



Universidade de Brasília
Comunicação Organizacional
Laura Corrêa de Paula
Orientadora: Profa. Dra. Elen Geraldês

Gestão de Crises nas Redes Sociais
Estudo de caso sobre as crises das marcas Ades e Toddynho

Brasília – DF

2014



Universidade de Brasília
Comunicação Organizacional
Laura Corrêa de Paula
Orientadora: Profa. Dra. Elen Geraldês

Gestão de Crises nas Redes Sociais

Estudo de caso sobre as crises das marcas Ades e Toddynho

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Comunicação Organizacional.

Brasília – DF

2014

Banca Examinadora

Universidade de Brasília
Comunicação Organizacional
Laura Corrêa de Paula

Professora Doutora Elen Gerales
Orientadora

Professora Doutora Janara Kalline Leal Lopes de Sousa
Membro da banca

Professora Mestra Luísa Guimarães Lima
Membro da banca

Professor Doutor Tiago Quiroga
Suplente - Membro da banca

Dedico este estudo a todos que estiveram ao meu lado ao longo de sua realização:

A Deus.

Aos meus queridos pais, Mariana Maria Corrêa de Paula e João César Rosa de Paula, que aguentaram minhas crises e birras durante esse período.

Ao meu irmão, Marcus Corrêa de Paula, que sempre me mostrou o valor da palavra 'irmandade'.

E, é claro, à minha fiel companheira Aikinha (uma American Staffordshire Terrier linda).

Agradecimentos

Agradecimentos sinceros e lindos:

A Deus por ter me permitido iniciar e concluir esse trabalho,

À minha linda mãe, Mariana Maria Corrêa de Paula, que foi a pessoa que mais me incentivou a chegar ao final,

Ao meu pai, João César Rosa de Paula, que apesar de ser avoado e nem saber meu tema, eu me vejo muito nele por isso,

Ao meu irmão, Marcus Corrêa de Paula, que é parte essencial da minha vida,

À tia Rosa, Rosa Maria Leite Albuquerque, que apareceu no meu destino como uma mãe, e ao tio Marco, Marco André Santos de Albuquerque, por ter me ajudado e aberto meus olhos durante a revisão,

À minha querida orientadora, Professora Doutora Elen Geraldês, que não desistiu de mim, nem quando eu mesma já havia desistido,

Aos meus amigos, que sempre me ajudaram a caminhar, Thata (Thamires Duarte Gonçalves) e Louis (Luis Henrique Rodrigues),

A todos, professores, funcionários e colegas, que contribuíram para a minha formação e passagem pela Universidade,

E a todos que me auxiliaram a concluir este trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tabela: pressupostos de uma possível crise elencados por Forni	20
Figura 2 – Tabela: Comunicação Organizacional.....	39
Figura 3 – Quadro explicativo.....	43
Figura 4 – Tabela: número de usuários da internet por país	44
Figura 5 – Tabela: tempo de navegação na internet por pessoa	44
Figura 6 – Tabela: tempo de navegação em redes sociais por pessoa	45
Figura 7 – Produto Toddy.....	47
Figura 8 – Mascote da marca Toddynho.....	49
Figura 9 – Ilustração do produto Toddynho.....	49
Figura 10 – Imagem do site da Pepsico no dia 9 de outubro de 2014	52
Figura 11 – Campanha Ades de 1997.....	54
Figura 12 – Imagem do site Ades no dia 14 de março de 2013	55
Figura 13 – Comunicado Unilever.....	58
Figura 14 – <i>Tweets</i> com a repercussão do caso Toddynho.....	59
Figura 15 – <i>Tweet</i> da revista Exame.....	60
Figura 16 – <i>Tweets</i> demonstrando a insatisfação dos usuários.....	61
Figura 17 – Comentários dos usuários do <i>Facebook</i>	62
Figura 18 – Meme: Toddynho Soda.....	62
Figura 19 – Meme: Toddynho	63
Figura 20 – <i>Tweets</i> repercussão caso Ades	64
Figura 21 – <i>Tweets</i> dos usuários	65
Figura 22 – Comentários sobre a crise Ades	66
Figura 23 – Meme: Branca de Neve.....	67
Figura 24 – Meme faz alusão à novela Salve Jorge da Rede Globo.....	67
Figura 25 – <i>Tweets</i> do perfil Pepsico Brasil	69
Figura 26 – <i>Tweets</i> do perfil Pepsico Brasil	70
Figura 27 – <i>Tweet</i> do perfil da marca Toddynho.....	71
Figura 28 – <i>Tweets</i> demonstram a ação de identificação de postagens negativas... 72	
Figura 29 – Nota da Ades no <i>Facebook</i>	72
Figura 30 – Comunicado Ades no <i>Facebook</i> no dia 7 de outubro.....	73
Figura 31 – Comunicado no dia 14 de outubro no Facebook.....	75
Figura 32 – <i>Tweets</i> do perfil Ades.....	76
Figura 33 – <i>Tweets</i> perfil Unilever.....	77
Figura 34 – Comunicado no <i>Facebook</i>	77

Figura 35 – Ades responde usuário no <i>Facebook</i>	78
Figura 36 – Ades reforça o assunto	79
Figura 37 – Postagem dia 20 de março de 2013.....	79

Resumo

O presente trabalho busca entender como a gestão, o gerenciamento e o monitoramento das redes sociais são capazes de contribuir para a manutenção da imagem de uma organização durante o desdobramento de uma crise. Sendo assim, buscou-se identificar quais ações são exigidas pelas redes sociais à organização para que ela consiga mitigar a crise e ter sua imagem organizacional pouco afetada. Foram adotados como principais processos metodológicos o estudo de caso e a revisão bibliográfica. Pela grande repercussão nas redes sociais e nas mídias tradicionais, foram escolhidos o caso do suco de maçã contaminado da marca Ades, em 2013, e o caso do produto Toddynho, em 2011. O objetivo geral foi descrever e analisar as ações tomadas pelas duas marcas nas redes sociais e fora delas ao longo da crise. Foi necessário estudar os conceitos de crise, imagem, reputação e identidade organizacional, diferenciar redes de mídias sociais e compreender o processo de gestão, gerenciamento e monitoramento de crises nas redes sociais. Constatou-se que esses processos não são capazes sozinhos de mudar a imagem de uma organização durante a crise, mas quando bem articulados, juntamente com as ações externas da empresa, são capazes de auxiliar na manutenção da imagem e contribuir para que a organização não seja tão afetada a ponto de sucumbir.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Gestão, monitoramento e gerenciamento de crises. Redes Sociais. Caso Ades. Caso Toddynho.

Abstract

The present work tries to understand how management, administration and monitoring the social networks are capable of contributing to the maintenance of the image of an organization during the deployment of a crisis. Therefore, it has been tried to identify which actions are required from the organization by the social networks so that it can mitigate the crisis and have its organizational image little affected. It has been adopted as main methodological processes the event study and the literature review. For their enormous repercussion at the social networks and in the traditional medias, the contaminated Ades apple juice event, in 2013, and the Toddynho product event, in 2011, were chosen. The general purpose was to describe and to analyze the actions taken by the two trends at the social networks and out of them during the crisis. It was necessary to study the concepts of crisis, image, reputation and organizational identity, to differentiate social media networks and to comprehend the process of management, administration and monitoring crises at the social networks. It has been found that these processes are not able by themselves to change the image of an organization during a crisis, but, when well articulated, together with the external actions of the company, are able to help with the maintenance of the image and to contribute so that the organization is not so affected to the point of collapsing.

Keywords: organizational communication. Crisis management, monitoring and administration. Social networks. Ades case. Toddynho case.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	IV
AGRADECIMENTOS.....	V
LISTA DE FIGURAS.....	VI
RESUMO.....	VIII
ABSTRACT.....	XIX
INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1	
1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	14
CAPÍTULO 2	
2 O FANTASMA DAS CRISES.....	17
2.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: QUEM É MINHA EMPRESA?.....	20
2.2 IMAGEM: CONSTRUÍDA POR UM CONJUNTO DE IMPRESSÕES	22
2.3 REPUTAÇÃO: A ORGANIZAÇÃO VISTA POR CRITÉRIOS LÓGICOS DE VALORES	23
2.4 CARACTERÍSTICAS DAS REDES E MÍDIAS SOCIAIS.....	26
2.5 GESTÃO, GERENCIAMENTO E MONITORAMENTO DE CRISES	33
CAPÍTULO 3	
3 CONTEXTO: DO INTENSO FLUXO DE INFORMAÇÕES ÀS CRISES.....	37
CAPÍTULO 4	
4 HISTÓRICO DA MARCA TODDYNHO	46
4.1 CASO TODDYNHO: A CRISE DO COMPANHEIRO DE AVENTURAS	50
4.2 HISTÓRICO DA MARCA ADES.....	53
4.3 CASO ADES: A MAÇÃ ENVENENADA	55
CAPÍTULO 5	
5 COMO A CRISE APARECEU NA REDE?	58
5.1 COMO AS MARCAS SE POSICIONARAM NAS REDES SOCIAIS	68
5.2 ANÁLISE GERAL DAS AÇÕES <i>OFF-LINE</i> E <i>ON-LINE</i>	80
CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS.....	87
ANEXOS	95

Introdução

O Gerenciamento de Crises é um tema ainda pouco estudado no Brasil. Segundo Forni (2007), um dos principais estudiosos do país na área, aqui ainda não existe essa cultura e muitos dos estudos utilizados são pesquisas advindas principalmente dos Estados Unidos e da Europa. No entanto, as organizações se defrontam com crises com frequência, pois esse é um traço da contemporaneidade.

Não se pode deixar de lado o papel da comunicação organizacional para articular as ações que devem ser tomadas em um momento como esse. Forni, deixa clara a diferença da atuação do profissional de comunicação em uma crise:

É preciso separar a gerência de crise e de risco do chamado gerenciamento da comunicação na crise. O profissional de comunicação não gerencia a crise. Isso deve ser tarefa de um gerente específico ou do comitê ou gabinete de crise. A comunicação é um pilar da gerência de crise (FORNI, 2007, p. 198).

As crises são capazes de afetar toda a estrutura de uma organização. Atualmente, a imagem das organizações na sociedade é essencial para mantê-las estáveis, seja do ponto de vista financeiro, político ou administrativo. Dessa forma, discutir, compreender e estudar as crises, preparar-se para enfrentá-las e agir com equilíbrio e coerência durante elas são opções para o bem-estar e a sobrevivência organizacionais.

Com o advento das novas tecnologias promovendo a rapidez da circulação da informação, dialogar com a sociedade nas redes sociais se tornou um grande desafio. Nesses meios, as informações podem dilacerar a gestão de crises de uma instituição ou auxiliar na sua recuperação. É um mundo híbrido que deve ser monitorado constantemente. E ainda falta aos gestores e às gestões a experiência para realizar esse monitoramento, avalia-lo e dar as respostas possíveis diante dos desafios por ele apontados.

Beck (1992) citado por Teixeira (2011b) caracteriza o contexto social e industrial que estamos vivenciando como sociedade de risco. Ele a define “como um mundo caracterizado pelas ameaças e incertezas produzidas pelo industrialismo” (Teixeira, 2011b, p. 1). Tal contexto colabora para que as atividades e os processos

comunicacionais girem em torno da tecnologia e da industrialização, que traz promessas como a capacidade de interligar pessoas em qualquer lugar do mundo, interagindo e multiplicando informações.

O compartilhamento do conteúdo produzido por um grupo de indivíduos é capaz de atingir uma escala mundial e as redes sociais são um dos meios que podem permitir que isso aconteça. Percebe-se que as redes sociais, ambiente em que se encontram diferentes culturas e informações, aliadas à velocidade dos processos comunicacionais fazem com que as ameaças e as oportunidades, os riscos e os desafios, os limites e as oportunidades se tornem cada vez mais acentuados para as organizações.

Pode-se deduzir que as ameaças ganham proporções maiores, pois um efeito negativo, na velocidade da informação e com diferentes meios de comunicação que favorecem tal agilidade pode ter consequências devastadoras para uma organização, um produto e a reputação de uma marca (TEIXEIRA, 2011c, p. 3)

As redes sociais não são um espaço neutro, já que também compreendem jogos de forças e interesses comerciais, embates entre ideais e ideologias e esforços para captar a atenção midiática, reforçar marcas e ampliar negócios. Nesse cenário complexo, o diferencial das redes sociais está no potencial de agrupar pessoas de diferentes regiões do país e do mundo e fazer com que elas interajam, deixando ali seus pensamentos e formando opinião. Dessa forma, este trabalho busca entender como a gestão, o gerenciamento e o monitoramento das redes sociais são capazes de contribuir para a manutenção da imagem de uma organização em momentos de crise, já que elas se configuram atualmente como um canal com intenso fluxo de informações e conteúdos capazes de afetar a imagem de uma organização.

A questão norteadora desta pesquisa é: quais ações de gestão, gerenciamento e monitoramento de crises são exigidas pelas redes sociais? Para situar essa discussão, foram escolhidos dois casos importantes por sua repercussão nas redes sociais e por sua grande divulgação midiática, o da Ades e o do Toddyinho. O objetivo geral, portanto, é descrever e analisar essas ações nas redes sociais

adotadas pelas duas organizações. De forma mais específica, pretende-se comparar as opções realizadas por ambas e também apontar as semelhanças e diferenças entre gestão, gerenciamento e monitoramento nas redes sociais e fora delas.

Para elaborar este trabalho, foi necessário reunir diferentes conceitos que tratavam sobre o significado de crises e o seu desdobramento; a diferença de imagem, reputação e identidade organizacional; a diferença de redes e mídias sociais e o significado de gestão, gerenciamento e monitoramento de redes sociais, assuntos nos quais, de forma geral, havia poucas publicações encontradas na área. Há nítida predominância de artigos sobre livros, provavelmente por se tratar de uma temática nova. Reunir esses conceitos foi fundamental para a realização da análise final desse trabalho.

No primeiro capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste trabalho. No segundo capítulo, apresenta-se os conceitos estudados para a concretização da análise. No terceiro capítulo, será feita uma contextualização do intenso fluxo de informações até as crises. No quarto capítulo, apresenta-se a história de cada marca e o caso envolvendo a crise. No último capítulo, é mostrado como os casos apareceram nas redes sociais, a análise do conteúdo postado e destaca-se as ações *on-line* e *off-line* de cada marca.

Capítulo 1

1 Procedimentos metodológicos

Para elaborar este estudo, utilizou-se o estudo de caso composto. Foi necessário recolher informações e conteúdo de dois casos, que estiveram presentes nas mídias tradicionais e nas redes sociais: o caso Toddynho, em 2011, e o caso Ades, em 2013, escolhidos por sua importância, visibilidade e repercussão.

O estudo de caso é um procedimento complexo que pode envolver várias etapas, como a coleta de dados, pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas e outros. Esse conjunto de ferramentas auxilia na análise e no levantamento das informações, por isso, esse processo é escolhido com bastante frequência por estudantes iniciantes no meio científico. Como afirma Duarte:

É, também, adotado, com frequência em teses e dissertações, talvez porque seja uma boa maneira de introduzir o pesquisador iniciante nas técnicas de pesquisa ao integrar o uso de um conjunto de ferramentas para o levantamento e análise de informações (DUARTE in DUARTE; BARROS ORG., P. 215, 2012)

Sendo assim, o estudo de caso é um processo no qual se deve observar todo o contexto para conseguir chegar a uma análise final, além disso, é importante entender as possíveis variáveis que possam afetar o entendimento das informações e do conteúdo coletado. Goode e Hatt (1979, p.421) citados por Duarte (2009, p.215) *in* Duarte, Barros org. destacam que o estudo de caso, em algumas situações, é erroneamente:

Identificado com o uso de técnicas de pesquisa menos fidedignas. É frequentemente considerado como um tipo de abordagem intuitiva, derivada da observação participante e usando toda a sorte de documentos pessoais como diários, cartas, autobiografias etc., sem um plano de amostragem adequado ou verificação de vícios e distorções resultantes de pontos de vista pessoais sobre a realidade pessoal (DUARTE *in* DUARTE; BARROS ORG., P. 215, 2012).

Para Yin (2001) citado por Duarte *in* Duarte e Barros org. (2012), um dos principais autores sobre esse procedimento, define o estudo de caso como uma estratégia recomendada para quando se tem a intenção de conhecer o “como” e o “por quê” dos fatos. Além disso, ele não descarta que é um processo empírico em que se deve levar em consideração diferentes fontes e fatores. Mas para outros autores, assim como Stake (1994, p.236) citado por Duarte *in* Duarte, Barros org. (2012, p.216), o estudo de caso “não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado”. Sendo assim, ele define que o objeto deve ser algo funcional e não uma generalidade.

Bruyne, Herman e Schoutheete (1991, p.224), citados por Duarte *in* Duarte, Barros org. (2012, p.217), definiram o estudo de caso quanto à tipologia. Conforme as intenções deste trabalho em identificar como o monitoramento e o gerenciamento são capazes de afetar ou moldar a imagem de uma organização, percebeu-se que este estudo de caso especificamente se encaixa dentro da seguinte definição:

Outros ainda perseguem um objetivo prático e frequentemente utilitário, seja porque visam a estabelecer o diagnóstico de uma organização ou a fazer sua avaliação, seja porque procuram prescrever uma terapêutica ou mudar uma organização (BRUYNE, HERMAN, SCHOUTHEETE, 1991, P. 224, *apud* DUARTE *in* DUARTE; BARROS ORG. 2012, p. 217).

Sendo assim, para conseguir alcançar o objetivo deste trabalho, foram necessárias a execução de quatro etapas: i) revisão bibliográfica; ii) coleta de informações e dados, para entender como aconteceram os fatos; iii) coleta das postagens encontradas nas redes sociais; e iv) análise do conteúdo. Durante a revisão bibliográfica, foram estudados alguns conceitos indispensáveis para fazer a análise das informações obtidas sobre os casos. A pesquisa bibliográfica é um procedimento padrão e inicial na maioria dos trabalhos, pois a revisão de conceitos e teorias auxilia a desenvolver o assunto.

Num sentido restrito, é um conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou

fichamento das referências e dos dados dos documentos para que sejam posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico (STUMPF *in* DUARTE, BARROS ORG., 2012, P. 51).

Sendo assim, por meio de revisão bibliográfica, o primeiro conceito a ser estudado foi o significado de “crises”. Baseado principalmente nos estudos e nas teorias de João José Forni, um dos principais autores e pesquisadores da área no Brasil. O próximo conceito a ser estudado foi o significado e a diferença entre redes sociais e mídias sociais. As teorias encontradas e estudadas foram desenvolvidas, em sua maioria, por Raquel Recuero (2009). Logo em seguida, percebeu-se a necessidade de definir e diferenciar o que são: identidade organizacional, imagem e reputação. Para entender esses conceitos, os estudos foram baseados nas teorias de Luís Carlos Lasbeck e Margarida Kunsch. Os conceitos de gestão, gerenciamento e monitoramento de crises foram baseados principalmente nos textos escritos por Patrícia Teixeira. Além disso, foi feito o resgate sobre o tema comunicação organizacional, tendo como base os estudos de Margarida Kunsch.

A segunda etapa foi a coleta de dados e informações capazes de juntar os fatos que ocorreram nos dois casos. Para isso, foi necessário coletar informações que haviam sido publicadas, na época, em sites de notícias, como: Veja; G1, site de notícias da Globo; Estadão e outros que repercutiram as informações dos dois casos. Ainda na segunda etapa, foi preciso entrar em contato com as duas empresas detentoras das marcas estudadas: a Pepsico, dona da marca Toddynho; e a Unilever, dona da marca Ades. Mas o contato direto com essas duas grandes empresas não teve sucesso. Apenas a Unilever respondeu o e-mail dizendo que era inviável contribuir com informações devido a demanda (ver anexo A). E também foi realizada uma entrevista com Forni, profissional que já havia estudado os dois casos (ver anexo B).

A terceira etapa consistiu em buscar conteúdo e informações sobre os casos em duas redes sociais: o *Facebook* e o *Twitter*. A intenção nesse momento, foi coletar informações que mostrassem as ações das empresas dessas duas redes sociais e a resposta da comunidade virtual.

Na quarta e última etapa, foi realizada a análise das postagens, baseada principalmente nas teorias de Laurence Bardin. A análise é indispensável quando se pretende entender o grau de relevância das mensagens emitidas, nesse caso, das

postagens nas redes sociais. Também foram destacadas as ações externas das marcas para tentar resolver a crise, utilizando-se como base os conceitos apontados na revisão bibliográfica.

Capítulo 2:

2 O fantasma das crises

Ao pensar em crise, a primeira palavra a vir à mente é ‘ruptura’. Quando uma instituição percebe que a situação está fora do normal e que há uma quebra abrupta no funcionamento cotidiano dos seus serviços, é bem capaz que ela esteja entrando em um contexto crítico. Não há definição exata para um momento como esse, pois nem sempre é possível perceber o desencadear dos fatos e detalhes que antecedem a uma crise. Por isso, entender uma crise ou resolvê-la não tem fórmula ou receita de bolo, em que todos os passos estão definidos.

O significado da palavra “crise” tem origem grega na palavra *krisys*, que significa ruptura, ou seja, uma quebra capaz de afetar significativamente a estrutura da organização a ponto de abalar vários dos seus aspectos institucionais. Essa quebra pode trazer danos reversíveis à sua imagem, ao setor financeiro, atingir seus diferentes públicos, em resumo, ela pode acabar com todo o investimento a longo prazo exercido para mantê-la em operação.

Falar de rompimento intenso das atividades da instituição não é o mesmo que falar das situações conflitantes que acontecem diariamente no mundo empresarial. “Crises não são altos e baixos de um negócio, são acontecimentos mais graves” (Forni, 2013a, p. 5). Sempre acontecem situações, que, por algum momento, despertam maior interesse e necessidade de serem resolvidas antes que elas se tornem irreversíveis e desencadeiem uma verdadeira crise. Forni chama esse momento de *Turning Point*.

Um momento decisivo em que emergências ou incidentes podem se transformar em crises. É o *Turning Point* para melhor ou pior. O momento quando a mais alta qualidade da tomada de decisão é essencial. Nessa fase, provavelmente está o ponto em que muitas organizações falham (FORNI, 2013a, p. 10).

Esse é o ponto em que as atitudes e as escolhas feitas por quem vai gerenciar o conflito irá decidir se a situação será contida ou resultará em uma crise. Antes de chegar ao *Turning Point*, o contexto vivenciado pela instituição, muitas vezes, é capaz de revelar detalhes para que uma situação crítica seja evitada. São diversos fatores entrelaçados que, como uma bola de neve, passam pela organização e acabam formando um único problema. Muitas vezes, são fatos triviais e corriqueiros: alguma nota mal explicada ou mal redigida pelo repórter, exposição pejorativa da vida de pessoas importantes ligadas à organização, uso inadequado de produtos, fofocas, reclamações de clientes e funcionários, vazamento de informações, entre outros fatos.

São esses sinais que devem ser observados pela organização, para que a situação de risco seja contida no momento certo. Não se pode descartar o fato de que o que sai do comum, muitas vezes, ninguém prevê, apesar de sempre se acreditar ser possível tal previsão após o ocorrido (Forni, 2013a). Muitos especialistas na área reconhecem que a maioria das crises não acontece por um fator surpresa, mas também não descartam essa possibilidade.

