



**Centro Universitário de Brasília**  
**Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**ERICA REGINA DOS SANTOS ASANO**

**CRISES DE IMAGEM DAS EMPRESAS COCA-COLA, AREZZO E  
SPOLETO MEDIADAS POR MÍDIAS SOCIAIS  
(FACEBOOK E YOUTUBE)**

Brasília  
2015

**ERICA REGINA DOS SANTOS ASANO**

**CRISES DE IMAGEM DAS EMPRESAS COCA-COLA, AREZZO E  
SPOLETO MEDIADAS POR MÍDIAS SOCIAIS  
(FACEBOOK E YOUTUBE)**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof.MSc. Luiz Claudio Ferreira

Brasília

2015

**ERICA REGINA DOS SANTOS ASANO**

**CRISES DE IMAGEM DAS EMPRESAS COCA-COLA, AREZZO E  
SPOLETO MEDIADAS POR MÍDIAS SOCIAIS  
(FACEBOOK E YOUTUBE)**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão da  
Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof.MSc. Luiz Cláudio  
Ferreira Dr.

Brasília, 15 de setembro de 2015.

**ERICA REGINA DOS SANTOS ASANO**

**CRISES DE IMAGEM DAS EMPRESAS COCA-COLA, AREZZO E  
SPOLETO MEDIADAS POR MÍDIAS SOCIAIS  
(FACEBOOK E YOUTUBE)**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão da  
Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof.MSc Luiz Cláudio  
Ferreira Dr.

Brasília, 15 de setembro de 2015.

**Banca Examinadora**

---

Prof orientador

---

Prof. (nome da titulação) Nome do Membro da banca

---

Professor (nome da titulação) Nome do Membro da banca

Agradeço em primeiro lugar a Deus que abençoou o meu caminho durante esta caminhada.

## AGRADECIMENTO(S)

Dedico este trabalho aos meus pais Reneidy e Brasil por se constituírem diferentemente enquanto pessoas, mas igualmente admiráveis em essência. Agradeço o meu esposo Mutsuo Asano pelo amor e apoio que me impulsiona a buscar vida nova a cada dia, meus agradecimentos por terem aceitado se privar de minha companhia pelos estudos, concedendo a mim a oportunidade de me realizar ainda mais. Agradeço os meus colegas de curso por toda energia e companheirismo ao longo desta jornada.

“O único lugar aonde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário”.

*Albert Einstein*

## RESUMO

Esse trabalho tem o objetivo de analisar crises de imagem das empresas Coca-cola, Arezzo e Spoleto mediadas pelas mídias sociais. As redes sociais mudaram o relacionamento entre empresas e seus públicos, principalmente por meio do facebook, consumidores e funcionários conseguem expor sua opinião sobre a organização sem ter que utilizar canais oficiais. Com o posicionamento organizacional nas redes sociais é possível criar um gerenciamento de crise e controlar a situação, sendo ela positiva ou negativa. Nesse contexto serão tratadas concepções de comunicação organizacional e gerenciamento de crise, além de um estudo sobre a participação e posicionamento das corporações nas redes sociais, tendo como base o facebook. Foram analisados três estudos de caso, Coca-Cola, Arezzo e Spoleto. Nos três estudos é possível observar o posicionamento das empresas em momentos de crise de imagem e como foi sua abordagem nas mídias sociais.

### **Palavras-chave:**

Mídias sociais; redes sociais; comunicação organizacional; facebook, web 2.0; gerenciamento de crise; Internet

## ABSTRACT

Tem work aims to analyze crises the Coca-cola, Arezzo e Spoleto mediated by social media. Social media networks have changed the relationship between companies and their stakeholders, your mainly through facebook, consumers and employees can expose their views on the organization without having to use official channels. With the organizational positioning on social networks you can create a crisis of management and control the situation, positive or negative. In this context will be treated organizational communication concepts and crisis management , as well as a study on the participation of nas corporations and positioning nasin thesocial networks , based on the facebook . It analyzed three case studies, Coka -kola , Arezzo and Spoleto . In three studies we can observe the positioning of companies in imaging times of crisis and how was your approach to social media.

### **Key words:**

Facebook, social media, organizations, crisis,

## SUMÁRIO

### CAPÍTULO I

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
um Comunicação Organizacional e Gerenciamento de Crise .....	12
1.1 Comunicação no Ambiente Corporativo .....	12
1.2 As redes sociais .....	16
1.3 Mídias Sociais: Facebook .....	19
1.4 Gerenciamento de Crise .....	22
1.5 Crises de imagem .....	24
1.6 Crises nas Redes Sociais: Facebook .....	25
1.7 Planejamento de Gerenciamento de Crise .....	28
1.8 A Influência da Internet no Gerenciamento de Crise .....	32

### CAPÍTULO II

#### AS REDES SOCIAIS E O CONCEITO DE PARTICIPAÇÃO NA

<b>INTERNET</b> .....	33
2.0 O Surgimento da Internet .....	32
2.1 A Participação na Internet .....	35
2.2 As Redes Sociais: Facebook .....	37

### CAPÍTULO III

#### AS REDES SOCIAIS E O GERENCIAMENTO DE CRISES

3.0 A Influência das Redes Sociais na Comunicação Organizacional .....	39
3.1 As Crises Geradas pelas Redes Sociais .....	42
Metodologia .....	44
Estudo de Caso .....	45
3.2 Análise .....	46
3.3 Coca Cola .....	48
3.4 Resposta Coca Cola .....	52
3.4.1 Participação usuários .....	55
3.5 Arezzo .....	56
3.6 Spoleto .....	62
3.7 O Porta dos Fundos X Spoleto .....	67
<b>CONCLUSÃO</b> .....	69
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	73

## INTRODUÇÃO

A comunicação dentro do ambiente corporativo visa criar e manter uma boa imagem de uma empresa junto a seu público alvo, que pode ser tanto funcionários, quanto consumidores, jornalistas ou a opinião pública. Dito isso, o objetivo geral deste trabalho visa analisar crises de imagem mediadas pelas mídias sociais, nos ambientes on-line e repercussão em outras mídias, analisando a partir do facebook seus limites, influências e potenciais reais de diálogo e interesses.

Nesse contexto a missão desta monografia é identificar e aprofundar na real influência dessas mídias sociais na comunicação organizacional partindo do princípio o gerenciamento de crise e as possibilidades de oportunidades e ganhos. Com o avanço das redes sociais, em particular o facebook, também cresce a importância das organizações começarem a monitorá-las e adquirem conhecimentos específicos de gestão de imagem e crises para saber identificar o que está sendo comentado, curtido ou compartilhado sobre suas marcas no ambiente online. Por meio desses sites de relacionamento, um cliente não for bem atendido, ele pode fazer um comentário negativo e compartilhar com milhares de outros usuários em questões de segundos, além disso, o mesmo cliente insatisfeito pode comentar na página da própria empresa contaminando outros clientes. O cliente conectado pode criar nas mídias sociais uma página de reclamações, e no ambiente online não há como definir as proporções negativas que as corporações podem sofrer.

Quanto aos objetivos específicos, o presente estudo busca compreender o que é risco e o que é crise, quais são suas características e como são geridos dentro de uma corporação. Discutir se é possível criar um ambiente de oportunidades mesmo nos momentos de crises. Além disso, o presente estudo busca identificar o comportamento das empresas, e o posicionamento comunicacional escolhido para dialogar com seu público de interesse ao longo da crise utilizando as redes sociais. O problema detectado está voltado para um melhor entendimento sobre como as redes sociais se relacionam com as mudanças de estratégia das corporações. Também será analisada a crise de imagem das empresas Coca-Cola, Spoleto e Arezzo. Por isso, torna-se necessário explicar alguns pontos sobre a aplicação e particularidades das redes sociais, como o

facebook, cujo desenvolvimento é centrado nas corporações e sua imagem dentro das redes, dentre eles: Como funciona quando é detectado falhas na gestão de risco e de crise dentro da corporação? Qual deve ser a postura adotada pela empresa diante dos usuários? O que mantém uma organização viva numa situação de crise? Quais são os limites e potenciais reais da gestão do processo de comunicação utilizando das ferramentas das redes sociais? E o principal e foco de interesse, como identificar uma oportunidade em momentos de crise?

Uma das simplicidades complexidades proporcionadas pelas redes sociais na web é o fato de ela ser altamente rápida e dinâmica. Os usuários assim chamados no meio digital têm acesso à informação durante 24 horas e em muitas vezes em tempo real. O sentido do problema abordado é o impacto que o uso das redes sociais tem na imagem das organizações, analisando sua comunicação e forma de diálogo com o público de interesse. No mesmo contexto é avaliada a necessidade de monitoramento nas redes sociais, ambiente que pode gerar uma crise com grandes proporções, ainda mais no meio digital porque qualquer pessoa pode expressar sua opinião, sendo ela positiva ou negativa em relação às corporações. É nesse sentido que essa monografia espera colaborar como mais um estudo que demonstra o conjunto de mudança na forma de comunicar, gerenciar e disseminar conteúdos informativos com o gestor e seu público de interesse.

## **CAPÍTULO I**

### **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GERENCIAMENTO DE CRISE**

#### **1.1 Comunicação no Ambiente Corporativo e internet**

Há pouco mais de setenta anos a comunicação começou a ser utilizada dentro do ambiente empresarial e corporativo brasileiro durante o período da revolução industrial, em 1930. As mudanças nos processos industriais das empresas começaram na relação e engajamento entre empregadores, funcionários e as divisões de trabalho. Nesse período, os meios de comunicação de massa começaram a passar por um momento de desenvolvimento por meio de novas tecnologias existentes. Segundo Gaudêncio Torquato (apud KUNSCH, 1997, p. 55), durante esse período de industrialização do país, a concorrência mercadológica e a evolução das mídias contribuíram para o nascimento e desenvolvimento da comunicação dentro das corporações.

No nível de organização e comunicação corporativa, ainda em referência as citações de Kunsch (1986, p. 32), tratam-se das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e desta com o meio ambiente. Com essa ligação entre os meios começa a ser analisada a comunicação entre clientes interno e públicos de interesse ou externo, assim como a comunicação utilizada para fornecedores, prestadores de serviços, terceirizados e outros que buscam a informação da organização em evidência. É uma troca de interesse, entre repassar as mudanças e investimentos da corporação e o interesse do público buscar a informação.

Neste formato obrigaria as organizações a criar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o externo, por meio de publicações centradas na divulgação de produtos, para fazer frente à concorrência (KUNSCH, 1997, p. 56). [...].

Os conhecimentos que as empresas multinacionais em 1960 trouxeram ao Brasil contribuíram diretamente para o desenvolvimento e evolução dos meios de comunicação corporativos. Com o crescente avanço do setor neste período, foi realizada a I Convenção Nacional de Editores de Revista e Jornais de Empresa, que deu origem à Associação Brasileira dos Editores de Revista e Jornais de Empresa (ABERJE), atualmente é conhecida como Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE). Antes disso, algumas organizações já divulgavam jornais internos, além de ter assessoria de imprensa, organização de eventos, mas todo esse engajamento de comunicação era realizado de uma forma isolada. Não havia um setor ou quadro específico para desenvolver e planejar como seria feita a comunicação interna e externa da corporação. Mesmo que algumas pessoas participassem dessas atividades, não dominavam o conhecimento do que, depois de anos ficou conhecido e registrado como comunicação empresarial, institucional ou organizacional.

Se alguns desses poderes legitimam a corporação, a comunicação exerce igualmente um certo e grande poder. A comunicação, que, enquanto processo, transfere simbolicamente idéias entre interlocutores, é capaz de, pelo simples fato de existir, gerar influências (REGO, 1986, p. 17). [...].

Pessoas e organizações inevitavelmente estão interligadas. As organizações dependem dos do público de interesse para operar, divulgar e produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, aumentar a competitividade nos mercados e atingir seus objetivos globais, diante disso os públicos seja ele interno ou externo são indispensáveis, (CHIAVENATO, 2010 p.4). Dito isso, o relacionamento, aprendizagem organizacional e desenvolvimento organizacional buscam uma gestão eficaz. Então, visando esse conceito de gestão e dimensão empresarial as empresas começaram a praticar e perceber que não poderiam viver somente do capital, trabalho, normas, produtos ou consumidor, a comunicação é a fonte que une todos esses setores, e é essencial para sua sobrevivência.

De acordo Wilson Bueno (2003, p.5), a comunicação empresarial na década de 1970, passou a ser reconhecida como um importante meio dentro das organizações e conseqüentemente foi quando surgiram as primeiras análises e

estudos do setor de comunicação. Por meio da comunicação organizacional, as instituições puderam conectar seu público interno e externo.

Em 1980 foi quando houve a primeira repercussão desse fato. Por que a empresa Rhodia decidiu abrir suas portas para a população e público em geral, sob o comando da Política de Comunicação Empresarial coordenada por Walter Nori, o que influenciou diretamente em diversas organizações que seguiram o mesmo caminho. O case da Rhodia, amplamente divulgado e festejado pela mídia e pelo mercado, teve influencia em outras organizações e, explicitamente, posicionou e promoveu a Comunicação Empresarial como fundamental na tomada de decisões, situação que iria se consolidar na década seguinte (BUENO, 2003, p. 7).

Já na década de 90, a comunicação empresarial começou a ser vista como um setor específico nas empresas e já era desenvolvida por profissionais especializados na área, que tinham como objetivo manter e preservar uma boa relação internamente, entre diretores e empregados, e externamente, transmitindo uma boa gestão e imagem para seus públicos de interesse como consumidores, acionistas, imprensa, entre outros. A comunicação conseguiu identificar e se relacionar melhor e mutuamente com seus funcionários. Além disso, a empresa poderia analisar e combinar os comportamentos globais da sociedade com experiências e experimentos no ambiente organizacional.

Após esse período de adaptação e desenvolvimento da comunicação. A comunicação em geral passou por um grande salto, com o surgimento da internet. O que mudaria os conceitos e forma de relacionamento e direcionamento da informação. De acordo com Pollyana Ferrari (2003, p.15), a Internet começou a ser utilizada na década de 60, nos Estados Unidos, para fins e interesses militares. A rede era uma precaução contra possíveis ataques ao país. Com o passar dos anos e com os avanços tecnológicos e as pesquisas na área, o meio cresceu e além de ser usada como estratégia de defesa, passou a ser aproveitada por pesquisadores e estudiosos acadêmicos de diversas universidades do país.

Com o passar dos anos, a Internet foi se desenvolvendo; surgiu o World Wide Web (WWW), o browser3 foi aperfeiçoado, as interfaces das páginas ficaram mais acessíveis e fáceis de serem visualizadas até ela ficar no formato que conhecemos hoje. De acordo com José Benedito Pinho (2000, p.38), “a Internet é formada pelas centenas de redes de computadores conectadas em diversos países

dos seis continentes para compartilhar a informação”. Apesar de ter começado com fins militares, a rede agora possui inúmeras funções, além do compartilhamento de informações. Entre essas funções temos a comunicação organizacional e pessoal. Por meio da internet, é possível a conexão dos meios, a expressão de opinião, a interatividade de pessoas de diferentes países, a comunicação entre as corporações e seus consumidores e público de interesse, pesquisas acadêmicas, entre outras diversas funções.

Acadêmicos e estrategistas, começaram a utilizar a internet por perceber que era necessário e útil para os outros grupos que necessitavam trocar informações. O primeiro registro de troca de informações entre pessoas conectadas à rede foi por meio da Usenet, em 1976. Palavra formada do inglês “User Network”, ou seja, “rede de usuários”, a Usenet é o conjunto de todos os computadores e de todas as redes que estão conectados para distribuir informação de grupos de notícia (PINHO, 2000, p.44).

De acordo com Pinho (2000, p.45), os grupos de notícias eram separados inicialmente em sete categorias; computador, miscelânea, notícias, recreação, ciência, social e conversa. Depois eles se dividiam em subgrupos com temas que antes de serem criados, passavam por uma aprovação para enfim serem colocados na categoria correspondente. Por meio do grupo de notícias, os internautas enviavam artigos de tamanhos variados e os outros participantes faziam seus comentários. Antes de participar das discussões, primeiramente era necessário que os usuários tivessem uma permissão.

Um grupo de notícias pode conter centenas ou milhares de artigos, como são chamados os textos enviados para o grupo. As respostas a um artigo original são chamadas de follow-up, respondendo a uma questão, expressando uma opinião ou enriquecendo com informações adicionais a um determinado assunto (PINHO, 2000, p.47).

