



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200
www.fdc.org.br



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

COMITÊ DE CRISE NO MODAL RODOVIÁRIO DE CARGAS

Éder Pires
Elizangela Barcelos
Luís Avelino
Paulo Abrantes
Pedro Márcio
Sidney Meira
William Vagner

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Éder Pires

Elizangela Barcelos

Luís Avelino

Paulo Abrantes

Pedro Márcio

Sidney Meira

William Vagner

COMITÊ DE CRISE NO MODAL RODOVIÁRIO DE CARGAS

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios.

Professor Orientador: Paulo César Pêgas Ferreira, DSc.

Belo Horizonte
2023

AGRADECIMENTOS

Ao programa Instituto de Transporte e Logística (ITL), da Confederação Nacional do Transporte (CNT), que nos proporcionou tamanha experiência ao longo desses meses de imersão no universo da logística do Brasil, e às nossas empresas, que pacientemente consentiram e acreditaram em nosso desenvolvimento profissional através do programa.

RESUMO

Este Projeto Aplicativo aborda a constituição de comitês de crise em empresas de transporte rodoviário de cargas, para que seja possível antecipar, orientar e direcionar os gestores das empresas do setor na adoção de ações ágeis e assertivas capazes de mitigar as causas e os efeitos gerados por eventos operacionais de não conformidade, os quais impactam os custos e a imagem dessas empresas. Ao tratar desse processo de gestão que avalia o potencial de determinado risco e estabelece medidas de controle para que esse risco não se consolide em crise, o projeto pretende mostrar a importância da conscientização sobre os riscos inerentes às atividades do transporte de carga a que as empresas do setor estão sujeitas; definir os principais riscos e deixá-los em evidência para serem tratados permanentemente; e estudar a viabilidade de implantação de um comitê de gestão de crises nas empresas do segmento de transporte rodoviário de cargas. Diante da constatação da deficiência do setor nesse aspecto e pela inexistência de bibliografia específica, a metodologia adotada partiu de uma pesquisa bibliográfica sobre temas relacionados e incluiu a realização de entrevistas estruturadas a partir de um questionário previamente planejado e de *benchmarking* junto a empresas de referência. Assim, estabeleceram-se ações para o enfrentamento de problemas comuns ao segmento de logística vivenciados por empresas de transporte rodoviário de cargas, desenhando um processo que pode ser eficiente e adaptável a esse segmento que representa grande importância e impacto estrategicamente no Brasil.

Palavras-chave: Transporte rodoviário de cargas. Comitê de crise. Gerenciamento de crise.

ABSTRACT

This App Project addresses the establishment of crisis committees in road freight transport companies, aiming to enable the anticipation, guidance, and direction of sector company managers in adopting agile and assertive actions capable of mitigating the causes and effects generated by operational events of non-compliance, which impact the costs and image of these companies. By dealing with this management process that assesses the potential of certain risks and establishes control measures to prevent these risks from developing into crises, the project aims to demonstrate the importance of raising awareness about the inherent risks in cargo transportation activities that companies in this sector are subject to; define the main risks and highlight them for continuous treatment; and study the feasibility of implementing a crisis management committee in road freight transport companies. Given the sector's deficiency in this aspect and the absence of specific bibliography, the adopted methodology relied on a bibliographic research on related topics and included conducting structured interviews based on a previously planned questionnaire and benchmarking with reference companies. Thus, actions were established to address common logistics problems faced by road freight transport companies, outlining a process that can be efficient and adaptable to this segment, which strategically represents great importance and impact in Brazil.

Keywords: Crisis committee. Road transport. Crisis management.

LISTA DE ABREVIATURAS

CECOE – Central de Controle e Gerenciamento de Emergências

CEO - *Chief Executive Officer*

CNT – Confederação Nacional do Transporte

ESG – *Environmental, Social e Governance*

FAP – Fator Acidentário de Prevenção

LOA – Lei Orçamentária Anual

NTC&Logística – Associação Nacional do Transporte de Cargas e Logística

PA – Projeto Aplicativo

PAE – Plano de Ação Emergencial

PIB – Produto Interno Bruto

PRF – Polícia Rodoviária Federal

S.A – Sociedade Anônima

SAT – Seguro Acidente de Trabalho

TAC – Transportador Autônomo de Carga

TRR – Transportador Revendedor Retalhista

SUMÁRIO

1	RESUMO EXECUTIVO	9
1.1	Problema de Pesquisa	9
1.2	Justificativa	10
1.3	Objetivos	10
1.3.1	Objetivo geral	10
1.3.2	Objetivos específicos	11
1.4	Breve apresentação dos capítulos do Projeto Aplicativo	11
2	BASES CONCEITUAIS	13
2.1	Transporte de Cargas	13
2.1.1	Transporte rodoviário de cargas no Brasil	15
2.2	Conceituando Comitê	18
2.2.1	Tipos de Comitês nos ambientes organizacionais das diversas modalidades de transporte	20
2.3	Conceituando Crise	22
2.3.1	Cenários de crise nas organizações das modalidades de transportes	23
2.3.2	Tipos de Comitês de Crise nas organizações do ramo de transportes	24
2.3.3	Gerenciar Cenários de Crise a partir de um Comitê	26
2.4	Imagem organizacional e sua construção	27
2.4.1	As crises de imagem, comunicação e percepções do público em torno da organização	28
2.5	Aprendizado pós-crise com a adoção de um Comitê	30
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	32
3.1	Tipo de pesquisa	32
3.2	Universo, amostra e seleção do sujeito	33
3.3	Coleta de dados e tratamento	33
4	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	34
4.1	Análise do setor	34
4.2	Benchmarking realizado / realidades organizacionais	37
4.3	A realidade atual da pesquisa	39
5	DESENVOLVIMENTO	42
5.1	Introdução à proposta de solução	48
5.2	Análise de viabilidade	49
5.2.1	Viabilidade técnica / operacional	49
5.2.2	Viabilidade estratégica	49
5.2.3	Viabilidade financeira	50
5.3	Cronograma de implementação	51

6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	53
6.1	Recomendações	54
	REFERÊNCIAS	55
	APÊNDICES	59
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	59
	APÊNDICE B – Entrevista Gerdau	60
	APÊNDICE C – Entrevista Jamef	65
	APÊNDICE D – Entrevista Keciler Reis - Gerente de Logística Vale S.A.	69
	APÊNDICE E – Entrevista Repelub Combustíveis	72
	APÊNDICE F – Entrevista Sidney	75
	APÊNDICE G – Entrevista Tibério	78
	APÊNDICE H – Entrevista Empresa X (identificação não autorizada)	83
	APÊNDICE I – Entrevista Empresa Y (identificação não autorizada)	85

1 RESUMO EXECUTIVO

Como pano de fundo para o presente projeto aplicativo, tem-se o Comitê de Crise para o transporte rodoviário de cargas, visto que é um tema pouco explorado nesse segmento, no qual a cultura de respostas ágeis e mais assertivas perante uma situação de crise não é tratada com a devida relevância junto aos executivos, porém podem causar impactos financeiros e exposição da imagem da instituição, ou seja, um declínio rápido da imagem de uma empresa que adota a responsabilidade social corporativa.

Segundo ALMEIDA (1999, p. A-2), a responsabilidade social corporativa é um processo contínuo ao qual todos os empresários precisam aderir, pois, por meio dessa prática, ocorre uma melhora do desenvolvimento econômico e social de seus colaboradores, familiares e da sociedade, especialmente das comunidades mais próximas da organização.

No aspecto financeiro, visualizamos vários momentos em que a empresa estará suscetível em despender recursos monetários e isso irá variar muito, dependendo da intensidade do evento. Ao analisar o modal rodoviário de carga, identificamos inúmeras fragilidades a que as empresas desse setor estão expostas, já que, no Brasil, o transporte rodoviário de carga é predominantemente o mais usual.

O presente trabalho tem como objetivo principal contribuir para a sensibilização das organizações desse modal, especialmente seus dirigentes, para que tenham um “olhar mais clínico” e adotem uma cultura de planejamento, de ações ágeis e assertivas e uma comunicação com base no discernimento antes, durante e depois de uma crise, contribuindo para mitigar a degradação da imagem de uma organização que adota uma cultura baseada na responsabilidade social corporativa e para a preservação de sua saúde financeira. Mediante o exposto, é preciso que a empresa esteja bem-organizada e centralizada para enfrentar os riscos inerentes às operações, através de um Comitê de Crise que envolva vários departamentos da empresa, e que esses departamentos estejam efetivamente comprometidos e preparados para a diversidade e a intensidade dos eventos.

1.1 Problema de Pesquisa

Diante de um cenário altamente competitivo no modal rodoviário de carga, é extremamente importante que as organizações busquem superar continuamente seus

“entraves” operacionais, capazes de oferecer um serviço de excelência para seus clientes, aliados à adoção de conduta *Environmental, Social e Governance* – ESG –, além de ofertarem um diferencial perante os seus concorrentes.

Para isso, as empresas dessa modalidade precisam se perguntar: Como mapear e oferecer uma resposta aos riscos e impactos da sinistralidade no transporte rodoviário de cargas, mitigando ao máximo esses impactos nas esferas patrimonial, econômica, social e ambiental ou direcionando à resolução do problema?

1.1 Justificativa

A principal motivação para realizar este trabalho está diretamente ligada ao nosso cotidiano, ao lidarmos com os diversos riscos iminentes à prestação de serviço de logística, especialmente os suscetíveis durante os trajetos do modal rodoviário de carga, uma vez que, em inúmeras situações, não conseguimos mapear, analisar e atuar rapidamente e de forma adequada, com ações que reduzam os impactos sociais da imagem organizacional, assim como os financeiros atuais e futuros, dentro das organizações em que atuamos.

A intenção é gerar um material acadêmico que seja na prática aplicável às empresas em que atuamos e para outros do mesmo modal, expondo a importância de estruturar um Comitê de Crise funcional, atuando em diversos eventos considerados “sinistros”, composto por pessoas “chave”, munido de autonomia para tomar decisões coordenadas e mais assertivas, buscando a preservação da marca e a minimização de danos pessoais e financeiros.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo deste trabalho é criar e estruturar um Comitê de Crise, capaz de antecipar, orientar e direcionar especialmente os gestores das empresas do modal rodoviário para a definição de ações predefinidas, ágeis e assertivas na gestão de riscos, de forma que sejam capazes de mitigar as causas e os efeitos gerados por eventos operacionais de não conformidade, que impactam os custos e a imagem das empresas de transporte.

1.3.2 *Objetivos específicos*

Mostrar a importância da conscientização sobre os riscos inerentes às atividades do transporte de carga a que as empresas do setor estão sujeitas; definir os principais riscos e deixá-los em evidência para serem tratados permanentemente; e estudar a viabilidade de implantação de um comitê de gestão de crises nas empresas do segmento de transporte rodoviário de cargas.

1.4 **Breve apresentação dos capítulos do Projeto Aplicativo**

O trabalho foi desenvolvido em capítulos, buscando trazer uma introdução teórica capaz de gerar conhecimentos, os quais responderão aos objetivos apresentados, e a justificativa do projeto das empresas do setor de logística, focado no modal rodoviário de carga. Devido ao alto valor e à importância que o segmento vem representando no cenário econômico, social e ambiental, a gestão de crise torna-se fundamental para manter a imagem e a marca da organização e reduzir seus impactos financeiros.

Inicialmente e de forma breve, foi abordada a importância do setor modal rodoviário de carga no Brasil, sua importância na economia, nas questões sociais e no desenvolvimento como um todo. Dessa maneira, o leitor irá alcançar um melhor entendimento sobre o projeto e a relevância de criar um Comitê de Crise que seja eficiente e capacitado para a prevenção das não conformidades operacionais, bem como para as tomadas de decisões rápidas, dinâmicas e assertivas, mas que reflitam positivamente agora e em longo prazo.

O intuito prático do projeto será adotar o *benchmarking* realizado em empresas do modal aéreo e de outros setores, relatando as experiências vivenciadas por elas, as quais influenciarão diretamente na formatação de um Comitê de Crise voltado para o modal rodoviário de carga, especialmente nos eventos chamados de “sinistros”, um dos alvos de estudo deste projeto.

A proposta de solução foi a apresentação através de um fluxo de criação, adoção, aplicação e de uma gestão contínua, que dará suporte nas 24 horas do dia para a equipe operacional de “linha de frente” e seus gestores regionais, responsáveis pelas operações junto a todos os *stakeholders* da estrutura organizacional.

O projeto foi concluído com a interlocução entre todos os seus capítulos, o tema, as empresas e a proposta de solução, através de criação do Comitê e da prática e revisão contínuas do fluxo deste projeto.

2 BASES CONCEITUAIS

A vulnerabilidade e a exposição ao risco em detrimento do alto grau de sinistralidade ao qual o modal rodoviário de cargas está exposto remetem a impactos destrutivos às organizações, desde que essas não tenham uma estrutura dorsal sólida para enfrentar os cenários de crise, independentemente de sua origem e da relação de proporção entre a imagem social e a condição financeira. Atualmente, vivemos em um período em que as informações se propagam em velocidade instantânea. Se não forem debatidas no início de sua circulação, com coerência, transparência e assertividade, podem distorcer a realidade dos fatos, gerando impactos imensuráveis.

O desenvolvimento do projeto tem como base fundamental as pesquisas realizadas através de *benchmarking* em diversos modais logísticos, considerando as tratativas e particularidades dos riscos, além de dados bibliográficos e estatísticos com referência aos órgãos regulamentadores do modal rodoviário de cargas.

Com a premissa de identificar uma estrutura comportamental didática e assertiva ao enfrentamento da crise, o projeto aplicativo busca uma equalização na conduta do comitê executor para eliminar as distorções do impacto que as crises geram para a organização.

2.1 Transporte de Cargas

As empresas, em geral, nos últimos anos, vêm vivendo um cenário econômico muito desafiador, no qual a gestão de custo *versus* o equilíbrio financeiro das organizações exige que elas tenham um perfil estratégico, volátil, adaptativo e com uma cultura ágil em sua essência. As empresas de logística do modal rodoviário de carga deparam com esse desafio a todo momento, afinal, essa modalidade representa a maior parcela dentre os modais aquaviário (marítimo e fluvial), ferroviário, aéreo e dutoviário disponíveis em todo o mundo.

NAZÁRIO (*apud* FLEURY *et al.*, 2000) avaliou os diversos modais de transporte com base em suas características operacionais. Essa avaliação atribuiu pontos de “1” a “5” para cada item, em que os menores valores indicavam maior relevância na excelência da prestação de serviço.

Tabela 1 – Característica operacional dos modais de transporte

CARACTERÍSTICAS	FERROVIÁRIO	RODOVIÁRIO	AQUAVIÁRIO	DUTOVIÁRIO	AÉREO
Velocidade	3	2	4	5	1
Disponibilidade	2	1	4	5	3
Confiabilidade	3	2	4	1	5
Capacidade	2	3	1	5	4
Frequência	4	2	5	1	3
Resultado	14	10	18	17	16

Fonte: Nazário (*apud* FLEURY *et al.*, 2000, p. 130)

A Tabela anterior mostra que o modal rodoviário de carga apresenta a melhor avaliação entre os demais, pois sua pontuação total fica à frente do modal ferroviário e dos demais modais ofertados. É claro que esses resultados são genéricos, mas os profissionais de logística precisam considerar várias particularidades, tais como o tipo de mercadoria, a origem, o destino, os prazos, entre outras necessidades, para poder avaliar e definir qual é o modal mais adequado para definir a logística.

De acordo com NAZÁRIO (2000), para que um produto e/ou serviço sejam competitivos, temos que considerar que a logística a ser escolhida é um fator importante, pois mensura uma parcela importante de geração de valor ao produto. A atratividade em contratar o transporte rodoviário de carga está associada a diversos fatores, dentro das soluções logísticas oferecidas em relação ao transporte de carga, dos quais se destacam a flexibilidade em ter acesso a diversas localidades, ser ágil e ter um dos menores custo dentro da estrutura de *Supply Chain* (produção, logística e distribuição).

O transporte move o produto entre diferentes estágios em uma cadeia de suprimentos. Assim como outros fatores-chave de cadeia de suprimentos, o transporte tem um grande impacto sobre responsividade e eficiência. O tipo de transporte que uma empresa utiliza também afeta o estoque e a localização de instalações na cadeia de suprimentos. (CHOPRA *et al.*, 2010, p. 53).

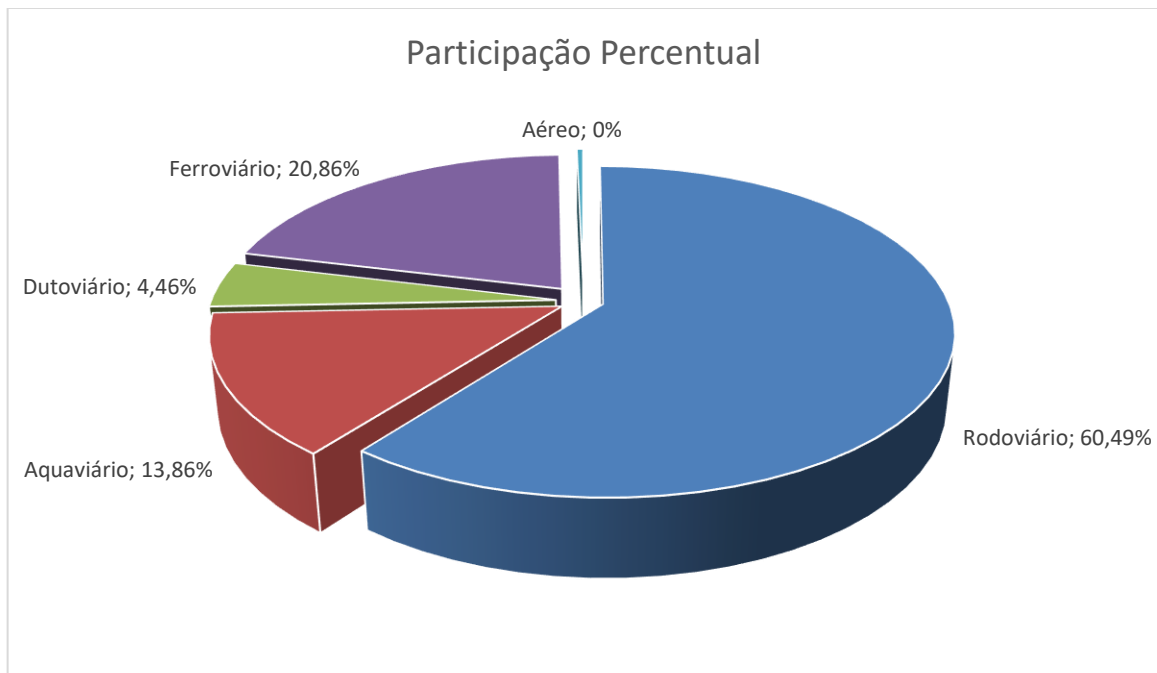
Muitos estudos demonstram uma relevância do transporte de cargas para a eficácia das empresas, uma vez que é um elemento que movimenta a economia de uma nação, pois garante o abastecimento das organizações e da população, com produtos essenciais, como medicamentos, materiais hospitalares, alimentos, produtos de higiene e limpeza, bem como produtos supérfluos, visto que todos os bens e serviços produzidos e consumidos pela

sociedade precisam ser coletados, transferidos e entregues em tempo hábil, acarretando, em alguns momentos, a intermodalidade de transporte dentro da cadeia de *Supply Chain*.

É a logística que dá condições reais de garantir a posse do produto, por parte do consumidor, no momento desejado. No caso de bens duráveis, é comum no Brasil o vendedor prometer a entrega do produto numa certa data, promessa que não é cumprida por deficiências no sistema de informação, nas operações do depósito ou no transporte. O efeito negativo que tais situações acarretam na imagem da empresa ainda não foi convenientemente avaliado no país, mas é, sem dúvidas, significativo. (NOVAES, 2007, p. 14).