Ao contrário do que o senso comum admite, são poucas as crises decorrentes de eventos surpreendentes. Há uma corrente entre os gestores de crises preconizando a dificuldade de administrá-las, por que em geral, chegam de surpresa. Essa é uma premissa bastante controversa entre os analistas de gestão de crises. Na quase totalidade dos casos, não há o efeito surpresa. Somente acidentes relacionados com a natureza, os chamados “atos de Deus”, se caracterizam como crises inesperadas (FORNI, 2013a, p.6).

O Institute for Crisis Management (ICM), citado por Forni (2013a, p.8), realiza pesquisas anualmente para catalogar e avaliar crises. No último relatório, consolidado entre 2002 e 2011, apresentou que apenas 39% das crises possuem fator surpresa, ou seja, 61% dos casos ocorrem por terem seus sinais potenciais de crises ignorados. O instituto ainda aponta que 80% das causas estão relacionadas a erros de gestão ou ao envolvimento de empregados.

Esses dados nos revelam que no contexto mundial de negócios e de fluxo de informações não se pode deixar de lado setores fundamentais para a manutenção da estrutura organizacional e operacional administrativa dos serviços e pessoas

como: ouvidoria, gestão de pessoas e de recursos, setor de comunicação e todos aqueles que possuem como premissa a orientação e o cuidado com os públicos envolvidos com a instituição.

Em uma instituição, os gestores têm de ser capazes de enxergar os seus órgãos vitais, ou seja, seus setores essenciais de operação para que consigam estruturar planos estratégicos a ponto de prever as possíveis atitudes que devem ser tomadas em casos de crises, evitando que os principais focos de crises acabem afetando os setores principais de funcionamento da organização. Assim como uma doença degenerativa, a crise é capaz de afetar toda a empresa.

Todas as organizações podem viver crises. É um fantasma muito presente, principalmente, em um mundo interligado pela web, com um fluxo de informações muito mais veloz e intenso do que há alguns anos. Sendo assim, um dado mal interpretado ou informações capazes de prejudicar as organizações podem ser compartilhados em instantes por milhares de pessoas no mundo todo, afetando diretamente sua imagem.

A mídia tradicional é outro meio que colabora para intensificar uma crise. Muitos estudiosos afirmam que, para se caracterizar uma crise, ela precisa afetar diretamente ou indiretamente a opinião pública e estar presente na mídia. Precisa ser discutida e estar na pauta social, fazendo com que a instituição esteja nos noticiários e jornais. O *Institute for Crisis Management* citado por Forni (2013a, p.8) define a crise como: “uma ruptura significativa nos negócios que estimula uma extensa cobertura dos meios de comunicação”. Os meios de comunicação possuem interesse em fatos negativos por chamarem a atenção do seu receptor, além de contribuir para o seu papel social de informar e mostrar os possíveis danos que a empresa causou à sociedade.

Definir o que é crise não é tarefa fácil, mas é possível apontar alguns aspectos que se destacam quando uma possível situação crítica está iminente: uma quebra significativa no cotidiano dos serviços e funcionamento da instituição; interesse da mídia; inclusão na pauta social; influência na opinião pública; danos à imagem da organização; transtorno; necessidade de ações que sejam rápidas e eficazes. Ainda na tentativa de definir o significado de crise, Forni (2013a, p.8) elenca catorze pressupostos gerais para qualificar uma situação na instituição como possível crise (figura 1):

Figura 1 – Tabela: pressupostos de uma possível crise elencados por Forni

Pressupostos de uma possível crise
1. Acontecimento não planejado;
2. acontece repentinamente;
3. envolvimento de muitas pessoas;
4. causa confusão, quando não pânico;
5. é ameaçador;
6. causa emoção;
7. desperta o interesse público;
8. gera más notícias;
9. necessita de imediata atenção;
10. espalha-se com facilidade;
11. produz informações desencontradas;
12. fora de controle;
13. acontecimento extraordinário;
14. cria atenção e gera curiosidade, interesse.

Fonte: Forni (2013a, p.8).

2.1 Identidade organizacional: quem é minha empresa?

O maior medo de uma organização é que seu capital simbólico seja atingido durante uma crise. Pierre Bourdieu (2007) define o capital simbólico como aquele que foge das lógicas tradicionais de valor. O seu valor de reconhecimento está no sentido de ser 'visto' e de ser 'prestigiado'. Assim como a insígnia de um militar em que sua patente é capaz de distingui-lo dos demais, uma empresa possui seu valor perante o seu público, sendo reconhecida dentre outras organizações. O capital simbólico de uma organização é um dos seus bens mais preciosos, pois ele influi na maneira como o mundo dos negócios a enxerga e, por sua vez, atinge diretamente seu valor financeiro e econômico.

Considerando o valor simbólico de uma organização, pode-se afirmar que ele é composto por três expressões principais que podem induzir na formação da opinião pública: a identidade organizacional, sua imagem e sua reputação. A imagem e a reputação de uma organização são os principais conceitos afetados

durante uma crise e, para entender melhor como isso acontece, é necessário que seja feita a sua distinção.

A identidade organizacional está ligada ao discurso. Segundo lasbeck, 2007, p.91 *in* Kunsch org. 2009b, p.8) “os conceitos de discursos e identidade tão intimamente associados nas práticas linguísticas, não se distanciam também nas práticas organizacionais”. Antes de se debruçar no conceito de imagem, já fica claro neste momento, que identidade é o resultado da relação entre o produtor do discurso e o receptor, sendo gerenciada e mantida pela aferição da imagem.

É um conceito amplo que identifica a instituição a partir do que ela é em si. Para que o seu público a reconheça dentre as demais, ele precisa identificar-se, ou seja, se projetar naquilo que ele acredita ser a instituição. De forma reflexiva, o indivíduo enxerga na identidade aquilo que ele provavelmente acredita ser e viver. Laplanche e Pontalis (1998, p.295), citado por lasbeck (*in* Kunsch org. 2009b, p.9), reforçam a ideia de que o indivíduo se vê no outro, nesse caso, o indivíduo se vê na organização reflexivamente:

O substantivo ‘identificação’ foi tomado por Freud em duas acepções: a transitiva direta – associada ao verbo ‘identificar’ – e a reflexiva – correspondente ao verbo ‘identificar-se’. A primeira diz respeito ao reconhecimento de algo ou de alguém como discernível de outros, a partir de traços singulares; a segunda, por sua vez, supõe uma relação reflexa, na qual um se vê no outro como participante, em algum grau, de uma mesma identidade, de traços que se combinam por contiguidade ou que se aproximam por similaridades (LAPLANCHE E PONTALIS, 1998, P. 295, *apud* IASBECK *in* KUNSCH ORG. 2009b, P.9)

Mas o que faz o indivíduo se identificar com determinada organização? A resposta a essa pergunta está bastante ligada aos valores da instituição percebidos pelo seu público. Os consumidores, ao comprar serviços, buscam encontrar uma justificativa de porquê não consumir em outra empresa, usando seus princípios como base para tomar essa decisão. Van Riel (2003), citado por Almeida (*in* Kunsch org. 2009b, p. 217), afirma que a identidade é mantida por grupos específicos dentro da organização, sendo assim, ela não é algo comum a todos os funcionários e públicos ligados a ela, apenas ao seu público-alvo:

A identidade é a coleção de atributos vistos como específicos daquela organização por seus membros. E, nesse sentido, a identidade não é necessariamente comum a todos os membros da organização, mas, sim, mantida por grupos específicos (VAN RIEL, 2003, *apud* ALMEIDA *in* KUNSCH, 2009b, p. 217).

Uma organização não possui apenas uma única identidade, assim como não possui uma única cultura, ela é formada por diversos subgrupos que a compõem e dão características ao seu todo. Se compararmos uma instituição a uma família constituída por quatro membros, é possível perceber que cada um dos indivíduos que fazem parte da família não são iguais. Supostamente, um é o pai, o outro, a mãe e os outros são os filhos. Ou podemos ter outros modelos: dois pais, dois filhos; avós e netos; irmãos que vivem sós etc. Cada um dos membros possui características diferentes que os distinguem dentre si, mas que juntas fazem desses quatro membros uma família diferente das outras. Em síntese “a identidade reside em grupos de indivíduos” (Almeida *in* Kunsch, 2009b, p.217).

Construída ao longo do seu processo histórico, a identidade não é fixa nem estável. Conforme o tempo passa e a organização se modifica e evolui, a identidade organizacional sofre transformações que a alteram. Ela reflete aos seus consumidores o seu presente, aquilo que ela vive, e os princípios e valores defendidos por ela, ou seja, quem ela é de fato.

2.2 Imagem: construída por um conjunto de impressões

Após assistir a um comercial, o espectador reage demonstrando a percepção da mensagem que foi passada. É comum ao ver uma propaganda de um restaurante que o indivíduo tenha vontade de comer e saciar sua vontade do que está sendo oferecido. Entretanto, essa mensagem só será aceita pelo espectador se o conteúdo dela for capaz de passar uma boa imagem da organização. Esse é o ponto que diferencia a imagem da identidade organizacional, ela está vinculada à impressão que o público possui da organização e não como ele espelha seus valores e princípios nela.

A imagem de uma organização é formada por um processo de construção simbólica, estruturado ao longo do tempo pela forma como ela se comunica com seu público. Produz conteúdos que, ao chamar a atenção dos espectadores, são

capazes de transmitir suas intenções em querer atingi-los. Para a construção da imagem, as dimensões psicológicas podem ser mais importantes que as características físicas (Almeida *in* Kunsch org. 2009b). Está associada à linguagem e aos símbolos empregados para se comunicar com o público. Além do mais, é uma construção histórica e social. O indivíduo interpreta o discurso a partir da sua bagagem cultural, do seu conhecimento adquirido e pelo jeito que ele entende o mundo e o contexto em que vive. Está relacionada diretamente a como o indivíduo percebe e entende a instituição. “A imagem de uma organização é o resultado final das experiências, recordações e impressões de uma pessoa acerca da organização. Está relacionada a como o indivíduo percebe a organização” Winick (1960) citado por Almeida *in* Kunsh org. (2009b, p. 227). Além disso, é comum que os consumidores associem a imagem à marca e, muitas vezes, isso é provado nos resultados de pesquisas que medem como o público enxerga determinada organização.

É bastante comum, na prática mercadológica, associar à imagem de um produto, de uma marca ou de uma empresa ao conjunto das opiniões que um determinado público – normalmente o público-alvo -, expressa em pesquisas de caráter quantitativo e qualitativo (IASBECK *apud* FORNI, 2013a, p.44).

Nessa busca por atingir o público ideal e fazer com que ele estabeleça mentalmente uma possível imagem da instituição, os setores de marketing e comunicação tendem a fazer ações e campanhas que atinjam esse determinado público. Contudo, em alguns casos, a imagem que é passada e formada pela mente do consumidor nem sempre é a real essência da organização. Para Baudrillard (1972), citado por Almeida *in* Kunsh org. (2009b, p. 229), “a verdadeira essência da organização não é verdadeiramente uma realidade, e sim a imagem que fazemos dessa realidade, sendo tal imagem a verdade para o ator social”.

2.3. Reputação: a organização vista por critérios lógicos de valores

Apesar de distintos, os conceitos de imagem organizacional e reputação estão relacionados, principalmente quando se fala em crises. A diferença está na

forma como cada um desses verbetes são construídos pela percepção do público e de seus *stakeholders*, públicos estratégicos da organização além do seu público-alvo. A imagem está vinculada às impressões emitidas pela maneira como a organização escolhe agir, como ela busca se comunicar com seu público e manter relações com seus clientes e na forma como ela opta se relacionar e mostrar a sua essência, entrando assim na mente do seu consumidor. Mas esse processo não acontece repentinamente, é o conjunto de ações e informações que constroem a percepção de uma organização na mente do seu público alvo.

A reputação não deixa de ser um conceito bastante semelhante ao significado de imagem, contudo a sua diferença está na construção dos valores que são estruturados ao longo da sua história. Assim como a imagem, ela também é um processo histórico que só será consolidado com o passar do tempo e as experiências vivenciadas pela instituição. Sendo assim, a reputação organizacional está ligada aos valores lógicos adquiridos pela organização, nesse caso, não é a impressão do público alvo apenas, mas a formação da opinião geral e real de todos os públicos envolvidos com a empresa.

Não estão apenas substituindo terminologicamente a mesma ideia, mas alterando substancialmente significados que fazem muita diferença: enquanto a 'imagem', como vimos, se forma na mente do receptor com base em estímulos mais densamente povoados por sensações e qualidades, a reputação é formada por juízos de caráter lógico e alicerçada em argumentos, opiniões e até mesmo convicções, crenças consolidadas. (IASBECK, 2007, p.91 *apud* FORNI, 2013a, p.44).

A boa credibilidade é um fator diferencial para enfrentar uma crise. Empresas que são bem vistas no mercado conseguem melhores alianças para articular suas decisões em momentos como esse. Demonstrar confiança aos seus públicos exige uma reputação ilibada, para isso os *stakeholders* precisam perceber que a instituição não age de má fé e é responsável com os compromissos assumidos.

O seu valor financeiro também reflete na maneira como é vista a reputação organizacional. Muitos *rankings* medem o valor de mercado da empresa, tendo como um dos pilares a sua reputação. Charles Fombrun (1996, p.92), citado por Forni (2013a), chama esse ativo de capital reputacional que varia proporcionalmente

na maneira como a reputação de uma empresa é vista pelo mundo dos negócios, na tentativa de dizer aos empresários e acionistas: “como eu tenho um considerável valor de mercado, sou detentora de uma ilibada reputação e, portanto, capaz de garantir bons serviços”.

Como exemplo, vejamos o que aconteceu com a British Petroleum, caso citado por Forni (2013a, p.49):

Logo após a explosão do poço de petróleo no Golfo do México, em abril de 2010, a gigante multinacional perdeu US\$ 18 bilhões em valor, num único dia. Logo a seguir, diante da alta exposição do vazamento na mídia e da exposição negativa na mídia internacional, a perda de valor de mercado chegou a US\$ 30 bilhões (FORNI, 2013a, p.49).

Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos, pela Consultoria Delloite, citada por Forni (2013a, p.45), com mais de 1.100 executivos, apontou que apenas 24% das empresas medem e avaliam formalmente o valor da marca. Pode-se perceber que os executivos esquecem que o valor reputacional da sua marca no mercado está ligada à manutenção dela como uma empresa ativa.

A identidade organizacional, a imagem e a reputação são ativos difíceis de serem mensurados, mas é perceptível a importância da manutenção desses fatores para que a organização se mantenha no mercado. É possível perceber que as empresas precisam realizar ações e campanhas que expressem seus ideais e defendam seus princípios, atingindo assim seu público alvo. Forni (2013a, p.45) afirma que “em média, ativos intangíveis representam 65% do valor de mercado da maioria das empresas públicas”.

Avaliar a imagem e a reputação das empresas deve ser um instrumento de trabalho e ser feito diariamente por profissionais especializados no assunto. A cobertura negativa de uma crise pode atingir sua imagem de forma irreversível e, conseqüentemente, os seus negócios.

Pesquisas quantitativas feitas no Brasil com empresários, jornalistas e outros formadores de opinião, para medir a percepção das notícias negativas, mostraram um impacto quatro vezes maior na construção

da imagem do que o percebido pelas informações positivas. Significa que o peso da cobertura negativa de uma crise, imagem da organização, é extremamente deletério para a reputação e, conseqüentemente, para os negócios (FORNI, 2013a, p.45).

2.4 Características das Redes e Mídias Sociais

Com a criação de sites de relacionamentos que servem como base para que os indivíduos participantes interajam e compartilhem informações entre si, surgiram duas designações bastante utilizadas atualmente: “redes sociais” e “mídias sociais”. Ainda não há uma definição precisa dos termos e reconhecida entre os principais autores da área, mas foi possível perceber que ambos possuem significados diferentes e que não devem ser empregados com o mesmo propósito.

As redes sociais já estão presentes no mundo antes mesmo do advento da internet, pois essas redes refletem a maneira como os seres humanos se comunicam e interagem mesmo antes de precisar de um computador e da web para isso. Recuero (2009, p.102) afirma que as redes sociais virtuais “não são exatamente um elemento novo, mas uma consequência da apropriação de ferramentas de comunicação mediada pelo computador pelos autores sociais”. Podem ser formadas em qualquer lugar, basta que algumas pessoas interajam formando grupos e que, por sua vez, comuniquem-se com outros grupos, assim as redes sociais dão continuidade a seu propósito de ligar socialmente os indivíduos sem uma estrutura fixa e limitada para isso.

As redes sociais existem em todos os lugares e podem ser formadas por pessoas ou organizações que partilham valores e objetivos comuns. Não são limitadas a uma estrutura hierárquica ou meio e podem estar na escola, no trabalho na música, na política e até mesmo na família (CIRIBELI; PAIVA, 2011, p.59).

Ao tratar de redes sociais e mídias sociais presentes no universo virtual, segundo Ciribeli e Paiva (2011), entende-se que, apesar das duas designações fazerem parte do mesmo universo, possuem significados diferentes. Os autores definem que as mídias sociais são o meio utilizado pelas redes sociais para existir, sendo assim, um grupo de amigos presente dentro de um site de relacionamento,

como o *Facebook*, é uma rede social que integra uma mídia social. “Mídia social é o meio que determinada rede social utiliza para se comunicar” (Ciribeli e Paiva, 2011, p.59).

Recuero (2009) define que as redes sociais precisam de um espaço para suas expressões, o qual ela chama de “Site de Redes Sociais” e não de “Mídias Sociais”, defendido por Ciribeli e Paiva (2011). Boyd & Ellison, citado por Recuero (2009, p.102), estabeleceram três aspectos que possibilitam identificar um site de redes sociais: “são sistemas que permitem: i) a construção de uma persona através de um perfil ou página pessoal; ii) a interação através de comentários; e iii) a exposição pública da rede social de cada autor”. Os sites de redes sociais são espaços virtuais que possuem uma estrutura definida, a qual possibilita que os indivíduos presentes interajam, construindo laços e mantendo relacionamentos contínuos ou não com outras pessoas e diversos grupos. Além disso, destaca-se como diferencial a maneira como são articuladas as ações dentro dessas redes e como se desdobram as diferentes formas de comunicação.

A grande diferença entre sites de redes sociais e outras formas de comunicação mediada pelo computador é o modo como permitem a visibilidade e a articulação das redes sociais, a manutenção dos laços sociais estabelecidos no espaço *off-line* (RECUERO, 2009, p.102).

O principal ator das redes sociais é o próprio indivíduo, que constrói laços com outras pessoas e atua compartilhando e postando informações para a manutenção desses relacionamentos. As redes sociais só existem se permitirem que os indivíduos expressem seus pensamentos e consigam interagir com outros.

Zuin, citado por Medeiros (2013), entende que as redes sociais na internet atuam como espaços de colaboração que contemplam uma estrutura capaz de subsidiar e promover a mediação entre cidadão e ações políticas. Entende-se que a internet é um universo público capaz de atuar como uma via de acesso a diversos conteúdos por todos os públicos. Dessa forma, pode permitir o surgimento e a instauração de novas formas de interação social.

Considerando a ideia de que a internet compreende espaços públicos sem intermediários ou reguladores institucionais, possibilitando novas maneiras dos sujeitos conviverem, pensarem e se manifestarem. Assim, “o sujeito dessa esfera pública é o público enquanto portador de opinião pública (HABERMAS *apud* MEDEIROS, 2013, p.28).

A partir desse momento, compreende-se que o indivíduo como ator fundamental para o desencadear das ações dentro do universo das redes sociais, desenvolve laços que resultam em valores e em capital social. Recuero (2009) definiu quatro valores presentes na dinâmica e nos processos relacionais envolvidos nas redes sociais. Antes de distingui-los é necessário entender que há dois tipos de sites de redes sociais: aqueles que são propriamente desenvolvidos com o intuito de ser uma rede social e possuem em sua estrutura um sistema capaz de expor e publicar as redes sociais dos autores, como o *Facebook*. E aqueles sites, chamados pela autora de apropriados, ou seja, sistemas que originalmente não foram desenvolvidos para ser uma rede social, mas usados pelos atores como tal, como é o caso do *Twitter*.

Nos dois tipos de sites de redes sociais citados acima, é possível que se desenvolvam diferentes formas de relacionamento e interações entre os participantes. Além do mais, ao observar o funcionamento desses sites, entende-se que um ator social é capaz de se relacionar com diferentes redes sociais com focos e ideias diferentes. Sendo assim, a partir dessa dinâmica, Recuero (2009) destacou quatro valores presentes nessas conexões que são mantidas pelo sistema e não necessariamente pelas interações.

Primeiramente, a autora aponta a “visibilidade” como um valor decorrente das conexões entre os atores nas redes sociais. Quanto mais conexões e nós existentes, maior será a visibilidade do indivíduo na rede. A visibilidade aumenta as chances de que os atores sociais recebam diferentes tipos de informações.

O segundo valor é a “reputação”. Esse valor diz respeito à impressão que os “outros” da rede possuem de nós. Esse julgamento acontece conforme os atores sociais escolhem agir na rede e, dependendo das suas ações, são vistos de determinadas maneiras. “A reputação, portanto, é aqui compreendida como a percepção construída de alguém pelos demais atores e, portanto, implica três elementos: o ‘eu’ e o ‘outro’ e a relação entre ambos” (Recuero, 2009, p.109). A reputação é uma

percepção qualitativa, uma vez que ela é o reflexo do que os outros usuários pensam de determinado indivíduo.

O terceiro valor ressaltado por Recuero (2009) é a popularidade que está diretamente relacionada à audiência. Como é mais fácil medir a audiência de um indivíduo e visualizar o número de conexões e interações dele na rede, a popularidade acaba sendo mais facilmente percebida. “Trata-se de um valor relativo à posição de um ator dentro de sua rede social” (Recuero, 2009, p.111). É um valor quantitativo que pode ser percebido pelo número de amigos de um perfil, número de comentários ou de curtidas em uma foto, quantidade de menções feitas por outros usuários em relação a um ator social e por diversas maneiras em que ele se posiciona em sua rede.

A popularidade, como valor, refere-se, portanto, mais a uma posição estrutural do nó na rede do que à percepção que os demais têm de nós. A popularidade, portanto, pode ser inferida a partir de um estudo estrutural da rede social e tem um valor quantitativo (RECUERO, 2009, p.112).

Sendo assim, a popularidade não valoriza o que os demais pensam do ator social, mas a posição em que ele se encontra na rede. Por isso, entende-se que nem todos os atores sociais são populares, mas todos possuem alguma visibilidade dentro da rede social.

O quarto valor é a autoridade, que se refere ao poder de influência do ator social na rede. Não tem a ver somente com a popularidade ou a visibilidade do indivíduo, mas sim com a maneira com que ele consegue influenciar e ter “poder” sobre os demais. Recentemente, com as manifestações que ocorreram em junho no Brasil, milhares de textos e vídeos foram compartilhados para difundir os ideais de alguns grupos envolvidos. Muitos desses textos foram elaborados por perfis específicos dentro do *Facebook* e acabaram atingindo muitos usuários. Esses perfis, nesse momento, demonstraram a sua influência na rede com o intuito de propagar suas ideias.

