

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Giacomo De Rocchi

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO GERENCIAMENTO  
DE CRISE:  
Estudo do caso “Rato na Coca-Cola”**

Porto Alegre  
2014

**GIACOMO DE ROCCHI**

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO GERENCIAMENTO  
DE CRISE:  
Estudo do caso “Rato na Coca-Cola”**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito parcial de obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Mônica Pieniz

Porto Alegre  
2014

GIACOMO DE ROCCHI

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO GERENCIAMENTO  
DE CRISE:  
Estudo do caso “Rato na Coca-Cola”**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito parcial de obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, junho de 2014

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helenice Carvalho

---

Prof. Ms. Jandré Batista Corrêa

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Mônica Pieniz



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

### AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado "Comunicação organizacional no gerenciamento de crise: estudo do caso "Rato na Coca-Cola", de autoria de Giacomo de Rocchi, estudante do curso de Comunicação Social – Relações Públicas, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 20 de junho de 2014

Assinatura: 

Nome completo do **orientador**: Mônica Pieniz

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora que aceitou essa aventura ao me ajudar a transcrever este trabalho, transformando o meu desleixo em alguns momentos em algo construtivo. Nem mesmo Indiana Jones teria essa coragem.

Ao meu pai, Carlos Antônio de Rocchi, e minha mãe, Elisabeth de Oliveira de Rocchi, pela incansável fé em tentar me ensinar a importância do conhecimento através da leitura. É por causa de vocês que eu acredito em heróis.

A Natasha Jorge Freitas, que sempre esteve ao meu lado e me faz feliz. Este trabalho é reflexo desta presença, tanto nos momentos em que compreendeu a minha ausência, quanto naqueles em que exigiu que eu fosse dormir mesmo sabendo que eu precisava cumprir com os prazos deste trabalho.

Por fim, dedico este trabalho a todos aqueles que de alguma maneira acrescentaram algum conhecimento em minha vida. É através da vivência com outros seres vivos que nós evoluímos.

*Imaginação é mais importante que conhecimento.*

Albert Einstein

## RESUMO

A proposta deste trabalho é apresentar um estudo de caso sobre uma crise de imagem sofrida pela Coca-Cola no Facebook no ano de 2013 e como esta crise foi gerenciada pela empresa. A metodologia empregada foi o da análise documental e análise de conteúdo. Através dos conceitos de comunicação organizacional, comunicação organizacional digital nas organizações, gerenciamento de crise e reputação corporativa, analisamos os fatores que influenciaram o desencadeamento da crise, e a percepção dos usuários. A metodologia utilizada foi a análise documental e a análise de conteúdo, aplicada nos dados coletados. Nesta pesquisa, apresentamos como diversos fatores culminaram em uma grande crise de imagem para a Coca-Cola, a maneira como a empresa lidou com a crise e a percepção dos usuários ao ver o posicionamento da empresa.

**Palavras-chave:** Gestão de crise, reputação corporativa, comunicação organizacional, Coca-Cola, Facebook.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2. CONCEITUAÇÃO .....</b>	<b>12</b>
2.1. Comunicação Organizacional.....	12
2.2 Comunicação digital nas organizações .....	16
2.3 Breves apontamentos sobre imagem e reputação corporativa .....	20
2.4 Gestão de crises .....	22
<b>3. A HISTÓRIA DO RATO NA COCA-COLA .....</b>	<b>29</b>
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>41</b>
4.1. Estudo de caso.....	41
4.2. Análise documental .....	42
4.3. Análise de conteúdo.....	43
4.4. Descrição da técnica metodológica empregada.....	43
<b>5. ANÁLISE.....</b>	<b>46</b>
5.1. A reportagem da Record que foi compartilhada na rede.....	46
5.2. O contra-ataque da Coca-Cola no Facebook.....	49
5.3. Os comentários de usuários no Facebook .....	53
5.3.1. Análise de frequência de palavras .....	53
5.3.2. Análise a partir da leitura dos comentários.....	57
5.4. Síntese dos resultados.....	68
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO 1 – SENTENÇA DO PROCESSO JUDICIAL.....</b>	<b>76</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com o advento da internet no século passado, novas tecnologias, que antes eram apenas vistas em filmes de ficção científica, se tornaram uma realidade corriqueira e comum. De e-mails a mídias sociais, novas ferramentas surgiram para potencializar a forma como nos comunicamos. O mundo globalizado passou a estar mais conectado e a disseminação da informação ganhou uma velocidade surpreendente, atingindo rapidamente ambientes e públicos que até o século passado jamais conseguiriam se comunicar com tanta eficiência e com tanta agilidade.

Mas essa conectividade praticamente instantânea, que rompeu barreiras geográficas, trouxe além das enormes vantagens uma série de problemas de comunicação por conta do ruído inerente ao envio destas mensagens. Casos de boatos, ou mitos, que difamam indivíduos e organizações se tornaram cada vez mais comuns. A necessidade de pesquisas empíricas neste âmbito e diante deste contexto é a nossa principal justificativa. A área de Relações Públicas tem muito a ganhar com análises ligadas ao gerenciamento de crise, uma vez que esta é uma realidade cada vez mais comum diante das inovações e apropriações tecnológicas.

Um dos casos mais recentes aconteceu com a *Coca-Cola*. Após a veiculação de um vídeo no Youtube contendo uma reportagem sobre um consumidor relatando um suposto caso de envenenamento, que gerou um processo jurídico contra a empresa. O vídeo percorreu o Facebook, e a internet de maneira geral, causando um grande dano a imagem da empresa que foi acusada de não possuir um controle de qualidade adequado.

A disseminação de boatos através das mídias sociais, em especial o Facebook, vem prejudicando a reputação de diversas organizações, que acabam não conseguindo reverter os danos a sua imagem por conta destes boatos que são potencializados pela desinformação de usuários que compartilham estes dados.

É comum empresas de grande porte como a Coca-Cola criarem espaços para alertarem usuários de mitos e boatos, além de equipes preparadas para responderem rapidamente as dúvidas de usuários em suas páginas corporativas nas mídias sociais. A maneira como estas empresas lidam com o público e a reação deles diante desta resposta deveria ser matéria de estudo por acadêmicos da

comunicação. É o que intentamos neste trabalho a partir da análise de acontecimentos envolvidos na crise, especialmente na postura da comunicação organizacional da empresa envolvida.

Em 2013 o Facebook protagonizou uma crise de imagem da Coca-Cola. Isso aconteceu por conta do compartilhamento de um vídeo de uma reportagem da rede Record, que entrevistou o relojoeiro Wilson Rezende. Ele alega sofrer distúrbios físicos, que seriam a consequência da ingestão de bebida contaminada com a cabeça de um rato. O vídeo tomou conta do Facebook, e a companhia de refrigerante mais famosa do mundo se viu no meio de uma crise.

Em nosso trabalho, iremos analisar essa crise e **como os usuários do Facebook reagiram diante de um vídeo criado pela companhia para tentar esclarecer o ocorrido**. Vamos analisar os diferentes posicionamentos dos usuários em relação ao caso, e como a Coca-Cola se comportou em termos de sua comunicação organizacional diante a crise. Sendo assim os objetivos deste trabalho são:

- **Objetivo Geral:** Analisar o encadeamento dos principais fatos que geraram a crise do rato na Coca-Cola e a repercussão junto ao público.
- **Objetivos Específicos:**
  - Apresentar os principais acontecimentos que desencadearam a crise de imagem da Coca-Cola;
  - Descrever os dados veiculados na reportagem da Rede Record;
  - Descrever a linguagem utilizada no vídeo criado pela empresa para elucidar os fatos alegados por Wilson Rezende;
  - Analisar o posicionamento do público que comentou na página da Coca-Cola no Facebook a respeito do caso.

No segundo capítulo apresentaremos a conceituação que iremos utilizar ao longo de nosso trabalho. Definiremos o que é comunicação organizacional utilizando os conceitos apresentados por diferentes autores como Kunsch, Baldissera, Kreps e outros. Também iremos definir o conceito de *comunicação digital*, com conceitos de Corrêa e Terra, e depois o conceito de *crise*, onde citaremos os conceitos apresentados por autores como Forni, Mitroff e outros.

No terceiro capítulo iremos descrever a história da crise do rato na garrafa de Coca-Cola, explicando como ela começou e como ela acabou eclodindo. Será apresentado desde o início do processo judicial instaurado por Wilson Rezende contra a Coca-Cola, até o resultado do processo deste processo ser julgado como improcedente.

No quarto capítulo iremos tratar do método do estudo de caso a partir das técnicas de análise documental e de conteúdo, que inspiraram os procedimentos metodológicos deste trabalho.

No quinto capítulo será demonstrado as análises que realizamos a partir da análise descritiva dos vídeos envolvidos na crise e dos comentários de usuários do Facebook que comentaram o vídeo criado pela Coca-Cola. Por meio dos dados coletados iremos analisar o posicionamento dos usuários quanto à crença na qualidade dos serviços da Coca-Cola.

E, por último, iremos terminar este trabalho com as considerações finais, com base na reflexão teórica e na análise empírica em torno do material coletado sobre o caso.

Portanto, começaremos este trabalho com a conceituação de comunicação organizacional no próximo capítulo.

## 2. CONCEITUAÇÃO

### 2.1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Primeiramente, precisamos definir o que se entende por comunicação, e o que se entende por organização, já que estes dois importantes conceitos são fundamentais para a prática, ou mesmo a existência, de nosso conceito principal que é a *comunicação organizacional*.

Podemos definir comunicação, de maneira simples e direta, como “o processo de construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2008, p. 33). Cabe ressaltar que a “disputa” definida aqui não significa que os indivíduos irão representar uma postura agressiva de confronto necessariamente, mas sim que a partir da relação entre estes dois, ou mais indivíduos, ocorrerá uma construção de sentidos, e/ou revisão deles, a partir desta disputa (BALDISSERA, 2008).

Para conceituarmos o que é uma organização, vamos utilizar a representação de que organização é “a combinação de esforços individuais para a realização de (em torno de) objetivos comuns” (BALDISSERA, 2008, p. 41). Esta compreensão não se restringe, portanto, a limitações físicas ou mesmo legais, onde indivíduos que possuem características em comum defendem suas posições através de suas capacidades comunicacionais (BALDISSERA, 2008).

O termo comunicação organizacional pode parecer autoexplicativo em um primeiro momento, porém, é necessária uma conceituação mais aprofundada. O termo teve como um dos seus precursores o acadêmico Gaudêncio Torquato, em 1972 com a defesa de sua tese de doutorado, tendo prosseguimento com diversos outros autores e inclusive com Margarida M. Krohling Kunsch a partir dos anos 80, além da contribuição de muitos outros autores que tem ressaltado que não existe organização sem comunicação (SCROFERNEKER, 2008).

Pode-se dizer que comunicação organizacional é a maneira como se “processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto político, econômico e social” (KUNSCH, 2009). Margarida Kunsch ressalta também que “como disciplina acadêmica, estuda o fenômeno comunicacional do agrupamento de pessoas que integram uma organização e a ela se ligam em torno de uma cultura e de objetivos comuns” (KUNSCH, 2009, p.113). Apesar de aparentemente simples, esta definição de comunicação organizacional sintetiza de

uma maneira ampla a concepção de muitos autores a respeito do assunto, enfatizando que a prática da comunicação dentro e fora das organizações, através do processo formal ou informal e de diferentes tipos de mídias, ambientes e processos relacionais, é o que engloba este campo de estudo.

Por muitas vezes o termo comunicação organizacional é confundido com a comunicação empresarial. De fato, o conceito de comunicação organizacional é uma revisão ao conceito anterior que apenas se restringia a empresas e acabava por deixar de lado a representação de outras entidades como sindicatos, ONGs, órgãos públicos e etc. O conceito então foi revisto e ampliado para representar não somente as empresas mas as organizações como um todo. Muitas teorias diferentes surgiram para tentar dar conta de uma explicação mais fundamentada de como a comunicação dentro de organizações se desenvolvem, termos como *comunicação administrativa*, *comunicação de marketing*, *comunicação interna* e *externa* entre outros, acabaram sendo condensados por teóricos em uma concepção mais ampla que é a *comunicação organizacional* (KUNSCH, 1997).

Segundo Gary L. Kreps, a comunicação organizacional é “o processo pelo qual membros conseguem informações pertinentes sobre sua organização e mudanças que nela ocorrem” (KREPS Apud KUNSCH, 1997), isto é ainda complementado com a ideia de que os colaboradores discutem as suas visões sobre a organização, e suas experiências neste contexto, desenvolvendo novas informações para rever as práticas desta organização (KREPS Apud KUNSCH, 1997). Em outra visão, temos que “a comunicação organizacional é considerada como um procedimento dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si” (GOLDHABER Apud KUNSCH, 1997).

Geralmente a comunicação organizacional é conceituada apenas dentro do contexto da comunicação formal da organização. Esta percepção é muitas vezes a prática comum no mercado de trabalho por conta das pressões por resultados mais tangíveis, em que organizações acabam priorizando a comunicação formal e negando a existência da informal, a fim de reduzir custos e facilitar/acelerar os processos gerenciais da comunicação (BALDISSERA, 2008). Podemos perceber esta visão mais simplista e direta, que muitas vezes associa a comunicação organizacional com a comunicação interna de uma organização como, por exemplo,

no caso de *Anthony Davis* que cita a “comunicação organizacional como um ‘termo geral’ para descrever todas as formas de comunicação utilizadas pela organização, outras que não a comunicação mercadológica, isto inclui todos os elementos não mercadológicos das Relações Públicas e a comunicação interna tanto entre os empregados como com o mundo exterior”<sup>1</sup> (DAVIS, 2007).

A visão de que a comunicação deve ser avaliada através do campo da *comunicação administrativa* é muitas vezes priorizada tanto por acadêmicos ligados a área da administração, como por autores de guias mercadológicos e profissionais do mercado de trabalho por conta de um grau maior de mensurabilidade (mesmo que muitas vezes isto seja possa ser um equívoco, já que muitos dos dados recolhidos pelas empresas na área da comunicação não são tangíveis). Esta visão limitada é equivocada, e muitas vezes, ela pode acabar atrapalhando a organização em sua avaliação de resultados e dificultando o sucesso de estratégias organizacionais eficazes e consistentes, que poderiam trazer resultados financeiros mais satisfatórios do que aqueles que serão alcançados com a mensuração equivocada e precipitada através da quantificação dos valores intangíveis.

Segundo Kunsch, os estudos em comunicação organizacional evoluíram da compreensão de *comunicação administrativa*, englobando assim não somente o que acontece dentro da organização, mas também “o processo, os fluxos, as redes (formal e informal) e os meios, para uma visão muito mais ampla, compreendendo o clima e a cultura organizacional e a vinculação com a comunicação externa” (1997, p.69). Vários estudos sobre a comunicação organizacional são realizados ao redor do mundo, como na Europa e Austrália, mas a produção acadêmica ainda é superior nos Estados Unidos. Para complementar o conceito de comunicação organizacional, na visão de Kunsch, temos que:

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.  
(KUNSCH, 2003, p. 149)

---

<sup>1</sup>“Organization communication, ‘a general term’ to describe ‘all forms of communication used by the organization, other than marketing communication’. This includes the non-marketing elements of PR and internal communication both between employees and to the outside world.”

De acordo com Thayer, a comunicação organizacional pode ser definida como aquela que sintetiza “todos os fluxos de dados que são coadjuvantes, de algum modo, dos processos de comunicação e de intercomunicação da organização” (Thayer apud KUNSCH, 1986). Também temos a conceituação de Oliveira e De Paula em que podemos definir a comunicação organizacional como “o campo da comunicação atuando nas organizações e promovendo a interação dos subcampos de jornalismo, relações públicas e publicidade e propaganda, a fim de obter uma prática comunicacional integrada” (2014, p. 22).

Já para Elizabeth Corrêa, pode-se dizer que “a comunicação organizacional tem por função estabelecer os canais de comunicação e as respectivas ferramentas para que a empresa fale da melhor maneira com seus diferentes públicos” (2009, p. 321). Esta concepção da autora ressalta o caráter abrangente da comunicação organizacional na interação com seus públicos, e sua importância estratégica, sendo importante que todas as “possibilidades de relacionamento com esses públicos devem estar integradas e alinhadas pela mesma visão estratégica, por um discurso uniforme e pela coerência das mensagens” (CORRÊA, 2009, p. 321).