Conforme BALLOU (2011, p.24), o transporte representa em torno de dois terços dos custos logísticos e, assim, necessita ser avaliado, pois afeta diretamente o preço final do produto. Segundo o referido autor, o transporte tem a função de movimentar as mercadorias, posicionar os estoques e pode ser dividido de acordo com os seus modais.

Figura 1 - Participação dos modais de transportes no Brasil



Fonte: Ballou (2011), adaptado pelos autores.

2.1.1 Transporte rodoviário de cargas no Brasil

Geograficamente, o Brasil possui uma extensão territorial peculiar, posicionado como a quinta maior área mundial. De posicionamento privilegiado em relação à localização das placas tectônicas, não sofre impactos extremos quanto aos grandes fenômenos da natureza.

Considerando a modalidade de transporte, sua estrutura territorial permite e abrange os principais modais: ferroviário, aéreo, marítimo, hidroviário, dutoviário e rodoviário – sendo esse último o foco de nossa análise.

É importante destacar que o modal rodoviário de transporte está amplamente presente no território brasileiro, sendo ele o mais utilizado no país. “Com a implantação da indústria automobilística na década de 1950 e a pavimentação das principais rodovias, o modo rodoviário se expandiu de tal forma que hoje domina amplamente o transporte de mercadorias no país”. (CASTIGLIONI, 2008, p. 114).

O crescimento contínuo no uso de caminhões para serviços de transporte tem levado à diminuição no uso de outros modais de transporte, como o ferroviário, o marítimo e o aéreo. Conforme mencionado por BALLOU (2010), os caminhões oferecem várias vantagens como a capacidade de carga e descarga porta a porta, a frequência, a disponibilidade e a velocidade.

A capacidade de carga e descarga porta a porta é, de fato, uma vantagem significativa dos caminhões. Tal característica permite que as mercadorias sejam entregues diretamente nos locais desejados, sem a necessidade de transferências intermediárias entre outros modais de transporte.

Entende-se que essa capacidade proporciona maior flexibilidade nas operações logísticas, pois os caminhões podem acessar locais específicos de coleta e entrega, como armazéns, fábricas ou estabelecimentos comerciais. Assim, é eliminada a dependência de instalações de transbordo ou de terminais específicos, resultando em maior eficiência e menor tempo de trânsito (BALLOU, 2010).

O transporte rodoviário de cargas é o mais utilizado no Brasil, sendo complementar aos transportes oriundos em zonas primárias. Representa menor custo de manutenção se comparado a outros modais, além de ser mais acessível para o Transportador Autônomo de Carga – TAC.

A política de investimento estrutural no país não caminha paralelamente ao crescimento da frota e da demanda no transporte rodoviário de carga, seja na interlocução da importação, da exportação ou do transporte nacional, gerando gargalos logísticos

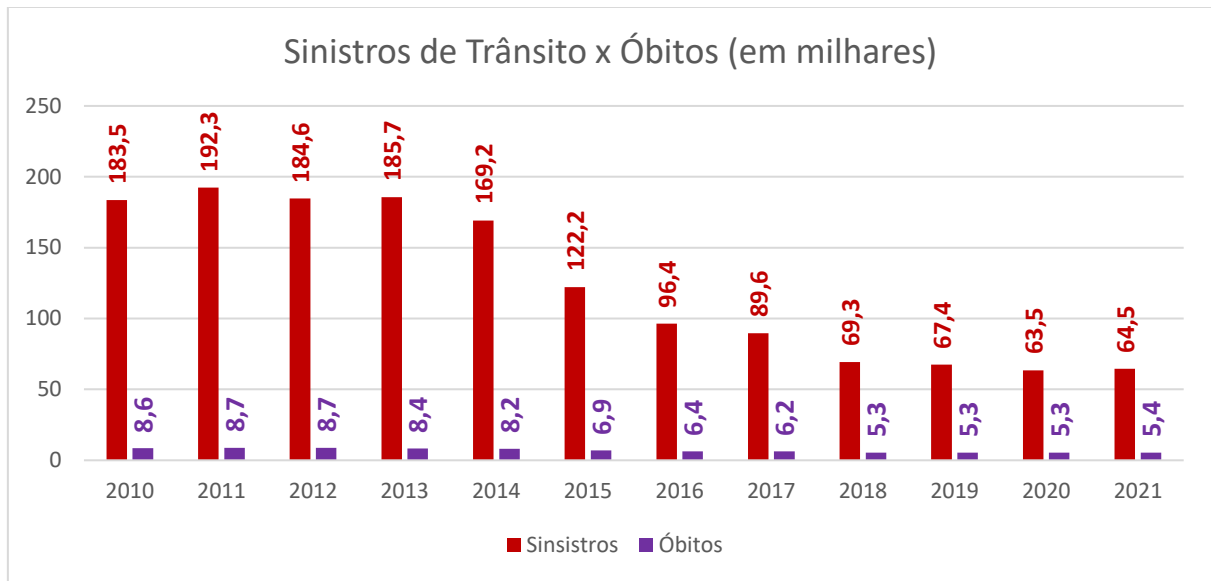
imensuráveis, aumentando os custos operacionais e reduzindo a produtividade, além de haver impacto na qualidade dos serviços.

Considerando a diversidade da produção e da demanda pelo transporte, os caminhões têm acesso aos diversos locais de origem, interligando a produção ao consumidor final, além de o transporte rodoviário apresentar menor custo com embalagens, se comparado aos demais modais.

A falta de investimento na infraestrutura proporciona a falta de segurança no transporte de carga, seja pelas más condições das rodovias ou pelo excesso de fadiga e exaustão dos condutores, provocando aumento nos sinistros, seja com bens materiais ou pessoas. A partir de 2015, com o advento da chamada Nova Lei dos Motoristas (COLATTO, 2015), intensificaram-se as fiscalizações em relação a esses profissionais e aos equipamentos, visando a coibir as exposições inseguras para reduzir a sinistralidade nacional.

Como referenciado pela Polícia Rodoviária Federal – PRF –, em 2021 houve uma redução em números de ocorrências, entretanto o impacto com a fatalidade não acompanhou essa redução.

Figura 2 – Relação entre sinistros de trânsito e óbitos



Fonte: Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT – (2022), adaptada pelos autores.

Quando se considera a sinistralidade no modal rodoviário, há impactos preocupantes e irreversíveis para as organizações – como perdas de pessoas direta ou indiretamente e impactos quanto aos custos materiais. Na ocorrência de quaisquer sinistros, outro agravante refere-se ao impacto na imagem social da empresa, havendo uma exigência singular dos administradores para mitigar e reduzir esses desgastes, por meio da instalação de comitês de segurança e de crise institucional.

2.2 Conceituando Comitê

O termo comitê tem sua origem etimológica no idioma francês (*comité*) e o termo correspondente na língua inglesa é “*committee*”. O conceito pode ser usado como sinônimo de comissão: um grupo de indivíduos que trabalham juntos para resolver um problema ou realizar um projeto. Seus integrantes são responsáveis por debater e deliberar sobre questões, coletar informações, analisar alternativas e, em seguida, tomar decisões ou fornecer recomendações para a entidade que os estabeleceu. Os comitês lidam com uma ampla variedade de assuntos, desde questões operacionais e administrativas até tomadas de decisões estratégicas. Podem ser formais ou informais, temporários ou permanentes, dependendo da natureza da tarefa ou do propósito para o qual são criados.

ALVES *et al.* (2019, p. 6) explicam:

O Comitê criado dentro da empresa e composto por integrantes de cada área, para prevenir e resolver crises, deve ser altamente capacitado e preparado. Nesse tipo de situação eles devem estar em sintonia para definir a melhor forma de solucionar o problema. Ter clareza sobre o que realmente está acontecendo e entender a sua magnitude é essencial. Deve-se analisar o ocorrido, criar metas e objetivos e escolher uma pessoa do comitê para ser o representante da organização - cursos de *média training* são muito indicados, pois ajudarão o porta-voz a se pronunciar e se relacionar da melhor maneira possível, principalmente com a imprensa. Preocupar-se com a velocidade da informação é outro ponto crucial, pois a demora no pronunciamento e o silêncio podem parecer descaso por parte da empresa. Em relação à imprensa, é necessário traçar estratégias e manter um relacionamento bom com esses tipos de profissionais.

As mesmas autoras ainda complementam seu pensamento sobre a atuação dos comitês, explicando que “[...] falar com os afetados demonstra preocupação genuína com os envolvidos, assim como ouvir suas queixas, esclarecer dúvidas e mostrar o que está sendo feito para resolver o problema” (ALVES *et al.*, 2019, p. 7).

O comitê é responsável por acompanhar os processos e informações que podem desencadear uma crise, ou seja, as pessoas que compõem o comitê de crise devem acompanhar assiduamente os processos, atualizar informações, manter-se informadas e atualizadas sobre as mudanças nos processos do segmento em que atuam, com o objetivo de prevenir qualquer desvio que possa levar a uma crise.

Em situações de crise, o comitê instalado para lidar com ela normalmente medeia a situação, mas é preciso destacar que todos os setores da empresa devem estar envolvidos no processo (SILVA, 2017).

ROSA (2001) recomenda que seja instalado um “Comitê de Crise” composto por integrantes de cada área, como presidência, marketing, departamento jurídico, recursos humanos e segurança.

SILVA (2017) destaca o pensamento de ROSA (2007), segundo o qual, para tratar crises, deve ser formado um “Comitê de Gerenciamento de Crises”, considerando-o como um organismo interno da instituição que se torna “decisivo para construção e operação de uma doutrina de gerenciamento de crises” (ROSA, 2007, p. 321). Esse mesmo autor indica que o Comitê não seja uma estrutura excessivamente burocrática, pois precisa agir com a flexibilidade e a agilidade necessárias numa situação de crise.

No que diz respeito à composição de um comitê de crises, que deve ser enxuta, mas com a participação das áreas estratégicas da organização, ROSA (2007, p.321-322) explica que “o líder máximo da organização deve estar a par dos procedimentos adotados pelo comitê de crises, mas não necessariamente precisa integrá-lo em seu dia a dia (*sic*)”.

2.2.1 Tipos de Comitês nos ambientes organizacionais das diversas modalidades de transporte

Entende-se que um comitê de crise é formado para tratar dos assuntos que podem comprometer as atividades socioeconômicas de uma organização. Geralmente, os comitês são criados somente após a ocorrência do evento, de forma que pode haver comprometimento de suas atividades fins ou até mesmo de sua imagem. Com a crise já instalada, o papel do comitê é analisar cenários e fazer um planejamento estratégico para enfrentar a situação, buscando saná-la e/ou prevenir novos riscos.

ARAÚJO (2010), em seu livro *Administração de Desastres*, cita o planejamento elaborado por Noé, que utilizou os princípios básicos de uma administração de emergências. Segundo esse autor, Noé soube prever determinado cenário; conseguiu estimar suas consequências; definiu as vulnerabilidades específicas; na impossibilidade de salvar todos, salvou aqueles que eram mais aptos para perpetuar a respectiva espécie; estabeleceu um Plano de Emergência completo e concreto; estabeleceu um Plano de Recuperação através da liberação dos animais para sua reintegração e adaptação ao meio, de forma sustentável.

No ambiente organizacional em geral os comitês ajudam a direcionar a atenção para os principais e mais relevantes pontos com que a empresa precisa lidar. ANJOS (2023) explica que:

Os comitês funcionam como órgãos de assessoramento ao Conselho de Administração, tendo como objetivo discutir, analisar e avaliar as questões que são de sua responsabilidade, a partir da temática que cuidam. Ressalta-se que há comitês estatutários, aqueles previstos no Estatuto Social da Companhia, e os comitês não estatutários. Assim, o intuito é que determinados assuntos possam ser abordados e discutidos com a importância, especificidade e profundidade necessárias pelos comitês responsáveis.

Para entender como os comitês ajudam as organizações na prática, recorre-se novamente a ANJOS (2023) que enumera os principais comitês de governança:

- Comitê de Auditoria: Possui importância estratégica essencial para a estrutura da Governança Corporativa, focado principalmente na supervisão e na recomendação ao

Conselho de Administração, garantindo que exista integridade durante os processos de controles internos e mantendo a eficiência quanto ao *Compliance* e à gestão de riscos da organização. É o principal responsável por supervisionar demonstrações financeiras e monitorar a eficácia dos controles internos, garantindo a legalidade das práticas da organização.

- Comitê de Riscos: É responsável por acompanhar as questões e ações da organização relacionadas ao gerenciamento de riscos, ou seja, tudo que é feito para identificar, prevenir e evitar riscos legais, financeiros, regulatórios, operacionais, ambientais, de tecnologia, de segurança da informação, e outros que podem ser enfrentados pela empresa. Tem a competência de analisar a eficácia das ferramentas escolhidas para o controle do risco da Companhia, ajudando a garantir que seja feito um monitoramento contínuo de riscos em todos os níveis da organização.

- Comitê de Finanças: Fornece recomendações ao Conselho de Administração sobre orçamentos, planejamento financeiro e contabilidade, por meio de relatórios ou outras informações estratégicas para o negócio. Seu objetivo principal é proteger o bem-estar e a saúde financeira da organização. Por meio dele é possível analisar a estrutura financeira da organização e, caso necessário, recomendar aos Conselheiros ações corretivas e preventivas que auxiliam no alcance das metas financeiras estabelecidas para o negócio.

- Comitê de Pessoas: É responsável por auxiliar a administração da empresa a respeito da Cultura de Pessoas, do desenvolvimento organizacional, das políticas de recrutamento, atração e retenção de talentos, das questões de sucessão de executivos, da avaliação de desempenho de colaboradores e do planejamento e do desenvolvimento estratégico da organização.

- Comitê de Remuneração: Auxilia o Conselho de Administração da organização em assuntos ligados à remuneração de membros do próprio Conselho, da Diretoria Executiva e dos demais comitês assessores. Assim, as deliberações sobre remuneração devem respeitar as Políticas de Remuneração e de benefícios e os Planos de Incentivo de longo prazo da empresa.

- Comitê de Inovação e Investimentos: É responsável por manter a empresa atualizada nas tendências tecnológicas para torná-la mais competitiva comercialmente. As práticas desse comitê estão diretamente ligadas aos critérios de *Environmental, Social and Governance (ESG)*, que são determinantes para atrair investimentos em diversos âmbitos.

- Comitê de Estratégia: Ajuda no monitoramento e no direcionamento das estratégias da organização, levando em consideração as diretrizes estratégicas aprovadas anteriormente pelo Conselho de Administração e atuando especialmente nos casos de empresas que realizam expansão internacional.

- Comitê de Sucessão: Tem o objetivo de analisar e desenvolver o mapa sucessório da organização. Assim, é sua responsabilidade cuidar das discussões sobre os sucessores indicados, o que deve ser uma tarefa cuidadosa e estratégica para a empresa e seu desenvolvimento.

Assim como para as demais organizações em geral, os comitês são reconhecidos como uma ferramenta importante para as organizações de transporte, na medida em que podem ajudar na tomada decisões mais eficazes, na melhoria de sua eficiência operacional e na redução de riscos.

No âmbito deste projeto, destaca-se o papel do Comitê de Riscos – diretamente relacionado ao Comitê de Crises – na identificação e na prevenção de riscos legais, financeiros, regulatórios, operacionais, ambientais, de tecnologia, de segurança da informação, além de outros que uma empresa pode vir a enfrentar. Conforme a definição de funções dos comitês apresentada anteriormente, entende-se que os comitês de Estratégia, Auditoria, Pessoas e Remuneração também se destacam em relação às especificidades das empresas do setor de transporte.

2.3 Conceituando Crise

Uma crise pode ser definida como uma situação ou um evento negativo que fuja do controle da organização e que possa ganhar visibilidade na mídia ou perante a comunidade, os órgãos governamentais e fiscalizadores do segmento em que a empresa atua, colocando em risco sua atividade e podendo comprometer sua imagem ou reputação perante o mercado.

“Em resumo, entende-se como crise, uma ruptura na normalidade da organização, ou seja, uma ameaça real ao negócio, à reputação e ao futuro de uma corporação ou de um governo.” (FORNI, 2007).

HERMANN (1972, *apud* MAIA *et al.*, 2022) considera que uma crise é uma situação que cria uma mudança repentina em determinado sistema, que pode ser uma nação, uma organização, um grupo de pessoas. O mesmo autor ainda complementa afirmando que a crise: “[...] (1) ameaça objetivos altamente prioritários da unidade de decisão, (2) restringe o tempo disponível para resposta antes de a decisão ser transformada, e (3) surpreende os membros da unidade de decisão pela sua ocorrência”. (HERMANN, 1972, p. 13 *apud* MAIA *et al.*, 2022).

É preciso considerar que uma crise corporativa pode ter origem interna ou externa a uma organização. Para Mitroff; Shrivastava; Udwadia (1987, *apud* MAIA *et al.*, 2022) uma crise pode ser técnica/econômica (por exemplo, defeitos do produto/serviço, defeitos da planta/acidentes industriais e falência, na perspectiva interna, e destruição ambiental generalizada, desastres naturais e crises governamentais, na perspectiva externa); de âmbito social/organizacional/pessoas (por exemplo, sabotagem, atividades ilegais e doenças de saúde ocupacional, na perspectiva interna, e terrorismo, boicotes e adulterações de produtos fora da planta produtiva, na perspectiva externa).

2.3.1 *Cenários de crise nas organizações das modalidades de transportes*

A ocorrência de uma crise muda o cenário da empresa, dificultando seu funcionamento, e, dependendo da gravidade da situação, pode acarretar até o encerramento de suas atividades.

Em relação às empresas de transporte rodoviário de cargas, a situação é ainda mais grave, pois, quando um veículo se envolve em um acidente e dependendo do tipo de produto que a empresa transporta, pode haver contaminação de rios e do meio ambiente, afetando vidas humanas e animais.

O que se observa como prática mais comum é que as empresas priorizem sua imagem e sua reputação, deixando a vida humana e animal em segundo plano – o que constitui um erro que pode agravar ainda mais a crise em questão.

Dentre os cenários de crise no segmento de transportes, podemos citar: falta de manutenção das frotas; frota precária devido ao ano de fabricação; precariedade das

rodovias; descaso dos órgãos públicos; falta de investimento no setor; falta de mão de obra (motoristas); mão de obra não qualificada.

No que diz respeito às dificuldades relacionadas à frota, destaca-se que os avanços tecnológicos aplicados aos caminhões têm melhorado seu desempenho operacional dos caminhões, entretanto “a falta de produtividade, tarifas inadequadas e pouca eficácia na prospecção e operacionalização da carga de retorno fazem dos custos fixos um problema de difícil solução nas condições atuais do mercado” (BOTTER *et al.*, 2006).

Em termos gerais, a gestão do transporte nas organizações implica tomar decisões sobre como movimentar materiais e produtos acabados entre diferentes pontos de determinada rede de negócios. Nesse processo, podem ser delineados possíveis cenários de crise, que precisam ser enfrentados. Em relação a isso, cabe a discussão sobre os planos de contingência, que são respostas a situações de crise no sentido de mitigar seus efeitos negativos e, na melhor das hipóteses, retornar ao cenário anterior à crise.

Um plano de contingência é considerado por diversos autores como um planejamento de resposta a uma situação de crise, sendo fundamental para mitigar os efeitos negativos e conseguir retornar ao cenário anterior à crise. JONES e KEYES (2008, *apud* KOZLOWSKI, 2017) entendem que um plano de gestão da emergência é um guia detalhado e exclusivo para situações de crise, que, entretanto, não substitui a abordagem lógica da tomada de decisão ou do senso comum.