A autoridade também está relacionada à reputação, pois seu poder de influência só tem efeito se os demais acreditarem na veracidade das suas ideias.

Além disso, ela mostra a capacidade de o indivíduo gerar um assunto e fazer com que ele permaneça em sua rede. Não está apenas ligada à quantidade de compartilhamentos ou menções, mas também à maneira como o ator social consegue colocar o assunto em pauta. “Assim, a medida de autoridade é uma medida que só pode ser percebida através dos processos de difusão de informações nas redes sociais e da percepção dos atores dos valores contidos nessas informações” (Recuero, 2009, p.114).

As estruturas das redes sociais permitem que a difusão das informações seja efêmera e muitas vezes fora de controle. Uma informação pode se tornar de cunho global em alguns minutos. Essa é uma das principais características das redes sociais que ressaltam o fato de que as empresas devem tomar bastante cuidado com o que está sendo publicado pelos usuários a seu respeito.

Outro elemento que é característico das redes sociais na internet é sua capacidade de difundir informações através das conexões existentes entre os atores. Essa capacidade alterou de forma significativa os fluxos de informação dentro da própria rede. (RECUERO, 2009. P. 116).

Essa intensidade na difusão das informações permitiu que fossem criados diferentes canais, fazendo com o que está sendo publicado nas redes sociais seja espalhado mais rapidamente. Outra característica a ser destacada é o grau de interatividade das informações e dos próprios sites de difusão, como: *YouTube*, *Twitter*, *Facebook*, *weblogs*, *fotologs* e outros.

O surgimento da Internet proporcionou que as pessoas pudessem difundir as informações de forma mais rápida e mais interativa. Tal mudança criou novos canais e, ao mesmo tempo, uma pluralidade de novas informações circulando nos grupos sociais (RECUERO, 2009, p. 116).

As redes sociais na internet são constituídas de atores sociais que possuem sentimentos, emoções, vontades e desejos. São aspectos que podem ser

observados nas suas publicações. O que faz com que um indivíduo sinta necessidade de publicar algo e de se expressar nas redes sociais frequentemente é o desejo de reconhecimento do outro. Como afirma Recuero:

Os atores são conscientes das impressões que desejam criar e dos valores e impressões que podem ser construídos nas redes sociais mediadas pelos computadores. Por conta disso, é possível que as informações que escolhem divulgar e publicar sejam diretamente influenciadas pela percepção de valor que poderão gerar (RECUERO, 2009, p. 118).

Recuero (2009) afirma que a difusão de informações gera capital social, sendo que o primeiro é o capital social relacional. Refere-se ainda, ao apelo relacional das informações difundidas pela rede, que reflete a necessidade de se expressar e se comunicar com os outros da rede. “Neste caso, o valor do jogo está no fato de que ele aproxima os interagentes, ampliando redes pessoais e estabelecendo níveis maiores de confiança entre os atores” (Recuero, 2009, p.119).

O segundo tipo de capital social é o cognitivo, relacionado ao apelo informacional. Os atores sociais buscam compartilhar informações que sejam de interesse público: sobre o tempo, decisões jurídicas, os últimos acontecimentos do país, segurança pública e a questão da violência, a visão de determinada empresa e outros temas. Esse valor faz com que os outros atores sociais também se sintam necessidade de informar a respeito desse tipo de conteúdo. Contudo, Recuero observou que esses tipos de informações são mais compartilhadas entre outros grupos nas redes sociais do que na própria rede do ator social.

As informações com apelo ao capital social cognitivo parecem ter uma forma de difusão diferenciada das informações que apelam ao capital social relacional. Enquanto as primeiras parecem difundir-se principalmente entre diversos grupos nas redes sociais, as segundas parecem difundir-se mais dentro das mesmas redes. Ou seja, esse tipo de informação parece ter a tendência a espalhar-se mais atingindo poucos nós em cada rede, mas com uma abrangência maior (RECUERO, 2009, p. 121).

O capital cognitivo é um dos conceitos que faz com que seja possível perceber o princípio ou o sinal de uma crise. O indivíduo, ao abrir uma caixa de suco e perceber que dentro dela existem substâncias nocivas à saúde, muitas vezes, sente a necessidade de informar aos demais do fato e alertá-los que esse tipo de produto não deve ser consumido. Os outros atores sociais sentem a mesma necessidade de espalhar uma informação que seja de interesse público e rapidamente esse tipo de conteúdo está difundido por vários pontos da rede. As empresas devem ficar atentas a esse tipo de conteúdo e saber lidar com esses atores sociais.

Entender como o capital social está presente nas publicações e nas interações entre os atores nas redes sociais mediadas pela internet possibilita compreender melhor como os laços e os relacionamentos são construídos e, logo, porque as informações são difundidas de maneira tão intensa nas redes sociais. Além disso, é possível entender as motivações que fazem com que os atores sociais busquem se expressar nas redes sociais, tanto no sentido relacional, quanto no cognitivo. Os dois capitais sociais justificam, muitas vezes, as ações dentro das redes sociais e as escolhas do que deve ser postado ou não.

Assim, o capital social que é percebido como associado à difusão de determinados tipos de informação parece influenciar na maneira através da qual as informações são difundidas na estrutura das redes (RECUERO, 2009, p.122).

Entender como as informações são compartilhadas nas redes sociais traz consigo o estudo dos memes. Segundo Recuero (2009) o conceito de meme foi cunhado por Richard Dawkins (2001), “que difundia a cultura como produto da replicação de ideias, que ele chamou de memes” (Recuero, 2009, p.123).

Um ‘meme’ de ideia pode ser definido como uma entidade capaz de ser transmitida de um cérebro para o outro. O meme da teoria de Darwin, portanto, é o fundamento essencial da ideia de que é compartilhado por todos os cérebros que a compreendem (DAWKINS *apud* RECUERO, 2009, p.123)

Para entender a importância do estudo dos memes será explicada aqui a forma de propagação desse tipo de conteúdo nas redes sociais fundamentada na teoria de Raquel Recuero (2009). A partir da teoria de Darwin, o processo evolutivo das espécies era visto baseado em três elementos fundamentais apontados por Dennet (1998) e Blackmore (1999), citados por Recuero (2009, p.123): mutação ou variação, hereditariedade ou retenção e seleção natural. Esses três pontos explicam como acontece o processo de difusão dos memes.

“A variação corresponde à capacidade do meme de mutação” (Recuero, 2009, p.123), ou seja, o que foi dito uma vez não será contado exatamente igual nas outras vezes. A hereditariedade diz respeito às ideias replicadas em um meme, possui pouca originalidade e geralmente é produto de recombinação de ideias antigas. E a seleção natural é quando um meme chama mais atenção do que os outros, sendo assim, ele permanece na rede pelo seu diferencial.

Os memes também são peças chaves para a propagação de informações a respeito de uma organização. Eles são interessantes e interativos e, logo, sua capacidade de compartilhamento é mais rápida. Geralmente, um meme possui imagens atrativas ligadas ao sarcasmo. Essas características fazem com que os memes chamem mais atenção dos atores sociais do que apenas um texto. Sendo assim, torna-se interessante compartilhar um meme. Eles podem se tornar recursos poderosos para a construção de uma crise, seja por sua capacidade de replicação e agilidade, seja pelo sarcasmo, cujo poder de sacudir imagens e reputações é potencialmente imenso.

2.5. Gestão, gerenciamento e monitoramento de crises

A gestão e o gerenciamento são dois processos utilizados pelos gestores para agir antes e durante uma crise. Sendo a crise um momento instável para a organização, que pode colocar em risco sua sobrevivência financeira e reputação, torna-se necessário o desenvolvimento de estratégias para enfrentar essas situações. Para isso, as organizações e os gestores devem perceber a vulnerabilidade inerente a todas as instituições, de modo que fiquem atentos aos sinais de crise e preparados para superá-las com maior facilidade e mais rapidamente.

Segundo Teixeira (2011d), a gestão de crises “significa um estudo e planejamento prévio de riscos, com medidas de prevenção e contenção que preparam uma empresa para o momento em que uma crise for desencadeada” (2011d, p.120). Este processo tão rico e complexo envolve um aprendizado organizacional:

Poder-se-ia acrescentar a essa definição que as boas práticas de gestão de crise deveriam constituir-se em processos de aprendizagem organizacional, visando desenvolver a capacitação gerencial dos profissionais para evitar novas ocorrências ou, pelo menos, reduzir suas consequências deletérias (SHINYASHIKI, FISHER E SHINYASHIKI, 2007, P. 155, *apud* TEIXEIRA, 2011d, P.120).

Para que a gestão de crises seja eficaz, é necessário que a organização já tenha a cultura da comunicação, com o envolvimento e a participação de todos os setores e a capacidade de diálogo interno. Além disso, as empresas precisam ter mantido uma boa imagem e reputação precedentes à crise. Como explica Teixeira:

Uma organização não deve adotar um processo de gestão de crise se não tiver um plano de comunicação amadurecido e já possuir planos de ação em andamento, pois quando uma crise eclode e a empresa não possui a filosofia do gerenciamento e não sabe se comunicar terá outro problema e talvez crie uma crise dentro de outra crise (TEIXEIRA, 2011d, p.123).

A diferença entre os dois processos – de gestão e de gerenciamento de crises – é temporal. A gestão da crise é o ato de administrar antes que seja desencadeada a situação crítica. Durante a crise, realiza-se um gerenciamento fundamentado no plano de gestão. Mas mesmo sem ter um plano de gestão definido, as escolhas e atitudes tomadas ao longo de uma crise também fazem parte de um gerenciamento, e podem se tornar riscos à sua imagem e reputação.

“O gerenciamento engloba a realização dos procedimentos de contingência, a comunicação de crise (processo realizado com seus diferentes públicos envolvidos

no negócio), comunicação de risco entre outras ações” (Teixeira, 2011d, p.121). Dessa maneira, entende-se que o gerenciamento é o cumprimento das etapas da gestão e deve estar vinculado à comunicação da organização.

No processo de gestão de crise, deve-se realizar um estudo de mercado para se ter noção dos públicos, da concorrência, dos colaboradores, dos *stakeholders* e dos possíveis riscos. Neves (2002), citado por Teixeira (2011d, p.124), define que “as vulnerabilidades do mundo corporativo recebem o nome de *issue* e sua administração é conhecida por *issue management*”. Segundo Teixeira (2011d), algumas empresas já possuem setores de *issue management*, setores de gestão de vulnerabilidades, para monitorar e prevenir possíveis riscos.

Um comitê de gestão deve ser formado pelos principais responsáveis dos setores vitais da empresa. Isso varia de acordo com cada organização, mas, em grande parte dos casos, é comum que o presidente da empresa integre a equipe. Além dele, devem fazer parte aqueles que possuem funções na área de comunicação, finanças, marketing, logística, tecnologia e outras áreas consideradas fundamentais para aquela organização.

Com base nas etapas elaboradas por Teixeira (2011d, p.125) para a consolidação de um plano de gestão, elenca-se os principais passos a serem seguidos: i) identificar os possíveis riscos e vulnerabilidades que podem afetar a estabilidade da organização; ii) identificar os públicos estratégicos e de interesse que possam auxiliar durante uma crise; iii) identificar com quem se deve falar durante a crise (mídia, público-alvo etc); iv) elaborar uma comunicação efetiva e integrada com todos os setores da empresa; v) ter um porta-voz preparado para lidar com a mídia; vi) treinar os funcionários para estarem preparados para enfrentar um período crítico; vii) ter um comitê de crise; viii) falar com a mídia constantemente; ix) caso haja vítimas, dar assistência médica e psicológica; e x) ter em mãos documentos indispensáveis para prosseguir durante a crise.

Ao observar as etapas propostas pela autora, foi possível identificar que a comunicação é um ponto estratégico para a execução do planejamento. É preciso saber com quais públicos falar e qual o melhor canal para isso. Criar uma central de atendimento com profissionais experientes e treinados para passar as informações corretamente. Dar assistência médica, psicológica e financeira é outra ação que provavelmente será necessária e deve constar do plano de gestão. Determinar quais

são as possíveis ações dentro das primeiras quatro horas e especificar um porta-voz capaz de passar credibilidade e que saiba lidar com a mídia e o público.

As etapas citadas acima fazem parte de um plano de gestão voltado para as ações *off-line*. Pela dinamicidade e complexidade presentes no mundo virtual, as empresas precisam elaborar um plano que deve ser específico para as ações *on-line*. Nas redes sociais, como o *Twitter* e o *Facebook*, as respostas devem ser diferentes. Deve-se evitar ser tão formal e usar menos o tom de comunicado. É preciso que os participantes das redes sociais se identifiquem com a mensagem que a organização pretende passar. Teixeira (2011, p.150-153) elaborou quatro etapas que devem ser seguidas durante a gestão e o gerenciamento *on-line*. São elas:

A primeira etapa ela denominou de *Issue Management*. Nessa etapa a organização precisa: conhecer a cultura da companhia no espaço virtual; ter noção do tamanho da sua empresa e a dimensão do conteúdo que está sendo produzido nas redes; apontar as vulnerabilidades; estar nas redes, o que não significa ter um perfil em cada rede social, mas que é importante monitorá-las constantemente; identificar públicos estratégicos; e mapear possíveis influenciadores e líderes de opinião.

O planejamento e a prevenção formam a segunda etapa elaborada pela autora. Nessa etapa, a empresa deve: criar ações virtuais; ter um comitê de crises que conheça a dinâmica das redes sociais; desenvolver um manual de crise *on-line*; e usar uma linguagem adequada para se comunicar nas redes sociais, evitando o tom de comunicado e os textos longos.

A terceira etapa é a fase do gerenciamento, que acontece durante a crise. Nesse momento, a organização precisa: estar atenta à mídia; identificar o tipo de crise por que está passando; manter uma comunicação com o público e com a mídia; ser transparente e honesta em suas ações; e colocar em prática o que foi planejado nas etapas anteriores.

A última etapa é o pós-crise. Após passar por uma crise, a instituição deve: monitorar as redes sócias; manter a comunicação com público; avaliar os efeitos da crise; e estabelecer estratégias para reconstituição da imagem e reputação da marca.

As quatro etapas ressaltam que a comunicação *on-line* deve ter ações diferentes das ações *off-line*, contudo, em algumas situações, as decisões feitas no

mundo externo influenciam no mundo virtual e nas redes sociais. Além disso, a autora aponta o monitoramento como uma das partes das etapas. O monitoramento está ligado ao acompanhamento das informações sobre as organizações postadas na internet e nas redes sociais.

O monitoramento das marcas na internet e, principalmente, nas redes sociais depende de ferramentas específicas. Essas ferramentas auxiliam as organizações a identificarem quando estão sendo citadas e, muitas vezes, o conteúdo dessas informações. Informam também dados que apontam o número de pessoas que frequentam a página e a postagem mais acessada, elaboram gráficos para ajudar a visualização dos dados e outras ações. Assim como em um *clipping*, essas ferramentas auxiliam a realizar uma auditoria de imagem online. Esse processo deve ser constante, estando ou não em um período crítico, e também deve ser realizado após uma crise. Além dessas ferramentas, muitas empresas já destinam setores com profissionais especializados para monitorar as redes sociais e o que acontece na internet.

Capítulo 3

3 Contexto: do intenso fluxo de informações às crises

Com a Revolução Industrial e o surgimento das ideias fordistas no século XIX, a produção de bens e serviços passa a ser em larga escala e isso faz toda a diferença quando se fala em organização. Desde então, os meios de produção se adaptaram ao novo mercado, já que, ao mesmo tempo em que as fábricas colocavam constantemente novos produtos em circulação, a população passava a exigir mais novidades.

A produção em grande escala exigiu a mudança na estrutura das fábricas, em um ritmo que demandava a adesão dos trabalhadores, mais até do que sua coerção. Aos poucos, começou a se perceber a importância da comunicação para o gerenciamento dessas mudanças e para a construção de um bom “clima organizacional”.

A organização de hoje necessita que seus públicos tenham conhecimento de sua filosofia, princípios e valores. Ela exige, para sua sobrevivência, que a missão e a visão sejam compartilhadas por todos os membros. Os indivíduos existem, nas organizações, em função de sua vivência grupal. Observar como o indivíduo atua e

como ele age em conjunto é preponderante para entender como se estabelecem as relações de grupos.

Goffman (2005) afirma que os indivíduos estão em constante representação do seu caráter. Entretanto, o conteúdo da encenação não é somente uma extensão expressiva do caráter do indivíduo, sendo que, muitas vezes, ele interpreta as características da representação e não de si próprio. Um conjunto de indivíduos que interpreta e busca o mesmo objetivo, para Goffman, é considerado uma equipe.

Em uma organização, como uma empresa, é possível identificar diversas equipes e grupos que interagem entre si. Entretanto, para que os indivíduos desses grupos interajam é preciso que se comuniquem. A comunicação, por sua vez, age como papel fundamental de interação e de socialização dos indivíduos de uma organização.

Lasbeck (2006), em seu artigo “Espaços Comunicativos do Imaginário: Fofocas e Boatos no Cenário Organizacional”, define organização como “sistemas sociais regidos por regras, normas e leis de convivência, nos quais a comunicação é o processo chave que viabiliza as interações básicas”. Lasbeck (*in* Dravet; Castro; Curvello org. 2007, p. 88) afirma que a concepção inicial de ‘organização’ está “vinculada ao ato de organizar, ordenar, articular, e é dotada de um sentido ativo, processual, dinâmico, capaz de explicar, reformar, e reconfigurar o todo social”.

As empresas são organizações que se encontram dentro do caráter sócio-cultural, são aquelas “nas quais buscamos vínculos capazes de nos fazer espantar simbolicamente a solidão originária a que fomos ontológica e filogeneticamente submetidos desde o nascimento”, afirma Lasbeck (2006), ainda em seu artigo.

Em meio ao contexto de mudança no processo de produção em que se intensificou a fabricação em larga escala e na maneira como as organizações buscam se comunicar com seus públicos, a Comunicação Organizacional surge, enquanto campo de pesquisas, trazendo teorias e métodos para entender os novos modelos de comunicação no intuito de aprimorar a comunicação interna e externa das organizações.

Segundo A. Nogueiro i Grau, citado por Farias *in* Kunsch org. (2009a, p.52), a comunicação organizacional começa a surgir como área de conhecimento no início da década de 1950, mas apenas se tornará expressiva na prática e no campo acadêmico, no Brasil, na década de 1990. O autor define que “seu objetivo principal,

talvez advenha de obter um conhecimento prático e operativo no mundo da atividade empresarial”, sendo assim, ele aponta três aspectos principais que moldam a comunicação organizacional (figura 2):

Figura 2 – Tabela: Comunicação Organizacional

Três aspectos da Comunicação Organizacional
1. A teoria da retórica tradicional, que se baseia no estudo da forma do discurso público, fazendo lastro na persuasão;
2. Modelos informais das relações humanas e da interação interpessoal;
3. Primeiras versões do gerenciamento organizacional.

Fonte: adaptado de A. Noguero i Grau *apud* Farias *in* Kunsch org. (2009a, p.52-53).

A linha de pensamento do autor supracitado complementa a de Gaudêncio Torquato, que aponta o final da década de 1960, em meio à industrialização do sudeste brasileiro e às mudanças no quadro de produção, como um marco do desenvolvimento da comunicação organizacional surgindo das bases do que ele denominou como “jornalismo empresarial” (Torquato *in* Kunsch org., 2009a, p.8). As empresas brasileiras começaram a perceber que a manutenção de um bom relacionamento com seus públicos, tanto externos quanto internos, era essencial para a sua conservação no mercado. Nesse momento, começou a se fortalecer a noção de que os consumidores são capazes de associar os produtos às marcas e, logo, à imagem das organizações.

As empresas iniciavam um processo profissional de interlocução com seus públicos. Davam-se conta das necessidades de uma forte relação com os consumidores. Percebiam que o ato de compra de produtos e bens pela clientela deveria embutir a ‘compra’ do conceito, da identidade, do renome, da fama da empresa. (TORQUATO *in* KUNSCH ORG., 2009a, p.8).

O “jornalismo empresarial” denominado por Torquato ainda não possuía diretrizes de como deveria ser executado efetivamente e um dos primeiros meios encontrados para interligar a comunicação dentro das empresas com o objetivo de

contemplar os públicos internos envolvidos foi o “jornalzinho”. Contudo, ele se limitava a elogiar os dirigentes e estava mais próximo a uma coluna social do que a um veículo de comunicação capaz de informar e legitimar um diálogo com todos da empresa.

Em 1967, Nilo Luchetti, gerente de relações públicas da Pirelli, criou a Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas (Aberje). A primeira convenção teve a comunicação interna como eixo central das discussões. Essa nova perspectiva trazia uma maneira inovadora de se enxergar os profissionais que estavam envolvidos com as relações públicas empresarias. Nesse momento, começavam a se moldar as primeiras características do profissional de relações públicas.

Segundo Torquato *in* Kunsch org. (2009a), o jornalismo empresarial foi a área que mais se expandiu nas décadas de 1970 e 1980. Junto com ele os profissionais da área de relações públicas e os jornalistas, principalmente aqueles inseridos nas assessorias de imprensa, contribuíam para a formação desse novo ideal que surgia. Com o passar do tempo, as profissões começaram a se confundir e, aparentemente, a “invadir” o espaço uma da outra. A mescla dessas profissões poderia estar dando sinal de um novo campo a ser desenvolvido mais à frente.

Além do mais, não se pode esquecer de que as mudanças no mercado brasileiro e no posicionamento exigido pelas empresas nesse contexto comprovavam a necessidade de um setor capaz de interligar as diferentes áreas de comunicação das empresas, mantendo o diálogo entre todas as tarefas.

De um lado, sentia-se a necessidade de as empresas desenvolverem publicamente a identidade, na tentativa de criar imagens compatíveis e adequadas ao surgimento de modernização. De outro, impunha-se a meta de integração interna, tradicionalmente perseguida pelos programas de recursos humanos, mas não necessariamente, com a eficiência que o mercado e a sobrevivência da empresa requeriam. A partir dessa dupla escala de necessidades desdobravam-se os esforços e, em consequência, as visões diferenciadas em torno das estruturas capazes de assumir com maior competência as missões corporativas de planejamento e execução das ações de comunicação (TORQUATO *in* KUNSCH ORG., 2009a, p.10).

As empresas necessitavam de profissionais capazes de planejar e executar planos de comunicação baseados nos seus princípios e valores. Foi na década de 1980 que o conceito estratégico começou a aparecer e ser visto como determinante para as atividades das organizações serem efetivas. O foco está voltado para o posicionamento da marca e como ela é vista pelo mercado, pelos seus consumidores e pela mídia.

O novo contexto exige das empresas que elas se comuniquem e não é mais aceito o posicionamento de encolhimento. As decisões e as ações das instituições estão sobre a mira da mídia, nada mais é aceito e visto como antes, qualquer mal-entendido ou ações potencialmente prejudiciais às empresas podem ser divulgados na mídia, causando um grande rebuliço na sua estrutura.

