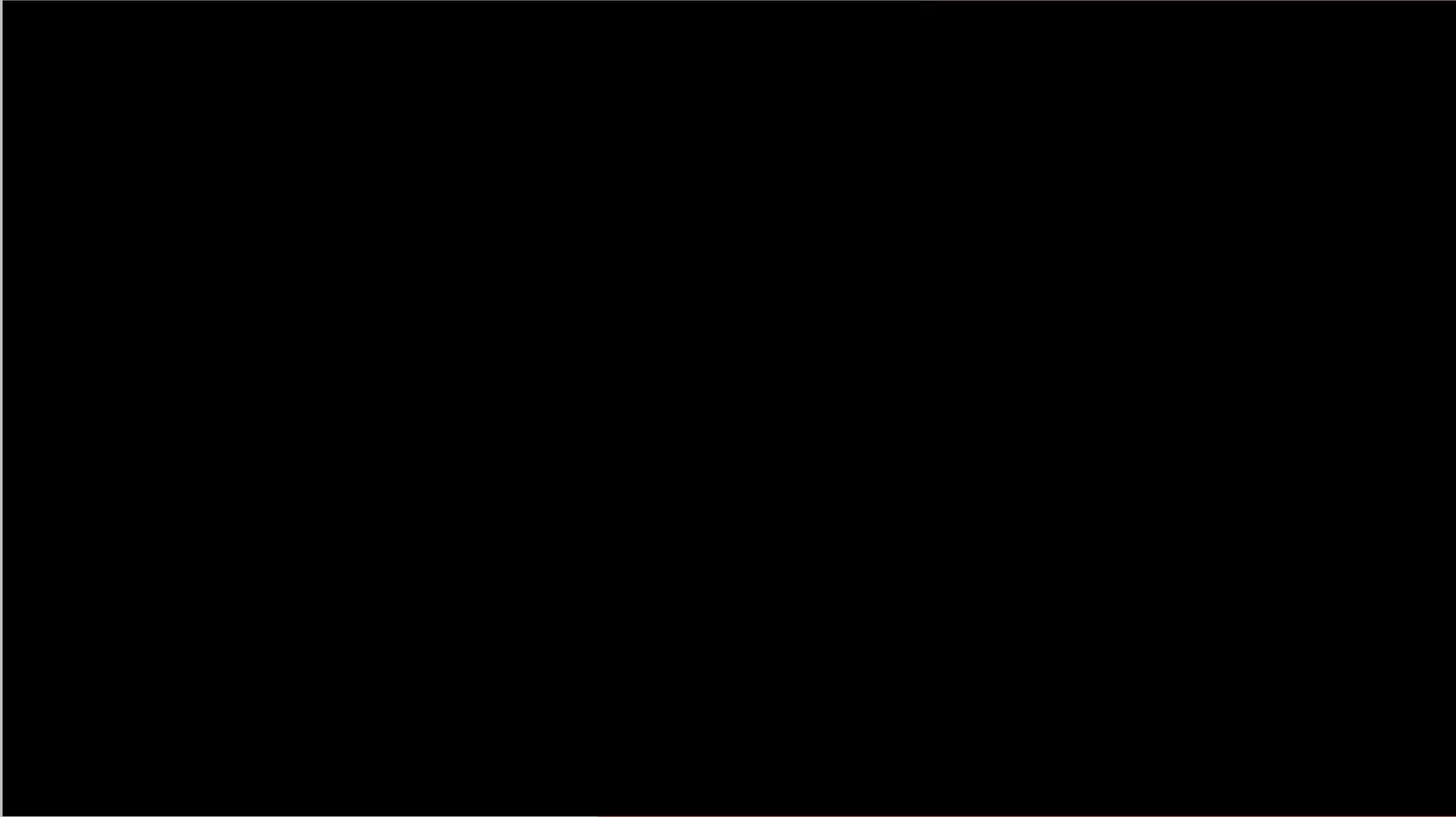
	Perda de credibilidade junto ao mercado, sociedade, governo...
	Mídia municipal
	...
	Mídias menores ou críticas infundadas

