

GESTÃO DE INCIDENTES E COMUNICAÇÃO DE CRISE

Como fazem em Portugal seis multinacionais da indústria alimentar



Cabe à indústria deste sector cumprir com todos os requisitos legais de forma a garantir aos consumidores a disponibilização de produtos alimentares em perfeitas condições de higiene, segurança e qualidade. No entanto, mesmo quando são tomadas as devidas precauções, podem surgir falhas inadvertidamente, cujas causas vão desde problemas de fabrico a erros na rotulagem que, na pior das hipóteses, poderão pôr em risco a saúde pública. Nestas situações a solução é actuar o mais rápido possível e responder com as acções correctivas necessárias para proteger os consumidores e, ao mesmo tempo, a reputação da empresa e/ou das marcas.

A gestão de incidentes e de crise faz, ou tem de fazer, hoje parte das estratégias de gestão de qualquer empresa do sector alimentar, porque ninguém está imune a que algo aconteça, porque é obrigatório pensar o impensável, porque não é possível ficar à mercê do imprevisto quando se trata da credibilidade e sobrevivência das organizações. E saber comunicar uma crise quando ela acontece é também um imperativo, pois será a melhor forma de a controlar e de não dar espaço a possíveis especulações e pânico infundados.

Por isso, conhecer como estão preparadas para responder no imediato a eventuais incidentes ou ao desencadeamento de uma crise para o exterior, nomeadamente que procedimentos internos estão implementados e que estratégia de comunicação está delineada, levou-nos a auscultar seis multinacionais da indústria alimentar sediadas em Portugal: Coca-Cola, Danone, Kellogg, Matutano, Nestlé e Unilever Jerónimo Martins.

A segurança dos consumidores e a qualidade dos produtos são, para as seis empresas, princípios fundamentais. É por isso ponto assente que a prevenção é o melhor combate à crise e a primeira medida a implementar. Mas para isso é necessário o cumprimento rigoroso de “todas as regras e regulamentos relativos à segurança alimentar, actuando inclusive para além dos mesmos, de modo a assegurar a qualidade dos produtos processados”, defendeu a Kellogg. No caso da Coca-Cola, desde 1997 que é utilizado um sistema de Gestão da Qualidade, “criado especificamente para a actividade e que contém normas e requisitos que vão além do âmbito da certificação e da ISO 9001”.

É igualmente importante envolver todos os colaboradores da empresa numa política da qualidade total e prepará-los para agir em situação de crise. Este posicionamento, reforçou a Danone, “tem de ser assumido também pela direcção de topo da empresa e não apenas pelo especialista da gestão de crise, pelo gestor da qualidade ou da segurança, ou pelo responsável de comunicação”. Na Matutano, por exemplo, “cada departamento é responsável por um plano de gestão de incidentes, destinado a lidar com potenciais ameaças, riscos ou incidentes que possam escalar até ao ponto de serem classificados como crise”.

Sobre os procedimentos a utilizar em caso de crise, na Unilever Jerónimo Martins estes são do conhecimento de um elevado número de colaboradores das mais variadas áreas, tendo grande parte recebido formação específica e sendo submetidos regularmente a simulacros de surpresa. Relativamente à comunicação com o exterior, esta deve ser “segura, credível e atempada”, como realçou a Nestlé, de modo a diminuir o impacto negativo na opinião pública e eventuais danos para a empresa.

SISTEMAS DE RESPOSTA

Quanto aos sistemas de resposta que as empresas devem ter implementados e deverão accionar em caso de incidente ou crise, a Coca-Cola tem “um processo permanente de gestão de incidentes que é revisto e actualizado anualmente e que inclui um manual de gestão de incidentes e de comunicação de crise”. Em paralelo realizam-se dois exercícios anuais de simulacro de um cenário de crise. Já na Danone a preparação nessa área passa por identificar, mapear e tipificar potenciais cenários de crise, tendo em atenção “que uma empresa não é uma organização isolada mas sim um elemento vivo, integrada numa comunidade e dependente de todos os seus parceiros”. Para a multinacional francesa é fundamental criar um plano de sensibilização, de formação e simulação para os diferentes cenários. “Quanto mais sensibilizados e treinados estejam os colaboradores, mais atentos e mais capazes estão não

só para agir num cenário de crise mas também para “ler” e comunicar pequenos sinais que podem ser chave na prevenção e na antecipação de uma potencial crise”.

