



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL/JORNALISMO**

---



Halleff Gonçalves Oliveira

**Crise de imagem: O trabalho das assessorias de imprensa no gerenciamento de crises  
repercutidas nas redes sociais**

**Cuiabá  
2019**

Halleff Gonçalves Oliveira

**Crise de imagem: O trabalho das assessorias de imprensa no gerenciamento de crises  
repercutidas nas redes sociais**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora como requisito para aprovação no curso de Comunicação Social, habilitação em Jornalismo, da Faculdade de Comunicação e Artes da Universidade Federal de Mato Grosso.

Modalidade: Científico

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mariângela Sólla López

Cuiabá  
2019



## **Agradecimentos**

Começo agradecendo a meus pais, Cristiane Regina Gonçalves Oliveira e Jones da Silva Oliveira, que confiaram em mim a responsabilidade de sair de casa aos 17 anos para realizar dois sonhos, morar na capital e cursar a faculdade de Jornalismo, curso tão esperado por mim e que me realizou em muito.

A meu irmão, Hiago, tão pequeno, talvez você nunca tenha entendido direito essa distância, mas sempre manteve seu amor e carinho pelo seu 'maninho'.

A meus avós maternos e paternos, que estão vivos para verem seu neto se graduando e dando orgulho a eles. Obrigado pela acolhida nos anos anteriores a chegada à universidade.

A minha tia-avó, Ineide Gonçalves Nascimento, que aqui em Cuiabá me deu forças para continuar. E a todos os meus familiares que sempre se mostraram interessados em apoiar meus objetivos.

Aos amigos que deixei em Cáceres e aos amigos que fiz nessa jornada de quatro anos que passou tão rápido, muito obrigado!

## RESUMO

Este trabalho visa compreender a atuação das assessorias de imprensa no que diz respeito ao gerenciamento de crises de imagem que são repercutidas no ambiente das redes sociais. O ambiente virtual tem ganhado espaço por meio das redes sociais na divulgação de organizações e personalidades e, conseqüentemente, para o surgimento de problemas que acarretam na perda de credibilidade de suas marcas para com o público. Para isso é necessário entender como é o trabalho das assessorias de imprensa e como são as construções de estratégias para o gerenciamento de crises de imagem. Dois casos de crises de imagem repercutidos nas redes sociais servem de base para a pesquisa: o primeiro mostra o youtuber Júlio Cocielo, enquanto personalidade da mídia, com a repercussão negativa de postagens em uma de suas redes sociais e o segundo mostra a empresa Itambé, enquanto organização, e a repercussão negativa da marca após notícias sobre um de seus produtos. Por meio do estudo de caso das duas situações em uma abordagem qualitativa, o trabalho mostra sobre as atitudes de gerenciamento de crise de imagem das respectivas assessorias, a repercussão e reação do público e mídia, e o quanto o *youtuber* e a empresa perdem ou ganham após a finalização da crise.

**Palavras-chave:** Assessoria de Imprensa; Crise de Imagem; Redes Sociais; Gerenciamento de Crise.

## **ABSTRACT**

The aim of this work is understand the performance of press office in the management of image crises that are impacted in the social networks environment. The virtual environment has gained space through social networks in the diffusion of organizations and personalities and, consequently, for emergence of problems that entail the loss of credibility of its brands towards the public. For do this, it is necessary to understand the work of the press office and how are the building of the strategies for the management of image crises. Two cases of image crises had repercussions on to social networks serve as a basis for this research: the first shows youtuber Júlio Cocielo, as media personality, with the negative repercussion of postings in one of his social networks and the second case shows the company Itambé, as an organization, and the negative repercussion of the brand after news about one of their products. Through the case study of the two situations in a qualitative approach, this work shows the image crisis management attitudes of the respective advisory, the repercussion and reaction of the public and media, and how much youtuber and the company lose or win after the end of the crisis.

**Keywords:** Press Office; Image Crisis; Social Networks; Crisis Management

## Lista de Figuras

Figura 1 – <i>Tweet</i> de Júlio Cocielo fazendo piada do jogador Kylian Mbappé.....	40
Figura 2 – Jogador Kylian Mbappé comemorando gol no dia 30/06/2018.....	40
Figura 3 – Notícia do portal G1 publicada em 30/06/2018.....	41
Figura 4 – <i>Tweets</i> antigos de Júlio Cocielo (1).....	42
Figura 5 – <i>Tweets</i> antigos de Júlio Cocielo (2).....	42
Figura 6 – <i>Tweets</i> antigos de Júlio Cocielo (3).....	42
Figura 7 – Notícia do portal G1 publicada em 01/07/2018.....	43
Figura 8 – Notícia do portal G1 publicada em 02/07/2018.....	43
Figura 9 – Captura do vídeo “IGNORÂNCIA” publicado no dia 04/07/2018.....	46
Figura 10 – Notícia do portal G1-MT publicada em 26/08/2016.....	48
Figura 11 – Reprodução do <i>Whatsapp</i> relatando a contaminação do achocolatado.....	50
Figura 12 – Relato do boato no <i>Twitter</i> .....	50
Figura 13 – Relato do boato em Campinas-SP.....	51
Figura 14 – Notícia do portal G1-MT publicada em 29/08/2016.....	52
Figura 15 – Notícia do portal G1-MT publicada em 01/09/2016.....	52
Figura 16 – Comentários de consumidores da Itambé no <i>Facebook</i> .....	55
Figura 17 – Comentários de consumidores da Itambé após comunicado oficial (1).....	56
Figura 18 – Comentários de consumidores da Itambé após comunicado oficial (2).....	56

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 A ASSESSORIA DE IMPRENSA NO BRASIL.....	11
1.1 A HISTÓRIA DA ASSESSORIA DE IMPRENSA NO BRASIL.....	11
1.2 RELAÇÃO ASSESSORIA, CLIENTE E OPINIÃO PÚBLICA.....	13
2 CRISE DE IMAGEM.....	16
2.1 O QUE É CRISE?.....	16
2.2 COMO GERENCIAR UMA SITUAÇÃO DE CRISE.....	17
3 CRISES NAS REDES SOCIAIS.....	21
3.1 AS REDES SOCIAIS.....	21
3.2 COMO O PÚBLICO UTILIZA AS REDES SOCIAIS.....	24
3.3 COMUNICAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CRISE NAS REDES SOCIAIS.....	27
4 O PERCURSO METODOLÓGICO.....	32
4.1 OBJETO DE ESTUDO E CORPUS DA PESQUISA.....	32
4.1.1 O <i>YOUTUBER</i> JÚLIO COCIELO.....	33
4.1.2 A EMPRESA ITAMBÉ.....	34
4.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	36
4.3 CRITÉRIOS PARA OBSERVAÇÃO E ANÁLISE.....	37
5 ANÁLISE DOS CASOS.....	39
5.1 O CASO COCIELO.....	39
5.1.1 ORIGEM DA CRISE.....	39
5.1.2 REPERCUSSÃO DA CRISE.....	40
5.1.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA CRISE.....	44
5.2 O CASO ITAMBÉ.....	47
5.2.1 ORIGEM DA CRISE.....	48
5.2.2 REPERCUSSÃO DA CRISE.....	48
5.2.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA CRISE.....	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61

## INTRODUÇÃO

Números comprovam que mais da metade dos brasileiros estão em atividade nas redes sociais digitais, a pesquisa “Digital In 2018: The Americas<sup>1</sup>” revela que 62% dos habitantes do país possuem perfis nos mais variados sites de convivência eletrônica. Isso atesta dizer que esse ambiente já se transformou na maior plataforma de acesso de informações para as pessoas.

Nesse sentido, é importante ressaltar como as redes sociais digitais tem influenciados as pessoas em todo o mundo na replicação de informações em tempo real e no que isso tem transformado a sociedade e mudado a história mundial. A Primavera Árabe é um marco, por meio da propagação de informações no ambiente virtual os manifestantes encontraram forças para lutar em seus países, assim como no Brasil em 2013, nas eleições presidenciais dos Estados Unidos da América em 2016 e nas últimas eleições gerais no Brasil em 2018.

O ritmo ágil e o frescor pela novidade que esses meios apresentam aos usuários pode ser um facilitador para difusão de ideias e também um agente destruidor em reputações. As crises de imagem de grandes marcas e personalidades sempre comum desde o surgimento da imprensa, ganharam um suporte a mais como a popularização das redes sociais digitais, que são novas formas de interação entre atores e conexões através de um meio eletrônico, onde as informações vão sendo passadas entre vários grupos nessas redes causando consequências para os envolvidos.

As crises de imagem das redes sociais digitais emergem pelo fato de que todas as informações, uma vez que circulam pelo ambiente web, ficarão ali para sempre, sendo um grande desafio para as assessorias de imprensa atualmente em como reverter esse quadro e fazer com que a reputação da marca seja mantida mesmo depois do gerenciamento da crise.

Por isso, neste trabalho de conclusão de curso, além de explicarmos como é o trabalho de assessoria de imprensa, uma vez reconhecida como uma das atribuições do profissional formado em jornalismo, como importância na função organizacional para se manter a credibilidade de instituições públicas e privadas e personalidades influenciadoras.

Na qual, por meio da estratégia de estudo de caso, analisamos duas situações, na primeira um influenciador digital e na segunda uma tradicional empresa alimentícia, enfrentaram uma grande crise de imagem com repercussão nas redes sociais digitais. Nesse sentido, o interesse é proporcionar uma reflexão sobre o papel dos profissionais de comunicação, sobretudo os jornalistas, ao analisar como foi feito o gerenciamento da crise no

---

<sup>1</sup> Pesquisa disponível em: <<https://marketingsemgravata.com.br/dados-da-internet-no-brasil-em-2018/>> e <<https://www.slideshare.net/thiconoriz/dados-internet-brasil-2018?ref=https://marketingsemgravata.com.br/dados-da-internet-no-brasil-em-2018/>>. Acesso em: 15. Fev. 2019.

ambiente das redes sociais, compreendido como um novo espaço de repercussão de grandes acontecimentos.

Salvo as semelhanças, os dois casos possuem características particulares que observamos durante a análise, como o contexto da geração da crise, o período do acontecimento e as redes sociais que influenciaram na repercussão. Para isso, vamos abordar os três conceitos importantes para este estudo: assessoria de imprensa, crise de imagem e redes sociais.

O primeiro conceito engloba os profissionais conhecidos por fazerem a ligação entre os assessorados (as empresas, organizações e personalidades) e os profissionais da redação dos tradicionais meios de comunicação. Será visto também como esses profissionais trabalham na criação de estratégias de comunicação que possam ser usadas para divulgação das realizações das empresas e para a prevenção de acontecimentos que possam dar aos seus clientes uma perspectiva negativa.

A partir da perspectiva de influência que esses grupos possuem, o segundo conceito mostra como organizações e personalidades podem estar suscetíveis a situações de imprevistos negativos que sendo de responsabilidade direta ou indireta, podem afetar o relacionamento com seus públicos de interesse e a credibilidade existente até então.

O terceiro conceito, as redes sociais, entram como um fator a mais nessas situações, uma vez que com a popularidade empregada ao mundo virtual, cada vez mais os acontecimentos ganham grandes proporções e explicamos, no decorrer da pesquisa, que os usuários dessas redes sociais digitais possuem uma influência direta sobre as organizações, quebrando o conceito tradicional de que o público é apenas um receptor das mensagens divulgadas pelas empresas e personalidades.

Por isso, o primeiro capítulo, mais curto, conta a história da assessoria de imprensa no Brasil e o trabalho desenvolvido na relação entre os clientes (assessorados) e a opinião pública, os dois elos para os quais trabalha o assessor de imprensa.

No segundo capítulo, contextualizamos o que é crise, conseqüentemente crise de imagem, e abordamos como o assessor de imprensa trabalha no controle da situação de crise. Brevemente, a crise é uma “quebra da ordem natural das coisas” (CARDIA, 2015, p. 21) e, neste capítulo, explicamos quais são os fatores determinantes que podem causar crise em uma organização e o que deve ser considerado a fim de evitar esse acontecimento que é prejudicial às empresas e personalidades.

No terceiro capítulo, o assunto é o conceito e as especificidades das redes sociais. Além da definição do que são as redes sociais e a sua transformação na era digital, também mostramos como essas plataformas de comunicação estão sendo ampliadas, trazendo para os usuários cada

vez maior domínio. Explicamos ainda porque as crises de imagem no ambiente das redes sociais são mais prejudiciais e quais são as estratégias de comunicação mais adequadas para que as organizações possam fazer um planejamento efetivo nesse ambiente.

O percurso metodológico está descrito no quarto capítulo, no qual apresentamos os dois casos selecionados para estudo, tratamos do método de estudo de caso, que foi escolhido pela contemporaneidade entre os temas e as similaridades pela forma de repercussão e contingência das crises e traçamos os critérios de análise do material coletado durante a pesquisa.

Por fim, no quinto capítulo, está a análise das duas crises de imagem nas redes sociais. Os dois casos obedecem aos mesmos critérios e serão observados a partir das teorias sobre crise de imagem que serão explanadas durante o trabalho, ao modo de que o final da pesquisa trará uma análise geral dos dois casos a fim de responder se foram bem-sucedidos enquanto gerenciamento de crise de imagem.

## **1 A ASSESSORIA DE IMPRENSA NO BRASIL**

Quatro em cada dez jornalistas<sup>2</sup> atuam exclusivamente na área de assessoria de imprensa, seja em órgãos públicos ou empresas privadas. Somando também os jornalistas que trabalham em dupla função, ou seja, nas assessorias e redações dos veículos de comunicação, podemos considerar que mais da metade do número de profissionais jornalistas atuantes no país trabalham na área de assessoria de imprensa.

A profissão de assessor de imprensa ainda guarda alguns estigmas entre a classe dos jornalistas do país. Enquanto em vários lugares do mundo, como alguns países da Europa e Estados Unidos, por exemplo, as funções do assessor de imprensa são designadas para o profissional de Relações Públicas, aqui no Brasil, a formação de um assessor de imprensa está incluída no curso de jornalismo com disciplinas voltadas para a atividade. Historicamente, as funções do assessor de imprensa são exercidas há mais de 100 anos, como será visto no tópico abaixo.

### **1.1 A HISTÓRIA DA ASSESSORIA DE IMPRENSA NO BRASIL**

A origem da assessoria de imprensa no Brasil remonta ao início do século XX, no ano de 1909, no Ministério da Agricultura do governo do presidente Nilo Peçanha, onde é criada a Seção de Publicações e Biblioteca, com a intenção de difundir informação e propaganda para a imprensa.

Depois desse período, a atividade ganha uma dimensão “obrigatória” com a criação do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP) no governo de Getúlio Vargas, na década de 1930. O DIP tinha como missão atuar na fiscalização das atividades de imprensa e “estabelece uma superestrutura de manipulação da opinião pública por meio da censura, fiscalização, controle legal e distribuição em larga escala de noticiário laudatório” (DUARTE, 2003, p. 83).

Do ponto de vista profissional, era comum aos redatores públicos exercerem funções em outras atividades como complementação de renda, o que era visto positivamente pelo governo que enxergava uma maneira de atingir mais públicos sem medir tantos esforços.

Esse sistema de trabalho e o DIP mantêm-se assim até a instauração do golpe militar de 1964, quando foi criada a Assessoria Especial de Relações Públicas (Aerp) com o objetivo de dar força e popularidade ao regime. “Os militares investiram nas estratégias de comunicação,

---

<sup>2</sup> Dados da pesquisa “Quem é o jornalista brasileiro? Perfil da profissão no país” realizada pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) em convênio com a Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj). Disponível em: <http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2016/01/pesquisa-perfil-jornalista-brasileiro.pdf>. Acesso em: 25/01/2019.

criando propagandas e divulgando informações do governo com o intuito de legitimar a ditadura” (PECIN, 2010, p. 3).

Nesse período, do ponto de vista profissional, o assessor de imprensa foi visto como uma oposição às redações, “um indivíduo que funcionava como uma barreira entre a fonte e os meios de comunicação. Estava colocado com a intenção de esconder a notícia” (NORONHA, 1987, p. 94 apud DUARTE, 2003, p. 84).

O sistema institucionalizado de cooptação, a cultura de controle da informação nos órgãos públicos e uma recorrente acusação de ineficiência ajudaram a criar fama, particularmente desde o AI-5 e nas redações mais exigentes, de assessores de comunicação vinculados a órgãos públicos serem necessariamente incompetentes, bloqueadores do fluxo de comunicação, criadores de cortinas de fumaça, porta-vozes do autoritarismo, de fazerem jornalismo chapa-branca. (DUARTE, 2003, p. 84).

Na área privada, na década de 1960, a assessoria de imprensa da Volkswagen no Brasil tornou-se referência em comunicação empresarial. O trabalho dos jornalistas Alaor Gomes e Reginaldo Finotti, profissionais com experiência em redações, possibilitou uma abordagem dos assuntos da empresa com o viés do interesse público, fazendo a informação chegar às redações dos jornais como notícias. Os mesmos jornalistas foram responsáveis pela criação da Unipress, em 1971, uma das primeiras empresas de assessoria de imprensa independente.

