

CASE  
STUDY

## Vioxx®: o sabor amargo de uma crise

**Ter um procedimento de gestão de crise ajudou a Merck Sharp & Dohme a enfrentar o desafio de retirar um de seus principais produtos de circulação. Convidada especial da primeira edição de BCM, a gerente de comunicação da MSD, Viviane Regina Mansi, explica como a empresa administrou sua maior crise, transformando-a numa oportunidade.**

Um dos principais valores da MSD é antecipar-se a mudanças. Por conta disso, periodicamente, todos os diretores das subsidiárias da empresa são treinados por um grupo interno de comunicação corporativa, com apoio de uma consultoria. Por coincidência, o último treinamento de crise foi realizado em janeiro de 2004. Mas nenhuma das simulações abordou crises com a mesma dimensão do caso Vioxx®.

No dia 30 de setembro de 2004, a MSD retirou voluntariamente do mercado global o anti-inflamatório Vioxx® (rofecoxibe), indicado para o tratamento da artrite e dor aguda. Ficou demonstrado num estudo clínico que o medicamento aumentava os riscos de eventos cardiovasculares (ataques cardíacos e derrames, por exemplo) se administrado por mais de 18 meses consecutivos. Com o impacto da notícia, a empresa perdeu 25 bilhões de dólares em ações.

### Alinhando o discurso

A decisão pela retirada de circulação do Vioxx® partiu da matriz da empresa - Merck & Co. - nos Estados Unidos. Coube a ela também dar início à estratégia de administração da crise. O primeiro desafio era alinhar a comunicação das 80 subsidiárias que comercializavam o produto. Para tanto, a matriz elaborou mensagens-chave, que serviriam de base para os comunicados oficiais. A partir daí, cada subsidiária trabalharia localmente.

Junto com as mensagens-chave, as subsidiárias da MSD foram orientadas a comunicar o fato a todos os públicos-alvo da empresa o mais rápido possível. No Brasil, essa tarefa foi realizada por um comitê de gestão de crise, composto por representantes de todas as áreas possivelmente impactadas pelo problema: comunicação, recursos humanos, marketing, finanças, comercialização, entre outras.

### O público interno

O comitê de crise analisou a situação geral e dividiu-se em grupos para conseguir cumprir o maior número de atividades decorrentes da interrupção da venda do produto. A primeira dessas atividades era informar o público interno e evitar que a empresa parasse devido à crise.

A complexidade do problema não permitia apenas uma comunicação escrita. Por isso, foi organizada uma reunião de emergência com os funcionários do escritório central (cerca de 300 pessoas) e o presidente da MSD, Tadeu Alves, no auditório da empresa. A força-de-vendas foi comunicada por meio de quatro teleconferências.

Naquele momento, essa equipe parou de promover o produto e começou a contatar por telefone os 65 mil médicos do cadastro da MSD para antecipar a informação, já que a produção e a impressão de comunicados levariam algum tempo para serem finalizados.

### Porta-vozes

Desde o início da crise, a MSD buscou manter uma postura pró-ativa com todos os seus públicos-alvo. No início da tarde do dia 30 de setembro, três porta-vozes da empresa estavam treinados, todo o material de apoio estava pronto e os jornalistas foram convidados para uma coletiva de imprensa.

No mês que se seguiria, mais de 700 matérias seriam publicadas em jornais, revistas, rádios, TVs e internet. A grande maioria delas também utilizou a MSD como fonte de informação: os porta-vozes atenderam a todos os pedidos de entrevista, por telefone ou pessoalmente, o que resultou numa atitude positiva da imprensa na cobertura do caso.

### A crise da Medco

Em julho de 2002, a MSD enfrentou sua maior crise pré-Vioxx®. Uma das empresas do grupo - a Medco, responsável pela administração de programas de benefícios farmacêuticos para empresas e seguradoras - foi envolvida num escândalo financeiro nos Estados Unidos. Logo após a divulgação dos casos Enron e WorldCom.

Na época, a imprensa americana divulgou que a MSD havia incluído no faturamento da Medco US\$ 12,4 bilhões que nunca haviam sido obtidos pela empresa. O caso não teve grande repercussão no Brasil e, em termos de impacto, quase não é representativo se comparado à crise Vioxx®.

Segundo a gerente de comunicação da MSD no Brasil, Viviane Regina Mansi, nenhuma irregularidade na Medco foi comprovada. O problema é que, na época, a MSD não podia esclarecer os fatos porque tinha de acatar ao *quiet period*, procedimento imposto pela legislação americana, que proíbe as empresas de se pronunciarem durante o período que antecede à colocação de ações em bolsa.

Para Viviane, a crise da Medco rendeu lições valiosas sobre gestão de crise para a MSD, o que colaborou para a condução do caso Vioxx®. "Em situações desse tipo, é fundamental agir rápido e dar o maior número de informações possíveis à imprensa", afirma.

## Canais de comunicação

Outra decisão importante foi ampliar imediatamente a central de atendimento telefônico. A equipe, composta por oito funcionários, chegou a contar com 40 colaboradores. De uma média de 400 ligações diárias, a central chegou a receber cinco mil chamadas. Ao final do primeiro mês após a retirada do Vioxx® de circulação, mais de 50 mil ligações haviam sido atendidas.