## 1.2 As Redes Sociais

O movimento de rede social na internet começou em 1997, com a criação do Sixdegrees, o primeiro site que possibilitou o indivíduo, agora denominados com usuários a criarem um perfil virtual, podendo assim, fazer atualizações e navegar diante dos perfis de outros usuários. Existem inúmeros meios e tipos de redes sociais na internet, que possuem características próprias e se destinam as mais distintas finalidades. Algumas visam somente à mera socialização entre os indivíduos, propondo a interatividade mútua e o entretenimento. Por outro lado, outras além de possuírem aspectos singulares de sociabilidade, possuem, também, finalidades de estudo e científicas, como é o caso de redes específicas que agregam pesquisadores e estudiosos cientistas de diversos lugares do mundo. Toda essa interação tem o intuito de discutirem assuntos da área acadêmica. Dentro do universo das redes sociais, é possível encontrar, também, foco na música, nas artes, na imagem, no audiovisual e etc. É nesse espaço que as grandes corporações acharam um meio para socializar, divulgar e interagir com seus públicos de interesse. As redes sociais criam uma conectividade e proporcionam uma gama de conhecimento, publicidade, divulgação, informação e interação para os mais diversos públicos.

Com base na diversidade e especialidades encontradas nas mais diversas redes sociais, dividem-se as redes em dois grandes grupos, denominados por redes emergentes ou redes de filiação ou associativas. Recuero (2009) afirma que ambos os formatos podem estar presentes em uma mesma rede analisada. Assim é observada a relação de conexões e suas características singulares no meio de comunicação digital. Assim, percebe-se que essas redes sociais são derivadas de determinadas ligações ou conexões estáticas, isso é no ambiente virtual e que são simultaneamente forjadas por intermédio dos mecanismos de associação, grupo e filiação existentes nas próprias redes. A lista de amigos adicionados no Facebook pode ser um exemplo, nas quais é possível adicionar e se conectar a centenas de pessoas, onde a interação, em alguns casos pode ser mínima ou praticamente nula.

Recuero (2009) descreve essas redes como espaço que pode criar ou manter laços estabelecidos e que não possui custo nenhum para os autores

envolvidos. Eles permanecerão ali até o momento em que forem excluídos ou que a rede seja extinta. O Orkut é um exemplo de rede ou comunidade virtual que foi extinta e assim seus usuários e seguidores foram banidos.

O termo comunidade virtual, assim como a própria internet, simboliza um conceito recente, embora o uso do termo comunidade seja bastante remoto, uma vez que o indivíduo ao longo de sua história, em vários momentos, procurou organizar-se desta forma. Com o surgimento dos ambientes digitais e da conectividade e comunicação medida pelo computador, o vocábulo 'virtual' foi agregado, dando um novo significado e formato às comunidades desenvolvidas no mundo online. Sartoni e Roesler (2003) definem esses ambientes do seguinte modo:

As comunidades virtuais são espaços formados por agrupamentos humanos no ciberespaço. Seu funcionamento está diretamente ligado, num primeiro momento, às redes de conexões proporcionadas pelas tecnologias de informação. (SATORE E ROESLER, 2003, p. 03). [...].

Quando é debatido o tema redes sociais na Internet, ainda, é limitado um espaço no qual é focado o fenômeno. Assim, por exemplo, temos o Facebook que pode representar diversas redes sociais que são constituídas pelos atores que ali se cadastram e interagem, se conectam e interagem. Algumas dessas redes têm também uma forte conexão com as redes offline (como boyd, 2006 demonstra com relação ao Facebook e o MySpace nos Estados Unidos, por exemplo), mas nem todas as conexões o são (como Huberman, Romero e Wu, 2009, demonstram). As redes sociais também devem ser diferenciadas dos sites que as suportam.

Enquanto a rede social é uma metáfora utilizada para o estudo do grupo ou interação e divulgação por meio das corporações que se apropria de um determinado sistema, o sistema, em si, não é uma rede social, embora possa compreender várias delas. Assim, os sites que suportam as redes sociais são conhecidos como "sites de redes sociais". Ellison (2007) definem esses sistemas como aqueles que permitem a publicização da rede social, como simbologia e característica diferencial. Esses sites permitem assim uma nova geração de "espaço públicos mediados" (boyd, 2007). Este conceito refere-se a "ambientes onde as pessoas podem reunir-se e interagir publicamente através da mediação da tecnologia".

O conceito utilizado por Boyd, onde a mediação proporciona o surgimento de espaços de lazer, onde normas sociais são negociadas e permitem a expressão dos atores sociais. Para a autora, esses “espaços públicos mediados” possuem características especiais, a saber, referindo a tudo aquilo que permanece no ciberespaço. Ou seja, as informações, uma vez publicadas, ficam no ciberespaço.

As singularidades descritas por boyd referem-se, de um modo pessoal, ao fato de que a Internet, enquanto mediação permite que as informações sejam armazenadas, replicadas, ampliadas e buscadas. Essas características fazem com que as redes sociais disseminem as informações nesses espaços sejam tão importantes. São essas redes que vão selecionar e repassar as informações que são relevantes para seus grupos sociais. Cada grupo procura o meio com o qual mais se identifica exemplo empresas, grandes corporações e seus diversos públicos.

A Internet proporciona, assim, que as conexões das redes sociais sejam ampliadas no espaço online. Assim, essas conexões podem ser de dois tipos (Recuero, 2007): aquelas emergentes, que caracterizam laços construídos através da conversação entre os atores e aquelas de filiação ou associação, caracterizadas pela manutenção da conexão realizada pelo software ou site utilizados, neste meio são geradas as redes de filiações e conexões. Enquanto as primeiras passam pelo processo de aprofundamento do laço social, as segundas podem jamais ter qualquer interação, exceto no momento de estabelecimento da conexão.

Assim, um mesmo ator ou página representativa (empresas) pode ter uma rede de conexões em uma determinada rede de conversação e ambas podem ser diferentes e possuir características estruturais diferentes. É o que mostrou o trabalho de Huberman, Romero e Wu (2009) sobre as redes sociais no Twitter<sup>7</sup>. Os autores discutiram que as redes de seguidores e seguidos (redes de filiação para nós) possuíam um grande número de filiações o que nem sempre significava uma interação entre os atores. Já as redes que abarcavam as conversações (redes emergentes para nós) tinham poucos ou médio número de conexões, mas que continham muito mais interações entre os atores, gerando uma disseminação de informação. Como as redes de filiação são mantidas pelo sistema, são elas que vão complexificar e aumentar o potencial de alcance das informações nas redes sociais.

### 1.3 Mídia Social: Facebook

No que se refere à Internet e às redes sociais online, as mesmas são mantidas à distância, essa liberdade de conexão, por exemplo, permite também que os atores gerenciem melhor essas conexões. De certa forma, portanto, a Internet proporciona ao ator seja ele empresa ou pessoal um maior controle de sua rede social, com um maior controle e mobilização do capital social para sua apropriação. Wellman (2002) mostra esse papel do indivíduo na rede quando se refere à mudança gerada pela tecnologia, criando as “redes sociais pessoais” ou o “individualismo em rede”. Nesse contexto de conexão, informação, interação, publicidade empresarial e diversidade de público se fizeram necessário tratar de uma das mais populares redes social da história.

O nome facebook origina-se do apelido do livro artesanalmente preparado que passava de mão em mão entre os calouros das universidades americanas e que servia para que eles comesçassem a conhecer seus colegas na instituição. Alunos conectados que comentavam nas fotos de outros estudantes e montavam um perfil com suas características pessoais. A ferramenta foi criada em 2004 pelo americano Mark Zuckerberg. O objetivo inicial do programa era classificar as pessoas, mas em 2006, a empresa abriu espaço para que qualquer usuário com e-mail e acesso a Internet pudesse se cadastrar. Com mais de dez anos online o Facebook, se caracteriza com perfis diversos, publicidade, propaganda, informações e abrangência mundial. O Facebook pode ser descrito como um mapa, segundo o qual o indivíduo pode se mover pela rede e descobrir novas coisas e interagir com base nas outras pessoas, sendo ela privada ou pública, que vai encontrando, nas pessoas que já conhece e nas recomendações que essas pessoas lhe dão.

O site é uma das redes sociais com maior abrangência mundial, tem mais de 400 milhões de usuários, enquanto que no Brasil, contava com 73 milhões de perfis. Considerando que o país tem 94 milhões de pessoas com acesso à internet - segundo última pesquisa publicada pelo Ibope. Da mesma forma que no Orkut, os usuários do Facebook também utilizam a página para expor suas vidas pessoais, divulgar vídeos e fotos. Além disso, a rede também já foi usada como meio de protesto, é o caso do “No-B Day”<sup>30</sup>, Vem Pra Rua, Grito de Paz, projeto Ministério do Esporte, entre outros movimentos que mobilizaram e repercutiram nas redes

sociais e em outras mídias. Todos esses movimentos comprovam a influência da rede em conectar e movimentar pessoas em prol do mesmo objetivo, mas no mundo online, na capacidade de conectar os usuários no mesmo espaço, com objetivos tão distintos.

O número de acessos no facebook em dispositivos móveis no Brasil cresceu 55%, o que representa 68 milhões de pessoas. A base de pessoas ativas na rede aumentou 105%, atingindo 41 milhões de pessoas. Esse aumento de usuários que utilizam os dispositivos para se manter conectado, representa que a população atualmente busca interagir cada vez mais, utilizando o espaço como parte do seu dia a dia. A rede do facebook tem uma dimensão para todo e qualquer tipo de conteúdo ou público, seja para retratar o cotidiano, para acompanhar temas mundiais ou vender, incentivar e promover, classificar ou alertar sobre certo produto.

Através da evolução das redes sociais, um cliente mal atendido não recorre mais ao antigo Fale Conosco e todo aquele sistema burocrático e normalmente ligado a empresa, hoje ele pode montar uma comunidade, postar uma foto ou post no facebook, publicar em seu blog ou no Twitter que não gostou do serviço prestado. Essa informação poderá ser repassada por toda a rede em poucos minutos. Além disso, esses sites também podem desempenhar o papel de rede informal, conforme tratado no tópico. Da mesma forma que uma informação não confirmada pela empresa pode ser repassada por meio de conversas informais ou por e-mail, um site de relacionamento como Facebook, youtube ou Twitter também podem ser meios para difundir essas informações e criar ações de relacionamento e engajamento nas redes sociais.

A maioria das organizações já utiliza os sites de mídias sociais, principalmente para as chamadas B2C: business to consumer – ou seja, grandes corporações focadas no consumidor final. Essas empresas e corporações buscam tornar seus canais digitais em mais uma frente de relacionamento com seus públicos, por exemplo, mais de 69% delas utilizam o facebook como site de engajamento, informações do relatório anual produzido pela Universidade de Massachusetts. Por meio das mídias sociais elas oferecem seus serviços, produtos e participam das conversas e mantêm um engajamento nas plataformas de mídia social que estão em plena expansão. Mais do que participar dos diálogos no mundo online, as redes sociais possibilitou que as corporações perceberem que muitas

vezes elas são justamente, os alvos delas, dentro dessa plataforma. Além dos usuários terem muito mais espaço e voz ativa, e essa opinião podem ser avaliados como positiva, neutra ou negativa para a empresa, dentro do seu plano de comunicação e divulgação.

Mais do que utilizar as páginas de mídias sociais como um canal para amplificar a mensagem chave que a organização deseja transmitir para seus públicos, as empresas podem utilizar as informações publicadas por usuários espontaneamente, chamadas de mídia gratuita, como forma de estratégia, contribuindo para a compreensão dos públicos, na identificação com a marca, relacionamento, monitoramento e focos de crises e imagem.

#### **1.4 Gerenciamento de Crise**

As grandes e pequenas corporações estão sujeitas a ser prejudicada ou diretamente afetadas e lembradas por fatos como clientes ou funcionários insatisfeitos, um erro na fabricação de algum produto, um acidente na própria fábrica, produto mal finalizado, atendimento ruim, demora na entrega, quebra de contrato ou envolvendo seus equipamentos, uma greve, entre outros. Essas situações, se não forem bem gerenciadas podem levar a uma crise na corporação, podendo prejudicar seu ambiente interno e principalmente sua imagem perante a população, que é seu público de interesse.

As empresas se preocupam particularmente com a reação da imprensa, e dos próprios clientes. E esquecem o público interno, estratégico e fundamental para o sucesso das mudanças e o futuro da organização. Esse público, que alguns analistas consideram o maior formador de opinião, acaba não participando dos processos de comunicação de ações que afetam e até ameaçam o futuro da empresa. Em alguns casos, a satisfação é retardada, priorizando aqueles públicos que, pela visibilidade, parecem mais importantes (FORNI, 2005)

Para Forni, as corporações costumam priorizar as crises externas e sua imagem perante a sociedade, por isso se esquecem de seus trabalhadores, essenciais na construção da identidade da empresa. Sendo assim, fornecedores, funcionários, diretores e gerentes são os primeiros formadores de opinião, são essas pessoas que levarão para o consumidor público de interesse o que é transmitido internamente. Essa falta de interesse na comunicação interna é um dos fatores que

podem desencadear uma crise, não só interna como externa. Quando os recursos de informação dentro da empresa como murais, notas, reuniões, intranets não são bem administrados, dão espaço para a rede informal de comunicação, que Gaudêncio Torquato (1992, p. 202), defende apresentar a opinião do público interno de forma espontânea e sem hesitação.

Segundo Otto Lerbinger (apud KUNSCH, 2002, p.115), uma crise pode ocorrer devido a três fatores: crises do mundo físico como acidentes aéreos, problemas com medicamentos, inundações e enchentes; crises do clima humano, provocadas geralmente pelo público interno como passeatas, greves e manifestações e crises de fracasso gerencial, quando as empresas não são bem gerenciadas e não correspondem às expectativas. “Vê-se que as organizações 17 estão sujeitas a muitos tipos possíveis de crise, sendo necessário que contem com estratégias para prevenir-se contra elas ou saná-las de forma eficiente, caso ocorram” (KUNSCH, 2002, p.115).

Essas crises que eventualmente possam abalar as corporações podem ser gerenciadas para que evite outras crises ou podem ser utilizadas como fonte transformadora, usando aquele espaço em oportunidade e engajamento. Para 632 empresários dos Estados Unidos, da Europa, da Ásia e da América Latina entrevistados, a companhia que lideram está a menos de 12 meses de distância de uma grande crise originada dentro do espaço das redes sociais. Apesar de estar cientes de que a força da disseminação de opiniões nas redes sociais colocou o público externo e consumidores no comando do relacionamento com a marca e. Muitas corporações assumiram que não sabem como gerenciar uma crise. Por exemplo, com a mudança na relação marca X consumidor, executivos de marketing de diferentes segmentos têm procurado estabelecer novos planos de comunicação para não serem surpreendidos com crises. Visando o contexto de que alguns comentários negativos e reclamações podem disseminar a qualquer momento nas mídias sociais, alguns princípios básicos devem nortear o gerenciamento de crise e principalmente a estratégia digital que as corporações vão escolher.

De acordo com Mário Rosa, as crises de imagem seguem o mesmo formato, no caso de um acidente aéreo, por exemplo, há algumas medidas básicas como o cuidado ao divulgar a lista de passageiros, a agilidade para tentar descobrir as causas e principalmente a atenção com os familiares das vítimas. Mas,

diferentemente as crises corporativas não estão ligadas somente a tragédias e acidentes, segundo Rosa (2003, p.253), uma pesquisa realizada nos Estados Unidos revelou que dois terços das exposições negativas de empresas na mídia estão relacionados a problemas gerenciais de uma corporação. Por meio do plano de gerenciamento de crise, as organizações, independente do comércio em que atuam, podem mapear suas atividades internas e externas, para tentar se antecipar a possíveis acontecimentos, e assim elaborar estratégias para evitá-los ou controlá-los caso venham a acontecer. Até mesmo reverter um quadro negativo.

Na hora da crise, o importante é lidar com o problema da forma mais adequada – e isso é muito mais fácil se houve um planejamento prévio. Resumindo: hora de crise é hora de reagir – e não de planejar. Planejamento se faz em tempos de normalidade. E quanto melhor for melhor será a resposta quando a rotina for quebrada (ROSA, 2003, p.70).