O grande momento da assessoria de imprensa no Brasil aconteceu na década de 1980, “quando o uso da informação e o estabelecimento de relacionamentos adequados (não apenas na imprensa) passaram a ser estratégicos para as organizações brasileiras” (DUARTE, 2003, p. 81).

Além disso, outras condições popularizam a profissão, como a situação política da época (fim da ditadura militar e início da redemocratização), o reconhecimento de grandes sindicatos e a criação do Manual de Assessoria de Imprensa da Fenaj, em 1986 - legitimando a prática do assessoramento de imprensa como atividade jornalística - e, as melhores condições de trabalho, com jornadas diárias mais curtas e reguladas e o salário mais alto que o pago nas redações.

A partir desse momento, o trabalho dos assessores de imprensa se torna de imenso apoio para os repórteres que permaneceram nas redações, assim como para as organizações nas quais trabalhavam, pois forneciam materiais que estimulavam a veiculação de notícias, consequentemente aumentando a visibilidade pública das organizações quanto maiores eram os números de pautas relacionadas.

Nesse momento de transição, não havia ainda um posicionamento único sobre a atuação dos jornalistas como assessores de imprensa. Nucci (1992 apud DUARTE, 2003) justifica que o jornalista trabalha defendendo os interesses dos leitores, enquanto os assessores trabalham

defendendo os interesses dos clientes. Enquanto para Cheida (1993, p.116 apud DUARTE, 2003, p. 93) o jornalista, ao trabalhar em uma organização não jornalística “não implica numa adesão a uma única versão dos fatos, mas sim na especialização dos assuntos pertinentes à instituição assessorada”.

De fato, com a maior adesão das empresas às assessorias de imprensa, as relações entre assessorias e redações jornalísticas foram ficando cada vez mais divididas. Por outro lado, como muitos desses novos assessores eram recém-saídos das redações, o trabalho desenvolvido pelas empresas foi chegando cada vez mais aos impressos, mas com o discernimento ético de que os valores representados pelas assessorias se valiam do ponto de vista das empresas, cabendo aos jornais identificarem e utilizarem os materiais de forma crítica.

Atualmente, os trabalhos dos assessores de imprensa se pautam pelo campo da comunicação organizacional, que vai além do que era visto no século XX com os tradicionais envios de *press releases*<sup>3</sup> e se juntam a outras funções como relações públicas, publicidade e propaganda, entre outras da área de comunicação, produzindo informação.

O assessor de imprensa também pode desempenhar funções em consultorias ou agências de comunicações, ou em estruturas internas. O seu trabalho está no planejamento, desempenho e gestão de equipes, divulgação e publicações na internet, por exemplo.

Bueno (1995 apud DUARTE, 2003) considera que o assessor de imprensa é produtor de informações dentro de um macroambiente, e que as grandes organizações e empresas, e também, ONGs, associações, órgãos públicos, sempre constituirão um vasto campo de atuação e necessitarão do acompanhamento de assessorias de imprensa.

Haverá, sempre, espaço para atividades técnicas e especializadas como produção de releases, de jornais empresariais, edição de conteúdo em sites na internet, assessoria de políticos, profissionais liberais, esportistas, artistas. Entretanto, ao optar por tornar-se estrategistas, gestor dos fluxos de comunicação, as oportunidades são maiores. (DUARTE, 2003, p. 98).

Ou seja, o assessor de imprensa assume, atualmente, um papel maior que apenas informar para o público e veículos de comunicação a situação das organizações, e passa a ser uma função estratégica dentro das empresas, como será visto no próximo item que aborda as questões de relacionamento entre os assessores e os seus clientes.

## **1.2 RELAÇÃO ASSESSORIA, CLIENTE E OPINIÃO PÚBLICA**

No dizer de Mafei “o bom assessor tem muito de um bom repórter” (2012, p. 25). E não somente por um bom texto, mas, principalmente pela boa construção de um conteúdo sobre o

---

<sup>3</sup> O *press release* “pode ser entendido como o material informativo destinado aos jornalistas para servir de sugestão de pauta, mas muitas vezes é veiculado completa ou parcialmente, de maneira gratuita”. (DUARTE, 2010, p. 309).

assessorado, na busca de dados corretos sobre a organização e na avaliação criteriosa se o fato a ser noticiado gera interesse público e assim levá-lo à mídia, além de diferenciar os conteúdos do que é atrativo internamente e externamente, pois nem tudo o que servir para a organização servirá para os meios de comunicação.

A relação do assessor de imprensa com a mídia deve, antes de tudo, ser de bastante respeito. Mafei (2012) esclarece que há objetivos em comum, entre eles a transmissão do fluxo de informações nos meios de comunicação para a sociedade. Cabe as assessorias trabalhar para facilitar o acesso dos jornalistas às fontes, no caso os assessorados, criando uma relação de proximidade com a mídia, levando ao público mais informações sobre a empresa, o que é fundamental nos dias de hoje.

O assessor não trabalha mais exclusivamente redigindo textos, e sim, possui uma posição muito mais estratégica tanto no âmbito da comunicação empresarial quanto na escolha de assuntos de interesses para o público externo. O assessor trabalha como auxílio à imprensa na divulgação de dados e informações, e em situações de crises. Como veremos no próximo capítulo, deve ter a consciência de escolher as melhores ações para que os problemas sejam resolvidos de maneira clara para a mídia sem prejudicar a imagem da organização.

Enquanto isso, na relação interna entre assessor de imprensa e assessorado, a proximidade envolvida é o que determina o fracasso ou sucesso da relação. Milhomem (in DUARTE, 2003) define que as regras dessa afinidade são firmadas através de um tripé que envolve o cliente (assessorado), o assessor de imprensa (contratado pelo assessorado) e a informação (objeto de divulgação).

Mafei (2012) caracteriza quatro tipos de perfis de clientes/assessorados: 1) os de grande visibilidade, que sempre estarão na mídia para prestarem esclarecimentos de suas ações; 2) os que querem divulgar o trabalho como estratégia de negócios; 3) os que querem se posicionar por conta de interesses ideológicos; 4) os que não se importam com divulgação e querem passar despercebidos pela imprensa.

Independentemente do perfil, o assessor de imprensa deve ter em mente que todos os clientes querem passar uma imagem condizente de sua realidade para a opinião pública. Da mesma forma, o assessor de imprensa deve equilibrar mais um jogo de interesses e estabelecer os limites pertinentes nessa relação, o que envolve nomes importantes da organização que são tão importantes quanto a marca da empresa.

Compensar a atenção dada a um grande nome da organização em relação ao nome da empresa para que um não sobressaia sobre o outro, embora a escolha seja mais fácil. “A rigor, a instituição deveria estar sempre em primeiro lugar. O líder só deveria aparecer em

consequência do êxito obtido pela instituição, o qual depende de todo o corpo de funcionários” (MILHOMEM, 2010, p. 336).

Divulgar os resultados de boas ações para a mídia é o que primordialmente os clientes esperam de suas assessorias de imprensa, mas é preciso orientar os gestores de que nem todo momento pode ser o momento correto para encaminhar alguma sugestão de notícia. Além da definição do que deve ser de interesse público, os assessores de imprensa devem estabelecer junto das organizações alguns conjuntos de motivos que sejam pertinentes o suficiente para levar o nome da empresa a público.

Para Mafei (2012), as situações de ir à mídia envolvem o fortalecimento de imagem e ações da empresa, reposicionamento da marca da organização perante a opinião pública, promoção de ações de apoio em situações específicas como em campanhas ou eventos. Prevê também estabelecer como métodos estratégicos da assessoria, práticas de marketing, prevenção de abordagens negativas por parte da mídia e defender o assessorado em momentos de acusações e esclarecer se os fatos procedem ou não, essa discussão será especificada no capítulo a seguir que tem como tema a crise de imagem.

## **2 CRISE DE IMAGEM**

Ainda que a relação entre assessor de imprensa e cliente seja sem entraves e toda a comunicação interna e externa sejam perfeitas do ponto de vista organizacional, alguns questionamentos podem surgir por parte da mídia (por meios próprios ou incentivados por meio da opinião pública).

A chegada de situações assim pode colocar em xeque o trabalho realizado até então pela assessoria de imprensa. Pequenas situações que fogem do controle podem desencadear outras situações cada vez maiores que afetam a marca e os nomes de principais representantes da organização, é o momento denominado crise. Quando isso prejudica a credibilidade da marca, chamamos de crise de imagem, um momento para o qual todos os assessores de imprensa devem estar preparados e o que discutiremos no próximo item.

### **2.1 O QUE É CRISE?**

Para Alexandre Caldini (2000), o problema dentro de uma empresa é apenas um problema interno, e resulta em crise quando ultrapassa a barreira interna, chegando à imprensa e à opinião pública. Já para Lopes (2000, p.67 apud FORNI, 2010, p. 388), “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” tem potencial para gerar uma crise.

Na situação do assessor de imprensa, Mafei define a chegada de uma crise como uma cerimônia de batismo, “uma overdose de adrenalina, à qual você deve responder com agilidade, perspicácia e segurança” (2012, p. 109).

Embora não sejam necessariamente acontecimentos de cunho negativo, Cardia (2015, p.21) define a crise como “a quebra da ordem natural das coisas”, o que em grande parte decorre de acontecimentos desastrosos, boatos que envolvam o nome da organização, declarações públicas de representantes que afetam diretamente a marca para qual se trabalha, entre outras situações que afetem a reputação da empresa perante a opinião pública.

Em resumo, para Cardia (2015), crises podem ser causadas por quatro motivos: causas naturais, que podem trazer problemas a serem gerenciados por organizações públicas ou privadas; problemas mecânicos; erros humanos; e decisões estratégicas administrativas. Essas crises, ao chegarem à mídia e ganhar espaços na televisão, rádio, internet, jornais impressos e outros veículos da imprensa se tornam crises de imagem, que afetam diretamente a marca da empresa.

As crises de imagem – ou crises de reputação – constituem um tipo bem particular de crise, diferente de todas as outras que podem atingir líderes ou

organizações. Essas crises são potencialmente mais devastadoras porque podem destruir o maior patrimônio de um profissional ou instituição: sua credibilidade. Costumo dizer que pessoas e empresas não vendem serviços ou produtos. O que se vende todos os dias, no mundo inteiro, é confiança. E quando a confiança que os outros depositam em nós deixa de existir, há uma sentença de morte profissional e empresarial (ROSA, 2007, p.24).

Grandes gestores sempre acreditarão que as crises ocorrerão com os outros e nunca com a própria organização. As crises, antes de acontecer, costumam enviar seus pequenos sinais de alerta, saber identificá-los é fundamental para que, quando chegar, a ocorrência ela não seja tão destruidora quanto o seu potencial.

Uma organização empresarial pode seguir imune a uma crise, para isso é papel do assessor de imprensa buscar essa prevenção, identificando os pontos fracos da empresa e elaborar um planejamento. O nome Plano de Gerenciamento de Crises (PGC) é o termo correto a ser utilizado e tarefa fundamental para toda empresa que se preocupa com a credibilidade da marca, tarefa que deve ser constantemente atualizada pelas assessorias de imprensa.

“O grande desafio do gerenciamento de imagem em situações de crise é fazer com que a percepção de diversas ações seja a mais positiva possível. E para isso o Plano de Gerenciamento de Crises é o alicerce de tudo” (ROSA, 2007, p. 71).

O PGC, de acordo com Rosa, deve levar em consideração seis passos: 1) o mapeamento das eventuais situações de crise; 2) eleger um comando responsável por cuidar das crises; 3) a forma como a organização lidará com a crise; 4) preparação de medidas de segurança (documentação e outras informações); 5) definição de uma figura (porta-voz) da organização responsável por responder a imprensa; 6) e continuar detectando eventuais focos de crises.

Dessa maneira, o planejamento preventivo ajuda a contingenciar uma crise, mesmo que impossível de evita-la. E coloca para os assessores e toda a equipe das organizações, um guia para ser seguido e controlar a crise de maneira correta mesmo com toda a pressão que envolve a situação. Porém, a medida que a crise aparece tanto para empresa quanto para a personalidade, ela pode ser gerenciada mesmo sem o PGC e esse gerenciamento será discutido no item abaixo.

## **2.2 COMO GERENCIAR UMA SITUAÇÃO DE CRISE**

Durante uma crise, existirão dois perfis em situações opostas: um assessorado preocupado com a repercussão dos fatos e um jornalista ávido na procura de novos indícios para informar um público atento aos detalhes dos acontecimentos.

Intermediando o acontecimento estará a assessoria de imprensa, apurando informações e buscando soluções estratégicas, a fim de colocar em ordem os acontecimentos causados pela crise e fornecendo à imprensa as informações necessárias de interesse público.

Ao surgir a crise, os teóricos são unânimes em recomendar que o correto a se fazer é enfrentá-las, sem rodeios e fugas. Ignorar tal situação pode causar danos irreversíveis à marca da organização, assim como a não prestação dos esclarecimentos pode soar como um atestado de culpa, mesmo não sendo a verdade. Essas duas situações opostas aconteceram nos casos analisados que serão abordados no decorrer deste trabalho.

Caponigro (apud FORNI, 2010, p. 396) aponta ações que devem ser tomadas quando a crise se instala:

Identifique todos os públicos que podem ser afetados pela crise; prove que você identificou o problema e está fazendo algo sobre ele; comunique somente o que pode ser confirmado com absoluta certeza; não minta; não comente situações hipotéticas; mantenha-se acessível e comunicativo; seja conclusivo, mantenha a calma, comunique todas as más notícias de uma única vez; mantenha registros de todas as ações, monitore e avalie a situação e não pare de se comunicar.

Da questão da abordagem da imprensa, isso será cadenciado de acordo com a visão que os veículos de comunicação têm da empresa, ou seja, seus valores e credibilidade perante a opinião pública. Por isso, uma relação aberta com a imprensa se torna fundamental para que as assessorias tenham como elevar a marca de seus clientes, um processo lento, e que deve ser realizado também como função preventiva.

Forni (2003, p. 387) explica que não possuir uma boa relação com jornalistas pode ser um fator de risco durante uma crise, lidar com “a versão da mídia, que poderá causar desgastes devastadores na imagem da empresa”. O contrário disso, o bom relacionamento “com a mídia, a relação transparente, segura e ética, poderá amenizar o problema”, podendo ser um aliado da organização nessas situações, reverberando o bom trabalho de tentativa de término e correção dos problemas causados pela crise.

As tarefas da assessoria de imprensa durante as ações de crise podem ser desde as mais básicas, como o trabalho do jornalista como assessor, e também operações de comunicação estratégicas, atuando junto com os diretores e CEOs das empresas para a elaboração de medidas de contingência da crise, seguindo o Plano de Gerenciamento de Crise (para empresas que previnem situações de crises) ou na elaboração de estratégias inéditas durante a crise.

Trabalhar com um Plano de Gerenciamento de Crise seria o ideal em todas as organizações, grandes ou pequenas. Por mais que as novas práticas organizacionais se atentem a isso, não são todas as empresas que trabalham com um PGC, afinal pelos padrões empresariais ter um plano de contingência significa estar dando boas-vindas para uma crise e como já vimos anteriormente, ninguém espera que uma crise aconteça em sua empresa ou em seu nome.

O reconhecimento da crise também é um fator importante e que pode ajudar a imagem do cliente. “Não seja precipitado, indo a público sem informações exatas. Mas nem por isso deixe de atender a imprensa” (MAFEI, 2012, p.114). Por mais que haja uma infinidade de questões a serem explicadas em pouco tempo, o esclarecimento das informações deve ser feito com uma apuração criteriosa.

No enfrentamento de uma crise, o cliente será alvo da mídia, ao se tratar de uma personalidade, é o nome e a pessoa que deve responder por tudo, como no caso do *youtuber* Júlio Cocielo (a partir do capítulo 4) que enfrenta a crise sendo seu próprio porta-voz. No ambiente empresarial, a assessoria de imprensa deve buscar eleger um porta-voz, não é obrigatório que seja o presidente da empresa, mas sim, algum líder que represente a área por onde a crise passa, afinal, de acordo com Forni (apud SILVA e FERREIRA, 2015) essa pessoa escolhida servirá como o rosto da organização para a imprensa e opinião pública. Sobre as características do porta-voz, Duarte (2003) define:

[...] um único porta-voz, que passe credibilidade, tenha treinamento para lidar com a imprensa e conheça profundamente a própria empresa e o problema. Ao definir esse porta-voz, optar de preferência por alguém que tenha domínio e controle sobre o negócio da empresa; habilidade para ouvir; expressar-se; para manter-se calmo sob forte pressão; postura e boa aparência e, mais importante, transpire credibilidade (DUARTE, 2003, p. 375).

Uma vez que “os fatos estão diante de todos e é impossível fugir, então o que os envolvidos têm a fazer é prestar esclarecimentos de interesse público e administrar o problema da maneira mais correta” (MAFEI, 2012, p. 112). Um grupo ou comitê de crise deve ser criado, com os principais diretores das áreas envolvidas, definindo uma estratégia de ações para a abordagem da crise, tanto em questões internas - os funcionários da organização devem ser os primeiros a saber o que se passa com a empresa - tanto para a opinião pública, em especial a mídia.