Recomendamos 3 métricas para modelagem:

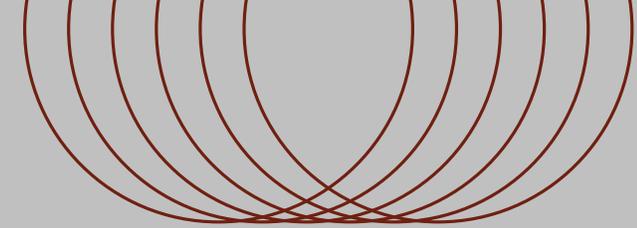
- Perda de credibilidade junto ao mercado relevante
- Comunicação negativa: mídias
- Resposta a crises: nível hierárquico dos executivos mobilizados



7 pecados



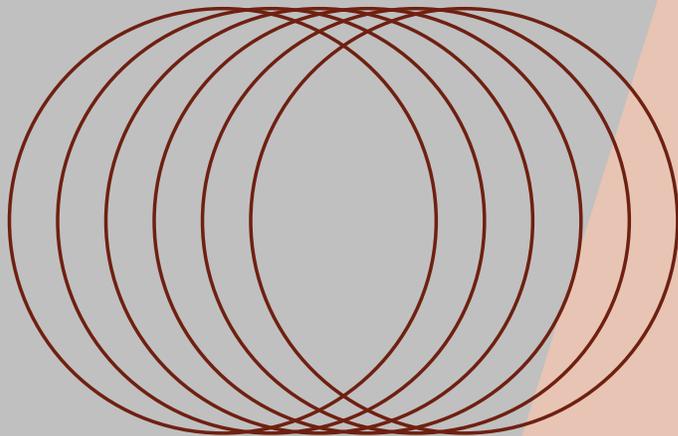
Gerenciamento de crises



Boa gestão de crise pressupõe – Fluxo correto

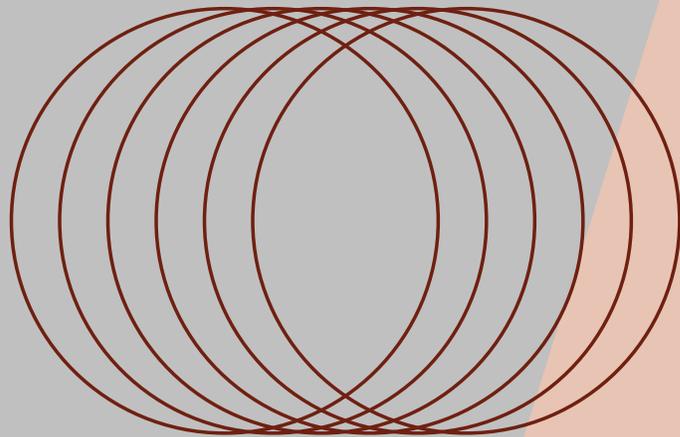


Quais são os desafios da gestão da crise?



- Qual é o contexto?
- Qual é a premissa do tom de voz?
- Quais são os nossos públicos?
- O que podemos comunicar agora?
- Com quem precisamos alinhar as mensagens-chave?
- Quais as plataformas de disseminação das mensagens-chave?