Com isso, as organizações maiores, ou mais conscientes, começaram a se modificar e a se adaptar às novas regras do mercado. Buscaram fortalecer as relações com todos os públicos, estreitando a comunicação com seus consumidores e construindo uma imagem capaz de passar credibilidade e de garantir uma boa reputação perante seus *stakeholders*. O desafio agora era descobrir o caminho para se chegar aos novos objetivos:

Estavam em jogo a competitividade acirrada, a busca de qualidade, as novas relações com o consumidor e as estratégias de aproximação dos poderes. Na comunicação interna, as empresas dirigiram o foco para o clima organizacional. A pesquisa interna se fortaleceu. Antes de definir e adotar políticas de comunicação externa, a empresa decidia examinar o grau da temperatura interna. A pesquisa passou, assim, a mapear expectativas, anseios, angústias, alegrias da comunidade e distúrbios gerados pela questão salarial, pelo ambiente físico da empresa, pelo tipo de cultura e pelo tipo de gestão (TORQUATO *in* KUNSCH ORG., 2009a, p.15).

Todos esses aspectos levam a crer que a comunicação organizacional é um conjunto de variáveis que afetam as organizações ou que são afetadas por ela (Deetz *apud* Farias *in* Kunsch org., 2009a). São as interações entre todos da organização que diferenciam o desenvolvimento das ações comunicacionais atualmente. A comunicação organizacional “pode ser utilizada para explicar a produção de estruturas sociais, estados psicológicos, hierarquias, conhecimento e

tantos outros fenômenos que ocorrem nas organizações” (Deetz *apud* Farias *in* Kunsch org., 2009a, p. 53).

Margarida Kunsch, citada por Farias *in* Kunsch org. (2009a, p.55), define que a comunicação organizacional é um processo que concilia a organização e seus diversos públicos. Farias ainda afirma que, apesar de muitas vezes a expressão “comunicação empresarial” ser utilizada para substituir “comunicação organizacional”, ela não abrange todo o significado, pois:

Vem de ações puramente tarefairas – baseadas em produção de peças de divulgação – relacionados à produção de instrumentos, de ferramentas, o que, ao nosso ver, não representa o real significado do que vem a ser comunicação organizacional (FARIAS *in* KUNSCH ORG., 2009a, p.55).

O diálogo de todos os setores da organização é chamado por Margarida Kunsch de “comunicação integrada”. A instituição deve funcionar moldada em uma única matriz e focada nos mesmos objetivos. Dessa maneira, todas as áreas devem basear suas atividades em um só padrão e fazer com que todas as ações estejam em sintonia, uma vez que “a comunicação organizacional tem o papel de pilar das pontes que reúnem os diferentes pensares e fazeres comunicacionais ligados à organização” (Farias *in* Kunsch org., 2009a, p.55).

Na tentativa de definir as possíveis áreas de atuação da comunicação organizacional e mostrar as imbricações que existem com as relações públicas, Farias *in* Kunsch (2009a, p.57) elaborou um quadro para tentar distinguir as duas áreas. O autor deixa claro que apesar do conceito de comunicação integrada ter sido desenvolvido por Kunsch em 1986, ainda parece haver a necessidade de mais explicações para o tema. No quadro (figura 3), ele tenta mostrar a interdependência entre as áreas, onde elas dialogam e sem intenção de hierarquização.

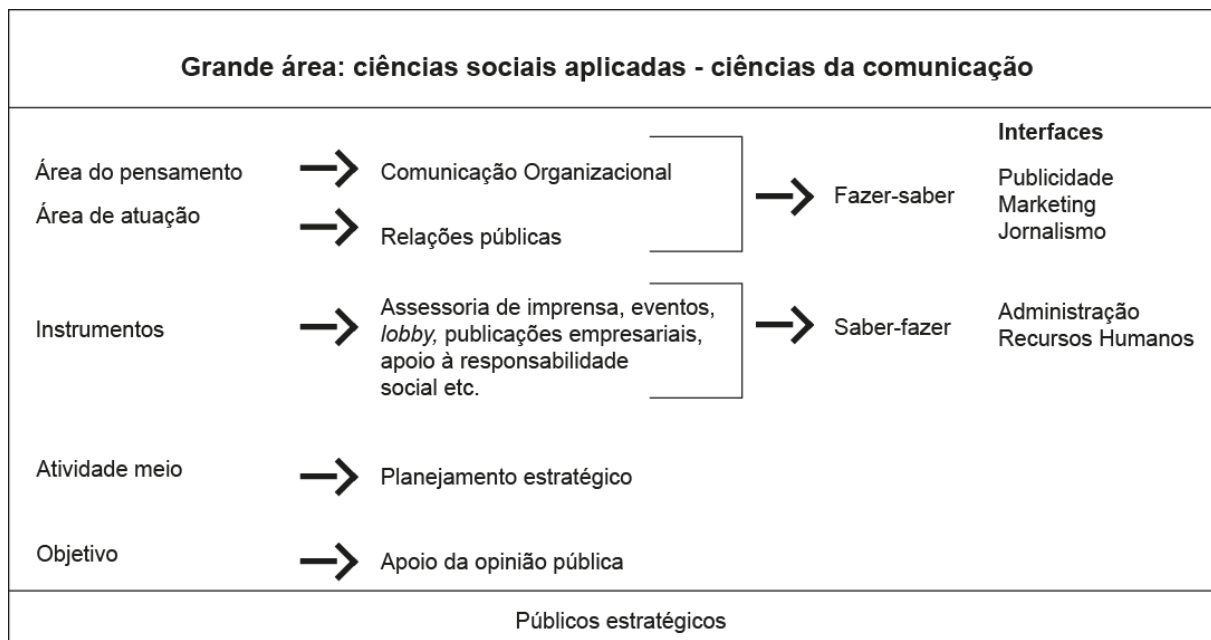
Segundo Torquato *in* Kunsch org. (2009a), as organizações se deparam com duas formas de revolução: a da informação e a da forma de produção. Esses dois acontecimentos, influenciados principalmente pela globalização e pelas novas maneiras de se entender o mundo e a cultura presente, trazem como aspectos principais a queda acentuada nas formas tradicionais de mídia, o aumento do

investimento em promoção, principalmente nos novos meios de comunicação, como a internet.

As organizações, no momento, defrontam-se com duas grandes revoluções, cujas as consequências determinam o modelo de comunicação contemporâneo: a revolução da informação e a revolução no sistema de vendas e distribuição (TORQUATO *in* KUNSCH ORG., 2009a, p.27)

A chegada da internet e a criação da Web estão relacionadas a essas duas revoluções, já que afetaram os meios de comunicação e as formas de relacionamento entre os indivíduos, além de terem modelado e alterado aspectos culturais em diferentes regiões no mundo. A Web é considerada hoje como uma das criações mais importantes da humanidade. (Deitel *et. al. apud.* Ciribeli e Paiva, 2011).

Figura 3 – Quadro explicativo.



Fonte: Farias *in* Kunsch org. (2009a, p.57).

De acordo com dados da União Internacional de Telecomunicações (2010), o Brasil é quinto país com maior número de usuários na internet (ver figura 4), com

mais de 81 milhões de usuários, número que representa aproximadamente 40% da população.

Figura 4 – Tabela: Número de usuários da internet por país

Posição	País	Usuários de Internet	% Porcentagem da População
—	Mundo	1,581,571,589	23.6%
1	 China	456,238,464	34.30%
2	 Estados Unidos	243,542,822	79%
3	 Japão	102,063,316	80.00
4	 Índia	87,983,101	7.50
5	 Brasil	81,748,504	40.65
6	 Alemanha	66,825,986	81.85

Fonte: União Internacional de Telecomunicações (2010).

Além disso, o Brasil está entre os países com maior tempo de navegação por pessoa (ver figura 5), o que nos mostra o poder de influência desse meio de comunicação na sociedade brasileira. A pesquisa também revela que 87% desse tempo são destinados ao uso de sites de relacionamentos e redes sociais (ver figura 6). Então, pode-se entender que o Brasil é um país que está bastante presente nas redes sociais e que o conteúdo postado pode facilmente atingir uma parcela significativa da população.

Figura 5 – Tabela: Tempo de navegação na internet por pessoa

País	Tempo de uso total	Navegação em páginas
Brasil	69:55	44:59
Japão	68:14	33:03
EUA	65:10	40:30
França	62:14	34:59
Reino Unido	59:10	36:20
Espanha	54:45	32:45
Alemanha	54:24	29:41
Itália	46:02	27:50
Austrália	42:15	23:45
Suíça	33:44	18:48

Fonte: Ciribeli e Paiva *apud* IBOPE (2009).

Figura 6 – Tabela: Tempo de navegação em redes sociais por pessoa

País	% de usuários ativos	Navegação por pessoa (hh:mm:ss)
Brasil	87%	4:46:03
Itália	77%	6:19:18
Espanha	77%	5:06:45
Japão	76%	2:54:57
EUA	75%	6:13:31
Reino Unido	75%	6:13:56
França	74%	4:35:13
Austrália	71%	6:39:39
Alemanha	60%	4:27:55
Suíça	59%	3:37:13

Fonte: Ciribeli e Paiva *apud* IBOPE (2009).

Esses dados que contextualizam e esclarecem um pouco do panorama do uso da internet no Brasil e no mundo funcionam como um alerta para as empresas que devem estar presentes nas redes sociais. Pois, esse mundo virtual é constituído por diversas pessoas que buscam constantemente expor suas opiniões e publicar informações que podem auxiliar na estratégia de *marketing* e vendas das organizações e também no planejamento de crises.

Muitas organizações ainda ignoram a necessidade de atuar efetivamente nas redes sociais. Segundo Ciribeli e Paiva (2011) *apud* IBRAMEC (2010):

65% das empresas brasileiras já estão presentes nas redes sociais, porém apenas 7% consideram sua utilização imprescindível. A maioria, que corresponde a 47,9%, encara esses meios como uma iniciativa desejável (CIRIBELI; PAIVA, 2011, P.11 *apud* IBRAMEC, 2010).

As crises também podem começar em uma rede social ou, ainda, ser o segundo palco dos acontecimentos. Sendo assim, as organizações também devem estar preparadas para lidar com o universo virtual. Além disso, esse meio pode ser capaz de aproximar e estreitar os laços com seus clientes e consumidores.

Capítulo 4

4 Histórico da marca Toddynho

Nesse capítulo serão contadas brevemente as histórias das marcas Toddynho e Ades, seguidos dos seus respectivos casos, envolvendo a crise. A história da marca Toddynho está vinculada ao achocolatado Toddy. Em 1916, começa a história de uma das marcas mais comercializadas e reconhecidas no mercado brasileiro no setor de achocolatados, a Toddy. Nesse ano, em Porto Rico, a família do imigrante espanhol Pedro Erasmo Santiago perdeu toda a plantação de cacau por causa de um furacão que varreu a ilha caribenha. Sem escolhas, Pedro resolve ir para os Estados Unidos onde reestruturou sua vida. Inicialmente, trabalhou como lavador de banheiros e, em menos de quinze anos, tornou-se um empresário do ramo alimentício.

Nesse momento, Pedro Santiago consegue a utilização da marca Toddy na América do Sul. Em 1930, na Argentina, ele instala uma fábrica para produção e comercialização do produto no mercado argentino. Sendo assim, ele cria uma bebida doce diferenciada que, inicialmente, era para ser consumida quente.

Com isso, ele criou um produto que tinha as características de duas bebidas: a escocesa “Toddy”, muito apreciada no inverno, feita à base de mel, creme de leite, gema de ovo e uísque; e a caribenha “Rum Toddy”, feita com melação de cana, rum e cacau. O nome TODDY provém do inglês e significa *“bebida quente e adocicada”*. O novo produto foi assim batizado em alusão à ideia original de tomá-lo quente, como uma bebida reconfortante. Atualmente, entretanto, o produto é consumido tanto quente quanto gelado, dependendo da estação, ocasião e gosto do consumidor (MUNDO DAS MARCAS, 2006).

Com o passar do tempo a bebida foi sendo adaptada ao mercado e à necessidade do consumidor. Dessa maneira, ela passou a ser fabricada no estado sólido, em pó, e não mais no estado líquido. Antes a bebida, que só era consumida quente, passou a ser um pó que, adicionado ao leite, pode ser consumido tanto quente, quanto frio. Aspecto que varia dependendo da região, da cultura e da vontade do consumidor. Na imagem abaixo (figura 7), segue um exemplo de como o achocolatado Toddy é comercializado atualmente no mercado brasileiro.

Figura 7 – Produto Toddy



Fonte: Site Mundo das Marcas (2006).

No Brasil, a marca só chegou em 15 de março de 1933, quando o Governo Provisório de Getúlio Vargas concedeu a permissão para a comercialização do produto no país, tornando-se o primeiro achocolatado em pó comercializado no mercado brasileiro. Logo em seguida, começou a enfrentar a forte concorrência da marca Nescau, da Nestlé.

Com as ações para a divulgação da marca e para consolidá-la no mercado brasileiro, Toddy “conquista um lugar de destaque nas mesas de café da manhã de milhões de brasileiros” (Mundo das Marcas, 2006). Suas ações publicitárias eram consideradas inovadoras para época, com marchinhas de carnaval e também com apelo visual, utilizando aviões que escreviam com fumaça o nome do produto no céu do Rio de Janeiro. Logo em seguida, ele passou a ser produzido na Espanha, em Portugal e nas Ilhas Caribenhas.

Até 1981, a marca Toddy ainda era administrada pela família Santiago, nesse mesmo ano ela foi vendida para a marca americana *Quaker Oats*. A nova empresa resolveu reformular o produto e mudar seu posicionamento no mercado. Optou por alterar as embalagens, escolhendo um material mais higiênico e seguro para a produção e a venda. Antes, o produto era comercializado em embalagens de vidros.

Mas foi no ano seguinte, em 1982, que a marca mostrou o seu diferencial com a criação da marca Toddynho. Mas em 2001, a Quaker foi vendida mundialmente a PepsiCo. A PepsiCo é uma marca mundial presente e consolidada no mercado brasileiro. Está presente em 200 países do mundo e o Brasil já é o quarto maior mercado da empresa.

O Toddynho é uma bebida láctea aromatizada, inicialmente vendida apenas no sabor chocolate, comercializada em caixinha TetraPak, com capacidade de 200 ml cada. Foi o primeiro leite aromatizado vendido em caixinhas pronto para beber no Brasil. O novo produto fez grande sucesso entre o seu público-alvo: as crianças. Sua publicidade aliava a ideia de um produto nutritivo para o consumo do público infantil à diversão e ao recreio escolar.

O principal diferencial encontrado no produto foi a facilidade de carregá-lo a qualquer lugar e a qualquer hora, logo tendo sucesso absoluto entre seu público alvo, as crianças [...] Especificamente o Toddynho, um dos produtos de maior visão do fabricante possui qualidades e diferenciais que servem de mote criativo para a estruturação da comunicação em prol da divulgação da marca. Ou seja, a embalagem pode ser considerada um meio publicitário e de comunicação com o público (MOREIRA; PY; GHISLENI, 2012, P.8).

Para atingir seu público-alvo foi criada a mascote com a mesmo nome do produto: o Toddynho. A mascote (figura 8) está presente nas embalagens e também nas ações comerciais e publicitárias realizadas pela marca. É vista “como um amigo imaginário que conduz os pequenos para um mundo de aventuras” (Mundo das Marcas, 2006).

O sucesso da marca no Brasil foi perceptível e, até hoje, possui um número expressivo de vendas. Segundo Onaga (2011), o Toddynho é “líder de mercado com participação de quase 50% entre os achocolatados prontos, o Toddynho respondeu sozinho por 20% do faturamento anual de 4 bilhões de dólares que a PepsiCo registrou no país no ano passado”. Um desempenho muito além do esperado:

Toddynho talvez tenha sido uma das mais bem-sucedidas expansões de marcas que ocorreram no mercado brasileiro. Há mais de 30 anos

revolucionou o mercado brasileiro, inaugurando um novo segmento: o de leite aromatizado em caixinha, pronto para beber. Essa nova forma de consumo, somada à presença do personagem de mesmo nome do produto possibilitou a criação do mundo de aventura e fantasia para as crianças. Lançado em 1982 e direcionado especificamente para o público infantil, o produto ficou rapidamente conhecido e popular pelo sabor característico de chocolate e pela nova e divertida forma das crianças beberem leite (MUNDO DAS MARCAS, 2006)

Figura 8 – Mascote da marca Toddyinho.



Fonte: Site Mundo das Marcas (2006).

A imagem abaixo (figura 9) ilustra a atual embalagem do produto Toddyinho comercializada no Brasil.

Figura 9 – Ilustração do produto Toddyinho.



Fonte: Site Mundo das Marcas (2006).

4.1 Caso Toddynho: a crise do companheiro de aventuras

“Caso Toddynho custará R\$ 420 mil a PepsiCo - bebida causou irritação em consumidores do Rio Grande do Sul por possuir um pH muito elevado” (Veja, 2012). Esse era o título de reportagem do site da Veja no dia 21 de agosto de 2012. Praticamente um ano após o acidente envolvendo a marca Toddynho, o caso ainda era lembrado.

Tudo começou no dia 23 de agosto de 2011, quando, na fabricação da bebida láctea aromatizada, um erro no processo de envasamento acabou contaminando a bebida. A fabricação de vários dos produtos da PepsiCo na fábrica de São Paulo é uma ação rotineira da empresa e o Toddynho é um dos produtos que são fabricados ali, para depois ser distribuído por todo o país.

Como acontece diariamente no cotidiano da fábrica, as máquinas param por uma hora após a fabricação para serem limpas. “Tudo normal se poucos minutos após essa pausa, a máquina não começasse a trabalhar normalmente recebendo ao invés de chocolate, uma mistura química com o pH muito além daqueles usados nos produtos Toddynho” (Cabral *apud* Moreira; Py; Ghislene, 2012, p.10).

Na época, a PepsiCo declarou que o problema aconteceu durante a limpeza de equipamentos na fábrica responsável pelos lotes, localizada em Guarulhos, na Grande São Paulo. Uma das linhas envasou algumas embalagens com uma mistura de água e detergente, informou a empresa (VEJA, 2012).

Aproximadamente, um mês após o corrido, começam a aparecer os primeiros casos de pessoas, inclusive crianças, que ingeriram o produto e relataram problemas, como irritações e lesões na mucosa da boca. Exatamente no dia 29 de setembro de 2011, “foi noticiado que quatro pessoas tiveram queimaduras, feridas na boca, náuseas e cólicas após ingerirem o achocolatado Toddynho de 200 ml” (Raupp, 2011). Nesse momento, começa um pesadelo a ser enfrentado pela marca PepsiCo, pois iniciava-se uma intensa crise de imagem e reputação que iria mudar os rumos e as ações das empresas nos próximos meses.

O primeiro procedimento a ser adotado foi a divulgação de uma nota pela empresa PepsiCo no mesmo dia em que a mídia noticiou os fatos. A nota divulgada pela empresa dizia o seguinte:

A PepsiCo, detentora da marca Toddynho, esclarece que tomou conhecimento de alteração na qualidade de cerca de 80 unidades de 200ml de Toddynho Original, comercializadas na região metropolitana de Porto Alegre.

A empresa imediatamente tomou as ações cabíveis para retirar estas unidades de circulação e conta com uma equipe de profissionais mobilizada para dar informações aos consumidores, pelo telefone 0800 703 2222.

Os produtos são do lote com numeração de L4 32 05:30 a 06:30, todos com validade de 19/02/2012.

A PepsiCo mantém profundo respeito com seus consumidores nos seus mais de 50 anos de atuação no Brasil. A empresa pauta suas ações pela ética e transparência e segue rigoroso controle de qualidade para produção de todas as suas marcas (RAUPP, 2011).

Na nota exibida acima, a empresa mencionou os lotes que estavam contaminados: “Os produtos são do lote com numeração de L4 32 05:30 a 06:30, todos com validade de 19/02/2012”. Contudo, a lista de notificações incluía consumidores que afirmaram ter ingeridos produtos de outros lotes.

A Secretaria de Saúde do Rio Grande do Sul afirmou, contudo, que a lista de notificações inclui consumidores que relataram ter ingerido o produto de outros lotes. A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) recomendou aos consumidores que tenham adquirido as caixas de Toddynho de 200 ml que, antes de ingerir a bebida, guardem o desfecho das apurações (VEJA, 2011b).

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) solicitou que as vigilâncias sanitárias do Estado de São Paulo e Município de Guarulhos inspecionassem a unidade da empresa. Após a fiscalização, concluiu-se que os produtos contaminados produzidos pela empresa tinham realmente como destino o

estado do Rio Grande do Sul. Dessa maneira, “todos os lotes de Toddyinho foram interditados no estado gaúcho, de forma cautelar, pelo Centro Estadual de Vigilância em Saúde do Rio Grande do Sul” (Anvisa, 2011). No restante do país, os produtos continuaram liberados, pois não havia casos de contaminação confirmados.

As amostras recolhidas pelos técnicos gaúchos foram enviadas ao Laboratório Central do Estado (LACEN/ RS). “Na análise, foi detectado que o nível de acidez do alimento estava acima do normal, com pH de 13,3, tornando-o impróprio para consumo humano” (Anvisa, 2011). O pH era tão elevado que foi comparado ao pH da soda cáustica e de produtos de limpeza, obviamente, impróprio para consumo humano, uma vez que os alimentos possuem pH perto de sete.

Em seu site, a Anvisa (2011) destaca que a empresa foi autuada por “fabricar, embalar, armazenar, expedir, transportar e colocar à venda produtos sem padrões de identidade, qualidade, segurança, expondo a risco a saúde dos consumidores”.

Até o dia 4 de outubro, haviam sido registradas 29 notificações. “Nove casos de queimadura na boca e irritações no sistema digestivo ocorreram em Porto Alegre, seis em Gravataí e outros 14 em dez municípios de diversas regiões do estado” (VEJA, 2011).

No dia 9 de outubro, o site da PepsiCo encontrava-se com a expressão “aviso importante” em destaque, como *link* para o comunicado emitido pela empresa. Assim como é possível ver na imagem abaixo (figura 10):

Figura 10 – Imagem do site da PepsiCo no dia 9 de outubro de 2014.



Fonte: RAUPP *apud* Site PepsiCo (2011).

A repercussão do caso nas redes sociais não foi diferente da mídia tradicional. No *Facebook*, foram criados memes que circulavam satirizando o acidente da marca. No *Twitter*, também foram publicados milhares de *tweets* que mencionavam o caso. “Nas redes sociais, a marca de achocolatado passou a ser alvo de piadas, associando o produto a detergente e veneno” (Facchini, 2011).

4.2. Histórico da marca Ades

A marca Ades foi criada em 1988, na Argentina, pela empresa Bestfoods. O padrão de vida que surgia na década de 80 exigia novos comportamentos em relação aos cuidados com a saúde, com o corpo e com a beleza. A revolução das academias marca uma virada no estilo de vida dos habitantes dos grandes centros urbanos que procuraram aliar qualidade de vida e bem-estar físico.