O trabalho do assessor de imprensa é reunir esse comitê e ajudar a organizar as informações para que tudo flua sem mais imprevistos. Além disso deve se dar um reforço ao trabalho mais básico, reunir as informações disponíveis internamente para interpretar o ocorrido e também o que está disponível em todos os veículos de comunicação, o *clipping*, muito comum e de extrema importância para saber como a mídia está levando o caso para a opinião pública.

Os *press releases* também devem ter reforço, mas apenas para o que for realmente relevante, demonstrando os rumos de transparência que estão sendo adotados na gestão da crise, sendo distribuídos por meio do *mailing* (uma agenda com informações de contatos jornalísticos que interessam a organização) e repercutidos através do *follow up* (contato direto com os jornalistas através de ligações telefônicas para apresentação das pautas).

Nesse caso, os textos de formato jornalístico servirão para atualizar as pautas de acordo com o que a organização trata o assunto em questão. Além disso, notas esporádicas para a imprensa podem ser soltas, de acordo com a necessidade em que o cliente precise responder à imprensa sobre novas acusações, mas com fundamentos construtivos.

Em casos mais graves, nos quais a empresa não consegue ter voz diante de tantas acusações, poder-se-á utilizar da publicidade, através de informes publicitários nos veículos de comunicação, no impresso esse tipo de texto tem semelhança com os *press releases*, mas em outros meios como rádio e televisão, se assemelham com propagandas, não necessitando de aprovação das redações para a publicação, mas sim de acordos com a gerência comercial.

Essas são algumas atitudes que colaboram para que a crise enfrentada pela organização possa ter um controle até que possa ter seu fim declarado. A depender dos acontecimentos que deram início à crise ou o desenrolar dos fatos, coletivas de imprensa também são recursos bem vistos, “são indicadas para comunicar assuntos de relevância e, se realizadas adequadamente, funcionam como um excelente instrumento de relações públicas e de divulgação” (MAFEI, 2012, p. 86).

A crise não deve ser esquecida no desenrolar do dia a dia, após a turbulência, o comitê de crise que foi criado para tratar do assunto deve se encontrar para debater os acontecimentos, relacionar as lições da crise, os prejuízos ou ganhos, e encontrar meios de reverter a imagem da empresa para que a crise passada não se torne um fantasma para a organização, um perigo que se corre a popularização da internet, as ferramentas de buscas cada vez mais atualizadas podem desenterrar o passado negativo das personalidades e organizações em pouco tempo, nesse sentido, o próximo capítulo aborda esse novo universo no gerenciamento das crises, as redes sociais.

### **3 CRISE NAS REDES SOCIAIS**

Como visto no capítulo anterior, as crises de imagem podem ser causadas a partir de uma sequência de eventos inesperados que despertem atenção nos veículos de comunicação e na opinião pública, e que o grande desafio dos assessores de imprensa nesse caso, é elaborar um Plano de Gerenciamento de Crise (PGC) e realizar o gerenciamento correto da crise nos meios de comunicação.

A internet aparece como uma alternativa complementar tanto para o gerenciamento quanto agravamento das crises, devido a rápida popularização e suas facilidades, as assessorias de imprensa devem prestar atenção em mais uma plataforma de acesso de opinião pública e o que isso pode evidenciar em futuras crises. Este capítulo mostra como as crises nas redes sociais merecem mais atenção por parte dos assessores e dos clientes, por conta de suas características especiais de interação entre os usuários, para isso é preciso entender as redes sociais como plataforma de comunicação.

#### **3.1 AS REDES SOCIAIS**

O desenvolvimento de tecnologias tem permitido novas formas de interações sociais, as novas estruturas da globalização colocam as interações humanas cada vez mais rápidas, no sentido que, pela abrangência das redes sociais, cada vez mais as opiniões públicas têm tido maior alcance, o que pode ser visto de forma positiva ou não. Mas o que seriam essas redes sociais?

Castells (2003) entende rede como um conjunto de nós amarrados entre si, conectando informações. O autor ainda define que “a informação circula pelas redes”, ou seja, por essas redes indivíduos compartilham ideias e formam relacionamentos sociais entre seres humanos e com o passar do tempo e dos avanços tecnológicos “as pessoas estão organizadas não simplesmente em redes sociais, mas em redes sociais mediadas por computador” (CASTELLS, 2003, p. 110).

Para Recuero (2009a), as redes sociais podem ser vistas em uma união de dois elementos: atores e conexões. O primeiro se trata de pessoas ou um grupo, os nós que unem a rede. O segundo representa os laços sociais, as ideias por onde passam a interação. “A abordagem de rede tem, assim, seu foco na estrutura social, onde não é possível isolar os atores sociais e nem suas conexões” (RECUERO, 2009a, p. 24).

As abordagens das redes sociais na internet respeitam as definições descritas anteriormente, com a inclusão de um aparato tecnológico, unindo os atores e suas conexões no ambiente web. A diferença vem pelo fato de essas conexões provocarem intermediações

privadas ou especiais, caracterizando assim as redes sociais digitais, que pode ser definida ainda como:

interatividade; serviços dirigidos a públicos novos e segmentados; novos públicos com características específicas; tecnologias que permitem novas formas de administração de dados; melhores relações custo-benefício; mediação mais efetiva de resultados comunicacionais. (TERRA, 2010, p. 52).

Na web, as redes sociais podem ser diferenciadas pelos sites que as recebem, denominados de “sites de redes sociais”. Para Recuero (2009b), esses sites não são necessariamente especiais, visto que, todo sistema de computador pode estar apto a receber a comunicação das redes sociais. Porém na internet, “enquanto mediação, permite que as informações sejam armazenadas, replicadas e buscadas. [...] São essas redes que vão selecionar e repassar as informações que são relevantes para seus grupos sociais” (RECUERO, 2009b, p.4).

A pesquisadora complementa afirmando que os sites se tornam novos “espaços públicos mediados” (2009b, p. 3), onde são permitidas as expressões dos atores que fazem parte das redes e vê nesses espaços características especiais para interação.

- Persistência: refere-se ao fato de aquilo que foi dito permanece no ciberespaço. Ou seja, as informações, uma vez publicadas, ficam no ciberespaço;
- Capacidade de Busca (*searchability*): refere-se à capacidade que esses espaços têm de permitir a busca e permitir que os atores sociais sejam rastreados, assim como outras informações;
- Replicabilidade: aquilo que é publicado no espaço digital pode ser replicado a qualquer momento, por qualquer indivíduo. Isso implica também no fato de que essas informações são difíceis de ter sua autoria determinada;
- Audiências Invisíveis: nos públicos mediados, há a presença de audiências nem sempre visíveis através da participação. Há audiências que, inclusive, poderão aparecer após a publicação das conversações nesses grupos, por conta das características anteriores, que permitem que esses grupos deixem rastros que poderão ser encontrados depois. (RECUERO, 2009b, p. 3-4).

Essas quatro características estão inteiramente ligadas aos casos de Júlio Cocielo e da Itambé, analisados no Capítulo 5, uma vez que as informações quando disponíveis no ambiente web podem ser encontradas facilmente a todo o momento pelos usuários da rede, ou seja, persistência e capacidade de busca, enquanto essas informações podem ser ampliadas em outros espaços atingindo novos públicos, replicabilidade e audiências invisíveis.

Esses sites também podem receber outro ambiente além das redes sociais, o que é chamado de mídia sociais que recebe uma interação a mais entre os usuários.

Fábio Cipriani define as mídias sociais como “sites na internet que possuem conteúdo social, ou seja, são gerados pelas próprias pessoas e normalmente comandados por elas” (CIPRIANI, 2011, p. 176 apud COLNAGO, 2005, p. 6). Nas mídias sociais, os atores

estabelecem seus próprios temas e suas formas de interação se utilizando de plataformas abertas existentes dentro do ambiente web para construir suas interações e afinidades, ou seja, “oferecem espaços para a discussão de assuntos específicos e colocam no centro das atenções os usuários, dando-lhes possibilidade de alterar e misturar conteúdo de terceiros, formando assim seus próprios conteúdos” (COLNAGO, 2015, p. 6).

Define-se, assim, as mídias sociais e redes sociais digitais, que estão em expansão na maneira de manter relacionamentos, permitindo a conexão de vários atores dentro de vários laços de conexões em interações e afinidades em comum, em grupos que não necessitam apenas das relações interpessoais.

Ainda assim, os dois conceitos guardam particularidades entre si. De maneira mais generalista, as mídias sociais apontam para o lado de divulgação de conteúdo, ainda que haja interação entre os atores e afinidades entre si. Enquanto as redes sociais são mais abrangentes, reunindo um grupo de pessoas de origens diversas que guardam interesses parecidos. De acordo com Telles (2010), as redes sociais têm como destaque os relacionamentos gerais, enquanto as mídias sociais são mais específicas trazendo o foco para o compartilhamento de conteúdo.

Os termos “mídias sociais”, “redes sociais”, “redes digitais”, possuem similaridades, mas no geral o que vale dizer é que esse agrupado digital tem reunido cada vez mais indivíduos em interação ao redor do planeta. Seja em perfis pessoais ou em empresas:

Essas plataformas atualmente integram e são quase indissociáveis do cotidiano das pessoas e das empresas, fomentando discussões, alimentando a cadeia de valor de produtos e serviços, sugerindo grandes tendências e ditando comportamentos. (COLNAGO, 2015, p.11).

Em uma abordagem mais simples, é possível entender que o que vem sendo discutido nas redes sociais tem causado repercussão direta no comportamento da sociedade atual, em comentários individuais e, principalmente, na reação de organizações em ditar tendências de suas marcas para a aprovação da opinião pública.

Por isso, é preciso entender como a comunicação organizacional tem se preparado nesse processo de popularização das redes sociais. Por se tratar de um movimento recente, mas em constante atualização, as marcas têm visto nas redes sociais grandes oportunidades.

Colnago (2015) entende que, nesse campo, o trabalho não está apenas na construção de interações com os atores, mas sim na visibilidade, popularidade e reputação que as empresas ganham nessas interações. Ou seja, as empresas são os emissores de suas mensagens e precisam de uma influência que é gerada a partir dos aspectos que foram vistos acima, e também, de engajamento, participação e contribuição para a formação desses laços, onde o mais importante é entender quem está na rede, para que a transmissão da mensagem seja feita da forma direta.

Para isso é necessário saber e compreender quem são os usuários das redes sociais, o seu perfil e seus interesses.

### 3.2 COMO O PÚBLICO UTILIZA AS REDES SOCIAIS

Uma pesquisa realizada pelos institutos internacionais *We Are Social* e *Hootsuite*, intitulada “Digital in 2018: The Americas”<sup>4</sup>, fez um balanço sobre como e por onde os brasileiros acessam as redes sociais, além de descobrir quem tem esse acesso.

O estudo revela que 62% dos brasileiros são usuários ativos de redes sociais digitais, o que significa falar de 130 milhões de pessoas. O top 3 das redes sociais mais acessadas pelos brasileiros traz o Youtube na primeira posição, com 60% de acesso da população, seguido pelo Facebook com 59%, e o Whatsapp com 56%. Em destaque ainda outras redes com acessos significativos, como o Instagram com 40% e o Twitter com 27%.

Ainda segundo a pesquisa, o celular é a plataforma de acesso mais utilizada para as redes sociais, dentro da população brasileira 68% (140 milhões) possuem um aparelho de celular, sendo que 57% (120 milhões) possui nele um ou mais aplicativos (*apps*) de redes sociais instalados. Ainda sobre o acesso, o usuário brasileiro gasta em média 9h14min por dia navegando na internet, dedicando 3h39min para as redes sociais.

Outra informação relevante é sobre o Facebook, site de relacionamentos com mais perfis de usuários no Brasil: são cerca de 130 milhões de perfis em atividade por mês. A rede social apresenta uma escala anual de crescimento de 7%, segundo dados da mesma pesquisa, e sua navegação é majoritariamente via mobile, pois 92% dos usuários tem o aplicativo instalado no celular.

O estudo “Digital in 2018: The Americas” mostrou também como as mídias sociais têm influenciado os brasileiros: 58% informaram que já buscaram serviços ou produtos pela internet, 61% visitaram alguma loja de varejo virtual e 45% compraram produtos de forma online. 29% dos brasileiros afirmaram terem comprado algum produto tendo-o visto, primeiro na internet, chegando cada vez mais perto dos 37% que admitiram a compra de algum produto, vendo ele primeiro na televisão. Os maiores segmentos de busca são moda e beleza, eletrônicos, hotel e viagens.

Nesse sentido, as redes sociais digitais e as mídias sociais vêm ganhando um espaço cada vez maior no cotidiano das pessoas, chegando a ser primordial na cobertura de grandes

---

<sup>4</sup> Pesquisa disponível em: <<https://marketingsemgravata.com.br/dados-da-internet-no-brasil-em-2018/>> e <<https://www.slideshare.net/thiconoriz/dados-internet-brasil-2018?ref=https://marketingsemgravata.com.br/dados-da-internet-no-brasil-em-2018/>>. Acesso em: 15. Fev. 2019.

acontecimentos e ajudando a pautar decisões importantes. De acordo com o Datafolha<sup>5</sup>, instituto de pesquisas do Grupo Folha, durante as eleições presidenciais do Brasil, em 2018, mais da metade dos eleitores do presidente eleito Jair Bolsonaro estavam se informando sobre o candidato diretamente pelas redes sociais: 61% pelo Whatsapp, 57% pelo Facebook e 27% pelo Instagram.

Nas redes sociais cada usuário possui alguma característica que o define. De acordo com a empresa de mensuração em mídias sociais eLife, há semelhanças entre alguns perfis de usuários que podem ser classificados em sete categorias descritas por Colnago.

Os usuários classificados como ‘agitadores’ têm como característica o fato de se unirem a outras pessoas que defendam causas semelhantes às suas.

[...] Os ‘amantes da marca’ seriam todos os usuários que, fazem questão de expressar sua afinidade com as marcas que mais apreciam nas mídias e redes sociais.

[...] Dentre os usuários com perfil ‘colaborador’, enquadram-se todos os que entram em contato com as empresas a partir das mídias e redes sociais digitais para compartilhar ideias, dar sugestões e opinar a respeito de formas de aprimoramento dos produtos e serviços da empresa. [...] os ‘tira-dúvidas’, por sua vez, interessam-se em obter uma resposta para suas dúvidas que não exigem conhecimentos muito específicos, ao passo que os internautas chamados ‘especialistas’, apesar de demonstrarem já ter certo domínio sobre o assunto que pesquisam buscam detalhes técnicos e específicos.

[...] O usuário ‘decepcionado’ apresenta relatos negativos em relação a experiências que teve com as empresas e as marcas.

[...] Os ‘reclamões’, facilmente identificáveis a partir de sua linguagem prolixa, cheia de apelos dramáticos e carregada de infundável insatisfação. E, finalmente, os ‘pidões’ são os internautas que se aproveitam das mídias e redes sociais digitais para solicitar benefícios e exclusividades às marcas, como amostras grátis, brindes, planos especiais, patrocínios e vagas de emprego [...] (COLNAGO, 2015, p. 12-13).

Essa diversidade de público que é encontrada nas redes sociais digitais ressalta um dos grandes papéis que as redes vêm proporcionando no público: o pertencimento. Em um espaço onde as pessoas podem encontrar perfis semelhantes ao seu e relacionarem-se à distância, os usuários veem nisso uma forma bastante atrativa de fazerem novas amizades, participarem de grupos e compartilharem opiniões a respeito de assuntos de interesse.

As redes sociais têm agido como plataformas de formação de opinião, onde os usuários expressam-se de forma favorável ou não sobre determinados temas (desde produtos, marcas, empresas, notícias e comportamento) para os quais eles se julgam aptos para comentarem.

---

<sup>5</sup> G1. “Datafolha: quantos eleitores de cada candidato usam redes sociais, leem e compartilham notícias sobre política”. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/eleicoes/2018/eleicao-em-numeros/noticia/2018/10/03/datafolha-quantos-eleitores-de-cada-candidato-usam-redes-sociais-leem-e-compartilham-noticias-sobre-politica.ghtml>. Acesso em: 16 fev. 2019.

Nesta década, grandes acontecimentos provam o poder de influência das redes sociais digitais e como elas tem pautado o cotidiano de seus usuários. O grande marco do impacto das redes sociais como plataforma de discussão e formação de opinião aconteceu no início de 2011, no Oriente Médio e no Norte da África. O movimento conhecido como “Primavera Árabe” começou nas redes sociais com comentários de insatisfação sobre os regimes políticos vividos na Tunísia, no Egito e na Líbia, e logo tomou as ruas, com manifestações convocadas pelas redes sociais que tomaram grandes proporções mundiais.

O Brasil viveu situação semelhante pouco tempo depois, quando em junho de 2013, atos criados pela ferramenta de eventos do Facebook, convocou estudantes de São Paulo a protestarem contra o aumento de R\$ 0,20 centavos na passagem do transporte coletivo da capital. As manifestações rapidamente foram copiadas por capitais de outros Estados que também viviam situação semelhante e logo tomou rumos inesperados com a chegada de manifestantes insatisfeitos com a situação política do país e protestando contra a corrupção, pediam também melhorias na saúde e investigações sobre os gastos das obras da Copa do Mundo de 2014, entre outros motivos, no que ficou conhecido como as “Jornadas de Junho”, cujas manifestações foram convocadas e transmitidas via redes sociais.