Para KOSLOWSKI (2017), esses planos de contingência devem incluir uma política no processo de seu desenvolvimento e todos os membros da organização devem conhecer os objetivos e suas responsabilidades para que o plano funcione. Nesse sentido, é preciso estabelecer uma organização de tarefas, de forma que cada um dos envolvidos seja incluído no plano, com suas responsabilidades detalhadas.

Em relação à condição de enfrentamento de crises por parte das organizações, SHIMIZU (2001, *apud* LINDERMANN e HANSEN, 2008) considera que o processo de decisão precisa ser estruturado e resolvido de modo formal, detalhado, consistente e transparente. É imperativo escolher ou decidir pela opção coerente com a estratégia competitiva da empresa e com as demandas do mercado para evitar perdas de produtividade e competitividade.

2.3.2 Tipos de Comitês de Crise nas organizações do ramo de transportes

Os tipos de comitês de crise variam de acordo com os riscos aos quais a empresa está mais exposta e, diante disso, ROSA (2001) sugere aplicar um questionário junto aos diversos setores da empresa, para testar sua capacidade de enfrentamento da crise. Em síntese, apresentamos as perguntas mais significativas que deveriam compor esse questionário:

- ✓ Quais são as áreas primárias de responsabilidade?
- ✓ A quem você se reporta?
- ✓ Quando ocorre um sinal de problema no seu setor, ele é imediatamente enfrentado ou demora um pouco até que isso aconteça? Fale a respeito.
- ✓ O que é crise para você?
- ✓ No que uma crise se difere de outros eventos rotineiros?
- ✓ De que modo o setor em que você atua conseguiria conduzir o enfrentamento de uma crise?

Segundo NEVES (2002), apesar de o gerenciamento de crise envolver toda a organização, é preciso que haja certo conhecimento prévio e habilidades reunidas em uma equipe de profissionais de diferentes áreas.

Com base nas experiências vividas no mercado norte-americano, CAPONIGRO (*apud* ROSA, 2001) sugere para essa equipe específica os seguintes componentes que apresentamos como mais relevantes:

- ✓ Presidente da empresa;
- ✓ Coordenador do comitê de crise;
- ✓ Diretor de relações públicas ou comunicação;
- ✓ Diretor de recursos humanos;
- ✓ Representante de operações;
- ✓ Representante do serviço especializado em segurança e medicina do trabalho.

Cabe observar a relevância da inclusão de um representante jurídico para compor essa equipe do comitê de crise.

Segundo HILLYARD (2000, *apud* MAIA *et al.*, 2022), um dos objetivos da gestão de crises é acumular sabedoria, de forma que os componentes do comitê e os demais integrantes da organização possam aprender junto com a ocorrência do evento, tornando-se mais

preparados para prevenir ou mitigar crises futuras e ainda melhorar a condição de responder a elas.

2.3.3 Gerenciar Cenários de Crise a partir de um Comitê

Conforme apresentado anteriormente, uma crise pode colocar em risco a atividade de uma organização e/ou pode comprometer sua imagem ou reputação perante o mercado.

Na perspectiva da imagem institucional, no Brasil, alguns casos de crise de marca ganharam visibilidade nas últimas décadas. Considerando a especificidade do setor de transporte, o acidente aéreo que ocorreu em 2007 no aeroporto de Congonhas, em São Paulo, voltou a ganhar visibilidade quando a Air Bus, fabricante da aeronave, deu novas declarações sobre a responsabilidade pela tragédia, o que gerou uma nova onda de manifestações das famílias das vítimas contra a empresa TAM® (SOUZA, 2014 *apud* SALVADOR *et al.*, 2017). Falhas nos produtos podem gerar crises de marca e custosas campanhas de recolhimento (*recall*), o que vem se tornando mais frequente no país.

SALVADOR *et al.* (2017) informam que: “De acordo com a fundação Procon SP, em 2013 foram realizadas 101 campanhas, o que representa um crescimento de 55% em relação a 2012 e mais que o triplo em comparação a 2002”. Os mesmos autores destacam que a ação da empresa também influencia a forma como a crise é percebida. O esforço e a demonstração desse esforço por parte da empresa para reverter a situação ao recolher os produtos com risco e compensar os afetados aumentaria a predisposição da sociedade em minimizar os efeitos da crise. Daí se observa a relevância da implantação dos comitês de gestão de crise.

Não se pode deixar de considerar, entretanto, que uma crise bem gerida pode ter um efeito positivo na gestão e na imagem da organização, promovendo uma imagem de empresa socialmente responsável. Durante a crise, essa boa gestão também pode reduzir os tempos de recuperação e tornar a organização mais forte, mesmo passando por uma experiência extrema (KALAI GNANAM *et al.*, 2013). Novamente se destaca o papel dos comitês de gestão de crise para atuar nesse sentido.

A literatura sobre o tema é consensual ao estabelecer que essa gestão deve ser realizada em etapas, que se sucedem da seguinte forma: definir os riscos tanto internos quanto externos; desenvolver um plano de resposta com a especificação de suas etapas; testar o plano por meio de simulações ou exercícios de treinamento; comunicar o plano para que toda

a organização esteja ciente e possa colaborar; e, por fim, revisar o plano, adequando-o às necessidades da organização.

Nesse processo, cabe ressaltar no plano de resposta à crise a aplicação do modelo de MOYNIHAN (2009), que traz a noção de comando, a definição de estruturas a partir da compreensão de cenários, o planejamento centralizado, o procedimento de comunicação, a verificação de papéis e responsabilidades, bem como a verticalização hierárquica na centralização de decisão.

2.4 Imagem organizacional e sua construção

Ao longo do tempo, em relação ao estabelecimento de suas relações com as comunidades envolvidas, observa-se uma mudança de posicionamento por parte das organizações, que passaram a se posicionar não apenas sobre seu papel produtivo, mas como elemento participativo da sociedade, com responsabilidades sociais cada vez maiores. “Foi aqui que a comunicação institucional, na acepção atualmente aceita, surgiu, com a missão de expressar aos públicos o que de fato a organização é, e contribuir para seu desenvolvimento a partir de então” (FERREIRA DE SOUSA, 2022, p. 179).

As organizações trabalham hoje no sentido de criar e manter uma imagem corporativa favorável à sua sobrevivência e a seu desenvolvimento. Esse esforço deve ser aplicado mediante o equilíbrio entre a identificação das características e necessidades dos seus diversos públicos e a própria autopercepção da identidade da organização. (MURIEL e ROTA, 1980, *apud* FERREIRA DE SOUSA, 2022).

Na composição da imagem de uma organização, que vai além dos seus produtos e serviços, vários elementos são necessariamente incluídos, como publicidade, responsabilidade social, qualidade dos produtos, cultura corporativa e políticas de recursos humanos, formando um conjunto de fatores que favorecem a percepção da imagem da organização como um todo. Sobre essa construção da imagem, TAVARES (1998, p. 65) afirma que: “A imagem de uma empresa decorre da maneira como o público decodifica os sinais emitidos pela empresa por meio de seus produtos, serviços, empregados, programas de comunicação e trato com as questões ambientais.”

É importante para uma organização estabelecer uma imagem que reflita sua identidade e se diferencie no mercado, influenciando a percepção dos diferentes públicos.

Entende-se que a imagem de uma organização não é apenas definida pelo cumprimento de suas obrigações para com o estado, mas também pelo interesse na comunidade em que está inserida e pelo comprometimento com o meio ambiente.

As organizações modernas têm um grande desafio que vai além de influenciar apenas seus clientes diretos, mas também os indiretos (clientes em potencial), aumentando sua participação no mercado. Nesse sentido, para transmitir a imagem desejada aos diversos públicos é necessário que haja planejamento e mecanismos adequados, pois os consumidores não consideram apenas os atributos dos produtos ou serviços em si, mas levam em conta aspectos como a estrutura da empresa, a qualidade dos produtos, a responsabilidade social, as preocupações ambientais e o tratamento dado aos funcionários.

Nesse contexto, destaca-se o papel do marketing, que assume uma nova dimensão. Grande referência nessa área, KOTLER (1980) ensina que o marketing moderno vai além do desenvolvimento de um bom produto, da determinação correta de preços e da disponibilidade para o cliente, levando as organizações a desenvolverem programas eficazes de comunicação e promoção. O referido autor sugere ainda que "a imagem é influenciada tanto pelas características do objeto quanto pelas características subjetivas do observador" (KOTLER, 1978, p. 150).

Tornou-se importante para as organizações trabalhar de forma abrangente para garantir que a imagem seja clara e conhecida por todos os grupos, o que torna crucial a transmissão da "imagem pretendida" em "imagem percebida" por eles (GRÖNROSS, 1995). Esse mesmo autor alerta para o fato de que as organizações devem, assim, evitar projetar algo que ela, de fato, não é, sendo essencial que a imagem transmitida corresponda à realidade, já que a constatação de uma imagem falsa pode ter impactos negativos na percepção da organização.

FERREIRA DE SOUSA (2022) completa esse entendimento registrando que é necessário também observar atentamente o meio ambiente, identificar tendências, descobrir oportunidades e ter consciência para investir, com segurança, em imagem organizacional.

2.4.1 As crises de imagem, comunicação e percepções do público em torno da organização

Partindo do pressuposto de que a imagem corporativa se relaciona com a percepção externa que os diferentes públicos têm sobre uma organização, entende-se que sua

identidade se vincula às características inerentes a ela (FERREIRA DE SOUSA, 2022), sendo, portanto, essencial para as empresas construir e manter uma imagem favorável e consistente.

Na abordagem relativa às crises de imagem, é importante ressaltar que, quando elas ganham a atenção da mídia, conseqüentemente, afetam a percepção e o julgamento que a sociedade tem de uma organização. Assim, se não forem devidamente gerenciadas, os efeitos negativos sobre a reputação da organização podem ser de difícil reparação, o que dificulta a recuperação e a manutenção de uma boa imagem institucional (CARDIA, 2015). Esse mesmo autor ainda acrescenta:

Estar preparado para a crise não é um sinal de alarmismo. O executivo, empresário, político ou administrador público que se antecipa, se previne à crise, não é um pessimista que espera pelo pior. Ele está sendo apenas preventivo, antecipando-se a situações que mais cedo ou mais tarde podem bater à porta. (CARDIA, 2015, p. 53).

Diante da impossibilidade de encontrar na figura do gestor todas as competências necessárias para o enfrentamento das crises de imagem, destaca-se novamente a relevância de estabelecer um comitê de gestão de crises, composto por representantes de diferentes áreas, que assumam a responsabilidade pelo gerenciamento da situação e determinem as melhores ações a serem tomadas no enfrentamento da crise (PENTEADO, 2007).

Ao se fazer o gerenciamento de crise de forma organizada e planejada, é possível mitigar danos e até mesmo antecipar e planejar a forma de lidar com possíveis incidentes, usando sempre o suporte fundamental de estratégias eficazes de comunicação.

Quando uma organização está passando por uma crise de imagem, é fundamental que os colaboradores tenham acesso a informações consistentes. Todavia, apenas o porta-voz designado pelo comitê de gestão da crise deve se pronunciar publicamente, conforme recomendado por SALAUSTINO (2015).

CARDIA (2015) reconhece o papel-chave da comunicação no gerenciamento de crises de imagem. Em relação a isso, é responsabilidade do comitê de gestão de crises elaborar mensagens-chave e definir estratégias de mídia, garantindo a clareza e eficácia na transmissão das informações. Adotar um protocolo de comunicação, que seja devidamente definido e referenciado pelo comitê, pode evitar ruídos de comunicação ao levar em consideração que uma organização que enfrenta uma crise de imagem precisa ter um bom relacionamento com a mídia e os meios de comunicação de massa (RODRIGUES, 2021).

Nesse sentido, um comitê de gestão de crises torna-se essencial para o enfrentamento adequado de crises de imagem, devendo atuar de forma contínua, abrangendo a prevenção, o enfrentamento e a recuperação diante da crise. O sucesso do gerenciamento de crises envolve treinamento interno, um relacionamento adequado com a mídia e uma comunicação efetiva.

2.5 Aprendizado pós-crise com a adoção de um Comitê

É no momento pós-crise que a organização se recupera e aprende com a experiência vivida. Um comitê de crise é responsável pela elaboração e pela execução do plano de recuperação, com o objetivo de levar a organização de volta ao estado anterior à crise – ou o mais próximo possível dele –, com condições estáveis ou ainda melhores. “Para determinar a resiliência da crise, é necessário realizar uma avaliação geral” (RAMÈTE *et al.*, 2012) e obter opiniões dos interessados.

Para que essas lições se transformem em conhecimento organizacional, elas devem ser devidamente guardadas. Nessa etapa, a empresa tem a chance de reavaliar as habilidades de seus funcionários e avaliar problemas em processos, tecnologias necessárias e modelos de gestão implementados. BROEKEMA *et al.* (2019) explicam que essa aprendizagem induzida por uma situação de crise acaba sendo uma maneira para as organizações melhorarem sua condição de resposta a crises e tomar medidas para evitar que outras ocorram.

Com o objetivo de melhorar o plano de gestão de riscos e minimizar futuras ocorrências, é fundamental realizar uma avaliação criteriosa dos aspectos positivos e negativos da crise. O controle é uma etapa final que permite monitorar cada etapa realizada e seu grau de sucesso, sendo definido como um meio de verificação regular e frequente que fornece informações à etapa final, que é a avaliação – a documentação é essencial para isso. Além disso, no controle, é possível verificar outras prioridades que não foram mencionadas no plano, mas que precisaram ser observadas durante o desenvolvimento da crise. “Deve-se calcular os custos da crise, identificar os responsáveis e notificar os demais constituintes. Considere cuidadosamente os legisladores” (NEVES, 2002, p. 229-233).

A avaliação é o melhor método para mostrar que o trabalho, o esforço e o dinheiro empregados no enfrentamento da crise valeram a pena e serve também para encorajar as mudanças culturais necessárias para o bom desenvolvimento de uma organização. Entende-

se ser fundamental medir os efeitos da crise na reputação e na imagem da instituição após esse período, o que é feito para avaliar a necessidade de tomar medidas para corrigir possíveis situações desconfortáveis.

Nos momentos finais de uma crise, a organização deve salvar o histórico das ações empreendidas e refletir sobre seus resultados. “Nessa fase, uma nova sala de situação pode ser convocada para gerar um fechamento do assunto para todos os envolvidos, relatórios com as informações mais relevantes, repositório de dados e todo o histórico que pode vir a ser necessário no pós-crise” (FSB, 2020).

É importante que as organizações percebam que um gerenciamento de crise bem feito pode fortalecer a marca e gerar novos produtos de comunicação até então inexistentes, como: “um repositório de informações sobre o tema no *site*, vídeos de esclarecimento, eventos de discussão com o público afetado, ações sociais, entre outros” (FSB, 2020). Ao refletir sobre o que a crise significou para a organização, é preciso ser proativo e focar no que pode ser feito adiante.

Pode-se evitar uma crise com o acompanhamento constante das demandas dos públicos estratégicos e com atenção às reclamações ou insatisfações recorrentes sobre determinadas ações ou posições adotadas pela organização – o que deve ser feito por meio do planejamento e das ações empreendidas por um comitê de gestão de crises.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Tipo de pesquisa

Considerando o método de pesquisa proposto por Gil (2010), este projeto aplicativo tem nos seus objetivos gerais a pesquisa descritiva. Segundo GIL (2008, p. 28), “O objetivo primordial é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

O presente estudo também inclui a pesquisa bibliográfica, que abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses e artigos científicos impressos ou eletrônicos, além de material cartográfico e meios de comunicação oral¹. Utilizamos também o *benchmarking* que, segundo BERNARDES (2014, p. 27), é:

[...] um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas "empresa-a-empresa" para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

Em relação à metodologia empregada, foram aplicadas entrevistas estruturadas a partir de um questionário previamente planejado – aplicação de técnica padronizada de coleta de dados (APÊNDICE A) –, sem haver interferência do entrevistador para que fosse respondido, de forma que, posteriormente, as respostas fossem tabuladas e demonstradas visualmente para análise dos dados e obtenção das informações geradas por meio dessa metodologia. Esses dados objetivos, assim levantados e tratados, atribuem à metodologia utilizada aspectos de pesquisa quantitativa, gerando informações proveitosas para a análise pretendida na pesquisa descritiva.

De forma complementar, foi realizado um estudo de caso, que se refere a um tipo de pesquisa que consiste no estudo intenso de “um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2010, p. 37). E, por fim, também foi utilizada a pesquisa documental, assim definida:

¹ METODOLOGIA CIENTÍFICA. **Pesquisa Bibliográfica**. (s/d). Disponível em: <https://www.metodologiaincientifica.org/tipos-de-pesquisa/pesquisa-bibliografica/>. Acesso em: jul. 2023.

De acordo com, a pesquisa documental apresenta algumas vantagens por ser “fonte rica e estável de dados”: não implica altos custos, não exige contato com os sujeitos da pesquisa e possibilita uma leitura aprofundada das fontes. Ela é semelhante à pesquisa bibliográfica, segundo o autor, e o que a diferencia é a natureza das fontes, sendo material que ainda não recebeu tratamento analítico, ou que ainda pode ser reelaborado de acordo com os objetivos da pesquisa. (GIL, 2010, p.62-63).

3.2 Universo, amostra e seleção do sujeito

Conforme VERGARA (2000), o universo de amostra é o “conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo [...] seguindo critério de representatividade”.

O universo de trabalho deste projeto abrangeu algumas empresas de outros modais de transporte, além daquelas em que os componentes do grupo de autores trabalham. Tais empresas foram selecionadas por possuírem relevância no mercado e por entendermos que trariam uma “fotografia atualizada” para o desenvolvimento do projeto. GIL (2010) entende que o sujeito da pesquisa são os indivíduos que contribuirão com o fornecimento das informações para a pesquisa descritiva. Foi adotado o *benchmarking* junto a AMBIPAR® e REPELUB®, para demonstrar a realidade dessas empresas e ampliar o aprendizado.

3.3 Coleta de dados e tratamento

GIL (2010) destaca que a coleta de dados é indispensável para realização de pesquisa. Para sua realização, considera-se que a entrevista estruturada é a metodologia mais adotada, pois permite ainda a realização de observações e análises documentais.

Nosso universo foi composto por empresas de mineração, transporte de carga pesada, de regime especial aduaneiro, siderúrgico, autopeças, alimentício, fracionado, combustível, aéreo (carga e passageiro), junto às quais os dados foram coletados (APÊNDICES B a I) e tratados, por meio de tabulação, colocados em uma mesma base, tornando-se dados comparáveis. Conforme exposto por GIL (2010), após receber os dados e tratá-los, inicia-se o processo de análise desses dados, contrapondo-os à teoria pesquisada para poder expressá-los com sentido.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 Análise do setor

Em 2022, o sucesso do setor de transporte rodoviário foi, em grande parte, um reflexo das novas tendências de comportamento dos consumidores, da explosão das compras *online*, do bom desempenho das exportações e do crescimento do agronegócio. Segundo a FRETETRAS (2023), já no primeiro semestre de 2022, o volume de cargas transportadas em rodovias aumentou em 38% em relação ao mesmo período do ano anterior. Isso aconteceu, principalmente, devido às altas taxas de uso de aplicativos de frete.

Com isso, o Produto Interno Bruto – PIB – do setor cresceu em 2,1%, com a região Sudeste do Brasil liderando o volume de transportes realizados.

Mesmo com a alta dos combustíveis se mostrando um enorme desafio, o setor se manteve intacto. De acordo com a empresa AT&M (2021), o Brasil registrou R\$3 trilhões em movimentação de carga. Diante de um cenário de crescimento nos dois últimos anos, as transportadoras se preparam para se desenvolver ainda mais em 2023. Seus gestores esperam lidar com os eventuais desafios do setor, que envolvem a condição das estradas, o preço dos combustíveis e o valor do frete, mas mantendo uma postura positiva em relação a possíveis adversidades. Segundo autoridades no assunto, a pandemia de Covid-19 preparou os profissionais para enfrentar “o pior cenário possível”, trazendo condições e resiliência para lidar com problemas que podem surgir a qualquer momento, sejam eles políticos ou econômicos.

