

# Checklist de Decisao em Crise Reputacional

Reinaldo Donadio

# CHECKLIST: DECISÃO OPERACIONAL QUE PODE VIRAR CRISE REPUTACIONAL

Como testar narrativa e risco antes de aprovar decisões sensíveis

---

## Por que este checklist existe

**Padrão brutal:** Board aprova decisão “racional” (melhora margem no Excel). 48h depois: vira print, vídeo, pauta. Quando chega no conselho, mercado já escolheu a narrativa. Este checklist força governança de narrativa **ANTES** da decisão.

## ÍNDICE

- 01 — Parte 1: Identificar se decisão é sensível
- 02 — Parte 2: Teste de viralização
- 03 — Parte 3: Mapeamento de risco de amplificação
- 04 — Parte 4: Plano de mitigação
- 05 — Parte 5: Checklist final de aprovação
- 06 — Parte 6: Exemplos reais
- 07 — Sobre este checklist

## 01 — PARTE 1: IDENTIFICAR SE DECISÃO É “SENSÍVEL”

Marque SIM ou NÃO para cada pergunta:

Pergunta	Resposta
Decisão mexe com dinheiro do cliente/colaborador?	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Decisão altera “direito adquirido” (benefício/política)?	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Decisão pode ser interpretada como “ganância”?	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Decisão afeta público vulnerável (idoso, baixa renda, doente)?	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Decisão contradiz discurso recente da empresa?	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Decisão favorece empresa em detrimento de stakeholder?	<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO

Interpretação:

- **0–1 SIM:** Decisão tem baixo risco reputacional. Pode seguir com governança normal.
- **2–3 SIM:** Decisão tem médio risco. Use o checklist completo antes de aprovar.
- **4+ SIM:** Decisão tem alto risco. **OBRIGATÓRIO:** checklist + stress test de narrativa + plano de comunicação.

## 02 — PARTE 2: TESTE DE VIRALIZAÇÃO (CRÍTICO)

Pergunta 1: Qual parte disso pode ser recortada em 15 segundos e parecer absurda?

### Exercício mental:

Imagine que você é um usuário insatisfeito. Você grava vídeo de 15 segundos contando o que aconteceu.

Escreva aqui como ele contaria:

“A empresa [nome] acabou de \_\_\_\_\_ . Enquanto o CEO ganha \_\_\_\_\_ , eles estão \_\_\_\_\_ .”

Exemplo real:

- Decisão: Aumentar taxa de devolução de R\$ 0 → R\$ 9,90
- Print viral: “Empresa bilionária agora cobra R\$ 10 pra você devolver produto com defeito. CEO lucrou R\$ 50M ano passado.”

**Se essa frase soa absurda/revoltante quando lida em voz alta:**

→ Decisão **TEM** risco de viralização.

Pergunta 2: Quem são os 3 públicos que vão interpretar isso como ataque?

Liste 3 públicos que podem se sentir prejudicados:

<p><b>Público #1:</b> _____</p> <p>Como vão interpretar: _____</p> <p>Potencial de mobilização: <input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Alto</p> <p><b>Público #2:</b> _____</p> <p>Como vão interpretar: _____</p> <p>Potencial de mobilização: <input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Alto</p> <p><b>Público #3:</b> _____</p> <p>Como vão interpretar: _____</p> <p>Potencial de mobilização: <input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Alto</p>
---

Públicos típicos de risco alto:

- Clientes de baixa renda (alta mobilização em redes sociais)
- Colaboradores sindicalizados (podem acionar mídia/regulador)
- Influenciadores de causa (ESG, direitos do consumidor, trabalhista)

### Regra:

Se 2+ públicos têm “Alto” em mobilização: **PARE**. Decisão precisa de plano de comunicação ANTES de executar.

Pergunta 3: Qual é a frase simples que explica “por que estamos fazendo isso” sem parecer ganância?

Complete a frase:

“Estamos fazendo isso porque \_\_\_\_\_.”

