

## **Da Crise ao Reposicionamento: O papel da gestão da crise em comunicação na preservação da imagem organizacional**

Marco Fernandes Rodrigues<sup>1</sup>; 0009-0004-9309-9480

Pedro Henrique Menezes<sup>1</sup>; 0009-0003-4021-7837

1 – UniFOA, Centro Universitário de Volta Redonda, Volta Redonda, RJ.

[fermarcos54321@gmail.com](mailto:fermarcos54321@gmail.com)

**Resumo:** A gestão de crise é uma prática consolidada no campo da comunicação organizacional e das relações públicas, com raízes históricas no início do século XX. Este estudo tem como objetivo analisar estratégias de enfrentamento de crises a partir da observação de casos emblemáticos, destacando a influência da comunicação estratégica na opinião pública. A pesquisa foi realizada por meio de revisão bibliográfica e análise de quatro situações conhecidas: a polêmica envolvendo a Coca-Cola no Brasil em 2013, a crise com a Johnson & Johnson nos Estados Unidos em 1982, os desafios enfrentados pela Nestlé de forma global em 2010 e o escândalo da Volkswagen na Alemanha e nos Estados Unidos em 2015. Os resultados indicam que a transparência, a rapidez na resposta e a empatia são elementos determinantes para minimizar impactos negativos e restaurar a reputação corporativa. Conclui-se que a gestão de crise, quando estruturada de forma estratégica, transforma situações críticas em oportunidades de aprendizado e fortalecimento institucional.

**Palavras-chave:** Gestão de crise. Comunicação organizacional. Relações públicas. Crise de imagem. Comunicação estratégica.

## INTRODUÇÃO

A gestão de crise constitui uma das práticas mais relevantes no campo da comunicação organizacional, sendo considerada estratégica para a preservação da imagem e da reputação corporativa. Seus registros, de forma institucionalizada, remontam ao início do século XX, com a atuação de Ivy Lee, considerado o pai da assessoria de imprensa, reconhecido por suas contribuições pioneiras à comunicação corporativa.

Chaparro (2018) afirma que Lee, jornalista por formação, encontrou um caminho para abrir um novo negócio: prestar assessoria para auxiliar empresários a corrigirem sua imagem frente à opinião pública. Pecin (2010) complementa ao destacar que esse trabalho surge em meio à cultura hostil do empresariado estadunidense em relação à opinião pública, exemplificada pelo episódio envolvendo o empresário ferroviário William Henry Vanderbilt, que teria proclamado *“the public be damned”*, em resposta aos jornalistas que solicitaram explicações pelo fechamento de um ramal ferroviário que atendia determinada população. Chaparro (2018) acrescenta que, diante desse cenário, consolidava-se uma atividade de comunicação estratégica voltada a fornecer informações para serem divulgadas como jornalismo, e não como anúncios pagos.

Esse movimento inicial marcou a fundação das práticas modernas de comunicação corporativa, introduzindo um novo paradigma: a ideia de que a transparência e o diálogo com a opinião pública são fundamentais para preservar a credibilidade de uma organização.

Posteriormente, Edward Bernays, considerado o pai da comunicação estratégica, ampliou essa perspectiva. Sobrinho de Freud, o médico austríaco fundador da psicanálise que estudou a mente humana e os desejos inconscientes, Bernays aplicou conceitos da psicologia para a comunicação estratégica e defendeu que a opinião pública deveria ser compreendida, monitorada e gerida como ativo essencial à sobrevivência e competitividade das organizações. Essa visão fortaleceu a noção de que a comunicação não se limita à divulgação de informações, mas atua como instrumento de mediação entre empresas e sociedade.

No cenário contemporâneo, a reflexão se aprofunda. Coombs (2015) destaca que a gestão de crise envolve o planejamento contínuo e a adaptação das respostas de acordo com a natureza da crise. Mafei (2017) enfatiza a importância da integração das redes sociais e plataformas digitais, considerando a velocidade e o alcance global das informações. Já Grunig e Hunt (1984) reforçam que práticas bem estruturadas de comunicação contribuem para moldar a percepção pública e fortalecer a legitimidade organizacional. Assim, compreender como empresas enfrentaram crises em diferentes momentos históricos e contextos culturais permite identificar estratégias eficazes e fragilidades a serem evitadas.

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar como organizações internacionais conduziram processos de gestão de crise, ressaltando a influência da comunicação estratégica na opinião pública. Para aprofundar essa reflexão, serão examinados quatro casos emblemáticos: Coca-Cola (2013, Brasil), Johnson & Johnson (1982, EUA), Nestlé (2010, global) e Volkswagen (2015, Alemanha/EUA).