Outros casos também destacam a importância das redes sociais em pautar a sociedade. Nas eleições presidenciais dos Estados Unidos da América de 2016, os candidatos Donald Trump (atual presidente) e Hilary Clinton travaram a maior parte da disputa nas redes sociais pelo confronto de seus eleitores em discussões acaloradas. Nesse caso, outro agravante (que também deve ser visto como tendência negativa nas redes sociais) foram os compartilhamentos de *fake news* (notícias falsas) favorecendo Trump e manchando a imagem de Hilary. De acordo com Aros e Gomes (apud SAYMON, 2018) essas notícias falsas podem ser consideradas como a parte negativa das redes sociais e são:

Notícias inventadas e manipuladas com o intuito de viralizar na rede mundial de computadores, atraindo, com um pretendo verniz jornalístico, a atenção do público e o resultado financeiro derivado dos cliques e visitas nas páginas. (ARO e GOMES, 2017, p. 513 apud SAYMON, 2018).

Não somente os acontecimentos políticos tem repercussão nas redes sociais digitais, visto o crescimento das plataformas de acesso e a ampliação de perfis de usuários ativos, grandes eventos têm dado destaque em suas coberturas via redes sociais, criando espaços exclusivos para a interação e dando importância aos comentários.

Grandes premiações, como o *Oscar* e *Grammy Awards*, utilizam o espaço da rede social do *Twitter* para mostrarem a chegada das estrelas no tapete vermelho da cerimônia, coberturas esportivas também utilizam o mesmo espaço para mostrarem seus bastidores, criando uma

relação de proximidade com o usuário. Quem tira proveito disso são as grandes marcas, mais atuantes nas redes sociais digitais por meio dessas coberturas e também de maneira própria, utilizando cada vez mais os espaços das redes sociais para se relacionarem com seus públicos de interesse.

Do ponto de vista organizacional essa é uma ótima tendência, que está sendo cada vez mais abraçada, seja pela proximidade com os públicos e também por fatores como o alcance da mídia, custo baixo, maiores possibilidades de promoção e oportunidades de negócios. Ainda assim, é necessário compreender as necessidades e as plataformas adequadas para cada caso e “compreender que as mídias e redes sociais digitais não são estratégicas por si só, [...] o que realmente conta e se estabelece como diferencial competitivo é o uso estratégico que se faz delas” (COLNAGO, 2015, p. 18).

É papel das organizações que se propõem a estarem ativas nas redes sociais entender que cada usuário tem o seu diferencial e que ele quer ser notado por isso, propor interatividade é necessário e arriscado, ao passo que quando as conversações se iniciam e não são continuadas, podem causar danos de imagem para a marca.

Quando tais interações são ignoradas, isso pode representar danos graves às corporações em termos de reputação, que dificilmente são recuperados sem grande esforço e investimento. Assim, envolver representantes das empresas nos diálogos que acontecem online, [...] em que a organização se insere na conversação entre os usuários das mídias e redes sociais digitais e age como se fosse um participante da conversa, pode trazer benefícios relevantes para as organizações (COLNAGO, 2015, p. 16).

Com isso, a necessidade de traçar estratégias de comunicação para gerenciar os conteúdos nas redes e mídias sociais se torna uma maneira de interação com os públicos de interesse que se sentem abraçados na causa, e também preventivamente como estratégia de gerenciamento de crise.

### **3.3 COMUNICAÇÃO E GERENCIAMENTO DE CRISE NAS REDES SOCIAIS**

As empresas sempre buscam estar em evidência na mídia, e com o estabelecimento das mídias sociais é cada vez mais importante para as organizações estabelecerem diálogos com o público através do ambiente digital, com estratégias de comunicação adequadas aos seus públicos de interesse.

De acordo com Gonçalves e Silva, a interação nas redes sociais digitais traz vantagens por se tornar uma outra forma de relacionamento com o público, “diminuindo as distâncias entre interlocutores, potencializando cada voz e, conseqüentemente, contribuindo para um processo comunicacional mais horizontalizado” (2015, p. 69).

Os autores afirmam ainda que a comunicação com o público sempre foi preocupação das empresas e que atualmente é impossível que a comunicação organizacional não se renda ao fenômeno das redes sociais, por onde as relações institucionais e comerciais ganham novo fôlego, se aproximando dos clientes (GONÇALVES e SILVA, 2015).

Dessa forma, é preciso pensar em estratégias de comunicação específicas para esse novo modelo de comunicação. Para Bueno, essas estratégias “visam atender a determinados objetivos e que, se bem formuladas, implicam metas, ou seja, definem resultados concretos a serem perseguidos” (2015, p. 125).

Nas mídias e redes sociais esses objetivos se pautam na maior visibilidade institucional e da marca, e construir uma imagem positiva perante a mídia tradicional e seus públicos de interesse. Segundo Bueno, “o fundamental é que sua visibilidade nos meios de comunicação, ou nas mídias sociais, esteja associada a noticiário relevante, positivo, umbilicalmente vinculado aos seus objetivos estratégicos” (BUENO, 2015, p. 126).

Para Garcia, é um desafio se atentar para as novas formas de comunicação organizacional, uma vez que as redes e mídias sociais digitais “representam uma mudança radical na forma como as pessoas se comunicam e como as organizações se comunicam com os seus públicos de interesse” (2015, p. 102).

O autor explica que as mídias sociais propiciam o protagonismo dos atores sociais, além de proporcionar novas ferramentas para o compartilhamento de ideias e a velocidade e o alcance que essas ideias atingem. Em destaque, a questão da velocidade de distribuição das ideias, pois “fatos envolvendo pessoas e corporações que passavam despercebidos [...] estão hoje a um clique ou segundos de intervalo entre a ocorrência e a publicação” (GARCIA, 2015, p. 106).

Um dos detalhes importantes a ressaltar a respeito da presença das organizações no ambiente das mídias sociais está a atuação do profissional que desempenhará essa função, o planejamento estratégico da companhia sobre a escolha desse profissional deve ser criterioso. Gonçalves e Silva (2015) explicam que muitas empresas optam primeiramente por pessoas jovens que entendam das redes sociais, mas que acabam por não possuir maturidade para adequar-se dentro do ambiente tecnológico do perfil da empresa.

Atualmente, o cenário ainda está para a busca de pessoas jovens, porém com uma qualificação a mais, não apenas que entenda de redes sociais, ou seja, “envolvido com um planejamento de mídia digital, acesso de imprensa online e relacionamentos virtuais como mais um espaço para ser desenvolvido” (GONÇALVES e SILVA, 2015, p. 71). Afinal, o ambiente das mídias sociais aproxima a empresa do consumidor, ao mesmo tempo em que deixa as

organizações mais vulneráveis com relação à sua imagem tanto junto ao público externo quanto interno.

Parte principal das estratégias de comunicação organizacional para as mídias sociais está em definir de qual maneira o ambiente web servirá para a empresa. É muito comum que as organizações olhem para as mídias sociais apenas como mais um espaço de divulgação do conteúdo de seu interesse. Bueno (2015) define que dessa maneira haverá pouca interação com o público, fazendo com que o papel das mídias sociais seja ser mais um canal das funções básicas de assessoria de imprensa (boletins, *releases*, portais e publicações), o que muitas vezes não é adequado aos perfis dessas mídias digitais.

Uma segunda maneira estratégica de comunicação nas mídias sociais está na criação de um espaço de relacionamento de mão dupla, o que Bueno define como uma “conversa franca”, “saber falar e saber ouvir”.

Aqui, o objetivo não é apenas ‘empurrar informações’, mas estar disposto a dialogar com os usuários, a partir de pautas e agendas por eles definidas, de tal modo que a perspectiva vertical e unilateral é superada.

[...] Se as organizações desejam, de maneira autêntica, utilizar as mídias sociais como espaço de relacionamento, não podem priorizá-las como canal de vendas ou propaganda, mas contemplá-las como uma oportunidade única e formidável para interagir com seus públicos estratégicos (BUENO, 2015, p. 129-130).

O autor define ainda outra maneira de interação das empresas nas mídias sociais, travando um relacionamento com o público de acordo com a política da empresa, elaborando uma proposta de comunicação ativa dentro e fora das redes e integrando os públicos estratégicos e toda a sociedade. “Projetar suas marcas, criar uma imagem e reputação positivas, conhecer as demandas dos seus públicos, dar visibilidade aos seus projetos de inserção social e aos seus compromissos institucionais” (BUENO, 2015, p. 132).

Do ponto de vista das crises de imagem causadas pelas redes e mídias sociais, as estratégias de prevenção e combate propostas por Bueno não se diferem das conhecidas e vistas aqui anteriormente, embora dependendo da situação, cuidados especiais devem ser tomados. Segundo ele, a principal forma de articulação de gerenciamento dessas crises de imagem deve estar na transparência e agilidade para responder os questionamentos feitos.

A arrogância é mal vista nesse ambiente e algumas atitudes das empresas podem dar essa impressão, afinal, os usuários querem ser vistos e notados pelas marcas que consomem. Atitudes como deletar comentários, ignorar críticas, não responder questionamentos e apoiar direta ou indiretamente personalidades de prestígio, mas que possuem atitudes mal vistas pelos usuários podem levar a graves crises de imagem nas redes sociais digitais e abalar profundamente os negócios das organizações. “Há uma solidariedade natural entre os usuários

das mídias sociais em relação àqueles que se sentem pressionados ou constrangidos pelas organizações” (BUENO, 2015, p. 137).

O tempo é outro fator para destacar porque as crises de imagem nas mídias digitais podem ser muito danosas. Cardia (2015), explica que nas mídias tradicionais como rádio e TV, as notícias tinham “validade”, “quem ouviu, ouviu”, e com a internet as capacidades de buscas (*searchability*) ficam para sempre, causando uma atemporalidade, ou seja, a crise pode nunca morrer.

A veracidade (ou não) das informações também é um fato desencadeador de crises nas mídias e redes sociais digitais pelo fato do alcance ser universal, ou seja, as crises podem ser causadas por informações falsas que são disseminadas pelos usuários da rede, simplesmente pela falta de checagem ou confiabilidade com a fonte (a ponto de evitar verificar a veracidade dos fatos). “ Se os fatos são trazidos à mídia por pessoas com grande visibilidade e reputação, haverá boas chances de que ela, a massa, acredite” (CARDIA, 2015, p. 185). Para Teixeira, não há como ignorar os fatos jogados na rede, “tudo tem de ser aqui e agora” (2013, p. 88).

Na prevenção dessas crises nas redes sociais digitais, o processo de planejamento de gestão é similar ao que já foi visto no capítulo anterior, mas pequenos detalhes de adequação para o ambiente virtual se fazem necessários. Teixeira (2013, p. 95) define em três passos o que deve ser feito para esse planejamento.

Em primeiro lugar, *Issue Management*, em tradução livre significa “gerenciamento de problemas”. Esta etapa visa fazer o mapeamento das condições da empresa tanto nos ambientes *on-line* quanto *off-line*, a comunicação com esses diferentes públicos, assim como a análise dos produtos e fornecedores. O importante é o que o ponto de vista estratégico nessa situação seja pensado para os dois ambientes (*on-line* e *off-line*) e ser contínuo, pois novos riscos sempre surgem.

Em seguida, a prevenção, que deve levar em consideração diferentes setores da empresa. O trabalho do *Issue Management* será em vão se não forem tomadas medidas de prevenção depois do mapeamento das situações de risco da organização. Segundo a autora, as medidas preventivas também precisam ser analisadas e revistas, pois em alguns casos, as ações não são adequadas.

Detectados os possíveis problemas e previstas medidas para preveni-los, chega a hora do efetivo planejamento: a elaboração do Plano de Gestão de Crise (PGC), sendo mais amplo na questão da comunicação estratégica digital. Para Teixeira, o plano deve estar totalmente atrelado à comunicação direta com os públicos de interesse, permitindo “efetividade

organizacional quando ajuda as organizações a construírem relacionamentos, resolvendo os conflitos entre a organização e seus públicos” (TEIXEIRA, 2013, p. 95).

A autora ainda frisa a importância de o PGC estar alinhado totalmente com a linguagem das redes sociais, por exemplo, que permite o *feedback* direto entre os consumidores e a marca, afastando a categoria dos releases que devem ficar nos meios tradicionais.

Apresentado os modos como funcionam as redes sociais e os tipos de usuários participantes, e as estratégias de comunicação e de gerenciamento de crise adequados para esse novo meio, começa a ser visto a partir de agora nesta pesquisa as duas análises de crise de imagem objetos de estudo. Para começar, o próximo capítulo apresenta a estrutura metodológica, com os casos que serão analisados, a perspectiva de análise e os critérios que foram utilizados.

## 4 O PERCURSO METODOLÓGICO

As redes sociais têm exercido cada vez mais um papel de destaque nos rumos de influência em questões de agendamento do jornalismo e no controle social de pautar decisões que influenciam positivamente ou negativamente ações de marcas e personalidades.

Por isso, o profissional de comunicação que atua em assessoria de imprensa, deve compreender e adequar as estratégias de comunicação para os diferentes tipos de usuários abrigados nas redes sociais digitais, pois eles se interessam pelos produtos dos clientes para o qual esse profissional da comunicação trabalha. Como será visto nas análises de casos dessa pesquisa, os usuários das redes estão atentos para qualquer motivo que possa ser prejudicial tanto para eles quanto para as marcas, e o resultado disso não costuma ser totalmente benéfico para as organizações, assim, surgindo crises de imagem.

Neste capítulo, apresentamos inicialmente os dois casos de crise de imagem objetos deste estudo, em sequência, descrevemos o percurso metodológico adotado para a realização da pesquisa, e por fim, analisamos os casos à luz dos critérios selecionados em função do nosso objetivo em compreender a gestão de crise de imagem desses casos.

### 4.1 OBJETO DE ESTUDO E CORPUS DA PESQUISA

Iremos analisar abaixo duas situações de crise de imagem, onde as redes sociais digitais tiveram efetivo destaque, tanto em repercussão como em palco principal para o acontecimento se tornou em crise e verificar as ações realizadas para o gerenciamento da crise de imagem por meio da assessoria de imprensa responsável pelo *youtuber*<sup>6</sup> Júlio Cocielo e pela empresa Itambé.

O primeiro, visto nos subtítulos abaixo, será a descrição dos agentes que sofreram a crise, um breve resumo da carreira do *youtuber* Júlio Cocielo e da história da Itambé como empresa do ramo alimentício. No próximo capítulo, a análise dos casos será completa, com a descrição dos acontecimentos que causaram a crise de imagem, a repercussão de mídia e opinião pública nas redes sociais, o principal objeto de estudo da análise, e, as estratégias adotadas por cada assessoria no contingenciamento da crise.

---

<sup>6</sup>O YouTube é uma rede social plataforma de vídeos, são mais de 1 bilhão de usuários em todo o mundo. Vídeos de todos os tipos, estilos e assuntos são postados a todo momento. Um diferencial está no vídeo em que uma pessoa fala sobre um determinado assunto, esse rosto por trás do vídeo é conhecido como *youtuber* e isso tem se popularizado nesta década, fazendo com ser um *youtuber* seja tratado como uma profissão.

**O que é ser um *youtuber*?** Disponível em: <<http://gerenciamentodeyoutube.com.br/site/o-que-e-ser-um-youtuber/>>. Acesso em: mar/2019.

**Como ser *youtuber*?** Disponível em: <<https://novonegocio.com.br/ideias-de-negocios/como-ser-youtuber/>>. Acesso em: mar/2019.

Os dois casos que foram analisados têm em comum a relação de contemporaneidade pela sua repercussão nas redes sociais, mas com diferenças no modo de reprodução de notícias e no gerenciamento da crise.

O primeiro caso analisado será da crise de imagem envolvendo o *youtuber* Júlio Cocielo, durante a Copa do Mundo de Futebol de 2018, ele foi acusado de racismo por conta de uma piada envolvendo o jogador da seleção francesa Kylian Mbappé, em seu perfil na rede social Twitter<sup>7</sup>. O segundo caso envolve a empresa nacional de produtos alimentícios Itambé e a morte de uma criança em Cuiabá-MT, após a ingestão de um de seus produtos, no ano 2016.

#### 4.1.1 O YOUTUBER JÚLIO COCIELO

Júlio César Pinto Cocielo nasceu no dia 25 de maio de 1993, em Osasco, São Paulo. Filho de Círia Pinto e João Cocielo, é casado desde o dia 24 de março de 2018 com Tatá Estaniecki, também *youtuber*. De origem humilde, cresceu com seus pais, irmãos e um cachorro que foi levado pelo pai após o divórcio do casal.

Cocielo aprendeu a ler e escrever antes de ir para a escola, mas não era um aluno exemplar e no boletim escolar era constante a presença de notas abaixo da média. A partir do ano de 2007, seu pai foi aos poucos buscando se reaproximar, mas neste mesmo ano veio falecer após uma cirurgia.