Rudimar Baldissera define comunicação organizacional como um “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2009). Esta compreensão levanta a hipótese de que as diferentes visões dos sujeitos envolvidos com a organização, não se reduzem apenas a uma limitação física, com espaços pré-determinados pela organização, ou a comunicação formal/oficial (BALDISSERA, 2008). Ao contrário do que alguns teóricos defendem, Baldissera reitera que:

A essa luz considera-se necessário rever as concepções que, mediante simplificações (algumas grosseiras), reduzem comunicação organizacional à ideia de comunicação interna e externa (planejada), relações públicas, marketing corporativo, propaganda, assessoria de imprensa e/ou comunicação administrativa etc. Não significa dizer que essas não sejam práticas de comunicação organizacional, mas que, de modo geral, tende-se a reduzir a noção de comunicação organizacional aos fluxos de sentidos possíveis de planejar e gerir, ou seja, àquilo que é visível, controlável, tangenciável, possível de captar. Dessa forma, o subsistema comunicação organizacional tem seus domínios estreitados ao tempo que elimina a

fertilidade criativa gerada/regenerada pelas tensões entre o organizado e o desorganizado, o formal e o informal, o planejado e o espontâneo/intuitivo. (BALDISSERA, 2008, p.43)

A noção de que dois tipos de redes comunicacionais, a formal e a informal, existem dentro de uma organização é fator presente nas teorias de diversos acadêmicos para tentar explicar como o processo comunicacional se desenvolve em meio a estas redes estruturadas. Kunsch explica que a comunicação formal é a “que se baseia na estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana a criação de um modelo formal de comunicações escritas e orais” (1986, p.35), enquanto a comunicação informal “não é requerida e contratada pelas organizações” (2003, p. 83), sendo assim, ela não faz parte do discurso oficial.

## 2.2 COMUNICAÇÃO DIGITAL NAS ORGANIZAÇÕES

Antes de conceituarmos o que é comunicação digital, se faz necessário que tratarmos do conceito utilizado para definir o que é TIC, que significa “Tecnologia da informação e comunicação”. Esta definição é importante, pois não podemos falar em comunicação digital sem discutirmos as ferramentas presentes nesta prática, pois isto seria o mesmo que falarmos em jornalismo impresso sem falarmos na criação da escrita ou em tipografia, ou falarmos em comunicação organizacional sem definirmos o que é comunicação. Com esta percepção em mente, podemos definir TIC como:

um conjunto de recursos tecnológicos que, se estiverem integrados entre si, podem proporcionar a automação e/ou a comunicação de vários tipos de processos existentes nos negócios, no ensino e na pesquisa científica, na área bancária e financeira, etc. Ou seja, são tecnologias usadas para reunir, distribuir e compartilhar informações, como exemplo: sites da Web, equipamentos de informática (hardware e software), telefonia, quiosques de informação e balcões de serviços automatizados. (MENDES, 2008)

A definição conceitual a respeito do que se entende por TICs é fundamental, já que não podemos mais falar em comunicação, nos dias atuais, sem citarmos as inúmeras ferramentas digitais existentes em nosso mundo globalizado que crescem

em taxas exponenciais. A contribuição destas ferramentas é então óbvia para trabalharmos o conceito do que é a comunicação digital, já que é através destas que nós nos comunicamos no dia a dia informando, e sendo informados, através da interatividade que elas nos proporcionam (TERRA, 2010).

Segundo Elisabeth Saad Côrrea, podemos definir a “comunicação digital *de per si* como o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC's), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações” (2005, p. 102). A autora também complementa que nem toda comunicação da organização será digital e que nem sempre a utilização de ferramentas digitais irá proporcionar, ou se adequar, a uma comunicação eficiente ou mesmo contribuir mesmo que pouco para o bom andamento desta organização (CÔRREA, 2005).

O alto grau de interação dos TICs faz com que a informação seja compartilhada entre indivíduos, de forma que a comunicação digital acaba rompendo toda e qualquer forma de distanciamento físico entre eles, através de suas redes comunicacionais (TERRA, 2010). Carolina Terra declara que a “comunicação digital e seus conteúdos, que ocorrem exclusivamente no ambiente tecnológico e se utilizam de ferramentas colaborativas, promovem trocas, interações, relações de sociabilidade dentro de um contexto social existente e algumas vezes determinante” (TERRA, 2010, p. 128), a exemplo do engajamento dos públicos nos comentários no espaço de comunicação organizacional digital da Coca-Cola no Facebook.

Quando falamos anteriormente sobre o conceito de comunicação organizacional, demonstramos que o fluxo da informação é importante para que os públicos relacionados às organizações busquem se informar a respeito delas. Por conta do crescente número de ferramentas capazes de potencializar o poder da comunicação, dando voz a aqueles que antes não tinham espaço em mídias mais tradicionais (como jornais, televisão e revistas), praticamente não podemos mais falar na ausência de ferramentas TICs na estrutural comunicacional das organizações (TERRA, 2010). Carolina Terra reitera ainda essa afirmação ao dizer que “não há hoje órgão produtivo que não esteja, direta ou indiretamente, vinculado a algum tipo de relação de comunicação digital” (TERRA, 2010, p. 128).

Segundo Terra (2010) podemos afirmar que a comunicação digital rompeu barreiras antes existentes, como o espaço físico delimitador ou o direcionamento praticamente vertical do fluxo comunicacional em que as organizações emitiam informações e os receptores as recebiam através de canais ortodoxos, sem um *feedback* ou uma contrainformação sobre o que era recebido. A comunicação digital possibilitou então, que os fluxos informacionais se propagassem ao longo de uma rede complexa, e não de forma maneira linear, contribuindo para que os públicos atingidos, que anteriormente eram apenas receptores, passaram a partir de um dado momento a poder reproduzir e modificar a informação recebida e emitindo uma nova concepção sobre aquilo que lhe era direcionado (TERRA, 2010). Sendo assim, o usuário das TICs ganhou uma voz mais ativa, apresentando um novo paradigma à estrutura organizacional, modificando a maneira como muitas empresas encaram as mídias sociais, que antes eram vistas como uma “mera brincadeira” de indivíduos, passando a serem percebidas como ferramentas de comunicação com um grande potencial de destruição da imagem das organizações (CORRÊA, 2005).

Com o advento de novas tecnologias digitais, o processo comunicacional ganhou importantes ferramentas e com isso nasceu o conceito de web 2.0<sup>2</sup>. Enquanto em um universo de web 1.0 os usuários não tinham tantas possibilidades de interação e, em sua grande maioria, a relação entre receptor e emissor era basicamente vertical e impedia o receptor de dar uma resposta rápida e contrária ao estímulo, o universo da web 2.0 possibilitou uma série de mudanças na comunicação digital (CORRÊA, 2009). Enquanto na web 1.0 as ferramentas tecnológicas se restringiam a blogs, intranets e e-mail, o conceito de web 2.0 já representa novas aplicações como blogs e mídias sociais. Esta nova realidade introduziu novos conceitos, e com isso, as organizações se viram diante de novas oportunidades e ameaças neste novo cenário. (CORRÊA, 2009). Esta visão também é compartilhada por Carolina Terra:

Em tempos de tecnologias e ferramentas da web 2.0, a comunicação digital em redes sociais presume mais simetria entre emissores e receptores e constante troca de papéis entre eles, além da aceitação de diálogos,

---

<sup>2</sup> O termo web 2.0 foi cunhado em 2004 por Tim O’Reilly, consultor norte-americano, em uma conferência para discutir como a web estava produzindo sistemas, aplicativos e ferramentas que cada vez mais municiavam o usuário para ações de comunicação e relacionamento autônomas, sem a intervenção dos conhecidos veículos de mídia para a formação da opinião da sociedade (CORRÊA, 2009).

conversações e colaborações. Tudo isso obriga a organização a se posicionar estrategicamente em termo de comunicação, primando por uma comunicação *on* e *off-line* sistematizadas e sabendo que suas ações terão desdobramentos (podendo ser alvo de manifestações de usuários, consumidores, *stakeholders* em geral), sejam eles no meio físico ou digital. Basta ter acesso às comunidades em sites de relacionamento ou aos microblogs, para provar a tese acima. (TERRA, 2010, p. 130)

Com o novo paradigma imposto pelas novas tecnologias, as estratégias organizacionais precisaram ser revisadas. A potencialização da comunicação nas mídias sociais, fez com que consumidores que antes eram meros espectadores ganhassem força, atuando agora como vigilantes incansáveis e exigentes ao invés de meros receptores da informação, como no caso em análise envolvendo a Coca-Cola. Esse novo paradigma obrigou as organizações a mudarem completamente a maneira como lidavam com seus públicos, passando a monitorar usuários em mídias sociais buscando cada vez mais informações pertinentes a organização (BUENO, 2009).

Diante do conceito de comunicação digital, que foi tratado anteriormente, vamos trabalhar um conceito mais específico: a *comunicação organizacional digital*. Ao tratarmos deste conceito, precisamos ter em mente tudo aquilo que já apresentamos anteriormente e ressaltar que não basta dizer aqui que comunicação organizacional digital é a prática da comunicação digital dentro da organização. Carolina Terra resalta em sua tese que:

Não se pode falar de comunicação digital nas organizações sem compreender e conhecer o plano estratégico de comunicação global. Reduzir a comunicação a um site institucional, perfis em redes sociais ou aos e-mails de comunicação interna é inadequado e simplista. (TERRA, 2010)

Antes da existência das TICs, o foco da comunicação organizacional era direcionado para as práticas de assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade. Com as novas tecnologias, a comunicação digital passou a estar presente na comunicação integrada influenciando as práticas organizacionais de modo geral. Para pensarmos então a comunicação organizacional digital é necessário visualizar a organização como um todo e com a prática de uma

comunicação calcada no famoso tripé da comunicação com as práticas de relações públicas, jornalismo e publicidade nas estratégias comunicacionais da organização (TERRA, 2010).

A compreensão de que não podemos falar em comunicação organizacional sem falarmos na presença de mídias digitais, se deve ao fato do número crescente de novas tecnologias. Estas, por sua vez, são hoje uma peça chave para o desencadeamento de diversas crises envolvendo as organizações – o que será discutido no próximo item.

### 2.3 BREVES APONTAMENTOS SOBRE IMAGEM E REPUTAÇÃO CORPORATIVA

Neste trabalho iremos tratar a maneira como a percepção dos usuários da mídia social Facebook foi afetada diante da crise que se instalou na rede frente à Coca-Cola. Sendo assim se faz necessário conceituar, mesmo que brevemente, o que é esta percepção dos usuários.

Para a nossa análise utilizaremos o conceito de imagem que apresentado por Margarida Kunsch (2002, p. 170) argumenta que a “imagem tem a ver com o imaginário das pessoas, com as percepções”, complementando ainda que “é uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva de determinada realidade”. Este conceito é importante, pois conforme iremos apresentar adiante a imagem é aquilo que se passa dentro da cabeça. Kunsch ressalta ainda:

A imagem representa o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes, qual é a imagem pública, interna, comercial e financeira que passa pela mente dos públicos e da opinião pública sobre as mesmas organizações. (KUNSCH, 2002, p. 171)

A compreensão do conceito de imagem é importante para podermos definir então o que é a imagem corporativa. Para Joan Costa “a imagem de empresa é a representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta e opiniões desta coletividade” (apud KUNSCH, 2002, p. 171).

Com a definição de imagem, e por consequência o conceito de imagem corporativa, podemos compreender que a percepção dos públicos sobre as organizações influencia aquilo que entendemos como reputação. Sendo assim, a

reputação corporativa é derivada das representações cognitivas dos *stakeholders* através da imagem que estes criam inconscientemente sobre a organização (THOMAZ; BRITO, 2007).

Alguns autores ligados à área de marketing definem a reputação corporativa, como as mensagens que relatam a natureza de uma organização e são amplamente difundidas e percebidas pelos públicos relacionados a ela. É através da construção destas mensagens e percepções por parte *stakeholders* que a reputação corporativa é formada (CARROLL, 2013). Temos ainda que a reputação corporativa é definida por Gotsi e Wilson como:

Reputação corporativa é a avaliação geral que os *stakeholders* fazem sobre uma organização ao longo do tempo. Essa avaliação é baseada nas experiências diretas dos *stakeholders* com a organização, em qualquer outra forma de comunicação e simbolismo que fornece informação sobre as ações da organização e/ou comparação com as ações de outras organizações rivais (apud THOMAZ E BRITO, 2007).

A ideia de que a reputação corporativa é algo que se constrói e precisa ser trabalhada, é amplamente compartilhada por diversos autores. Segundo Forni (2013, p. 44) a “reputação se constrói ao longo da vida, pela forma de agir dentro de princípios éticos e em respeito à coisa pública”, ou seja, é um ativo que é trabalhado e desenvolvido ao longo dos anos através de práticas que representem e identifiquem a organização.

A reputação é um patrimônio da organização, e por conta disso deve ser trabalhado o seu potencial para que este se mantenha sempre positivo. Como todo recurso, convém aos gestores administrá-lo com sabedoria, de forma a garantir uma reserva para o caso de uma eventual crise no futuro poder atrapalhar o desenvolvimento deste (ROSA, 2007).

Sendo assim, **entendemos, neste trabalho, que a reputação corporativa é criada através das imagens concebidas pelos públicos ligados a organização**, formando concepções em suas mentes de acordo com suas percepções e pode ganhar ou perder força ao longo do tempo por conta de atributos considerados éticos e necessários para *stakeholders*.

## 2.4 GESTÃO DE CRISES

Geralmente a palavra crise está associada a um evento causador de estresse aos indivíduos afetados, resultando em fortes perdas. Esta percepção geralmente é associada a crises econômicas como a de 1929<sup>3</sup> ou a mais recente crise do *subprime*<sup>4</sup> em 2008. A associação das crises financeiras com o conceito de crise possui uma dose de sabedoria, já que as crises financeiras fazem parte do conceito de crise, mas falham ao tentar dar uma definição mais concreta. Para o senso comum, a palavra crise é utilizada para definir qualquer situação em que existe um estado de grande tensão, conflito, insuficiência ou qualquer outra forma de evento turbulento no qual soluções triviais não podem resolvê-lo (SHINIYASHIKI E FISCHER, 2007).

O termo crise se refere a algo maior do que um simples problema comum. Apesar de muitos profissionais de Relações Públicas alegarem resolver crises todos os dias, essa visão é equivocada, pois muitas destas crises não passam de problemas comuns (FEARN-BANKS, 2007). Esta visão também é corroborada por José Forni, que ressalta que “um acontecimento negativo por si só, não necessariamente significa uma crise” (FORNI, 2013). Sendo assim, problemas cotidianos, e muitas vezes irrisórios, que fazem parte da realidade das organizações, não podem ser chamados de crises (FORNI, 2013). Ainda segundo Forni:

Crises não são os altos e baixos de um negócio. São acontecimentos mais graves. Mas podem surgir de fatos triviais: uma pequena nota no jornal, indevidamente explicada ou esquecida. (FORNI, 2013)

Podemos definir a palavra “crise” de diferentes maneiras, e diversos autores apresentam uma série de definições (SHINIYASHIKI E FISCHER, 2007) que divergem entre si quanto a sua definição, trazendo assim um grande leque de concepções que trazem uma composição mais elaborada quando revistas em conjunto.

---

<sup>3</sup> Mais conhecida como a “grande depressão”, a crise financeira de 1929, que teve início neste mesmo ano, perdurou por muito tempo sendo considerada a crise com o maior período de recessão durante o século XX.

<sup>4</sup> A crise do subprime teve início em 2006 nos Estados Unidos e acabou desencadeando a crise de 2008 de forma mundial, afetando principalmente a Europa. Esta crise ocorreu por conta dos altos valores dos imóveis que eram financiados de forma descontrolada expondo bancos e financiadores a altos riscos. As consequências desta crise são sentidas até hoje, freando o crescimento mundial nos últimos anos.