Essa tendência espalhou-se rapidamente por vários lugares do mundo e a mídia acompanhou essa caminhada. Modificou sua programação encaixando em sua grade programas que incentivavam bons hábitos alimentares e destacavam as práticas esportivas como diferencial para a manutenção de uma boa saúde. Sendo assim, vários alimentos que antes eram evitados nas mesas familiares como a soja, alimentos integrais e outros, passaram a ser destaque no mercado. Enquanto isso, alimentos com gordura de origem animal eram massacrados pela mídia.

A mídia ampliou os espaços destinados a reportagens sobre como prevenir doenças e amenizar os efeitos do envelhecimento. Vários alimentos, encabeçados pelas gorduras de origem animal, entraram na lista dos vilões, enquanto outros – antes vistos com certo desprezo – ganharam destaque por seus efeitos benéficos ao organismo. Entre eles, a soja (CENTRO DE HISTÓRIA UNILEVER, 2010, P.1).

Ao ser lançada, a marca Ades entrou para uma categoria diferenciada e inédita no mercado de alimentos. O seu sucesso na Argentina foi notório e logo passou a ser exportado para outros países: Uruguai, Paraguai, México e China, alcançando um desempenho invejável nesses países também. A marca diferenciava-se das demais bebidas por ser um alimento de origem vegetal e de alto valor nutritivo. O seu sucesso também é justificado por ser uma importante fonte de

proteína e ser substituto do leite de vaca. “Excelente fonte de proteína, configurou-se como um substituto do leite de vaca, ideal para pessoas com intolerância ou alergia à lactose, substância ausente no extrato de soja” (Centro de História Unilever, 2010, p.2).

No Brasil, a marca só chegou em 1997. Apesar do contexto que era vivenciado e do padrão de vida saudável que estava moldando a vida das pessoas, ainda havia receio do lançamento da marca no Brasil. Mas em 1996, foram feitos testes e uma pesquisa de mercado na cidade de Curitiba, com intuito de apresentar o produto a adultos e crianças e observar como seria a reação das diferentes pessoas ao experimentar a nova bebida. Por meio de degustação nos pontos de venda, a maior parte das pessoas que experimentaram demonstrou estar satisfeita e afirmou que compraria o produto. Dessa maneira, a Ades foi introduzida no Brasil e passou a fabricar e vender em todo o país.

A imagem seguinte (figura 11) ilustra uma campanha da marca Ades no Brasil, que busca aliar o conceito de bem estar a uma alimentação saudável.

Figura 11 – Campanha Ades de 1997.



Fonte: Site Unilever (2014)

No ano de 2000, a marca foi comprada pela Unilever. Suas linhas de produção passaram por uma reformulação conceitual, mas não sofreram alteração quanto ao conteúdo nem ao sabor. Nos anos seguintes, a marca passou a lançar novas linhas de produção, como: Ades versão *light* nos sabores de maçã e laranja, Ades em lata nos sabores maçã, laranja e pêssego, Ades Yofresh e outras linhas. Antes mesmo da compra da marca pela Unilever, a Ades já possuía, em 1998, 69% do mercado de bebidas de soja do país.

4.3 Caso Ades: a maçã envenenada

No dia 25 de fevereiro de 2013, de forma muito semelhante ao caso Toddynho, o caso Ades teve início por um problema no processo de produção. As máquinas, assim como as da PepsiCo, são esvaziadas para limpeza após a fabricação dos produtos. Era início de semana, uma segunda-feira, mais um lote de suco de maçã Ades estava sendo produzido na fábrica de Pouso Alegre em Minas Gerais, para ser posteriormente distribuído para alguns estados do Brasil, mais especificamente: São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná.

Após a produção, a máquina terminou o processo de envasamento, e começou a fase de limpeza. Esse seria o processo normal de fabricação, a não ser por um erro que acabou misturando produtos de limpeza ao suco de maçã.

Segundo Cid (2013), o primeiro caso apareceu na cidade de Ribeirão Preto, no estado de São Paulo, no dia oito de março. Uma semana antes do anúncio do *recall* da Unilever, uma dona de casa registrou um boletim de ocorrência por lesão corporal. Relatou que seu filho de 17 anos, havia sofrido queimadura e sangramento na boca após tentar beber o suco de maçã Ades. A mãe do rapaz avisou a Vigilância Sanitária e entrou em contato com o SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) da Unilever para informar o ocorrido.

Com o passar dos dias, outros casos apareceram e no dia 14 de março a Unilever anunciou o *recall* dos produtos contaminados e emitiu uma nota divulgada no seu site, em que se encontrava em destaque a expressão “Comunicado importante” (figura 12).

Figura 12 – Imagem do site Ades no dia 14 de março de 2013



Fonte: Cid (2013).

“Unilever anuncia o *recall* de suco de maçã Ades” (Veja, 2013) título da matéria publicada no site da Veja. A partir desse anúncio e da nota emitida, a Unilever passou a enfrentar uma intensa turbulência na manutenção da sua imagem e da sua reputação. Com a divulgação desse anúncio em diversos canais midiáticos, passou a ser de conhecimento público o que estava acontecendo com a empresa. Logo abaixo, segue a primeira nota emitida pela Unilever:

A Unilever Brasil, fabricante do produto AdeS, informa que detectou um problema de qualidade em cerca de 96 unidades do produto AdeS Maçã 1,5 l - lote com as iniciais AGB 25, fabricado em 25/02/2013, com validade até 22/12/2013 - que estão inapropriadas para consumo.

Os produtos do lote acima mencionado foram distribuídos nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná. Nessas unidades, foi identificada uma alteração no seu conteúdo decorrente de uma falha no processo de higienização, que resultou no envase de embalagens com solução de limpeza. O consumo do produto nessas condições pode causar queimadura.

A falha identificada já foi solucionada, os produtos existentes na empresa foram retidos e os ainda presentes nos pontos de venda já estão sendo recolhidos.

A empresa solicita que os consumidores verifiquem o produto já adquirido e, caso se trate do lote mencionado, não o consumam e entrem em contato gratuitamente pelo SAC no 0800 707 0044, das 8h às 20h, ou sac@ades.com.br.

Os produtos AdeS não correspondentes a esse lote encontram-se em perfeitas condições para consumo. O processo que envolve este recall não apresentará qualquer custo ao consumidor. A Unilever reforça seu compromisso com o consumidor e os rigorosos controles de qualidade (SILVEIRA, 2013).

Até o dia 15 de março, sexta-feira, haviam sido registradas 14 notificações de pessoas que haviam consumido o produto e apresentado sintomas como: queimaduras na mucosa, enjoo e náuseas. A maioria recebeu atendimento médico cedido pelo Unilever, sem necessidade de internação.

Pelo menos catorze pessoas consumiram alguma unidade do lote contaminado com produto de limpeza do suco Ades de maçã. Segundo a Unilever, dona da marca, os clientes foram atendidos por meio do Serviço de Atendimento do Consumidor (SAC) da empresa e doze deles receberam cuidados médicos e passam por acompanhamento. Dois consumidores que relataram o problema à empresa não quiseram ser atendidos (IG, 2013).

Ainda no dia 15, a Anvisa solicitou que a Vigilância de Minas Gerais realizasse inspeção no local de fabricação do produto, em que foram analisadas todas as etapas de produção. O resultado da inspeção foi anunciado no dia 18 de março, segunda-feira. A Anvisa suspendeu a fabricação, a distribuição, a comercialização e o consumo, não apenas nos estados que a Unilever apontou como locais da distribuição, mas em todo o território nacional.

No Diário Oficial da União, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) publicou a resolução que suspendeu a fabricação, a distribuição, a comercialização e o consumo, em todo o território nacional, de lotes de produtos da marca Ades de uma linha de produção da fábrica da Unilever, em Pouso Alegre (MG). A medida foi tomada por suspeita de que os lotes não atendam às exigências legais e regulamentares do órgão (CID, 2013).

Logo em seguida, a Unilever publicou o seguinte comunicado (ver figura 13), explicando as principais dúvidas e esclarecendo qual era o lote e a sua colaboração com as autoridades.

No dia 27 de março, o vice-presidente da Unilever Brasil, Newman Debs, participou de audiência pública promovida pela Comissão de Defesa do Consumidor na Câmara dos Deputados. Em audiência, ele esclareceu que uma série de medidas foram adotadas pela empresa após o incidente (G1, 2013a): “todos os operadores das linhas de produção foram treinados novamente. Além disso, houve revisão de *software* da máquina que apresentou defeito e o plano amostral das linhas foi ampliado, aumentando, a segurança do produto”.

Pouco menos de um ano depois do acidente, foi divulgado no Portal do Varejo (2014) que “o *recall* das Ades fez a Unilever perder até R\$ 224 milhões em vendas no Brasil; a imagem do produto foi alvo de críticas e viralizou nas redes sociais, com

memes, piadas e muitas críticas ao produto”. Segundo o Portal, a informação foi divulgada pelo presidente global da empresa, Paul Polman.

Figura 13 – Comunicado Unilever.

COMUNICADO UNILEVER BRASIL

No dia 19.3.13, a Unilever reuniu-se com a Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon/MJ), Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC), e a ANVISA para, dar seguimento ao processo de colaboração com as autoridades e prestar esclarecimentos adicionais sobre o problema de qualidade em 96 unidades do produto AdeS, sabor maçã, de 1,5 litro, produzidas em 25 de fevereiro (Lote AGB25). Na reunião, a Unilever explicou às autoridades que 36 dessas unidades já haviam sido recolhidas até ontem (19.3.13). Na data de hoje (20.3.13), outras dez unidades foram localizadas, totalizando 46 unidades até o momento. A comunicação pública e a retirada desse produto do mercado são uma mostra de transparência e responsabilidade da Unilever para com seus consumidores e com o público em geral. Seguiremos colaborando com as autoridades, fornecendo toda a informação necessária para a análise detalhada do caso.

DÚVIDAS FREQUENTES

- 1. Quantos produtos tiveram problema de qualidade?**
O problema de qualidade se restringe a 96 unidades do sabor Maçã 1,5L - Lote AGB25.
- 2. A ANVISA suspendeu todos os produtos AdeS?**
Não. Somente os lotes identificados com "AG" (mesma linha de produção do lote AGB25) foram suspensos preventivamente pela Resolução 1005 da ANVISA.
- 3. Que produtos AdeS estão liberados para a venda e consumo?**
Todo produto AdeS não identificado com as letras AG, de qualquer sabor ou tamanho, está liberado para venda e consumo.
AdeS 200ml está completamente liberado para consumo.
- 4. Como posso identificar o meu lote?**

Onde olhar?
No topo da caixa do produto, você encontra o número do lote de fabricação. Foram suspensos os lotes que iniciam com "AG".
- 5. O que devo fazer se eu possuir um produto do lote AGB25 em meu poder?**
Entre em contato gratuito com o SAC através do telefone 0800 707 0044 ou envie um e-mail para sac@ades.com.br

Fonte: CID (2013).

Capítulo 5

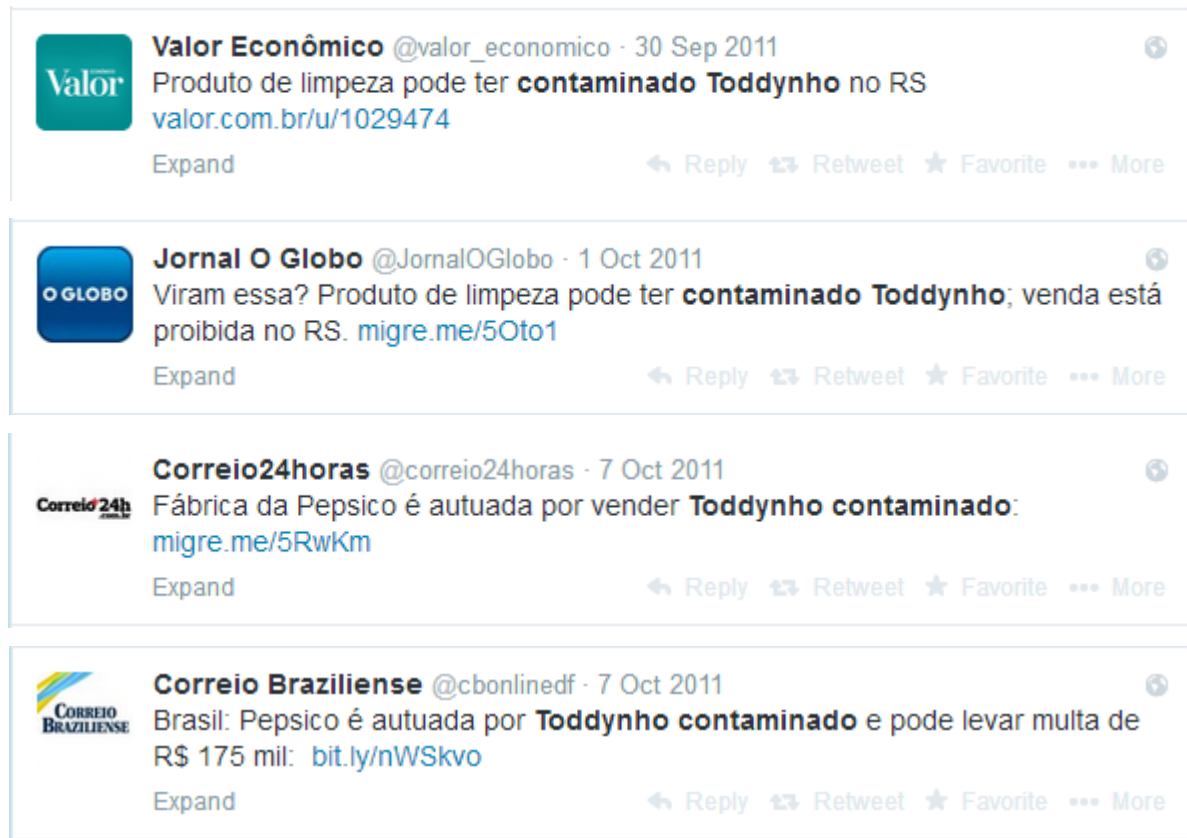
Como a crise apareceu na rede?

Como já foi citado nas descrições dos dois casos, ambos tiveram repercussão nas redes sociais e na internet. Mostraremos, neste capítulo, como essa repercussão se deu no *Twitter* e no *Facebook*.

O *Twitter* é uma rede social chamada de *microblog*, pois permite que seus usuários façam suas postagens em formato de texto com até 140 caracteres. Essas postagens são denominadas *tweets*. “Um *tweet* é uma expressão de momento ou ideia. Ele pode conter textos, fotos e vídeos. Milhões de *tweets* são compartilhados em tempo real todos os dias” (*Twitter*, 2014).

Os sites de notícias, que também utilizam o *Twitter* como um canal de divulgação de suas matérias, apresentaram a notícia da seguinte forma (ver figura 14):

Figura 14 – *Tweets* com a repercussão do caso Toddynho.



Fonte: *Twitter* (2014).

Os sites de notícias relataram nas pequenas chamadas, que compuseram os *tweets*, o caso rapidamente, chamando a atenção do leitor. O jornal O Globo utilizou a expressão “viram essa?” para chamar atenção de seus seguidores. Além disso, todos utilizaram as palavras “Toddynho” e “contaminado”, palavras que estavam sendo usadas na época para buscar notícias do caso. A revista Exame utilizou de imagem e texto para despertar atenção dos seus seguidores. Foi irônica ao colocar

o nome da empresa detentora da marca Toddynho, a Pepsico, em uma lápide (figura 15).

Figura 15 – *Tweet* da revista Exame.



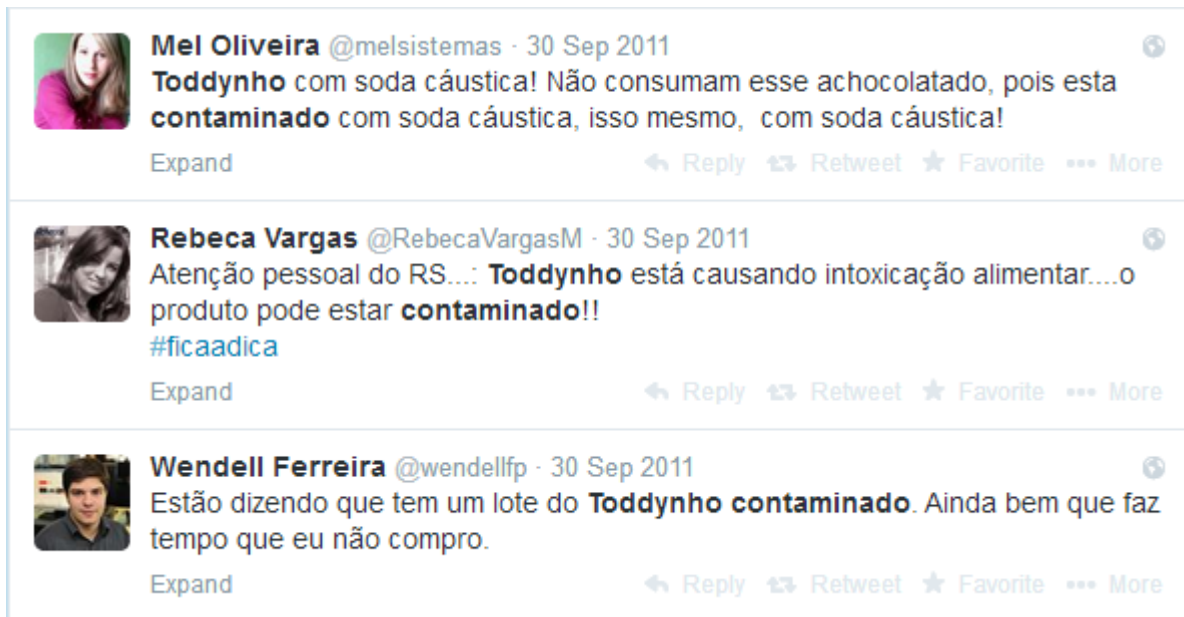
Fonte: *Twitter* (2014).

A população em geral também se manifestou nessa rede social a respeito do caso. Percebe-se que os usuários sentem a necessidade de disseminar e compartilhar uma informação de utilidade pública. Assim como foi visto nas teorias de Raquel Recuero (2009), muitas postagens criadas nas redes sociais possuem apelo informacional. Os usuários atribuem valores as suas postagens, nesse caso, observa-se o capital social cognitivo. “Tais informações, mais do que um caráter de conhecimento e aprofundamento do laço social, apelam ao conhecimento” (Recuero, 2009, p.119). As postagens a seguir confirmam essa teoria (figura 16):

Os três usuários do *Twitter* deixaram clara sua preocupação e indignação com o caso. Chamavam atenção para o fato de o Toddynho estar contaminado. No primeiro *tweet*, Mel Oliveira apela para seus seguidores não consumirem esse produto, por estar contaminado com soda cáustica. No outro *Tweet*, postado por

Rebeca Vargas, observa-se um alerta de que o produto possa estar causando intoxicação alimentar. E no último, Wendell Ferreira divulga para seus seguidores que tem um lote contaminado. Observando os três tweets, compreende-se que a intenção dos usuários nesse momento foi alertar e chamar a atenção de seus seguidores que o Toddyinho estava contaminado, para evitar o consumo.

Figura 16 – Tweets demonstrando a insatisfação dos usuários.

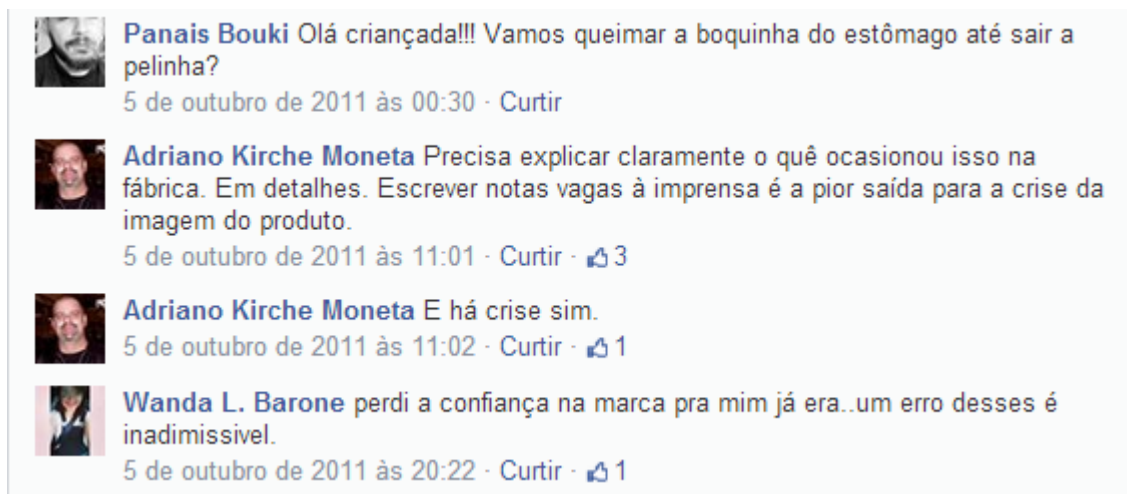


Fonte: *Twitter* (2014).

O *Facebook* é uma rede social mais complexa e com maior número de ferramentas. Nessa rede social, é possível que outras pessoas comentem postagens e também as compartilhem. Cada usuário possui um perfil que contém um mural, espaço destinado apenas às suas publicações, e um *feed de notícias*, espaço que contempla as últimas atualizações de todos os participantes de sua rede.

O caso da marca Toddyinho também teve repercussão no *Facebook*. Nos comentários, em uma postagem na própria página da marca Toddyinho, os usuários faziam piadas do caso e também cobravam mais explicações sobre o assunto (figura 17). Além disso, é possível ver no comentário de Wanda L. Barone como um erro desses pode ser prejudicial à credibilidade e à reputação da marca.

Figura 17 – Comentários dos usuários do *Facebook*



Fonte: *Facebook* (2014).

No *Facebook*, a marca Toddyinho foi alvo de críticas e também virou piada, principalmente com o compartilhamento de memes (figuras 18 e 19). Recuero (2009) afirma que o compartilhamento de memes também pode estar associado à construção de capital social. Nesses dois casos, como a situação está sendo satirizada pelos usuários da rede, identifica-se o capital social relacional. Geralmente, são informações que circulam mais dentro da própria rede de amigos dos usuários e fortalecem os laços afetivos. Diferentemente do capital social cognitivo que possui como um dos principais objetivos informar.

Figura 18 – Meme: Toddyinho Soda



Fonte: *Facebook* (2014).

Figura 19 – Meme: Toddynho.



Fonte: Facebook (2014).

O caso do suco de maçã contaminado da marca Ades também esteve presente nas redes sociais. No *Twitter* chegou a permanecer no *Trending Topics* do país e do mundo, lista dos assuntos mais comentados no *Twitter*, durante a primeira semana de divulgação do acidente. Segundo a Bites, consultoria de repercussão e reputação de empresas em mídias sociais, citada por Fernandes (2013), foram postados 40 mil *tweets*, sendo 27 mil apenas no Brasil. O assunto estava presente nos perfis de notícias e também nos perfis pessoais (ver figura 20).

Figura 20 – Tweets repercussão caso Ades.