Esse fato, somado à morte de uma cadela de estimação pouco tempo depois, provocou em Júlio uma situação de depressão. Com isso, procurou o humor como forma de superar essas perdas. Sua grande fonte de inspiração é o humorista Eduardo Sterblitch.

Em abril de 2011, incentivado por amigos, criou o Canal Canalha, que tinha como objetivo “mostrar o cotidiano visto da forma mais canalha possível”, compartilhando momentos de sua vida, usando o humor como estratégia atrativa para que as pessoas o assistissem aos seus vídeos.

O primeiro vídeo, intitulado “Comerciais”, foi lançado no dia 25 de outubro do mesmo ano rendendo na época cerca de duas mil visualizações (atualmente o vídeo encontra-se com mais de três milhões de visualizações no Youtube). O vídeo que impulsionou seu sucesso foi “10 Mandamentos do Rei do Baile Funk”, lançado em novembro de 2013 e com três milhões e

---

<sup>7</sup>O Twitter é uma rede social e servidor para microblog criado em 2006, se tornando popular pelo formato de envio de mensagens no máximo de 140 caracteres (capacidade que foi expandida ao dobro a partir de 2018). Entre suas ferramentas mais utilizadas estão o *retweet*, o compartilhamento de mensagens na qual o usuário transmite a mensagem a seus seguidores sem tirar os créditos da postagem original, e o *Trending Topics* que é uma lista atualizada a todo momento dos assuntos mais comentados na rede em tempo real.

**O que é Twitter?** Disponível em: < <https://www.significados.com.br/twitter/>>. Acesso em: mar/2019.

setecentas mil visualizações atualmente. Em 2015, o Canal Canalha chegou a marca de 1 milhão de inscritos no YouTube, e em março de 2019 tem 18,2 milhões de inscritos.

Além do Canal Canalha, seu principal canal no YouTube, Júlio possui mais dois canais no site, um com seu próprio nome (anteriormente denominado Pinto Plays), criado em 2014 que mostra o *youtuber* jogando games e que em março de 2019 possui 4,7 milhões de inscritos. O outro canal, criado em conjunto com sua esposa, denominado “Tacielo”, tem menos atualizações que os outros dois e menos inscritos (1,5 milhão de inscritos em março de 2019).

Fora do YouTube, Júlio Cocielo conquistou espaço na televisão e no cinema. Fez parte do elenco do programa “Pânico na Band”, nos anos de 2015 e 2016 apresentando um quadro chamado Bate ou Regaça. No cinema, atuou no longa-metragem “Internet: O Filme”, do ano de 2016, interpretando o personagem Tito, e em 2017, fez participação no filme “Os Penetras 2”, interpretando ele mesmo.

No *Twitter* (rede social cujo o conteúdo é objeto desta análise), Júlio Cocielo possui perfil desde outubro de 2009, verificado<sup>8</sup>, com 7,7 milhões de seguidores e mais de 700 postagens, o número dessas postagens já ultrapassou a marca de 50 mil tweets como será explicado nesta análise.

#### **4.1.2 A EMPRESA ITAMBÉ**

A Itambé é uma empresa nacional alimentícia que comercializa produtos lácteos. A origem se deu ano de 1944 quando o Governo do Estado de Minas Gerais, sob o comando de Benedito Valadares, inaugurou na região da Grande Belo Horizonte, a Usina Central de Leite, localizada na Rua Itambé, voltada para o processamento e distribuição de leite para a população.

Após a Segunda Guerra Mundial, no ano de 1948, o Brasil sofria com a escassez de alimentos e a usina não conseguia suprir a necessidade dos mineiros. Com uma intervenção do governo do Estado, propôs-se que os produtores de leite da região assumissem os controles operacionais da Usina Central de Leite, em novembro desse mesmo ano foi criada a Cooperativa Central dos Produtores de Leite (CCPL), presidida por Alcides Teixeira França.

Logo, a produção da cooperativa se tornou maior que a demanda e a partir de 1950 começou a produção de produtos derivados do leite, no ano seguinte uma fábrica foi instalada no município de Sete Lagoas, localizada a 73 quilômetros de Belo Horizonte. No mesmo ano, foi criada a marca Itambé (que em tupi significava “pedra afiada” e o nome também se deu pela localização da primeira fábrica) e começou-se a distribuição dos produtos para bares e cafés da

---

<sup>8</sup> Ferramenta as redes sociais que autentica o perfil do usuário como oficial, comumente utilizado em perfis de personalidades, grandes empresas e órgãos públicos.

região. Ainda na década de 1950, a CCPL passa a ser denominada Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais, CCPR/Itambé.

A década de 1960 começou com a construção de uma usina para produção de leite em Belo Horizonte e a aquisição da Usina da Vaquinha, em Contagem, Minas Gerais. Com o crescimento da produção, a Itambé começou a comercializar produtos em outros Estados, como São Paulo, Rio de Janeiro e Distrito Federal. Em 1968, nasce a vaquinha, mascote e símbolo de ações institucionais da marca até os dias atuais, foi um presente entregue pelo consultor e assessor de equipamentos da época, Ídio F. Leal para o presidente da marca, José Pereira Campos Filho.

Os anos seguintes foram de expansão e consolidação da marca pelo território nacional e internacional, na década de 1970, como forma de escoar a manteiga e o leite em pó produzido pela marca, esses produtos foram exportados para países da África e Europa, como Itália, por exemplo. A partir da década de 1980, a divulgação da marca se deu por outros meios, a Itambé patrocinou eventos esportivos, como as Copas do Mundo de Futebol de 1982, 1986 e 1990, a Copa América de Futebol de 1987 e os Jogos Olímpicos de Verão de 1988.

Nos anos 1990, as fábricas foram ampliadas e novos produtos foram criados, destaque para os iogurtes em variados formatos e sabores, e a linha infantil, chamada de Itambézinho, em destaque a bebida láctea achocolatada (produto que causa a polêmica anos depois e que é o objeto desta análise). Nos anos 2000, a expansão dos produtos leva a empresa a comercializar para o gênero *fit* e *light*, com cereais e alimentos integrais.

Em 2012, a CCPR agrupa todos os seus produtos e cria a Itambé Alimentos S/A (Sociedade Anônima). No ano seguinte, a Vigor, empresa com mais de 90 anos de mercado nacional, adquire por R\$ 410 milhões de reais, 50% das ações de capital da Itambé. Entretanto, a gestão e atuação das empresas continuam de forma independente, e a Itambé justifica em sua página oficial no Facebook a junção das organizações para “fortalecer a estrutura de capital da companhia para cumprir um ambicioso plano de negócios de crescimento para os próximos anos”.

A Itambé é uma das 10 marcas mais escolhidas pelos brasileiros, segundo pesquisa da Kantar World Panel<sup>9</sup>, em 2016. Atualmente, a marca possui um faturamento anual estimado em R\$ 2,2 bilhões ao ano e uma presença global em 60 países, além do Brasil. A última novidade da marca foi em 2018, com o reposicionamento da linha infantil, todos os produtos agora são denominados de Itambé Kids.

---

<sup>9</sup> Kantar WorldPanel. **As marcas mais escolhidas pelos brasileiros.** Disponível em: <<https://www.kantarworldpanel.com/br/Releases/Brand-Footprint-Ranking-Brasil>>. Acesso em: mar/2019.

## 4.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

O método de pesquisa aplicado para a análise do gerenciamento dos casos de crise de imagem será o estudo de caso por meio de uma abordagem qualitativa, tendo como principal objetivo entender “como” e “por que” houve a ação que se efetivou na crise, além de outras questões específicas.

O estudo de caso é entendido como um método qualitativo de pesquisa e para Yin (2001, p. 32) “é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Nesse sentido, Goode e Hatt (apud DUARTE, 2011), definem o estudo de caso como “um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”, considerando que cada unidade social pode ser vista de um ângulo como um todo.

De acordo com Yin, “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (2001, p. 27). Por isso, a escolha do estudo de caso como método de análise dos casos de crises de imagem a seguir se deu pela forma de responder como as assessorias de imprensa (do *youtuber* Júlio Cocielo e da empresa Itambé) gerenciaram a crise de imagem sofridas por seus clientes.

Dessa maneira, o estudo de caso entra como opção mais adequada como estratégia de pesquisa. Sobre isso, Yin (2001), discorre:

Questões do tipo “como” e “por que” são mais *explanatórias*, e é provável que levem ao uso de estudos de casos, pesquisas históricas e experimentos como estratégias de pesquisa escolhidas. Isso se deve ao fato de que tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encarados como meras repetições ou incidências. (YIN, 2001, p. 25)

Dessa forma, sendo o estudo de caso já definido como um método qualitativo de pesquisa, esse é o método escolhido para esse trabalho, uma vez que se trata de uma pesquisa não-numérica, sem intenção de avaliar quantidade, uma investigação empírica que trabalhará na análise e “observação sistemática dos acontecimentos; inferir os sentidos desses acontecimentos das (auto-)observações dos atores e espectadores” (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2000, p. 18).

O corpus da pesquisa está constituído por texto, coletados no período de uma semana em cada caso que foi analisado e que podemos categorizar em níveis informais e formais. O primeiro partindo do pressuposto que “as pessoas podem falar, desenhar ou cantar do modo que queiram” (BAUER, GASKELL & ALLUM, 2000, p.21), colhemos os comentários nas redes

sociais digitais, que discorreram sobre os acontecimentos repercutindo as crises de imagens, em forma de denúncia ou alerta para os outros usuários dessas mesmas redes. O segundo, pelas notícias divulgadas por jornais pela repercussão da crise, informando os acontecimentos a um determinado grupo, nesse caso, “os dados formais reconstroem as maneiras pelas quais a realidade social é representada por um grupo social” (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2000, p. 22).

Mais especificamente, o corpus de análise da crise de imagem do *youtuber* Júlio Cocielo, será por meio do resgate das postagens em seu perfil no Twitter, notícias do portal online G1, escolhido por ser um site de abrangência nacional e por ser um dos que repercutiu o acontecimento do início ao fim, e por fim, as declarações do *youtuber* que foram realizadas em seu perfil pessoal e também através de seu principal canal no site Youtube. O percurso escolhido de acompanhamento da repercussão e reação dos casos será em torno de uma semana, no caso de Júlio Cocielo, dos dias 30 de junho de 2018 à 4 de julho de 2018, totalizando cinco dias.

**Tabela 1:** Corpus de pesquisa do Caso Cocielo

<b>Corpus de pesquisa do Caso Cocielo</b>
4 postagens no <i>Twitter</i>
3 notícias do portal G1
1 captura de um vídeo no <i>Youtube</i>
1 comunicado aos seguidores e imprensa pelo <i>Twitter</i>

Fonte: Elaboração própria

Enquanto no caso da crise de imagem da empresa Itambé, a base de análise desse caso é o surgimento de boatos em vários Estados do país, por isso além do site G1 Mato Grosso, também há a reprodução de portais de notícias em outras localidades, reprodução escrita de um áudio propagado pelo Whatsapp e as notas de esclarecimento da assessoria da empresa, o período de análise terá o tempo de uma semana, entre 25 de agosto de 2018 e 1 de setembro de 2018.

**Tabela 2:** Corpus de pesquisa do Caso Itambé

<b>Corpus de pesquisa do Caso Itambé</b>
3 notícias do portal G1 Mato Grosso
2 descrições de áudios viralizados no <i>Whatsapp</i>
1 captura de imagem do <i>Whatsapp</i>
2 capturas de postagens no <i>Twitter</i>
1 nota à imprensa da Itambé

2 capturas de comentários de consumidores da marca no <i>Facebook</i>
---

2 notas da assessoria de imprensa divulgadas no <i>Facebook</i>
---

Fonte: Elaboração própria

A partir disso, a análise seguirá o caminho interpretativo, verificando como foi a maneira que essas notícias e comentários geraram a crise de imagem na corporação e para a personalidade midiática e como as assessorias reagiram de forma a conter a crise de imagem. Dessa forma, a análise pelo método qualitativo “é intrinsecamente uma forma de pesquisa mais crítica e potencialmente emancipatória”, de uma maneira a ver os dados através do olhar dos objetos e dados que estão sendo pesquisados, como define Bryman (apud BAUER; GASKELL; ALLUM, 2000, p. 32).

### 4.3 CRITÉRIOS PARA OBSERVAÇÃO E ANÁLISE

Dessa maneira, os dois estudos de casos das crises de imagem analisados, apresentam alguns processos para determinar a ocorrência do caso e definir a análise prescrita acima. O primeiro foi a descrição e contextualização dos agentes que sofreram a crise, o *youtuber* Júlio Cocielo e a empresa Itambé.

Partindo para a análise, o percurso do trabalho possui três passos importantes descrito em detalhes na tabela abaixo: origem da crise, repercussão e estratégias de gerenciamento da crise. O primeiro mostrou os acontecimentos que causaram a crise de imagem para os respectivos casos estudados; O segundo passo mostrou a repercussão da crise de imagem, em especial como foram as ações dos usuários das redes sociais para a repercussão de cada caso; O terceiro e último passo foi a reação tanto da personalidade como da grande marca em contingenciar a crise de imagem, as estratégias e quais critérios de gerenciamento de crise foram aplicados e o que isso causou ao fim da crise.

**Tabela 3:** Critérios de análise das crises de imagem

<b>Categorias de análise</b>	<b>Descrição</b>
Origem da crise	Verificar como foi desencadeada a crise, em qual circunstância e o momento da ocorrência.
Repercussão da crise	Identificar as diferentes reações da crise, nos diferentes públicos (opinião pública e mídia) no ambiente das redes sociais digitais.

Estratégias de gestão da crise	Como as assessorias de imprensa agiram para gerenciar a crise, as atitudes tomadas pela personalidade e marca.
--------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria

Além de responder, principalmente, como foi o gerenciamento da crise, outras questões foram abordadas e respondidas no decorrer das análises dos casos, como: 1) o relacionamento com a imprensa antes da crise, ou seja, a contextualização da história e carreira; 2) o perfil da empresa/personalidade; 3) o que causou a crise; 4) os públicos de interesse afetados pela crise e; 5) as medidas de contingenciamento da crise. Atentando para o fato de que mesmo com a maior repercussão sendo no ambiente virtual (redes sociais e mídias digitais), uma crise de imagem sempre traz prejuízos nos meios *on-line* e *off-line*.

Cada passo até então será visto de maneira separada, um caso de cada vez, assim como, em cada caso, foi o trabalho realizado por cada assessoria de imprensa no gerenciamento dessas crises de imagem repercutidas nas redes sociais. A proposta não foi avaliar se os critérios adotados pelas assessorias de imprensa foram corretos ou não, mas identificar o que foi realizado no gerenciamento de cada crise e o que isso significou ao final do período.

## 5 ANÁLISE DOS CASOS

A análise dos casos seguiu os critérios estabelecidos na Tabela 1, encontrada no subcapítulo 4.3, e cada caso foi visto de maneira separada, explorando os seus aspectos particulares. A ordem de apresentação não obedece um critério específico, a crise de imagem do *youtuber* Júlio Cocielo é a primeira análise que mostramos, e em seguida, a crise de imagem da empresa Itambé é a última que foi analisada neste trabalho. Os dois casos começam com uma breve apresentação e nos subcapítulos se encontram os critérios de análise e seus respectivos conteúdos.

### 5.1 O CASO COCIELO

O primeiro caso analisado apresenta uma personalidade da mídia, conhecido pelo público jovem e altamente ativo no YouTube, fazendo desse site sua profissão. Júlio Cocielo se viu alvo de uma polêmica em meio a Copa do Mundo de Futebol de 2018 ao utilizar o seu perfil na rede social Twitter para fazer comentários sobre os jogos da competição, mas uma postagem em específico levantou hipóteses sobre Cocielo em uma crise que abalou sua imagem como *youtuber*.

#### 5.1.1 ORIGEM DA CRISE

Como visto no Capítulo 3, as redes sociais tornaram-se palco de comentários em tempo real sobre os mais diversos assuntos, desde políticos até esportivos. A Copa do Mundo de Futebol de 2018, realizada na Rússia foi um momento onde a grande maioria dos perfis de usuários das redes sociais voltavam seus comentários para a competição, perfis de usuários comuns ou de personalidades e grandes marcas estavam atentos aos acontecimentos e repercutindo em suas redes, incluindo o *youtuber* Júlio Cocielo que utilizava seu perfil na rede social *Twitter* para comentar sobre os acontecimentos dentro de campo.

Durante o primeiro jogo das oitavas-de-finais da competição no duelo entre França e Argentina, no dia 30 de junho de 2018, Cocielo fez uma postagem em seu perfil na rede social *Twitter* que ganharia uma repercussão imediata e negativa para o *youtuber*. “Mbappé conseguiria fazer uns arrastão top na praia hein”, foi o texto da publicação (ver figura 1).

**Figura 1** – *Tweet* de Júlio Cocielo fazendo piada do jogador Kylian Mbappé



Fonte: Reprodução/Twitter

Como se nota, a postagem referenciava o jogador da seleção francesa Kylian Mbappé (figura 2), de 20 anos, uma das revelações do torneio realizado na Rússia e muito elogiado por sua alta velocidade em campo. A polêmica se deu quase que instantaneamente por usuários da mesma rede social que apontaram que a postagem de Cocielo continha um teor racista, uma vez que Mbappé é um jogador francês negro e com descendência direta africana, seu pai nasceu em Camarões e sua mãe na Argélia.