Para Otto Lerbinger “crise é um evento que faz com que, ou tem o potencial para fazer com que, uma organização venha a quebrar ou colocar a perigo a sua lucratividade futura, crescimento, e, provavelmente, a sua própria sobrevivência” (traduzido do inglês, 1997)<sup>5</sup>. Ainda para este autor, uma crise é um evento “repentino, inesperado e indesejado” que quando ocorre afeta o cotidiano de uma organização, afetando a normalidade de suas operações de forma que acaba prejudicando o retorno financeiro de uma empresa e pode acabar afetando a sobrevivência da mesma (LERGBINGER, 1997). Outra característica importante, que diferencia uma crise de uma situação cotidiana qualquer, é a capacidade da mesma causar danos irreparáveis a organização caso não seja tomada nenhuma medida para contornar a situação (LERGBINGER, 1997). Ainda na definição de Otto Lerbinger:

As definições formais de uma crise contém uma combinação dos seguintes elementos: o evento é repentino; inesperado ou indesejado; decisões precisam ser tomadas imediatamente; é um evento de pouca probabilidade de acontecer, mas com grande impacto; ele tem uma causa, efeito e resolução ambíguas; ele interrompe os operações normais de uma organização; ele atrapalha os objetivos prioritários e ameaça a lucratividade, crescimento e sobrevivência da empresa; pode causar danos irreparáveis e degeneração da situação se nenhuma ação for tomada; ele cria sofrimentos psicológicos. (LERBINGER, 1997)<sup>6</sup>

Uma crise sempre aparece inadvertidamente, sem que o gestor consiga prever o momento em que ela irá ocorrer. Mas deve-se ressaltar que suas características, como a imprevisibilidade e o aparecimento repentino, sem aviso prévio, jamais devem ser supervalorizados de forma que o gestor não se prepare para um acontecimento futuro (LERBINGER, 1997). O aparecimento súbito parece ser uma característica predominante na visão de vários autores. Shinyashiki ressalta

---

<sup>5</sup> a crisis is an event that brings, or has the potential for bringing, an organization into disrepute and imperils its future profitability, growth, and, possibly, its very survival. (*The Crisis Manager: Facing Disasters, Conflicts, and Failures* - Otto Lerbinger, pág. 9)

<sup>6</sup>Formal definitions of a crisis help a manager to recognize when He or she faces a crisis. Definitions contain a combination of these elements: the event is sudden, unexpected and unwanted; decisions must be made swiftly; it is a low-probability, high-impact event; it has ambiguity of cause, effect and means of resolution; it interrupts the normal operations of an organization; it hinders high-priority goals and threatens an enterprise's profitability, growth, and survival; it may cause irreparableness and degeneration of a situation if no action is taken; it creates significant psychological stress. (*The Crisis Manager: Facing Disasters, Conflicts, and Failures* - Otto Lerbinger, pág. 9)

que “crises podem ser definidas como processos de degeneração e ameaças à organização que se manifestam em eventos súbitos, os quais podem colocar em risco a sobrevivência da empresa ao provocar perdas humanas, financeiras ou de reputação” (A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises, 2007, pág. 153).

Apesar do que o senso comum acredita, poucas crises são surpreendentes a ponto de poderem ser consideradas como uma grande surpresa. Geralmente as crises que acabam pegando de surpresa os gestores, são aquelas crises causadas por desastres naturais (FORNI, 2013). Temos como exemplos de crises causadas por desastres naturais o Tsunami, que devastou a Indonésia em 2010<sup>7</sup>, e a tempestade de neve em 2007 que impediu os aviões da empresa JetBlue de decolarem<sup>8</sup>.

De uma maneira geral, a grande maioria das crises poderiam ser evitadas, se alguns cuidados fossem tomados, como o planejamento de ações preventivas para evitar a possibilidade de falhas que podem acabar desencadeando evento desagradáveis (FORNI, 2013). Mesmo se considerarmos alguns desastres naturais, como os frequentes deslizamentos no Rio de Janeiro, devemos levar em consideração a falta de cuidados com a infraestrutura da região o que poderia diminuir consideravelmente os danos causados pelas chuvas (FORNI, 2013).

Não se pode confundir uma crise com as oscilações naturais de uma organização, em seus momentos de perdas e ganhos. Uma crise é um evento mais grave que pode surgir de fatos triviais como um comentário proferido em uma mídia social, um atendimento mal sucedido de um funcionário da empresa ou até a falta de manutenção adequada de um equipamento que acaba prejudicando o funcionamento de uma linha de metrô (FORNI, 2013).

Uma crise traz um grande risco a imagem de uma organização, afetando negativamente seus valores intangíveis e podendo afetar outras áreas desta organização dependendo da maneira com que o caso se desencadeia (FEARN-BANKS, 2007). Ainda segundo Kathleen Fearn-Banks:

---

<sup>7</sup> Em outubro de 2010 um forte tsunami varreu a Indonésia, causando a morte de 435 pessoas.

<sup>8</sup> Em 2007 a Jet Blue, empresa área norte-americana, se viu num dilema por conta de uma forte tempestade de neve no Aeroporto JFK em Nova Iorque, o que impediu os aviões da companhia decolarem em pleno St. Valentine Day (dia dos namorados americano). Dos 153 voos da companhia, apenas 13 conseguiram decolar naquele dia. A empresa se responsabilizou pelo fato e deu uma série de compensações aos clientes afetados para contornar a crise.

Uma crise é um grande acontecimento com um resultado potencialmente negativo para a organização, companhia, ou indústria, assim como o seu público, produtos, serviços, ou bom nome. Uma crise interrompe as transações de negócios e pode muitas vezes ameaçar a existência da organização. Uma crise pode ser uma greve, terrorismo, fogo, um boicote, adulterar um produto, falha em um produto, ou inúmeros outros eventos. (FEARN-BANKS, 2007 tradução do autor)

Outra característica importante em uma crise é a maneira como ela afeta os indivíduos envolvidos, por conta da exposição negativa a imagem da organização (FORNI, 2013). “Como se trata de acontecimentos com grande potencial de afetar a reputação, as vendas, a produtividade e até o *marketshare*, eles despertam o interesse dos *stakeholders*, principalmente de três segmentos, decisivos para a imagem da corporação: acionistas, mídia e empregados” (FORNI, 2013 pág. 16).

Diante do fato gerador do problema, ocorre uma quebra da rotina de todos os indivíduos envolvidos, onde tudo parecia normal até o momento em que este acontecimento rompe com a normalidade, fazendo com que o foco da organização afetada acabe sendo perdido e podendo levar a exaustão psicológica os envolvidos (FORNI, 2013). Isso ocorre, pois quando a crise aparece, as emoções florescem de forma que incapacitam a razão destes envolvidos, dificultando ações racionais que poderiam evitar ou resolver o problema quando ele ocorre (FEARN-BANKS, 2007). “As crises provocam medo e insegurança”, por conta desta quebra da normalidade, causando “uma ruptura com aquilo que estava indo tão bem” (FORNI, 2013), nublando a razão destes indivíduos em um momento tão crítico. O abalo emocional também é citado por Ian I. Mitroff:

Os custos das crises são severos não apenas em termos de dólares, mas também em termos de desgaste emocional. Os que enfrentaram grandes crises geralmente utilizam os mesmos termos para descrever suas experiências, que soldados utilizaram para descreveres os traumas sofridos em batalha. (MITROFF, 2005 tradução do autor)

Diante das inúmeras definições dos diferentes autores, cabe ressaltar que nem toda conceituação de crise será igual, mas alguns elementos acabam convergindo na visão de muitos pesquisadores como, por exemplo, as definições

dos tipos de crise. Para Lerbinger, existem sete tipos de crise (apud OLIVEIRA, 2007), sendo elas: “crises do mundo físico– crises naturais e crises tecnológicas; crises de clima humano – crises de confronto, crises de malevolência e crises de distorção de valores administrativos; e crises de falha administrativa – crises de decepção e crises de má administração” (OLIVEIRA, 2007). Segundo as definições de Lerbinger descritas por Oliveira, temos que:

- **Crises Naturais:** são os desastres da natureza. Não há interferência humana. Exemplo: caso do furacão Katrina
- **Crises Tecnológicas:** são consequências de falha humana, por erros na hora de manipular artigos tecnológicos causando algum efeito desastroso. Exemplo: Acidente de Chernobyl
- **Crises de Confronto:** resultam do conflito de interesses entre grupos civis organizados, consumidores, ONGs e a organização. Exemplo: Impeachment de Collor.
- **Crises de Malevolência:** acontecem quando grupos, empresas ou indivíduos cometem atos ilícitos ou imorais causando danos a organização através de boatos, mentiras ou outros atos injustificáveis. Exemplo: o boato do fim do bolsa família.
- **Crises de distorção de valores administrativos:** é quando a organização prioriza parte de seu público em detrimento de outro. Exemplo: pacotes de ajuda a instituições financeiras americanas na crise de 2008
- **Crises de decepção:** ocorre quando há uma grande diferença entre aquilo que é ofertado pela organização e a expectativa do seu público. Exemplo: O caso da bebida láctea Alpino da Nestlé.
- **Crises de má administração:** é desencadeada por atos ilegais cometidos pelos gestores da organização. Exemplo: Pirâmide financeira da Telexfree.

Utilizando as definições acima, podemos chegar a conclusão de que o caso que iremos estudar neste trabalho, trata-se de um exemplo de crise de malevolência, já que a empresa foi comprovadamente alvo de uma tentativa de fraude que ganhou representação na grande mídia e ganhou mais força ainda através das mídias sociais.

Difícilmente uma organização sai intacta de uma crise, sendo muitas vezes afetada de maneira negativa pelo incidente e manchando assim a sua imagem. Crises bem administradas podem ser contornadas e acabam sendo esquecidas ou até mesmo fortalecem a imagem de uma organização. Porém, em outros casos os danos causados pela crise são permanentes e a imagem da organização é maculada indefinidamente (FORNI, 2013).

Organizações despreparadas, quando afetadas por uma crise inesperada, são colocadas em uma posição frágil, mesmo que a empresa tenha bons fundamentos financeiros. Evidentemente os gestores que não tinham um plano de negócios consistente de forma a preparar para a suposta crise, acabam sendo mal vistos e, em muitos casos, responsabilizados pelo incidente. Podemos dizer que a capacidade de resistir aos efeitos de uma crise, depende da habilidade de seus gestores em se planejar como contornar situações críticas que afetariam a sobrevivência de suas organizações (ROSA, apud CARVALHO, 2004).

Para que as organizações se protejam de crises, são necessárias estratégias bem estruturadas e uma comunicação bem gerenciada frente aos seus públicos. Esta ideia é ressaltada por muitos autores, sendo um deles Mateus Furlanetto de Oliveira que explica que “o comunicador necessita estar atento a esses sinais para saber como estruturar o seu plano de gerenciamento de crises” (OLIVEIRA, 2007, p.168). Cíntia Carvalho também complementa esta ideia com o seguinte trecho:

As reações às crises são parte de um diálogo contínuo entre as organizações e os stakeholders. Assim, é essencial a busca por um entendimento completo do processo de gerenciamento de crise (e prevenção) e a influência dos stakeholders na administração destas situações. (CARVALHO, 2004)

Com o advento da internet, a informação passou a ser transmitida quase em tempo real, fazendo com que as crises assumissem estas mesmas propriedades. Boatos, mitos e más notícias são transmitidos por grupos de interesses rapidamente gerando crises, de forma a quase não permitirem uma defesa ágil às organizações atacadas. Crises pequenas acabam ganhando grandes proporções, e outras que já

tenham grandes dimensões por meio da mídia tradicional, acabam aumentando e tomando forma quando passam a ser reproduzidas na internet (FORNI, 2013).

A concepção de que a internet trouxe um maior risco para as organizações, aumentando e potencializando a incidência de crises, parece ser frequente na visão de muitos autores. Se por um lado a internet possibilitou um contato mais direto com os stakeholders para informar facilmente fatos relevantes sobre a organização, por outro lado ela também possibilitou a disseminação de boatos e notícias falsas. Segundo Mateus Furlanetto de Oliveira:

Se, por um lado, a Internet tornou-se uma das maiores aliadas da comunicação em momentos de crise, pois é um meio de divulgação de informações da empresa que não passa por nenhum filtro, ou seja, a informação está disponível da maneira como a empresa a elaborou, por outro, as mídias sociais, tais como *blogs, wikis, podcasts, YouTube, Orkut*, entre outras, permitiram ao cidadão comum a possibilidade de divulgar na rede histórias, relatos, vídeos e campanhas contra qualquer empresa que ele tenha flagrado em algum tipo de atuação suspeita ou pela qual tenha se sentido lesado, prejudicado, podendo, com isso, gerar o início de uma crise para qualquer empresa. (OLIVEIRA, 2007, p.169)

Por conta da velocidade da informação, e do acesso fácil a ela, qualquer acontecimento negativo pode acabar sendo vulgarmente classificado como uma crise. Mas a compreensão de crise depende muito da maneira com que o fato é exposto na internet, e como é percebido pelo público. Apesar de pequenos sinais poderem já indicar uma possível crise, alguns gestores podem acabar sensibilizados com os fatos e acabarem encarando pequenos eventos como um sinal claro de crise (FORNI, 2013). A seguir apresentamos a história da crise do rato na Coca-Cola, a qual colocou em risco a reputação da organização diante de seus públicos.

### 3. A HISTÓRIA DO RATO NA COCA-COLA

No final do ano 2000, há mais de 13 anos atrás, um consumidor afirmou ter comprado 6 garrafas de 2 litros da Coca-Cola em um supermercado de sua região, estando estas com um defeito de fabricação o que fez com que ele sofresse severas seqüelas em sua saúde por conta do envenenamento ao consumir o produto comprado<sup>9</sup>. Após tratativas ineficazes e reclamações ao SAC da Coca-Cola o caso passou a ser discutido nos tribunais em 2003 e acabou vindo a público 10 anos depois em 2013, quando tomou grandes proporções, principalmente a partir da internet, comprometendo a imagem da Coca-Cola. Relataremos então neste capítulo o ocorrido ao longo do tempo e a maneira como o desenrolar desse conflito acabou gerando uma crise de imagem à companhia de refrigerante mais famosa do mundo (GÔNDOLA SEGURA, 2014).

O personagem central dessa história é Wilson Batista de Rezende, um relojoeiro residente no estado de São Paulo, que alega ter comprado o produto envenenado e entrou com uma ação judicial contra a companhia, por conta de supostos danos sofridos a sua saúde ao ingerir o refrigerante contaminado. Segundo o relato de Wilson Batista de Rezende:

No dia 07.12.2000 comprei no supermercado Carrefour um pacote de sei garrafas de Coca Cola de 2 litros. Ao tomar o primeiro gole, somente metade desceu, devido o alto teor de acidez que me corroeu a língua, esôfago e estômago. A outra metade eu cuspi. Quando fui observar essa garrafa detectei alguns pequenos fios de pelo, e nas outras percebi patas e noutra uma cabeça. Liguei para o SAC da Coca Cola, que me recusou tratamento médico (GÔNDOLA SEGURA. *Em defesa do consumidor > Wilson Batista Rezende*. Disponível em: <<http://www.gondolasegura.com.br/wilsonbatistarezende/>>. Acesso em: 16 de maio 2014).

O denunciante relatou ainda que no dia seguinte, 8 de dezembro de 2000, ele precisou ir ao pronto socorro de sua cidade para realizar uma série de procedimentos médicos por conta do suposto envenenamento, que segundo ele, causou sérios danos a sua saúde como a dificuldade de locomoção e fortes contrações musculares involuntárias, além de dificuldades para manter o equilíbrio do corpo, sendo necessária a utilização de uma bengala. Wilson ainda alega que

---

<sup>9</sup> Informações extraídas do blog “Gôndola Segura”, que deu ampla cobertura sobre o caso de Wilson Batista Rezende. Disponível em: <<http://www.gondolasegura.com.br/wilsonbatistarezende/>>

anteriormente ao episódio ele era uma pessoa de “condicionamento físico saudável e dinâmico” (GONDOLA SEGURA, 2014) sendo um praticante de Yoga e vegetariano.

No dia 09 de dezembro de 2000, 2 dias após a reclamação realizada por Wilson através do SAC da Coca-Cola, um representante da empresa foi enviado para averiguar o fato ocorrido, onde este teria pedido para levar as seis garrafas que supostamente estavam contaminadas para análise. Porém, o representante acabou levando apenas duas garrafas para que fossem analisadas pela companhia e ver como proceder quanto ao problema (GONDOLA SEGURA, 2014).