## **MÉTODOS**

O estudo foi conduzido por meio de revisão de literatura. Os artigos selecionados foram consultados em bases de dados como SciELO e Google Acadêmico, priorizando materiais relevantes para a área da comunicação e da gestão de crises. A seleção buscou casos emblemáticos de gestão de crise, incluindo Coca-Cola em 2013, Johnson & Johnson em 1982, Nestlé em 2010 e Volkswagen em 2015. A análise foi realizada a partir do modelo das quatro fases da crise, reconhecimento, reparação, ação e reposicionamento, permitindo avaliar a atuação comunicacional e o impacto na percepção do público.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para compreender as estratégias de gestão de crise, foram analisados quatro casos emblemáticos de empresas que enfrentaram situações críticas envolvendo a opinião pública e a mídia, que estão descritos na tabela abaixo:

Empresa	Local e ano	Crise	Gestão de crise
Coca-Cola	Brasil, 2013	Vídeo viral sobre suposta contaminação de produtos por meio de um rato encontrado na garrafa.	A empresa respondeu com comunicados oficiais, monitoramento digital e <i>storytelling</i> audiovisual, exemplificando o uso estratégico da gestão de crise em comunicação nas fases de reconhecimento, ação e reposicionamento.
Johnson & Johnson	EUA, 1982	Mortes por cápsulas adulteradas de Tylenol.	A empresa retirou imediatamente os produtos, adotou comunicação transparente e lançou embalagens seguras, transformando a crise em exemplo internacional de gestão ética.
Volkswagen	Alemanha/EUA, 2015	Fraude em testes ambientais gerou repercussão global.	A empresa realizou recalls, comunicados oficiais e reforçou políticas de <i>compliance</i> , mostrando como a gestão de crise em comunicação pode mitigar danos e restaurar reputação.
Nestlé	Mundial	Críticas ao uso de óleo de palma.	Resposta inicial defensiva agravou a crise; o reposicionamento posterior

			incluiu revisão da cadeia de suprimentos e engajamento com organizações ambientais, destacando a importância da interação pública nas fases de reparação e reposicionamento.
--	--	--	--

Em 2013, a Coca-Cola foi envolvida em uma polêmica no Brasil após a circulação de um vídeo viral que mostrava a suposta presença de um rato em uma garrafa de refrigerante. O episódio rapidamente ganhou espaço nas redes sociais e na imprensa, mobilizando a opinião pública e colocando em xeque a credibilidade da marca. A força do caso esteve na combinação entre o apelo visual do vídeo e a rapidez com que o conteúdo se espalhou, em um momento em que a comunicação digital já exercia forte influência sobre a reputação corporativa.

Nos Estados Unidos, em 1982, a Johnson & Johnson enfrentou uma das crises mais emblemáticas da história empresarial. Cápsulas de Tylenol foram adulteradas com cianeto, resultando na morte de consumidores e gerando pânico em nível nacional. Diferentemente de situações em que a crise se origina dentro da cadeia produtiva, esse episódio decorreu de sabotagem, mas ainda assim comprometeu diretamente a confiança dos consumidores. A gravidade e a letalidade do evento tornaram-no um marco mundial de referência em gestão de crises.

A Nestlé, por sua vez, esteve no centro de debates internacionais quando organizações ambientais denunciaram o uso de óleo de palma obtido de fornecedores associados ao desmatamento e a más condições de trabalho. A repercussão negativa atingiu a imagem global da empresa, reforçando discussões sobre responsabilidade socioambiental e aumentando a pressão de consumidores e ONGs por práticas corporativas

mais sustentáveis. Esse caso mostrou como crises ligadas a valores éticos e ambientais podem abalar fortemente a legitimidade de uma marca.

Já a Volkswagen enfrentou, em 2015, o chamado “Dieselgate”, um dos maiores escândalos corporativos da indústria automotiva. Descobriu-se que a empresa havia manipulado softwares de veículos a diesel para fraudar resultados em testes de emissão de poluentes. O impacto foi imediato: perda de confiança dos consumidores, queda no valor de mercado e uma onda de processos judiciais em diferentes países. Mais do que uma crise de imagem, tratou-se de uma ruptura de confiança institucional, atingindo diretamente a percepção de integridade da companhia.

Em relação à gestão de crise, Forni (2002) estabelece quatro fases fundamentais: reconhecimento, que envolve identificar rapidamente a crise e seus potenciais impactos; reparação, caracterizada pela correção de erros, pedidos de desculpas e medidas mitigadoras; ação, que corresponde à implementação de estratégias de comunicação e ajustes operacionais; e reposicionamento, voltado à reconstrução da imagem e à consolidação da credibilidade perante o público.