**Figura 2** – Jogador Kylian Mbappé comemorando gol no dia 30 de junho de 2018



Fonte: Disponível em: <<http://htesports.com.br/2018/06/copa-do-mundo-2018-resumo-do-dia-16/>>. Acesso em: mar. 2019.

Muitos comentários surgiram abaixo do post de Júlio repercutindo o teor racista da piada e sendo replicado por vários usuários como maneira de expor aos outros usuários da rede, com comentários contra ou a favor do *youtuber*. Porém, a enorme polêmica em torno do assunto, fez com que Cocielo optasse por apagar a postagem.

### 5.1.2 REPERCUSSÃO DA CRISE

A repercussão negativa da postagem fez com que Cocielo apagasse o texto pouco tempo depois da publicação. No momento da captura de imagem, o *tweet* possuía mais de dois mil

*retweets* (forma de compartilhamento da postagem) e mais de cinco mil curtidas. Mas excluir a mensagem não foi o suficiente para amenizar a crise, os *prints*<sup>10</sup> já circulavam toda a web e se tornava notícia em grandes sites, como o G1 (portal de notícias do site globo.com) que noticiou no mesmo dia (figura 3): “Youtuber Júlio Cocielo é criticado por comentário sobre Mbappé” traz parte do título da notícia, que mostrou captura da postagem e a defesa de Cocielo (no próximo subcapítulo).

**Figura 3** – Notícia do portal G1 publicada em 30/06/2018



Fonte: Reprodução/Captura de imagem

Ainda no mesmo dia 30 de junho, data da postagem e arquivamento da mensagem, publicações antigas do *youtuber* com piadas de teor racista foram divulgadas por internautas e amplamente repercutidas por seguidores e outros usuários da rede social, incluindo outras personalidades influentes nas redes sociais, a maioria em forma de crítica quanto ao comportamento de Júlio nas postagens.

Em uma postagem na data de 30 de maio de 2014 (figura 4), com quatro *retweets* e 11 curtidas, Cocielo dizia “ia fazer uma piada maldosa envolvendo vloggers<sup>11</sup> negros views<sup>12</sup> e policia mas prefiro não comentar”. Já em uma postagem mais antiga, em 28 de dezembro de 2013 (figura 5) com um alcance de 43 *retweets* e 50 curtidas, dizia “o brasil seria mais lindo se não houvesse frescura com piadas racistas. Mas já que é proibido, a única solução é exterminar os negros”. Uma terceira postagem que voltou à tona com a crise de imagem do *youtuber* é ainda mais antiga, em 11 de dezembro de 2013 (figura 6), Cocielo publicou “gritei VAI

<sup>10</sup> O *printscreen* é uma ferramenta de captura de imagem da tela do computador ou smartphone em tempo real. Após clicar no botão do teclado (no computador) ou acionar a ferramenta, a imagem que está na tela segue para a área de transferência.

<sup>11</sup> Gíria antiga para o que é conhecido atualmente como *youtuber*.

<sup>12</sup> Visualizações em inglês.

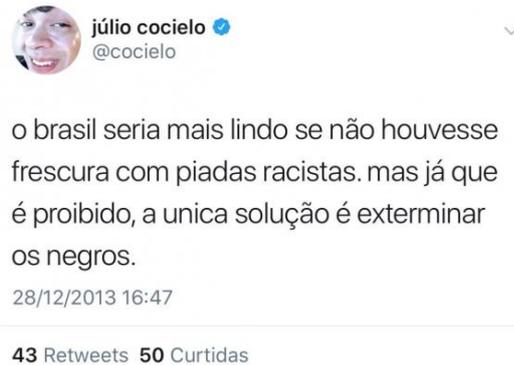
MACACA pela janela e a vizinha negra bateu no portão de casa pra me dar bronca”, o alcance dessa postagem obteve na época cinco retweets e 10 curtidas, veja abaixo as capturas das postagens.

**Figura 4** – *Tweets* antigos de Júlio Cocielo (1)



Fonte: Reprodução/*Twitter*

**Figura 5** – *Tweets* antigos de Júlio Cocielo (2)



Fonte: Reprodução/*Twitter*

**Figura 6** – *Tweets* antigos de Júlio Cocielo (3)



Fonte: Reprodução/*Twitter*

Da mesma maneira, perfis do *Twitter* apresentaram publicações em defesa ao *youtuber*, justificando que a piada citando o termo ‘arrastão’ fazia referência à velocidade do jogador e não à cor de sua pele. Outro argumento utilizado pelos defensores de Cocielo era de que as

peessoas que viram o comentário como racista carregavam um pré-julgamento dentro de si, ou seja, o emissor da mensagem não foi racista e sim o receptor que interpretou de maneira errônea.

No dia seguinte, em 1 de julho de 2018, Júlio Cocielo apagou de uma vez só mais de 50 mil *tweets* em seu perfil no *Twitter* (figura 7), acionando para outras personalidades influenciadoras nas redes sociais um código de alerta, denominado popularmente de “Protocolo Cocielo”, na qual alguns perfis acionaram ou contrataram assessorias de imprensa especialmente para também excluíram todos os seus *tweets* antigos e polêmicos, um grande arquivamento de mensagens ou fecharam seus perfis para novos seguidores.

**Figura 7** – Notícia do portal G1 publicada em 01/07/2018



Fonte: Reprodução/Captura de imagem

A repercussão dos casos citados acima afetou Júlio Cocielo enquanto figura de marketing e divulgação de produtos. O *youtuber* era garoto propaganda na divulgação de algumas grandes marcas que em 2 de julho de 2018, no terceiro dia da crise, anunciaram o rompimento do contrato com Cocielo, como noticiou o G1 (figura 8).

**Figura 8** – Notícia portal G1 publicada em 02/07/2018



Fonte: Reprodução/Captura de imagem

O Itaú Unibanco estava com campanhas na internet com Júlio Cocielo seguindo a temática da Copa do Mundo e exibiu até o dia 30 de junho, data do *tweet* polêmico, vídeos com

a participação do youtuber, ao informar o rompimento do contrato, a assessoria do banco comunicou que Cocielo deixaria de fazer parte de qualquer peça publicitária da empresa.

Também durante a Copa do Mundo, a empresa Submarino mantinha no ar uma peça publicitária com influenciadores digitais, incluindo Cocielo, e retirou a campanha do ar após as polêmicas, informando via *Twitter* que “repudia veementemente qualquer manifestação racista”.

Empresas que já patrocinaram o *youtuber* em anos anteriores, mas que mantinham a imagem de Cocielo em associação as marcas também se manifestaram, a Coca-Cola, que fez ações com o influenciador no ano de 2016, garantiu na época que não havia mais planos para a retomada de trabalho com Júlio. Outra marca com bastante associação a imagem do *youtuber*, a Adidas, seguiu tendência e também suspendeu a parceria existente imediatamente após o surgimento da polêmica, informando em comunicado que: “A Adidas é uma marca que repudia todo e qualquer tipo de discriminação. Portanto, decidimos suspender a parceria com o youtuber Júlio Cocielo”.

### 5.1.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA CRISE

A repercussão imediata do polêmico tweet de Júlio Cocielo em seu perfil no *Twitter* e a volta de seus *tweets* antigos à tona fizeram com que o dia 30 de junho de 2018 fique marcado na memória do *youtuber* não só por conta da postagem como também das reações que tanto Cocielo quanto sua assessoria de imprensa tiveram sobre a crise de imagem que assolava a imagem do influenciador digital.

A polêmica em torno da postagem fez com que a primeira reação tomada por Júlio Cocielo fosse a exclusão do *tweet* como forma de minimizar os danos em torno de sua piada. Porém, mesmo arquivada a postagem, a publicação já havia sido amplamente compartilhada e capturada, fazendo com que mesmo com o *tweet* deletado, a imagem da postagem continuasse nos assuntos das redes sociais.

Outro drama vivido pelo *youtuber* ainda no mesmo dia, foi o surgimento de *tweets* antigos (datados em 2013 e 2014, como visto no tópico acima) com conteúdos racistas nas postagens. Quanto a isso a atitude tomada por Cocielo foi emitir uma nota admitindo as postagens e se desculpando pelo ocorrido.

"Bom, vamo lá! Hoje eu fiz um tweet sobre o Mbappé e a piada se referia a velocidade dele devido a um lance do jogo, nada além disso! O tweet foi interpretado de mil formas diferentes e gerou uma grande discussão. Decidi deletar pois nunca fui de entrar em polêmicas, mas já era tarde demais, tinha tomado uma proporção enorme... pegaram alguns comentários antigos, de uns 8 anos atrás, que eu já havia feito aqui no Twitter, tenho até vergonha! Cara,

como eu falava m... Na época esses comentários infelizes tinham uma interpretação totalmente diferente de hoje, um momento delicado. Muitas vezes fui irônico, muitas vezes estava zoando amigos, muitas vezes só queria ser o engraçadão, e são coisas que eu nem lembrava ter escrito... De qualquer forma, não existe justificativa, isso fez eu me sentir muito mal só de imaginar ter sido uma pessoa escrota. Arrependido e aprendido! Lição pra vida! Nunca mais se repetirá! Peço desculpas publicamente por ter ofendido inúmeras pessoas, e como eu sempre digo: meu sonho sempre foi alegrar e motivar todos a acreditarem nos próprios sonhos. Magoar alguém nunca foi minha intenção, quem conhece minha história e convive comigo, sabe como eu sou, e que eu jamais agiria desta forma! Vivendo e aprendendo! Não vou entrar em nenhuma discussão, assumo meu erro! Desculpa!" (Comunicado de Júlio Cocielo. 30/06/2018).

Mesmo ao pedir desculpas publicamente, mais *tweets* polêmicos de Júlio Cocielo foram reaparecendo nas redes, os compartilhamentos em grande número e a opinião pública dos usuários das redes sociais acusando cada vez o *youtuber* de racismo fizeram com que no dia seguinte a atitude tomada por Cocielo fosse a exclusão de todas as suas postagens na rede social, resultando no arquivamento de mais de 50 mil *tweets*. Quanto a isso nenhuma nota foi feita pela assessoria de imprensa de Júlio Cocielo, mas o fato se tornou notícia em vários meios de comunicação que também noticiaram sobre a crise de imagem iniciada no dia anterior.

No dia 2 de julho de 2018, grandes marcas romperam contrato com o *youtuber*, como também visto no tópico anterior, Júlio Cocielo não respondeu sobre isso e suas postagens no Twitter estavam em ritmo menor do que antes do polêmico comentário do dia 30 de junho de 2018.

A reação final de Júlio Cocielo se deu através de seu principal canal no *YouTube*, com o lançamento do vídeo intitulado “IGNORÂNCIA” no dia 4 de julho de 2018. No vídeo, Cocielo aparece sentado em frente a uma câmera e explica as circunstâncias do momento do jogo onde fez a piada que gerou a crise no *Twitter*. Sobre o caso em questão, o *youtuber* explica que faz parte de uma sociedade racista e que no momento da postagem não conseguiu compreender que a frase compartilhada por ele conteria “racismo velado e institucional”.

O vídeo segue e Cocielo se explica sobre as piadas antigas que voltaram as redes sociais, justificando que os fatos citados aconteceram há anos atrás, citando que “é muito distante do quem eu sou hoje e do tanto que a minha vida evoluiu nos dias de hoje”, admitindo que errou e pedindo desculpas pelos atos.

Outro assunto repercutido pelo *youtuber* foi sobre as marcas que o patrocinaram, na qual Cocielo justificou dizendo que não fez o vídeo por conta disso e sim pelo fato de estar sentindo vergonha dos acontecimentos no qual estava passando e que as mensagens postadas por ele poderiam fazer com que o ódio fosse espalhado, o que nunca foi sua intenção enquanto

influenciador. Sobre a exclusão dos *tweets* antigos, Júlio disse que esse ato foi para recomeçar uma nova etapa após seu erro.

O vídeo de seis minutos e sete segundos de duração (figura 9), possui 7,1 milhões de visualizações. Outros números importantes a serem destacados são a aprovação do vídeo com um milhão e meio de marcados como “Gostei”, 95,5 mil comentários entre defensores e críticos, e 86 mil marcados como “Não Gostei” (em março de 2019).

**Figura 9** – Captura do vídeo IGNORÂNCIA publicado no dia 04/07/2018



Fonte: Reprodução/YouTube

O *youtuber* Júlio Cocielo assim como tantas celebridades, personalidades da mídia e influenciadores não conseguiu passar ileso a uma crise de imagem, que trará reflexos pelo restante de sua vida pública pois o fato foi originado por meio do *Twitter*, uma rede social de bastante acesso entre o público jovem com efetivo crescimento nos últimos anos.

Ao analisarmos a primeira ação de Cocielo no gerenciamento de sua crise, verificamos que a exclusão de sua postagem não se configura no modelo padrão de contingência de uma crise de imagem, que seria não negar os fatos que originaram a crise. O que foi corrigido no mesmo dia, com a sua declaração na mesma rede social digital onde surgiu o acontecimento, se justificando e pedindo desculpas pelo ocorrido.

Entre as classificações de motivos que podem causar crises, segundo Cardia (2015), como visto no Capítulo 2, o caso de Cocielo se aplica a um erro humano, visto que a postagem que desencadeou a crise foi criada por ele e postada em seu perfil pessoal, e as demais atitudes, como a exclusão do *tweet*, posteriormente todos os outros, também foi realizada por ele mesmo, ou seja, Júlio Cocielo foi o agente causador de sua própria crise.

Do dia 30 de junho de 2018, dia da polêmica postagem, ao dia 4 de julho de 2018, dia da postagem do seu vídeo no seu principal canal no *Youtube*, a sequência de acontecimentos pode ter influência direta no tempo da reação final do *youtuber*, uma vez que a sequência de fatos mostra que após a postagem e exclusão do primeiro *tweet* houve a primeira nota de Cocielo ao público se justificando sobre o ato, no dia seguinte a exclusão de todos os seus *tweets* e na sequência a quebra de patrocínio de marcas com o *youtuber*.

Esse último fato indica, o que o autor Mário Rosa (2007) enfatiza como principal consequência de uma crise de imagem, a perda de credibilidade. Júlio Cocielo, como influenciador digital, tinha sua imagem em ligação direta a grandes marcas, o que foi bruscamente interrompido dois dias depois após a sequência de *tweets* revelados após o dia 30 de junho de 2018, e na justificativa das empresas, o mesmo valor ideológico explícito, a responsabilidade social de não compactuar com atitudes discriminatórias.

Do ponto de vista do público e opinião pública, o nome de Júlio Cocielo até então restringido a um nicho específico, ganhou o conhecimento de outros públicos de interesse, principalmente aos contrários de seus comentários, pelo *searchability* que Raquel Recuero (2009) mostra como capacidade de busca de uma situação no ambiente virtual. E a chegada desse novo público ao perfil do *youtuber* que foi o grande motivador para que as atitudes realizadas por Cocielo fossem sucedidas.

Os números de Júlio Cocielo no seu canal no *Youtube* e em seu perfil no *Twitter*, podem ser fatores indicativos de que a crise de imagem passada foi superada. Porém, a quebra de patrocínios e os registros das postagens para sempre na internet são fatores indicativos mais influentes para entender que a crise de imagem passada por Júlio Cocielo não obteve um fim bem-sucedido.

Como visto no Capítulo 3, as crises originadas e com repercussão nas redes sociais digitais são mais difíceis para serem trabalhadas, uma vez que os registros de busca na internet estão cada vez mais otimizados e somando ao fato de que diariamente novos usuários chegam com novos perfis nas redes sociais, cada vez que um novo usuário buscar pelo nome de Júlio Cocielo, além de seus perfis nas redes sociais, as buscas mostrarão entre os resultados as notícias relacionadas ao *youtuber* e em consequência, os acontecimentos do dia 30 de junho de 2018 que causaram sua crise de imagem.

## 5.2 O CASO ITAMBÉ

Com mais de 70 anos de fundação, a Itambé é uma das marcas mais populares e utilizadas pelas famílias brasileiras desde então, com uma abrangência nacional. Sem nenhuma

polêmica envolvendo o nome da marca em mais de meio século de existência, no fim do mês de agosto do ano de 2016 a empresa viu-se alvo de uma interdição da Vigilância Sanitária por conta de um de seus produtos que fizeram mal a uma criança em Cuiabá, Mato Grosso. Rapidamente pelas redes sociais, muitas informações e hipóteses foram levantadas pelos usuários envolvendo o nome da marca causando uma crise para a tradicional organização.

### 5.2.1 ORIGEM DA CRISE

Na manhã do dia 25 de agosto de 2016, no bairro Parque Cuiabá, em Cuiabá-MT, uma criança de 2 anos passou mal após ingerir um achocolatado industrializado da marca Itambé e foi levada a uma Unidade de Pronto Atendimento (UPA) mais próxima de sua residência (figura 10). Sofrendo com falta de ar e princípio de desmaio, a criança não sobreviveu por muito tempo e faleceu uma hora após a internação. A mãe da criança, que tomou um gole da bebida, também passou mal, sentindo náuseas e se recuperando pouco tempo depois.