Segundo CNR (2023), em 2022, foram registrados 2.610 pontos críticos nas rodovias brasileiras – esses problemas de infraestrutura interferem na fluidez dos veículos, oferecendo riscos à segurança dos usuários, aumentando, de forma significativa, a possibilidade de acidentes e gerando custos adicionais ao transporte. Esse quantitativo é 50% maior do que o identificado em 2021 (1.739 ocorrências). Os problemas são graves, multiplicam-se a cada ano e concentram-se, majoritariamente, em rodovias sob gestão pública da Confederação Nacional do Transporte – CNT.

A Lei Orçamentária Anual – LOA, sancionada pelo presidente da República, prevê R\$ 18,7 bilhões para investimentos do Ministério da Infraestrutura, o que representa três vezes

mais recursos do que havia na proposta enviada pelo Poder Executivo ao Poder Legislativo em agosto do ano anterior (BRASIL, 2023).

De acordo com o texto da lei, existe a previsão orçamentária de R\$ 16,4 bilhões para investimento em transporte terrestre e trânsito; R\$ 2,12 bilhões em transporte aquaviário; e R\$ 603 milhões em aviação civil. Esse incremento foi possível porque o relator geral do orçamento, senador Marcelo Castro (MDB/PI), utilizou os recursos que lhe eram discricionários para destinar R\$ 12,2 bilhões para investimentos no setor. Ao longo da tramitação do Projeto de Lei Orçamentária no Congresso Nacional, a CNT trabalhou junto a parlamentares para ampliar o valor do investimento em infraestrutura em todo o território brasileiro, com destaque para o aporte de recursos em trechos rodoviários que são estratégicos para a logística do país (CNT, 2023).

É preciso considerar que gerir e monitorar as rodovias vai além da conservação da infraestrutura e traz reflexos positivos para a sociedade, pois o investimento na prevenção e/ou na correção imediata de um problema, em geral, é menor do que os custos gerados pelo mesmo problema para a sociedade. Nesse sentido, é preciso empreender maiores esforços na priorização dos investimentos para a resolução dos pontos críticos, considerando seus significativos impactos na fluidez do trânsito e na segurança dos usuários. (ABTI, 2023)

Segundo a PRAXIO (2022), as tendências para o setor de transporte rodoviário em 2023 são as seguintes:

- Inteligência de decisão (DI): passará a ser uma ferramenta estratégica, atuando como o novo Business Intelligence. Com sistemas inteligentes e automatizados, ficará mais fácil integrar informações e obter os dados necessários em tempo real, de maneira clara, objetiva e confiável. Com soluções voltadas à DI, o acesso a informações em tempo real e aos dashboards de gestão serão facilitados, tornando-se essenciais para que o transporte rodoviário de passageiros ingresse em um novo patamar de serviços.

- Sustentabilidade e ESG: com boas práticas de gestão, cuidados com a comunidade e consciência ambiental, as empresas de transporte de passageiros conseguem melhorar sua imagem, reduzir custos e, evidentemente, ver suas marcas se destacarem no mercado.

As ações de ESG aumentam a eficiência das operações. Imagine, por exemplo, o quanto um sistema de gerenciamento de manutenção da frota pode contribuir nesse sentido. Ônibus com a manutenção em dia poluem menos, economizam peças, pneus e outros insumos e são mais produtivos.

- Menor tempo de espera: em um futuro próximo, quem não operar com soluções de gestão de linhas e negligenciar o cruzamento de dados sobre escala de veículos e escala de motoristas terá problemas. A tecnologia é uma aliada para diminuir as janelas de espera nos terminais, deixar os usuários mais satisfeitos, já que eles querem agilidade e eficiência nos serviços de transporte, com modais e linhas integradas de forma inteligente, e, naturalmente, melhorar a produtividade.

- Digitalização dos pontos de venda: a digitalização dos pontos de vendas de bilhetes e passagens é uma melhoria inevitável no transporte intermunicipal, interestadual, fretamento e turismo. Atualmente, cerca de 75% dos brasileiros vivem conectados à internet e mais de 90% por smartphones. Não há motivos para não diversificar a venda de passagens, migrando as bilheteiras presenciais para o meio digital. A qualificação do transporte de passageiros passa pela digitalização dos pontos de venda.

- Turismo rodoviário: com o afrouxamento das regras de isolamento social pós-pandemia, o turismo rodoviário ganhou destaque, impulsionado pelos novos hábitos dos viajantes: viagens mais econômicas, destinos menos turísticos e mais particulares, ecoturismo e lugares que podem ser facilmente acessados de ônibus. O turismo de proximidade e a procura por destinos a menos de 500 quilômetros devem crescer ainda mais nos próximos anos, se consolidando como uma forte tendência para transporte rodoviário e mobilidade.

- *Backoffice* como Serviço: diz respeito às estratégias de suporte e integração das diferentes áreas da empresa (administrativa, financeira, operacional, RH, TI, contabilidade, comercial), otimizando os processos e melhorando os serviços sem que, necessariamente, o cliente perceba as iniciativas adotadas. No transporte rodoviário de passageiros, o conceito serve perfeitamente para garantir a manutenção da frota em dia, alinhar as demandas com o setor de compras e manter o estoque de peças atualizado e sem desperdício.

- Carteira digital: com a necessidade de modernizar cada vez mais o transporte e a mobilidade urbana, a tendência é integrar os serviços de transporte público. E isso passa pela digitalização. A carteira digital deve ganhar espaço no Brasil à medida que as empresas modernizarem suas soluções logísticas. Com ela, os passageiros poderão pagar as passagens usando *smartphones*, por exemplo, sem a necessidade do bilhete eletrônico e recargas.

- Integração de diferentes modais: com o uso de tecnologia e sistemas de gestão de transporte rodoviário é possível melhorar itinerários e fazer mapeamentos, georreferenciamento, monitoramento das operações e integração de diferentes modais. Para garantir a fluidez do trânsito nos grandes centros, com cidade pensadas para a mobilidade do futuro, os modais devem se complementar – e não competir. A integração entre ônibus, metrô, trens, fretamento e aplicativos de transporte pode incrementar em muito a logística de transporte de passageiros.

- Ônibus para o *middle mile*: o uso de bagageiros dos ônibus para o transporte de mercadorias não é algo novo, mas para se manter eficiente é fundamental modernizar o gerenciamento desse tipo de operação. Desde que os brasileiros descobriram as facilidades das compras online e fizeram o e-commerce crescer, despachar as encomendas no bagageiro dos ônibus passou a ser visto com outros olhos. Afinal, existem linhas e itinerários que garantem a interiorização e viagens em vários dias da semana – e até mais de uma vez por dia – para diferentes destinos, o que possibilita agilizar as entregas.

Além dessas tendências, já foram detectadas outras como a chamada Logística Verde (sustentabilidade nas operações), a representatividade feminina em um setor predominantemente masculino e a segurança nas operações, com mais investimento em tecnologias e equipamentos de segurança tanto da carga quanto do motorista, prevenindo roubos ou acidentes na estrada.

4.2 Benchmarking realizado / realidades organizacionais

Para a realização do *benchmarking*, foram contatadas e visitadas as empresas AMBIPAR® e REPELUB®.

A AMBIPAR® atua em diversos segmentos para oferecer serviços e produtos completos voltados à gestão ambiental. Em franca expansão mundial, o grupo respeita as regras de *compliance* e responsabilidade socioambiental, prezando a ética e o pronto atendimento às demandas de seus clientes.

A REPELUB® Combustíveis é referência no ramo em que atua (Transportador Revendedor Retalhista - TRR), preza por seus colaboradores e as comunidades em seu entorno. Além de realizar campanhas educativas para estimular seus funcionários a cuidarem de sua saúde física, mental e emocional, a empresa atende às legislações de meio ambiente, gerenciando os resíduos de sua responsabilidade.

A partir das pesquisas feitas e de conferências realizadas com os gestores responsáveis pelas empresas AMBIPAR® e REPELUB® Combustíveis, conseguimos identificar a real necessidade de um comitê de crise e quão é grande a diferença das diretrizes quando se tem o desenho das responsabilidades e o papel de cada gestor dentro do comitê.

Atualmente, a REPELUB® atende seus sinistros/acidentes com a diretriz de um Plano de Ação Emergencial – PAE – e a AMBIPAR® conta com o suporte de um comitê de crise para suportar todas as demandas de seus clientes (AMBIPAR, 2023).

O PAE REPELUB® tem como objetivos:

- Orientar as pessoas e equipes responsáveis pelo atendimento a emergências, definindo as primeiras ações a serem adotadas, os recursos humanos e materiais disponíveis;
- Estabelecer procedimentos técnicos e administrativos, com base em Legislações e Normas Brasileiras, contemplando todas as fases de acidentes que eventualmente possam ocorrer;
- Atuar de forma organizada e eficaz em emergência para que a estratégia de combate implementada, possa neutralizar ou minimizar a consequências do acidente o incidente;
- Identificar, controlar e extinguir das situações emergenciais, no menor espaço de tempo possível;
- Evitar ou minimizar os impactos negativos dos acidentes sobre a população da área afetada, ao meio ambiente e a equipamentos e instalações de terceiros.

Notou-se que a REPELUB® utiliza, como melhores práticas, ações preventivas para salvaguardar a vida humana, proteger o meio ambiente, a imagem da organização, equipamentos e instalações de terceiros.

A AMBIPAR® é especializada em gerenciamento de crises e atendimento a emergências envolvendo acidentes com produtos químicos e poluentes que afetem a saúde, o meio ambiente e o patrimônio. A empresa atua no atendimento a emergências ambientais ocorridas em rodovias, ferrovias, aeroportos, portos, terminais portuários, indústrias, mineradoras e dutos. Conta com uma Central de Controle e Gerenciamento de Emergências – CECO –, composta por especialistas em gerenciamento de crises, que subsidiam os tomadores de decisões com informações detalhadas dos cenários emergenciais e asseguram a comunicação e a logística de recursos de forma rápida e eficaz.

4.3 A realidade atual da empresa

A cada dia, o Brasil registra 144 vítimas (mortos e feridos). Somente em 2021, foram 64.452 acidentes, sendo 52.762 com vítimas. Esses acidentes resultaram em 5.391 mortes no ano. As estatísticas mostram que a cada 100 vítimas, 10 pessoas morreram neste ano (CNT, 2023). As tabelas a seguir apresentam dados demonstrativos dessa situação.

Tabela 2 - Números de sinistros com vítimas e mortes por dia da semana - 2022

DIA DA SEMANA	SINISTROS	%	Mortes	%
Domingo	8.583	16,2%	1.122	20,6%
Segunda-feira	7.391	14,0%	715	13,2%
Terça-feira	6.531	12,3%	553	10,2%
Quarta-feira	6.663	12,6%	632	11,6%
Quinta-feira	6.785	12,8%	617	11,4%
Sexta-feira	8.254	15,6%	800	14,7%
Sábado	8.741	16,5%	993	18,3%
Total	52.948	100,0%	5.432	100,0%

Fonte: CNT (2023), adaptado pelos autores

Tabela 3 -Tipos de sinistros com vítimas e mortes - 2021

TIPO DE ACIDENTE	SINISTROS	%	MORTES	%
Colisão	31.796	60,2%	3.306	61,3%
Saída de pista	8.211	15,6%	669	12,4%
Capotamento/Tombamento	6.317	12,0%	354	6,6%
Atropelamento	3.653	6,9%	949	17,6%
Queda de ocupante	2.528	4,8%	87	1,6%
Eventos atípicos	166	0,3%	19	0,4%
Incêndio	47	0,1%	1	0,0%
Derramamento de carga	44	0,1%	6	0,1%
Total	52.762	100,0%	5.391	100,0%

Fonte: CNT (2023), adaptado pelos autores

Para o presente trabalho, utilizaram-se entrevistas e pesquisas com os principais *stakeholders* de cada empresa como metodologia para análise da situação atual. Nesse ínterim, foi percebido o interesse em avançar no assunto, buscando colocá-lo no centro das atenções para discutir e buscar a maturidade necessária para sua implantação.

Em razão de esse tema ser pouco explorado pelas organizações do setor, as ações tomadas quando ocorrem um acidente são discutidas nessa hora, sendo definidas no “calor do momento”. Diante do cenário de estresse/pressão, podem ocorrer falhas na condução, devido à falta de clareza na definição de responsabilidade para atuação da crise. Assim, se não bastasse apenas o problema principal, esse pode desencadear demais problemas secundários por causa da falta do planejamento, agravando ainda mais a situação com impactos financeiros e de imagem institucional.

O assunto merece ser levado para o nível estratégico e a ele deve ser dada a devida importância, a fim de que sejam discutidas medidas de pronta resposta com relação aos impactos de imagem das empresas e o bom funcionamento das atividades.

Para tanto, o comitê de crise deve ser formado por representantes dos setores de comunicação, jurídico e gerenciamento de risco, podendo ter o envolvimento de demais áreas de acordo com o tipo de ameaça/evento (sinistro) correspondente.

A infraestrutura utilizada é disponibilizada pelas empresas envolvidas no projeto com a cessão de espaço, ferramentas e canais de comunicação, tais como, as centrais de monitoramento, departamentos de inteligência e contando com o apoio de *stakeholders* em cada regional/filial.

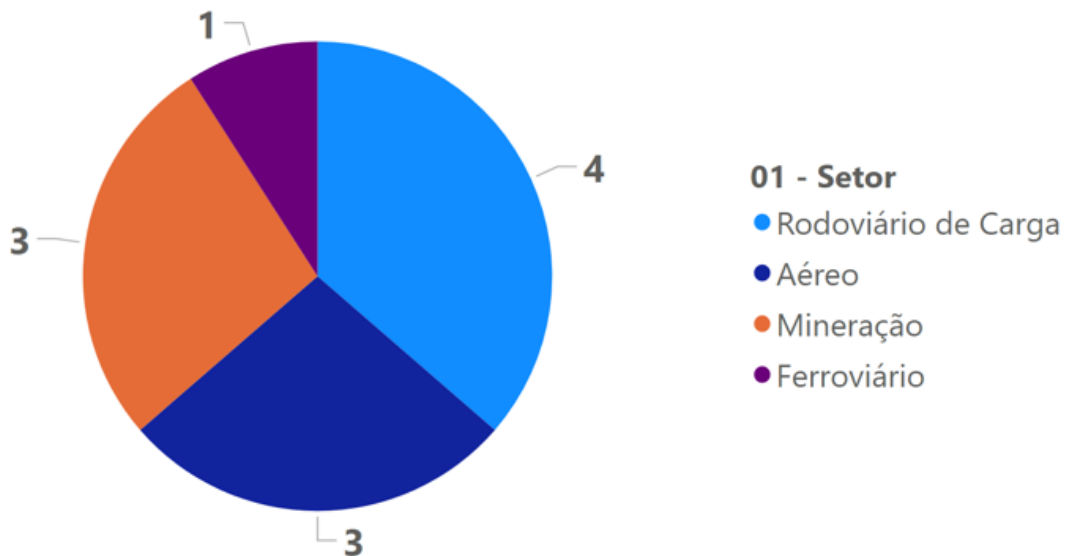
5 DESENVOLVIMENTO

Após as entrevistas realizadas estrategicamente junto a empresas dos setores de mineração e transporte aéreo que foram protagonistas de grandes cenários de crise nacional, foram consolidadas as respostas de acordo com um padrão mensurável e criados formatos analíticos dentro do programa Power-BI, visando a estudar os perfis de maturidade e identificar como o comitê acontece internamente na rotina das entrevistadas. Foram realizadas entrevistas com 11 empresas (3 do setor aéreo, 3 mineradoras, 1 do setor de transporte ferroviário e 4 do setor do transporte rodoviário de cargas).

Os resultados obtidos são apresentados a seguir:

Figura 3 - Quantidade de empresas por segmento entrevistadas

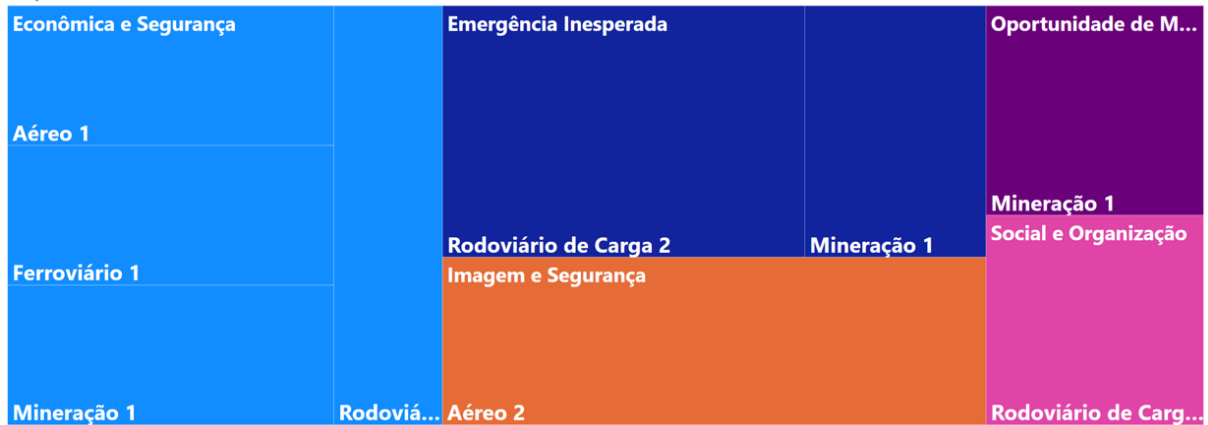
EMPRESAS CONSULTADAS POR ÁREA DE ATUAÇÃO



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Figura 4 – O que entende como crise?

O que entende como Crise?



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Figura 5 - Significado de “crise” diante de cenários marcantes vivenciados pelas empresas entrevistadas

CENÁRIO MARCANTE VIVENCIADO



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

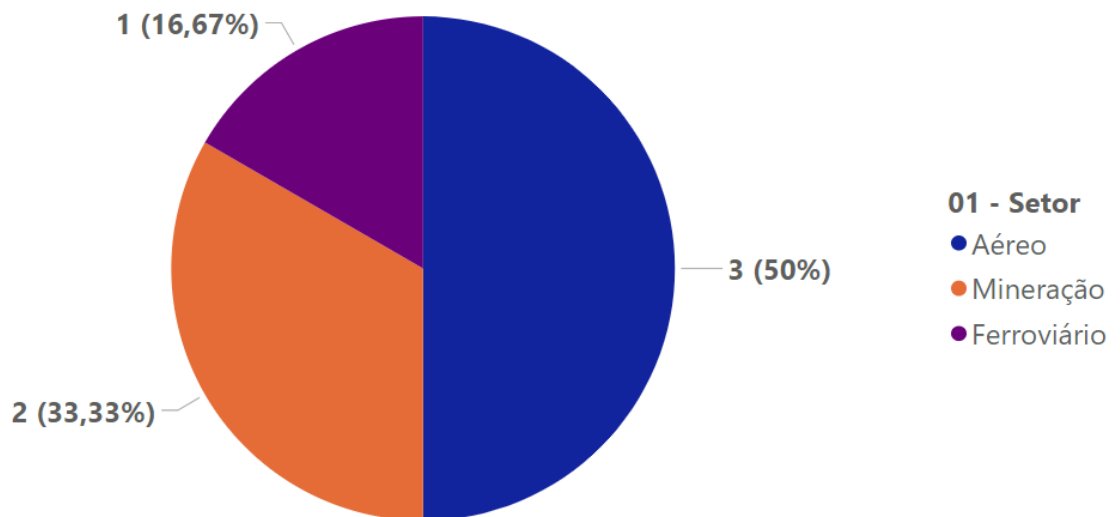
Analisando as respostas, percebe-se que o entendimento da palavra “crise” está muito atrelado às experiências vividas por cada empresa entrevistada, de forma que a palavra mais marcante é relacionada a momentos traumáticos vivenciados.