À luz desse modelo, percebe-se que a Coca-Cola atuou de forma rápida, reconhecendo a crise e acionando estratégias de comunicação digital, o que reforça as fases de reconhecimento e ação. A Johnson & Johnson, ao retirar o Tylenol do mercado e implementar medidas de segurança inéditas, tornou-se referência internacional em reparação e reposicionamento. A Volkswagen, embora tenha demorado a reconhecer a gravidade da fraude, buscou recuperar-se por meio de recalls e políticas de *compliance*, numa tentativa de ação e reposicionamento. Já a Nestlé, ao responder de forma defensiva às críticas iniciais, agravou a crise antes de alinhar reconhecimento e reparação, o que reforça a importância da sequência correta das fases.

Autores como Coombs (2015) e Fink (1986) complementam a visão de Forni ao destacar que a gestão de crise vai além da resolução técnica. Para Coombs, a rapidez e a transparência são fatores determinantes para a preservação da credibilidade, pois atrasos



ou omissões ampliam os danos à reputação. Fink, por sua vez, sustenta que crises são inevitáveis e que as organizações precisam estar preparadas de forma antecipada, com planos estruturados que reduzam seus impactos.

Dessa forma, observa-se que os casos analisados, embora distintos em origem e gravidade, revelam como a aplicação estratégica das quatro fases de Forni, somada às contribuições de Coombs e Fink, permite não apenas mitigar danos imediatos, mas também transformar crises em oportunidades de aprendizado institucional. A atuação da gestão de crise em comunicação, nesse contexto, torna-se essencial para restabelecer legitimidade, preservar reputação e consolidar vínculos mais sólidos com os *stakeholders*.

## CONCLUSÕES

A análise dos casos da Coca-Cola, Johnson & Johnson, Nestlé e Volkswagen demonstra que a gestão de crise em comunicação constitui um recurso estratégico essencial para a contenção de danos à imagem e para o restabelecimento da confiança pública. Ainda que as crises apresentem origens e gravidades distintas, a aplicação das fases propostas por Forni (2002) reconhecimento, reparação, ação e reposicionamento mostra-se um guia eficiente para conduzir processos de enfrentamento.

Constatou-se que a rapidez na resposta, a transparência informacional e a empatia com os públicos afetados são fatores determinantes para reduzir impactos negativos e evitar a intensificação da crise. Ao mesmo tempo, autores como Coombs (2015) e Fink (1986) reforçam que a comunicação de crise não deve ser vista apenas como um mecanismo reativo, mas como um processo que exige planejamento, monitoramento constante e capacidade de adaptação.

Assim, conclui-se que a gestão de crise em comunicação deve ser entendida como prática contínua de prevenção, resposta e aprendizagem. Mais do que reparar danos, esse processo fortalece a credibilidade institucional e permite transformar situações críticas em oportunidades de aprimoramento e de consolidação de vínculos transparentes e duradouros com a sociedade.

## REFERÊNCIAS

- CHAPARRO, Manuel Carlos. Cem anos de Assessoria de Imprensa. In: DUARTE, Jorge (ORG). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a mídia: teoria e técnica. 5ª edição. São Paulo: GEN, 2018.
- COOMBS, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.
- DUARTE, Jorge. Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- FINK, S. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: AMACOM, 1986.
- FORNI, F. Gestão de crises: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2002.
- GESTÃO de crise: uma análise do rato da Coca-Cola. Lume – UFRGS, 2014. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/103378/000933124.pdf> . Acesso em: 5 set. 2025.
- GESTÃO de crise e impacto na imagem de marca. SciELO Brasil. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Z4dyHPdHHZvWKjw9BsPn4jn/?lang=pt>. Acesso em: 5 set. 2025.
- HARVARD BUSINESS REVIEW*. Volkswagen Dieseltgate: a crise da reputação. 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/09/what-100000-tweets-about-the-volkswagen-scandal-tell-us-about-angry-customers>. Acesso em: 5 set. 2025.
- GRUNIG, J. E.; HUNT, T. *Managing Public Relations*. 1. ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.
- MAFEI, M. Comunicação estratégica e assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARTINUZZO, J. A. Seis questões fundamentais da assessoria de imprensa estratégica em rede. São Paulo: Paulus, 2010.
- NESTLÉ. *Nestlé responds to Greenpeace campaign on palm oil*. Nestlé Corporate Communications, 2010. Disponível em: <https://www.nestle.co.uk/en-gb/media/pressreleases/greenpeace-report> . Acesso em: 5 set. 2025.
- TIME. Johnson & Johnson Tylenol Crisis. 1982. Disponível em: <https://time.com/3423136/tylenol-deaths-1982/> . Acesso em: 5 set. 2025.
- WEY, H. O processo de relações públicas. São Paulo: Summus, 1986.