Mas além da avaliação de crises e possíveis comentários negativos, o público do ambiente online e usuários das redes sociais, assim como atacam, também podem defender publicamente, e justamente por isso, uma marca que constrói uma relação de confiança com o seu público também terá abertura para contornar uma situação negativa a sua imagem. Nesse contexto, o monitoramento de imagem e marca nas mídias sociais podem auxiliar nesse processo e gestão no gerenciamento de crises, sendo o primeiro passo para identificar o que o público envolvido está falando e disseminando sobre as corporações no ambiente digital. As crises nas redes sociais surgem com grande frequência e a maioria das corporações não está preparada para lidar com esta situação delicada. Na maior parte das vezes, uma crise se instala nas redes sociais por falta de planejamento da empresa para lidar com essas situações. Então nesse contexto um plano estratégico e gerenciamento de crises se fazem mais que necessário dentro de uma corporação.

Mesmo que as mídias sociais sejam canais recentes no contexto da comunicação organizacional e não exista um manual científico de gerenciamento de crises que garanta que determinada estratégia terão sucesso entre os públicos envolvidos, hoje é reconhecido que essa forma de gerenciamento pode ser uma forma para transformar crises em oportunidades e em uma melhor gestão de imagem. O Spoleto e Porta dos Fundos, a Coca Cola e a Arezzo trazem bons exemplos de como utilizar a inteligência coletiva e as ferramentas das mídias sociais

para transformar uma situação negativa em um contexto positivo para a marca. Na atualidade e engajamento nas mídias sociais, não permite que as corporações e grandes marcas façam faltos testemunhos ou propagandas. O público exige das corporações autenticidade e compromisso. A falta de honestidade nas informações transmitidas ou o silêncio tendem a fomentar uma crise. Como resultado de um planejamento e uma gestão de crise é possível a reversão do quadro negativo no ambiente digital, transformando o volume de menções negativas sobre o assunto nas redes sociais em conversações positivas.

#### **1.4 Crises de imagem**

A palavra crise é utilizada com frequência, em situações pontuais, em momentos de tensão, conflitos internos e externos ou outra forma que não se possam utilizar as soluções rotineiras (SHINYASHIKI e FISCHER, 2007 p. 151). A crise se apresenta como um momento crítico, no qual acontece um agravamento da situação, ou de tensão, ou de conflito ou até mesmo todos juntos e que não se tenha o controle da situação (NEVES, 2002). Segundo Bernstein (2008) em uma entrevista para o site [www.comunicaçãocrise.com](http://www.comunicaçãocrise.com), afirma que “crise é qualquer situação que ameaça ou pode vir a ameaçar e causar danos a pessoas ou propriedades, interromper seriamente o negócio das corporações, ferirem reputações, e/ou seriamente impactar o valor e imagem perante o mercado”.

Diante desses cenários e de repercussões negativas quando o nome de uma corporação chega à mídia, e atualmente expande no mundo digital e principalmente nas redes sociais, a corporação precisa tomar diversas atitudes para sair dessa crise de imagem, e tentar minimizar os impactos mais profundos, como perda de mercado e público alvo. É fundamental que seja planejado uma série de estratégias como monitoramento, intervenção e antecipação nas mídias, maior relacionamento com o público interno e externo, entre outras. Percebe-se também que em todos os conceitos apontados, os aspectos comuns em uma crise: é um acontecimento que provoca risco para a empresa, tem o poder de ameaçar a sobrevivência da organização, normalmente a crise é uma ocorrência imprevista pelos componentes

da organização e a crise exige uma posição rápida e ágil devido a sua capacidade de aumentar o prejuízo (SHINYASHIKI, FISCHER, 2008, p.152).

As crises de imagem ou de reputação constituem um tipo diferente de crise, elas são mais devastadoras, pois podem destruir o maior patrimônio de uma instituição ou corporação: sua credibilidade e confiabilidade perante seus públicos. Segundo Mário Rosa (2003), a crise de imagem pode acabar com uma empresa, pois a figura que a organização transmite diante do público é seu maior patrimônio, a partir do momento que isso é comprometido, toda a corporação fica prejudicada. No cenário externo, segundo Gaudêncio Torquato (1986, p.74), nos momentos de crise, a área responsável pela comunicação empresarial deverá informar sempre com clareza à medida que estão sendo tomadas.

### **1.5 Crises nas Redes Sociais: Facebook**

Em momentos de crise e manifestações nas redes sociais, o ambiente digital poderá contestar alguns valores empresariais, os usuários das redes sociais como o facebook poderão questionar se a corporação em questão é confiável, de qualidade, correta, segura, íntegra, entre outros. Por isso, se faz necessário uma série de questionamentos antes mesmo de criar ou se engajar nas redes sociais é fundamental definir o objetivo e estratégias das corporações para mídias sociais com clareza e já estabelecer um planejamento de crise e imagem, para se preparar para eventuais conflitos. EDUARDO VASQUES (2015), da head de Mídias Sociais da TV1.Com, apresenta aos empresários os seguintes questionamentos, “Antes de criar uma conta no Twitter ou no Facebook, tente responder a perguntas básicas: Meu negócio realmente exige presença nas redes sociais? O que desejo atingir com essa estratégia? O que farei para alcançar esses objetivos? Se você não souber aonde quer chegar antes de começar a atuar nas redes sociais, os riscos de uma crise acontecer são maiores”. Segundo Eduardo é fundamental definir e criar ferramentas para evitar crises e quem sabe transformá-las em oportunidades de expansão e imagem.

Segundo dados do Senac, o cenário de redes sociais no Brasil cresce a cada momento. O Brasil já é o 2º maior país ativo no Facebook e no Twitter. E o

brasileiro cada vez mais adere às redes graças ao crescimento econômico e a expansão da internet e dos dispositivos móveis. Com essa expansão e engajamento nas redes sociais, as corporações precisam estar cada vez mais engajadas em elaborar campanhas digitais e relacionamento com seus públicos, porém nas redes sociais os cases que deram errados também crescem no ambiente digital. Por se tratar de um cenário amplo, novo e com diversos públicos envolvido faz mais uma vez necessário criar um planejamento para minimizar os impactos de imagem e momentos difíceis.

Técnicas específicas de gestão e comunicação devem ser aplicadas dentro das corporações. Isso por que, são muitos os desafios para potencializar as ações das corporações neste espaço de redes sociais, o que exigirá não apenas novas soluções estratégicas, mas também um novo foco de investimentos. Uma nova forma de olhar e se relacionar com seus públicos. Uma das alternativas é intensificar o desenvolvimento de conteúdos das corporações para plataformas proprietárias, visando à utilização das mídias sociais, exemplo o facebook, como iscas para atrair os públicos desejados, vender e divulgar produtos, criar laços e estabelecer padrões. Assim, o acesso a estas informações de usuários voltará a ser uma possibilidade real. Para tanto, porém, será preciso inovar e monitorar. Abrir novas frentes de interação e estimular ainda mais o diálogo para que os públicos se manifestem positivamente nesses ambientes aos quais as corporações têm acesso. Ou seja, é hora das empresas abrirem o leque de possibilidade para novos aprendizados e formas de monitorar e responder seu público.

## 1.6 Planejamento de Gerenciamento de Crise

As corporações sempre passaram por momentos de crises, algumas de caráter econômico, outras políticas, envolvendo imagem e marca, sendo mais comuns as administrativas internas e externas. Atualmente, com a rapidez com a qual a informação é enviada e recebida, com o desenvolvimento dos veículos de comunicação e com a proliferação das informações nas redes sociais, grande parte da atenção está voltada para as organizações e suas ações, pois a população está se percebendo como elemento integrante e essencial do processo social que as organizações desenvolvem.

[...] ao lançarem programas de gerenciamento de crises, devem estar conscientes de que poderão tocar em aspectos culturais, às vezes profundamente arraigados, o que exigirá disposição e disponibilidade de membros de sua equipe para promover mudanças onde elas sejam necessárias (KUNSCH, 2006, p.237).

Para Paul Argenti (2006, p. 282), um planejamento de crise possibilita enumerar as possíveis situações de risco que podem envolver uma corporação, e por isso deve conter informações essenciais como uma lista das pessoas a serem informadas em caso de emergência, como será a relação com as mídias, como informar os funcionários e uma descrição completa do plano. Os elementos básicos devem ser pensados antes de acontecer qualquer período conturbado dentro da corporação, isso porque durante a crise não há como pensar em todas as medidas a serem tomadas, o objetivo principal do plano é se antecipar aos fatos.

As crises não são meramente problemas, nem conflitos internos ou externos que acontecem diariamente no cotidiano das organizações. Crise é um acontecimento que envolve falhas, que gera aflição geral, situações de desgaste de relacionamentos, fato que acontece subitamente, ameaçando a imagem organizacional, os negócios e podendo acarretar grandes perdas financeiras. Muitos estudiosos e escritores utilizam como definição de crise, seu significado em chinês e japonês, que é expresso por um conjunto de ideogramas que corresponde à oportunidade e perigo, ou seja, a possibilidade de algo tendencioso acontecer. Muitos propagam, a utilização indevida, de crise como uma maneira de contornar e

reverter situações delicadas, o que, na linguagem popular, é dito “dar a volta por cima”.

Parte do problema em lidar com as crises é que as organizações só conseguem entender ou reconhecer que são vulneráveis depois que uma crise grave acontece. A falta de preparação pode fazer com que as crises sejam ainda mais sérias e duradouras quando acontecem de fato (ARGENTI, 2006, p. 260).

Nesse contexto de visualizar a crise como possível oportunidade de engajamento ou minimizar os impactos por ela causados dentro e fora das corporações, se faz necessário o planejamento e gerenciamento de crise. O planejamento, seja ele para qual situação for, é um ato de antecipar possibilidades, criar estratégias de ações envolventes e verificar, apontar quais as melhores medidas a serem tomadas no futuro. E deve ser fiel a cultura e política organizacional. Quando as organizações não possuem em seus programas estruturais para administrarem crises ou áreas de estratégia e gestão, terão de realizar mudanças, às vezes custosas, para adaptar-se a necessidade de proteção de seu patrimônio tangível e intangível.

Segundo Kunsch “[...] o planejamento constitui um processo complexo e abrangente” (2003, p.204). Este fato se dá pela necessidade de se ter todas as possibilidades e medidas a serem tomadas, bem como os responsáveis. Como cada crise tem suas características próprias, como mencionado anteriormente, o planejamento para cada crise tem, também, características singulares. Como bem destaca Carvas afirma que não há regras claras e definidas para administrar situações de crises. “O que existe são referências básicas a serem seguidas para evitar ou minimizar os efeitos percebidos [...]” (KUNSCH, 2006, p.235).

A ideia de planos para a crise nasceu com o nome de “plano de contingência” (ROSA, 2004, p.70). Seu principal objetivo seria “prever todas as ações logísticas que organizações de grande porte [...], precisariam realizar no caso de uma calamidade” (Idem, ibidem). Segundo Neves, as organizações quando perceberam que poderiam ter problemas com a opinião pública, por causa de suas ações, preocuparam-se em ter uma manual para seguir nessas situações de exposição negativa, surgiu o “Manual de Como Lidar com a Opinião Pública” (2002, p.89). Com isso, o plano ou planejamento de crises, não é algo simétrico e padrão, que tenha que ser executado sempre da mesma forma, na realidade o plano de crise precisa

ser flexível com a capacidade de adaptar-se a realidade e principalmente as necessidades de cada organização.

Com isso o gerenciamento de Crises significa conhecer o que fazer e como fazer, criar um planejamento estratégico junto com uma equipe treinada e pronta para ação e intervenção, seja ela interna ou externa. É recomendado dentro de uma gestão na organização que esse plano de gerenciamento de crise deverá ser atualizado anualmente mediante. Mas, independente dos nomes que recebem o plano de gerenciamento de crises pode ser a chave para minimizar problemas internos e externos e até mesmo manter a sobrevivência da organização após uma crise. Segundo Kunsch, o planejamento para a organização traz os seguintes benefícios:

[...] evita a improvisação [...], [é] um excelente meio de controle, pois seu processo operacional tem condições de indicar os desvios do curso de ações e os mecanismos de correção em tempo hábil. Sua importância está também no fato de ele minimizar os custos, pois quando há planejamento se prevê com mais cuidado o quanto se vai e pode gastar. O planejamento, além disso, substitui as atividades isoladas, individuais e fragmentadas pelo esforço equilibrado, incentivando mais o trabalho em equipe e contornando julgamentos improvisados por decisões mais consistentes (KUNSCH, 2003, p.216).

Os malefícios que a falta de um planejamento acarreta existem e são muito superiores, acentuando ainda mais a importância e necessidade do plano de gerenciamento de crises. As crises quando mal planejadas podem causar diversos danos a imagem, administrativo e financeiro de uma corporação. Danos à reputação tanto das empresas quanto de seus executivos [...]; danos à credibilidade do negócio; perda da lealdade dos empregados; perda de negócios; redução da credibilidade; distração gerencial; queda da produtividade; custos com crises: multas, indenizações, honorários de advogado, consultores, despesas com material (folhetos, vídeos, campanhas), viagens, contratação de pesquisas, equipamentos, anúncios, horas extras, etc. Nada disto o seguro cobre; importante considerar que a marca tem valor [...] quando a empresa enfrenta uma crise, este ativo perde valor (NEVES, 2002, p.68-9).

O estudioso vai além quando menciona o peso e números desses danos, que são custeados por todos os públicos da organização, sejam em trabalho, no caso dos funcionários, em serviços e prazos, no caso dos clientes, em rescisão de contratos com fornecedores ou respeito e credibilidade diante da sociedade. Segundo ele:

Nos Estados Unidos, calcula-se que as empresas perdem 300 bilhões de dólares por ano só em honorários de advogados, custos de processos, indenizações e multas. Computando o resto, a estimativa ultrapassa um trilhão de dólares por ano. Isso em tempos normais (NEVES, 2002, p.68).

Nessa linha, a maioria dos gestores só se preocupa em buscar medidas de gerenciamento de crise em momentos emergenciais ou crises já instaladas, quando a situação se tornou caótica e fica ainda mais difícil de ser controlada ou revertida. Com isso, se faz necessário a viabilização e o investimento em equipe, planos e esforços para compor um planejamento de crise justificam-se quando se calculam as perdas que a falta dele pode causar a organização. Ter um investimento prévio e um plano já estabelecido é fundamental para gerenciar qualquer tipo de crise. Primeiro passa de um planejamento é reunir membros estratégicos da organização e com certas habilidades, que possam representar toda a organização. “Daí a necessidade de um time que comande e coordene as ações” (NEVES, 2002, p.176).

### **1.7 A Influência da Internet no Gerenciamento de Crise**

O mundo hoje vive em meio o mundo digital e a tecnologia, grande parte da população possui celular e a Internet está presente em todos os lugares, seja através do próprio aparelho telefônico ou então do notebook. Podemos dizer que a geração já nasce altamente “conectada”. A Internet proporciona um novo sentido e caminho dentro da comunicação institucional e corporativa. A corporação, em vez de se preocuparem apenas com o que é transmitido no meio impresso, na rádio ou na TV, hoje precisa prestar uma atenção maior com a Internet e suas manifestações nas redes sociais. O espaço tecnológico é um meio no qual tanto o consumidor quanto os funcionários podem expressar suas opiniões livremente, seja ela positiva ou negativa. O anonimato e a falta de uma lei específica para controlar as informações também são fatores que facilitam a comunicação e a disseminação na rede.

A evolução nas redes sociais proporcionou um diálogo fora do controle, por exemplo, um cliente mal atendido não recorre mais ao antigo Fale Conosco ou deixa um bilhete na caixa de sugestões, ele pode montar uma comunidade, publicar um post no seu Facebook, em seu blog ou no Twitter que não gostou do serviço

prestado, fora que hoje temos os canais nas redes para reclamações, um exemplo é o Reclame Aqui. Essa informação poderá ser repassada por toda a rede em poucos minutos ou até em segundos. Além disso, esses sites também podem desempenhar o papel de rede informal, conforme tratado no tópico no capítulo anterior. Dito isso, uma informação não confirmada pela empresa ou corporação pode ser repassada por meio de conversas informais ou por e-mail, whatsapp, links e um site de relacionamento como Twitter e Facebook também podem ser meios para difundir essas informações.

Além de se precaver contra grandes crises, as corporações também devem se atentar a esses novos meios de comunicação, pois um vídeo no YouTube ou um comentário no facebook pode provocar mais prejuízos do que uma greve ou uma repercussão negativa na imprensa.