Quando perguntado aos entrevistados se há em suas estruturas um comitê atuante nos cenários de crises possíveis, vemos que somente seis empresas responderam ter comitê instalado, sendo três do setor aéreo, as quais traumáticamente aprenderam a importância de seguir protocolos em momentos de crise, conforme vivenciado pelo acidente da TAM®, estudado por Coelho (2012); duas da mineração, setor terrivelmente envolvido na maior crise

de acidente do trabalho do Brasil; e uma do setor ferroviário, que possui grande envolvimento em áreas de mineração.

Figura 6 - Empresas entrevistadas que possuem comitê de Crise Instalado

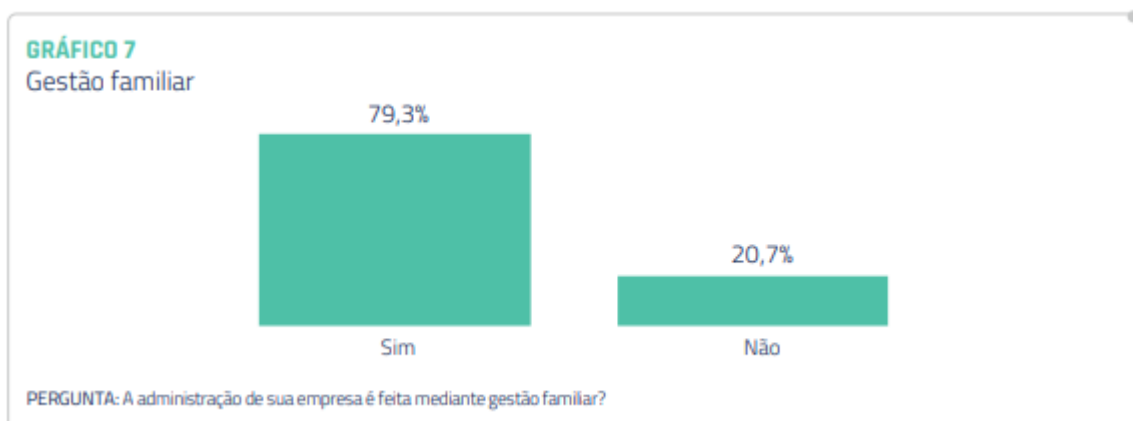
POSSUI COMITÊ DE CRISE INSTALADO?



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

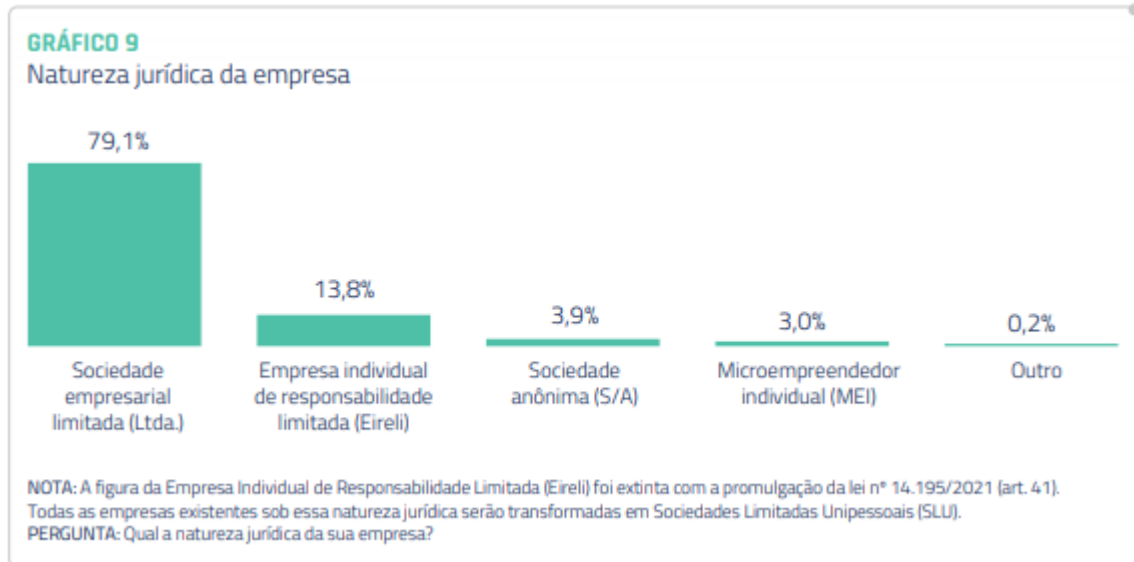
Um fator relevante a se levar em consideração é o de que empresas do transporte rodoviário de cargas têm sua predominância na gestão familiar e são de sociedade empresarial (Ltda.). As empresas que possuem instalado comitê de crise (seis delas) têm investidores e são de Sociedade Anônima (S.A), o que força a governança a estar preparada para gerenciar crises a fim de garantir o valor da marca aos acionistas. Ver figuras a seguir:

Figura 7 - Perfil da Administração das empresas do Transporte Rodoviário de Cargas



Fonte: CNT (2021)

Figura 8 - Natureza jurídica das empresas do modal transporte rodoviário

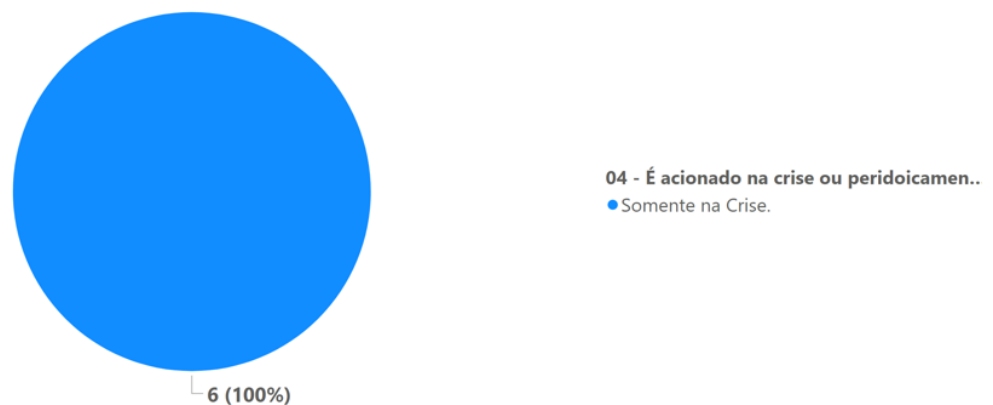


Fonte: CNT (2021)

As empresas que possuem comitê de crise constituídos somente acionam ou convocam os integrantes quando está, de fato, instalado um cenário de crise. Nenhum entrevistado realiza reuniões periódicas que poderiam estudar experiências de outras empresas ou se preparar para cenários diversos.

Figura 9 - Quando o Comitê de Crise é acionado?

QUANDO É ACIONADO?

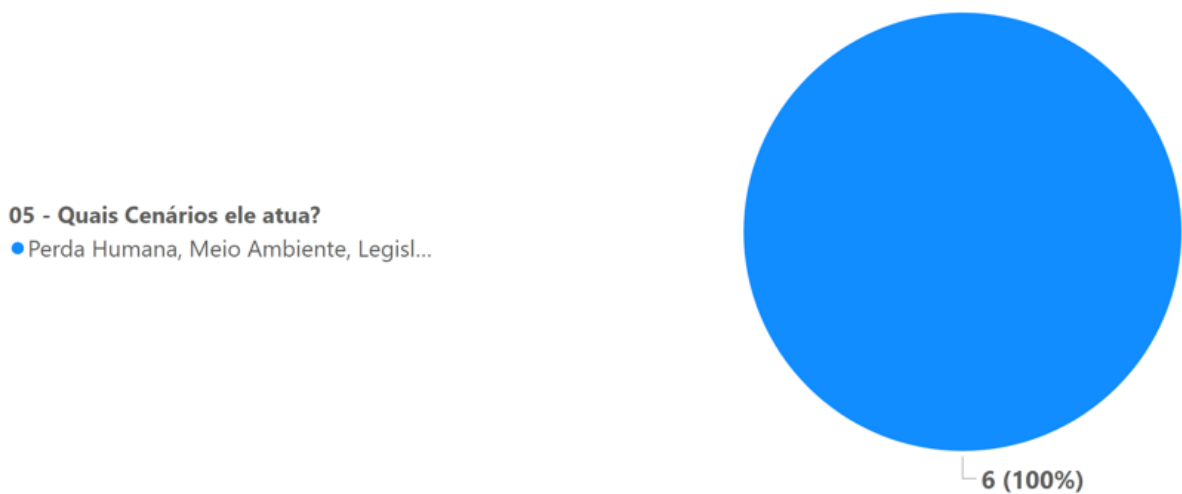


Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Por unanimidade, foi exposto que essas empresas que já possuem constituído um comitê de crise o convocam em caso de crise envolvendo acidente fatal, meio ambiente, mudanças na legislação, potencial crise de imagem ou financeira.

Figura 10 - Cenário atuante do comitê ou gestão de crise nas empresas entrevistadas

QUAL CENÁRIO O COMITÊ ATUA?



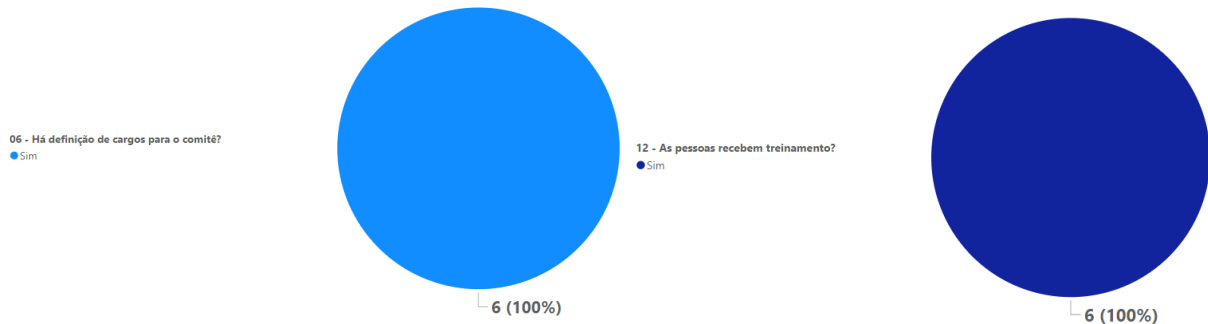
Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Cem por cento das empresas que possuem comitê de crise também possuem cargos estratégicos definidos para liderar cada situação de crise, que é gerida por procedimentos descritos e usados para treinar a equipe que constitui o comitê, mostrando uma maturidade organizacional orientada e com autonomia para tomar ações e buscar soluções.

Figura 11 - Constituição Estratégica do comitê de Crise X Treinamento baseado em processos

POSSUI CARGOS ESTRATÉGICOS DEFINIDOS?

OS INTEGRANTES RECEBEM TREINAMENTO?

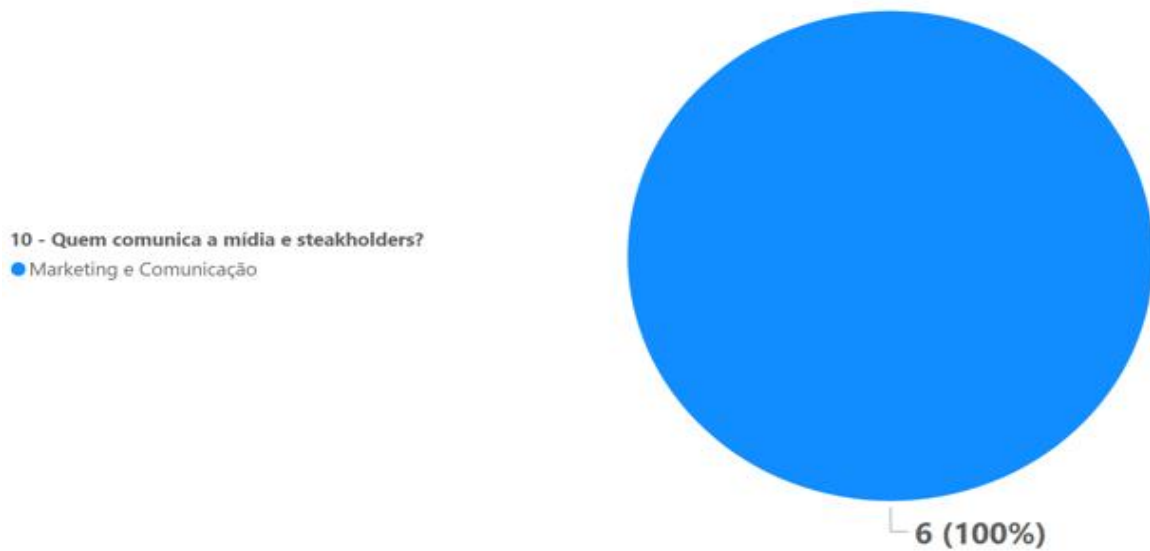


Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Mesmo com pessoas competentes atuando nas soluções, quando o assunto é comunicação aos públicos interno e externo, ela é feita por pessoa treinada e capacitada somente para essa tarefa, sendo todas conduzidas pela área de Marketing ou Comunicação.

Figura 12 - Responsáveis pela comunicação interna e externa em tempos de crise.

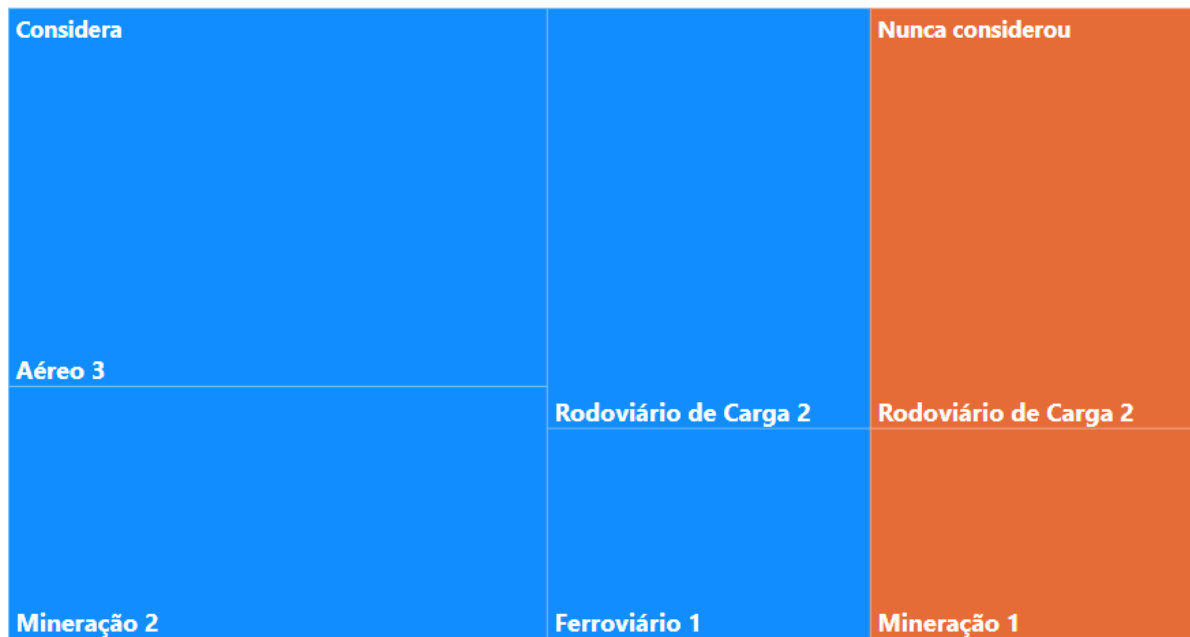
QUEM É RESPONSÁVEL PELA COMUNICAÇÃO?



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Figura 13 - Valorização do Comitê de Crise na cadeia de suprimentos

CONSIDERA IMPORTANTE NA CADEIA DE SUPRIMENTOS?



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

Empresas do modal de transporte de carga não despertaram para a importância de um comitê. Em cenários de crise, como, por exemplo, acidente com vítima fatal, as lideranças irão definir as ações para tratativa quando algo ocorrer. As empresas deixam de fazer um planejamento de segurança e essa é mais uma das causas de acabarem por pagar um preço muito alto pelo descuido. Ocorre que, normalmente, não se dá muita atenção às possibilidades de ocorrência, importando-se somente com elas quando há instalado um cenário de crise em potencial, gerando desgaste entre áreas, insatisfação aos funcionários diretamente afetados, perda de valor da marca e oneração por diversas variáveis desencadeadas.

5.1 Introdução à proposta de solução

Entende-se que o segmento do modal de transporte de carga deve “acordar” para o tema em questão. A classe empresarial do segmento deve se mobilizar para promover e adotar as melhores práticas de mitigação de riscos para o setor. A definição dos papéis e das responsabilidades de cada membro que compõe o comitê de crise é fundamental para que haja assertividade nos eventos de crise e para a elaboração de um planejamento de mitigação

e prevenção a novos eventos. Após realizar um estudo sobre o assunto na literatura disponível e analisar experiências de grandes empresas nacionais, vimos a importância de definir e uniformizar os posicionamentos e respostas da organização junto a todos os públicos envolvidos, atuando com agilidade para apurar e controlar o fluxo correto de informações, divulgando informações e ocorrências com a máxima precisão. É preciso agir com ética e transparência, reconhecendo publicamente a existência de problemas.

5.2 Análise de viabilidade

5.2.1 Viabilidade técnica / operacional

É viável a estruturação de um comitê com a indicação interna de pessoas com notável capacidade técnica operacional. De maneira complementar, para somar ao conhecimento do comitê, pode ser feita a contratação eventual de uma empresa de consultoria especializada no assunto, a fim de apoiar inicialmente as atividades até que seja atingido o amadurecimento dos envolvidos no tema.

Os recursos necessários para a instalação do comitê incluem a utilização uma sala de reunião equipada com recursos audiovisuais e tecnológicos como, por exemplo, televisão, som, computador, internet e *webcam*, permitindo aos membros do comitê debater os temas propostos, referentes ao planejamento para prevenção e/ou tratamento de eventos ocorridos. Assim, entende-se que a instalação de um comitê requer poucos recursos, todos eles existentes dentro das empresas em geral.

5.2.2 Viabilidade estratégica

O comitê de crise com ações e planejamento oferecerá uma vantagem competitiva perante seus concorrentes, pois trará segurança operacional para os clientes, devido à pronta resposta para mitigar as adversidades que possam incidir sobre sua carga, minimizando impactos na cadeia de suprimentos (*supply chain*).

A prática do comitê promove internamente as práticas de ESG, voltando o olhar para a preocupação com as questões de governança, sustentabilidade e meio ambiente na região

onde a empresa atua, inspirando confiança à sociedade em geral, sendo totalmente viável para o negócio.

Do ponto de vista preventivo, vemos como uma oportunidade a implantação de reuniões periódicas do comitê, buscando ações soberanas na empresa e a blindagem de riscos de crise de mercado, acidentes, impactos negativos operacionais, financeiros e ambientais.

5.2.3 Viabilidade financeira

A adoção do comitê de crise e a realização de encontros periódicos estipulados com os membros escolhidos possibilitarão o amadurecimento da organização em relação às discussões sobre o tema. A promoção das discussões de casos concretos (passado e presente), seja do transporte ou dos demais segmentos do mercado, permitirá a preparação mais assertiva do ponto de vista da prevenção.