Gerenciamento de crises

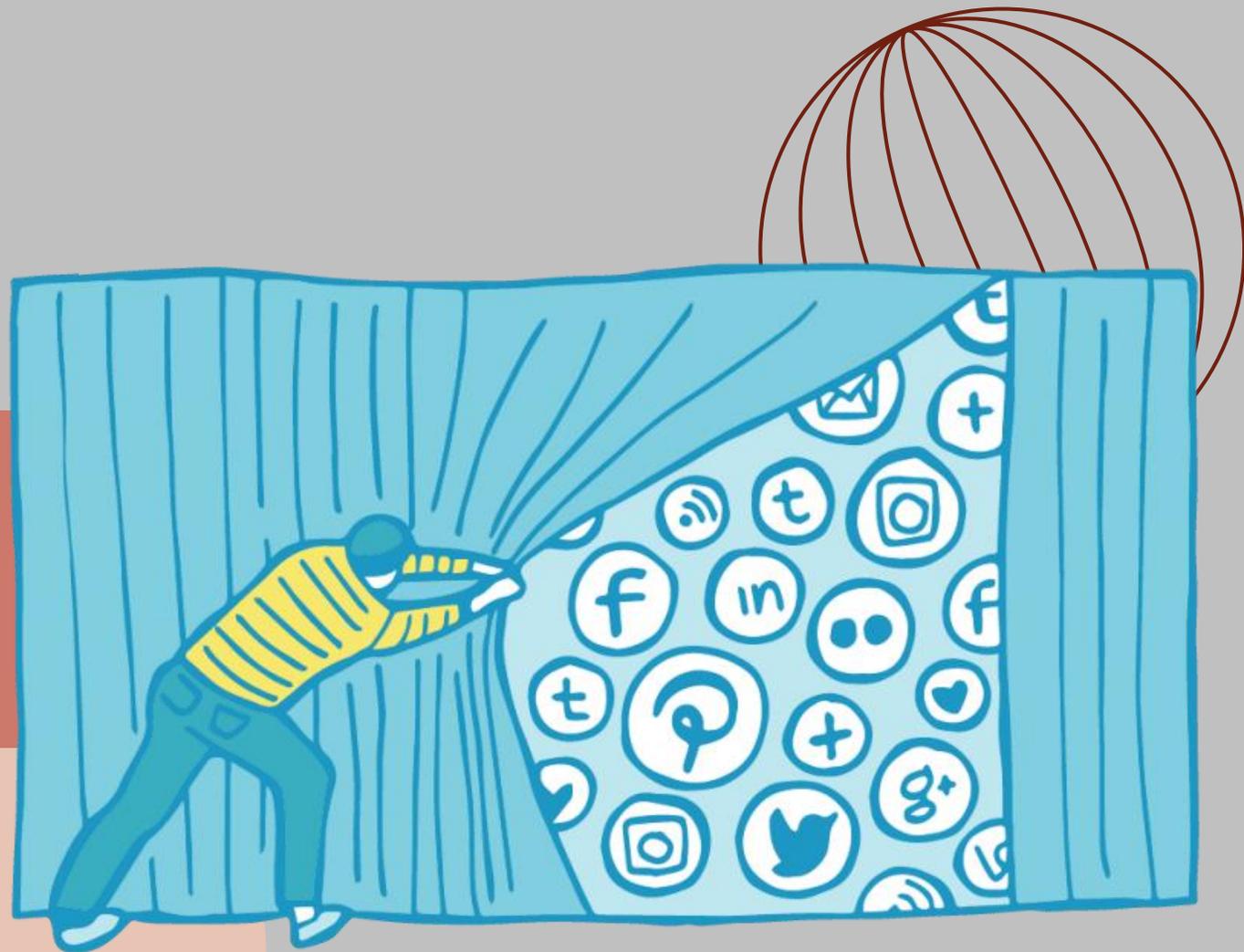


Medidas Preventivas

- Informações e análise de contexto
- Conhecimento dos riscos, vulnerabilidades (Auditoria de Crise)
- Ter um Plano de Comunicação (modelos, pessoas, porta-voz) e alinhamento
- Comitê de Crise (equipe pequena, unida, proativa e de confiança)