Teste de verdade:

Agora releia a frase que você escreveu e marque:

- Frase menciona “custo operacional” / “eficiência” / “sustentabilidade financeira”
- Frase menciona “alinhamento com mercado” / “outras empresas fazem”
- Frase menciona “investir em melhorias futuras”

Se você marcou 1+ das opções acima:

→ **SUA NARRATIVA É FRACA.** Público vai ler como “desculpa pra lucrar mais”.

Narrativa forte:

- Conecta decisão com **benefício direto** ao stakeholder afetado
- Transparente sobre o trade-off
- Oferece alternativa/compensação

Exemplo ruim:

“Estamos cobrando taxa de devolução para cobrir custos logísticos crescentes.”

→ Lê-se: “Queremos que cliente pague nosso problema.”

Exemplo bom:

“Estamos cobrando taxa de devolução, mas em contrapartida reduzimos preço base em 8% e estendemos garantia para 90 dias. Cliente que não devolve economiza, e quem devolve tem mais tempo pra testar.”

→ Lê-se: “Há um benefício claro, não só custo.”

## 03 — PARTE 3: MAPEAMENTO DE RISCO DE AMPLIFICAÇÃO

Marque quais canais a decisão pode ativar:

Canal	Probabilidade	Impacto	Risco Combinado
Redes sociais (Twitter, TikTok)	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Alto	_____
Mídia tradicional (jornal, TV)	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Alto	_____
Regulador (Procon, ANS, Bacen)	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Alto	_____
Sindicato / associação de classe	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Alto	_____
Influenciadores / ativistas	<input type="checkbox"/> Baixa <input type="checkbox"/> Média <input type="checkbox"/> Alta	<input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Alto	_____

Cálculo de Risco Combinado:

- Probabilidade Baixa x Impacto Baixo = **Risco Verde** (pode seguir)
- Probabilidade Média x Impacto Médio = **Risco Amarelo** (monitorar)
- Probabilidade Alta x Impacto Alto = **Risco Vermelho** (PARE)

Se 2+ canais estão em Risco Vermelho:

→ Decisão precisa de **war room de crise** preparado ANTES de anunciar.

## 04 — PARTE 4: PLANO DE MITIGAÇÃO (SE RISCO ALTO)

Se decisão passou por checklist e ainda faz sentido executar, responda:

### 1. Sequência de comunicação

Quem comunica primeiro?

- Stakeholder afetado (interno: colaborador / externo: cliente)
- Regulador (se houver obrigação legal)
- Mídia (release oficial)
- Público geral (redes sociais)

**Regra de ouro:** Stakeholder afetado SEMPRE deve saber ANTES de viralizar.

#### **Prazo de antecedência:**

- Decisão que afeta cliente: comunicar com \_\_\_\_\_ dias de antecedência
- Decisão que afeta colaborador: comunicar com \_\_\_\_\_ dias de antecedência

## 2. Narrativa pré-aprovada

### Manchete que queremos:

"[Empresa] anuncia \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_."

### Manchete que NÃO queremos:

"[Empresa] \_\_\_\_\_ enquanto lucro \_\_\_\_\_."

FAQ pré-preparado (3 perguntas difíceis):

<p><b>Pergunta difícil #1:</b> _____</p> <p>Resposta preparada: _____</p> <p><b>Pergunta difícil #2:</b> _____</p> <p>Resposta preparada: _____</p> <p><b>Pergunta difícil #3:</b> _____</p> <p>Resposta preparada: _____</p>
---

## 3. Plano de reversão (escape valve)

### Se viralizar negativamente, qual o plano B?

- Reverter decisão (custo: R\$ \_\_\_\_\_ )
- Oferecer compensação (formato: \_\_\_\_\_ )
- Criar exceção para públicos vulneráveis (critério: \_\_\_\_\_ )
- Acelerar benefício compensatório (qual: \_\_\_\_\_ )

**Prazo de decisão de reversão:** \_\_\_\_\_ horas após início da crise

**Quem decide:** ■ CEO ■ Board ■ Comitê de Crise

## 05 — PARTE 5: CHECKLIST FINAL DE APROVAÇÃO

Antes de aprovar decisão sensível, valide:

Item	Status
Decisão passou pelo teste de viralização (Parte 2)	_____
Narrativa forte foi construída (não apenas “eficiência”)	_____
Stakeholder afetado será comunicado ANTES de anunciar	_____
FAQ com 3+ perguntas difíceis está preparado	_____
Plano de reversão existe (se viralizar)	_____
War room de crise foi mobilizado (se risco vermelho)	_____
Jurídico validou conformidade regulatória	_____
Comunicação tem prazo de _____ dias para executar	_____

Regra de aprovação:

- **6–8 itens validados:** Decisão pode ser aprovada com risco controlado
- **3–5 itens validados:** Decisão tem risco médio. Completar itens faltantes antes de anunciar
- **0–2 itens validados: NÃO APROVE.** Risco reputacional não está mapeado

## 06 — PARTE 6: EXEMPLOS REAIS (APRENDA COM ERROS ALHEIOS)

### Caso 1: Taxa de devolução

**Decisão:** Cobrar R\$ 9,90 por devolução

**Racional:** Reduzir devoluções abusivas (15% das vendas)

**Risco não mapeado:** Cliente interpreta como “empresa cobrando por defeito”

**Resultado:** Viralizou. Procon abriu investigação. Empresa reverteu em 72h.

**Custo:** R\$ 8M (reversão + crise reputacional + queda de vendas)

#### O que faltou:

- Teste de viralização: “Empresa cobra R\$ 10 pra devolver defeito”
- Narrativa compensatória: poderia ter reduzido preço base ou aumentado garantia
- Comunicação antecipada: cliente descobriu pela imprensa, não pela empresa

### Caso 2: Corte de benefício (vale-refeição)

**Decisão:** Reduzir vale-refeição de R\$ 40 → R\$ 30/dia

**Racional:** Empresa em crise, precisa cortar R\$ 2M/mês

**Risco não mapeado:** Colaborador vê que CEO ganhou bônus de R\$ 5M no mesmo ano

**Resultado:** Sindicato mobilizou mídia. Manchete: “CEO ganha R\$ 5M, corta comida de funcionário”

**Custo:** R\$ 12M (reversão + acordo sindical + turnover)

#### O que faltou:

- Teste de público: colaborador tem alta mobilização (sindicato + redes)
- Narrativa: corte de benefício SEM corte equivalente em executivos = revolta
- Sequência: deveria ter cortado bônus executivo ANTES de cortar base

### Caso 3: Troca de fornecedor (qualidade inferior)

**Decisão:** Trocar insumo A por B (20% mais barato, qualidade 10% inferior)

**Racional:** Economia de R\$ 15M/ano

**Risco não mapeado:** Cliente percebe queda de qualidade em 48h

**Resultado:** TikTok explodiu com “antes vs depois”. Marca virou meme.

**Custo:** R\$ 40M (perda de vendas + volta ao fornecedor antigo)

#### O que faltou:

- Teste de viralização: “Empresa trocou ingrediente por porcarias pra lucrar mais”
- Comunicação: se fosse transparente (“mudamos fornecedor, reduzimos preço”), teria menos backlash
- Alternativa: testar em piloto antes de escalar

## 07 — RESUMO: 3 PERGUNTAS QUE SALVAM SUA REPUTAÇÃO

Antes de aprovar decisão operacional sensível, responda:

**1. Qual parte disso vira print de 15 segundos?**

Se soa absurdo/revoltante → **TEM** risco de viralizar

**2. Quem interpreta isso como ataque?**

Se 2+ públicos com alta mobilização → **PARE**

**3. Qual frase explica sem parecer ganância?**

Se menciona “eficiência/custo/mercado” → Narrativa fraca, refaça

Se 2 das 3 respostas são “RISCO ALTO”:

→ **NÃO** aprove sem plano de comunicação + war room + escape valve.

### Sobre este checklist

Desenvolvido a partir de 10+ crises reputacionais onde decisão “racional” virou manchete porque governança de narrativa não existiu.

**Autor:** Reinaldo Donadio

LinkedIn: [linkedin.com/in/reinaldodonadio](https://www.linkedin.com/in/reinaldodonadio)

Quer discutir aplicação deste checklist em decisão específica da sua empresa?

Entre em contato via LinkedIn.