Os recursos financeiros já existem internamente e o que mais impacta é o tempo cessante de pessoas em seus postos de trabalho, o que representa um custo irrisório diante de assuntos que podem desprover milhões de reais em único dia. Como proposta de melhoria ao segmento, que muitas vezes é desprovido de um especialista em gerenciamento de riscos, deve-se investir em consultoria (estimada em R\$12.000,00 por uma semana de treinamento do comitê em gestão de crise) e em cursos ofertados por professores de referência no Brasil. Confrontando esses recursos com o custo de um acidente fatal por responsabilidade da empresa, que pode gerar perda de valor da marca, o que é intangível, e pagamento de multas e impostos futuros, podendo chegar a 6% sobre a folha de pagamento bruta das empresas, como no caso do Fator Acidentário de Prevenção – FAP. Por exemplo, para uma empresa que possui 250 funcionários com um salário médio de R\$3.500,00 e considerando uma alíquota do Seguro Acidente de Trabalho – SAT – de 3% sobre a folha de pagamento e um Fator Acidentário de Prevenção (FAP) de 2,0, vamos calcular o valor da contribuição ao SAT para a empresa:

1. Calcule a base de cálculo da contribuição ao SAT:

Base de cálculo = Folha de salário médio x Número de funcionários

Base de cálculo = R\$3.500,00 x 250

Base de cálculo = R\$875.000,00

2. Calcule o valor da contribuição ao SAT considerando o FAP:

$$\text{Valor do SAT} = \text{Base de cálculo} \times \text{Alíquota do SAT} \times \text{FAP}$$

$$\text{Valor do SAT} = \text{R\$}875.000,00 \times 0,03 \times 2,0$$

$$\text{Valor do SAT} = \text{R\$}52.500,00$$

Essa empresa hipotética pagaria R\$52.500,00 por mês em contribuição ao SAT, o que exemplifica um cenário extremo quando não há um gerenciamento periódico de riscos potenciais, o que pode onerar o lucro líquido da empresa somente por falta de gestão de cenários de crise.

Outro ponto a considerar é referente à marca da empresa: vamos supor uma crise de exposição negativa da imagem de uma empresa que possui um valor de mercado avaliado em R\$32.000.000,00. Diariamente, a crise aumenta e acarreta perda de 2%, seja em contratos com clientes ou investidores. Isso acarretaria a perda de R\$640.000,00 diariamente, podendo até mesmo levar grandes marcas a falência.

Somente com esses exemplos conseguimos demonstrar a viabilidade financeira para a implantação de um comitê de gestão de crise que atue preventivamente, periodicamente e com agilidade nos cenários de crise.

Não obstante, isso evitará os efeitos cascata em relação ao *supply chain* do cliente que pudessem gerar a eventual obrigação de indenização de seu lucro cessante.

5.3 Cronograma de implementação

Conforme o estudo feito, pode-se propor um comitê atuante nos formatos de previsão de cenários, gerenciando riscos internos e externos, e agindo para cessar problemas emergentes. Confrontando a realidade das grandes empresas com o atual cenário do transporte rodoviário de cargas, propõe-se o cenário de implantação de seguinte forma:

1. Apoio e autonomia decretada pelo CEO da empresa;
2. Definição de um líder estratégico;
3. Criação de um plano de gerenciamento de crise;
4. Organização da equipe (Comitê de Gerenciamento de Crise);
5. Organização de um *kit* de informações;
6. Treinamento do porta-voz;

7. Reunião dos líderes da equipe trimestralmente;
8. Atualização do material;
9. Treinamento, simulação e revisão de processos a cada semestre;
10. Planejamento do pós-crise.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante de um cenário competitivo e dinâmico no modal rodoviário de carga, é extremamente importante que as organizações garantam um produto de excelência. Para isso, elas precisam se posicionar estrategicamente, adotando uma boa governança, garantindo a imagem e a saúde financeira da organização.

O presente estudo abordou um tema de extrema relevância, considerando que as empresas do modal rodoviário de carga deparam com vários “entraves” operacionais, os quais precisam ser mitigados, visto que vivenciam muitos problemas de diversas ordens. O desafio deste trabalho foi estudar como outras empresas de modais realizam o mapeamento e oferecem resposta, perante os riscos e impactos da sinistralidade, mitigando tais riscos ao máximo, nas esferas patrimonial, econômica, social e ambiental ou direcionando as ações à resolução do problema, e trazer isso, especificamente, para o modal rodoviário de carga.

Após realizar a pesquisa bibliográfica, a qual nos trouxe conhecimentos teóricos, decidiu-se adotar a metodologia de entrevista, tabulando as respostas e nivelando-as em uma mesma base para comparação. O resultado das pesquisas foi a demonstração de que as empresas de transporte rodoviários de cargas, cuja composição de gestão e estrutura familiar é de sociedade empresarial (Ltda.), não possuem constituído um comitê de crise, enquanto esse cenário é representado nas organizações com capital aberto de Sociedade Anônima (S.A) e, principalmente, impulsionado pela aplicação da governança, no âmbito de manter a garantia dos valores da marca e mitigar os impactos aos acionistas. Nas empresas que não possuem a constituição do comitê de crise, prevalece a experiência por ocorrências anteriores.

Diante do exposto no decorrer deste estudo, conclui-se que o projeto apresentado é viável em todos os aspectos – técnico, estratégico e financeiro –, pois são aproveitadas a estrutura e a *expertise* da empresa em sua unidade de negócio, usando a valorização de clientes no tema abordado, gerando estrategicamente uma vantagem competitiva em relação a outras empresas e fortalecendo a imagem da empresa perante a sociedade.

Considerando os critérios de aprovação para implantação estratégica do comitê de crise, caberá a cada organização a definição de um líder com visão sistêmica da organização para conduzir a implementação e a definição dos líderes do projeto. Concomitante à definição

dos integrantes, um cronograma mensal deverá ser elaborado para que as reuniões ocorram com foco em qualificação e realinhamento das estratégias.

A definição de um responsável que fará a comunicação interna e externa é fundamental, para que não haja distorção da estratégia previamente definida dentro do comitê.

Como premissa, as reuniões mensais e a execução do plano de treinamento estratégico e operacional serão ferramentas obrigatórias, incluindo os ensaios e simulações de eventuais possibilidades de ocorrências, e, assim, certificando-se sobre a assertividade do plano estratégico do comitê.

6.1 Recomendações

Durante o desenvolvimento do trabalho, identificaram-se grandes potenciais de estudos, a exemplo do impacto financeiro de grandes desastres ambientais ou de sinistralidade de apólices de seguros, o que não foi contemplado neste projeto. Além disso, sugere-se a realização de estudos para implantação de Comitê de Crise em outros segmentos de negócios externos ao universo de amostragem deste projeto, afinal, o objetivo principal é mitigar os riscos a todos os *stakeholders* internos e externos.

Como complemento, recomenda-se que pesquisadores acadêmicos busquem desenvolver trabalhos de pesquisas teóricas, associando-as com práticas de *benchmarking* realizado entre as empresas de diversos ramos de negócios, o que fortalecerá os estudos de viabilidade e implantação de comitês de crise, como um setor fixo à estrutura de qualquer organização com uma boa governança corporativa.

REFERÊNCIAS

ABTI – Associação Brasileira de Transportadores Internacionais. **Aumenta em 50% o número de pontos críticos na malha rodoviária brasileira em um ano.** Disponível em: <http://www.abti.com.br/informacao/noticias/2753-aumenta-em-50-o-numero-de-pontos-criticos-na-malha-rodoviaria-brasileira-em-um-ano>.

AGÊNCIA CNT. **Acidentes e mortes nas rodovias federais aumentam em 2021 e geram um custo estimado de R\$ 12 bilhões.** 2022. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/acidentes-e-mortes-nas-rodovias-federais-aumentam-em-2021>.

AGÊNCIA CNT. **Aumenta em 50% o número de pontos críticos na malha rodoviária brasileira em um ano.** 2023. Disponível em: <https://cnt.org.br/agencia-cnt/aumenta-numero-de-pontos-criticos-na-malha-rodoviaria-brasileira-em-um-ano>.

AGÊNCIA CNT. **Com atuação da CNT, orçamento para investimento em infraestrutura de transporte em 2023 é quadruplicado.** 2023. Disponível em: <https://cnt.org.br/agencia-cnt/investimento-infraestrutura-transporte-2023-quadruplicado>.

ALMEIDA, Fernando. Empresa e responsabilidade social. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 15 jun. 1999, p. A-2.

ALVES, Thais Maria; GANZER, Kimberly Surien; GHIDOR, Josiane Brugnera. Novos Paradigmas de Gerenciamentos de Crises Organizacionais envolvendo marcas, produtos e serviços. In: INTERCOM – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO - CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 20., 2019, Porto Alegre – RS. **Anais** [...] Porto Alegre: Intercom, 2019. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/sul2019/resumos/R65-0268-1.pdf>

AMBIPAR. (s.d.). **Ambipar Response.** Disponível em: <https://ambipar.com/ambipar-response/#resposta-a-emergencias>. Acesso em: 03 mar. 2023.

ANJOS, Luiz Gustavo. **Quais os principais Comitês que estruturam a governança corporativa?** 2023. Disponível em: <https://welcome.atlasgov.com/blog/governanca/comites-da-governanca/>

ARAÚJO, Sérgio B. **Administração de Desastres** – Engenharia de Segurança. Rio de Janeiro: Sygma Fire Protection Engineering, 2010.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.** 24. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERNARDES, Vânia Marisa da Mota. **O benchmarking como ferramenta de gestão para a indústria do calçado.** Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão – Universidade Portucalense, 2014. Disponível em: <http://repositorio.uportu.pt/bitstream/11328/1218/4/TMG%2014.pdf>

- BOTTER, Rui Carlos; TACLA, Douglas; Hino, Celso Mitsuo. Estudo e aplicação de transporte colaborativo para cargas de grande volume. **Pesqui. Oper.**, v. 26, n. 1, abr. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pope/a/vxqQFxDLxcmNjDVPjgW8n/?lang=pt#>.
- BROEKEMA, W. *et al.* Public leaders' organizational learning orientations in the wake of a crisis and the role of public service motivation. **Safety Science**, n. 113, 2019. Disponível em: <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/84169915/public.pdf>
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CARDIA, Wesley. **Crise de imagem e gerenciamento de crises**. 1.ed. Rio de Janeiro: Mauad X, 2015.
- CASTIGLIONI, Jose Antonio de Mattos. **Logística Operacional: Guia Prático**. 1. ed. São Paulo: Afiliada, 2008.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da Cadeia de Suprimentos**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- CNT – Confederação Nacional do Transporte. **Painel CNT de Acidentes Rodoviários**. 2023. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/painel-acidente>.
- COELHO, L. S. 2012. **A tragédia do voo JJ 3054 da TAM: uma análise da gestão de crise da empresa**. Monografia (Especialização) - Fundação Getúlio Vargas, 2012. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K212568.pdf. Acesso em: 03 mar. 2023.
- COLATTO, Valdir. Lei nº 13.103/2015. **Nova Lei dos Motoristas**. Relatório Final da Comissão Especial destinada a debater e propor modificações à Lei nº 12.619, de 30 de abril de 2012, que regulamenta a profissão de motorista. Brasília, 2015.
- FERREIRA DE SOUSA, G. M. S. Comunicação institucional, imagem corporativa e identidade corporativa: a inter-relação das categorias. **Cambiassu: Estudos Em Comunicação**, p. 177–191, 2022. Disponível em: <http://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cambiassu/article/view/18695>.
- FLEURY, Paulo Fernando *et al.* (Org.). **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FORNI, João José. Comunicação em tempos de crise. **ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ed. 6, Universidade de São Paulo – USP, ano 4, número 6, p. 197-211, 1º semestre de 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRÔNROSS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços - a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- KALAIANAM, K.; KUSHWAHA, T.; EILERT, M. The impact of product recalls on future product reliability and future accidents: evidence from the automobile industry. **Journal of Marketing**, v. 77, n.2, p-41-57, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1509/jm.11.0356>
- KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam ao lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOTLER, Philip. **Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- KOZLOWSKI, Natália Costa. **Metodologia para elaboração de planos de contingência para o transporte público durante megaeventos**. 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/10374/1/877246.pdf>
- KUNSCH, Margarida. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus Editorial, 1997.
- LINDERMANN, Jorge; HANSEN, Peter Bent. Utilização de métodos de apoio à decisão para decisões estratégicas: o caso da manutenção de embarcações de transporte de cargas. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, v. 9, n. 2, abr. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/sfcy9R8gKs3rCsdbWpRmvwQ/?lang=pt#>
- MAIA, Fernanda Yanaze Watanabe Sena; SCHERNER, Maria Carolina Lippi; RAMOS, Simone Cristina. Processo Decisório e Gestão de Crises: estudo de caso em uma indústria multinacional no cenário da COVID-19. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 46., 2022, *Online*. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/a24281a03c28fa405eb29b54ebfe5d9b.pdf>
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA, SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHADOR. **Fator Acidentário de Prevenção (FAP) [Online]**. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/assuntos/previdencia-social/saude-e-seguranca-do-trabalhador/>. Acesso em: 18 maio 2023.
- MOYNIHAN, Donald. How do public organizations learn? Bridging cultural and structural perspectives. **Public Administration Review**, 69(6), 1097-1105, 2009.
- NAZÁRIO, P. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- NEVES, Maria Lúcia Timoni Camargo. **Planejamento, gerenciamento e comunicação de crise**. 2002. Disponível em: <http://www.comunicacaoempresarial.com.br/rev3artigoMaluNeves.htm> Acesso em: 10 maio 2023.
- NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- PENTEADO, Celia (Coord.). **Manual de Gestão de Crises**. Florianópolis: Universidade do Estado de Santa Catarina, 2007.

PRAXIO. **Tendências para transporte rodoviário e mobilidade**. 2022. Disponível em: <https://blog.praxio.com.br/9-tendencias-para-transporte-rodoviario-e-mobilidade/>.

RAMÈTE, G. M. *et al.* A road crisis management metamodel for an information decision support system. In: IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON DIGITAL ECOSYSTEMS AND TECHNOLOGIES, 6., 2012.

RODRIGUES, Camila Luiz *et al.* **Crise de imagem: uma abordagem conceitual**. 2021. Disponível em: https://repositorio.ifgoiano.edu.br/bitstream/prefix/1944/3/art_Tecnologia%20em%20Gest%C3%A3o%20Comercial_Crise%20de%20Imagem%20%20Uma%20aborgagem%20conceitual.pdf

ROSA, Mário. **A Síndrome de Aquiles: como lidar com crises de imagem**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises da imagem**. 4. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

SALAUUSTINO, Jussara de Carvalho. **Manual de Gestão de Crise e Imagem**. São Paulo: Abrapp, 2015.

SALVADOR, Alexandre Borba; IKEDA, Ana Akemi; CRESCITELLI, Edson. Gestão de crise e seu impacto na imagem de marca. **Gest. Prod.**, v. 24, n.1, jan.-abr. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Z4dyHPdHHZvWKjw9BsPn4jn/?lang=pt#>

SHALUF, I. M.; AHMADUN, F.; SAID, A. M. A review of disaster and crisis. **Disaster Prevention and Management**, v. 12 n. 1, p. 24-32, 2003.

SILVA, Wesley Vitor da. Boas práticas na preservação da imagem pública: a implantação de um comitê de gestão de crise no Instituto Federal do Espírito Santo. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento, 17., 2017, Mar del Plata – Argentina. **Anais [...]** Mar del Plata, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/181057/101_00088.pdf.

TAVARES, Mauro Calixta. **A Força da Marca**. Como Construir e Manter Marcas Fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

APÊNDICES
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

1. Como você vê que é tratada a palavra “crise” internamente na empresa? Qual é o significado que dão à palavra?
2. Já se tem instalado um comitê de crise? Ou ele é formado conforme surge a demanda emergente de gerir uma crise?
3. Se há instalado um comitê, quais cenários são previstos para o comitê tratar?
4. Há definição de alguma área ou cargo definido, para dar início às tratativas, quando surge o cenário de crise?
5. Como são definidos os passos, para tomada de ações, diante da crise?
6. Quais são as áreas envolvidas no cenário de crise? Quais são as responsabilidades de cada uma?
7. Tem algum responsável para dar entrevista ou reportar às mídias ou aos *stakeholders*?
8. Como é definida a autonomia das pessoas em relação aos cenários?
9. As pessoas recebem treinamento?
10. Há algum prazo para conclusão ou finalização do evento, após todas as medidas tomadas pelo comitê?
11. Por favor, pode nos descrever o cenário de crise como exemplo?
12. Como aconteceu? Tente nos mostrar o cenário, com dimensões do dia e local.
13. Como tramitaram as informações internamente na empresa?
14. Quais foram as respostas à situação de crise definidas em curto, médio e longo prazo?
15. Após a crise, houve algum aprendizado que se fez necessário incluir no processo da empresa?
16. Quando do fato, o início das ações referentes ao comitê é comunicado ou cada área tem o direcionamento de sua participação?
17. Autoriza divulgar o seu nome na literatura a ser elaborada, com base na sua entrevista?
18. Na sua cadeia de fornecedores, vocês consideram se o fornecedor possui um comitê de crise?

APÊNDICE B – Entrevista Gerdau

1. Como você vê que é tratada a palavra “Crise” internamente na empresa? Qual é o significado que dão à palavra?

R: A CRISE é toda emergência/ ocorrência fora de controle e não desejada pela empresa. Tem potencial para provocar perdas humanas, causar impacto negativo no meio ambiente, afetar processos industriais e/ou gerar perdas financeiras e de reputação.

2. Já se tem instalado um comitê de crise? Ou ele é formado conforme surge a demanda emergente de gerir uma crise?

R: Logo após a emergência/ocorrência ser classificada como crise, o coordenador do Comitê de Crises (CEO, DEx ou Gex) deve acionar e instalar formalmente o Comitê. Para isso, ele usará os meios mais rápidos para reunir os membros, que podem ser o aplicativo de gestão de crises, telefone, WhatsApp, e-mail etc.

3. Se há instalado um comitê, quais cenários são previstos para o comitê tratar?

R: IMPACTO EM SEGURANÇA E SAÚDE: envolve consequências relacionadas ao bem-estar de empregados e terceiros.

IMPACTO EM MEIO AMBIENTE: deve ser avaliado em dois cenários, que são a possibilidade de ocorrer somente na unidade e/ou ultrapassando os seus limites.

IMPACTO EM ASPECTOS LEGAIS/ REGULATÓRIOS: diz respeito ao campo de atuação municipal, estadual, federal. Considera, ainda, interdição de colaborador, como em casos de indiciamento, bloqueio de bens etc.

IMPACTO EM IMAGEM: considera dano à imagem da Gerdau junto aos stakeholders e/ou queda do valor das ações da companhia no mercado de capitais.

IMPACTO EM QUALIDADE: possibilidades de recall devem ser avaliadas, considerando, além da dimensão de Qualidade, também os aspectos da Reputação e Financeiro.

IMPACTO FINANCEIRO: analisa o efeito racional (utilizar EBITDA apenas como referência; o parâmetro deve ser o impacto final em caixa).

4. Há definição de alguma área ou cargo definido, para dar início às tratativas, quando surge o cenário de crise?

R: O Comitê de Crises será classificado em nível 1 (unidade, fábrica, escritório etc.), em nível 2 (país ou unidade de negócio) e em nível 3 (corporativo). Sua formação sempre seguirá o mesmo modelo, mas levará em conta as peculiaridades de cada tipo de crise. Será composto, obrigatoriamente, pelos membros permanentes e por membros eventuais ou especialistas, convidados de acordo com seu conhecimento em determinados temas. Ele sempre será acionado por seu coordenador geral (diretor ou gerente executivo no nível 1, diretor de área no nível 2 e CEO no nível 3). Terá como principais atribuições combater a

emergência/ocorrência, restabelecer a normalidade das operações e das atividades e atender os principais stakeholders envolvidos.

5. Como são definidos os passos, para tomada de ações, diante da crise?

R: Todas as unidades deverão ter seu PAE - Plano de Atendimento a Emergência que, com o Plano de Segurança Empresarial, compõem os principais documentos de auxílio à gestão de crises.