A Kellogg tem implementado um sistema de alerta que reage imediatamente no país em questão ou nos países envolvidos. Sobretudo a empresa focaliza primeiramente a sua atenção em “medidas preventivas nas áreas da saúde e segurança, segurança alimentar e protecção dos produtos e do ambiente”. Em relação à Matutano, a multinacional norte-americana está ciente da importância de prever todos os riscos com que se poderá deparar (relacionados com empregados, instalações e produtos) e por isso considera que a resposta a dar está na preparação de planos de acção, incluindo o nível mais baixo de intervenção, que sirvam para evitar ou reagir aos incidentes de forma a que não evoluam para um episódio de crise.

Em situações de incidentes em que exista potencial risco para a saúde, a Unilever Jerónimo Martins põe em prática “um conjunto de procedimentos que orienta as suas acções com vista à detecção, notificação, gestão, acompanhamento e *report* de quaisquer situações que possam afectar negativamente os consumidores, clientes, colaboradores, fornecedores, o ambiente ou a reputação das marcas e da empresa”.

Por seu lado, na Nestlé está montado um sistema de resposta que permite gerir de forma integrada as situações de crise. “Em primeiro lugar o grupo dispõe de um Manual de Crise, complementado por diversos protocolos, que através de indicações precisas definem responsabilidades e originam um determinado conjunto de medidas, com os objectivos de proteger as pessoas, minimizar o impacto na reputação e prevenir a perda de credibilidade”. Este Manual de Crise define processos e procedimentos, assegura a sua consistência através do grupo e providencia a todos os envolvidos as ferramentas básicas para a gestão de crise”. Para lidar com uma situação de crise grave, a Nestlé relevou que a sua gestão é transversal a inúmeras áreas (directão, produção, logística, jurídico, serviço ao consumidor, vendas, comunicação externa e interna, consultores, etc.) e que cada uma tem definido o seu papel na “rede operacional”.

GESTÃO DE EQUIPAS

As seis multinacionais auscultadas são da opinião que a gestão de equipas é essencial em todo este processo e que estas devem ser compostas por elementos dos mais variados departamentos. No caso da Coca-Cola, fazem parte a direcção-geral, operações, *marketing*, recursos humanos, comunicação e financeiro, sendo o processo de incidentes trabalhado e implementado com o apoio de consultoria externa em comunicação.

Na Danone criou-se um Comité de Crise, que identifica funções-chave de cada um na detecção, suporte, comunicação e gestão de uma potencial situação de crise. Além destas funções “é fundamental identificar os respectivos substitutos, pois a crise não tem horas nem férias marcadas”. Definir procedimentos, uns comuns, outros específicos por cenários, com instruções claras e concisas

[CompanhiaPRÓPRIA]

100%
gratuito

6 cd's interactivos

com conteúdos avançados de formação nas áreas de:

Sistema de Gestão da Segurança

Sistema de Gestão Integrado da Qualidade

Sistema de Gestão da Segurança Alimentar

Sistema de Gestão da Qualidade

Sistema de Gestão Ambiental

Responsabilidade Social

Visite www.normasdaqualidade.com e adquira os seus CD's

projecto co-financiado



QTEL

Qualidade Total e Logística, Lda.



Consultoria e Formação

Qualidade
Ambiente
HSST
Gestão da Inovação
RH
Produção
Manutenção

Higiene e Segurança Alimentar

Diagnóstico
ISO 22000:2005
Levantamento dos Riscos
Elaboração/Gestão do Plano HACCP
Cliente Mistério
Sensibilização
Formação

para cada um dos intervenientes e validar cada um destes procedimentos com as pessoas mais experientes nas áreas são alguns dos procedimentos do Comité. Contudo, “há áreas-chave onde a formação tem de ser actualizada com bastante frequência, como é o caso de recepcionistas, seguranças, responsáveis de serviços de atendimento a consumidores e clientes, responsáveis de comunicação, porta-voz e o responsável pela gestão de crise da empresa”, acrescentou ainda.