Assim como diversos pontos desta história, este trecho especificamente apresenta duas versões sobre o mesmo fato. Segundo Wilson, as garrafas continham partes de um rato e foram levadas pelo representante, mas a companhia nunca mais entrou em contato com ele para dar um retorno quanto ao resultado obtido na averiguação. Ele então acusou a Coca-Cola de destruir importantes provas de sua contaminação (GONDOLA SEGURA, 2014).

Porém, a versão da Coca-Cola é diferente, alegando que, após levar as duas garrafas para análise, a companhia entrou em contato afirmando que “o produto estava oxidado (não constatou qualquer pedaço de animal), em razão de variação brusca de temperatura/exposição ao sol” (Anexo 1).

A partir deste incidente, Wilson Rezende começou a travar uma batalha para ser ouvido e alcançar o seu objetivo frente à Coca-Cola, exigindo reparação pelos alegados danos sofridos por ele que culminaram em graves seqüelas. No início de 2001 ele procurou o Ministério Público de São Paulo, que segundo relatado chegou a entrar com uma ação civil pública contra a Coca-Cola, porém o processo não chegou às conclusões de que haveria contaminação, sendo julgado posteriormente como improcedente (Anexo 1). Em 2003 ele entrou com um processo contra a empresa exigindo uma indenização de dez mil reais.

Ao longo dos anos, inúmeras foram as acusações de Wilson Rezende contra a Coca-Cola. Entre elas a de que em novembro de 2001, um dos laudos técnicos emitidos pelo Instituto de Criminalística de São Paulo, estaria completamente errado por conta do tipo de metodologia empregada para se realizar a análise do material. Segundo o seu relato o laudo não teria evidenciado as partes do rato que estariam presentes na garrafa, pois o método utilizado foi o de infravermelho o que não

localizaria partes de um animal morto. A acusação de Wilson foi além, alegando ainda que uma carta foi enviada ao promotor do caso no Ministério Público informando que os peritos estariam recebendo suborno da Coca-Cola para favorecer a companhia através de um resultado falso (GONDOLA SEGURA, 2014).

Inúmeras foram as análises dos materiais e os procedimentos legais realizados pelo Ministério Público de São Paulo, para analisar o fato ocorrido e a chance de existir um caso de contaminação nas fábricas da Coca-Cola da região. Entre os muitos exames e inspeções realizadas, foram vistoriadas as fábricas de Jundiaí e Cosmópolis, ambas no estado de São Paulo. Estas fábricas precisaram ser periciadas, pois as análises davam conta de que as garrafas só poderiam ser de uma delas, sendo a de Jundiaí a que continha o maior número de características compatíveis com o material produzido. Deve se ressaltar que as análises das fábricas não constataram nenhuma irregularidade<sup>10</sup>.

Os anos se passaram e o caso não teve aparentemente nenhuma visibilidade na mídia, seja ela a tradicional ou mesmo em meios digitais, até o ano de 2012. Durante este tempo, a verdadeira batalha foi realizada nos tribunais com a utilização de recursos e pedidos de perícias técnicas para confirmarem, ou negarem, os fatos expostos por Rezende. Além dos pedidos do acusador para que fossem realizadas perícias nas garrafas, a Coca-Cola exigiu que este passasse por uma análise clínica para averiguar a relação entre o caso e os supostos danos permanentes alegados. Estas perícias demoraram a acontecer, pois Rezende estaria se negando a pagar pelas perícias técnicas que comprovariam, ou não, as suas lesões.

Após uma série de trâmites legais realizados, como a coleta de dados técnicos e o arrolamento de testemunhas, o processo teve continuidade e começou a tomar forma no tribunal. A história sobre o caso começou a ganhar visibilidade na mídia em 2013 quando Rezende decidiu realizar uma série de campanhas através do Facebook e de ações na rua com cartazes, expondo a população de maneira geral a sua visão sobre o caso<sup>11</sup>.

Então, em março de 2013, Wilson Rezende criou a sua conta no Facebook e através desta ferramenta começou a realizar publicações falando sobre o caso além

---

<sup>10</sup>Conteúdo extraído de Reportagem no portal EXAME.com. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/rato-na-coca-cola-nunca-existiu-conclui-tj-sp>>.

<sup>11</sup>FACEBOOK. Wilson Batista Rezende. 2013. Disponível em: <<https://www.facebook.com/wilsonbatistarezende>>. Acesso em: 16 de maio de 2014.

de divulgar na página ações de protestos que vinha realizando na rua. Ele começou a realizar protestos nas ruas, fazendo greves de fome e expondo banners, relatando o caso e exigindo uma providência por parte da justiça que estava demorando em dar um resultado ao processo.

Figura 1 - Publicação de Wilson Rezende no Facebook



Fonte: Facebook <

[https://www.facebook.com/wilsonbatistarezende/media\\_set?set=a.114981078692189.1073741831.100005408915012&type=1](https://www.facebook.com/wilsonbatistarezende/media_set?set=a.114981078692189.1073741831.100005408915012&type=1) >

No dia 5 de março de 2013, Rezende relatou através de sua página pessoal no Facebook, além de um vídeo que foi publicado no site Youtube, que iria realizar uma greve de fome como forma de protestar contra o não andamento do seu processo contra a Coca-Cola. Deve-se ressaltar aqui, que a página do Facebook, e o vídeo no Youtube foram publicados no dia anterior a greve de fome, o que indica certa possibilidade de planejamento por parte do protestante, para angariar com isso a sensibilidade da população em geral e dos fiscalizadores públicos sobre o que estava acontecendo.

O primeiro protesto foi então no dia 6 de março de 2013, dia seguinte às publicações na internet. Rezende ficou em frente ao Fórum João Mendes em São Paulo e alegou que estava realizando uma greve de fome. Enquanto ficava sentado

em uma cadeira, transeuntes visualizavam os cartazes ao seu lado que explicavam a razão do protesto e o processo que transitava nos tribunais contra a Spal Indústria Brasileira de Bebidas S.A, companhia da Coca-Cola representada neste caso.

No dia 08 de março, a greve de fome teve fim através de um pedido realizado por uma comissão de direitos humanos, que se sensibilizou com o caso, e que estava preocupada com o estado de saúde de Rezende. Não se sabe ao certo qual foi o acordo, ou o pedido, realizado pela tal comissão, mas algumas pessoas especulam que se tratou de um compromisso para dar andamento ao processo que parecia até o momento estagnado nos trâmites legais (VISTA-SE, 2013).

A partir do protesto realizado, várias imagens foram divulgadas através da página de Wilson no Facebook e o assunto ganhou espaço na internet, onde o conteúdo foi compartilhado por alguns usuários, além de outras páginas de internet e canais de notícias independentes. Mas ainda não havia uma grande representatividade, e a exposição ao caso ainda era escassa.

O caso começou a ganhar um pouco mais de força no início de abril, através de mais um protesto que foi realizado no dia 1 de abril de 2013 em frente ao MASP em São Paulo. O protesto aconteceu da mesma forma que o anterior do dia 6 de março, portando apenas uma cadeira para sentar durante horas e banners relatando o caso, Rezende se fixou em frente ao Museu para tentar sensibilizar as pessoas que passavam pela Avenida Paulista sobre a sua situação.

Assim como no protesto anterior, diversas imagens foram publicadas na conta pessoal do Facebook no mesmo dia em que o protesto ocorria com o intuito de informar os internautas sobre o que aconteceu no dia anterior, para assim, aumentar o alcance e a sensibilidade de indivíduos que não conhecessem ainda o caso. A tática deu certo, e o número de compartilhamentos no Facebook sobre o caso de Rezende aumentou consideravelmente, atingindo assim um número cada vez maior de usuários.

A visibilidade a respeito do caso aumentou a partir do início de abril. Pode se dizer que o início de abril seria um marco importante para a empresa se posicionar de forma consistente ou se preparar para o evento que iria se desencadear em uma crise em meados de setembro, ou seja, dentro de seis meses a credibilidade da empresa seria colocada à prova por um grande número de pessoas por conta da falta de uma resposta objetiva e assertiva quanto ao ocorrido com Rezende.

O protesto realizado em frente ao MASP no início de abril não só divulgou o fato para diversos usuários, mas fez com que muitos deles acabassem se engajando na causa de forma direta. Diversas pessoas entraram em contato com a empresa, através da página oficial da companhia, cobrando explicações sobre as acusações que estavam sendo proferidas e como o problema seria resolvido diante dos fatos apresentados.

Apesar de a Coca-Cola possuir uma página no Facebook bem estruturada e com um grupo de profissionais habilitados a responder os usuários, as respostas dadas a aqueles que acompanhavam o caso de Wilson Rezende pareciam insatisfatórias para eles. Em muitos casos as respostas eram praticamente as mesmas sobre o caso e se limitavam a dizer que a empresa “segue os mais rigorosos procedimentos” e ainda que ela esteja “dentro dos mais altos padrões de excelência e qualidade”, complementando é claro com alguns pequenos dados sobre o processo. Uma das respostas dada pela empresa através de sua página oficial foi:

Estamos atentos e sensíveis à situação do consumidor Wilson Batista Rezende mas temos confiança plena em todo o processo de fabricação de nossos produtos, que segue os mais rigorosos procedimentos para que eles cheguem a vocês dentro dos mais altos padrões de excelência e qualidade. Em 2000, na ocasião do primeiro contato, recolhemos com o consumidor duas embalagens abertas para avaliação. Não foi encontrada presença de qualquer corpo estranho ou possibilidade de causa de dano à saúde naquelas embalagens. Na ocasião, foi oferecida a troca por outras garrafas, conforme determina o Código de Defesa do Consumidor, além da visita à fábrica mais próxima de sua residência para conhecer o processo de fabricação, que foi recusada. Diante do exposto, e também com base na perícia médica realizada no processo judicial, acreditamos que os problemas de saúde alegados à época pelo consumidor não podem ter sido causados pela ingestão do produto em questão. Estamos à disposição nos canais de atendimento na internet ou pelo telefone 0800 0212121. (Página oficial do Facebook da Coca-Cola, 3 de abril de 2013)<sup>12</sup>

As explicações públicas da empresa não eram convincentes, na opinião de um grande público que estava convencido da contaminação do refrigerante e da culpa da empresa no caso. O número de reclamantes e descontentes crescia cada vez mais. Somado a isso, Rezende continuava a sua peregrinação para fazer com que o caso tomasse a atenção de um público maior ainda, tentando criar uma pressão maior sobre a empresa.

---

<sup>12</sup> Este comunicado não pode ser referenciado por meio de link direto, sendo somente acessível através do acesso da rede social Facebook na página da Coca-cola.

Em 16 de maio de 2013, Rezende realizou mais um protesto. Desta vez, ele foi realizado em frente ao prédio do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Mais uma vez o fato foi noticiado em sua página do Facebook, o que manteve crescente a indignação dos usuários, que continuavam a aumentar em sua rede de contatos, aumentando com isso o número de disseminadores espontâneos dispostos a defender a sua causa.

As publicações de Rezende na internet, com novidades sobre o caso e defesa do mesmo através do Facebook, foram praticamente inexistentes entre 16 de maio até meados de 21 de agosto de 2013. Apesar de o processo continuar nos tribunais, as reclamações virtuais e as constantes acusações pareciam ceder espaço as manifestações de junho de 2013<sup>13</sup> que tomaram conta da internet neste período.

O dia 22 de agosto de 2013 marcou a volta das postagens de Rezende em sua página no Facebook, que comentou estar passando dificuldades por conta da saúde debilitada, algo que ele sempre argumentou ser perfeita antes do suposto envenenamento pela Coca-Cola. Através da sensibilização dos usuários, foram solicitadas doações para que fossem compradas faixas e outros materiais para divulgar a sua história.

Uma nova manifestação foi marcada por Rezende através do Facebook, durante os dias 30 de agosto e 1 de setembro. Desta vez, além dos pedidos por visibilidade, havia o pedido de doações financeiras para a criação de uma ONG que segundo o autor pretendia defender os direitos dos consumidores contra empresas que trabalhassem com alimentos. O número de usuários insatisfeitos com a Coca-Cola e revoltados com a situação apresentada era cada vez maior. Os fundamentos para a instalação de uma crise estavam formados, era só uma questão de tempo para que o fato tomasse proporções gigantescas e uma visibilidade indiscutível.

Como era de se esperar, cedo ou tarde uma emissora de TV iria se posicionar sobre o fato e noticiar ele em cadeia nacional. Com a visibilidade de uma emissora de grande porte, alinhada com o grande número de usuários que já sabiam da história através dos relatos de Rezende, seria criado um cenário perfeito para uma grande crise de imagem.

---

<sup>13</sup> Junho de 2013 foi um período marcado por uma série de protestos ao redor de todo o Brasil. Inicialmente a reivindicação dos manifestantes era a melhoria do transporte público além do cancelamento do aumento da passagem de ônibus. Os protestos que inicialmente tratavam apenas do transporte público, passaram a ser manifestações contra a corrupção e outras pautas. Os protestos ocorreram de junho até o meio de julho.

No dia 12 de setembro de 2013, uma reportagem foi ao ar no Jornal da Record tratando sobre o Caramelo IV, que seria cancerígeno e que estaria presente em maior quantidade na fórmula da Coca-Cola vendida no Brasil ao contrário do resto do mundo. Além da discussão sobre a presença da substância e o risco da mesma a saúde, foi apresentado o caso de Wilson Rezende e o seu processo contra a Coca-Cola. A reportagem trouxe além de uma maior visibilidade, já que o comunicado foi emitido por uma emissora de grande porte, mais um recurso para ser utilizado como forma de pressão à empresa. Estava instaurada por completo uma crise, que a Coca-Cola iria enfrentar em sua página de relacionamento no Facebook.

O vídeo contendo a reportagem de TV do dia 12 de setembro, rapidamente acabou sendo reproduzido também em outros sites da internet. A página do Jornal da Record postou a reportagem em sua página no mesmo dia em que ela foi veiculada. No mesmo dia também foi publicado o vídeo no canal do Youtube chamado R7 Urgente. Não demorou muito para o vídeo aparecer no Facebook, sendo indexado ao site no dia 14 de setembro.

Com a visualização da reportagem na TV por milhares de espectadores, somado ao crescente número de usuários que já acompanhavam a história relatada por Rezende, a página da Coca-Cola, e o Facebook como um todo, foram bombardeados por um grande número de usuários insatisfeitos e expressando críticas severas contra a empresa. Mensagens de indivíduos que desacreditavam a qualidade do produto oferecido e dos riscos inerentes à saúde surgiram com toda a força na internet.

O vídeo com a reportagem rapidamente percorreu o Facebook, sendo compartilhado por um grande número de usuários. Somente o vídeo indexado no Facebook contendo a reportagem, foi compartilhado por mais de 75 mil usuários (coletado no dia 16 de maio de 2014), sendo em sua imensa maioria acompanhada de comentários negativos contra a companhia. O vídeo postado no Youtube alcançou a incrível marca de mais de três milhões de visualizações. Apesar de o número ser aparentemente maior do que o vídeo do Facebook, deve se ressaltar que se tratam de variáveis diferentes. Enquanto no Youtube estamos tratando do número de visualizações, o número do Facebook é de compartilhamentos. Sendo assim cada usuário que compartilhou o vídeo pode ter atingido um grande número

de pessoas em seu grupo de contatos, o número de visualizações do Facebook pode ser igualmente igual ou até maior do que do Youtube.

Vale destacar, além do fator numérico, os comentários desferidos por muitos usuários ao realizarem os compartilhamentos. A grande maioria dos usuários compartilhava o vídeo no Facebook e dificilmente tinham um parecer contrário do que era compartilhado, em outras palavras, os usuários compartilhavam o vídeo como uma forma de expressar um forte descontentamento com a marca e com a organização.