## **CAPÍTULO II**

### **2 AS REDES SOCIAIS E O CONCEITO DE PARTICIPAÇÃO NA INTERNET**

As modificações tecnológicas permitiram que o ser humano conhecesse a diversidade e interação no mundo tecnológico por meio da internet. De acordo com Pollyana Ferrari (2003, p.15), a Internet começou a ser utilizada no início da década de 60, nos Estados Unidos, para fins exclusivamente militares. A rede era uma precaução contra possíveis ataques aos Estados Unidos. Depois, com os avanços e implementações tecnológicas e as pesquisas na área, o meio cresceu e além de ser usada como estratégia de defesa, passou a ser aproveitada por pesquisadores acadêmicos de diversas universidades do país.

Com o passar dos anos, a Internet foi se desenvolvendo; surgiu o World Wide Web (WWW), o browser<sup>3</sup> foi aperfeiçoado, as interfaces das páginas ficaram mais fáceis de serem visualizadas até ela ficar da forma que conhecemos hoje. A tabela abaixo mostra alguns acontecimentos importantes que contribuíram para a evolução da Internet. “A Internet é formada pelas centenas de redes de computadores conectadas em diversos países dos seis continentes para compartilhar a informação”, segundo José Benedito Pinho (2000, p.38). Mesmo tendo em seu princípio motivações e fins militares, a rede agora possui inúmeras funções, além do compartilhamento de informações.

Com a internet, é possível a expressão e disseminação de opinião, sendo ela positiva ou negativa, a interatividade de pessoas de diferentes países, a comunicação entre as empresas e seus consumidores, pesquisas acadêmicas, entre outros.

#### **2.1 O surgimento da Internet**

O nome internet é a junção de duas palavras de origem inglesa, internacional network. Rede internacional quando traduzido para o português. Com isso, a internet é uma rede mundial de computadores interligados e conectados que, por meio dela, dados e informações são transmitidos para qualquer usuário que nela

esteja conectado, em meio ao mundo digital. Voltando a história da criação e do desenvolvimento da Internet é possível definir como uma aventura humana extraordinária. Ela põe em relevo a capacidade que tem as pessoas de transcender metas institucionais, superar barreiras burocráticas, diferentes formas de pensar e agir, o lado consciente e automático e subverter valores estabelecidos no processo de inaugurar um lugar novo ou uma nova forma de diálogo.

Reforça também a idéia de que no processo de que a cooperação e a liberdade de informação podem se mais propícias à inovação do que a competição e os direitos de propriedade. (CASTELLS, 2003, pág. 13)

Reedy defende que em agosto de 1962 se deu a primeira descrição, comprovada e registrada através de *networking*, na qual J. C. R. Licklider, do MIT (Massachusetts Institute of Technology) defendia novo conceito de “Rede Galáctica”. Com isso, ele previu um meio pelo qual um grupo de computadores, no qual todos pudessem navegar na rede de maneira rápida, utilizando os dados e programas a qualquer hora ou local. Já em 1969, foi lançada e criada pela DARPA<sup>1</sup>, uma rede para testar a rede de computadores, a ARPANET. Com o passar do tempo a empresa se expandiu e permitiu a conexão de outros websites, mas com força e prioridade nos meios acadêmicos e de pesquisa, no início das décadas de 1970 e 1980.

Tabela 1- A evolução da internet

ANO	EVOLUÇÃO DA INTERNET
1969	A Arpa – Agência de Pesquisa e Projetos Avançados - cria a Internet, que na época era chamada de Arpanet.
1972	Ray Tomlinson cria o primeiro programa de envio de mensagens por correio eletrônico.
1976	É criado o Unix-to-Unix Copy (UUCP) – coleção de programas que possibilitam a transferência de arquivos, execução de comandos e correio eletrônico.
1976	Com base no UUCP, é criado o Usenet – grupos de discussões nos quais os leitores compartilhavam suas opiniões sobre diversos assuntos.

<sup>3</sup> Programa de navegação como Firefox, Internet Explorer, entre outros.

1983	Criação do TCP/IP4
1988	É detectado o primeiro vírus, na época chamado de verme, capaz de travar os computadores pelos quais passava. Afetou cerca de 6 mil servidores.
1988	Acontecem os primeiros acessos a Internet no Brasil por meio do Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC), no Rio de Janeiro.
1991	Tim Berbers-Lee cria o World Wide Web (WWW) – rede de alcance mundial.
1994	David Filo e Jerry Yang criam o Yahoo! e é aberta a Internet comercial no Brasil.
1995	Bill Gates cria o navegador Microsoft Internet Explorer.
1997	A Internet se consolida na sociedade e chega a marca de 80 milhões de usuários no mundo inteiro (PINHO, 2000, p.34).
1999	Empresas de telefonia começam a criar celulares com acesso a Internet.
2004	O Google estréia na bolsa eletrônica Nasdaq com a oferta inicial de US\$85.

Fonte: Evolução da internet 2004/2005

A internet mudou a forma de comunicar e relacionar com as pessoas e o mundo. Hoje no Brasil, a internet e a conexão deram um salto grande nos últimos cinco anos, mas tem muito a evoluir e agregar. Nesse período, o número de internautas brasileiros cresceu cerca de 41% para mais de 50% do País – considerando apenas pessoas com dez anos de idade ou mais. Os números fazem parte da Pnad (Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios) divulgada recentemente pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

De acordo com o diretor-presidente do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br), Demi Getschko, a mudança principal verificada nos últimos anos foi a troca de papel entre pessoas e computadores na rede.

Com isso a evolução e a forma como a internet é usada e também como ela é provida, incluindo melhora nos preços de acesso e largura de banda disponível. Comparado com outros países o Brasil ainda tem o atraso de uns dez anos que extraem o melhor potencial da internet em termos de negócios e geração de riquezas. No Brasil ainda usamos muito a rede como entretenimento e comunicação, mas ela precisa ser usada cada vez mais para gerar negócios e riquezas que possam ser compartilhadas por todos, não apenas em termos de capital, que é importante claro, mas em termos de conhecimento, de sabedoria e de formação profissional e moral.

José Benedito Pinho (2000, p.38), defende que “a Internet é formada pelas centenas de redes de computadores conectadas em diversos países dos seis continentes para compartilhar a informação”. Mesmo que em sua origem tenha começado com fins militares, a rede agora possui inúmeras funções, além do compartilhamento de informações. A internet proporciona a expressão de opinião, a interatividade de pessoas de diferentes países, a comunicação entre as empresas e seus consumidores, pesquisas acadêmicas, entre outros.

## **2.2 A Participação na Internet**

A internet é um instrumento essencial no processo de mudanças dentro do formato das organizações, na comunicação e na metodologia de linguagem no meio social. Essa mudança começou quando a Internet foi utilizada por acadêmicos e estrategistas, ela se fez necessária dentro dos grupos que necessitavam trocar informações. Esse primeiro registro e troca de informações utilizando de conexão à REDE foi feito por meio da Usenet, em 1976.

Palavra formada do inglês “User Network”, ou seja, “rede de usuários”, a Usenet é o conjunto de todos os computadores e de todas as redes que estão conectados para distribuir informação de grupos de notícia (PINHO, 2000, p.44).

Segundo Pinho 2000, Um grupo de notícias pode ser definido por conter centenas ou milhares de artigos, como são chamados os textos enviados para o grupo. Essa comunicação em grupo de notícias deu o início aos fóruns de discussão

e comunidades interligadas ou conectadas que conhecemos hoje. Por meio deles, os internautas que hoje chamamos de usuários enviavam artigos de tamanhos variados, diversas formas de conteúdos, assim os outros participantes conectados faziam seus comentários.

Podemos observar as mudanças ocorridas nos processos democráticos com a inserção da internet enquanto ferramenta de participação popular. Um exemplo da evolução desses fóruns de discussão é o Yahoo! Grupos (<http://br.groups.yahoo.com>). Além dos debates e discussões online no Facebook e Twitter. Por meio dessas ferramentas, os usuários podem criar grupos nos quais as pessoas que compartilham do mesmo interesse em comum promovem debates e informações sobre aquele determinado assunto. Também é possível comentar sobre o link ou postar uma opinião online e assim criar uma discussão sobre o ponto de vista dos usuários das redes sociais. O mecanismo de participação popular via Internet e a chamada democracia eletrônica que podem ser avaliados enquanto possibilidades e impossibilidades de participação nas redes sociais.

Por meio dessa participação online e gratuita, os usuários conseguem criar páginas na Internet com conteúdos diversos, blogs, fóruns online, compartilhamento de conteúdo, páginas interativas no facebook e etc. No artigo, O' Reilly é possível observar a evolução das tradicionais páginas pessoais, que necessitavam de conhecimentos mais específicos em Internet, para os blogs, os quais com as ferramentas existentes hoje, com a evolução e democracia da ferramenta, qualquer pessoa com acesso a rede e conhecimento básico em web consegue ter o seu. A lista é extensa, mas a principal característica dessa mudança foi a evolução de publicação para participação, ou seja, o conteúdo não é mais apenas publicado, é monitorado pelo usuário, que pode ser responsável por um conjunto de informação disponível na Internet para ser disseminada por outros usuários.

Para exemplificar e unir essa produção de conteúdo informal gerada pela web 2.0 e a interatividade e democracia popular proposta pelo bate-papo, fóruns e as mensagens instantâneas, nasceram às redes sociais.

### 2.3 As Redes Sociais: Facebook

Conforme tratado no tópico anterior, com o avanço tecnológico e a chegada da web 2.0 foi possível integrar os usuários ao conteúdo exposto na internet e uma das formas de disseminar isso é por meio das redes sociais. A internet faz parte do cotidiano das pessoas e dentro do ambiente interativo das redes sociais foi possível ampliar e transformar a forma de se comunicar. Essas ferramentas permitem ao usuário utilizar um perfil para expressar sua opinião, expor sua vida, divulgar seu trabalho, compartilhar conteúdo de interesse e postar vídeos e fotos aleatórios. As redes sociais são uma extensão do que propôs Tim Berners-Lee ao criar o world wide web (www), ou seja, uma rede que fosse acessível em qualquer parte do mundo e integrar qualquer tipo de usuário. Antes, as pessoas utilizavam as listas de discussão, as ferramentas de mensagens instantâneas ou as salas de bate-papo para compartilhar idéias, indagações e interesses em comum, atualmente elas utilizam as redes sociais.

Após a popularização da internet a partir dos anos 2000, outro tipo de serviço de comunicação e entretenimento começou a ganhar força: as redes sociais. Atualmente, temos uma grande gama de produtos e redes de conexão, apresentando inclusive categorias com públicos bem segmentados. Considera-se uma rede social páginas online que permitem aos usuários da rede construir uma imagem que o representa na Internet por meio de um perfil no Facebook, Twitter, Instagram ou um blog/página pessoal por exemplo. Além disso, a interação entre participantes é feita por meio de comentários e compartilhamentos, cada um tem o livre arbítrio de opinar sobre o conteúdo disponibilizado nessas páginas e há uma exposição pública, ou seja, esse perfil e conteúdo ficam disponíveis para todos que fazem parte da mesma rede ou para o público em geral.

No ano 2000, após o aumento significativo da internet no ambiente de trabalho e na casa das pessoas, as redes sociais alavancaram uma imensa massa de usuários e a partir desse mesmo período uma infinidade de serviços nas redes foi surgindo. Em 2002, nasceram o Fotolog e o Friendster. Esse primeiro produto consistia em publicações baseadas em fotografias acompanhadas de ideias, sentimentos ou o que mais viesse à cabeça do internauta. Além disso, era possível seguir as publicações de conhecidos e comentá-las.

As redes sociais tem uma gama de opções e seguidores que vão muito além de apenas Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat e MySpace, atualmente as pessoas separam uma parte do seu tempo para navegar nas redes ou melhor definindo se manter conectado. Uma pesquisa da ComScore, realizada em 2012, revelou que os quase 1 bilhão de usuários da rede de Mark Zuckerberg, o Facebook gastam 405 minutos por mês acompanhando seus perfis. Os sites de redes sociais podem ser definidos como “[...] aqueles sistemas que permitem i) a construção de uma persona através de um perfil pessoal; ii) a interação através de comentários; e iii) a exposição pública da rede social de cada ator”<sup>11</sup> (BOYD; ELLISON apud RECUERO, 2009, p. 102). Raquel Recuero (2009) define que as redes sociais são um meio de comunicação entre as pessoas intermediadas pelo computador, porém o que a difere das outras ferramentas é a exposição pública, tanto de opinião, fotos ou compartilhamento de conteúdo.

As redes sociais é uma ferramenta de comunicação popular e atualmente também empresarial. Uma de suas principais características é a facilidade de publicação e compartilhamento de conteúdo, já que as ferramentas que hospedam essas páginas já disponibilizam recursos necessários para manter a página no ar, não é necessário conhecimento específico na área. De acordo o estudo realizado pelo Comitê Gestor da Internet, em 2008, os usuários que possuíam páginas ou blogs representavam 17% dos internautas brasileiros. As empresas também encontraram nas redes sociais uma forma eficaz de manter o relacionamento com clientes e funcionários de maneira mais informal por meio dos blogs e perfis corporativos. Hoje a grande maioria das organizações tem seus blogs e perfis oficiais de suas marcas com informações sobre seus produtos, espaço de reclame aqui e interação com o usuário. Mesmo que essas companhias tenham sites oficiais, o blog e perfil oficial são utilizados para criar um relacionamento e maior interação com seu público, seja ele interno e externo.

## **CAPÍTULO III**

### **AS REDES SOCIAIS E O GERENCIAMENTO DE CRISES**

#### **3.1 A Influência das Redes Sociais na Comunicação Organizacional**

Um erro entre as corporações é pensar que sua empresa não pode ser atingida ou afetada por uma crise. “Nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise. Esse princípio básico da administração de crise, mesmo repetido e mais do que evidente, ainda continua esquecido por muitas organizações”. (FORNI, 2002, p. 363). E esse pensamento errôneo é agravado com a influência e rapidez das redes sociais.

A literatura científica sobre a influência das redes sociais na comunicação populacional e organizacional é possível graças à tecnologia e diversas formas de comunicação, grande parte da população possui celular e a Internet está presente em todos os lugares, seja através do próprio aparelho telefônico ou então do notebook. A nova geração já nasce “conectada” e conseqüentemente as organizações precisam aprender a dialogar com esse novo público. Castells (2003) defende que a internet não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. A internet é capaz de processar a virtualidade e transformá-la em realidade, a vivência de uma sociedade em rede, altamente conectada ao mundo digital.

A Internet tem a capacidade de proporcionar um novo modelo de comunicação e leitura dentro da comunicação institucional. Com as mudanças, as empresas, não se preocupam apenas com o que é transmitido no meio impresso, rádio, TV ou no ambiente interno, a atenção é redobrada com o que é publicado na internet. Justamente por esse espaço ser totalmente democrático no qual tanto o consumidor quando os funcionários podem expressar suas opiniões livremente e sem controle determinado do que pode ser ou não publicado. O anonimato e a falta de uma lei específica para controlar as informações também são fatores que facilitam a comunicação na rede.

Desta forma, a internet facilita a disseminação de conteúdo, seja ele positivo ou negativo, sendo assim qualquer fato que aconteça e afete a imagem de uma instituição ou de uma personalidade pode gerar uma crise de imagem. Fatos inesperados que geram assuntos de teor negativo podem culminar em matérias negativas e desencadear uma crise maior ainda. “No mercado, admite-se como crise (do ponto de vista da comunicação) acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de 13 desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa”. (FORNI, 2002, p.373).

Com isso, a democratização das ferramentas digitais trouxe ao usuário a oportunidade de se tornar um produtor de conteúdo, e não mero receptor da massa ou passivo de informação. Terra (2008) defende que a internet transformou a comunicação em bidirecional o que permite a oportunidade de resposta e interação entre os emissores e receptores de uma mensagem. Isso acontece de maneira direta já que dispensa a intermediação, isto é, as corporações, por exemplo, não utilizam podem usar os meios de comunicação para filtrar ou selecionar o que é bom ou ruim para a empresa. O que foi dito na rede vai disseminar de acordo com o interesse de um grupo. Recuero define que, “uma rede social é definida como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interação ou laços sociais)”.