Para a Kellogg a prioridade está em “qualquer ocorrência que possa comprometer a segurança e qualidade dos nossos produtos, em detrimento das habituais responsabilidades do negócio, sendo a situação totalmente acompanhada e apoiada pelos responsáveis seniores da empresa no nosso mercado e em toda a área europeia onde estamos presentes”. Com a Matutano sempre que um tema ou incidente é classificado como crise, o *Crisis Management Team* (CMT) e todos os seus mecanismos são accionados. O CMT é uma equipa de gestão multifuncional que é responsável pela estratégia, direcção e procedimentos a adoptar no caso de se despoletar uma crise. É composto por responsáveis dos recursos humanos, finanças, jurídico, operações, vendas, liderado pelo director-geral e coordenado pelo coordenador da gestão de crise. Segundo a Matutano, “existem ainda quatro *task forces* (recolha de produto, pessoas, instalações e comunicação), que são também equipas multifuncionais responsáveis por implementar as decisões e acções específicas tomadas pelo *Crisis Management Team*. Todas estas *task forces* baseiam o seu trabalho em procedimentos e protocolos claros.”

Na Unilever Jerónimo Martins “após a detecção e confirmação de um incidente é convocado o Gabinete de Gestão de Incidentes (GGI) no qual estão representadas, ao mais alto nível, várias áreas da companhia”. Para o GGI podem ser convocados outros colaboradores consoante as características do incidente e os meios que possam vir a ser necessários utilizar para o resolver. “O GGI assume o controlo integral da acção, toma decisões e emite instruções ao resto da organização. Uma vez controlado o incidente é feita uma pós-avaliação.” Por fim, para a Nestlé importa assegurar que as pessoas estão treinadas para reagir em situação de crise, “sendo este aspecto fundamental já que cumpridas as boas práticas de produção e distribuição, as crises surgem normalmente de forma inesperada”. Na gestão de uma crise “as medidas tomadas durante os primeiros minutos e/ou as primeiras horas são fundamentais para garantir o controlo da situação e minimizar os impactes que a mesma pode provocar”, concluiu a empresa de origem suíça.

COMUNICAÇÃO EXTERNA

É reconhecido pelas seis multinacionais o papel de relevo que tem a gestão da comunicação externa. A Coca-Cola, por exemplo, tem disponível uma linha de atendimento ao consumidor, a qual desempenha neste processo “um papel preponderante na detecção e resolução de potenciais incidentes”. Para a Danone é importante “garantir um espaço físico adequado e com todos os meios de recepção e gestão da informação para quando o dia C (crise) chegar”, bem como “possuir um sistema constante e o mais completo possível de monitorização, que permita ouvir e dar resposta a todos os parceiros – consumidores,

clientes, colaboradores, *media*, cientistas e investigadores, entidades oficiais e organizações não-governamentais.”

Na Kellogg a gestão da comunicação com o exterior está definida no manual de crise, mas varia de situação para situação. “Públicos importantes a ter em conta são: consumidores, clientes, fornecedores, entidades governamentais e imprensa”. No entanto, considera que por vezes não é necessário contactar e informar todos os públicos. A Matutano assegura, por sua vez, que face a uma crise, as acções (planos de acção) e as palavras (plano de comunicação) estão alinhadas. Para a Unilever Jerónimo Martins, a comunicação com o exterior em caso de incidente depende das características do incidente e da avaliação de risco que é feita pelo Gabinete de Gestão de Incidentes. “Toda a comunicação é decidida no âmbito do GGI: definição dos públicos-alvo, mensagens, meios a utilizar, porta-voz, etc.”