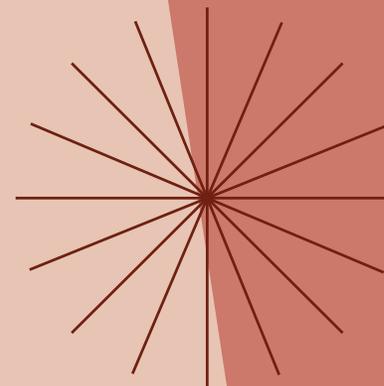
#TRANSPARÊNCIA

Transparência > Em tempo real

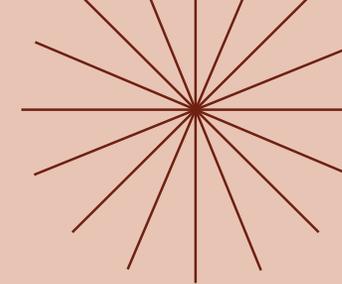


“Hoje, nós sapiens conseguimos cooperar com não milhares, mas bilhões de estranhos, se pensar em nações como EUA e China ou a rede global de comércio. São pessoas que não se conhecem e ainda assim podem colaborar para produzir uma camisa ou fazer uma conferência pela internet”,

Yuval Harari



As cooperativas já nascem prontas para a crise. Onde mora o desafio?



O próprio espírito de cooperação desse modelo de empresa é o de **INCLUSÃO**.

A própria simbologia/marca das cooperativas: dois pinheiros apontados pra cima.

Pinheiro =
imortalidade e
fecundidade

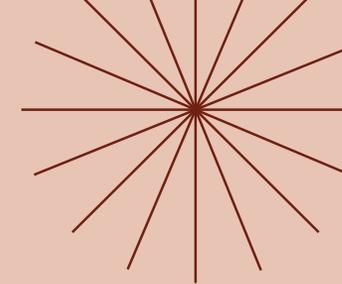
Forma circular =
eternidade da
vida



Verde escuro =
princípio vital da
natureza

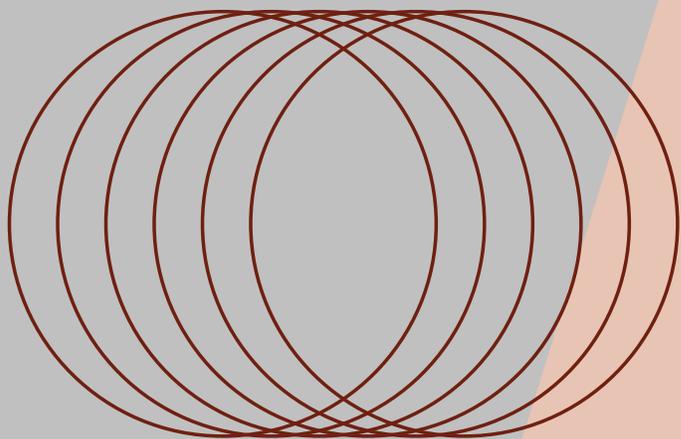
Amarelo =
fonte de
prosperidade

As cooperativas já nascem prontas para a crise. Onde mora o desafio?



**CRESCIMENTO, GESTÃO,
GOVERNANÇA E LIDERANÇA.**

Onde entra a comunicação



- A comunicação é o elo condutor destes elementos: Gestão, Governança e Liderança
- Quanto maior a crise, maior a necessidade de inclusão
- Governança e coletividade são mandatórios

O papel da comunicação na formação de líderes e na gestão de crises:

Iniciativas como:

**WE “SHARE” – WE CREATE – WE PREPARE
for tomorrow**

nunca foram tão importantes nesse momento com o olhar nas novas gerações, no futuro e nas incertezas que atual cenário nos transporta.





**Em momentos de crise,
valores como estes
nunca foram tão
importantes aos líderes:**
**governança,
criatividade,
adaptabilidade,
resiliência.**



OBRIGAD@

Patrícia Marins

oficina

— Consultoria de Reputação &
Gestão de Relacionamento



@patmarins



/patriciamarins



Oficina Consultoria



Oficina Consultoria