Dessa forma, a internet mudou a comunicação entre as empresas e seus públicos. Com as redes sociais e sites, um cliente bem ou mal atendido pode criar uma comunidade, post (comentário no facebook), twitter ou comentar nas próprias páginas e redes da empresa a sua opinião. Assim não há como definir as proporções que essa atitude poderá atingir na imagem e reputação daquela corporação.

A rede torna-se mais viável a cada dia. Estimam-se 30 milhões de leitores on-line. O Brasil é líder no tempo de navegação doméstica. O que mostra que o brasileiro tem abertura para o novo. E isso nos obriga a prestar mais atenção à comunicação digital (FERRARI, 2007, p. 12).

Com a influência das redes sociais as corporações precisaram criar uma nova estratégia de comunicação interna e externa. As redes sociais mudaram a leitura e forma de comunicação organizacional, o que antes era mantido com certa

distância, hoje se torna muito mais próximo. Através desses sites, as empresas também conseguem saber a opinião do consumidor (monitorar) em relação ao seu produto de uma forma mais informal e democrática, diferente do que era quando passado por meio de pesquisas especializadas realizadas com os clientes.

Quando há uma pauta negativa de denúncia, e com a influência e mediatismo das redes sociais é um equívoco achar que não responder a solicitação prontamente é uma vantagem para se ganhar tempo. Ou o fato de não responder vai fazer com que os jornalistas desistam da pauta. O indicado é apurar o assunto o mais rápido possível, e só então passar uma versão plausível para o jornalista e atualmente para as páginas nas redes sociais. “Nessa hora, por inexperiência ou precipitação, cometem-se vários erros: tentar desqualificar o jornalista irritar-se ou deixar para responder no dia seguinte, como se o tempo reduzisse a capacidade de o repórter apurar e escrever”. (FORNI, 2002, p. 368).

A omissão nas pautas negativas dá ao jornalista o direito de escrever o que bem entende. As fontes devem, portanto, interferir na matéria, se tiverem explicações plausíveis. (FORNI, 2002, p. 370).

O que muitos chamam de redes sociais hoje, compreende um fenômeno complexo, que abarca o conjunto de novas tecnologias de comunicação. É um universo cheio de complexidade e dificuldades. Por isso a comunicação organizacional de maneira consciente no intuito de acompanhar a massa tecnológica cria uma comunicação mais participativa, mais rápida e mais popular. O que não significa que estará livre de dificuldades e crises. Durante o desencadear de uma crise, por exemplo, a imprensa e hoje as redes sociais pode servir como um canal de comunicação entre a empresa e seu público. “A imprensa, por ser o meio mais importante, deve ter tratamento diferenciado nas crises das empresas, porque tem a capacidade de atingir todos os públicos”. (FORNI, 2002, p. 378).

Com essas mudanças na comunicação as redes sociais tornam-se a nova mídia, na qual a informação precisa circular, é filtrada e repassada. Esse repasse é quase impossível de controlar, o que dá para fazer é prevenir. Para Forni (2002, p. 367-368) “A mídia alimenta-se da crise. E há uma tendência, sobretudo nos meios

audiovisuais, para que a informação dê lugar à mídia espetáculo”. Além disso, as redes sociais são altamente conectadas à conversação, onde é debatida, repercutida e discutida a crise. Dessa forma as redes sociais possibilitam novas formas de ‘organização’ baseadas em interesses das coletividades e não somente do seu divulgador.

É fundamental que essa comunicação e imagem organizacional online, seja estudada, avaliada, acompanhada e monitorada, uma vez que a internet não só ampliou a repercussão dos problemas com a reputação de uma corporação como também diversificou os riscos e danos de uma incipiente presença nas redes. Por ser uma rede democrática obriga as empresas a prestarem mais atenção à comunicação digital, já que nesse espaço pode gerar uma proximidade com o cliente como também crises de imagem.

### **3.2 AS CRISES GERADAS PELAS REDES SOCIAIS**

Um tema abordado como negativo e que ganhe projeção pode desencadear uma crise. E a crise quando desencadeada dificilmente pode ser contida, ainda mais com a influência e disseminação das redes sociais. Uma crise mal gerenciada pode culminar no abalo de uma imagem e até mesmo na falência de uma empresa. Daí se justifica a importância da prática sistemática de gerenciamento de crise em comunicação dentro das próprias corporações, como método de prevenção. A prevenção é o melhor caminho para contornar uma crise. Medidas preventivas facilitam o gerenciamento de uma crise. Fazendo uso de medidas preventivas, é mais fácil amenizar os estragos da crise e até mesmo preservar a boa imagem de uma empresa. “Os manuais teóricos sobre crise de comunicação recomendam a prevenção como um dos melhores remédios para evitar estragos demasiados à imagem da empresa” (FORNI, 2002, p. 382).

Para analisar melhor o quadro de crise nas redes sociais, faz necessário abordar os estudos de caso da empresa Coca-Cola, Arrezo e Spoleto. Isso porque, as redes sociais permitem essa proximidade e a facilidade que o consumidor tem de expressar e disseminar sua opinião, seja ela positiva ou negativa, além de tornar o gerenciamento e monitoramento de crises mais complicado e com muitas

reviravoltas. Justamente pela comunicação democrática e online, quase instantânea e sem qualquer prévia avaliação antes de uma postagem em um perfil pessoal, por exemplo.

Uma crise não necessariamente gera o fim de uma empresa. Uma crise muitas vezes é inevitável e gerenciá-la é a melhor maneira de lidar com ela e isso se dá através de um bom relacionamento com as grandes mídias agindo de forma transparente, segura e ética (FORNI, 2002, p.387).

As empresas passaram anos se preparando para os diálogos não online com o consumidor e com a entrada e disseminação das redes sociais é fundamental que cada uma passe por uma reciclagem, renovem seus planejamentos e formas de diálogo, pois é um novo mundo e tudo que é novo pode trazer uma série de riscos e desafios. Diferente de um jornal ou uma revista que há um órgão a quem se justificar ou conversar para resolver a situação, não há regras na Internet, é um espaço 'livre e informal' para que qualquer pessoa possa comentar e defender o que acha de determinada organização, podendo fazer elogios ou críticas a hora que quiser e para quem quiser.

Devido à falta de controle do conteúdo o usuário usa o espaço de maneira livre e informal para expor sua opinião nas redes sociais, as empresas ficam mais passíveis e expostas a uma crise de imagem gerada por um comentário, uma comunidade virtual ou um post negativo em um blog, até mesmo um comentário nas redes sociais oficiais das empresas. Não tem como garantir que todos os comentários sejam positivos e muito menos ter controle de com quem esse usuário altamente conectado dividirá esse conteúdo. Com isso, as corporações ficam expostas e precisam criar um plano de comunicação e principalmente monitoramento das redes sociais. São raros os casos que as empresas têm disseminação espontânea e positiva por parte dos usuários.

Para dar suporte e mais segurança às empresas que hoje pensam em como o consumidor vai interagir com a sua marca nas redes sociais, este estudo tem como um de seus objetivos identificar o perfil e que tipo de informações que são postadas regularmente nas páginas empresariais. Com isso, pode-se indagar: como se percebe o comportamento dos consumidores na diversidade interativa da página

Coca-Cola no facebook? E de que maneira a imagem da empresa pode ser influenciada pelas repercussões negativas geradas nas redes sociais?

Para tanto, é preciso nortear o estudo a partir dos objetivos específicos, que se aliam formalmente ao objetivo geral do trabalho. É necessário identificar a relação de consumo entre os usuários e as corporações, os tipos de conteúdo interativo que o usuário tem disponíveis e também perceber se há ou não de retorno dessa interação, podendo ser ela espontânea ou não. Além de mostrar se há um relacionamento constante da corporação com o seu público consumidor. Para atingi-los, será feito um estudo de caso para conhecer a influencia das redes sociais na comunicação, assim como o comportamento *negativo* do consumidor para com a empresa Coca-Cola, nas redes sociais e em sua página empresarial no Facebook.

## **METODOLOGIA**

A fim de melhor explorar na prática os conceitos teóricos acima abordados, neste capítulo trataremos do método, referências e das técnicas utilizadas para realizarmos a análise de nosso objeto de estudo que é a crise mediada pelas redes sociais desencadeadas por empresas que passaram por momentos de crises que iniciaram nas redes sociais e que veio a público. Primeiramente falaremos do método escolhido que foi o estudo de caso, e depois trataremos das técnicas de pesquisa utilizadas, que foi a análise documental e a análise de conteúdo

Por isso vão ser pesquisados itens, materiais jornalísticos, artigos, resenhas da bibliografia indicada e pesquisa bibliográfica que abordem o tema proposto. Para entender melhor a comunicação organizacional e a gestão de crises, vão ser utilizadas publicações de especialistas no assunto como Margarida Kunsch, João José Forni, Wilson Bueno e Gaudêncio Torquato, além de estudos de casos de gerenciamento de crise como Arezzo, Coca Cola e outros artigos. Nesse contexto, a definição de redes sociais é avaliada com base no estudo realizado por Raquel Recuero que as especifica como ferramentas que permitem a interação entre indivíduos, agora usuários ou organizações por meio do mundo digital, computador, internet e as redes sócias, utilizando comentários, comunidades, blogs, entre outros recursos de interação.

Para que um site ou aplicativo seja considerado uma rede social, é necessário que o usuário possa criar um perfil que o represente na web, que possa interagir com outros internautas e que sua página fique exposta na rede. Para exemplificar o trabalho, serão utilizados sites como twitter, YouTube, Facebook e blogs.

Também temos como abordagem principal a pesquisa qualitativa, pois o trabalho delimita um corte temporal-espacial. Com isso a autora busca visualizar o contexto do objeto estudado e compreender melhor as crises mediadas pelas mídias sociais. Marconi e Lakatos (2006, p. 269) afirmam que: A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento [...] a.

## **ESTUDO DE CASO**

O método empregado para analisar a crise de imagem que uma empresa pode passar no mundo digital, principalmente nas redes sociais é o do estudo de caso. Segundo Yin “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p.39). Seguindo a conceituação de Yin (2010), para formatar um estudo de caso cinco componentes são essenciais:

- Questões do estudo: explica as causas que deram origem ao material a ser estudado, respondendo o questionamento do “como” e “por que”;
- Proposições de estudo: estabelece premissas iniciais para trazer um direcionamento a pesquisa;
- Unidade(s) de análise: define o que é o “caso”, o que será analisado; • Lógica que une os dados às proposições: vincula os dados coletados com as proposições anteriormente definidas;
- Critérios para interpretar as constatações: explicam os critérios que foram utilizados para se chegar a alguma conclusão sobre o que foi analisado.

Para exemplificar melhor o método de estudo caso, utilizaremos o fato como um todo através da gama de documentos presentes na internet, como o gerenciamento de crise utilizando das ferramentas de comunicação e mídias sociais. Esta metodologia se mostra mais apropriada por conta dos inúmeros dados contidos em documentos digitais, dentre eles 42 analisam os fatos ocorridos, utilizando uma lógica cronológica, explicativa e clara. Dentro do que foi apontado no parágrafo anterior, o processo descritivo é mais apropriado para a análise que iremos fazer.

### **3.2 Análise**

Segundo Neves crise é a ruptura de um estado atual. O autor entende “[...] por crise um momento crítico, decisivo que normalmente sucede a uma ruptura no status quo” (2002, p.31). Nesse contexto, às organizações sempre passaram por momentos de crises, algumas de caráter econômico, outras políticas ou de imagem, ruptura de imagem, sendo mais comuns as administrativas e internas. Vivemos em um ambiente altamente conectado, com isso a rapidez com a qual a informação é enviada e recebida, e com o desenvolvimento dos veículos de comunicação, grande parte da atenção está voltada para a imagem das organizações e principalmente suas ações, pois a população se percebe como elemento fundamental e integrante do processo social que as organizações desenvolvem.

Desta forma, podemos definir que as crises não são meramente problemas, ações altamente internas e nem conflitos que acontecem diariamente nas organizações. Crise é um acontecimento que envolve falha ou conjunto de falhas, que gera aflição geral, situações de desgaste de relacionamentos, fato que acontece subitamente, ameaçam a imagem organizacional, os negócios e pode acarretar grandes perdas financeiras e espaço no mercado. Muitos estudiosos e escritores utilizam como definição de crise, seu significado em chinês e japonês, que é expresso por um conjunto de ideogramas que corresponde à oportunidade e perigo, ou seja, a possibilidade de algo perigoso acontecer. Rosa define crise a partir das perdas que pode se ter com os públicos que estão envolvidos nesse momento delicado, como “[...] um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais

importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação” (ROSA, 2001, p. 23).

Para o primeiro embasamento do presente estudo e definição de momentos de crises de imagem, foram observadas as páginas da Coca-Cola, Arezzo e Spoleto nas redes sociais, principalmente no Facebook. Com essa análise pretende-se ao longo desse estudo de caso, identificar as relações de consumo e as funcionalidades de interação disponíveis para os consumidores. A página da Coca-Cola no Facebook, por exemplo, está enquadrado na categoria Comida/Bebidas, o que não significa que ela atinja somente esse grupo de interesse. E essa observação serve para as demais corporações. Nesta, além da página inicial, existem mais vinte e oito tópicos que tratam de diversos e diferentes assuntos, tendo neles participação espontânea ou não dos usuários.

A partir desta primeira análise nós qualificamos então cada um destes comentários da amostra em uma de quatro categorias, de acordo com a suposta intencionalidade dos consumidores para se identificarem ou descrever a confiança em relação às empresas em estudo. Sendo assim podemos analisar que cada comentário foi dividido de acordo com essas quatro categorias:

- Usuário não tem confiabilidade na empresa.
- Usuário acredita que o produto faz mal à saúde independente da história que desencadeou a crise ser verdadeira ou não.
- Usuário confia na empresa e pretende continuar usando o produto.
- Inconclusivo. Os dados foram coletados através da ferramenta Tagul19 (Disponível em <http://tagul.com/>).

Sendo assim a crise pode ser medida pelas funcionalidades das redes sociais, ligada à construção da gestão de crise, monitoramento, e principalmente relacionada à influenciada da internet na expansão e controle de crise. Com isso, se faz necessário analisar o comportamento dos consumidores que participam e estão inseridos nas redes sociais. Com essa construção de influência faz-se indagar: Os usuários buscam interagir com as empresas? O que eles procuram compartilhar nas redes sociais? Assuntos espontâneos e positivos são perdidos nas redes? Quais

informações são ou não disseminadas nas redes sociais? Todas essas perguntas, ainda sem respostas definitivas demonstram a dificuldade que as corporações têm em se comunicar e evitar a disseminação de conteúdo negativo e consequentemente crises de imagem, nas redes sociais.

As crises tiveram destaque crescente a partir do processo democrático das redes sociais, quando as portas da ditadura e do descaso são fechadas, dando espaço para a discussão de interesses, a necessidade de resolver conflitos e a livre troca de informações. Sendo assim, as crises nas organizações, sejam elas de qualquer natureza, são pautas certas nos veículos de comunicação e principalmente nas redes sociais. Mas não é por isso que a análise, planos de crise e sua administração são importantes. Eles são importantes para antever desgastes de imagem e financeiros desnecessários, pois crises que não são previstas pelas organizações causam grandes perdas, não só economicamente, mas também de credibilidade perante seus públicos e mercado.

### **3.3 Coca Cola**

O tratamento empregado para descrever e analisar a crise de imagem da Coca-Cola é o do estudo de caso. Yin define que “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p.39). Segundo a conceituação de Yin (2010), cinco componentes são importantes para um estudo de caso. O primeiro é relacionado às questões do estudo o que explica as causas que deram origem ao material a ser estudado, respondendo o questionamento do “como” e “por que”. Yin também define as proposições de estudo o que de fato estabelece premissas iniciais para trazer um direcionamento à pesquisa. Também é dividido em unidades, lógica e critérios que interpretam e unem as constatações utilizadas, para que se chegue a alguma conclusão sobre o que estava sob análise.