A imagem da Coca-Cola foi afetada com a reportagem, colocando à prova sua credibilidade. Fez-se necessário algum tipo de informativo que se posicionasse quanto à informação repassada pelos usuários nas mídias sociais. Foi aí que então a empresa emitiu um comunicado oficial no dia 17 de setembro, cinco dias após a veiculação da reportagem na TV, para apresentar a sua versão dos fatos. O comunicado oficial da Coca-Cola relatou que:

Sobre o caso de um consumidor registrado no ano de 2000 e recentemente veiculado na imprensa, a Coca-Cola Brasil esclarece que:  
Todos os nossos produtos são seguros e os ingredientes utilizados são aprovados pelos órgãos regulatórios, em um histórico de 127 anos de compromisso e respeito com os consumidores.  
Os nossos processos de fabricação e rígidos protocolos de controle de qualidade e higiene tornam impossível que um roedor entre em uma garrafa em nossas instalações fabris.  
Lamentamos o estado de saúde do consumidor, mas reiteramos que o fato alegado não tem fundamento e é totalmente equivocada a associação entre o consumo do produto e o seu estado de saúde.  
Para saber mais sobre a qualidade dos nossos produtos, utilize nossos canais oficiais de comunicação com o consumidor: 0800 0212121 //http://www.cocacolabrazil.com.br/fale-conosco (COMUNICADO OFICIAL DA COCA-COLA, 17 de setembro de 2013)<sup>14</sup>

Mesmo com a apresentação do comunicado exposto acima, o nível de descrédito dos usuários em relação à marca da empresa era muito grande. Muitos indivíduos permaneceram céticos em relação à veracidade dos fatos apresentados pela Coca-Cola. Muitos dos comentários dos usuários no Facebook, frente ao comunicado oficial, eram de total incredulidade da inocência da empresa. Alguns pediam explicações mais contundentes e que desmentissem as acusações feitas por Wilson Rezende ao longo do processo judicial que se iniciou havia mais de 10 anos.

---

<sup>14</sup> O comunicado foi divulgado através da rede social Facebook e não pode ser acessado através de disponibilização de um link direto.

A opinião de parte do público estava completamente descrente na qualidade do produto, e afirmava de maneira categórica que os fatos apresentados contra ela, eram verdadeiros.

Dois fatores então pareciam ter contribuído para a incapacidade do comunicado oficial da Coca-Cola não conseguir reverter a situação. O primeiro deles é a capacidade do mesmo em responder ponto a ponto as acusações de Rezende. O segundo fator foi a demora da empresa em emitir uma resposta rápida diante da crise, emitindo um comunicado oficial somente cinco dias após o incidente, o que em termos de internet é um prazo muito longo.

Como um grande número de usuários ainda estavam descrentes com a veracidade dos fatos propostos pela Coca-Cola, à empresa resolveu contra-atacar com uma estratégia mais bem elaborada. No dia 26 de setembro, 14 dias após o epicentro da crise, a empresa criou um vídeo institucional com o título “Conheça a verdade sobre a Coca-Cola”<sup>15</sup>.

O vídeo criado pela empresa apresentava uma série de imagens e vídeos relacionados à empresa, que iam desde propagandas antigas ao modo de produção. Ao longo do vídeo era possível ouvir a narração de uma mulher falando sobre a qualidade de seus produtos e a seriedade aplicada ao seu processo produtivo ao longo dos anos. Mas o detalhe mais importante, que provavelmente não foi adicionado sem uma estratégia em mente, é a apresentação através do vídeo do processo de envasamento das garrafas. Desta maneira, usuários que antes eram totalmente descrentes com a companhia, puderam ver como funciona o enchimento das garrafas: utilizando um pequeno cano por onde passa apenas a bebida.

Essa apresentação do processo produtivo, mesmo que discreta, mostrou aos usuários do Facebook o quão impraticável é a teoria de que a cabeça de um rato pudesse ter entrado em uma garrafa durante o processo de envasamento. Por outro lado, muitos usuários ainda continuaram descrentes e mesmo com o vídeo apresentado ainda acreditam na história apresentada por Wilson Rezende.

Mesmo após a resposta da Coca-Cola, o caso do rato continuava circulando na internet. Longe das opiniões de diversos usuários do Facebook e possíveis consumidores, a disputa nos tribunais continuava sendo travada. Após quase 13 anos, desde o primeiro dia em que Rezende consumiu o refrigerante supostamente

---

<sup>15</sup> Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=RAfvc3CW\\_Jo](https://www.youtube.com/watch?v=RAfvc3CW_Jo)>.

envenenado, o resultado do processo judicial finalmente saiu. No dia 12 de novembro de 2013, o Tribunal de Justiça de São Paulo julgou o caso improcedente. Foi demonstrado ao longo do processo judicial, que apesar das garrafas contaminadas contendo partes de um rato estarem lacradas, existia um grande indício de fraude já que as tampas poderiam ser facilmente removidas de outras garrafas novas e recolocadas em garrafas com o produto adulterado. Também foi ressaltada, através de perícia, a improbabilidade de um corpo estranho, com as dimensões apontadas pelo autor da ação, conseguir passar por todas “barreiras, filtragens de linha e bicos de enchimento ao longo da cadeia produtiva”.

Além disso, as seis garrafas possuíam números de série não seqüenciais. Fato esse que seria incompatível com o relatado pelo o autor da ação, alegando ter comprado um fardo com seis garrafas e que todas estariam contaminadas. As chances da contaminação de uma garrafa já seriam pequenas, levando em consideração os fatos apresentados anteriormente. Se considerarmos então a chance de seis garrafas de diferentes linhas de produção estar contaminadas e acabarem sendo compradas por um mesmo indivíduo, a possibilidade estatística disso ocorrer tende a zero.

Com o resultado do processo judicial inocentando a Coca-Cola, diversas notícias foram veiculadas na mídia tradicional, principalmente na internet (meio em que toda a crise se iniciou). Sites como Terra<sup>16</sup>, Exame<sup>17</sup> e Folha de São Paulo<sup>18</sup> publicaram o resultado da ação penal. Mas, apesar de todas as notícias apresentadas, o caso do rato na Coca-Cola continua sendo compartilhado no Facebook, uma mancha que provavelmente irá permanecer na imagem da empresa por um bom tempo.

A seguir, apresentaremos uma linha do tempo expondo em ordem cronológica os fatos que ocorreram até a eclosão da crise.

---

<sup>16</sup> Justiça vê fraude e nega indenização por suposto rato em Coca-Cola. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/justica-ve-fraude-e-nega-indenizacao-por,2ecaf6f355752410VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html>>

<sup>17</sup> Rato na Coca-Cola nunca existiu, conclui TJ-SP. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/rato-na-coca-cola-nunca-existiu-conclui-tj-sp>>

<sup>18</sup> Você se lembra do rato na Coca-Cola? Laudos dizem que é falso. Disponível em: <<http://hashtag.blogfolha.uol.com.br/2013/11/14/lembra-do-rato-na-coca-cola-e-falso/>>

Figura 2 - Cronologia dos principais fatos da crise

<b>Cronologia da Crise</b>	
<b>Wilson Rezende bebe o refrigerante envenenado</b>	<b>07/12/2000</b>
<b>Empresa entra em contato com Wilson</b>	<b>09/12/2000</b>
<b>Ministério Público investiga a Coca-cola</b>	<b>2001</b>
<b>Wilson entra com processo contra a Coca-cola</b>	<b>12/06/2003</b>
<b>Primeira greve de fome de Wilson Rezende</b>	<b>06/03/2013</b>
<b>Protesto em frente ao MASP</b>	<b>01/04/2013</b>
<b>Grande número de usuário pede uma explicação da Coca-cola na página do Facebook</b>	<b>02/04/2013</b>
<b>Protesto em frente ao Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo</b>	<b>16/05/2013</b>
<b>Record faz reportagem com Wilson Rezende. O vídeo é compartilhado no Facebook</b>	<b>12/09/2013</b>
<b>Coca-cola emite comunicado no Facebook para responder as acusações de Wilson Rezende</b>	<b>17/09/2013</b>
<b>Surge o vídeo "A verdade sobre a Coca-cola"</b>	<b>26/09/2013</b>
<b>Coca-cola é inocentada no processo judicial</b>	<b>12/11/2013</b>

## 4. METODOLOGIA

Neste capítulo trataremos do método e das técnicas empregadas para realizarmos a análise de nosso objeto de estudo que é a crise de imagem que foi desencadeada por conta de um processo judicial contra a Coca-Cola que veio a público. Primeiramente falaremos do método escolhido que foi o estudo de caso, e depois trataremos das técnicas de pesquisa utilizadas, que foi a análise documental e a análise de conteúdo.

### 4.1. ESTUDO DE CASO

O método empregado para analisar a crise de imagem da Coca-Cola é o do estudo de caso. Segundo Yin “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p.39). Segundo a conceituação de Yin (2010), cinco componentes são importantes para um estudo de caso:

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

Utilizaremos o método de estudo caso, pois analisaremos o fato como um todo através da coletânea de documentos presentes na internet, como o desencadeamento da crise através das mídias sociais. Esta metodologia se mostra mais apropriada por conta dos inúmeros dados contidos em documentos digitais que

explicam os fatos ocorridos, através de uma lógica cronológica clara. Dentro do que foi apontado no parágrafo anterior, o processo descritivo é mais apropriado para a análise que iremos fazer.

A seguir iremos explicar as técnicas que serão empregadas para realizamos a nossa análise. A primeira técnica que iremos abordar será a análise documental e em seguida a análise de conteúdo.

#### 4.2. ANÁLISE DOCUMENTAL

Este tipo de técnica geralmente é qualitativa, coletando dados que indiquem o posicionamento ou o teor representado em documentos. Mas existem também, apesar de menos frequente, a coleta de dados apresentados na forma quantitativa, quando definidos os contextos destes dados (MOREIRA, 2012). Esta compreensão é importante, já que utilizaremos a forma quantitativa para representar os graus de insatisfação, ou satisfação, dos usuários do Facebook ao se referirem à confiança na Coca-Cola. Temos ainda uma definição mais clara de Sonia Virgínia Moreira que diz que:

As fontes da análise documental frequentemente são de origem secundária, ou seja, constituem conhecimento, dados ou informação já reunidos ou organizados. São fontes secundárias a mídia impressa (jornais, revistas, boletins, almanaques, catálogos) e a eletrônica (gravações magnéticas de som e vídeo, gravações digitais de áudio e imagem) e relatórios técnicos. [...] o pesquisador pode deparar-se também com material de fontes primárias: pertencem a essa categoria escritos pessoais; cartas particulares; documentos oficiais; textos legais; documentos internos de empresas e instituições. (MOREIRA, 2012, p. 272)

Sendo assim, escolhemos a análise documental como técnica de pesquisa porque iremos coletar diversos documentos digitais, como o vídeo da reportagem da Rede Record, o vídeo resposta da Coca-Cola e os comentários dos usuários na página do Facebook da empresa. Através destes itens nós iremos extrair os nossos dados para realizarmos a nossa análise.

### 4.3. ANÁLISE DE CONTEÚDO

Basicamente o foco deste tipo de técnica reside na análise de mensagens, o que também ocorre em outros tipos de técnicas, como a análise do discurso. Porém, a análise de conteúdo trabalha com uma sistematização da técnica que será empregada, de forma que outras pessoas que a empreguem as mesmas regras poderão chegar as mesmas conclusões. (JÚNIOR, 2012).

Segundo Krippendorff (apud FONSECA JÚNIOR), as características da análise de conteúdo são: “Orientação fundamentalmente empírica, exploratória, vinculada a fenômenos reais e de finalidade preditiva; transcendência das noções normais de conteúdo, envolvendo as ideias de mensagem, canal, comunicação e sistema; metodologia própria, que permite ao investigador programar, comunicar e avaliar criticamente um projeto de pesquisa com independência de resultados” (apud FONSECA JÚNIOR, p. 286).

Sendo assim, Wilson Corrêa da Fônseca Júnior (2012, p. 290) define esta técnica em três fases, que seguem uma ordem cronológica:

- **Pré-análise:** planejamento do trabalho que será desenvolvido, sistematização das idéias iniciais para a análise.
- **Exploração do material:** é a própria análise de acordo com regras que já foram pré-estabelecidas.
- **Tratamento dos resultados obtidos e interpretação:** através dos dados brutos coletados o analista apresenta as suas conclusões.

A partir dos conceitos desenvolvidos até então, podemos apresentar a metodologia que foi empregada em nosso estudo de caso para realizarmos a análise de nosso objeto de estudo.

### 4.4. DESCRIÇÃO DA TÉCNICA METODOLÓGICA EMPREGADA

A técnica empregada em nosso trabalho tem como objeto de estudo as respostas de usuários a postagem realizada na página oficial da Coca-Cola na mídia social Facebook. Esta postagem contém a apresentação de um vídeo institucional,

intitulado “Conheça a verdade sobre a Coca-Cola”, que tinha como finalidade dar uma resposta à reportagem da Record e a crise de imagem causada pelo caso de Wilson Rezende. Este vídeo foi publicado no dia 26 de setembro de 2013 na mídia social Youtube, sendo indexado dentro da postagem do Facebook na página da Coca-Cola.

Nosso foco serão os vídeos e os comentários emitidos pelos usuários do Facebook e a maneira como estes reagem em relação à postagem da Coca-Cola. Por conta da grande quantidade de comentários de usuários, sendo mais de 54.000 (contado no dia 30 de maio de 2014), teremos de realizar a análise através de amostragem.

Analisamos uma amostra de 1.101 (mil cento e um) comentários, proferidos por usuários ao longo do dia 16 de outubro de 2013 na postagem da página da Coca-Cola. A coleta dos comentários foi manual selecionando aqueles que foram proferidos entre às 19:39 do dia 16 de outubro até às 20:34 do mesmo dia. A partir desta primeira análise nós qualificamos então cada um destes comentários da amostra em uma de quatro categorias, de acordo com a suposta intencionalidade dos usuários para descrever a confiança em relação à empresa. Sendo assim cada comentário foi qualificado de acordo com uma destas quatro categorias:

- Usuário não acredita na empresa.
- Usuário acredita que o produto faz mal à saúde independente da história que desencadeou a crise ser verdadeira ou não.
- Usuário confia na empresa e pretende continuar usando o produto.
- Inconclusivo. O comentário não pôde ser qualificado em nenhuma das outras três categorias.

Para tornar a análise mais completa, nós também selecionamos as palavras, e os termos, mais utilizados pelos usuários nos comentários. Neste caso, tomamos como parâmetro uma amostra um pouco maior, analisando então 5.637 comentários. Os dados foram coletados através da ferramenta Tagul<sup>19</sup> (Disponível em <http://tagul.com/>).

---

<sup>19</sup>Tagul é uma ferramenta na internet que cria nuvens com palavras-chave através de textos, ou websites, colhendo as palavras mais utilizadas e a frequência com que aparecem. Disponível em <http://tagul.com/>.

Como a ferramenta Tagul faz uma seleção de todas as palavras citadas ao longo dos comentários analisados, se fez necessária uma filtragem para manter apenas adjetivos ou substantivos que possam ser relevantes a nossa análise. Sendo assim, preposições e artigos como, por exemplo, “por”, “uma”, “mas” e outros foram retiradas. Além disso, foi necessário retirar a menção a textos técnicos como a data de cada postagem ou os nomes de links do Facebook em cada comentário, como “curtir”, “compartilhar”, “outubro”, “16” e outros números. Esta filtragem é importante para garantirmos uma análise mais aprimorada e livre de erros de compreensão.

Após a seleção das palavras mais citadas, realizamos a separação dos termos negativos daqueles que tem uma conotação positiva. De posse de todos estes dados, será realizada uma análise dos termos e palavras utilizadas para avaliarmos o grau de insatisfação dos usuários em relação à marca da Coca-Cola e a credibilidade da mesma frente ao público em sua página do Facebook.

## 5. ANÁLISE

Primeiramente, analisaremos o vídeo reportagem da emissora Record que foi amplamente divulgado por usuários do Facebook e que deflagrou a crise, causando severos danos a imagem da empresa. Após isso iremos analisar o vídeo que foi criado pela empresa e a postagem do mesmo em sua página no Facebook.

Logo após iremos demonstrar a análise realizada dos comentários dos usuários, apresentando os dados coletados através da leitura de uma amostra contendo 1.111 comentários. E por último será realizada a análise através dos dados retirados das palavras-chave mais citadas ao longo de uma amostra de 5.637 comentários, construindo a partir desta análise termos mais utilizado pelos usuários da página da Coca-Cola.

### 5.1. A REPORTAGEM DA RECORD QUE FOI COMPARTILHADA NA REDE

Como já foi explicado anteriormente, o material que pode ser considerado o estopim da crise no Facebook, foi a divulgação de um vídeo do Youtube que apresentava uma reportagem transmitida pela rede Record tratando sobre o caso de Wilson Rezende.