O site da empresa também foi usado para que médicos, pacientes e distribuidores tivessem informações de fácil acesso. Nele, foi criada uma página especial sobre o Vioxx®, contendo explicações detalhadas sobre o procedimento de reembolso, respostas a perguntas frequentes, além de outras informações importantes.

Ainda para assegurar que um grande número de pacientes tivesse acesso à informação sobre a retirada do produto do mercado, a MSD publicou anúncios em jornais de todo o país e, num segundo momento, quando o procedimento de reembolso estava estruturado, novamente fez publicações na imprensa.

## Acompanhamento e controle

Mesmo quando todos os públicos-alvo da MSD já estavam informados

adequadamente, um plano contingencial foi mantido, principalmente para o público interno. No mês que sucedeu ao anúncio da empresa, houve comunicações constantes entre os comitês executivos das subsidiárias, colaboradores e o presidente mundial da MSD, Ray Gilmartin.

Uma página na rede interna de computadores da organização (myMerck) também foi criada para compartilhar informações sobre o caso. Para garantir a manutenção e a uniformidade das mensagens, todos os diretores da MSD receberam um material de orientação para alinhar a comunicação com as equipes.

Em seguida, foi elaborado um plano de comunicação fase II (pós-Vioxx®) permanente, já que em crises como essa é comum que o assunto persista por um longo período. Basicamente, esse plano consiste num trabalho de pro-atividade, com foco nos consumidores do Vioxx®, nas responsabilidades da empresa perante os seus públicos e na proteção da sua imagem.

## Primeiros resultados

Desde o anúncio da retirada do Vioxx® do mercado global, as ações da MSD caíram 41,8% (no dia do anúncio, a queda havia sido de 27%), fato já esperado pela empresa. No entanto, a expectativa da MSD é de recuperação com o fim do processo de recolhimento do

produto e do pagamento de reembolsos. É por isso que a empresa ainda não pode mensurar os resultados em termos de comunicação.

Por enquanto, o melhor indicador de desempenho da MSD tem sido a equipe de vendas, que tem contato direto com os médicos. O *feedback* recebido até o momento dá conta de que esse público entende a proposta da empresa e enxerga valores como coragem, ética e coerência na comunicação durante o período de crise.

Entre os consumidores, a MSD ainda não conduziu uma pesquisa para detectar danos de imagem. O que se imagina, depois de uma avalanche de notícias por todo o Brasil, é que a empresa hoje é mais familiar à população.

Se algumas atitudes podem ser compartilhadas, elas são agir com rapidez, estabelecer ações que reflitam os valores da empresa e demonstrar cuidado e respeito para com os públicos interessados. No caso de MSD, a preocupação com os pacientes e com a ética foram fundamentais. **C**

## SOBRE A AUTORA

Viviane Regina Marini é gerente de comunicação da Merck Sharp & Dohme, subsidiária brasileira da Merck & Co. Fundada em 1891, a empresa americana está presente em 70 países, emprega 63.200 funcionários e comercializa medicamentos em mais de 200 países.

## Lições positivas

A indústria farmacêutica é, sem dúvida, uma das mais vulneráveis a crises como a enfrentada pela Merck Sharp & Dohme. Além de ser uma empresa de capital aberto, o que rapidamente acarretou reflexos negativos nas suas ações, a MSD é fabricante de medicamentos – produtos que facilmente destroem reputações de companhias porque podem representar riscos à saúde.

Na condução do gerenciamento da crise, a MSD demonstrou coragem, planejamento e agilidade na implementação das ações para minimizar os inevitáveis prejuízos à sua imagem. Um resultado que pode ser medido até o momento é que, apesar das perdas financeiras, a retirada do Vioxx® do mercado global não atingiu os outros medicamentos da companhia e não acarretou reflexos negativos na credibilidade da empresa.

A MSD também foi cuidadosa nos detalhes de sua estratégia ao antever as possíveis respostas negativas de seus públicos ao anúncio, considerando, inclusive, as particularidades de cada mercado em que atua. A capacidade de conquistar, em primeiro lugar,

o apoio e a cooperação dos funcionários em todo mundo, foi fundamental para criar o clima positivo necessário para informar os demais interessados no assunto.

Merck destaca também a opção da empresa por um plano integrado de comunicação para a gestão da crise. A MSD recorreu a diversas ferramentas para transmitir suas mensagens-chave, incluindo teleconferências, internet, telefonemas, mala direta, anúncios em diversas mídias, um SAC adequadamente estruturado e uma atenção especial para imprensa, que tinha à disposição porta-vozes preparados.

O caso Vioxx® registra uma lição positiva de como gerenciar crises e deixa claro que nas situações em que a imagem de uma corporação está em jogo, a transparência é um remédio amargo, mas necessário.

## SOBRE O AUTOR

Luís Claudio Allen é diretor geral da FirstCont Comunicação. [l.alencar@firstcont.com.br](mailto:l.alencar@firstcont.com.br)