The image shows a vertical list of five tweets from various Brazilian news organizations. Each tweet includes a profile picture, the name of the organization, the date, and the text of the tweet. The tweets are as follows:

- Estado de Minas @ em_com** - 13 de março de 2013: Anuncia Unilever recordar fazer **suco AdeS Maçã contaminado** com PRODUTO de Limpezabit.ly/ZJnnM9via @ em_com
- Diario Catarinense @ ClicRBS_DC** - 14 de março de 2013: Empresa anuncia recordação fazer **do Suco contaminado** com PRODUTO de Limpeza: Unilever Disse Que Consumo de **Ades** sabor ma ...bit.ly/Wf2ZoA
- Tribuna Hoje @ TribunaHJ** - 14 de março de 2013: Empresa recolhe Lote Do **suco AdeS contaminado** com PRODUTO de limpesabit.ly/Ye6rvR
- Globo Rural @ Globo_Rural** - 16 mar 2013: 14 PESSOAS ingeriram **suco AdeS contaminado** glo.bo/142NYd6
- CBN Rio @ cbnrio** - 18 de março de 2013: Anvisa proíbe FABRICACAO, venda e CONSUMO fazer **suco ADES** , de Todos os Sabores e Tamanhos. Um lote FOI **contaminado** com PRODUTO de Limpeza,

Fonte: *Twitter* (2014).

Os perfis de notícias também contribuíram para impulsionar o caso Ades a ficar entre os mais comentados. Informavam sobre o produto contaminado e direcionavam para algum *link* com mais informações sobre o caso, assim como é possível perceber em todos os *tweets* acima.

Nos perfis pessoais, além da intenção de informar, muitos usuários fizeram piadas com o acidente (figura 21).

Figura 21 – Tweets dos usuários.

 **Loms** @pallomapr · 13 Mar 2013 🌐
Suco de caixa da **AdeS contaminado** com produto de limpeza ABSURDO!
blogs.estadao.com.br/radar-pop/bebi...
 View translation
 Expand ↩ Reply ↻ Retweet ★ Favorite ⋮ More

 **Juju** @jujusilocchi · 14 Mar 2013 🌐
 Ainda bem que eu não uso drogas, digo, sojas... fb.me/2fPT6aHbp
 View translation
 Expand ↩ Reply ↻ Retweet ★ Favorite ⋮ More

 **Eduardha Fecher** @dudhafecher · 14 Mar 2013 🌐
Ades agora tem sabor maçã com gosto de água sanitária migre.me/dFQqn
 View translation
 Expand ↩ Reply ↻ Retweet ★ Favorite ⋮ More

 **Estephanie** @Estephanie_esna · 14 Mar 2013 🌐
 Consumidor pode recorrer à Justiça se tiver ingerido **suco AdeS contaminado**
economia.estadao.com.br/noticias/econo... via @estadao
 View translation
 Expand ↩ Reply ↻ Retweet ★ Favorite ⋮ More

 **Biqui Miler** @bicmuller · 15 Mar 2013
 ô gente, quem ficou preocupado com o **Ades** envasado com produto de limpeza
 (????) aqui tem as informações migre.me/dGMQe
 Expand ↩ Reply ↻ Retweet ★ Favorite ⋮ More

 **L.O.V.E. B.I.E.B.E.R** @ThaLourens 13m
 Não precisa suspender os produtos **AdeS**. É só tirar da sessão de
 bebidas do supermercado e passar pro corredor de limpeza.
 Expand

Fonte: *Twitter* (2014).

Nos *tweets*, percebe-se também a construção dos dois capitais sociais citados por Recuero (2009). O capital social relacional pode ser visto nos *tweets* de Juju, Eduarda Fecher e L.O.V.E.B.I.E.B.E.R, em que o conteúdo de suas postagens está mais próximo de entreter do que de comunicar. Nos demais *tweets*, há a predominância do capital social cognitivo, pela intenção de informar sobre o caso.

O caso da marca Ades também esteve presente no *Facebook*. Nos comentários de uma postagem, que ressaltava o comunicado da empresa sobre o acidente, na página oficial da Ades no *Facebook*, é possível ver como os usuários fizeram piadas com o caso e demonstraram sua indignação com o acidente (figura 22).

Figura 22 – Comentários sobre a crise Ades.



Fonte: *Facebook* (2014).

Além de comentários, também foram compartilhados memes fazendo sátira do assunto, como, por exemplo, a imagem a seguir (figura 23), em que a bruxa do conto de fadas da Branca de Neve tenta envenená-la com uma maçã". O próximo meme (figura 24) faz alusão à novela *Salve Jorge* exibida pela Rede Globo na mesma época em que aconteceu o acidente. Na cena, a atriz Cláudia Raia, que interpretava a personagem Lívia, mata a personagem Raquel, interpretada por Ana Beatriz Nogueira, injetando uma seringa com heroína. No meme, a seringa é substituída por uma caixa de suco de maçã Ades.

Os dois casos foram expostos nas redes sociais e de formas diferentes. Muitos usuários, nas duas redes, buscaram informar sobre o assunto e transmitir a mensagem de que o consumo daqueles produtos poderia ser perigoso. Essa situação se explica pelo fato de que os usuários das redes sociais buscam expressar em suas postagens informações, valores e objetivos comuns, como afirmam Ciribeli e Paiva (2011).

Figura 23 – Meme: Branca de Neve.



Fonte: Facebook (2014).

Figura 24 – Meme faz alusão à novela Salve Jorge da Rede Globo.



Fonte: Facebook (2014).

Outros usuários elaboraram suas postagens com a intenção de satirizar o assunto. Nesse caso, as duas marcas ficaram mais vulneráveis a ataques diretos à

sua imagem e à sua reputação. Nesse caso, as duas marcas ficaram mais vulneráveis a ataques diretos à sua imagem e à sua reputação, já que, por ser um espaço de entretenimento, xingamentos e piadas chamam mais a atenção dos públicos dessas redes”.







5.1. Como as marcas se posicionaram nas redes sociais







No *Twitter*, a Pepsico, detentora da marca Toddynho, está presente na rede social com o perfil @PepsiCoBrasil. Uma das primeiras matérias publicadas pela empresa sobre o caso foi no dia 29 de setembro de 2011. Nos *Tweets* seguintes, pode-se ver que a Pepsico Brasil não postou nada a esse respeito até o dia 6 de outubro de 2011. A primeira postagem a respeito do assunto foi no dia 7 de outubro de 2011, praticamente uma semana depois da divulgação do acidente pela mídia (ver figura 25 e 26).







O conteúdo desses *tweets* mostra que a equipe da Pepsico Brasil demorou a se posicionar sobre o assunto no *Twitter*. Durante o gerenciamento de crise, as ações devem ser rápidas, principalmente, quando um dos espaços da crise são as redes sociais. A falta de posicionamento da marca no *Twitter* em menos de quatro horas após a divulgação ao público, reforçou a posição vulnerável da empresa. Como foi mostrado, o *Twitter* foi uma rede social em que a crise esteve presente, pois muitos usuários publicaram *tweets* a respeito do assunto.







Dentro da terceira etapa do gerenciamento de crise exposto por Teixeira (2011d, p.152), ela deixa claro que é fundamental “manter uma comunicação com o público, transmitindo mensagens acerca do acontecimento”. Sendo assim, a posição escolhida pela Pepsico para atuar nessa rede social não foi a mais adequada, deixando que as informações nessa rede continuassem vagas. Tomando esse posicionamento, ela permite que os sites de notícias se posicionem e informem o seu consumidor a respeito do assunto, sendo importante que as principais informações venham diretamente da própria empresa.







Figura 25 – Tweets do perfil PepsiCo Brasil







 **PepsiCo Brasil** @PepsiCoBrasil · 06 outubro de 2011 
Existe Jeito Melhor de Terminar a Semana do Opaco com hum copão Cheio de leite geladinho e @Toddybrasil ? ;)
Expandir  Responder  Retweetar  Favorito  Mais







 **PepsiCo Brasil** @PepsiCoBrasil · 06 outubro de 2011 
Indra Nooyi, CEO da PepsiCo, Busca CRIAR UM Ambiente de Trabalho Onde TODO Funcionário POSSA mostrar o Seu Melhor. #performancecompropósito
Expandir  Responder  Retweetar  Favorito  Mais







 **PepsiCo Brasil** @PepsiCoBrasil · 05 de outubro de 2011 
Hora do Lanche! Ja ouviu FALAR de almôndegas de atum? Aprenda a Fazer: [coqueiro.com.br / #Receitas](http://coqueiro.com.br/#Receitas).
Expandir  Responder  Retweetar  Favorito  Mais







 **PepsiCo Brasil** @PepsiCoBrasil · 05 de outubro de 2011 
Joe Cada vitória, empate UO Derrota te FAZ Crescer. E uma hidratação de Gatorade te Deixa pronto pro Próximo Desafio!
Expandir  Responder  Retweetar  Favorito  Mais







 **PepsiCo Brasil** @PepsiCoBrasil · 05 de outubro de 2011 
Parece Sonho, mas Localidade: Não E: Uma Casa Feita de plástico reciclado na Colômbia! A PepsiCo patrocinou o Projeto. #performancecompropósito
Expandir  Responder  Retweetar  Favorito  Mais

 **PepsiCo Brasil** @PepsiCoBrasil · 04 de outubro de 2011 
This Imagem e hum Pedaco de quali logotipo da PepsiCo? twitpic.com/6uqol9
Expandir  Responder  Retweetar  Favorito  Mais

 **PepsiCo Brasil** @PepsiCoBrasil · 01 de outubro de 2011 
Vamos ver QUEM SABE! Em quali País da América Latina FOI criada uma H2OH! ? A RESPOSTA Chega daqui um Pouco!
Expandir  Responder  Retweetar  Favorito  Mais

 **PepsiCo Brasil** @PepsiCoBrasil · 30 de setembro de 2011 
O presidente da @PepsiCoBrasil ACREDITA Que hum Profissional de alto potencial E o Que Quer LeVar uma Empresa à Excelência. Valeu Pela dica!
Expandir  Responder  Retweetar  Favorito  Mais

 **PepsiCo Brasil** @PepsiCoBrasil · 30 de setembro de 2011 
Você. sabiá? A Pepsi nasceu los de 1898, com o nome "Bebida de Brad" (Bebida fazer Brad), Por Causa de Caleb Bradham, Seu inventor. :)
Expandir  Responder  Retweetar  Favorito  Mais

 **PepsiCo Brasil** @PepsiCoBrasil · 29 de setembro de 2011 
Será, Que sai AQUELE churrasquinho com Os Amigos Amanhã? Se sim, JA SABE: Espetinho n'uma mao, Pepsi na outra E, para alegria! ; 9
Expandir  Responder  Retweetar  Favorito  Mais

Fonte: Twitter (2014).

Outro ponto a ser destacado foi que a Pepsico Brasil continuou com suas publicações diárias como se a crise não estivesse acontecendo. Nesse caso, a impressão é que ela estava querendo omitir a situação e “disfarçar uma realidade”. Essas decisões atingem negativamente a imagem da empresa e a sua reputação. Como visto, a reputação é formada pelos valores lógicos da empresa e essa definição inclui a responsabilidade de repassar informações dentro do tempo hábil e corretas para o seu público.

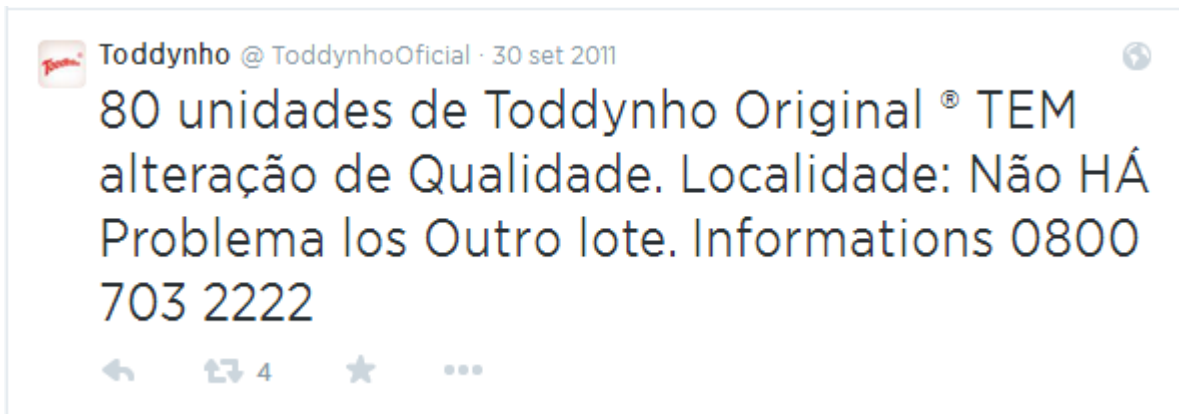
Como foi dito, a primeira postagem no *Twitter* pela Pepsico foi no dia 7 de outubro de 2011 (ver figura 26). Nessa altura do caso, já era de conhecimento geral o que estava acontecendo com a marca Toddynho. A Pepsico escolheu publicar um *tweet* com um link que apresentava mais informações sobre o caso. Já os outros *tweets* demonstram que o *Twitter* está sendo utilizado como uma ferramenta para esclarecer dúvidas. É bastante comum as empresas utilizarem as redes sociais para se comunicar diretamente com o público e esclarecer dúvidas.

Figura 26 – *Tweets* do perfil Pepsico Brasil.



Fonte: *Twitter* (2014).

No perfil da marca Toddynho, @ToddynhoOficial, a primeira postagem a respeito do assunto foi no dia 30 de setembro de 2011, um dia após a divulgação do acidente pela mídia (figura 27).

Figura 27 – *Tweet* do perfil da marca Toddynho.

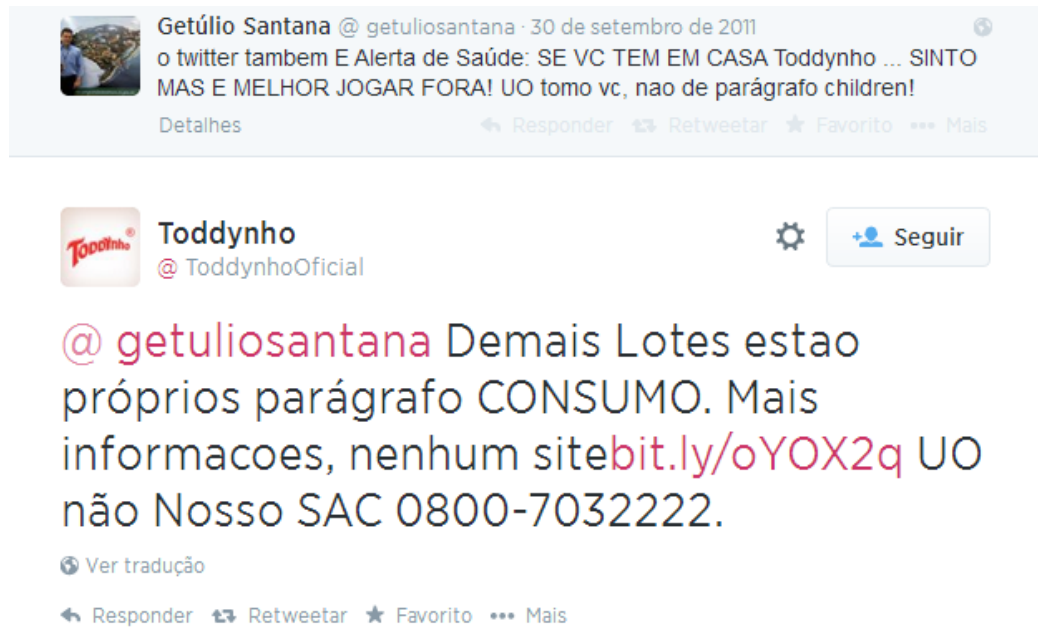
Fonte: *Twitter* (2014).

Esse *tweet* relata que há unidades do Toddynho contaminadas, mas não informa um link na própria internet para mais informações sobre o assunto, limitando-se apenas a indicar um número de telefone para mais informações, esquecendo de que os usuários desse tipo de rede social são dinâmicos e, por sua vez, querem as informações com acesso mais fácil.

Por outro lado, a marca Toddynho utilizou o Twitter como um canal de comunicação direto para esclarecer dúvidas. Além do mais, ao perceber que estava sendo citada negativamente e que as pessoas estavam publicando informações sobre o caso sem conhecimento adequado, passou a dialogar diretamente com esses usuários. Veja a figura 28.

A ação de identificar alguns desses usuários, sem dúvida, ajudou a imagem da empresa naquele momento. Pontualmente, ela acabou por esclarecer algumas informações desconstruídas que prejudicam a imagem da organização. Mas nesse caso, a maneira como ela escolheu se comunicar não é tão adequada para esse tipo de rede social. Pois ela fala sistematicamente e não dialoga de fato com o indivíduo, apenas joga a informação. Como afirma Teixeira (2011, p.151) “no caso das redes sociais, as mensagens não podem ter um tom de comunicado. A linguagem é diferente”.

Figura 28 – Tweets demonstram a ação de identificação de postagens negativas.

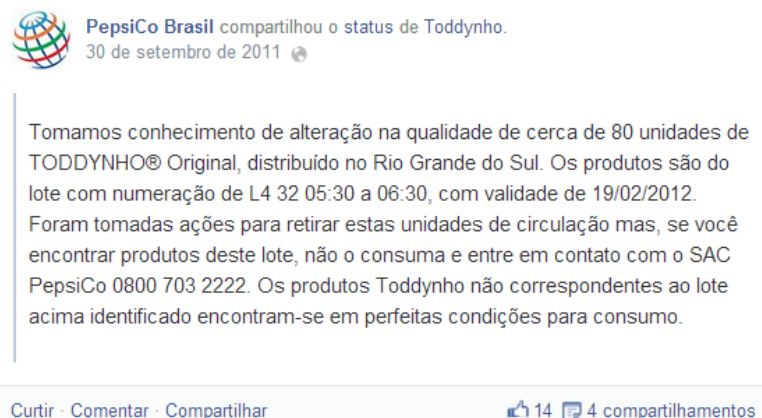


Fonte: *Twitter* (2014).

No *Facebook*, as ações da PepsiCo Brasil também foram informativas. Mas a empresa só postou um comunicado oficial nessa rede um dia após a divulgação pela mídia (figura 29). A essa altura já havia postagens circulando na rede e também memes que satirizavam o consumo do Toddynho.

Também neste caso, o conteúdo possuía um tom de comunicado e deveria ser menos formal. Além disso, a empresa deixou de destacar se estava tomando as medidas cabíveis para a solução do caso e se estava fornecendo assistência médica aos consumidores que ingeriram os produtos contaminados.

Figura 29 – Nota da Ades no *Facebook*.



Fonte: *Facebook* (2014).

No dia 7 de outubro, a PepsiCo publicou na página oficial da marca Toddyinho no Facebook o seguinte comunicado (figura 30):

Figura 30 – Comunicado Ades no Facebook no dia 7 de outubro.

Comunicado PepsiCo

7 de outubro de 2011 às 10:48

Mantendo sua política de transparência nas informações e ética no relacionamento com seus consumidores, a PepsiCo, detentora da marca TODDYNHO®, compartilha as ações que vem efetuando, desde a última semana, para confirmar as causas da irregularidade no produto.

Com base nas avaliações realizadas, foi identificada uma alteração no conteúdo de embalagens de 200ml de TODDYNHO® Original, com numeração L4 32, produzido no dia 23 de agosto, no intervalo das 5h30 às 6h30, com validade até 19/02/2012 em Guarulhos, São Paulo, e que teve comercialização restrita ao estado do Rio Grande do Sul. A avaliação indica que durante o processo de higienização dos equipamentos, conforme rotina padrão, houve uma falha e uma das linhas envasou algumas embalagens de Toddyinho com o produto usado para limpeza, à base de água e líquido detergente. A empresa recolheu imediatamente, ainda dentro da fábrica, as embalagens impróprias para o consumo, porém cerca de 80 delas chegaram ao mercado. Vale reforçar, portanto, que essa irregularidade não se deve a um problema na formulação do produto, que tem sua qualidade reconhecida em 30 anos no mercado brasileiro, mas de uma questão pontual no processo de envasamento.

A empresa também mobilizou imediatamente sua força de vendas para recolher as unidades de Toddyinho com numeração L4 32 das 5:30 às 6:30, com validade de 19/02/2012, que estavam no mercado. Podemos afirmar que a grande maioria das unidades do produto que estavam no mercado já foram recolhidas. Vale, no entanto, reforçar aos consumidores que caso tenham embalagens com a numeração citada acima em suas casas, não devem consumir o produto e entrar em contato com o SAC da empresa.

Além de recolher essas unidades, a PepsiCo disponibilizou um médico para os consumidores que tiveram contato com o produto e procuraram a empresa por meio de seu Serviço de Atendimento ao Consumidor. A PepsiCo está acompanhando de perto a evolução dos casos, atuando em conjunto com a Vigilância Sanitária. Hoje o Centro Estadual de Vigilância em Saúde (CEVS) do Rio Grande do Sul confirmou que das 23 amostras analisadas, somente aquelas com a numeração L4 32 das 5:30 às 6:30 estão com alteração de conteúdo e todos os demais lotes de produtos estão próprios para o consumo.

Todos os demais sabores da linha TODDYNHO®, bem como aqueles que não têm numeração de L4 32 05:30 a 06:30, com validade de 19/02/2012, estão próprios para o consumo.

A PepsiCo reafirma seu compromisso com os consumidores brasileiros e reforça que tomou imediatamente todas medidas cabíveis, sempre de forma transparente e responsável. A empresa permanece à disposição para eventuais esclarecimentos e conta com uma equipe de profissionais mobilizada para dar informações aos consumidores, pelo telefone 0800 703 2222.

👍 51 pessoas curtiram isso.

↪ 32 compartilhamentos

 **Vanessa Fernandes Valencio Bassuto** Nosso fiel companheiro de aventuras!
7 de outubro de 2011 às 21:04 · Curtir

 **Alexandre Salvador** Firmeza!
7 de outubro de 2011 às 23:40 · Curtir

 **Cauê Bittar** vcs sao otimoss
11 de outubro de 2011 às 17:08 · Curtir

 **Andre Araujo Jr** A empresa recolheu imediatamente o produto na fábrica...Entao, pq nao descartou a produção do horário, já q havia percebido a falha? Correram um risco desnecessário e acabaram por manchar mais uma vez a marca em um recall...O produto é ótimo, com certeza não terá suas vendas afetadas, mas em uma próxima vez tentem usar o bom senso!
11 de outubro de 2011 às 23:17 · Curtir · 👍 2

 **Toddynho** Olá Andre, você pode ter acesso a todas as informações sobre o caso Toddynho no Rio Grande do Sul na aba "Informações RS" em nossa fanpage ou, se preferir, no nosso SAC 0800-7032222. Qualquer dúvida, fale com a gente.
12 de outubro de 2011 às 11:26 · Curtir

 **Naira Cavalcante** Que importância teria de vc ligasse? Não se preocupe vc não fará falta!
14 de outubro de 2011 às 21:29 · Curtir

 **Toddynho** Oi Jennifer Christier, mandamos uma msg privada para você. Dê um olhada e nos responda por lá, por favor.
15 de outubro de 2011 às 18:31 · Curtir

 **Melanie Bonadio** Olá, onde posso encontrar essa aba "Informações RS"? Estou aqui procurando e não acho...
15 de março de 2013 às 17:27 · Curtir

Fonte: *Facebook* (2014).