O vídeo foi publicado no Youtube no dia 12 de setembro de 2013, dia em que a reportagem foi transmitida a noite no Jornal da Record através da rede de TV. O vídeo, contendo a reportagem, foi amplamente divulgado no Facebook por usuários que compartilhavam o material indexado no Youtube. No dia 14 de setembro de 2013 foi indexado o mesmo vídeo diretamente no Facebook, sendo criado assim mais uma fonte, com o mesmo conteúdo, de disseminação da notícia através Facebook.

Como os dois vídeos possuem a mesma reportagem exibida pela Record, sem alterações ou edições, a análise do material apresentado em vídeo será a mesma. As únicas diferenças entre os vídeos estão no título dos mesmos e na quantidade de visualizações e compartilhamentos. Abaixo imagens dos dois vídeos:

Figura 3 - Vídeo da reportagem no Youtube



Figura 4 - Vídeo da reportagem no Facebook



Enquanto o vídeo do Youtube apresenta o título **“ALERTA! Rato em garrafa de Coca Cola - Homem adquiriu doença após tomar Coca-Cola com rato”**,

sendo maior e mais descritivo, o título do Facebook foi apresentado como “**Cabeça de Rato encontrada dentro da Coca-Cola**”, sendo mais direto e sucinto. Além disso, os números de visualizações dos vídeos são diferentes, não somente em números, mas em termos de variáveis. Enquanto temos o número de visualizações do Youtube com mais quatro milhões de acessos, o vídeo do Facebook possui apenas os números de compartilhamentos, sendo compartilhado 75.764 vezes, e curtidas 5.555<sup>20</sup>. Uma análise comparativa destes dados está descartada, pois lidam com variáveis diferentes.

O vídeo da reportagem possui 5 minutos. Quanto ao conteúdo exposto na reportagem, ele apresenta dois momentos na reportagem: nos primeiros 2 minutos e 53 segundos ele noticia o processo e os danos sofridos por Wilson Rezende, e nos minutos restantes ele trata da presença de elemento considerado cancerígeno (Caramelo IV) na Coca-Cola.

A história de Wilson Rezende é relatada na reportagem, onde ele descreve os mesmos fatos que ele já apresentava em sua peregrinação contra a empresa e apresenta a garrafa supostamente lacrada contendo uma cabeça de rato. Também é apresentado um documento do IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas) em que supostamente certifica que a garrafa estaria lacrada.

Na segunda parte da reportagem é relatado o perigo do Caramelo IV, substância presente na fórmula da Coca-Cola, que é supostamente cancerígeno e que possui uma quantidade 67 vezes maior no produto brasileiro do que no mesmo produto na Califórnia (Estados Unidos). É apresentada a opinião de três profissionais, sendo um médico brasileiro, um representante de um centro de pesquisa americano que alerta sobre os riscos do caramelo IV e por último uma nutricionista do IDEC (Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor).

A utilização dos especialistas apresentados na reportagem tem a função de reforçar a ideia apresentada, de que o caramelo IV é prejudicial a saúde, relatando os tipos de cânceres associados a substância e comentando a diferença no tratamento do assunto em relação aos Estados Unidos.

---

<sup>20</sup> Estes dados foram extraídos no dia 31 de maio de 2014.

## 5.2. O CONTRA-ATAQUE DA COCA-COLA NO FACEBOOK

Nesta segunda parte vamos apresentar a postagem realizada pela Coca-Cola em sua página oficial no Facebook, no dia 26 de setembro de 2013. A postagem tem como título “Conheça a verdade sobre a Coca-Cola” e contém o seguinte texto:

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

Além do texto, foi indexada a postagem a postagem de um vídeo do Youtube proveniente do canal oficial da empresa nesta mídia social<sup>21</sup>. O título do vídeo nesta mídia também é o mesmo da postagem do Facebook: “Conheça a verdade sobre Coca-Cola”<sup>22</sup>.

Figura 5 - Vídeo do Youtube: Conheça a verdade sobre a Coca-cola



Devemos ressaltar que em nenhum momento, tanto na postagem escrita do Facebook como no áudio do vídeo indexado, é citado ou mesmo referenciado algo

<sup>21</sup><https://www.youtube.com/user/cocacola>.

<sup>22</sup>[https://www.youtube.com/watch?v=RAfcv3CW\\_Jo](https://www.youtube.com/watch?v=RAfcv3CW_Jo)

em relação ao caso do rato na garrafa. Esta referência é feita de maneira indireta, através de uma pequena demonstração do modo de produção da empresa e é complementada pela percepção dos usuários, já que foi apresentado ao público em meio a crise de imagem nas mídias sociais. Apesar de não ser a nossa figura central da análise, o vídeo do Youtube possui 7.789.113 visualizações, com 15.311 avaliações positivas (gostei) e 15.475 negativas (não gostei)<sup>23</sup>.

O vídeo possui duração de 1 minuto e 42 segundos, e inicialmente alterna uma série de imagens que variam desde pessoas bebendo Coca-Cola, comerciais antigos e cenas demonstrando partes do processo de envasamento das garrafas e outras etapas do processo industrial. Logo no início o vídeo apresenta o título “Conheça a verdade sobre a Coca-Cola” na cor branca sobre um fundo vermelho, cores da marca da empresa.

Ao longo do vídeo uma voz feminina narra um texto falando sobre a empresa. A transcrição do texto é a seguinte:

Todo dia milhões de pessoas se reúnem pra tomar uma Coca-Cola gelada. Do Oiapoque ao Chui, do Brasil ao Japão, dos Estados Unidos a Austrália. Há 127 anos a história dessa bebida se mistura com a história da vida das pessoas. O segredo para se manter como a maior marca de bebidas do mundo durante todo esse tempo é simples de entender: é porque levamos muito a sério a qualidade do nosso produto.

No Mundo inteiro, cada garrafa de Coca-Cola passa por várias etapas de um rigoroso controle de qualidade. Cada detalhe é cuidadosamente analisado para que todas as nossas embalagens estejam simplesmente perfeitas. Desde a mistura de nossos ingredientes passando pela produção e o enchimento das garrafas, até o controle de qualidade através de uma conferência de cada garrafa. Os padrões de fabricação da Coca-Cola são repletos de cuidado e segurança. Para completar, um sensor de alta precisão avalia cada garrafa fabricada. O que estiver fora dos padrões mundiais de qualidade Coca-Cola é descartado, eliminando as possibilidades de que uma garrafa saia de nossas fábricas sem estarem em perfeitas condições.

Tudo isso é para contar a felicidade que temos em trabalhar todos os dias para que você encontre sempre uma Coca-Cola gelada perto de você.

Você é nosso convidado para conhecer esse processo de perto. Visite uma de nossas fábricas.

Além do texto, nós temos diversas imagens que apresentam uma linguagem que tem como objetivo tentar desmitificar as acusações que foram feitas contra a empresa durante a crise. Até os 35 primeiros segundos do vídeo, as imagens

---

<sup>23</sup> A mídia social Youtube possui uma ferramenta de avaliação em seus vídeos. Os usuários cadastrados podem avaliar vídeos dizendo se gostaram ou se não gostaram.

refletem a tradição da empresa, sendo esta primeira parte complementada com o primeiro parágrafo da transcrição acima.

O intervalo dos 35 segundos até o 1 minuto e 24 segundos do vídeo, que corresponde ao segundo parágrafo da narrativa, é todo dedicado para apresentar o processo industrial e como as garrafas são cheias durante o processo de envasamento. O grande destaque ocorre no intervalo entre 1 minuto e 6 segundos até 1 minuto e 22 segundos, onde é apresentado o sensor de alta precisão que avalia cada garrafa antes de prepará-la para estocagem. Esta parte tem maior destaque, sendo colocado um texto grande em fonte branca sobre uma tarja vermelha, que diz “um sensor de alta precisão avalia cada garrafa fabricada”.

A terceira parte correspondente ao intervalo do 1 minuto e 25 segundos até o 1 minuto e 42 segundos, apresenta uma série de imagens para transparecer uma ideia de dedicação e bom relacionamento com os seus clientes. O último parágrafo confirma essa ideia de bom relacionamento, convidando os clientes a visitarem as suas fábricas. Sendo por fim disponibilizado um telefone do seu SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor).

Ao analisarmos a transcrição do texto, junto com as imagens do vídeo, podemos extrair alguns pontos e posicionamentos importantes. Se levarmos em conta as acusações que foram feitas por Wilson Batista Rezende ao longo da reportagem na Record, fica clara a resposta da Coca-Cola em seu vídeo.

O primeiro ponto apresentado é a exibição de como funciona o processo de enchimento das garrafas de Coca-Cola, que é realizada através de um pequeno tubo, por onde seria impossível passar um objeto grande, quanto menos uma cabeça de rato conforme relato por Rezende.

Para tentar refutar ainda mais a acusação quanto à possibilidade de que teria passado uma cabeça de rato para dentro da garrafa, e outros resíduos sólidos, é também apresentado no vídeo o sensor que avalia cada garrafa separadamente. Ao apresentar esta ferramenta, o vídeo demonstra como ela elimina uma garrafa vazia da linha de produção antes do processo de estocagem das garrafas.

Figura 6 - Close no processo de enchimento das garrafas



Figura 7 - separação de garrafas com defeito



Por último, o vídeo ainda demonstra como as garrafas são embaladas com plástico após serem estocadas na fábrica. O motivo disso é para demonstrar que mesmo após todo o processo a possibilidade de alguém conseguir, dentro da

fábrica, inserir um rato dentro da garrafa, seria muito difícil por conta deste revestimento.

Figura 8 - Revestimento de engradados com plástico



### 5.3. OS COMENTÁRIOS DE USUÁRIOS NO FACEBOOK

Dando prosseguimento ao nosso estudo, iremos analisar aqui os comentários dos usuários no Facebook em resposta a postagem feita pela Coca-Cola com o vídeo descrito anteriormente. Serão realizadas duas análises: a primeira etapa contemplará uma amostragem maior e analisará o conteúdo a partir da frequência de palavras, enquanto a segunda etapa contará com a análise de conteúdo a partir da leitura dos comentários de um recorte do corpus da primeira etapa.

#### 5.3.1. ANÁLISE DE FREQUÊNCIA DE PALAVRAS

Começaremos então a fazer a análise dos comentários através de uma técnica que busque analisar o maior número de comentários, mas trazendo dados que não possuem uma capacidade de análise semântica tão aprofundada. O primeiro passo desta análise foi a coleta das 60 palavras mais citadas ao longo de

uma amostra de 5.637 comentários que foram proferidos por usuários na postagem da Coca-Cola<sup>24</sup>.

Através da ferramenta Tagul<sup>25</sup> nós selecionamos as 60 palavras mais citadas ao longo dos 5.637 comentários. Eliminamos alguns termos que não poderiam ser interpretados sem um contexto, como artigos e preposições, para garantir uma melhor análise das palavras coletadas. A partir desta filtragem, nós nos restringimos aos 20 termos mais frequentes.

Também tivemos de retirar algumas palavras que eram frequentemente repetidas ao longo da postagem, mas que não contribuem com dados conclusivos para nossa análise. Entre estas palavras estão os nomes dos usuários, os links curtir e compartilhar, as datas dos comentários e o horário em que foram postadas.

Diante da explicação da metodologia empregada para a coleta destes dados, nós começaremos a nossa análise para tabular os termos mais utilizados e tentaremos associar a eles a suas respectivas intencionalidades.

Com isso, obtemos a seguinte nuvem de termos:

Figura 9 - Nuvem de palavras-chave



<sup>24</sup> Disponível em <https://www.facebook.com/coca-cola/posts/10152698036228306>

<sup>25</sup> Tagul é uma ferramenta da internet que coleta palavras-chave de um determinado texto e transforma em uma nuvem de palavras (<http://tagul.com/>).

As palavras “coca” “cola” e “rato” são as mais citadas ao longo dos comentários, o que já pode ser um forte indicativo de uma forte associação entre estas palavras por parte dos usuários. A palavra “não” é a quarta mais citada, o que pode indicar também uma relação forte com as palavras “coca” e “cola”.

As 20 palavras mais citadas e quantidade em que apareceram<sup>26</sup> estão descritas na tabela abaixo:

**Tabela 1**

<b>Palavra</b>	<b>Frequência</b>
1. Coca	2872
2. Rato	2259
3. Cola	1972
4. Não	951
5. Eu	946
6. Mais	852
7. Nao	719
8. Tem	568
9. Agora	321
10. Tomar	299
11. Dentro	288
12. Garrafa	287
13. Muito	259
14. Tomo	255
15. Vai	245
16. Nunca	237
17. Quem	235
18. Refrigerante	231
19. Faz	230
20. Melhor	229

<sup>26</sup> Dados obtido através da ferramenta Tagul (<http://tagul.com/>)

A partir desta lista de palavras podemos chegar a algumas conclusões importantes antes de seguir para a análise aprofundada.

A primeira conclusão é que a palavra “não” aparece inúmeras vezes ao longo dos comentários, se considerarmos que a palavra “nao” tem também o mesmo sentido, sendo apenas um erro de grafia por parte dos usuários. Lembrando que estamos tentando aqui analisar a intencionalidade dos usuários ao se expressar e não a qualidade ortográfica dos comentários.

Por se tratar de uma palavra que representa negação, o “não”, pode estar indicando uma discordância dos usuários frente ao vídeo apresentado pela Coca-Cola. Porém, poderíamos concluir que no caso de usuários defenderem a empresa, a palavra “não” pode ser utilizada para discordar da versão dos fatos apresentados por Rezende.

Outra palavra importante para nossa análise é o termo “nunca”. Por se tratar de algo que exclua a possibilidade de alguma coisa existir, ele acaba sendo usado muitas vezes para refutar alguma informação. A utilização desta palavra também pode estar revelando uma contrariedade muito forte por parte dos usuários em relação ao vídeo que foi divulgado, e/ou toda a situação apresentada pela empresa.

Por conta da incapacidade que as palavras têm em descrever sozinhas, com maior clareza a intencionalidade dos usuários, realizamos a junção das palavras mais utilizadas para tentar entender como elas acabam sendo compostas.

Conforme relatamos anteriormente a palavra “não” e “nunca” podem denotar uma contrariedade muito forte por parte dos usuários. Com este indicativo, formamos o termo “não tomo nunca mais”. Este termo é composto por 4 palavras (“não”, “tomo”, “nunca” e “mais”) das 20 mais citadas na *Tabela 1*.

Analisamos então quantas vezes o termo “não tomo nunca mais” foi usado. O termo “não tomo nunca mais” apareceu apenas 3 vezes. Também procuramos quantas vezes o termo “nunca mais tomo” (criado também a partir das palavras mais citadas “nunca”, “mais” e “tomo”) apareceu, e conseguimos encontrar 12 resultados. Ambos os termos podem indicar um descontentamento dos usuários que afirmam categoricamente que não utilizarão mais a bebida.

A partir da junção das 20 palavras mais citadas, nós formamos novas sentenças para então tentar compreender de maneira mais concreta como estas palavras são agrupadas para gerar sentido. Deve-se salientar que a ideia aqui é

buscar indicativos para complementar a nossa análise, trazendo novos dados que podem ser cruzados com outros indicativos para daí então tentarmos chegar a uma conclusão mais concreta.

Ao formamos sentenças possíveis e a frequência com que foram utilizadas, obtemos os seguintes resultados:

<b>Sentença</b>	<b>Frequência</b>
“não tomo nunca mais”	3
“nunca mais tomo”	12
“rato cola”	25
“rato dentro garrafa”	17
“melhor refrigerante”	23

Apesar das palavras formarem sentenças com sentidos mais decifráveis, a frequência delas é muito pequena perto do tamanho de nossa amostra (que contém 5.637 comentários). Sendo assim, não podemos chegar a uma conclusão com apenas estes dados obtidos.

### 5.3.2. ANÁLISE A PARTIR DA LEITURA DOS COMENTÁRIOS

Nesta parte da análise nós coletamos 1.101 comentários na postagem da Coca-Cola, sobre o vídeo “Conheça a verdade sobre a Coca-Cola”<sup>27</sup>. Através da leitura dos comentários dos usuários, nós os separamos em categorias para buscar compreender os efeitos causados na percepção do público. Primeiramente, nós separamos estes comentários em três categorias:

- usuário confia na empresa;
- usuário não confia na empresa;
- comentário inconclusivo.