Para avaliar a influência das redes sociais em relação à comunicação e gestão de crise, faz-se necessário analisar a crise da coca-cola com denúncia de *rato em garrafa*. O consumidor ([Wilson Batista de Rezende](#)) alegava que sofreu

diversas complicações em razão de uma intoxicação sofrida por ingerir Coca-Cola contaminada por falha no processo produto (2013). Também é necessário desenhar uma análise das interações da empresa Coca-Cola e as publicações feitas em seu mural oficial, destaca-seo vídeo reportagem da emissora Record que foi amplamente divulgado e disseminado por usuários do Facebook e que disseminou a crise,

A disseminação do vídeo gerou severos danos a imagem da empresa. O que se faz necessário colocar em análise o vídeo que foi criado pela empresa e a postagem do mesmo em sua página oficial no Facebook contrapondo e tentando reverter à crise. Faz-se necessário questionar como as empresas devem trabalhar para tentar reverter o quadro negativo? Bom, mas adiante explicaremos quais as formas mais conceituais para trabalhar com esse mundo de probabilidade e conteúdo. Logo após iremos demonstrar a maneira que a Coca-cola realizou a análise dos comentários dos usuários, apresentando os dados coletados através da leitura de uma amostra. Finalizando esse primeiro estudo de caso será realizada a análise através dos dados retirados das palavras-chave mais citadas ao longo de uma amostra de mais de 5.637 comentários, e assim construir uma análise dos termos mais utilizado pelos usuários da página da Coca-Cola.

A primeira versão de gestão de imagem, influência na comunicação e estudo de caso é da empresa Coca-Cola. Como já foi explicado anteriormente, o material divulgado pode ser considerado o estopim da crise de imagem nas redes sociais, em análise o Facebook, foianalisadoà divulgação do vídeo publicado no Youtube que apresentava uma reportagem exibida pela rede Record, que tratava sobre o caso de Wilson Rezende. O vídeo foi publicado no Youtube no dia 12 de setembro de 2013, dia em que a reportagem foi transmitida a noite no Jornal da Record através da rede de TV.

O vídeo, contendo a reportagem, foi amplamente divulgado no Facebook por usuários que compartilhavam o material indexado no Youtube. No dia 14 de setembro de 2013 foi indexado o mesmo vídeo diretamente no Facebook, sendo gerado mais uma fonte de disseminação, com o mesmo conteúdo negativo, que se irradiava através do Facebook. Sendo assim, como os dois vídeos possuem a mesma fonte de conteúdo exibida pela Record, sem modificações ou edições, a análise do material apresentado em um vídeo será o mesmo. Vale ressaltar que as

únicas diferenças entre os vídeos estão no título e na quantidade de visualizações, postagens, comentários e compartilhamentos. Abaixo imagens dos dois vídeos:

Figura 01 – Vídeo reportagem Youtube



Fonte: Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=9wq3kmLscSE>

Figura 02 – Vídeo da reportagem no Facebook



Fonte: Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=9wq3kmLscSE>

Os dois vídeos tiveram alto número de visualizações. O vídeo publicado no Youtube teve mais de quatro milhões de acessos, já o vídeo do Facebook disponibiliza apenas os números de compartilhamentos entre seus usuários, sendo compartilhado 75.764 vezes, e curtidas 5.55520. Visando uma análise comparativa destes dados está descartada, pois lidam com variáveis e públicos diferentes na rede.

O protagonista desta história é Wilson Rezende. O senhor explica na reportagem, sua peregrinação contra a empresa Coca-cola e apresenta a garrafa supostamente lacrada contendo uma cabeça de rato. Também é apresentado um documento do IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas) em que supostamente certifica que a garrafa estaria lacrada e que não seria possível conter a cabeça do rato. Já na segunda parte da reportagem é relatado o perigo do Caramelo IV, uma substância presente na fórmula da Coca-Cola, que é supostamente cancerígeno e que possui uma quantidade 67 vezes maior no produto brasileiro do que, por exemplo, no mesmo produto na Califórnia (Estados Unidos). É apresentada a opinião de três profissionais, sendo um médico brasileiro, um representante de um centro de pesquisa americano que alerta sobre os riscos do caramelo IV e por último uma nutricionista do IDEC (Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor). Dito isso, vale ressaltar que a utilização dos especialistas técnicos apresentados na reportagem tem como objetivo reforçar a ideia apresentada, de que o caramelo IV é prejudicial à saúde, além de descrever os tipos de cânceres associados à substância e comentando a diferença no tratamento do assunto em relação aos Estados Unidos.

Analisando os conteúdos dos vídeos é possível identificar como o público, ainda mais utilizando das redes sociais, conseguem ganhar espaço em outras mídias e também prejudicar a imagem da empresa, temporariamente ou até instalar uma crise de imagem nas organizações, podendo ser ela externa e interna. No caso da Coca-Cola após a repercussão negativa e a crise de imagens instaurada nas redes sociais, a empresa precisou responder e divulgar o seu posicionamento quanto ao caso. A coca-cola se pronunciou mesmo sem nenhum respaldo de como essa resposta oficial seria recebida pelo seu público nas redes sociais. Com isso, vamos apresentar a postagem realizada pela empresa em sua página oficial no

Facebook, no dia 26 de setembro de 2013. A postagem tem como título “Conheça a verdade sobre a Coca-Cola” e contém o seguinte texto:

Cada garrafa de Coca-Cola que chega até você passa por várias etapas de um rigoroso controle de qualidade, eliminando a possibilidade de que uma delas saia de nossas fábricas sem estar em perfeitas condições. Conheça a verdade sobre Coca-Cola: agende uma visita a uma de nossas fábricas. (PÁGINA OFICIAL DA COCA-COLA NO FACEBOOK, 26 DE SETEMBRO DE 2013)

A postagem da empresa foi indexada a um vídeo do Youtube proveniente do canal oficial da empresa nesta mídia social. O título do vídeo resposta também é o mesmo da postagem do Facebook: “Conheça a verdade sobre Coca-Cola”. É importante destacar que em nenhum momento, tanto na postagem escrita do Facebook como no áudio do vídeo indexado, é citado ou mesmo referenciado algo em relação ao caso do *rato na garrafa*. Esta referência é feita de maneira indireta, através de uma pequena demonstração do modo de produção da Coca-cola e é complementada pela mídia espontânea e percepção dos usuários, já que foi apresentado ao público em meio à crise de imagem nas mídias sociais. Apesar de não ser a nossa análise em foco, o vídeo do Youtube possui mais de 7.789.113 visualizações, com 15.311 avaliações positivas (gostei) e 15.475 negativas (não gostei).

### **3.4 Resposta Coca Cola**

O vídeo divulgado também possui a duração de 1 minuto e 42 segundos, e inicialmente intercala uma série de imagens que variam desde pessoas bebendo o produto Coca-Cola, comerciais antigo se cenas demonstrando partes do processo de envasamento das garrafas e outras etapas do processo industrial e séries.

Todo dia milhões de pessoas se reúnem pra tomar uma Coca-Cola gelada. Do Oiapoque ao Chuí, do Brasil ao Japão, dos Estados Unidos a Austrália. Há 127 anos a história dessa bebida se mistura com a história da vida das pessoas. O segredo para se manter como a maior marca de bebidas do mundo durante todo esse tempo é simples de entender: é porque levamos muito a sério a qualidade do nosso produto. No Mundo inteiro, cada garrafa

de Coca-Cola passa por várias etapas de um rigoroso controle de qualidade. Cada detalhe é cuidadosamente analisado para que todas as nossas embalagens estejam simplesmente perfeitas. Desde a mistura de nossos ingredientes passando pela produção e o enchimento das garrafas, até o controle de qualidade através de uma conferência de cada garrafa. Os padrões de fabricação da Coca-Cola são repletos de cuidado e segurança. Para completar, um sensor de alta precisão avalia cada garrafa fabricada. O que estiver fora dos padrões mundiais de qualidade Coca-Cola é descartado, eliminando as possibilidades de que uma garrafa saia de nossas fábricas sem estarem em perfeitas condições. Tudo isso é para contar a felicidade que temos em trabalhar todos os dias para que você encontre sempre uma Coca-Cola gelada perto de você. Você é nosso convidado para conhecer esse processo de perto. Visite uma de nossas fábricas.

Com o exemplo da empresa Coca-Cola nós conseguimos identificar a preocupação cada vez maior das corporações em criar uma aproximação com os seus consumidores. Principalmente na era da internet e interações nas redes sociais. Ao analisar a transcrição do texto, em conjunto com as imagens do vídeo, podemos destrinchar alguns pontos e posicionamentos importantes. Primeiramente, as acusações que foram feitas por Wilson Batista Rezende ao longo da reportagem na Record, fica clara a intenção, contraponto e resposta da Coca-Cola em seu vídeo. O primeiro ponto apresentado é a exibição de como funciona o processo de enchimento das garrafas, que é realizada através de um pequeno tubo, por onde seria inviável passar qualquer objeto grande, quanto menos uma cabeça de rato conforme relato por Rezende. Para tentar rebaixar ainda mais a acusação e a impossibilidade do suposto ato, é também apresentado no vídeo o sensor que avalia cada garrafa separadamente. Ao apresentar esta ferramenta, o vídeo demonstra como ela elimina uma garrafa vazia da linha de produção antes do processo de estocagem das garrafas. Contraponto todas as acusações relatadas por Rezende.

Figura 03 - Close no processo de enchimento das garrafas.



Fonte: Youtube [https://www.youtube.com/watch?v=RAfcv3CW\\_Jo](https://www.youtube.com/watch?v=RAfcv3CW_Jo)

Por ser democrática a internet possibilita que a empresa se posicione e contraponha os comentários negativos e reverta o quadro e imagem negativa. No caso da Coca-Cola, as redes sociais auxiliaram na recuperação da imagem e na aproximação com o público, contribuindo para que a empresa solucione os seus problemas de imagem diretamente com seus consumidores. Além disso, a internet interliga as ações estipuladas com os outros canais de comunicação. No caso da Coca-Cola, além da utilização das redes a resposta oficial da empresa pode ser vista em outros veículos de comunicação e assim disseminou o seu posicionamento.

Com isso, conseguimos identificar que as experiências do consumidor podem ter caráter positivo e negativo, tudo vai depender do processo passado por ele, como a empresa se posicionou e a transparência na informação dada. É fundamental que os canais de comunicação da empresa prezem pela verdade, principalmente quando se trata das redes sociais, pois, nesse caso, um consumidor descontente pode, com muita facilidade, expandir a sua insatisfação para outras pessoas e mídias, e até que a empresa contraponha essa insatisfação ela permanece nas redes como verdade e pode gerar uma série de dados a imagem da empresa.

Segundo Bkackwell, Miniard e Engel (2009), empresas sempre buscam conhecimento para entender melhor as tendências de mercado que motivam os

consumidores. Desse modo, pode-se dizer que as redes sociais são uma grande tendência de mercado e pode ajudar na comunicação com seus consumidores. Mas, esse 'ajudar' vai depender muito do planejamento e engajamento das empresas nas redes sociais. Assim, uma corporação preparada e que busca informação tem privilégios com seus públicos, maior interação, distribuição de conteúdo favorável e troca de interesses.

### **3.4.1 Participação usuários**

A participação do usuário nas redes é a ferramenta essencial para embasar e dar prosseguimento ao nosso estudo, por isso é necessário analisar os formatos dos comentários e interação dos usuários nas redes sociais, principalmente no Facebook. Em uma pesquisa realizada pela Hi-Mídia em parceria com a M.Sense foi possível mapear o comportamento e interação dos usuários das redes sociais no Brasil e as diferenças de postura e expectativa em cada uma. Com essa pesquisa conseguimos identificar que as redes sociais estão mais presentes no cotidiano de seus usuários e são fortes mobilizadores de causas e tendências. Para embasar a pesquisa, a empresa Hi-Mídia especializada em pesquisa de mercado digital, ouviu mais de 484 pessoas em todo país. Entre os entrevistados, 95% dos respondentes utilizam redes sociais. A rede mais acessada é o Facebook, ficando o Twitter na segunda posição.

Os usuários de Facebook ganham também no quesito mobilidade e participação. Dos pesquisados que afirmaram possuir conta na rede, 23% acessam via celular ou outro dispositivo móvel, contra 25% do Twitter, 15% do LinkedIn, seguidos de instagram e outras redes. O tempo que os internautas passam conectados também varia. Cinquenta e sete por cento dos usuários de Facebook acessam suas contas mais de uma vez por dia e 20% disseram ficar conectado o dia todo.

Diante deste cenário de um vasto número de redes sociais existentes, é possível destacar algumas particularidades das mais utilizadas pelas corporações em suas ações de comunicação, interação e marketing. No entanto, vale ressaltar que um dos primeiros pontos a serem considerados antes da escolha dessas mídias

é o tipo de negócio que a empresa desenvolve e qual o relacionamento que a mesma quer manter com seus usuários. Justamente pela participação do usuário ser a ferramenta central na disseminação de conteúdo, podendo ser ele de interesse ou não da empresa.

O Facebook tende a ser uma ótima ferramenta e ainda lidera o ranking de mídia que gera maior engajamento. Todavia, isso não significa que só porque “todo mundo” está nessa rede que ela é a mais segura para as empresas. Na verdade é ao contrário, por ela ser uma boa fonte de disseminação de conteúdo, comentários e interação. As corporações precisam criar um bom planejamento estratégico de comunicação, só ele poderá identificar onde está o público alvo e para o qual sua empresa quer falar e qual a melhor linguagem utilizar para ser ouvida. Ao contrário do que muitas corporações pensam o Facebook antes de ser um espaço de propaganda, têm como foco principal o relacionamento com pessoas que se interessam ou podem vir a se interessar pela sua empresa, pelo que ela compartilha e defende, por seus valores. Além disso, o Facebook e as outras redes sociais proporcionam discussões que gerem melhorias nos produtos e serviços, de forma sutil e sem imposições da marca. Então, essa participação do usuário com a marca precisa buscar a melhor forma de se adequar considerando os objetivos específicos de cada grande corporação.

### **3.5 Arrezo**

O método empregado para descrever e analisar a crise de imagem nas redes sociais da empresa Arezzo é o do estudo de caso. Para entender melhor o tratamento utilizado, vale ressaltar novamente o que é as redes sociais e sua estrutura. Como propõem Duarte e Klaus (2008, p.156), redes são uma “quase não – estrutura”, pois têm a propriedade fortalecedora de se fazer e desfazer rapidamente um caso ou informação. Por isso, os limites das redes são, acima de tudo, limites de identidade, pois se perseveram apenas as conexões que garantem uma afinidade, ou melhor, troca de interesses. Nesse contexto, disseminar ideias e informações, formar opinião, agregar seguidores e influenciar nos acontecimentos no mundo dito “real” encontram-se no terreno propício e ganham inegável força, no mundo online e influenciar em outras mídias.

Sendo assim, o conjunto das redes sociais orienta-se, fundamentalmente, nos padrões de relacionamento entre as pessoas e nos laços sociais. Numa rede social, seus usuários são os nós e os laços sociais, são as arestas, gerados por meio do relacionamento social, no meio digital. Com isso, as mídias sociais, possibilitaram formas ágeis e eficientes de uma organização se movimentar e disseminar conteúdo em uma escala mundial. Sem falar, na facilidade de propaganda gratuita e divulgação de conteúdo. Na rede, é fácil encontrar perfis de usuários com as mesmas afinidades e interesses comuns. Em muitos casos, as articulações do mundo virtual seguem para o real, podendo captar públicos mesmo os que não estão conectados na rede. As pessoas se descobriram como atores sociais que têm voz e vez. Mas, uma vez vale ressaltar a importância de um planejamento, já que os autores são as pessoas digitalmente incluídas e que fazem questão de levar adiante seus pontos de vista e compartilhar assuntos de mercado, pessoal e de interesses até que os mesmos alcancem o resultado almejado.

Ao buscar compreender como é importante o planejamento de comunicação para as redes sociais, e assim evitar ou se prevenir de crises de imagem, vale analisar o caso Arezzo. A empresa surgiu em 1972, e é uma marca de calçados femininos, reconhecida nacional e internacionalmente. Especializada na produção de sapatos, bolsas e acessórios, a brasileira Arezzo S.A. A grife se consagrou no Brasil, alinhada as tendências e sobre o tripé conceito, alta qualidade e design contemporâneo. Seu faturamento, em 2010, por exemplo, foi de R\$ 478,7 milhões. Além de possuir mais de 280 lojas próprias, distribuídas em 90 cidades em todos os estados brasileiros.

Entretanto sua trajetória de sucesso sofreu uma crise de imagem, em abril de 2011, quando a marca, já consolidada no mercado, conheceu o poder dos usuários, protestos e viralização de conteúdo nas redes sociais. Isso se deu, por conta do lançamento da coleção de inverno 2011, que levava o título de Pelemania. A coleção exaltava que em seus sapatos, coletes e echarpes, eram regadas de pele verdadeira de animais, como coelhos, raposas, ovelhas e cabras. Na época, a Arezzo tinha mais 121 de 20 mil seguidores no Twitter, por conta da quantidade de usuários a empresa decidiu lançar a coleção meio da rede social, assim como em sua loja conceito, ou flagstore, na Avenida Oscar Freire, em São Paulo.