O comunicado, apesar de detalhar alguns pontos, está muito longo para esse tipo de rede social. É possível perceber nessa postagem a preocupação da marca em responder os usuários. A empresa destacou a criação de uma aba “informações RS” para esclarecimentos de dúvidas dentro da própria *fan page* do *Facebook*.

No dia 14 de outubro de 2011, a Pepsico Brasil publicou na sua página oficial do *Facebook* o último comunicado (figura 31): Essa foi uma das últimas publicações a respeito do assunto na *fan page* da Pepsico e da marca Toddynho. Aparentemente, as ações da empresa e da marca Toddynho no *Facebook* foram regulares, provocando até comentários positivos, por outro lado, a demora para se posicionar nas duas *fan pages*, pode ser apontada como aspecto negativo. A empresa tentou postar informações que explicassem os fatos e esclarecessem o problema com o produto. Contudo, em algumas publicações, deixou a desejar quanto à linguagem empregada e também ao tamanho do comunicado. No *twitter*, buscou identificar alguns disseminadores de informações negativas na tentativa de reverter a situação. Nessa rede social, também foi possível notar a demora do posicionamento da marca quanto ao assunto.

Figura 31 – Comunicado no dia 14 de outubro no *Facebook*.

COMUNICADO PEPSICO

14 de outubro de 2011 às 11:28

Há 30 anos a marca Toddynho conta com a confiança e carinho dos consumidores brasileiros. E essa confiança é o nosso maior patrimônio aqui na Pepsico do Brasil.

Ao solucionar os problemas de produção que ocorreram recentemente e afetaram o mercado do Rio Grande do Sul, mais do que retribuir essa confiança, a Pepsico reafirma seu respeito de muitos anos.

Nós gostaríamos de pedir desculpas a você, consumidor do Rio Grande do Sul, pelo episódio e declarar mais uma vez nosso compromisso com a qualidade de Toddynho.

Ao confirmar que o problema foi restrito ao lote L4 32 05:30 a 06:30 e todos os demais lotes estão perfeitos para consumo, a Vigilância Sanitária liberou a comercialização de Toddynho em 11 de outubro.

Agradecemos as manifestações de apoio que recebemos de nossos consumidores. Queremos reforçar mais uma vez o nosso respeito ao consumidor gaúcho e o compromisso com a qualidade de uma marca que há tantos anos faz parte da vida dos brasileiros.


E principalmente queremos agradecer sinceramente a todos aqueles que fazem de Toddynho uma das marcas mais queridas do país.

SAC 0800 703 2222


Curtir · Comentar · Compartilhar

34 pessoas curtiram isso.


21 compartilhamentos

- 


Katia Lazzo amooooooooo

14 de outubro de 2011 às 18:32 · Curtir
- 

Glaucyah Nog AdoroO Eo Confio pois conheço a muito tempo

14 de outubro de 2011 às 19:00 · Curtir
- 

Naira Cavalcante Trabalho aqui em Manaus com o Toddynho há 4 anos e não é por um incidente que vou deixar de ter orgulho de trabalhar vendendo o achocolatado mais gostoso do Brasil.....

14 de outubro de 2011 às 21:03 · Curtir · 3
- 

Mirian Cleide É o melhor achocolatado pronto faz parte da minha historia e jamais vou deixar de consumi-lo, meu filho adora...existe erros e concertos, ja foi concertado. E isso ai Naira, faz uma exporsição linda ai pra encher os olhos dos fies consumidores de toddynho. Dar um super abraço no Fabio Colares por mim grande supervisor da pepsico em manaus.

15 de outubro de 2011 às 16:04 · Curtir · 1

Fonte: *Facebook* (2014).

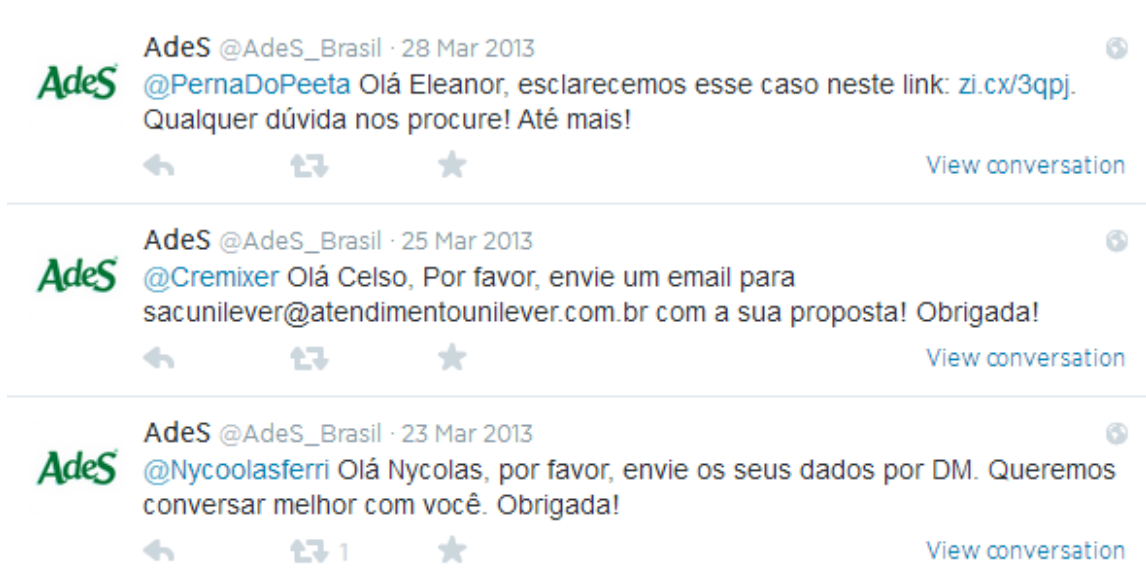
Pode-se apontar também que não realizou ações satisfatórias em resposta à criação dos memes que circularam no *Facebook*. Todavia, foram inteligentes em aproveitar as duas redes sociais para o esclarecimento de dúvidas diretamente com os consumidores.

Ao analisar o *Twitter* da empresa Unilever- perfil @UnileverBrasil, e também o *Twitter* da marca Ades- perfil @Ades_Brasil, foi possível observar que eles não se

pronunciaram a respeito do assunto. Não fizeram um *tweet* com um link para um possível comunicado que explicaria melhor o que aconteceu com o lote contaminado de suco de maçã. A marca Ades, como é possível ver nos *tweets* a seguir (figura 32), utilizou o perfil apenas para contato direto com os consumidores, mas não se posicionou nem prestou informações adicionais. E no perfil da empresa Unilever (figura 33), não havia publicações referentes ao assunto, nem de atendimento direto ao consumidor. O perfil da empresa Unilever continuou com suas publicações normais sem ao menos destacar e se pronunciar sobre a importância do assunto.

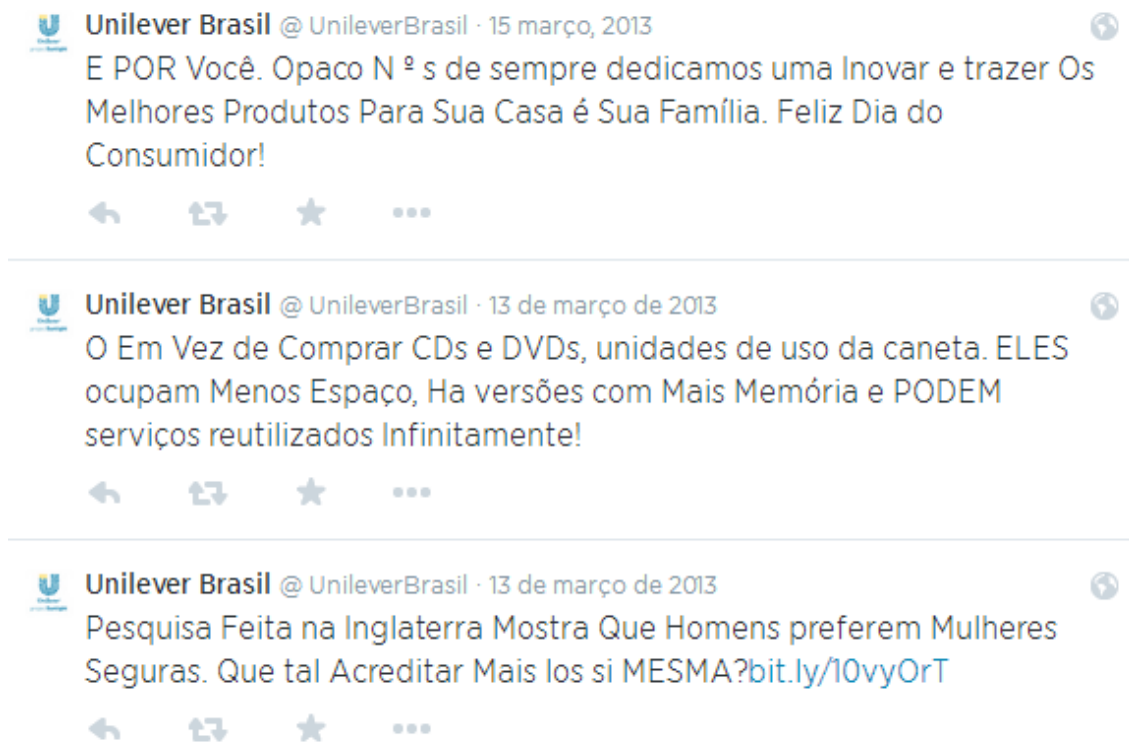
No *Facebook*, na *fan page* da Unilever não foi possível ter acesso as suas postagens nas datas de publicações referentes ao período do acidente. A página da marca Ades postou no dia 13 de março de 2013 um comunicado (figura 34). O comunicado é claramente longo para esse tipo de rede social. Além disso, começa com a expressão “queremos comunicar a vocês em primeira mão”, uma abertura inadequada, pois já era de conhecimento do público o acidente na fabricação do suco de maçã. O primeiro caso registrado foi no dia 8 de março e a notícia do acidente já estava em circulação na mídia tradicional. Nesse comunicado, também não havia informação se tinha havido assistência médica para as vítimas.

Figura 32 – *Tweets* do perfil Ades.



Fonte: *Twitter* (2014).

Figura 33 – Tweets perfil Unilever



Fonte: Twitter (2014).

Figura 34 – Comunicado no Facebook.

Comunicado importante para os nossos consumidores

13 de março de 2013 às 21:08

Pessoal,

Queremos comunicar a vocês em primeira mão um problema que infelizmente foi detectado em um de nossos lotes.

Cerca de 96 unidades do produto AdeS Maçã 1,5l (lote AGB 25, fabricado em 25/02/2013, com validade até 22/12/2013) estão inapropriadas para consumo. Os produtos desse lote foram distribuídos nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná.

Nessas unidades, foi identificada uma alteração no seu conteúdo decorrente de uma falha no processo de higienização, que resultou em embalagens contendo solução de limpeza.

O consumo do produto nessas condições pode causar queimadura.

A falha identificada já foi solucionada, os produtos existentes na empresa foram retidos e os ainda presentes nos pontos de venda já estão sendo recolhidos.

Mesmo assim, pedimos que vocês verifiquem se o produto que têm em casa faz parte do lote mencionado. Se for esse o caso, não consumam e entrem em contato conosco gratuitamente pelo SAC no 0800 707 0044, das 8h às 20h, ou pelo sac@ades.com.br

Os produtos AdeS não correspondentes a esse lote encontram-se em perfeitas condições para consumo.

Reforçamos nosso compromisso com nossos consumidores e os rigorosos controles de qualidade.



Curtir · Comentar · Compartilhar


👍 173 pessoas curtiram isso.


🔗 721 compartilhamentos


Fonte: *Facebook* (2014).

Na página no Facebook, a marca AdeS buscou se aproximar dos usuários, respondendo-os diretamente quando era levantada alguma questão. Como pode ser visto na imagem abaixo (figura 35), a marca AdeS responde a pergunta de Josi Godoi. Contudo, com a intensa demanda de comentários, foi possível observar que não houve resposta para todos os comentários feitos.

Figura 35 – AdeS responde usuário do *Facebook*.

 **Josi Godoi** Boa tarde, meu filho de 05 anos toma muito o AdeS de maçã de 120 mls, inclusive tenho vários em casa, tem alguma possibilidade dos pequenos terem sido contaminados????
14 de março de 2013 às 14:00 · Curtir

 **AdeS Brasil** Olá Josi Godoi. Também nos preocupamos com a saúde do seu filho, assim como a de todos os nossos consumidores. Comunicamos a todos que 96 embalagens do AdeS Maçã 1,5 litro - lote AGB 25, fabricado em 25/02/2013, com validade até 22/12/2013 estão inapropriadas para consumo. Os produtos deste lote foram distribuídos nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná e já estão sendo recolhidos. Por isso já estamos todos trabalhando rapidamente para garantir a você e à sua família, produtos com qualidade e segurança. Solicitamos que verifiquem se os produtos que vocês têm em casa faz parte do lote mencionado. Para mais informações a respeito deste incidente elaboramos um comunicado e você pode acessá-lo aqui: <https://www.facebook.com/notes/ades-brasil/comunicado-importante-para-os-nossos-consumidores/577404928944203>
Estamos inteiramente à sua disposição caso tenha qualquer outra dúvida. Obrigada!

 **Comunicado importante para os nossos consumidores**
Por: AdeS Brasil

14 de março de 2013 às 14:04 · Curtir · 👍 3

Fonte: *Facebook* (2014).

Na postagem seguinte (figura 36), a marca Ades sente a necessidade de reforçar o que havia sido postado no dia anterior. No caso de uma crise, postar informações constantes sobre o assunto é muito importante, ainda mais quando o espaço é numa rede social, em que a rapidez da circulação das informações é intensa.

Embora a marca Ades acerte em publicar novamente sobre o caso no dia seguinte, nos 6 dias posteriores ao dia 14 de março de 2013 não houve mais postagens. A próxima postagem (figura 37) foi registrada somente no dia 20 de março de 2013, trazendo mais esclarecimentos sobre o assunto.

Figura 36 – Ades reforça o assunto.

AdeS Brasil 14 de março de 2013 · 🌐

Curte Página

Pessoal,
Gostaríamos de garantir que todos vejam o comunicado que subimos ontem aqui em nossa fan page sobre um problema que infelizmente foi detectado no lote AGB 25 de AdeS Maçã 1,5 litros: <http://on.fb.me/YblKc0>
Caso tenham qualquer dúvida, continuamos à disposição em nossos canais de atendimento.

<http://on.fb.me/YblKc0>
ON.FB.ME

Curte · Comentar · Compartilhar

88 pessoas curtiram isso.

160 compartilhamentos

Fonte: Facebook (2014).

Figura 37 – Postagem dia 20 de março de 2013.

AdeS Brasil 20 de março de 2013 · 🌐

Comunicado de 20/03/13

Pessoal, boa noite. Segue mais um comunicado contendo informações e esclarecimentos importantes sobre os recentes ocorridos.

Continuar lendo...

Curte · Comentar · Compartilhar

268 546 425 compartilhamentos

Fonte: Facebook (2014).

A empresa Unilever e a marca Ades utilizaram pouco o *Twitter* como ferramenta para amenizar a crise. O *Facebook* da marca Ades foi o canal mais utilizado e, ainda assim, possuía poucas postagens. Ao analisar a *fan page* do *Facebook* percebe-se a preocupação da marca em esclarecer dúvidas diretas com os consumidores. Também foi elaborado um comunicado muito longo para esse tipo de rede social, o que não estimula a leitura dos usuários. Além disso, houve demora para tomar um posicionamento nessa rede social, uma vez que o primeiro caso foi registrado no dia 8 de março de 2013 e a primeira postagem referente ao assunto foi registrada no dia 13 de março de 2013.

5.2 Análise geral das ações *off-line* e *on-line*

Depois de relatar os dois casos e observar as ações de cada empresa para mitigar a crise, serão apontadas as principais ações que as prejudicaram ou auxiliaram para chegar ao fim do período crítico. É necessário fazer essa exposição, porque o monitoramento e o gerenciamento das redes sociais não é capaz sozinho de manter uma boa imagem e reputação organizacional.

As ações *on-line* só são bem sucedidas quando as ações *off-line* também o são, ou seja, o gerenciamento e o monitoramento das redes sociais não são capazes, por si só, de modificar a imagem de uma organização durante um período crítico. Mas é o conjunto de ações *on-line* e *off-line* que é capaz de auxiliar na manutenção de uma boa imagem e reputação organizacional, ajudando para que a empresa consiga amenizar a crise e dar fim a ela.

Em entrevista concedida por e-mail, no 25 de maio de 2014, Forni afirma que uma crise só é contida em uma rede social quando o impacto é muito pequeno e também quando a empresa for de pequeno porte. Em casos como os relatados nesse trabalho, em que os acidentes chegaram a ser divulgados pela mídia tradicional e estiveram presentes nas redes sociais, foi o conjunto de ações que proporcionou o fim da crise.

Uma crise só consegue ser contida nas redes sociais se a repercussão dela for restrita às redes e assim mesmo se o impacto sobre a reputação foi pequeno. Quando a crise migra também para as chamadas mídias tradicionais, o impacto passa a ser maior e é preciso uma ação muito forte de comunicação para explicar a crise.

Hoje, é muito difícil que uma crise grave fique restrita somente às redes sociais. O poder de disseminação da notícia é muito grande e uma mídia alimenta a outra.

Sendo assim, serão destacadas as principais ações que fizeram parte do caminho para que as duas empresas dessem fim à crise.

A seguir, faz-se um cronograma remissivo das ações da empresa Pepsico e da marca Toddynho para enfrentar a crise:

Análise baseada nas observações feitas por Forni e pela investigação dos dados e fatos recolhidos.

- Demoraram para se pronunciar a respeito da crise:
Após a denúncia, a Pepsico demorou 13 dias para se pronunciar oficialmente e admitir que houve falhas no processo de produção em sua fábrica em Guarulhos, no Estado de São Paulo.
- Porta-voz deu a primeira entrevista no dia 5 de outubro de 2011:
Lembrando que a crise começou a ser divulgada pela mídia no dia 29 de setembro de 2011, a Pepsico demorou a colocar um porta-voz à disposição da mídia.
- Tentou minimizar e esconder a crise:
Vladimir Maganhoto, diretor da unidade de negócios Toddynho da Pepsico, só deu entrevista à Folha de São Paulo após ter conhecimento de que um funcionário havia falado que o erro decorreu de um dispositivo com defeito. Já o porta-voz da empresa informou que poderia haver soda cáustica nos produtos contaminados. Percebe-se um desencontro das informações, mostrando que a empresa já sabia o que tinha ocorrido, porém não quis divulgar.
- Apenas 80 unidades contaminadas?
Em nota, divulgada no dia 29 de setembro de 2011, a Pepsico afirmou que apenas 80 unidades estavam contaminadas. Mas, ao rever as notícias, é possível notar que até o dia 4 de outubro havia 29 notificações a respeito do caso em mais de 15 cidades. Como 80 unidades foram capazes de

contaminar 29 pessoas em mais de 15 cidades do Rio Grande do Sul? Segundo Forni (2011), esse desencontro de informações suscita dúvida quanto ao real número de unidades contaminadas.

- Demorou para disponibilizar tratamento médico:
Segundo Forni (2011), a Pepsico demorou duas semanas para disponibilizar atendimento às vítimas. É possível observar, na nota divulgada no dia 29 de setembro, que a empresa nem menciona disponibilização de assistência médica.
- Disponibilizou um número de atendimento ao serviço do consumidor (SAC):
Nesse aspecto, a empresa foi feliz em disponibilizar logo no primeiro dia de divulgação de sua nota um número para contato direto com os consumidores.
- Em nota, afirmou que segue rigoroso controle nos padrões de produção:
Na primeira nota divulgada, a empresa encerrou dizendo que segue rigoroso controle nos padrões de produção. É de conhecimento geral que todas as empresas estão suscetíveis a erros. Então, esse momento não era favorável para esse tipo de afirmativa. Afinal, se a empresa seguisse um rigoroso controle, o erro não teria ocorrido.
- Fez *recall* dos produtos contaminados
- No *Twitter*, tanto no perfil da Unilever, quanto no do Toddynho, houve demora no posicionamento da empresa;
- Utilizaram o *Twitter* como um canal de comunicação direta com o consumidor
- No *Twitter*, identificaram possíveis disseminadores de informações negativas para tentar reverter a situação;
- No *Facebook*, também houve demora no posicionamento da marca;
- Em algumas postagens, nas duas redes sociais, não utilizaram a linguagem adequada, deixando o comunicado formal demais. No *Facebook*, há postagens com textos muito longos;
- Não elaboraram uma resposta adequada aos memes divulgados no *Facebook*.

Segundo a Associação Gaúcha de Supermercados, citada por Facchini (2011), houve queda de 30% nas vendas dos produtos Toddynho no Rio Grande do Sul pouco mais de uma semana após a divulgação do acidente pela mídia. A queda das vendas mostra que as ações tomadas tanto nas redes sociais, quanto

externamente, não foram suficientes para fazer a empresa Pepsico passar ilesa pela crise. A imagem da organização e sua reputação ficaram vulneráveis e foram atingidas negativamente. A queda nas vendas confirma como a imagem organizacional pode influenciar diretamente no rendimento financeiro da organização.

Empresa Unilever e marca Ades

Análise baseada nas observações feitas por Forni e pela investigação dos dados e fatos recolhidos.

- Demorou para realizar um pronunciamento do porta-voz a mídia;
- Lançou nota no primeiro dia de divulgação do caso pela mídia;
- Disponibilizou número de atendimento ao consumidor (SAC);
- Disponibilizou atendimento médico já nos primeiros casos;
- Colaborou com a investigação por parte dos órgãos públicos;
- No *Twitter*, tanto no perfil da Unilever, quanto da Ades, não se posicionou a respeito do assunto;
- Utilizou o perfil Ades no *Twitter* como uma forma de esclarecimento de dúvidas diretamente com o consumidor;
- O perfil da Unilever, no *Twitter*, nem mencionou o caso;
- No *Facebook*, a Ades esteve mais presente em relação ao seu posicionamento e acontecimento dos fatos;
- Mesmo assim, deixou a desejar quanto ao conteúdo de algumas postagens e pelo uso de textos longos;
- Além disso, não manteve uma comunicação contínua dos fatos em nenhuma das redes sociais analisadas;
- Utilizou o *Facebook* para dialogar diretamente com alguns usuários.

Considerações finais

Neste estudo, procuramos entender as estratégias adotadas por duas marcas, Ades e Toddynho, para a gestão, o gerenciamento e o monitoramento das redes sociais durante uma crise. Em primeiro lugar, tentamos diferenciar os três conceitos, que facilmente são confundidos e, no entanto, têm a sua especificidade. Observamos que é indispensável que as organizações estejam preparadas estruturalmente para enfrentar essa situação de forma mais serena, e nisso reside uma contradição, pois as crises são irruptivas, emergenciais, tensas. Cabe ao gestor se educar e à organização para evitar crises e sobreviver a elas quando ocorrerem. Segundo os autores consultados na realização deste estudo, todas as organizações deveriam ter um planejamento de crises detalhando os possíveis passos a serem seguidos e as decisões que provavelmente deverão ser tomadas, que envolve treinar os funcionários para saber como passar por um momento como esse e eleger um porta-voz que seja capaz de dialogar com a mídia. Também são orientações importantes não perder de vista a temporalidade da crise e se posicionar nas primeiras quatro horas a partir do momento que os gestores tomam conhecimento do caso. Ser honesto e transparente nas suas ações e falas é fundamental para que a mídia não produza mais informações que agravem a crise.