Através da análise dos comentários obtemos o seguinte resultado:

<sup>27</sup> Disponível em <https://www.facebook.com/coca-cola/posts/10152698036228306>

Figura 10 - Índice de confiança dos usuários



A categorização dos comentários dos usuários seguiu alguns critérios, os quais iremos explicar a seguir dando alguns exemplos dos comentários analisados.

Os comentários inconclusivos representaram 12%, sendo estes 136 de nossa amostragem. Foram categorizados assim aqueles comentários que aparentemente não tinham uma posição clara referente à postagem da Coca-Cola. Alguns entraram nesta categoria porque o usuário utilizou caracteres que não podiam ser compreendidos, outros porque simplesmente citaram o nome de outros usuários para alertá-los para a postagem, o que mostra a força de propagação de informações nas mídias sociais como o Facebook. Em outros comentários o usuário escrevia algo, mas o que foi dito era incompreensível dentro do contexto da postagem, ou não possibilitava parâmetros suficientes para se chegar a alguma conclusão quanto a crença do usuário. Abaixo alguns exemplos:

Figura 11 - Usuária utiliza um termo que impossibilita sabermos se ela acredita ou não na marca



Figura 12 - Usuária direciona uma afirmação a outro usuário

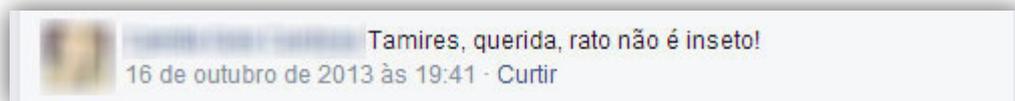


Figura 13 - Usuário "linka" o nome de outro usuário para compartilhar informação

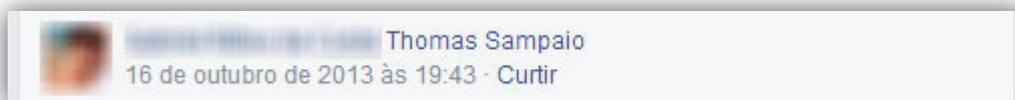


Figura 14 - Usuária faz uma pergunta que não revela o seu posicionamento.



Os comentários dos usuários que defendem a Coca-Cola correspondem a 17%, sendo equivalente a 185 comentários da nossa amostragem. Estes comentários se mostravam claramente a favor da empresa, ou ao produto. Em alguns casos alguns usuários não só expressavam a sua confiança no produto, mas também a sua desconfiança quanto à versão apresentada por Wilson Rezende de que ele teria sofrido um envenenamento por rato. Alguns exemplos:

Figura 15 - Usuária demonstra satisfação com produto



Figura 16 - Usuário deposita a sua confiança na empresa

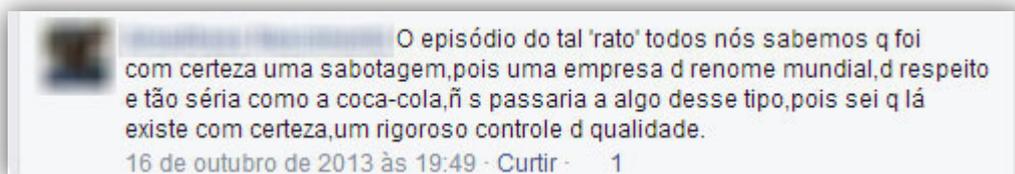


Figura 17 - Usuário relata descrença na história do rato

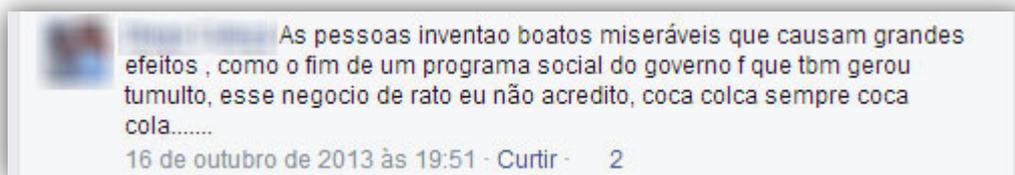
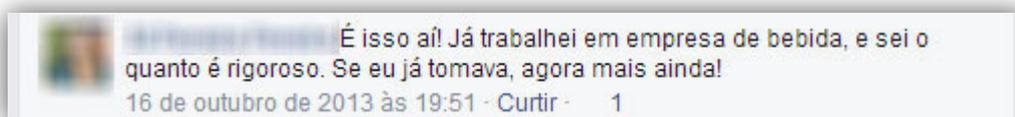


Figura 18 - Usuária relata experiência, e defende empresa



Muitos usuários que defendiam a Coca-Cola não eram tão categóricos ao afirmar que a denúncia de Wilson Rezende pudesse ser falsa. Foi comentado por parte dos usuários que as garrafas contendo partes de rato foram provavelmente uma sabotagem dos concorrentes, ou de algum funcionário insatisfeito, que queriam prejudicar a empresa. Pode-se inferir a partir disso que estes indivíduos não acreditam na possibilidade de que Wilson Rezende pudesse ter forjado as supostas provas, colocando as partes do rato dentro das garrafas. Podemos inferir então que, para estes usuários a credibilidade dos envolvidos, tanto o denunciante como a empresa, é indiscutível.

Ainda dos usuários que defendiam a Coca-Cola, outros pareciam ter em seu discurso uma fé na qualidade do produto que ia além do caso do rato. Para estes, independente do fato ser verdade ou, eles acreditavam fielmente na empresa e em seu produto.

Outros indivíduos relatavam conhecerem o processo industrial praticado pela Coca-Cola, conhecimento adquirido por já terem freqüentado outras fábricas, e por isso reconheciam a inocência da empresa.

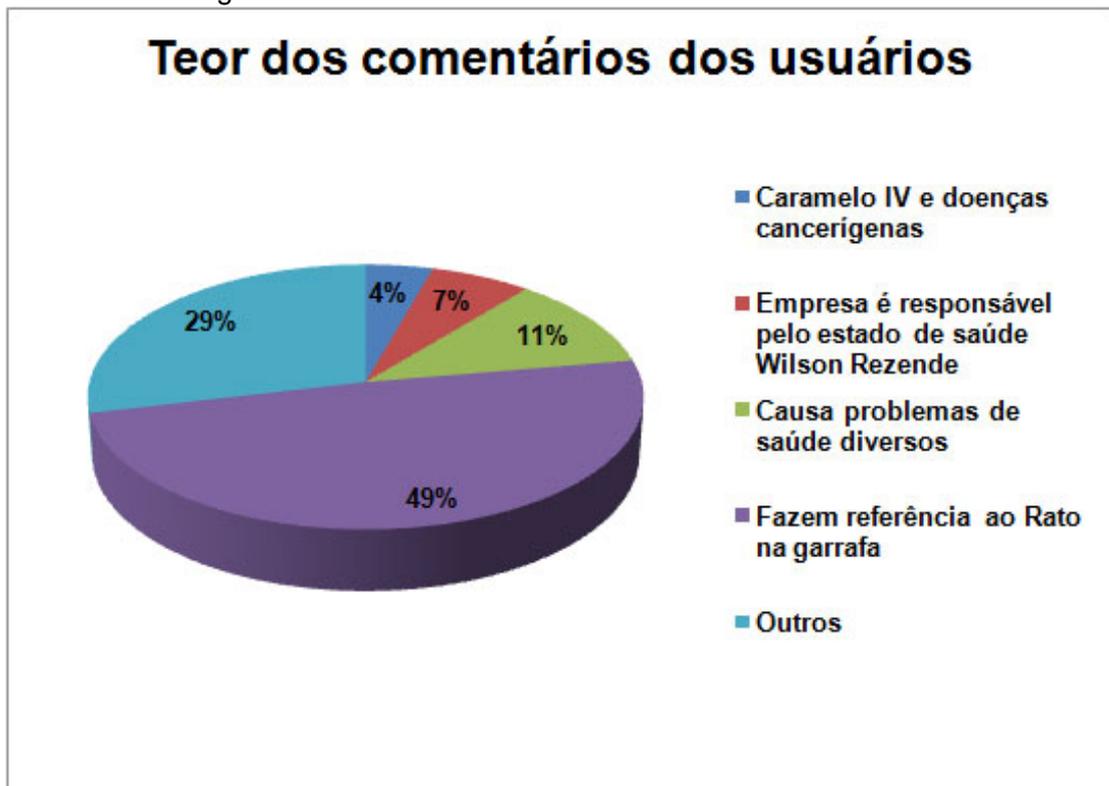
E por último tivemos aqueles usuários que não somente se diziam satisfeitos com a empresa, eles atuavam como defensores da Coca-Cola no caso oferecendo argumentos de que existe uma grande possibilidade de fraude no relato de Wilson Rezende.

Os comentários de usuários que não confiam na empresa representaram 71%, totalizando 780 comentários de nossa amostra. Por conta do grande número de usuários demonstrando a sua insatisfação, criamos uma subcategoria destes usuários, dividindo esta categoria em cinco tipos:

- comentários de usuários que citam o caramelo IV e doenças cancerígenas;
- comentários de usuários que acreditam que a empresa é responsável pelo estado de saúde Wilson Rezende;
- comentários que relacionam o produto a causa de problemas de saúde diversos;
- comentários que fazem referência direta ao Rato na garrafa;
- Outros comentários.

Tendo em vista esta subcategorização, analisamos o teor dos comentários dos usuários que se mostraram desconfiados em relação a credibilidade da empresa. Fizemos uma separação deste grande grupo obtendo então o seguinte resultado em nossa amostragem, que contou com 780 comentários:

Figura 19 - Índice do teor dos comentários dos usuários

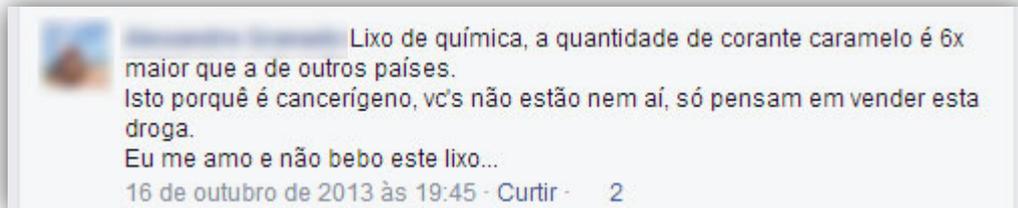


Dos usuários que não confiam na empresa, 4% destes mencionaram a presença da substância Caramelo IV na composição do refrigerante, associando a ingestão desta substância a um maior risco de desenvolver algum tipo de câncer. Cabe ressaltar que isso é provavelmente um reflexo da reportagem realizada pela Rede Record, que foi amplamente compartilhada na internet. Conforme citamos no início deste capítulo, a reportagem da Record apresentou especialistas para expor sua opinião sobre a substância Caramelo IV em refrigerantes. Sendo assim, é natural que parte dos usuários, que viram o vídeo reportagem no Facebook, citassem os riscos a saúde por conta de seu consumo. Alguns exemplos de comentários podem ser percebidos abaixo:

Figura 20 - Menção a utilização na fórmula do Caramelo IV



Figura 21 - Usuário relata insatisfação em relação ao Caramelo IV



Entre os comentários dos que desconfiam da credibilidade da empresa, 7% destes acreditam que a empresa deveria se responsabilizar pelo estado de saúde de Wilson Batista Rezende. Foram 51 comentários que pediam que a empresa indenizasse Rezende, demonstrando que estes indivíduos acreditavam nos supostos danos causados a saúde do autor do processo judicial que gerou a crise de imagem. Alguns exemplos destes comentários:

Figura 22 - Comentário com referência a Wilson Rezende

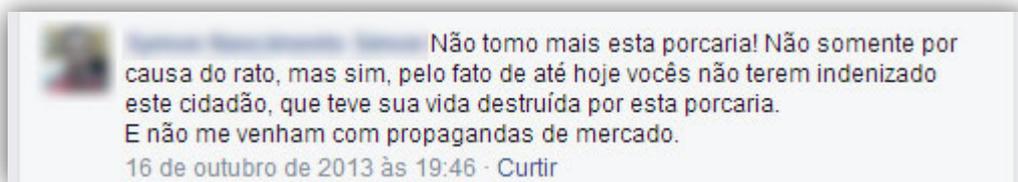
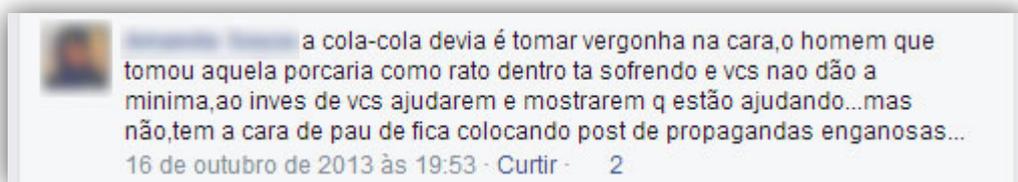


Figura 23 - Incredulidade na versão da Coca-Cola



Estes comentários emitiam a opinião de que a empresa deveria pagar indenização a Wilson Rezende, além de custas para um tratamento de saúde vitalício. Fica claro ao ler os comentários, como a empresa não conseguiu retirar a estigma resultante da reportagem da Record que foi reproduzida em vídeo nas mídias sociais.

Apesar do baixo número de comentários que acreditam que a Coca-Cola deveria indenizar Wilson Rezende, existe uma indignação visível por parte destes usuários. Enquanto outros comentários possuíam uma parcela de críticas com um tom de humor em alguns momentos, estes apresentavam um tom mais imperativo exigindo que a empresa tomasse uma posição mais enérgica. Cabe ressaltar que a empresa foi inocentada no dia 12 de Novembro de 2013 perante o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, eliminando assim a possibilidade de indenização.

Dos usuários insatisfeitos, uma parcela associou o produto também a problemas de saúde, representando 11% de nossa amostra, sendo equivalente a 89 comentários. Este grupo de usuários se posicionou de forma a afirmar que existe uma forte relação entre a ingestão de Coca-Cola e os riscos a saúde: como a causa da diabetes, obesidade e outros. O que se pôde notar nestes comentários é que a história relatada sobre a presença de uma cabeça de rato na garrafa não é, para eles, o problema central. Alguns exemplos de comentário estão contemplados abaixo:

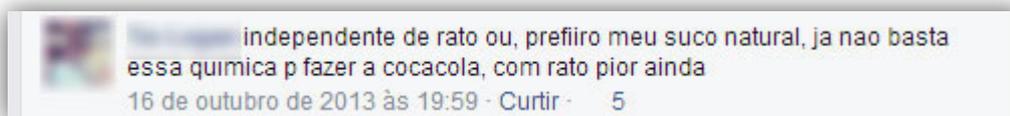
Figura 24 - associação entre o consumo de refrigerantes e celulite



Figura 25 - Associação do produto com problemas dentários



Figura 26 - Alguns usuários citaram a substituição da Coca-Cola por sucos naturais



As associações negativas a saúde foram inúmeras. Em alguns casos eram citados os problemas aos ossos e dentes, que o consumo poderia provocar. A relação entre o produto e doenças como obesidade e a diabetes também foram citadas em comentários contrários ao consumo do refrigerante.

O maior substituto ao consumo de refrigerantes, na opinião dos usuários analisados, foi o suco natural. Vários usuários relataram trocar o produto, ou incentivavam a troca, por sucos naturais ou água como forma de obtenção de uma vida mais saudável.