Junto ao PAE estarão os respectivos Protocolos de Emergência/Catástrofe, englobando ações rápidas e imediatas para os eventos previstos. Eles servirão para treinamento e capacitação da Brigada de Emergência, do pessoal de pronta resposta (bombeiros, vigilantes, porteiros) e dos membros do Comitê de Crises.

6. Quais são as áreas envolvidas no cenário de crise? Quais são as responsabilidades de cada uma?

R: Financeiro

- Analisa os riscos financeiros para a companhia;
- Antecipa-se a eventuais movimentos do mercado;
- Disponibiliza os recursos macros necessários ao combate dos efeitos e consequências da crise.

Relações com Investidores

- Reporta comportamento do mercado financeiro;
- Analisa cenários de impacto para a empresa e os investidores;
- Antecipa-se a situações e fatos relacionados à área.

Comunicação Corporativa

- Responsável por orientar e apoiar o diálogo com a imprensa e as mídias sociais;
- Produz e distribui as comunicações, Q&A, informes e mensagens-chave;
- Determina e orienta o porta-voz da empresa;
- Analisa a cobertura da imprensa e das mídias sociais e a sua repercussão;
- Ajusta a estratégia de comunicação de acordo com a evolução da crise.

Meio Ambiente

- Responsável pelo contato com os órgãos ambientais e fiscalizadores;
- Propõe e executa ações que minimizem a crise, quando se tratar de impacto ao meio ambiente.

Pessoas

- Atua como gestor dos temas que envolvem colaboradores, terceiros e visitantes;
- Monitora o clima interno;
- Orienta os profissionais especialistas, como psicólogos, médicos, assistentes sociais etc.;
- Realiza contatos com familiares de vítimas.

Jurídico

- Avalia a evolução do caso junto aos públicos de interesse, estimando implicações legais a partir dos riscos gerados e seus possíveis desdobramentos;
- Analisa todas as comunicações externas e internas para evitar ou minimizar implicações futuras.
- Facilities (Segurança Empresarial e Serviços Administrativos)
- Responsável pela logística da crise (alimentação, hospedagem, transporte, meios de comunicação, compras administrativas de emergência);
- Estabelece contato e atualiza as autoridades competentes (federais, estaduais e municipais);
- Implementa medidas preventivas de segurança a pessoas, bens, processos e informações;
- Orienta os profissionais de suporte (secretárias, telefonistas, colaboradores administrativos).

Gestão de Risco

- Auxilia com a correta identificação, análise e tratamento do risco, de forma a suprir o comitê de elementos para a tomada de decisões.

Especialistas (membros temporários)

- Auxiliam com temas de sua expertise, fornecendo ao Comitê informações técnicas para ajudar na tomada de decisões.

7. Tem algum responsável para dar entrevista ou reportar às mídias ou aos *stakeholders*?

R: É responsabilidade da área de Comunicação Corporativa a definição e a preparação de porta-vozes na Gerdau.

8. Como é definida a autonomia das pessoas em relação aos cenários?

R: Algumas normas devem orientar todas as decisões do Comitê:

- A preocupação com a vida – o ser humano é a maior prioridade da Gerdau.
- A agilidade na gestão da crise para a implantação de ações que minimizem seus efeitos – esse será um grande diferencial na duração e nos impactos negativos.
- O coordenador da crise, com o apoio da Gestão de Riscos, será o responsável por avaliar o impacto inicial da emergência/ocorrência, classificando seu nível de criticidade.
- Toda comunicação estabelecida deverá seguir rigorosamente o que está determinado neste manual.
- Ativado o Comitê, todas as viagens programadas, reuniões e outros projetos serão cancelados.
- O coordenador da crise decidirá pela paralisação das atividades de produção e administrativas, quando for o caso.
- A atuação deve ser de forma preventiva contra possíveis impactos ambientais negativos.

9. As pessoas recebem treinamento?

R: Sim, níveis de gestão, especialistas e operacionais.

10. Há algum prazo para conclusão ou finalização do evento, após todas as medidas tomadas pelo comitê?

R: Não há prazo para conclusão ou finalização.

11. Por favor, pode nos descrever o cenário de crise como exemplo?

R: Pandemia COVID 19

12. Como aconteceu? Tente nos mostrar o cenário, com dimensões do dia e local.

R: Poucos dias antes do Governo Federal decretar Pandemia no país em detrimento a COVID 19, já estávamos monitorando o cenário mundial e suas consequências e impactos. Tínhamos fornecedores de países onde estavam mais crítico a situação e de imediato um comitê na unidade foi instaurado para avaliar quais seriam as possibilidades de deixar que os engenheiros viessem para executar o serviço ou não e seus impactos. Foi uma decisão difícil frente a pressão da Engenharia que já tinha tudo planejado para atividades e o cronograma do projeto estava prestes a vencer, no entanto, o comitê de Crise que inicialmente conotou com o médico do trabalho da unidade, Gerente de RH, Gerente de Facilities, Especialista de Engenharia e o GEX da unidade, decidiram por bem interromper o projeto, uma vez que se a possibilidade dos consultores externos chegarem ao Brasil e à cidade onde a unidade está instalada com pouco mais de 40.000 habitantes e estar contaminado e transmitir o vírus era muito grande. Portanto a decisão foi interromper e que os consultores não viessem.

13. Como tramitaram as informações internamente na empresa?

R: Neste caso a informação foi bem restrita, entretanto poucos dias depois com o decreto do Governo Federal a empresa já tomou medidas práticas e fez ampla comunicação tentando não gerar pânico nas pessoas e tomando medidas de distanciamento físico dentro da empresa.

14. Quais foram as respostas à situação de crise definidas em curto, médio e longo prazo?

R: Instaurado o comitê de Crise já com todos os gestores da planta e médico do trabalho;
Medidas de proteção interna para impedir a propagação do vírus;
Medidas de distanciamento físico;
HO para que não precisasse trabalhar presencialmente;
Comunicação constante com o público interno;
Busca de informações corretas para auxiliar na prevenção;

Seguir os protocolos municipal e estadual;
Reuniões diárias entre os integrantes do comitê de crises.

15. Após a crise, houve algum aprendizado que se fez necessário incluir no processo da empresa?

Vários aprendizados e trocas com outras unidades, além de implementação interna como também apoiando com o que estávamos fazendo e dando certo.

16. Quando do fato, o início das ações referentes ao comitê é comunicado ou cada área tem o direcionamento de sua participação?

As ações foram claras e tomadas na maioria das vezes em conjunto e participação de todos, algumas mais específicas à área da saúde e Facilities foram desdobradas para que as outras áreas seguissem.

17. Autoriza divulgar o seu nome na literatura a ser elaborada, com base na sua entrevista?

Sim

18. Na sua cadeia de fornecedores, vocês consideram se o fornecedor possui um comitê de crise?

Sim.

APÊNDICE C – Entrevista Jamef

1. Como você vê que é tratada a palavra “Crise” internamente na empresa? Qual é o significado que dão à palavra?

Direcionar os esforços e dar toda atenção ao problema, projetando os possíveis impactos X tempo de resposta, bem como dar a resposta necessária para minimizar os efeitos.

Crise = Uma situação com potencial para afetar a reputação, segurança e bem estar das pessoas e meio ambiente. Essas situações que podem afetar o valor de mercado e retenção de talentos, bem como a dificuldade em recuperar / retomar a operação da empresa.

2. Já se tem instalado um comitê de crise? Ou ele é formado conforme surge a demanda emergente de gerir uma crise?

Já temos um comitê de crise, onde é definido os membros e os desdobramentos conforme o evento, existindo uma cadeia de acionamento que vai de acordo com a severidade da situação. Dependendo da situação pode chegar ao presidente e ao conselho para ficar a par e acompanhar as tratativas.

3. Se há instalado um comitê, quais cenários são previstos para o comitê tratar?

Segue alguns exemplos de situações que são tratados:

- Acidente com vítima fatal
- Invasão e roubo na filial
- Ataque cibernético
- Incêndio em filial

4. Há definição de alguma área ou cargo definido, para dar início às tratativas, quando surge o cenário de crise?

Sim, isso ocorre de acordo com o tipo de evento e a exposição da imagem (local, municipal, estadual e nacional) existe uma cadeia de acionamento respectiva para dar a tratativa necessária, podendo ser incluída até parceiros externos para dar apoio.

5. Como são definidos os passos, para tomada de ações, diante da crise?

Já existe um plano traçado / check list de ações antes, durante e pós crise. Isso permite ganhar agilidade na resposta da crise, evitando dispêndio de tempo em construir soluções e agravando a situação. Cabe ressaltar a existência de protocolos de atuação.

6. Quais são as áreas envolvidas no cenário de crise? Quais são as responsabilidades de cada uma?

Gerenciamento de risco – Receber a informações e distribuí-la na cadeia de acionamento.

Jurídico – Apoiar e proteger os interesses da Companhia diante do evento do ponto de vista legal.

Comercial – Avaliar e acionar assessoria de imprensa para proteger a imagem da Companhia. Atuar na interação dos clientes, fornecedores, funcionários e sociedade em geral.

Operacional – Cumprir as ações traçadas do plano para minimizar os impactos das operações.

RH - Oferecer apoio da manutenção do clima organizacional da unidade.

Compliance – Apoiar no cumprimento do plano traçado.

Financeiro – Avaliar se haverá impacto financeiro a fim de identificar a disponibilidade de recursos para tratar.

7. Tem algum responsável para dar entrevista ou reportar às mídias ou aos *stakeholders*?

Sim, acompanhado da assessoria de imprensa que é acionada via área Comercial

8. Como é definida a autonomia das pessoas em relação aos cenários?

Cada área tem o seu representante que escolhido de acordo com suas competências técnicas e habilidades comportamentais e colocando outros participantes da mesma área de acordo com os níveis de atendimento/complexidade. Ex (Supervisor da filial => gerente filial => Gerente regional => Diretor Operacional => Presidente => Conselho)

9. As pessoas recebem treinamento?

Sim

10. Há algum prazo para conclusão ou finalização do evento, após todas as medidas tomadas pelo comitê?

Varia de acordo com a situação e sua complexidade.

11. Por favor, pode nos descrever um cenário de crise como exemplo?

Pandemia

12. Como aconteceu? Tente nos mostrar o cenário, com dimensões do dia e local.

Acompanhando as decisões locais de cada região onde a Jamef atua, alguns prefeitos decretaram lockdown, restringindo o comércio da região. Os clientes foram acionados e foram acordados meios de coletas / entregas de mercadoria. O time de BackOffice foi disponibilizados a eles recursos para trabalhar em home office. Os técnicos de segurança e demais profissionais da área de saúde monitoravam os contágios dos colaboradores e direcionavam ações para minimizar os efeitos colaterais e disseminações.

A área financeira também traçou cenários de impacto no resultado do fluxo de caixa nos prazos de baixa, curta e longa duração.

13. Como tramitaram as informações internamente na empresa?

Reuniões e disseminações das comunicações por efeito cascada do c-level até a base da estrutura, bem como a comunicação corporativa através de e-mails, cartazes e no site da empresa.

14. Quais foram as respostas à situação de crise definidas em curto, médio e longo prazo?

Instaurado o comitê de Crise já com todos os gestores das filiais e médico do trabalho;

Medidas de proteção interna para impedir a propagação do vírus;

Medidas de distanciamento físico;

Home office para o time Backoffice, enfermos, gestantes e jovem aprendiz.

Comunicação constante com o público interno;

Seguir os protocolos municipal e estadual;

Reuniões diárias entre os integrantes do comitê de crises.

15. Após a crise, houve algum aprendizado que se fez necessário incluir no processo da empresa?

Sem dúvida, pois foi um momento desafiador onde a sinergia foi importante para tomar as melhores decisões cabíveis.

16. Quando do fato, o início das ações referentes ao comitê é comunicado ou cada área tem o direcionamento de sua participação?

A partir do momento que é apurado os fatos e estudos de impacto na organização é levado ao comitê que por sua vez aciona o presidente e a assessoria de imprensa, definindo o início do estado de crise.

17. Autoriza divulgar o seu nome na literatura a ser elaborada, com base na sua entrevista?

Sim

18. Na sua cadeia de fornecedores, vocês consideram se o fornecedor possui um comitê de crise?

Não

APÊNDICE D – Entrevista Keciler Reis - Gerente de Logística Vale S.A.

1. Como você vê que é tratada a palavra “Crise” internamente na empresa? Qual é o significado que dão à palavra?

Tudo depende do potencial da crise no negócio da empresa.

Se a crise gerar impacto é acionado os protocolos de formação dos comitês.

2. Já se tem instalado um comitê de crise? Ou ele é formado conforme surge a demanda emergente de gerir uma crise?

O comitê de crise existe e é acionado na crise.

As pessoas já são designadas e são acionadas pelo líder do comitê.

3. Se há instalado um comitê, quais cenários são previstos para o comitê tratar?

Sempre nos cenários onde existe o risco de negócio (perda de produção, riscos de segurança ou interferências externas)

4. Há definição de alguma área ou cargo definido, para dar início às tratativas, quando surge o cenário de crise?

Quando a crise surge, o gerente executivo da área dispara o convite para os membros do comitê que já está pré-definido.

Esse comitê atua imediatamente entendendo o problema, a dimensão e os impactos no negócio.

Dependendo da gravidade, esse comitê comunica com outros comitês, como exemplo no caso da greve dos caminhoneiros de 2018, onde o comitê de logística teve que acionar o comitê da área de relações institucionais para contatar o Exército Brasileiro para liberar acesso nas estradas de algumas cargas essenciais.

5. Como são definidos os passos, para tomada de ações, diante da crise?

Já existe um roteiro a seguir.

Em resumo, inicia com o entendimento do problema, os impactos gerados e as áreas corporativas que devem ser acionadas ou comunicadas.

O principal é um fluxo de comunicação oficial e muito claro mostrando todo o cenário para os envolvidos e o plano de ação direcionado com nomes, responsabilidades e prazos definidos.

6. Quais são as áreas envolvidas no cenário de crise? Quais são as responsabilidades de cada uma?

Depende da crise.

Como exemplo a greve dos caminhoneiros de 2018, foram envolvidas as áreas operacionais, suprimentos, logística, relações institucionais, SSMA, marketing, comunicação, relação com investidores e comercial.

Cada área tem seu roteiro de responsáveis e abrangência.

7. Tem algum responsável para dar entrevista ou reportar às mídias ou aos *stakeholders*?

É feito para área de comunicação da companhia...é a única área delegada para isso.

8. Como é definida a autonomia das pessoas em relação aos cenários?

Isso já está definido no roteiro onde determina quem faz cada coisa.

9. As pessoas recebem treinamento?

As pessoas são treinadas em gestão de crise, tanto nas plataformas educacionais da companhia como empresas externas especializadas.

10. Há algum prazo para conclusão ou finalização do evento, após todas as medidas tomadas pelo comitê?

Finaliza quando termina a condição de crise e a volta para a condição normal.

A medida que a crise caminha para o fim, algumas áreas são desmobilizadas conforme a normalidade se aproxima.

11. Por favor, pode nos descrever o cenário de crise como exemplo?

Greve dos caminhoneiros em 2018 onde diversos materiais de garantia operacional estavam parados nas rodovias.

12. Como aconteceu? Tente nos mostrar o cenário, com dimensões do dia e local.

Na greve tínhamos diversas carretas de produtos químicos perigosos que são essenciais para a prontidão operacional.

Esses produtos têm estoques limitados dentro da empresa e o ressuprimento deve ser contínuo.

Também, tinha o risco destes produtos estarem expostos nos pontos de manifestações, podendo gerar riscos de segurança para as pessoas e região.

No comitê de crise foi determinado a necessidade de trazer esses veículos para dentro da empresa e foi acionado diversos órgãos do governo para fazer a liberação das estradas e escoltas até as unidades da empresa.

13. Como tramitaram as informações internamente na empresa?

Através de reporte oficial do líder do comitê de crise nos canais de comunicação da empresa.

14. Quais foram as respostas à situação de crise definidas em curto, médio e longo prazo?

Cada membro do comitê sabe sua responsabilidade e começa atuar imediatamente após a convocação.

15. Após a crise, houve algum aprendizado que se fez necessário incluir no processo da empresa?

É gerado um banco de informações de lições aprendidas que são analisadas e implementadas no roteiro.

16. Quando do fato, o início das ações referentes ao comitê é comunicado ou cada área tem o direcionamento de sua participação?

Cada crise em um roteiro a ser seguido e as pessoas já sabem seus papéis de atuação.

17. Autoriza divulgar o seu nome na literatura a ser elaborada, com base na sua entrevista?

Os roteiros foram feitos baseados nas experiências passadas e são customizadas para os negócios da empresa.

18. Na sua cadeia de fornecedores, vocês consideram se o fornecedor possui um comitê de crise?

Vejo somente as empresas de grande porte e de atuação global com essa preocupação.

APÊNDICE E – Entrevista Repelub Combustíveis

1. Como você vê que é tratada a palavra “Crise” internamente na empresa? Qual é o significado que dão à palavra?

R. É tratado com grande preocupação por todos. Momento em que todos ficam nervosos e sem rumo. Emergência.

2. Já se tem instalado um comitê de crise? Ou ele é formado conforme surge a demanda emergente de gerir uma crise?

Não, o que se tem é um grupo para resolução de problemas em caso de acidentes e as diretrizes não são claras.

3. Se há instalado um comitê, quais cenários são previstos para o comitê tratar?

R. Mesmo sem o comitê instalado, A segurança do trabalho fica responsável em caso de acidentes com vítima e a gestão de frotas responsável pelos equipamentos envolvidos.

4. Há definição de alguma área ou cargo definido, para dar início às tratativas, quando surge o cenário de crise?

R. Sim, o gerente de frotas aciona a segurança do trabalho quando recebe a informação do acidente.

5. Como são definidos os passos, para tomada de ações, diante da crise?

O técnico de segurança do trabalho se desloca imediatamente para o local do acidente, juntamente com o gerente de operações.

6. Quais são as áreas envolvidas no cenário de crise? Quais são as responsabilidades de cada uma?

Segurança do trabalho (prestar socorro ao acidentado e a família deste), Qualidade (assistência quando envolve derrame do produto, aciona Ambipar), Gestão de frotas (remoção do equipamento).

7. Tem algum responsável para dar entrevista ou reportar às mídias ou aos *stakeholders*?

Não.

8. Como é definida a autonomia das pessoas em relação aos cenários?

De acordo com a responsabilidade atribuída ao cargo, demais decisões devem ter aprovação da Diretoria

9. As pessoas recebem treinamento?

Não, apenas orientações.

10. Há algum prazo para conclusão ou finalização do evento, após todas as medidas tomadas pelo comitê?

Não tem prazo descrito.

11. Por favor, pode nos descrever o cenário de crise como exemplo?

O motorista de uma carreta envolveu num acidente de trânsito, sofreu escoriações e a carga (óleo diesel) derramou e contaminou o solo. Mediante este cenário, a Segurança do trabalho presta assistência a vítima e seus familiares, o setor de qualidade aciona o órgão competente para a limpeza e recolhimento do produto, a gestão de frotas providencia a remoção do veículo através de guincho.

12. Como aconteceu? Tente nos mostrar o cenário, com dimensões do dia e local.

19 de outubro de 2022 o veículo tombou na Rodovia BR 040 sentido RJ, ao cair numa vala do acostamento.

13. Como tramitaram as informações internamente na empresa?

O motorista conseguiu acionar o gerente de frotas e este passou as informações aos setores responsáveis.

14. Quais foram as respostas à situação de crise definidas em curto, médio e longo prazo?

Neste caso foi em curto prazo, ou melhor, de imediato.

15. Após a crise, houve algum aprendizado que se fez necessário incluir no processo da empresa?

Sim.