Mas, a reação negativa de seus usuários nas redes foi quase que imediata à divulgação do lançamento. Isso porque vivemos em uma das temáticas mais polêmicas no século atual se refere à preservação e a consciência ambiental, sendo assim os internautas que se pronunciavam contrários à coleção que trazia as peles em luxuosos casacos, luvas, coletes e outros acessórios, ressaltavam, principalmente, a crueldade no sacrifício de animais em favor de um luxo. O posicionamento da maioria coloca-se como menos justificável do que quando feito para alimentação, por exemplo. Envolver o couro desses animais, as chamadas “peles exóticas”, foram analisadas pelos usuários como uma atitude deplorável por milhares de pessoas conectadas às redes sociais, em um momento histórico que a consciência ambiental está em ascendência principalmente no mundo virtual.

Com isso o texto do site “Web é o Canal” relata como começou a sequência de reações que levaram a Arezzo ao centro das atenções, nas redes sociais e expandiu para outras mídias, por três dias, e gerou milhares de comentários negativos a respeito da empresa:

Domingo à noite, os assuntos nas redes sociais se dividem entre as matérias do Fantástico e as matérias do programa Pânico na TV, mas esse cenário mudou, na medida em que as pessoas ficavam sabendo da nova coleção da Arezzo: Pelemania, que usa peles de alguns animais. Não demorou em que os defensores dos animais se manifestarem nas redes sociais (principalmente no Twitter). Em questão de poucas horas a hashtag #arezzo já estava no Trending Topics. Na segunda-feira, as pessoas que não estavam sabendo da revolução que começou na noite anterior viram a hashtag e procuraram saber o que estava acontecendo, foi aí que a situação foi ganhando proporções cada vez maiores (AREZZO, 2011).

O Projeto Salvação, ligado a uma Organização Não-Governamental protetora dos animais, fez um post e divulgou no Twitter o que foi também postado no Facebook, o comentário relacionava os produtos da marca à carnificina de animais, logo a marca Arezzo foi parar nos Trending Topics (TT's) do Twitter. Lá, nos TT's, permaneceu por três dias, que, analisando a velocidade com que os temas se sucedem, ou sobem nas redes sociais, representou um tempo extenso de exposição negativa. E nesse meio tempo os usuários aguardavam o posicionamento

da empresa, que quanto mais demorava mais ataques e compartilhamentos sofriam nas redes sociais, mais se disseminavam as declarações negativas a respeito da coleção que estava nas lojas.

Figura 04 – Comentários no Trending Topics do Twitter.



Fonte: Twitter <https://www.twitter.com/watch?v=Rarezzo>

Com o atraso de posicionamento surgiu um perfil com o título “Boicote Arezzo”, no Facebook, e uma convocação ao evento “Encontro de Animais na Porta da Arezzo”, onde usuários pretendiam protestar, com animais de estimação e bichos de pelúcia ensanguentados. Centenas de mensagens que reprovavam a nova coleção foram deixadas no perfil oficial da marca. Justamente, pela rede social ser um espaço democrático de informação e republicação de conteúdo. Além disso, o estudo da MITI Inteligência, a página “Boicote Arezzo” ultrapassou o número de usuários do próprio perfil oficial da empresa. Em 29 de abril, o boicote já registrava 6.503 membros contra 5.234 fãs da Arezzo. Vale ressaltar que a maior parte das críticas se direcionava ao fato da empresa ter lançado uma nova coleção intitulada “Pelemania”, sem explicar como se dava o processo de produção das peças, a origem dos animais utilizados.

Figura 05 – Página no Facebook intitulada “Boicote Arezzo” 7.403 seguidores.



Fonte: Facebook <https://www.facebook.com/BoicoteArezzo>

A empresa na tentativa de minimizar o caos instaurado nas redes sociais, e por ainda não ter condições de prever a dimensão que a discussão iria tomar, foi de apagar os posts negativos ou críticos de sua página no Facebook e encaminhar a seguinte mensagem genérica aos usuários, o que em análise servia para ganhar tempo, enquanto era traçado uma estratégia interna para responder à avalanche de críticas negativas:

As redes sociais são um espaço aberto para que todos possam expressar suas opiniões, entretanto, nos reservamos o direito de retirar mensagens com conteúdo ofensivo e agressivo, para os outros frequentadores de nossos perfis. A empresa se posicionará oficialmente sobre o caso em breve (AREZZO, 2011).

Três dias após o início da saraivada, no dia 18 de abril, a organização se pronunciava oficialmente via redes sociais, principalmente no Twitter e Facebook. A Arezzo divulgou um comunicado oficial no seu próprio perfil, no mesmo espaço utilizado para o lançamento da coleção. Diferentemente do que os usuários esperavam, a empresa não se desculpou, disse apenas que respeitava as opiniões e manifestações contrárias ao uso de peles exóticas. Além de afirmar, que as peças eram, devidamente, regulamentadas e certificadas. A empresa também defendeu que não era seu o papel discutir um assunto tão controverso, o que lhe competia era “oferecer as tendências da moda de forma ágil e acessível aos consumidores”. O comunicado é finalizado com o aviso de recolhimento da coleção em todas as lojas do Brasil, em respeito aos consumidores contrários ao uso do material.

Conseguimos avaliar nesse estudo o poder de influência direta e indireta que têm as redes sociais. Essa capacidade de disseminar um conteúdo, opinião e posicionamento são capazes de gerar uma crise de imagem, mesmo para aquelas empresas tão bem posicionadas no mercado. A influência pode prejudicar e até mesmo cancelar ações de marketing e de publicidade, reputações, de construir, manipular e direcionar a opinião pública. No caso da Arezzo, a corporação teve que abrir mão de sua coleção, da publicidade e de milhões investidos em promoção e divulgação daquela edição. Para amenizar a crise gerada, a empresa precisou retirar seus produtos das lojas em todo o país para preservar os consumidores e mercado conquistado.

A decisão da Arezzo em recolher os produtos do mercado priorizou a necessidade de manter a imagem da empresa e a marca perante seu público e os críticos da “Pelemania”, do que possíveis prejuízos junto aos acionistas e ao mercado financeiro, por exemplo. Muitos imaginavam que essa crise de imagem iria ofuscar e prejudicar a marca, mas a resposta de retirar a coleção do mercado e se mostrar preocupada em atender os manifestos de seus consumidores surpreenderam especialistas que afirmavam que a empresa entraria em declínio após o escândalo. Ao contrário disso e mostrando a importância de um planejamento, mesmo que tardio, mas bem elaborado, a fanpage saltou de 5,3 mil usuários para mais 13,3 mil nos últimos meses. Além disso, a empresa registrou um aumento no lucro líquido de 43,3% no segundo trimestre de 2011, e um saldo

positivo de R\$ 24 milhões, com a venda de 1,56 milhões de pares de sapatos e 103 mil bolsas entre abril e junho.

Esse ganho de espaço após uma crise de imagem demonstra o poder da democratização das redes sociais, os usuários buscam compartilhar a verdade e movimentos em prol das pessoas. Após o pronunciamento do presidente da Arezzo, Anderson Birman, a repercussão da marca se intensificou nas redes sociais. Entre 26 e 30 de abril de 2011, a empresa respondeu por 73,68% das interações nas mídias sociais, ultrapassando seus concorrentes diretos como Via Uno (7,09%) e Schutz (7,32%). Deste percentual, 58,4% das citações eram negativas – a maioria, mas não uma “maioria absoluta”.

### **3.6 Spoleto**

Este capítulo trata da importância do monitoramento de imagem de marca nas mídias sociais e suas aplicações para as organizações. Conforme citado por SILVA, “o monitoramento de mídias sociais é, antes de qualquer coisa, o ato de transformar dados em conhecimento” (2010, p.43). Para desenvolver essa ideia, se faz necessário o estudo de caso da marca Spoleto, seu monitoramento de crise e tática de posicionamento nas redes sociais. O Spoleto é uma rede de restaurantes de fast food especializado em culinária italiana com sede no Brasil desde 1999. O nome da marca foi inspirado em uma cidade italiana chamada Spoleto. A empresa faz parte do Grupo Trigo, antiga Grupo Umbria, que também abriga as marcas Koni Store e Domino’s Pizza Brasil.

O grupo possui atualmente mais de 6,6 mil funcionários e, segundo o site Brasil Econômico, publicação focada no mundo dos negócios, o faturamento de uma franquia chega a mais de 120 mil reais. A marca conta com mais de 299 restaurantes distribuídas nos principais centros urbanos do país, principalmente em praças de alimentação de shoppings, além de 30 restaurantes em outros países (26 no México e dois na Espanha). Além disso, a principal característica da rede de restaurantes Spoleto é o formato de confecção dos pratos, estilo “Faça você mesmo”. O atendente do Spoleto vai montando o prato conforme os pedidos do cliente. O slogan da empresa é “Crie Bons Momentos Aqui”. Até 2012, o slogan do Spoleto era “Aqui Você É O Chef”.

A empresa vem demonstrando em suas campanhas publicitárias nos últimos anos o tom da comunicação informal e divertida, sempre valorizando o direito de escolha do cliente e a relação transparente da marca Spoleto com seu público alvo. A marca também demonstra a importância de se manter presente na internet, o Spoleto possui cinco canais de comunicação com o público: web site da empresa, que disponibiliza e-mail e telefone de contato das sedes, além da informação institucional a respeito da rede; perfil institucional no Twitter, focado em relacionamento com o cliente; página institucional no Facebook, que divulga promoções, produtos e também responde dúvidas dos consumidores; canal oficial no Youtube, onde são postados os vídeos de campanhas, entre outros.

Com isso, é possível perceber que a marca Spoleto se mostra como uma corporação aberta para o diálogo com seus públicos de interesse, seja através do atendimento direto ou online, principalmente utilizando das redes sociais. Além disso, a empresa preza pela comunicação em tom divertido e jovial, ainda que a mensagem de valorização do cliente seja clara e pertinente aos seus públicos. Uma declaração do empresário Mário Chady, um dos fundadores do Spoleto, à revista Exame, reforça o posicionamento de que “não podemos ficar dando tiro para todos os lados. É preciso pesquisar e monitorar o público.”

Para DORNELLES (2012), toda empresa está sujeita a crises de imagem. Justamente por ser um espaço aberto e que por mais monitoramento que tenha não há como prever o que vai ser ou não dito. E, nas mídias sociais, as crises podem surgir rapidamente, alcançar uma infinidade de usuários e ter impacto de longo prazo. A autora pontua que, em um mundo altamente conectado, quando qualquer post ou um Twitter podem ser considerados veículos de mídia e de transmissão de informações, a comunicação em tempo real ausente de conteúdo e transparência pode causar sérios estragos à imagem das empresas e dos atores que fazem parte do cenário da crise. (p.67)

### 3.7 O Porta dos Fundos X Spoleto

O Porta dos Fundos se intitula como: um coletivo criativo que produz conteúdo audiovisual com qualidade de TV e liberdade editorial de internet, nas redes sociais. Trata-se de um canal de vídeos no Youtube focado em conteúdo humorístico, fundado em agosto de 2011, por um grupo de amigos e comediantes: Fábio Porchat, Antônio Tabet, Gregório Duvivier, Ian SBF e João Vicente de Castro. O canal produz esquetes de humor que tratam de assuntos variados – desde temas polêmicos, como religião, futebol, política e casamento homossexual, quanto temas do cotidiano, como relacionamentos e situações curiosas no ambiente de trabalho.

Fábio Porchat, um dos criadores, chegou a dizer para a revista *Época Negócios*, que na internet há liberdade para fazer o que quiser e falar do assunto do jeito que quiser, e que isso é muito libertador. Atualmente, o Porta dos Fundos publica dois novos vídeos por semana em seu canal do Youtube, as segundas e quintas-feiras. Os vídeos interativos possuem cerca de três minutos de duração e atingem rapidamente a marca de milhões de

No dia 13 de agosto de 2012, o Porta dos Fundos publicou um vídeo que fazia alusão à pressão que os clientes sofrem do atendente do restaurante em decorrência da lentidão na escolha de ingredientes, mostra o desespero do atendente em fazer o cliente escolher rápido, fazendo assim com que o serviço seja ainda rápido. Desde as cores do estabelecimento até a peculiar maneira de escolher os ingredientes, tudo no cenário do vídeo lembrava a rede de restaurantes de culinária italiana Spoleto, – embora nem o nome nem o logo estivessem presentes no vídeo cujo título era *Fast-Food*.

Figura 06: Cenário do vídeo, que lembra a loja e atendimento do Spoleto.



Fonte: YouTube <<http://www.youtube.com/watch?v=Un4r52t-cuk>>

No vídeo aparece um atendente do restaurante extremamente irritado com a demora da cliente para escolher os ingredientes do prato, e a pressiona para que selecione rapidamente os itens de sua preferência. À medida que o tempo vai passando, o atendente perde o controle, começa a ameaçar a cliente e a atirar nela alguns ingredientes do prato, como alface. O nervosismo relatado no vídeo dura cerca de dois minutos. Acesso em 19/08/2015. Apesar de o vídeo ser bem-humorado, atinge a marca Spoleto diretamente, justamente por ser uma de suas principais bandeiras, o atendimento de qualidade ao seu cliente, presente no slogan da marca.

A identificação do público com o vídeo foi imediata, os usuários comentaram e curtiram chegando a atingir milhares de visualizações rapidamente, e diversos comentários sobre a rede de restaurantes foram postados no vídeo e também em outras plataformas de redes sociais como Twitter e Facebook, atingindo centenas de milhares de pessoas na internet.

O roteirista Porchat, afirma que a inspiração para o vídeo foi realmente a empresa Spoleto e, inicialmente, a intenção era gravar o esquete em uma filial, o que não foi permitido. PORCHAT (2013, p.28) diz que “comer em lugares assim, com muita fila e esquema fast-food, dá um desespero”, pois mesmo que as pessoas

tenham ficado tempo na fila suficiente para escolher seu pedido, na hora elas travam diante das opções. O comediante reforça que a identificação do público com esse vídeo foi uma das maiores, o que pode ser confirmado como uma das maiores repercussões obtida nas mídias sociais e principalmente nas redes sociais.

Mas, diferente de outras corporações que tiveram crises relacionadas à imagem, a reação da empresa, foi surpreendente. Ao contrário do que se esperava – uma retratação pública ou simplesmente ignorar o acontecido, o Spoleto aproveitou a oportunidade da influencia e engajamento das redes sociais, principalmente do vídeo e fez contato com os responsáveis pela produção do Porta dos Fundos, desta forma propôs uma parceria que se tornaria um marco no monitoramento e gerenciamento de crises em mídias sociais no Brasil. PORCHAT (2013) fala que, quando o vídeo “estourou”, o Spoleto procurou o grupo querendo patrocinar o vídeo e encomendou outros dois.

A proposta do Spoleto foi à seguinte: a produção de um segundo vídeo, com os atores do Porta dos Fundos e com o mesmo tom bem-humorado, em que o atendente irritado do primeiro vídeo repete o mesmo comportamento em outras empresas e, na verdade, é um funcionário em treinamento que apenas cometeu um erro. A marca assina o vídeo com a frase “Isso não deveria acontecer, mas... às vezes foge do nosso controle. Se você foi mal atendido em uma filial do Spoleto, escreva pra gente e nos ajude a melhorar”, adicionando um e-mail criado especialmente para contato do público. Mostra uma marca utilizando da influência das redes sociais, e transformando um episódio negativo em oportunidade de imagem e negócio.

Figura 07: “Spoleto – Parte 2”.



**Fonte:** YouTube . <http://www.youtube.com/watch?v=ebe-3s4TLfQ>

Além da interação com o público utilizando do mesmo canal de comunicação, a marca Spoleto também solicitou a renomeação do primeiro vídeo, que se chamava “Fast Food”, para “Spoleto”, ficando o segundo como “Spoleto – Parte 2”, o mesmo foi publicado no canal oficial no Youtube e site da empresa. A receptividade do público foi tamanha que possibilitou além da resposta positiva do público ao segundo vídeo, mas ainda deu origem a um terceiro vídeo, “Spoleto – Parte 3”, que divulga uma nova coleção de pratos decorativos. Juntos, os três vídeos somam mais de 18 milhões de visualizações no Youtube, uma quantia alta de espectadores e usuários espontâneos, ressaltando que vivemos em tempos de escassez de atenção por parte do consumidor. De acordo com a estratégia de divulgar a campanha em parceria com o Porta dos Fundos, o Spoleto publicou o vídeo em suas redes sociais oficiais, como a página da empresa no Facebook, na época com 192.715 fãs e atualmente a página possui mais de 233.601 fãs.