**Figura 10** – Notícia do portal G1-MT publicada em 26/08/2016

26/08/2016 17h58 - Atualizado em 02/09/2016 16h32

## Morte de criança de 2 anos após beber achocolatado é investigada em Cuiabá

Segundo a mãe, o filho morreu apenas uma hora após ingerir a bebida. Vigilância Sanitária determinou a interdição cautelar do lote do achocolatado.

Lislaine dos Anjos  
Do G1 MT

Fonte: Reprodução G1

Um boletim de ocorrência foi registrado no dia seguinte do ocorrido e a embalagem da bebida que havia sido tomada foi apreendida pela Delegacia Especializada de Defesa da Criança e do Adolescente (Dedlica) da Polícia Civil de Mato Grosso, assim como outras que estavam fechadas dentro da residência. A Itambé Alimentos S/A foi notificada da morte da criança e a Coordenadoria Estadual de Vigilância Sanitária interditou como medida cautelar os lotes do produto regionalmente.

### 5.2.2 REPERCUSSÃO DA CRISE

Com o boletim de ocorrência registrado no dia 26 de agosto de 2016, dia seguinte após a morte da criança, os órgãos responsáveis foram acionados para investigar e averiguar as causas do ocorrido, a Itambé foi notificada e teve que retirar esse produto de circulação em todo o Estado de Mato Grosso, a mídia local que rapidamente colocou esse assunto em pauta em

seus noticiários e os usuários das redes sociais viram nesse assunto uma forma de repassar informações preventivas ou boatos.

No dia seguinte da morte da criança, a Polícia Civil do Estado de Mato Grosso começou as investigações do caso, a Vigilância Sanitária, como medida cautelar, interditou os produtos para colaborar nas investigações e também para análises de laboratório. A Itambé Alimentos S/A ajudou no recolhimento do lote que estava à venda e emitiu uma primeira nota concordando onde afirmava que também realizaria análises no produto (os passos da Itambé durante essa crise são mostrados no próximo tópico).

O acontecimento em Cuiabá, Mato Grosso, ganhou repercussão local e rapidamente uma abrangência nacional, os usuários do *Whatsapp*<sup>13</sup> recebiam e compartilhavam informações sobre a morte da criança e destacavam o perigo do achocolatado instantâneo sempre mencionando a marca Itambé, dando veracidade a informação, relatos também surgiram nas redes sociais *Facebook*<sup>14</sup> e *Twitter*.

Os primeiros boatos envolvendo a morte da criança com a ingestão do produto da Itambé começaram a partir de Cuiabá, com dois áudios que circularam pelo *Whatsapp* que davam veracidade a morte da criança após consumir o achocolatado e fazendo um alerta para que as mães não entregassem os produtos para que seus filhos o consumissem. O primeiro áudio decupado abaixo é a fala de uma mãe que faz o alerta a outras mães em um grupo de *Whatsapp*, nesse relato ela menciona que sua mãe estava no velório da criança e confirmava que a morte se deu pelo consumo do produto da Itambé.

Bom dia, meninas. Realmente, eu acabei de passar uma informação sobre o toddynho. E aí eu fui ligar pra (sic) minha mãe pra (sic) avisar ela referente ao toddynho, porque ela gosta de comprar toddynho pra (sic) dar pra Rebeca. Aí ela me falou que tava (sic) vindo de um velório do filho da vizinha de dois aninhos, que tomou o toddynho e faleceu. Então assim, gente, realmente a história é verídica, é verdade. Todo cuidado é pouco. [...] A real situação que a Dani explicou pra (sic) minha mãe é que ontem o filho dela tomou um toddynho, daquela marca Itambé e aí começou a passar mal. Ela disse que também deu dois golinhos e começou a passar mal também, e aí levou o filho dela pro (sic) pronto socorro mas não teve jeito e ele veio em óbito (Áudio divulgado pelo *Whatsapp* no dia 26/08/2016).

Rapidamente, a notícia de Cuiabá repercutiu para outras cidades, e com o fato surgiam relatos de que outras crianças haviam sofrido consequências ao consumirem o produto. Na capital de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, o relato compartilhado por áudio pelo *Whatsapp*

<sup>13</sup> Lançado em 2009, o *Whatsapp* é um aplicativo de troca de mensagens instantaneamente com o uso da internet, o aplicativo também possibilita o envio de áudios, fotos, vídeos, localização em tempo real e documentos.

**O que é Whatsapp?** Disponível em: <<https://www.significados.com.br/whatsapp/>>. Acesso em: mar/2019.

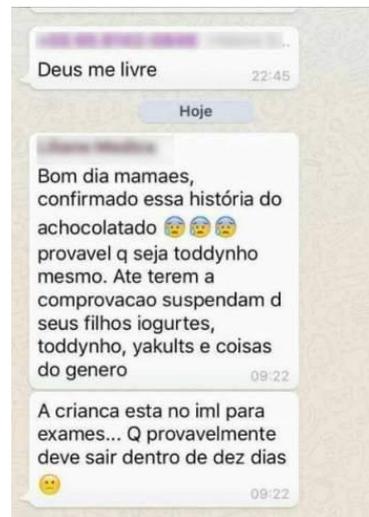
<sup>14</sup> Criado em 2004, o *Facebook* é a rede social mais utilizada no Brasil, como pode ser vista na seção 3.2 do Capítulo 3 deste trabalho.

alertava para a morte de crianças e adultos pela ingestão do produto e que a situação no Pronto Socorro era de alerta por conta desses fatos.

Gente boa noite, é urgente o que eu vou passar e repasse o máximo possível. Duas crianças morreu no pronto-socorro, tem um em estado grave, um adulto morreu e a polícia tá desconfiada que é um lote contaminado de Toddynho, só que não sabe se é o Toddynho. Qualquer produto desses, Nescau, Toddynho, não tomem! Já tem duas mortes e uma criança quase morta. Avisa todo mundo aí, espalha isso daí, por favor (Áudio divulgado pelo *Whatsapp* no dia 28/08/2016)

Um outro compartilhamento de informação sobre a morte da criança de dois anos em Cuiabá e o produto ingerido foi divulgado pelas mensagens do *Whatsapp*, o *print* abaixo (figura 11) a troca de mensagens em um grupo na qual uma usuária faz o alerta sobre o consumo do achocolatado instantâneo.

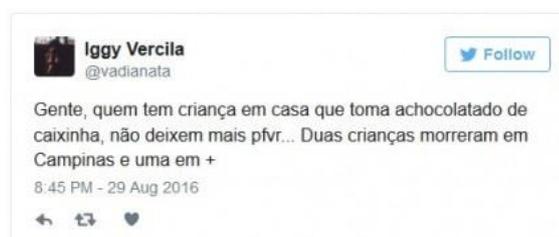
**Figura 11** – Reprodução do *Whatsapp* relatando a contaminação do achocolatado



Fonte: Reprodução/*Whatsapp*

Ainda no dia 28 de agosto de 2016, começaram a surgir em Campinas, interior do Estado de São Paulo, que pessoas estariam em estado grave após o consumo do produto Itambezinho, essas informações circularam no *Twitter*, na qual abaixo *prints* de dois perfis comentando o caso podem ser vistos. No primeiro (figura 12), o relato é mais curto e a usuária informa a gravidade da situação, mas não menciona a marca.

**Figura 12** – Relato do boato no *Twitter*



Fonte: Reprodução/*Twitter*

O segundo é uma troca de comentários (figura 13) entre dois usuários na qual após ser questionado, o emissor da notícia menciona a marca Itambé.

**Figura 13** – Relato do boato em Campinas-SP



Fonte: Reprodução/Twitter

Quatro dias após a morte da criança, as investigações continuavam em andamento, o que propiciava a divulgação de informações não oficiais pelos usuários das redes sociais colocando confusão aos receptores das mensagens, pois os usuários informavam a marca Itambé, que foi o alvo das investigações, porém nos mesmos relatos eles denominavam os produtos como “Toddynho” nome de um produto da marca concorrente, PepsiCo.

A confusão entre as marcas pode ser explicada pela metonímia, uma figura de linguagem “baseada no uso de um nome no lugar de outro”, segundo o dicionário online Aulete. Nesse caso, a troca do nome da marca pelo produto, os usuários se referem ao “Toddynho” como toda bebida de achocolatado instantâneo mesmo utilizando a marca Itambé como dona do produto, ao utilizarem a expressão “Toddynho da Itambé” isso remete aos receptores da mensagem uma

junção de informações que ligam apenas ao produto Toddynho e não ao achocolatado da Itambé.

Essa confusão fez até a empresa fabricante do produto Toddynho, emitir uma breve nota retificando todos os boatos com a marca até aquele momento, a PepsiCo informou no dia 29 de agosto de 2016 que “os boatos de que Toddynho estaria contaminado são completamente inverídicos. A PepsiCo reitera o seu compromisso com a qualidade de seus produtos e com a total transparência na relação com os seus consumidores”.

Nesse mesmo dia, uma segunda-feira, possivelmente em vista as todos os relatos e a abrangência nacional do fato, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), suspendeu o lote do produto da Itambé (figura 14) e proibiu a comercialização por um período de 90 dias, a decisão foi publicada no Diário Oficial da União.

**Figura 14** – Notícia do portal G1-MT publicada em 29/08/2016

29/08/2016 15h41 - Atualizado em 02/09/2016 16h34

## Anvisa suspende lote de achocolatado da Itambé em todo o país

Resolução determina a retirada do achocolatado Itambezinho do mercado. Mãe denunciou que filho morreu após ingerir a bebida e polícia investiga.

André Souza  
Do G1 MT

Fonte: Reprodução/G1-MT

As investigações sobre a morte da criança de dois anos e a ligação com o consumo do produto seguiram até o dia 1 de setembro de 2016, nesse dia a Polícia Civil junto com a delegacia responsável pela ocorrência divulgaram relatório informando que o produto consumido pela criança estava envenenado com substâncias pesticidas (figura 15).

**Figura 15** – Notícia do portal G1-MT publicada em 01/09/2016

01/09/2016 17h57 - Atualizado em 02/09/2016 10h55

## Achocolatado ingerido por criança que morreu foi envenenado, diz laudo

Perícia apontou a presença de pesticida nas embalagens apreendidas. Homem envenenou bebida para se vingar de assaltante, diz polícia do MT.

André Souza  
Do G1 MT

Fonte: Reprodução/G1 MT

A perícia identificou ainda e prendeu duas pessoas responsáveis pelo crime, o primeiro por ser o dono do mercado que injetou veneno de rato dentro da embalagem do produto, a motivação seria se vingar um de assaltante que sempre furtava esses produtos, o segundo

homem foi preso justamente pelo furto do produto e por ter revendido ao pai da criança que morreu após dizer que ganhou as bebidas, mas que não havia interesse em consumir.

No dia seguinte, a Anvisa suspendeu a determinação de suspensão das vendas do produto e a Itambé divulgou uma nota esclarecendo que exames próprios não detectaram nenhuma substância indevida nos produtos do lote. Nas redes sociais, não houve registros dos usuários que repercutiram as informações da contaminação do produto se retratando com as informações verdadeiras. A Itambé Alimentos S/A em quase uma semana de suspensão dos produtos acumulou perdas e as estratégias da organização em meio à crise de imagem pela repercussão nas redes sociais são vistas abaixo no próximo subcapítulo.

### 5.2.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DA CRISE

Desde a notificação da Vigilância Sanitária da suspensão regional e nacional do produto Itambezinho, a postura da Itambé Alimentos S/A foi de transparência perante a investigação do ocorrido em Cuiabá, Mato Grosso. Três notas de esclarecimento que foram encaminhadas para a imprensa desde o dia 26 de agosto de 2016 podem ser encontradas, sendo que as últimas duas encontram-se também na página oficial da empresa no *Facebook* como forma de atentar para seu público consumidor. Na página oficial do *Facebook*, a Itambé possui 1 milhão de curtidas em março de 2019, e a empresa mantém contato com os seguidores de maneira assídua, como será mostrado mais à frente.

O dia seguinte (26 de agosto de 2016) da morte da criança de dois anos em Cuiabá, foi o dia onde todos os registros e notificações ocorreram, incluindo o pedido de suspensão da comercialização do lote do produto em Mato Grosso, pela Coordenadoria Regional de Vigilância Sanitária. A pedido dos veículos de comunicação locais, a Itambé emitiu uma nota à imprensa na qual dizia que estava em contato permanente com a Vigilância Sanitária e afirmava que com mais de uma década no mercado, o produto em questão nunca havia apresentado nenhuma denúncia.

A Itambé foi notificada dos fatos ontem, relatados em Cuiabá, relacionados ao suposto consumo de um produto da linha de achocolatados Itambezinho (200ml). A empresa está em contato permanente com a Vigilância Sanitária regional e auxiliando na apuração dos fatos.

O referido produto está no mercado há mais de uma década e nunca apresentou qualquer problema correlato. Até o presente momento, não tivemos nenhuma outra reclamação do mesmo lote.

A Itambé realiza regularmente provas internas e em laboratórios externos de seus produtos e reitera seu compromisso com a qualidade. A empresa já disponibilizou as contraprovas para os órgãos oficiais e continuará trabalhando em conjunto para outros esclarecimentos que se fizerem necessários (Nota à imprensa. Itambé. 26/08/2016).

A empresa optou por não responder separadamente aos boatos que surgiram em outras cidades do Brasil, o segundo comunicado, publicado no *Facebook* e enviado à imprensa, foi no dia 30 de agosto de 2016, um dia após a publicação no Diário Oficial da União sobre a suspensão do lote e da comercialização de novos produtos da linha Itambezinho em todo o território nacional. Essa nota, um pouco mais longa, reforça o compromisso da empresa em colaborar com as investigações e ressalta que em análises próprias realizadas, nenhuma anormalidade foi encontrada no produto, a nota também responde sobre todos os boatos repercutidos nas redes sociais até o momento.

Na última sexta-feira, a Itambé foi notificada pela Vigilância Sanitária do Mato Grosso sobre eventual relação do consumo de achocolatado Itambezinho (200ml) com o óbito de uma criança em Cuiabá. A empresa lamenta o ocorrido, independentemente da causa que for apurada, e está em contato permanente com as autoridades sanitárias regional e nacional, auxiliando na apuração dos fatos. A Itambé já realizou análises laboratoriais internas do lote de produção mencionado na notificação, não identificando qualquer problema em sua composição. Em paralelo, outras análises estão sendo feitas em laboratórios externos e no LANAGRO – Laboratório Nacional Agropecuário – do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, cujos laudos serão disponibilizados no decorrer desta semana. Até o presente momento, diferentemente do divulgado nas redes sociais, não temos conhecimento de outros casos similares relativos ao produto em questão, além do mencionado acima em Cuiabá, Mato Grosso. O achocolatado Itambezinho está no mercado há mais de uma década, e nunca apresentou qualquer problema correlato. A empresa reitera seu compromisso com a qualidade de seus produtos e continua trabalhando com os órgãos oficiais para que os fatos sejam esclarecidos o mais rapidamente possível. (Comunicado Itambé<sup>15</sup>. 30/08/2016.).

No *Facebook*, o engajamento do comunicado seguiu o padrão das postagens que a empresa apresentava, foram 1,5 mil curtidas, 333 comentários e 991 compartilhamentos (em março de 2019). Os comentários da publicação parabenizavam a Itambé pelos esclarecimentos e os consumidores apresentavam sua confiabilidade com a marca, abaixo os três principais comentários (figura 16).

---

<sup>15</sup> Disponível em:

<<https://www.facebook.com/ItambeLaticinios/photos/a.168219896540845/1369768493052640/?type=3&theater>>. Acesso em: mar/2019

**Figura 16** – Comentários de consumidores da Itambé no *Facebook* oficial da marca



Fonte: Reprodução/*Facebook*

Entre os dias 29 de agosto de 2016 e 31 de agosto de 2016, o compartilhamento de notícias sobre o ocorrido em outras cidades junto com os boatos, não foi intenso quanto na semana anterior, enquanto isso em Cuiabá, as investigações apontavam para o desfecho informado no tópico acima.

No dia 1 de setembro de 2016, com o relatório final da Polícia Civil, que identificou o envenenamento proposital por parte do dono do mercado, e a prisão dos suspeitos relacionados com o crime, o dono do mercado e assaltante que furtou o produto e revendeu para o pai da criança, a Itambé emitiu a última nota à imprensa sobre o assunto, esclarecendo todos os fatos e solidarizando-se com a família.

Nesta quinta-feira (1/9), a Delegacia Especializada de Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente de Cuiabá efetuou a prisão de duas pessoas acusadas de envenenar uma criança em Cuiabá. Desta forma, a polícia esclarece o episódio e descarta qualquer problema de contaminação do produto Itambezinho.

A Itambé reforça que desde o dia 25/05, data de fabricação do lote em questão, já foram comercializadas mais de 5 milhões de unidades e não foram registradas reclamações de nenhuma natureza. A empresa lamenta o ocorrido e solidariza-se com a dor da família. Também agradece a confiança dos colaboradores, clientes e fornecedores, reforçando o

compromisso com os consumidores brasileiros ao entregar produtos da mais alta qualidade (Comunicado Itambé<sup>16</sup>. 01/09/2016.).