16. Quando do fato, o início das ações referentes ao comitê é comunicado ou cada área tem o direcionamento de sua participação?

Cada área tem seu direcionamento.

17. Autoriza divulgar o seu nome na literatura a ser confeccionada, com base na sua entrevista?

Sim.

18. Na sua cadeia de fornecedores, vocês consideram se o fornecedor possui um comitê de crise?

Sim.

APÊNDICE F – Entrevista Sidney

1. Como você vê que é tratada a palavra “Crise” internamente na empresa? Qual é o significado que dão à palavra?

Na nossa empresa tratamos os momentos de crise como oportunidades, e significa realmente uma parada para reflexão e mudanças.

2. Já se tem instalado um comitê de crise? Ou ele é formado conforme surge a demanda emergente de gerir uma crise?

Tem um comitê de gestão da empresa, que nesse caso passa a ser é o responsável pelas tratativas de oportunidades/crise, e havendo necessidade, chamamos especialistas das principais áreas impactadas para ingressarem ao grupo.

3. Se há instalado um comitê, quais cenários são previstos para o comitê tratar?

Não é um comitê específico para o assunto, assim sendo, quando se começa a instalar alguma crise, analisamos os cenários e onde atuaremos.

4. Há definição de alguma área ou cargo definido, para dar início às tratativas, quando surge o cenário de crise?

Sim, é obrigação da controladoria dar o *start* no momento de percepção dos inícios de crise.

5. Como são definidos os passos, para tomada de ações, diante da crise?

Análise de tempo para impacto no nosso negócio, segmento e nicho de mercado, após essa percepção, define-se os campos de atuação e quem será envolvido.

6. Quais são as áreas envolvidas no cenário de crise? Quais são as responsabilidades de cada uma?

Controladoria, Direção, Gestão de Processos e convidados de principais áreas atingidas.

7. Tem algum responsável para dar entrevista ou reportar às mídias ou aos *stakeholders*?

Não oficialmente, mas normalmente é o diretor geral.

8. Como é definida a autonomia das pessoas em relação aos cenários?

Nas tratativas, a autonomia é de acordo com atuação da sua respectiva área ou de acordo com a responsabilidade atribuída ao cargo, demais decisões devem ter aprovação da diretoria.

9. As pessoas recebem treinamento?

Nunca aconteceu.

10. Há algum prazo para conclusão ou finalização do evento, após todas as medidas tomadas pelo comitê?

Normalmente coloca-se prazos para cada atividade e são feitos acompanhamentos diários da evolução e usa-se a ferramenta PDCA.

11. Por favor, pode nos descrever o cenário de crise como exemplo?

A VALE entrou no mercado com uma areia feita de rejeito, com preços impraticáveis, pois colocou à venda um produto que no mercado comum custa acima de R\$ 50,00 a tonelada (FOB - somente produto), vendendo esse produto em média dela à R\$ 28,00 a tonelada (CIF – produto R\$ 1,00 + frete R\$ 27,00), e com altos volumes ofertados.

12. Como aconteceu? Tente nos mostrar o cenário, com dimensões do dia e local.

No segundo semestre de 2022 a Vale entrou com o produto no mercado, oferecendo uma grande volume gratuito para teste, chegando a colocar volumes suficientes para consumo de até 04 meses no clientes.

13. Como tramitaram as informações internamente na empresa?

Foi rápida, do departamento de logística para comercial e diretoria que repassou para todos que deveriam buscar uma solução, e aconteceu verbalmente, devido a estrutura organizacional e a localização das pessoas estratégicas.

14. Quais foram as respostas à situação de crise definidas em curto, médio e longo prazo?

No caso específico da crise instalada, infelizmente não a resposta foi de curto prazo, pois foi necessário abrir mão de fatia de mercado, o qual não se conseguirá recuperar mais, e focar em outros produtos e ações mercadológicas para mudança do nicho.

15. Após a crise, houve algum aprendizado que se fez necessário incluir no processo da empresa?

O aprendizado mais forte teve a ver com a área de RH, principalmente quanto a treinamento e capacitação das pessoas envolvidas, foi elaborado um Plano de Desenvolvimento Individual e um Plano e Desenvolvimento de Equipe.

16. Quando do fato, o início das ações referentes ao comitê é comunicado ou cada área tem o direcionamento de sua participação?

Cada área tem seu direcionamento.

17. Autoriza divulgar o seu nome na literatura a ser elaborada, com base na sua entrevista?

Sim.

18. Na sua cadeia de fornecedores, vocês consideram se o fornecedor possui um comitê de crise?

Nunca consideramos.

APÊNDICE G – Entrevista Tibério

1. Como você vê que é tratada a palavra “Crise” internamente na empresa? Qual é o significado que dão à palavra?

Crise são todas as ocorrências que podem representar ameaças significativas à aviação civil, sobretudo à segurança e à qualidade do transporte aéreo.

2. Já se tem instalado um comitê de crise? Ou ele é formado conforme surge a demanda emergente de gerir uma crise?

É formado no ato do indício de uma possível ocorrência.

3. Se há instalado um comitê, quais cenários são previstos para o comitê tratar?

O comitê é formado na sede da empresa, e outro no local da ocorrência, quando possível, e de acordo com o perfil da ocorrência, todos enquadrados no conceito de ocorrências que podem representar ameaças significativas à aviação civil.

4. Há definição de alguma área ou cargo definido, para dar início às tratativas, quando surge o cenário de crise?

Os membros são escolhidos de acordo com o perfil da crise, mas na aviação, basicamente é formado pela polícia federal, representantes da aeronáutica, da administração do aeroporto, representantes das cias aéreas, e qual qualquer outro agente, que se faça necessário, de acordo com o perfil da ocorrência.

5. Como são definidos os passos, para tomada de ações, diante da crise?

No primeiro indício de uma possível ocorrência de crise, são acionados os principais atores, e dentro do grupo, é criada uma assessoria de avaliação de risco, que define o grau de impacto e as primeiras ações a serem tomadas.

6. Quais são as áreas envolvidas no cenário de crise? Quais são as responsabilidades de cada uma?

É um grupo multidisciplinar, que atuam dentro das suas competências, contribuindo com a sua experiência.

Podemos citar como exemplo no setor aéreo, e como membro mais importante, a polícia federal, que na maioria das crises, é o agente supervisor, e que define os primeiros

passos e coordena ações dos demais membros, como Aeronáutica (que controla o espaço aéreo), a administrador do aeroporto (que controla as instalações de um aeroporto), a companhia aérea (que possui as informações de voos, passageiros, bagagens, e cargas), e empresas auxiliares que atuam dentro do aeroporto.

7. Tem algum responsável para dar entrevista ou reportar às mídias ou aos *stakeholders*?

No comitê instalado na sede, alguns conselheiros fazem o papel relacionado a informações aos stakeholders, e quanto as mídias, a assessoria de imprensa faz este papel.

8. Como é definida a autonomia das pessoas em relação aos cenários?

Quando se trata de ocorrências em aeroportos, todo o processo é coordenado pela polícia federal, que define a participação de cada um dos atores envolvidos, e nas crises Gerenciadas pela própria empresa, o cargo mais alto presente, determina as competências pré-estabelecidas pela sua área de atuação.

9. As pessoas recebem treinamento?

Sim, há um cronograma de simulações periódicas anualmente.

10. Há algum prazo para conclusão ou finalização do evento, após todas as medidas tomadas pelo comitê?

A chamada sala de crise, só é desfeita, após a finalização/conclusão da ocorrência, sem que haja qualquer indício de uma possível reativação, analisadas criteriosamente.

11. Por favor, pode nos descrever o cenário de crise como exemplo?

Uma aeronave durante o pouso, danificou o trem de pouso, ficando parada no meio da pista de um aeroporto considerado hub, como podemos citar como exemplo o aeroporto de Viracopos em SP, impedindo o fluxo normal de pousos e decolagens das aeronaves, gerando desalinhamento da malha aérea, através de grandes atrasos e até cancelamentos, prejudicando milhares de usuários em pequeno espaço de tempo.

12. Como aconteceu? Tente nos mostrar o cenário, com dimensões do dia e local.

O avião de cargas da companhia americana Centurion Cargo bloqueou por 45 horas a pista do Aeroporto Internacional de Viracopos, em Campinas (SP), foi retirado da área de taxiamento de aeronaves para o terminal de cargas após 7 dias.

O reboque do MD-11 foi feito depois da manutenção do trem de pouso do cargueiro, que estava quebrado desde a aterrissagem, quando um dos pneus estourou. O incidente fechou para pousos e decolagens a única pista de Viracopos por 45 horas e resultou no cancelamento de 495 voos no período.

Isto ocorreu dia 13 de outubro de 2012.

<https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2012/10/aviao-que-fechou-viracopos-por-45h-e-rebocado-para-terminal-de-cargas.html>

13. Como tramitaram as informações internamente na empresa?

Primeiro a todos aeroportos via WhatsApp dos Gestores, depois através de um comunicado interno do vice-presidente de operações, via e-mail, informando a ativação da sala de crise, já antecipando alguns cenários e ações.

Depois sucessivas reuniões por vídeo conferência.

14. Quais foram as respostas à situação de crise definidas em curto, médio e longo prazo?

Avaliação do cenário e distribuições de ações a todos os aeroportos que a empresa atua, Definição da mudança de origem e pousos dos voos desviados, reforçando as equipes nestes aeroportos, e comunicado à imprensa e aos clientes, sobre o ocorrido, e as possíveis consequências nos voos de uma forma geral, oferecendo canais de comunicação e remarcações sem ônus, até o final da crise.

15. Após a crise, houve algum aprendizado que se fez necessário incluir no processo da empresa?

Sim, principalmente na equipe de remoção do cargueiro na pista, que demonstraram inexperiência e que estavam mal equipados para atuarem de forma mais rápida.

16. Quando do fato, o início das ações referentes ao comitê é comunicado ou cada área tem o direcionamento de sua participação?

Após a assessoria avaliação de risco definir o grau da ocorrência, e montagem dos grupos que irão atuar dentro das suas competências, e dentro destes, um grupo que determinará os passos em todos os aeroportos afetados.

17. Autoriza divulgar o seu nome na literatura a ser elaborada, com base na sua entrevista?

As informações e procedimentos sobre o acionamento e atuação em cenários de crises são de caráter sigiloso, conforme determinado pelo órgão regulador, a ANAC.

Por este motivo, algumas respostas foram superficiais, e não podemos divulgar o nome de nenhum membro que atuou, atua, ou que pode atuar nestas situações.

18. Na sua cadeia de fornecedores, vocês consideram se o fornecedor possui um comitê de crise?

Sim, pois todos os agentes atuantes na aviação, possuem planos de contingências, onde dentro deles está inserido os procedimentos para acionamento de salas de crise.

APÊNDICE H – Entrevista Empresa X (identificação não autorizada)

1. Como você vê que é tratada a palavra “Crise” internamente na empresa? Qual é o significado que dão à palavra?

Internamente nas empresas do Grupo Tora, a palavra “Crise” é entendida como situações que requerem decisões e ações mais imediatistas, mas com foco em mitigar prejuízos em todos os âmbitos organizacional e social.

2. Já se tem instalado um comitê de crise? Ou ele é formado conforme surge a demanda emergente de gerir uma crise?

Não temos um histórico anterior de um comitê de crise, mas essa segunda semana de maio/23, tivemos um sinistro com óbito de um terceiro e surgiu a instalação do primeiro comitê de crise. Como está prematuro esse comitê, estamos atuando nesta crise e posteriormente, vamos discutir como será pautado este comitê.

3. Se há instalado um comitê, quais cenários são previstos para o comitê tratar?

Como informei, estamos neste momento vivenciando a primeira experiência e por isso, não consigo descrever muito sobre, afinal, ele surgiu a partir de um evento impactante e não por uma forma mais organizada para tratar alguma crise futuro. Neste momento, o comitê está mais voltado em discutir e definir ações, para que o processo indenizatório com os familiares da vítima fatal, sejam tratados administrativamente.

4. Há definição de alguma área ou cargo definido, para dar início às tratativas, quando surge o cenário de crise?

Temos alguns membros que já atuam em qualquer sinistro de pequena, média ou grande monta e por isso, este primeiro comitê de crise, traz esses profissionais em sua composição e acredito que os demais membros, serão escolhidos de acordo com o perfil da crise. Em caso de acidente e desvio de carga, a área de gerenciamento de risco, o operacional (gerente/diretoria), setor de Seguros, Segurança Patrimonial e Jurídico, são membros fixos.

5. Como são definidos os passos, para tomada de ações, diante da crise?

Temos um grupo de Comunicação de acidentes, o qual é gerido pela área de Gerenciamento de risco, pois funciona 24 horas por dia e que na maioria das vezes, é o primeiro setor que fica ciente de um sinistro. A partir daí, gera uma comunicação para este grupo, que é composto por gestores operacionais, administrativo, Jurídico, Seguros, Segurança Patrimonial e RH.

Após a comunicação, os membros participantes verificam se o assunto é de sua competência e iniciam as ações e tratativas iniciais, sendo que uma outra parte dos membros, atuarão em um segundo momento.

6. Quais são as áreas envolvidas no cenário de crise? Quais são as responsabilidades de cada uma?

Gerenciamento de risco, o operacional (gerente/diretoria), setor de Seguros, Segurança Patrimonial, Jurídico e RH, são membros fixos. É um grupo multidisciplinar, que atuam dentro das suas competências e contribuindo com as suas experiências.

7. Tem algum responsável para dar entrevista ou reportar às mídias ou aos *stakeholders*?

Por enquanto não temos, pois estamos iniciando com este comitê de crise.

8. Como é definida a autonomia das pessoas em relação aos cenários?

Como temos membros da Diretoria Administrativa Financeira e Operacional, eles são envolvidos e ativos em toda a movimentação de decisões e atuações, mas a área de Segurança Patrimonial, possui autonomia para tomar algumas decisões operacionais, buscando mitigar os prejuízos financeiros e de imagem organizacional.

9. As pessoas recebem treinamento?

Não. Por ser novo, entendo que iremos receber treinamentos futuros.

10. Há algum prazo para conclusão ou finalização do evento, após todas as medidas tomadas pelo comitê?

Conclusão final não, mas temos prazos para fecharmos algumas ações, o objetivo é seja concluído, sem possível reativação.

11. Por favor, pode nos descrever um cenário de crise como exemplo?

O comitê iniciou esta semana, pois tivemos um veículo agregado que atropelou um pedestre que estava com sua família, e antes dele ser atingido, conseguiu empurrar o carinho de bebê e salvar o seu filho de ser atingido. Infelizmente este pedestre, acabou vindo a óbito no local.

12. Como aconteceu? Tente nos mostrar o cenário, com dimensões do dia e local.

<https://scc10.com.br/cotidiano/transito/em-ato-heroico-pai-salva-familia-de-atropelamento-e-acaba-morto-em-itajai/>

13. Como tramitaram as informações internamente na empresa?

Iniciou através da comunicação do grupo de acidentes, o qual é gerido pela área de Gerenciamento de risco.

14. Quais foram as respostas à situação de crise definidas em curto, médio e longo prazo?

Em curto prazo, foi direcionar um parceiro para o local e dar apoio ao motorista que estava sozinho na delegacia. Retirar o conjunto auto carga do local, após ser liberado pela polícia, iniciamos com as ações em campo e administrativamente, para apoio a família do falecido e com o motorista. A médio prazo, estamos montando um dossiê com vários documentos e informações dos envolvidos e familiares, objetivando fecharmos um acordo administrativo, para indenizar a família da vítima.

15. Após a crise, houve algum aprendizado que se fez necessário incluir no processo da empresa?

Como estamos vivenciando a crise, não concluímos um aprendizado final.

16. Quando do fato, o início das ações referentes ao comitê é comunicado ou cada área tem o direcionamento de sua participação?

Cada área atua com as suas competências.

17. Autoriza divulgar o seu nome na literatura a ser elaborada, com base na sua entrevista?

(sem resposta)

18. Na sua cadeia de fornecedores, vocês consideram se o fornecedor possui um comitê de crise?

Sim, é importante termos parceiros que busquem o equilíbrio para decisões e ações, apresentando a estrutura documental e física de um PAE – Plano de atendimento Emergencial associado a um Comitê de Crise.

APÊNDICE I – Entrevista Empresa Y (identificação não autorizada)

1. Como você vê que é tratada a palavra “Crise” internamente na empresa? Qual é o significado que dão à palavra?

É um sinal de alerta, que é tratado com máxima prioridade, principalmente pelas lideranças devido a cultura da empresa.

Situação tensa, complicada, de conflitos e apreensão.

2. Já se tem instalado um comitê de crise? Ou ele é formado conforme surge a demanda emergente de gerir uma crise?

Não, como dito anteriormente, o envolvimento é concentrado nas principais lideranças, mas sem diretrizes claras.

3. Se há instalado um comitê, quais cenários são previstos para o comitê tratar?

Temos departamentos com pessoas estratégicas que atuam quando temos uma crise, e a composição é com a atuação das áreas administrativa, jurídica, RH, gestão de frotas e quando tem vítimas segurança do trabalho.

4. Há definição de alguma área ou cargo definido, para dar início às tratativas, quando surge o cenário de crise?

Em caso de acidentes, o monitoramento aciona a gestão de frotas que aciona o RH e a segurança do trabalho. Demais crises são tratadas pela ouvidoria, gestores corporativos estratégicos e diretoria.

5. Como são definidos os passos, para tomada de ações, diante da crise?

Depende do tipo de crise, como acima mencionado, mas em vias gerais as ações são de acordo com o evento.

6. Quais são as áreas envolvidas no cenário de crise? Quais são as responsabilidades de cada uma?

RH, Segurança do Trabalho e Ouvidoria, em caso de evento com pessoas do tipo acidente e ou denúncias.

Gestão de frotas, RH e Segurança do trabalho em caso de acidentes de trânsito.

7. Tem algum responsável para dar entrevista ou reportar às mídias ou aos *stakeholders*?

Não.

8. Como é definida a autonomia das pessoas em relação aos cenários?

De acordo com a hierarquia do cargo, sendo que todas as decisões devem ser reportadas a Diretoria

9. As pessoas recebem treinamento?

Não.

10. Há algum prazo para conclusão ou finalização do evento, após todas as medidas tomadas pelo comitê?

Não.

11. Por favor, pode nos descrever o cenário de crise como exemplo?

Tivemos um acidente em abril, em uma rodovia em Minas, a carreta tombou e pegou fogo, levando o motorista á óbito. O monitoramento acionou a gestão de frota, que acionou as demais áreas.

O administrativo junto ao RH providenciou recursos para apoio quanto a deslocamentos, traslado do corpo e demais recursos. O RH foi na casa da família com uma psicóloga para dar a notícia e prestar apoio.

A gestão de frotas cuidou das questões relacionadas ao veículo, órgãos de trânsito, seguradoras, sempre com o desenvolvimento direto do jurídico e reporte a diretoria.

12. Como aconteceu? Tente nos mostrar o cenário, com dimensões do dia e local.

Caminhão tombou em uma curva na BR 040, dia 06/04/2023, carregada e incendiou completamente.

13. Como tramitaram as informações internamente na empresa?

O monitoramento acionou a gestão de frotas que acionou as demais áreas.

14. Quais foram as respostas à situação de crise definidas em curto, médio e longo prazo?

Foi imediato.

15. Após a crise, houve algum aprendizado que se fez necessário incluir no processo da empresa?

Sim, está sendo discutido e sendo implantado um novo programa de gestão de riscos e tratamento e prevenção de crises.

16. Quando do fato, o início das ações referentes ao comitê é comunicado ou cada área tem o direcionamento de sua participação?

Cada área tem um direcionamento.

17. Autoriza divulgar o seu nome na literatura a ser elaborada, com base na sua entrevista?

Não.

18. Na sua cadeia de fornecedores, vocês consideram se o fornecedor possui um comitê de crise?

Não.