O diretor de marketing da Spoleto, Antônio Moreira Leite afirmou em uma entrevista ao Estadão13 que, após a campanha do Spoleto com o Porta dos Fundos, a empresa criou o [sos@spoleto.com.br](mailto:sos@spoleto.com.br), um canal de comunicação direto para os consumidores compartilharem suas experiências nos franquizados, recebendo o opinião de muita gente. Para Leite, o Porta dos Fundos mostrou que a marca que não estiver atenta ao que é dito sobre ela ou não tiver a humildade de reconhecer

(as falhas que viram sátiras), não sobrevive. O diretor ainda lembra que antigamente havia a máxima de que o cliente insatisfeito era caro porque ele espalhava a insatisfação para 20 pessoas. Hoje uma reclamação alcança um milhão.

## CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender que às mídias sociais transformaram a relação entre as pessoas e a marca, também, a relação das corporações com a comunicação. A internet, principalmente as redes sociais causaram uma verdadeira revolução na maneira com que as pessoas se aproximam e a informação se espalha, e o formato de comunicação, já que a internet quebra barreiras de tempo e distância o que facilita a conexão com pessoas de todo o mundo e a disseminação de conteúdo, sem dúvida as redes sociais influenciam diretamente na comunicação, seja ela pessoal ou empresarial.

O presente trabalho teve como objetivo geral identificar como o processo de gestão de risco, monitoramento de crises, e influência das redes sociais e conjunto de ferramentas e estratégia pode influenciar na comunicação e auxiliar as organizações a lidar com possíveis crises de imagem e a possibilidade de transformar crise em oportunidades nos ambientes online, analisando principalmente as redes sociais a partir do Facebook. Considerando a fase de grandes mudanças na comunicação, as organizações ainda estão se adaptando a esta nova sociedade democrática e conectada: mais bem informada, crítica, consciente e interconectada. Sendo assim, antes de qualquer estratégia por parte das organizações, se faz necessário um planejamento de monitoramento e gestão de crise para adquirir conhecimento sobre o universo online e suas reais possibilidades. A Gestão de imagem e o empenho de transformar crise em oportunidade têm sido à meta número para qualquer empresa presente nas redes sociais. Sendo assim, utilizar as informações provenientes das mídias sociais para auxiliar nas estratégias de comunicação organizacional é uma necessidade cada vez mais urgente no ambiente corporativo. Do ponto de vista de BUENO (2003),

A Comunicação Empresarial vai ter que, necessariamente, conviver com esta realidade fluida, surpreendente e perigosa da Internet; aos poucos precisará desenvolver metodologias que possibilitem monitorar as informações, atenuando seus efeitos. Ao mesmo tempo, deve aproveitar as

oportunidades que as novas mídias oferecem, criando ações e canais que potencializem os recursos da comunicação online (p.57).

Atualmente, o desafio das corporações é muito maior, justamente por vivermos em um novo cenário digital cercado de novas tecnologias. Com isso, o monitoramento e troca de informações são constantes e é feito por todos, seja empresa, marca ou usuário. Por exemplo, um celular, uma câmera, gravador e acesso a internet, pode registrar uma ação, seja positiva ou negativa e quase que instantaneamente já está disponível nas redes sociais. Assim, o controle de repassar a comunicação sai do controle dos veículos de comunicação e passa para uma sociedade que se faz cada vez mais participativa decorrente da era digital. Com isso, as corporações precisam ter presença digital consolidada e participar das conversas dos consumidores nas redes sociais, ao mesmo tempo em que esse contato deseja evitar posicionamentos negativos, essa mesma ação pode criar oportunidades de negócio, já que as redes são altamente democráticas e podem gerar uma série de comentários espontâneos que viralizam rapidamente nas redes.

Conforme tratado no capítulo 2, o que conta na comunicação organizacional atualmente é o relacionamento, seja com o público interno ou com o cliente que deseja ser ouvido de alguma forma, e os mesmos não se contentam mais apenas com os serviços tradicionais de atendimento ao cliente (SAC). Com a chegada da Internet, as organizações tiveram que levar seus artigos à rede, e assim criaram seus sites oficiais e corporativos com informações institucionais e informações sobre os produtos, para atender interna e externamente. Isso expandiu com o surgimento dos blogs, por que apareceu a necessidade de manter uma relação mais próxima e informal com o consumidor por meio de informações adicionais e espaço para os clientes, além de manter uma relação mais próxima com outros blogueiros, por exemplo, que a qualquer momento poderiam emitir suas opiniões sobre a empresa. Agora a disseminação de conteúdo está nas redes sociais. Notadamente é interessante observar a forma como as organizações enfrentam as situações adversas que surgem utilizando deste meio digital regado de indagações espontâneas e democracia.

Partindo deste contexto, no primeiro capítulo foi realizada uma revisão teórica do conceito de comunicação no ambiente corporativo, bem como dos

conceitos de internet, imagem da organização e comunicação em massa. Esta introdução serviu para que adentrássemos no universo da comunicação corporativa. Nesse sentido, vale lembrar KUNSCH (1997), 55 quando afirma que o período da industrialização do país, a concorrência mercadológica e a evolução das mídias contribuíram para o nascimento e desenvolvimento da comunicação dentro das corporações.

O terceiro capítulo demonstrou que as redes sociais são extremamente ricas em conteúdo e podem influenciar diretamente na comunicação populacional e organizacional, e essa transformação de estilo de comunicação é graças às inovações da tecnologia. Além disso, essa geração conectada faz com que as organizações se preocupem em atender e responder esses usuários, além dessa interação ser necessária para o ponto de vista estratégico de uma organização. Em suas redes sociais online, as pessoas postam espontaneamente sobre seus hábitos, preferências e outros traços comportamentais, auxiliando na compreensão dos públicos, diagnóstico precoce de crises, oportunidades de negócios, entre outros. Castells (2003) defende que a internet não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. Desta forma, uma informação publicada de forma espontânea e gratuita pelo usuário da rede, é possível utilizá-la de forma estratégica, como demonstramos no decorrer do trabalho através dos estudos de caso apresentados, conceitos e aplicações de gerenciamento de crise e monitoramento.

O objeto de estudo desta pesquisa foi analisar a comunicação medida pela influência das redes sociais, assim foram apresentados os conceitos, o desenrolar da comunicação corporativa, da gestão de crise e três estudos de caso, aonde podemos identificar como as empresas se comportaram diante de momentos de crise nas redes sociais e como optaram em responder os usuários utilizando da mesma ferramenta. Além disso, a análise de conteúdo realizada buscou identificar os padrões de avaliação (positiva e negativa) dos usuários em relação às marcas Coca-cola, Arezzo e Spoleto durante o período avaliado.

Avaliamos também as transformações da comunicação organizacional com a chegada das redes sociais, isso porque as empresas passaram anos se preparando para os diálogos não online com o público e com a entrada e

disseminação das redes sociais as empresas precisaram passar por uma reciclagem, além de inovar e modificar seu planejamento inserindo o monitoramento das redes sociais. Essas mudanças foram necessárias justamente pelas redes sociais serem um espaço totalmente público e sem controle prévio. Desta forma, o usuário utiliza as redes de maneira livre e informal, com isso, muitos comentários podem ser negativos e gerar uma série de crises de imagem, como o caso das empresas apresentadas acima. Com isso, as corporações ficam expostas e precisam criar um plano de comunicação e principalmente monitoramento das redes sociais. A Spoletto, por exemplo, utilizou da mesma ferramenta e conseguiu não só reverter o quadro negativo como criar uma oportunidade de negócio e propaganda para marca. Os casos que as empresas têm disseminação espontânea e positiva, por parte dos usuários são raras.

Ainda que as mídias sociais sejam muito recentes no contexto da comunicação organizacional e não exista um manual oficial de gerenciamento de crise que garanta que determinadas estratégias terão sucesso entre os públicos de interesse da empresa, acreditamos que o estudo dos estudos de caso da Coca-cola, Arezzo e Spoletto X Porta dos Fundos traz bons exemplos de como utilizar a inteligência coletiva proveniente das mídias sociais em prol da gestão de imagem, utilizando da comunicação com influencia das redes sociais para transformar uma possível situação negativa em um contexto positivo para a marca. Sendo assim, o presente estudo contribui para a bibliografia existente sobre gerenciamento de crises, monitoramento de redes sociais e influencia das mídias sociais, podem vir a inspirar novos trabalhos sobre o tema. O que chama atenção no estudo de caso das três empresas são as diferentes formas de abordar uma crise de imagem nas redes sociais, a Coca-cola, por exemplo, não entra com uma resposta detalhada e nem tão pouco explica o caso específico, a empresa se preocupa de reforçar a imagem da empresa e seu profissionalismo na construção do seu material. Já a Arezzo opta por uma resposta retardatária nas redes sociais, o que definitivamente não é positivo.

Quanto mais à empresa demora em responder nas redes sociais (facebook) mais tempo os usuários têm para manifestar sua opinião, que na grande maioria é negativo e aumente nas grandes mídias as especulações e crises de imagem. A empresa que mais chama a atenção pela inteligência e por saber utilizar o momento de crise de imagem nas redes sociais e reverter o quadro em

oportunidade de ganho foi a Spoletto. A empresa utilizou da mesma ferramenta o Youtube para responder os usuários de forma lúdica, além da agilidade a empresa demonstra se importar com a opinião dos usuários e se compromete em melhorar os serviços de atendimento ao usuário. Com os estudos de casos abordados neste presente estudo conseguimos identificar que as crises de imagem podem ter um espaço nas mídias sociais para reverter o quadro negativo em oportunidade de ganho, obviamente tudo depende da forma e agilidade que as grandes empresas escolhem para responder os consumidores, que hoje são usuários ativos nas redes sociais. As redes sociais são um espaço democrático e muito espontâneo, por isso comentários positivos por partes dos usuários são raros, isso não significa ser algo impossível, mas para isso as empresas precisam criar laços de oportunidades e ganchos de ganho nas redes sociais.

## REFERÊNCIAS

CARNEIRO, J. A. N. **Marketing e comunicação nas novas bibliotecas públicas**: o caso da Biblioteca de Santa Maia da Feira. Disponível em: <[http://www.ideias.online.pt/pdf/IOP\\_MktComBibliotecas.pdf](http://www.ideias.online.pt/pdf/IOP_MktComBibliotecas.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2010.

CASTELLS, M. Internet e sociedade em rede. In: MORAES, D. (Org.). **Por outra comunicação**: mídia, mundialização cultural e poder. Rio de Janeiro: Recorde, 2003, p. 255-287.

CASTELLS, M.A **Galáxia da Internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003

CIARALLO, G. **A secularização do Brasil**: autonomização, pluralização e privatização da religião. 2005. 244f. Tese (Doutorado em Sociologia)–Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

CIARALLO, G. Advento do casamento civil e o processo de secularização do direito no Brasil. In: Congresso Nacional do CONPEDI, 18., 2008, Brasília. **Anais do XVIII Congresso Nacional do CONPEDI**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2008. 1 CD-ROM. p. 5823-5850.

COSTA, M. E. B. Grupo focal. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2008, p. 181-198.

GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, v.12, n. 24, p. 149-161, 2003.

Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/marketing/como-brastemp-renault-arezzo-e-twix-reverteram-a-crise-nas-redes-sociais/47310>>. Acesso em: 05 set.2011.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. In: DUARTE, Jorge (org.) Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria técnica. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002. p. 363-388.

FARIA, Armando; FORNI, João. Manual de imprensa: **guia para entender e aperfeiçoar o relacionamento com a imprensa**. Brasília: Gráficos Charbel, 2000.

AREZZO. Disponível em: <[www.arezzo.com.br](http://www.arezzo.com.br)>. Acesso em: 19 Ago.2015. **Arezzo encerra pelemania**. Facebook, 28 abr.2011. Disponível em:<[https://www.facebook.com/note.php?note\\_id=211257895559095](https://www.facebook.com/note.php?note_id=211257895559095)>. Acesso em: 19 Ago.2015.

UOL Notícias. Economia. Caso Arezzo: questões ambientais pesam pouco na decisão do investidor, 19 abr.2011. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/infomoney/2011/04/19/caso-arezzo-questoes-ambientais-pesam-pouco-na-decisao-do-investidor.jhtm>> Acesso em: 05 set.2014.

AREZZO & Co. Modelo de negócio. 2011. Disponível em:<<http://www.arezzoco.com.br/show.aspx?idCanal=FkH1UIUOJVEXH8xFcryRjA=>>>. Acesso em:15 de out.2014

DUARTE, Fábio; FREI, Klaus. Redes Urbanas. In: DUARTE, Fábio; QUANDT, Carlos; SOUZA, Queila. **O Tempo Das Redes**. São Paulo: Editora Perspectiva S/A, 2008, p. 156.

LÉVY, Pierre. **O que é virtual?** Trad. Paulo Neves. São Paulo: Editora 34, 1996. p. 113.

MORAES, Denis de. **A ética comunicacional na Internet**. Julho de 2000. Biblioteca on-line de Ciências da Informação. Disponível em: <[www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt)>. Acesso em: 27 ago.2011.

RECUERO, Raquel da Cunha. **Redes Sociais na Internet: Considerações Iniciais**. Disponível em: <[www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt)> Acesso em 27 ago.2015.

E.BRICKS, Digital. **Pesquisas de Mercado**: Considerações Iniciais. Disponível em: <http://www.ebricksdigital.com.br/pesquisas-de-mercado/relacionamento-com-marcas-nas-redes-sociais/>> Acesso em 15 de ago.2015.

MOURA, Paulo C. **O benefício das crises**: mudanças na sociedade e nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

NASSAR, Paulo. O uso das novas tecnologias de acesso ao virtual. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

NEIVA, Rodrigo, BASTOS, Fernanda & LIMA, Fábila. A perspectiva relacional das redes sociais no contexto da comunicação organizacional. In: MARCHIORI, Marlene; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul, SP. Difusão editora, 2012.

PORCHAT, Fábio. **Porta dos Fundos**. São Paulo: Sextante, 2013.

TERRA, Carolina Frazon. **A atuação das organizações nas mídias sociais e sua relação com a comunicação organizacional**. In: MARCHIORI, Marlene; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs). **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul, SP. Difusão editora, 2012.

TERRA, Carolina Frazon. **Blogs Corporativos**: modismo ou tendência? São Paulo: Difusão Editora, 2008.

TERRA, Carolina Frazon. **Comunicação Corporativa Digital**: o futuro das Relações Públicas na rede. São Paulo – SP, 2006. [Dissertação de Mestrado - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo].

ARGENTI, Paul. **Comunicação empresarial**: a construção da identidade, imagem e reputação. Tradução de Ariana Rieche. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BRIGGS, Marco. **Jornalismo 2.0: como sobreviver e prosperar**. Tradução de Carlos Castilho. Park: Universidade de Maryland, 2007. Disponível em: . Acesso em 12 nov 2009.

BUENO, Wilson. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003. ERCILIA, Maria; GRAEFF, Antonio. A Internet. 2ª edição. São Paulo: Publifolha, 2008 (Folha Explica).

YUKIO, F.M. **Redes Sociais X Empresas: A importância destas mídias**. Disponível em: <http://www.adnews.com.br/artigos/redessociaisxempresas-aimportanciadestasmidiasparaascompanhias>. Acesso em: 11 de novembro., 2014.

TORQUATO, Gaudêncio. **Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). Comunicação organizacional – histórico, fundamentos e processos. Vol.1. São Paulo: Saraiva, 2009. p.7-28.

\_\_\_\_\_ **Rato na Coca-Cola nunca existiu**, conclui TJ-SP. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/rato-na-coca-cola-nunca-existiu-conclui-tj-sp>>. Acesso em: 16 de maio. 2015

\_\_\_\_\_ **YOUTUBE**. greve de fome - coca cola. Disponível em:<<HTTPS://www.youtube.com/watch?v=Fs1TuFiyW3c>>. Acesso em: 17 de maio. 2014