Esse comunicado atingiu um grande público pelo *Facebook*, os números obtidos pela publicação são os maiores da página oficial da Itambé. Foram 137 mil curtidas, 5,9 mil comentários e 40 mil compartilhamentos. A maioria dos comentários são de consumidores da marca que elogiam os esclarecimentos da organização e atestam a qualidade do produto, nas figuras 17 e 18 são vistos alguns dos principais comentários da publicação.

**Figura 17** – Comentários de consumidores da Itambé após comunicado final (1)



Fonte: Reprodução/*Facebook*

<sup>16</sup> Disponível em:

<https://www.facebook.com/ItambeLaticinios/photos/a.168219896540845/1372045716158251/?type=3&theater>  
 . Acesso em: mar/2019

**Figura 18** – Comentários de consumidores da Itambé após comunicado final (2)



Fonte: Reprodução/*Facebook*

Uma semana após a morte da criança de dois anos em Cuiabá após ingerir o Itambezinho, achocolatado da Itambé, as investigações foram concluídas, confirmando que nada teve a ver a empresa com o ocorrido, sendo um caso isolado em que houve a manipulação do produto por terceiros com objetivos de vingança. Porém, a crise de imagem da Itambé se deu pela circulação de boatos que envolviam o assunto e o nome da marca, por todo o Brasil, por meio das redes sociais.

O lote embargado possuía 350 mil caixinhas de Itambezinho fabricadas em maio de 2016, mas apenas 4 mil estavam disponíveis para comercialização. Com a ordem da Anvisa do dia 29 de agosto de 2016, em não comercializar o produto, ficaram retidas na fábrica da Itambé 4 milhões de caixinhas do Itambé, estimadas no custo de R\$ 3 milhões de reais.

Diferente do caso de Júlio Cocielo (subcapítulo 5.1), que apostou em diferentes mídias para reverter a crise de imagem. A Itambé se mostrou firme ao emitir apenas nas notas à imprensa, por meio direto para as redações ou utilizando seu perfil oficial no *Facebook* para emitir comunicados.

A empresa apostou em sua qualidade e nos mais de 70 anos de história para atestar a confiabilidade de seus produtos, sem apresentar soberba e corroborando com as investigações da polícia mato-grossense. A assessoria de imprensa da organização se mostra presente nos momentos certos, apostando em um Plano de Gerenciamento de Crise (PGC) consistente.

O histórico da Itambé, também é um ponto a se destacar, a empresa nunca se envolveu em polêmicas e nem havia passado por uma crise antes desse fato, em 2016. Contribuindo para isso, a investigação apontou que a morte da criança se deu por motivos criminosos e que o produto da Itambé foi apenas um disfarce para a ocorrência do homicídio. A empresa deixa a crise ileso de culpa, mas poderia ter a marca manchada pelo fato, o que não ocorreu pelo modo na qual a assessoria de imprensa gerenciou a crise.

Como mostramos no capítulo sobre crise de imagem, Mário Rosa escreve em *A Era do Escândalo* (2007), que o maior patrimônio que se perde em uma crise de imagem é a credibilidade, certos ou errados, as organizações ou personalidades que passam por isso devem lidar com a opinião pública que pode ser a favor ou contra a marca.

No caso da Itambé Alimentos S/A, o maior vilão dessa crise foram os boatos espalhados pelas redes sociais, em cidades como Campo Grande-MS e Campinas-SP, como mostrados aqui, que incentivaram o boicote do consumo do produto. Por outro lado, as informações divulgadas não se mostraram verídicas, sendo o caso de Cuiabá o único em todo o país, e mesmo assim, sem culpa da Itambé na situação.

A falta de credibilidade desses boatos e a investigação final apontando causas criminosas na adulteração do produto, fizeram com que os consumidores da Itambé se manifestassem atestando a qualidade da marca, fato comprovado pelo engajamento no último comunicado no Facebook, 40 mil compartilhamentos e quase 6 mil comentários de consumidores aprovando e defendendo a marca.

Reverberando *Cardia* (2015), visto no Capítulo 2, essa crise da Itambé foi apenas uma desordem, a partir de rumores que envolveram o nome da empresa. O grande erro nessa situação foi humano, mas sem ligação alguma com a marca, sendo apenas um ato criminoso, que fez com que em uma semana a Itambé fosse vítima de boatos pelo país e obtendo prejuízo no produto Itambezinho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar esse estudo, é possível verificar o quão árduo é o caminho do gerenciamento das crises de imagem, ainda mais no campo das redes sociais digitais, um momento novo da comunicação e que é preciso urgentemente que as assessorias de imprensa entendam isso como algo que pode servir nessa situação tão importante para as marcas.

Nos casos que foram analisados é possível identificar diferenças na repercussão e em como a opinião pública se comportou a respeito das crises. Na primeira, uma personalidade da mídia, que estampa sua marca em seu rosto e em seu modo de agir, enfrentando uma crise de imagem causada por uma publicação de opinião em seu perfil pessoal e verificado no *Twitter*, os efeitos foram devastadores para sua imagem, as buscas por seu nome e seu perfil nessa rede social levaram a novas postagens de teor racista, o que implicou em um boicote ao seu nome pelos seus seguidores e apoiadores e também as marcas na qual Júlio Cocielo tinha vínculo profissional de divulgação dessas empresas.

Na segunda, uma tradicional empresa alimentícia, que viu em um de seus tantos produtos uma crise gerada por um único acontecimento, que graças a replicabilidade de buscas pela notícia e divulgação informal dos usuários das redes sociais causou pânico em boa parte da população consumidora de produtos do tipo. A Itambé não contra-atacou nenhum boato e nem atrapalhou as investigações e análises laboratoriais, e viu seu público consumidor apoiar a marca pelas redes sociais, não duvidando do valor e credibilidade da empresa. No fim, o que se viu foi que tudo não passou de um crime praticado por terceiros, na qual os responsáveis foram rapidamente punidos, a marca que não teve nada a ver com o caso teve um pequeno prejuízo em uma semana, atualmente já contornado.

O desafio em comum dessas crises analisadas foi enfrentar as redes sociais e as novas capacidades de interação dos usuários nesse meio, onde a procura e disseminação de informações podem ser prejudiciais ao mesmo tempo em que cria nos usuários um sentimento de pertencimento àquela situação, foi o que pôde ser apurado na análise dos casos. Enquanto no Caso Cocielo (Capítulo 5.1) o sentimento final de prejuízo, pelo desenrolar do surgimento de tweets antigos e a perda de patrocínio, no Caso Itambé (Capítulo 5.2) o sentimento final é de respeito e apoio, visto que além da crise ter sido causada por terceiros, o público consumidor da marca sempre esteve presente apoiando e destacando a importância da marca.

Nas análises, podem ser vistas as características de interação que Recuero (2009) apresenta. Onde mesmo que não comentando ativamente, os usuários têm acesso as informações e formam opiniões (audiências invisíveis), o conteúdo pode ser visto e compartilhado a qualquer instante (replicabilidade), o que é publicado no ambiente virtual

sempre estará lá (persistência) e o último, e talvez, o mais importante, a capacidade de busca dessas informações a todo e qualquer momento.

Afinal, dessa mesma maneira foi realizado esse estudo, se não houvesse maneiras de encontrar evidências dessas crises no ambiente virtual e suas respectivas informações, certamente esse trabalho de monografia não estaria completo. Ao pesquisar no Google, os nomes dos analisados, podemos verificar pela primeira página de navegação das respostas de busca o quão bem-sucedido foram essas crises.

Enquanto o nome de Júlio Cocielo e sua crise de imagem está entre os resultados na primeira página de pesquisa, o mesmo não é encontrado sobre a Itambé. Isso mostra como as estratégias de comunicação para o gerenciamento de crise de imagem podem ter sido eficazes ou não. Cocielo, é uma pessoa ao mesmo tempo que é sua própria marca, se torna responsável por tudo que o envolve. A Itambé, ao contrário, é uma organização, com anos de tradição e inúmeros produtos, o que eleva a empresa uma estrutura organizacional que possibilita a prevenção de crises. São fatores relatados nesta pesquisa que mostram como a crise foi vista em cada caso.

Porém, a análise desses dois casos é apenas uma pequena amostra para o campo de pesquisa da comunicação social para apresentar como as assessorias de imprensa devem agir no trabalho de gerenciamento de crise de imagens nas redes sociais.

Este trabalho de monografia é uma parte que contribui para a pesquisa acadêmica, ao analisar dois casos atuais de relevância midiática comprovando que é possível gerenciar crises de imagem mesmo em situações onde a opinião pública é massivamente presente, podendo mudar os rumos de como as organizações e personalidades trabalham. É assim que tem sido com as redes sociais digitais, possibilitando uma igualdade de opiniões dos usuários. Mas, como visto nas análises, mesmo com evidências ou boatos, há maneiras corretas de sobressair-se diante uma crise de imagem.

Nesse sentido, esse estudo se finaliza trazendo como principal ganho a possibilidade ao abrir margem para outras categorias de estudos sobre o mesmo tema e que possam ganhar merecida relevância. A discussão sobre o gerenciamento de crises de imagens das redes sociais ou mesmo como as redes sociais pautam a sociedade, além de serem super relevantes, estão com cara de novidade, e isso têm causado bastante impacto na comunicação social atualmente.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

- ANJOS, Lidiane dos. **Morte de criança de 2 anos após beber achocolatado é investigada em Cuiabá.** G1-MT. 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/mato-grosso/noticia/2016/08/morte-de-crianca-de-2-anos-apos-beber-achocolatado-e-investigada-em-cuiaba.html>. Acesso em: mar/2019.
- BARBOSA, Sinaldo de Luna. Redes sociais e agendamento do jornalismo. In: XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, 05, 2014, João Pessoa. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nordeste2014/resumos/R42-0781-1.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2019.
- BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** 7. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2000.
- BERGAMO, A; MICK, J; LIMA, S. **Perfil do jornalista brasileiro:** características demográficas, políticas e do trabalho. 2012. Disponível em: <http://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2016/01/pesquisa-perfil-jornalista-brasileiro.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2019.
- BUENO, Erika de Souza. **O nome da marca pelo produto.** 2008. Disponível em: <http://acervo.plannetaeducacao.com.br/portal/artigo.asp?artigo=1319>. Acesso em: mar/2019.
- BUENO, Wilson da Costa. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão: Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p.11-20, jan/jun, 2005. Semestral.
- BUENO, Wilson da Costa (Org.). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais.** São Paulo: Manole, 2015.
- CALDINI, A. Como gerenciar a crise. Disponível em: <http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0087.html>. Acessado em: Janeiro/2019.
- CARDIA, Wesley. **Crise de imagem e gerenciamento de crises.** Rio de Janeiro: Mauad X, 2015.
- CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet:** Reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro. Zahar, 2003.
- CAVALCANTE, Guilherme. **Boato sobre achocolatado contaminado chega a MS e causa temor.** Mídia Max. 2016. Disponível em: <https://www.midiamax.com.br/cotidiano/2016/boato-sobre-achocolatado-contaminado-chega-a-ms-e-causa-temor/>. Acesso em: mar/2019.

- CAVALLINI, Marta. “**Após post de Júlio Cocielo sobre Mbappé, marcas anunciam retirada de campanhas com youtuber**”. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/marcas-anunciam-retirada-de-campanhas-com-julio-cocielo-apos-comentario-sobre-mbappe.ghtml>. Acesso em: mar. 2019.
- COCIELO, Júlio. **IGNORÂNCIA**. 2018. (6m07s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gMCVAecsIoI>. Acesso em: 01 mar. 2019.
- COCIELO, Júlio. Biografia. Disponível em: <http://portaljccocielo.tumblr.com/juliococielo>. Acesso em mar/2019.
- COLNAGO, Camila Krohling. Mídias e redes sociais digitais: conceitos e práticas. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. 1. ed. Barueri: Manole, 2015. p. 3-22.
- COMUNICADO ITAMBÉ. Itambezinho sem contaminação. Disponível em: <https://www.facebook.com/ItambeLaticinios/photos/a.168219896540845/1372045716158251/?type=3&theater>. Acesso em: mar/2019.
- COMUNICADO ITAMBÉ.. Disponível em: <https://www.facebook.com/ItambeLaticinios/photos/a.168219896540845/1369768493052640/?type=3&theater>. Acesso em: mar/2019.
- CRUZ, Patrick. **Para Itambé, suspensão da venda de achocolatado foi ‘precipitada’**. Veja Online. 2016. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/para-itambe-suspensao-da-venda-de-achocolatado-foi-precipitada/>. Acesso em: mar/2019.
- DINO. “**62% da população brasileira está ativa nas redes sociais**”. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/62-da-populacao-brasileira-esta-ativa-nas-redes-sociais/>. Acesso em: 15 fev. 2019.
- DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa no Brasil. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 81-100.
- DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (organizadores). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (organizadores). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 215-235.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 388-417.

G1. **“Datafolha: quantos eleitores de cada candidato usam redes sociais, leem e compartilham notícias sobre política”**. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/eleicoes/2018/eleicao-em-numeros/noticia/2018/10/03/datafolha-quantos-eleitores-de-cada-candidato-usam-redes-sociais-leem-e-compartilham-noticias-sobre-politica.ghtml>. Acesso em: 16 fev. 2019.

G1. **“Youtuber Júlio Cocielo apaga mais de 50 mil tuítes após críticas por comentário sobre Mbappé”**. Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/youtuber-julio-cocielo-apaga-cerca-de-50-mil-tuites-apos-polemica-por-comentario-sobre-mbappe.ghtml>. Acesso em: mar. 2019.

G1. **“Youtuber Júlio Cocielo é criticado por comentário sobre Mbappé: ‘conseguiria fazer uns arrastão top na praia’”**. Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/youtuber-julio-cocielo-e-criticado-por-comentario-sobre-mbappe-conseguiria-fazer-uns-arrastao-top-na-praia.ghtml>. Acesso: 01 mar. 2019.

GARCIA, Paulo Roberto S. Gestão de crise no contexto das novas tecnologias. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. 1. ed. Barueri: Manole, 2015. p. 101-120.

GONÇALVES, Elizabeth M; SILVA, MARCELO. A comunicação organizacional em tempos de redes sociais digitais. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais**. 1. ed. Barueri: Manole, 2015. p. 69-86.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia**. 4. ed. São Paulo: Contexto, 2012.

MARTINS, Thiago. **“Copa do Mundo 2018 – Resumo do dia #16”**. 2018. Disponível em: <http://htesports.com.br/2018/06/copa-do-mundo-2018-resumo-do-dia-16/>. Acesso em: mar. 2019.

MARTINS, Thiago. **“Dados da internet no Brasil em 2018”**. 2018. Disponível em: <https://marketingsemgravata.com.br/dados-da-internet-no-brasil-em-2018/>. Acesso em: 15 fev. 2019.

MILHOMEM, Luciano. Relacionamento assessor e assessorado: entre tapas e beijos. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 333-344.

PECIN, Gisele. Um estudo sobre a assessoria de imprensa como atividade jornalística. In: XII CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO CENTRO-OESTE, 05, 2010, Goiânia. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/centrooeste2010/resumos/R21-0121-1.pdf>.

Acesso em: Janeiro/2019.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009a.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet, difusão de informação e jornalismo: elementos para discussão**. 2009b. Disponível em: <http://www.raquelrecuero.com/artigos/artigoredesjornalismorecuero.pdf>. Acesso em: fev2019.

ROSA, Mário. **A era do escândalo**. 4. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

SAYMON, Livyson. **A influência das redes sociais na comunicação humana**. Disponível em: <https://www.cesar.org.br/index.php/2018/08/27/a-influencia-das-redes-sociais-na-comunicacao-humana/>. Acesso em: 18 fev. 2019.

SCARPELLINI, Guilherme. **[Farsa ou Fato] Toddynho contaminado teria causado a morte de criança?** 2016. Disponível em: <https://bhaz.com.br/2016/08/29/farsa-ou-fato-toddynho-contaminado-teria-causado-a-morte-de-crianca/>. Acesso em: mar/2019.

SOUZA, André. **Anvisa suspende lote de achocolatado da Itambé em todo o país**. G1-MT. 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/mato-grosso/noticia/2016/08/anvisa-suspende-lote-de-achocolatado-apos-morte-de-crianca-em-cuiaba.html>. Acesso em: mar/2019.

SOUZA, André. **Achocolatado ingerido por criança que morreu foi envenenado, diz laudo**. G1-MT. 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/mato-grosso/noticia/2016/09/achocolatado-ingerido-por-crianca-que-morreu-estava-envenenado-diz-laudo.html>. Acesso em: mar/2019.

TEIXEIRA, Patricia. **Caiu na rede. E agora?: Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais**. São Paulo: Évora, 2013.

TELLES, André. **A revolução das mídias sociais: cases, conceitos, dicas e ferramentas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2010.

TERRA, Carolina F. **Usuário-mídia: a relação da comunicação organizacional e do conteúdo gerado pelo usuário**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.