Também é importante destinar um planejamento de crises voltado para as redes sociais. Por isso algumas organizações elegeram áreas específicas em seu organograma para atuar juntamente às redes. Há uma visão de como as redes sociais devem ser tratadas e monitoradas, conciliando o planejamento de prevenção e gestão de crises. A falta de atuação das empresas nessa área pode trazer a elas: dificuldade de se comunicar com seus clientes, agravamento de uma situação complicada, como uma crise, passar ao consumidor uma imagem despreparada para lidar com o público e deixar de posicionar sua marca em um local estratégico para a comunicação.

Nos casos estudados, foi possível notar que ambos não souberam lidar adequadamente com a crise. A marca Toddynho demorou para se posicionar na mídia a respeito da crise e para colocar um porta-voz a sua disposição. Disponibilizou informações atrasadas e ainda demorou para oferecer atendimento médico aos seus consumidores afetados com a situação.

Nas redes sociais, houve demora do posicionamento da marca quanto aos acontecimentos. Esse espaço de tempo em que ela escolheu não se posicionar para as redes sociais, contribuiu para que a imagem da marca ficasse vulnerável à piadas, sátiras e memes que circularam nas redes. Esqueceram que os indivíduos são produtores e replicadores de conteúdo.

A marca Ades disponibilizou atendimento médico e um número de telefone para atendimento ao consumidor. Colaborou com a investigação por parte dos órgãos públicos. Também demorou para se posicionar nas redes sociais. Mesmo assim, usou as duas redes estudadas para se comunicar diretamente com alguns consumidores. Deixou a desejar quanto a manter uma comunicação contínua e esclarecedora dos fatos. Esqueceu que as escolhas e ações tomadas durante a crise devem ser explicitadas constantemente para evitar que as mídias tradicionais e as redes sociais propaguem informações desencontradas e colaborem para atingir negativamente a sua imagem organizacional.

Os dois casos estudados mostram como as ações *off-lines* estão ligadas a várias ações *on-lines* das empresas durante o desdobramento de uma crise. São duas áreas que caminham juntas, mas que demandam atenção específica para cada setor de atuação da empresa. Por isso, o planejamento de crises nas redes sociais deve estar vinculado ao planejamento de crises geral de uma empresa, que por sua vez, deve estar articulado também ao planejamento estratégico de comunicação. Todos os setores precisam dialogar uns com os outros, estar cientes das ações tomadas pela empresa e ter consciência do delicado momento que a organização pode vivenciar em um período de crise.

A mídia tradicional, como foi mostrado nos dois casos estudados, possui um poder de instigar o conteúdo que será postado e compartilhado nas redes sociais. Por isso, a importância da atenção para as duas áreas de atuação das organizações durante uma crise. Nesse momento, apontam-se as ações externas ao mundo virtual, ações *off-lines*, e as ações no meio virtual, as ações *on-lines*, como chaves para o desdobramento mais ameno de uma crise. Pois, quando se fala em dois casos que tiveram repercussão nas mídias tradicionais e nas redes sociais é necessário que as duas áreas atuem de maneira conjunta e coerente.

São poucas as crises que são resolvidas em apenas um meio de comunicação e, além disso, na maioria das situações, são de empresas pequenas e

em casos de pouca repercussão social. Diferentemente dos dois casos estudados que configuram um quadro de empresas grandes e reconhecidas mundialmente. Sendo assim, fundamentando-se nos dois casos estudados, observa-se que a gestão, o gerenciamento e o monitoramento das redes sociais não são capazes sozinhos de mudar a imagem de uma organização durante uma crise. São recursos essenciais para que a imagem organizacional sobreviva ao longo de um período crítico e não devem ser deixados de lado, mas essas ações precisam estar aliadas às decisões externas da empresa.

A maioria das empresas brasileiras não fazem gestão de crises e, logo, também não fazem a prevenção nas redes sociais. Desconsiderar o potencial devastador de uma crise é desacreditar na capacidade de mudanças do mundo atualmente. A crise um dia irá chegar e é preciso que a organização esteja preparada para enfrentá-la ou, talvez, sucumbir.

Referências

ACRÍTICA. **Anvisa proíbe venda de suco Ades em todo o país.** Acrítica, Manaus, mar. 2013. Seção Cotidiano. Disponível em: <http://acritica.uol.com.br/noticias/Manaus-Amazonas-Amazônia-cotidiano-Suco_Ades-Anvisa-venda-Vigilância_Sanitaria-consumo-DOU-Suspensao-Alimentacao_0_884911536.html>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

ADES. Disponível em: <<http://www.ades.com.br/artigos/detalhe/675933/linha-do-tempo>>. Acesso em: 20 de abril de 2014.

ANVISA. **Vigilância investiga Toddynho distribuído no RS.** Portal ANVISA, out. 2011. Seção Sala de Imprensa. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/anvisa/imprensa>> Acesso em: 15 de maio de 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa, ed. 70, 2009, 281p.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico.** 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007, 311 p.

BRANDÃO, Marcelo. **Reputação em jogo: recall gera perda de receita e compromete imagem da Unilever.** Portal No Varejo, jan. 2014. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/index.php/component/k2/item/8045-magazine-luiza-reduz-em-70-o-tempo-de-aprovacao-de-pagamentos>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

BRAZ, Ralph. **Memes do suco Ades tornou-se o maior fenômeno da internet esta semana.** Blog Ralphbraz, mar. 2013. Disponível em: <<http://ralphbraz.blogspot.com.br/2013/03/meme-do-suco-ades-tornou-se-o-maior.html>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

CARVALHO, Nívia. **Ades: piadas cáusticas, mas próprias para consumo.** Portal O Globo, mar. 2013. Seção Nas Redes: análise e burburinho das redes sociais. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/blogs/nasredes/posts/2013/03/19/ades-piadas-causticas-mas-proprias-para-consumo-490344.asp>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

CENTRODEHISTÓRIAUNILEVER. **Ades.** 2010 Disponível em: <http://www.unilever.com.br/Images/Ades_tcm95-162533.pdf>. Acesso em: 20 de abril de 2014.

CID, Alynne. **Ades: a crise do suco de maçã e sua gestão.** Portal SAC. Mar. 2013. Disponível em: <<http://portalsac20.com.br/cases/ades-a-crise-do-suco-de-maca-e-sua-gestao/>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

CIRIBELI, João Paulo; PAIVA, Victor Hugo Pereira. Redes e mídias sociais na internet: realidades e perspectivas de um mundo conectado. Revista FUMEC, Mediação, n.12, vol.13, jan/jun. 2011. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/mediacao/article/view/509>>. Acesso em 28 de abril de 2014.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de Caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio org. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 215 – 235.

FACEBOOK. Disponível em: <<https://www.facebook.com/>>. Acesso em: 1 de junho de 2014.

FACCHINI, Cláudia. **Pepsi, dona do Toddy, enfrenta crise de imagem no Brasil.** Portal IG, São Paulo, out. 2011. Seção de Economia – Empresas. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/pepsi-dona-do-toddy-enfrenta-crise-de-imagem-no-brasil/n1597266748664.html>>. Acesso em: 15 de maio de 2014.

FERNANDES, Mariana. **Ruptura no império da Unilever: o caso Ades.** Portal Comunicação & Tendências, mar. 2013. Disponível em: <<http://www.comunicacaoetendencias.com.br/ruptura-no-imperio-da-unilever-o-caso-ades>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

FORNI, João José. **Faltou transparência e rapidez na crise do Toddy.** Portal Comunicação & Crise, mar. 2011. Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise.com/new/index.php?option=com_content&view=article&id=428:faltou-transparencia-e-rapidez-na-crise-do-toddy&catid=35:blog&Itemid=54>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

_____. **Gestão de crises e comunicação:** o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas S.A., 2013a, 300 p.

_____. **Não adianta chorar sobre a imagem desgastada.** Portal Comunicação & Crise, mar. 2013b. Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise.com/new/index.php?option=com_content&view=article&id=571:nao-adianta-chorar-sobre-a-imagem-desgastada&catid=35:blog&Itemid=54>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

_____. Comunicação em tempos de crise. São Paulo, 2007. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, ano 4, n.6. **Entrevista concedida a Luiz Alberto de Farias.**

_____. **Entrevista concedida a Laura Corrêa de Paula.** 25 de maio de 2014.

G1. **Unilever faz recall de lote de suco Ades por risco de queimadura.** Portal G1, São Paulo, mar. 2013a. Seção de Economia. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/03/unilever-faz-recall-de-lote-do-suco-ades-por-risco-de-queimadura.html>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

_____. **Anvisa libera Ades, mas mantém proibição para lote de suco de maçã.** Portal G1, São Paulo, abr. 2013b. Seção de Economia. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/04/anvisa-mantem-proibicao-da-venda-de-lote-do-suco-ades-de-maca.html>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

GOFFMAN, Erving. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana.** 13 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2005.

IG. **Catorze pessoas ingeriram suco Ades contaminado com produto de limpeza.** Portal IG, mar. 2013. Seção Brasil. Disponível em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/2013-03-15/catorze-pessoas-ingeriram-suco-ades-contaminado-com-produto-de-limpeza.html>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, ano 4, n.7, jun. /dez. 2007. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/112>>. Acesso em: 28 de abril de 2014.

_____. Discurso e texto nos processos comunicacionais. In: DRAVET, Florance; CASTRO, Gustavo; CURVELLO, João. **Os Saberes da Comunicação.** Brasília: Casa das Musas, 2007, 209 – 236 p.

_____. Espaços comunicativos do imaginário: fofocas e boatos no cenário organizacional. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/ouvidoria/images/stories/pdf/espacos_comunicativos_do_imaginario_fofocas_e_boatos_no_cenario_organizacional.pdf> Acesso em: 20 de abril de 2014.

KACHANI, Morris. **Fabricante do Ades reconhece erros e pede desculpas a clientes.** São Paulo, mar. 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2013/03/1251294-fabricante-do-ades-reconhece-erros-e-pede-desculpas-a-clientes.shtml>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

KUNSCH, Margarida M. Krohling org. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas.** Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009a, 387 p.

_____. _____. **Históricos, fundamentos e processos.** Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009b, 359 p.

MARTINS, Tainara; REBOUÇAS, Roberta. A repercussão nas redes sociais sobre a crise nos produtos Ades. Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, Mossoró, jun. 2013. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nordeste2013/resumos/R37-0980-1.pdf>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

MEDEIROS, Jackson da Silva. Considerações sobre a esfera pública: redes sociais na internet e participação política. TransInformação, Campinas, jan./abr. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v25n1/a03v25n1>>. Acesso em: 28 de abril de 2014.

MOREIRA, Cibele Rubim; PY, Lorena Oliveira; GHISLENI, Taís Steffenello. Toddynho: da saia justa ao molejo. Como a comunicação integrada de marketing auxiliou no caso do achocolatado Toddynho. Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, Chapecó, jun. 2012. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2012/resumos/R30-1323-1.pdf>>. Acesso em: 15 de maio de 2014.

NEXION. **Pepsico afirma que houve falha no caso Toddynho.** Portal FBDE Nexion. Disponível em: <<http://www.fbde.com.br/eweekDetalhe.asp?idConteudo=2427&nome=Pepsico+afirma+que+houve+falha+no+caso+Toddynho>>. Acesso em: 15 de maio de 2014.

MUNDODASMARCAS. **Toddy.** Portal O Mundo das Marcas, maio, 2006. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/toddy-o-seu-companheiro-de-aventuras.html>>. Acesso em: 20 de abril de 2014.

ONAGA, Marcelo. **A dúvida é cruel, como viu a Pepsico.** Portal Exame, out. 2011. Seção Crise. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista->

exame/edicoes/1003/noticias/a-duvida-e-cruel?page=1&slug_name=a-duvida-e-cruel>. Acesso em: 15 de maio de 2014.

OPOLVO. **Produtos Ades viram memes na internet**. Portal O Polvo, mar. 2013. Seção Polvômetro. Disponível em: <<http://www.opolvo.com.br/blogs/post/2168/REDES-SOCIAIS-Produtos-Ades-viram-memes-na-Internet.html>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

PAULA, Laura Corrêa de. **Discurso formal e informal, texto e diálogo e identidade cultural**: manifestações expressivas nas organizações. Anagrama – Revista Científica Interdisciplinar de Graduação, ano 5. ed. 4. São Paulo, jun./ dez. 2012. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/anagrama/article/view/35664/38384>> Acesso em: 28 de abril de 2014.

PEPSICO. Disponível em: <<http://www.pepsico.com.br/>>. Acesso em: 1 de junho de 2014.

QUEIROZ, Mariana. **Toddyinho com detergente**. Blog Mariana Queiroz, jan. 2012. Seção Erro de Marketing. Disponível em: <<http://www.marianaqueiroz.com/blog/?p=171>>. Acesso em: 15 de maio de 2014.

R7. **Proibidos no Brasil, produtos Ades viram memes nas redes sociais**. Portal R7, mar. 2013. Seção de Tecnologia e Ciência. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/noticias/proibidos-no-brasil-produtos-ades-viram-meme-nas-redes-sociais-20130319.html>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

RAUPP, Sabrina. **Crise com o “companheiro de aventuras”, Toddyinho**. Portal Comunicação & Tendências, out. 2011. Disponível em: <<http://www.comunicacaoetendencias.com.br/crise-com-o-%E2%80%9Ccompanheiro-de-aventuras%E2%80%9D-toddyinh>>. Acesso em: 15 de maio de 2014.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009, 190 p.

ROSA, Mário. A reputação sob a lógica do tempo real. Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ano 4, n.7, jun./dez. 2007. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/110>>. Acesso em: 28 de abril de 2014.

_____. **A era do escândalo:** loções, relatos e bastidores de quem vivem as grandes crises de imagem. 3. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2004, 528 p.

SCHIAVONI, Jaqueline E. Imagem: o papel da vinheta no estabelecimento da marca. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, ano 4, n.7, jun. /dez. 2007. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/120>>. Acesso em: 28 de abril de 2014.

SEGURA, Mauro. **Como gerenciar uma crise nas redes sociais?** Portal Meio & Mensagem, jun. 2013. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2013/06/07/Como-gerenciar-uma-crise-nas-midias-sociais.html>. Acesso em: 24 de novembro de 2013.

SILVEIRA, Daniel. **Unilever anuncia recall do suco Ades maçã contaminado com produto de limpeza.** Em.com.br., mar. 2013. Seção de Economia. Disponível em: <http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2013/03/13/internas_economia,356851/unilever-anuncia-recall-do-suco-ades-maca-contaminado-com-produto-de-limpeza.shtml>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

SPIGLIATTI, Solange. **Pepsico afirma que houve falha no caso Toddynho.** Portal UOL, out. 2011. Seção Saúde. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/estado/2011/10/06/pepsico-afirma-que-houve-falha-no-caso-toddynho.htm>>. Acesso em: 15 de maio de 2014.

_____. _____. Portal Estadão, out. 2011. Seção Geral. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,pepsico-afirma-que-houve-falha-no-caso-toddynho,782036,0.htm>>. Acesso em: 15 de maio de 2014.

STRUTZEL, Tércio. **O caso Ades e a gestão de crise de imagem.** Portal Tércio Strutzel, mar. 2013. Disponível em: <<http://www.terciostrutzel.com.br/o-caso-ades-e-a-gestao-de-crise-de-imagem/>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. *In:* DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio org. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 51 – 61.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. Novo Cenário da Comunicação Organizacional: gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais. Uma análise retórica da crise nas redes sociais da marca Arezzo. *Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*,

Recife, set. 2011a. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-1710-1.pdf>>. Acesso em: 28 de abril de 2014.

_____. Crises iminentes nas organizações: gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais. Revista GC Brasil, São Paulo, 2011b. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-1710-1.pdf>>. Acesso em: 28 de abril de 2014.

_____. Sociedade do risco na sociedade da informação: gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais. Abrapcorp – Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2011c. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_patricia.pdf>. Acesso em: 28 de abril de 2014.

_____. **Gestão e gerenciamento de crises na sociedade de risco: a construção midiática dos riscos alimentares e seus impactos sobre diferentes públicos.** São Paulo, 2011d. 169 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Faculdade Cásper Líbero.

TODDYNHO. Disponível em: <<http://www.toddynho.com.br/>>. Acesso em: 20 de abril de 2014.

TWITTER. Disponível em: <<https://twitter.com/>>. Acesso em: 1 de junho de 2014.

UNIÃO INTERNACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/onu-no-brasil/uit/>>. Acesso em: 20 de abril de 2014.

UNILEVER. Disponível em: <<http://www.unilever.com.br/>>. Acesso em: 20 de abril de 2014.

VEJA. **Unilever anuncia recall de suco de maçã.** Portal Veja, mar. 2013. Seção de Economia. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/unilever-anuncia-recall-de-suco-de-maca-ades>>. Acesso em: 20 de maio de 2014.

_____. **Empresa fará recall de lotes de Toddynho.** Portal Veja, out. 2011a. Seção Brasil. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/pepsico-iniciara-campanha-recolher-lotes-de-toddynho>>. Acesso em: 15 de maio de 2014.

_____. **Fábrica do Toddynho admite que houve contaminação.** Portal Veja, out. 2011b. Seção Brasil. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/brasil/pepsico-afirma-que-houve-falha-no-caso-toddynho>>. Acesso em: 15 de maio de 2014.

_____. **Caso Toddynho custará R\$ 420 mil à Pepsico.** Portal Veja, ago. 2012. Seção de Economia. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/caso-toddynho-custara-r-420-mil-a-pepsico>>. Acesso em: 15 de maio de 2014.

Anexos

Anexo A – E-mail enviado pela Unilever

Olá, Laura.

É muito gratificante saber que você escolheu fazer um trabalho sobre a Unilever. Isso nos permite constatar o respeito que você tem por nossas marcas e serviços.

No site www.unilever.com.br consta um acervo com o histórico da empresa desde 1929 - quando chegou ao Brasil - além de materiais de publicidade, design e marketing. Estas informações estão disponíveis para você, estudante, que deseja se aprofundar nas pesquisas. Para obter estes dados, acesse o site e digite Centro de História no campo busca.

Ressaltamos que algumas informações que você necessita fazem parte da estratégia da empresa e, de acordo com nossa política não podemos fornecê-las.

Além disso, recebemos diariamente vários contatos de estudantes solicitando a colaboração de nossos profissionais para a realização de trabalhos, mas essa ação torna-se inviável devido à demanda. Contamos com a sua compreensão.

O Serviço de Atendimento ao Consumidor continua à sua disposição. Entre em contato sempre que quiser.

Abraços,

Equipe do Serviço de Atendimento ao Consumidor
Unilever Brasil

Anexo B – Entrevista concedida por Forni no dia 25 de maio de 2014

1. Quando uma crise está presente nas redes sociais e nas mídias tradicionais, você acredita que ela possa ser contida apenas com ações nas redes sociais?

Não. Uma crise só consegue ser contida nas redes sociais se a repercussão dela for restrita às redes e assim mesmo se o impacto sobre a reputação foi pequeno. Quando a crise migra também para as chamadas mídias tradicionais, o impacto passa a ser maior e é preciso uma ação muito forte de comunicação para explicar a crise. Hoje, é muito difícil que uma crise grave fique restrita somente às redes sociais. O poder de disseminação da notícia é muito grande e uma mídia alimenta a outra.

O mais importante para conter uma crise não é a mídia em que ela está inserida, mas a dimensão da crise e a forma como a empresa vai mitigá-la, administrá-la. Se a empresa está disposta a realmente gerenciar bem, ela precisa seguir aquele roteiro básico que é responder rapidamente, ater-se à verdade dos fatos, com toda a transparência; escolher um bom porta-voz, atingir todos os stakeholders atingidos pela crise. Quando a imprensa percebe que a organização está sendo correta na explicação da crise as chances de ela sair ilesa são maiores.

2. Por favor, fale algumas dicas de como é possível gerenciar uma crise nas redes sociais.

Primeiro, depende de onde a crise está repercutindo. Não há uma “receita de bolo” para gerenciar crises. Se restrita às redes sociais, vai depender do tipo de rede onde repercutiu. Em princípio, a crise sempre exige uma ação imediata; a resposta, tanto operacional, quanto de comunicação, deve ser rápida, no ritmo das redes. A empresa não pode deixar, como acontece nas mídias tradicionais, que as redes conduzam sua crise. Os princípios são também os mesmos de uma crise tradicional: transparência total; atingir todos os públicos, saber quem deve ser impactado pela resposta e, principalmente, cuidar do fato que está gerando a crise.

A melhor maneira de gerenciar crises nas redes sociais é, antes de tudo, evitar que elas aconteçam; por isso o gerenciamento de riscos deve ser uma das principais preocupações das empresas, o que significa monitorar as redes, para intervir no momento certo, quando fatos negativos repercutirem, evitando que se tornem crises graves. A prevenção, portanto, deve ser a variável decisiva.

3. A respeito dos dois casos, aponte quais foram os principais erros e acertos em sua opinião.

Na época em que os dois casos ocorreram eu fiz análises no meu site (comunicacaoecrise.com). Entre os erros, se formos analisar os dois casos que tratam de crises reputação de produtos ou marcas houve erros tanto na parte da operação da crise, quanto de comunicação. No caso do Toddynho, uma falha industrial, que foi o envasamento do produto em recipientes onde havia material usado na limpeza, com alto índice de produto semelhante à soda cáustica. Falha muito parecida com ocorrida com o suco Ades, da Unilever.

As empresas nos dois casos foram lentas numa solução para a crise. Só reagiram, após a divulgação do problema. E assim mesmo de forma lenta e reativa. No caso do Toddynho, a empresa PepsiCo, dona da marca, foi criticada por não ter dado assistência médica às pessoas atingidas, pelo menos num primeiro momento. Ela não foi proativa em revelar o problema, assim que constatou a falha. Quem denunciou foram os consumidores.

No caso do suco Ades, não foi muito diferente, embora em dimensões menores à crise da PepsiCo. Entretanto, a forma como as empresas tratam os stakeholders determina sempre a extensão a crise. A Unilever esqueceu até de orientar os fornecedores, conforme reportagem do jornal Valor Econômico, onde um fornecedor estava desorientado sobre o que fazer com o estoque do suco Ades, suspenso pela Anvisa, e impossibilidade de ser comercializado. Quanto à comunicação, faltou transparência nos eventos negativos, fator que define, muitas vezes, se a crise teve ou não sucesso. O que é uma crise ter sucesso? É minorar os prejuízos à empresa e, principalmente, os efeitos deletérios da crise nos *stakeholders*.

Acertos? Bem, assim que o escândalo foi parar na mídia, pelo menos as empresas tentaram amenizá-lo, tomando decisões para mitigar a crise. Mesmo que tenha demorado, colocaram porta-vozes para dar explicações.