A Nestlé, face a um cenário de crise declarada, salientou que a acção informativa deve partir da empresa e que toda a estratégia de comunicação interna e externa (autoridades, parceiros de negócio, imprensa e consumidores) deve ser definida pelo Comité de Crise e aprovada pelo responsável máximo da organização. “Apenas desta forma se garante a uniformidade das declarações e se assegura a respectiva fundamentação.” Além disso, “em matéria de saúde pública, as autoridades gozam de prerrogativas excepcionais com vista à salvaguarda dos interesses públicos, bem como de prestígio e reconhecimento por parte da sociedade, o que significa que se as autoridades estiverem esclarecidas o alarme social deverá ser menor”.

PREVENÇÃO E PLANEAMENTO

Constata-se que a primeira prioridade das seis multinacionais é a aposta na prevenção dos incidentes. Estão cientes que mesmo cumprindo com todas as obrigações legais é preciso ir mais além e implementar sistemas de Gestão da Qualidade, a par de outros recursos normativos e de boas práticas que tragam mais-valias para a segurança e higiene dos produtos alimentares que colocam no mercado. Até porque a imprevisibilidade dos incidentes pode ser total, como no caso de acções de cariz terrorista cujo objectivo é atingir o maior número de pessoas, fazendo da indústria alimentar um alvo potencial. Mas não só, podem existir também casos de sabotagem pensados para destruir a imagem de empresas concorrentes e que devem ser levados em consideração.

Nesse sentido, o planeamento é um instrumento fundamental. É preciso que as empresas se preparem para o maior número de cenários prováveis e que estejam organizadas de forma a accionar, em caso de incidente ou crise, os respectivos mecanismos. A formação dos colaboradores, a existência de simulacros que recriem situações de crise ou o recurso à consultoria externa com vista a elaborar estratégias de comunicação eficazes foram algumas das medidas mencionadas. Tudo para que as empresas possam garantir a segurança e a qualidade dos seus produtos alimentares, a satisfação dos consumidores e o seu bem-estar, além da sua própria reputação e imagem no mercado local e global.

Susana Vargues



RAÇÕES **VALOURO** A MAIOR CONSUMIDORA DE MILHO EM PORTUGAL

porque

A QUALIDADE NASCE CONNOSCO

Desde a selecção e o controlo das matérias-primas até à obtenção do produto acabado, a qualidade das Rações Valouro é uma constante.

Os seus programas alimentares são produzidos com o máximo de segurança sanitária porque, entre outros factores, dispõe de:

- quatro linhas de fabrico especializadas e um diagrama de fabrico concebidos para minimizar a ocorrência de contaminações e arrastamento
- processos de tratamento térmico, apetrechados com bateria de 12 granuladoras e arrefecedores contra-corrente, adequados aos alimentos compostos, tornando-os isentos de elementos patogénicos

Estes factores aliados a uma formulação correcta permitem desenvolver alimentos com elevado valor nutritivo, originando uma maior rendibilidade na performance dos animais.

Finalmente, porque se preocupa em fazer da **QUALIDADE** um ponto de referência **implementou e mantém um Sistema de Gestão da Qualidade, Plano HACCP integrado, ambos concebidos para as suas instalações no respeito das boas práticas e dos requisitos regulamentares e estatutários.**

SEDE Casais do Araújo, Marteleira, 2534-909 LOURINHÃ
FÁBRICA: TLF: 261 416 150 FAX: 261 422 764

SER. ADM. Ramalhal(Gare) Torres Vedras, 2565-643 RAMALHAL
FÁBRICA: TLF: 261 910 100 962 507 000 919 190 910 932 507 000
FAX: 261 911 389 E-MAIL: valouro@mail.telepac.pt

FÁBRICA: 061 86 Guadiana del Caudillo – Badajoz- ESPANHA
TLF: 00 34 924 47 0031 FAX: 00 34 924 47 00 86

ENTREPOSTO Pampilhosa (Mealhada), Zona Ind. Do Canedo, 3050-401 PAMPILHOSA
COMERCIAL TLF: 231 202 737 FAX: 231 203 129

ENTREPOSTO Zona Industrial de Évora, 7000-171 ÉVORA
COMERCIAL TLF e FAX: 266 709 648

ENTREPOSTO Estação do Caminho de Ferro, 4775-446NINE(Vila Nova Famalicão)
COMERCIAL TLF e FAX: 252 961 601