A parcela dos usuários que fizeram menção ao rato dentro da garrafa foi grande, representando 49% dos comentários de usuários que não acreditam na empresa, totalizando 382 comentários. Alguns deles eram diretos e objetivos, fazendo referência direta ao rato dentro da garrafa que foi apresentado na reportagem da Record. Mas alguns outros se utilizavam de doses de sarcasmo ou humor para transparecer a insatisfação. Vamos apresentar aqui, alguns exemplos destes comentários:

Figura 27 - Incredulidade de usuária frente a marca

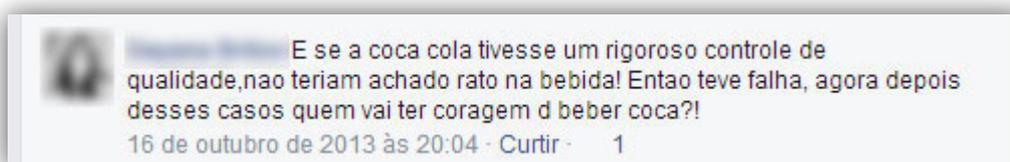
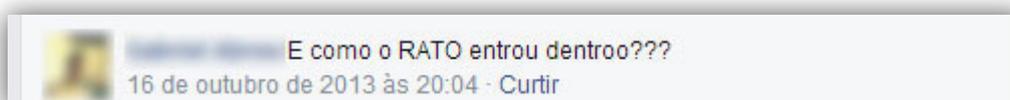


Figura 28 - Usuário pede explicação sobre o rato na garrafa



Muitos usuários utilizaram do humor para expor a sua insatisfação com a marca. Ao contrário dos outros comentários apresentados anteriormente, a utilização do humor trabalha com uma crítica às vezes mais sutil e não tão explícita. Mas mesmo com uma forma mais implícita de expor a sua insatisfação, é visível que ela existe por parte destes usuários. Alguns exemplos:

Figura 29 - Comentário faz referência ao rato da Disney



Figura 30 - Comentário com humor



Os comentários humorísticos faziam muitas referências e associações ao rato na garrafa. Conforme pode ser visto na figura 25, o comentário faz menção ao Mickey Mouse (personagem animado da Disney que é um rato) para fazer referência ao caso da garrafa contaminada. O comentário exposto na figura 26 também usa o humor para se referir ao caso do rato, passando a ideia de que as instalações da Coca-Cola não possuem o controle de qualidade adequado como tenta apresentar o vídeo da empresa.

Sendo assim, percebemos que a utilização do humor por parte dos usuários tem a intenção de criticar a empresa por conta do suposto envenenamento citado na reportagem da Record. É mais um exemplo de como os usuários estão convictos que o caso do rato na garrafa é realmente verídico.

Muitos comentários de usuários insatisfeitos evidenciavam uma crença inabalável de que o episódio com o rato existiu. Mesmo com a demonstração em vídeo do processo de envasamento, que evidencia a impossibilidade de objetos sólidos grandes passarem pelo cano que enche as garrafas. Muitos usuários

acreditam que foi uma falha no controle de qualidade da Coca-Cola e que, por esta razão, a empresa deveria ser responsabilizada pelo ocorrido.

Por último, tivemos os comentários que foram incluídos na categoria Outros. Estes comentários representaram 29%, sendo no total 224 comentários. Estes apresentaram alguma forma de insatisfação com a empresa, mas não poderiam ser colocados nas outras subcategorias citadas acima.

Alguns deles citavam marcas concorrentes a Coca-Cola como forma alternativa de consumo do tipo de produto. Marcas como “Pepsi”, “Guaraná Antártica”, “Fanta” (mesmo sendo da Coca-Cola) e “Dolly” foram citadas. Isso demonstra um abalo de confiança dos usuários na empresa, e pode ser um indicativo de que eles creem que erros na produção seriam exclusivos da empresa Coca-Cola. Alguns exemplos:

Figura 31 - citação a produto concorrente



Figura 32 - Referência ao concorrente em tom de humor

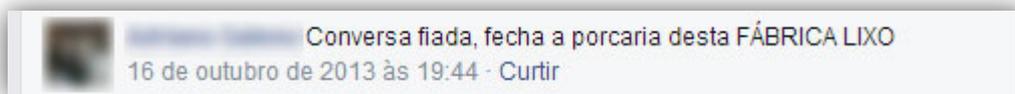


O restante dos comentários apresentava um posicionamento mais agressivo em relação à empresa, sendo muitas vezes grosseiros e se utilizando de uma linguagem mais imprópria. Outros comentários alegavam que a empresa estaria tentando acobertar a verdade, e por esta razão a empresa criou o vídeo para enganar o seu público. Alguns exemplos:

Figura 33 - Utilização de palavrão



Figura 34 - Usuário demonstra descrença na companhia



Os comentários que foram incluídos na subcategoria “outros” apresentavam então, no geral, uma grande insatisfação e descrença na marca. Como demonstrado acima, alguns eram extremamente agressivos e atacavam a empresa de forma direta, refletindo a incredulidade dos usuários em relação a qualidade dos serviços da Coca-Cola.

#### 5.4. SÍNTESE DOS RESULTADOS

A partir das análises que foram realizadas, que começou com o vídeo da reportagem que foi compartilhada até os dados extraídos dos comentários na página do Facebook, podemos chegar a algumas conclusões:

- Os principais acontecimentos que fizeram a crise eclodir foram construídos via mídia massiva e mídias sociais, por onde também foram retroalimentados a partir dos comentários e compartilhamentos dos públicos envolvidos. Isso nos lembra do que foi visto no enfoque teórico, quando Oliveira afirma que “as mídias sociais, tais como *blogs*, *wikis*, *podcasts*, *YouTube*, *Orkut*, entre outras, permitiram ao cidadão comum a possibilidade de divulgar na rede histórias, relatos, vídeos e campanhas contra qualquer empresa que ele tenha flagrado em algum tipo de atuação suspeita ou pela qual tenha se sentido lesado, prejudicado, podendo, com isso, gerar o início de uma crise para qualquer empresa” (OLIVEIRA, 2007, p.169);

- Embora a Coca-Cola não fale do caso do rato no vídeo institucional, o público rapidamente o relaciona como uma resposta à crise da época. Neste caso, a crise de malevolência, segundo a teoria de Lerbinger descrita no capítulo 2, já era conhecida. Este vídeo institucional foi reconhecido como uma tentativa de gerenciamento da crise, conforme a concepção de Cíntia Carvalho em que relata que “As reações às crises são parte de um diálogo contínuo entre as organizações e os stakeholders” (CARVALHO, 2004);
- Mesmo com a apresentação do vídeo criado pela Coca-Cola, muitos usuários continuaram céticos quanto à inocência da empresa, acreditando nas acusações proferidas por Wilson Rezende. Conforme apresentamos anteriormente, Kunsch explica que “a imagem representa o que está na cabeça do público” e o vídeo apresentado pela empresa não foi suficiente para substituir o impacto causado pela visão exposta por Rezende;
- Alguns usuários se mostraram preocupados com os riscos a saúde que podem ser ligados à substância Caramelo IV;
- Os comentários parecem refletir as informações que foram compartilhadas através do vídeo com a reportagem da Record, sendo muitos dos dados extraídos deste vídeo;
- Mesmo com o grande número de usuários descontentes com a empresa, um pequeno grupo ainda defende a imagem da organização e deposita a sua fé na qualidade de seus serviços, o que demonstra um resultado positivo da imagem da empresa que foi construída ao longo dos anos. Conforme citamos anteriormente, Forni afirma que a “reputação se constrói ao longo da vida, pela forma de agir dentro de princípios éticos e em respeito à coisa pública”;
- Apesar da maioria dos comentários serem negativos, a gestão da comunicação organizacional digital da Coca-Cola mantém este conteúdo em sua página, demonstrando uma estratégia consciente diante da crise instaurada. Esta visão é correta a partir da concepção de que deletar comentários negativos poderia gerar uma insatisfação maior ainda diante do problema. Conforme visto com Saad e Terra, as mídias sociais são parte da comunicação da empresa e demandam um planejamento específico nesse sentido.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacidade de prever o futuro é um dos talentos mais cobiçados pelo homem. Desde a Grécia antiga, a consulta a oráculos, indivíduos ou técnicas capazes de adivinhar o futuro tem sido uma busca freqüente ao longo da história da humanidade. A gestão de crises segue esta mesma lógica: a de que é necessário se antecipar a existência do problema para prevenir que ele ocorra.

Apesar de alguns teóricos acreditarem que não é possível prever a existência futura de uma crise, pois estas chegariam de surpresa, a grande maioria das crises poderiam ser evitadas se as pessoas prestassem atenção aos sinais que nos são apresentados antes que as crises ocorram (FORNI, 2013). Estes sinais não são profecias de oráculos, mas pistas que um gestor bem capacitado poderia encontrar ao longo do caminho para evitar que uma crise acontecesse.

Neste trabalho apresentamos a maneira como a história apresentada por Wilson Rezende foi disseminada no Facebook, culminado em uma crise de imagem para a empresa. A empresa recebeu inúmeros sinais ao longo do ano de 2013 que cedo ou tarde a imagem da empresa poderia ser atacada de forma massiva, através do compartilhamento da informação sobre o suposto rato que foi encontrado na garrafa de um de seus produtos. A Coca-cola talvez concluiu que apenas um homem, e seu processo judicial escasso de provas contra a companhia, não conseguiria abalar a imagem sólida de uma grande organização como a Coca-Cola.

Vimos então que, respondendo ao primeiro objetivo específico, inúmeros sinais começaram a aparecer já em 2003 quando a empresa foi processada por Wilson Rezende. Da abertura do processo judicial até o desencadeamento da crise se passaram 10 anos, prazo mais do que suficiente para a Coca-Cola se prevenir de um futuro problema. No início de março de 2013, Wilson Rezende começou a sua luta contra a empresa através das mídias sociais como Facebook e Youtube. Ainda assim, a companhia não se preparou.

Os meses passaram e vários sinais foram sendo apresentados aos gestores da companhia de que o pior estava por vir. Até que em setembro de 2013 a crise finalmente estourou via mídia, a partir do vídeo analisado como previsto no segundo objetivo específico. O que até então era um simples processo judicial, se transformou numa crise de imagem para a companhia.

O poder das mídias sociais, em especial o Facebook, potencializou ainda mais o dano causado na imagem da Coca-Cola. A utilização de ferramentas de compartilhamento pelos usuários fez com que o boato se propagasse em grande velocidade, atingindo um grande número de pessoas. Talvez se a notícia fosse apenas apresentada na televisão, o efeito impactante não seria tão danoso quanto foi, já que os usuários garantiam que a reportagem continuasse em evidência por muito mais tempo.

Os inúmeros comentários negativos que foram perpetuados no Facebook obrigaram a Coca-Cola a agir. Essa reação só veio cinco dias depois da reportagem ser amplamente divulgada na internet, através de um comunicado oficial emitido em sua página no Facebook. A resposta veio muito tarde, se considerarmos a velocidade quase instantânea com que a informação é propagada na internet. Além disso, o comunicado oficial não respondeu questionamentos importantes dos usuários e pareceu insatisfatório na opinião de muitos deles.

Diante da incapacidade do comunicado oficial contornar a crise, a empresa criou um vídeo com o claro objetivo de tentar apresentar aos usuários o seu processo industrial e convidá-los a visitar as suas fábricas. O vídeo, do qual a análise correspondia ao nosso terceiro objetivo específico, trazia imagens que contradiziam as afirmações de que seria possível a passagem de uma cabeça de rato através do cano que enche as garrafas no processo de envasamento.

Acreditamos que tanto o vídeo como o comunicado falharam ao lançar argumentos sólidos e pontuais, na visão da maioria dos usuários que comentaram na página da Coca-Cola, contra as acusações feitas por Wilson Rezende, conforme analisamos para alcançar o quarto objetivo específico. A empresa já lançou vídeos, notícias na mídia e respostas diretas a usuários nas mídias sociais para tentar diminuir os danos causados a imagem da empresa, pode levar anos para ser reerguida perante o público mais radical em suas concepções diante da crise, apesar de sabermos da reputação da empresa no âmbito nacional<sup>28</sup>.

Mas, em novembro de 2013, o Tribunal de Justiça de São Paulo julgou como improcedente o processo judicial gerado por Wilson Rezende contra a companhia.

---

<sup>28</sup> Segundo matéria na revista Exame, a Coca-Cola é 10ª empresa com a maior reputação do Brasil em 2014. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/100-empresas-com-a-melhor-reputacao-do-brasil>

As provas materiais apresentadas pelo autor da ação não foram suficientes, sendo uma a uma refutada pela empresa (Anexo 1).

Estudos de casos como este mesmo que circunscritos a um recorte específico, conforme as possibilidades de tempo desta monografia, são importantes para os estrategistas compreenderem como crises surgem e de que maneira podemos evitá-las. Neste caso, a partir das técnicas de análise documental e de conteúdo conseguimos alcançar resultados que elucidam o alcance do objetivo geral da pesquisa, na soma das respostas aos objetivos específicos descritos anteriormente.

É somente através da busca incansável por conhecimento que nós podemos garantir que fatos como esses não se repitam, e este é um bom tema para a continuação desta pesquisa. Até em empresas com uma credibilidade já consolidada, crises como esta, mesmo que pontuais para uma empresa multinacional, acabam demandando um esforço de comunicação. Aqueles que pretendem estar melhor preparados para enfrentar crises, devem antes aprender a reconhecer os sinais.

## REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa. **A comunicação como inteligência empresarial competitiva**. In: Kunsch, Margarida M. Krohling (Org.). Comunicação organizacional. Vol. 1. histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 367-387.

CARROLL, Craig E. **The Handbook of Communication and Corporate Reputation**. Wiley-Blackwell. 2013

CARVALHO, Cíntia da Silva. **Relações Públicas e a perspectiva sistêmica de mediação no gerenciamento de conflitos e crises organizacionais**. Porto Alegre. Tese de Doutorado. PUC-RS.

EXAME.COM. **As 100 empresas de melhor reputação no Brasil em 2014**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/100-empresas-com-a-melhor-reputacao-do-brasil>>. Acesso em: 19 de junho. 2014

\_\_\_\_\_. **Rato na Coca-Cola nunca existiu, conclui TJ-SP**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/rato-na-Coca-Cola-nunca-existiu-conclui-tj-sp>>. Acesso em: 16 de maio. 2014

FOLHA DE SÃO PAULO. **Você se lembra do rato na Coca-Cola? Laudos dizem que é falso**. Disponível em: <<http://hashtag.blogfolha.uol.com.br/2013/11/14/lembra-do-rato-na-Coca-Cola-e-falso/>>. Acesso em: 18 de maio. 2014

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009.

GÔNDOLA SEGURA. **Em defesa do consumidor - Wilson Batista de Rezende**. Disponível em: <<http://www.gondolasegura.com.br/wilsonbatistarezende>>. Acesso em: 16 de maio. 2014

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Sumus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Sumus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e a modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Sumus, 1997.

MENDES, Alexandre. Construir TIC – **Muita gente está comentando, mas você sabe o que é?** Disponível em <<http://imasters.com.br/artigo/8278/gerencia-de-ti/tic-muita-gente-esta-comentando-mas-voce-sabe-o-que-e/>>. Acesso em: 15 de maio de 2014.

MITROFF, Ian I. **Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster**. New York: Amacom. 2005

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise Documental como método e como técnica. In DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Loudes; DE PAULA, Carine Fonseca Caetano; **Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?**, 2014. Disponível em: <<http://www2.metodista.br/agenciarp/ivone.pdf>> Acesso em 15 de maio 2014.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de. **O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises**. *Organicom*, São Paulo, ano 4, número 6, p. 160-173, 1º semestre de 2007.

ROSA, Mário. **A reputação sob a lógica do tempo real**. *Organicom*, São Paulo, ano 4, número 7, p. 58-69, 2007.

SAAD CORRÊA, Elizabeth. **Comunicação digital e novas mídias institucionais**. In: Kunsch, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 317-335.

SAAD CORRÊA, Elizabeth. **A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações**. *Organicom*, São Paulo, ano 6, número 10/11, p. 161-167, 2009.

TERRA, Carolina Frazon. **Usuário-mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais**. São Paulo. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

TERRA. **Justiça vê fraude e nega indenização por suposto rato em Coca-Cola**. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/justica-ve-fraude-e-nega-indenizacao-por-suposto-rato-em-Coca-Cola,2ecaf6f355752410VgnVCM5000009ccceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 18 de maio. 2014

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. **Comunicação Corporativa: contribuição para a reputação das organizações**. *Organicom*, São Paulo, ano 4, número 7, p. 140-157, 2007.

VISTA-SE. **Após mais de 10 anos de luta na justiça, vegano faz greve de fome contra a Coca-Cola em São Paulo**. Disponível em: <<http://vista-se.com.br/apos-mais-de-10-anos-de-luta-na-justica-vegano-faz-greve-de-fome-contra-a-Coca-Cola-em-sao-paulo/>>. Acesso em: 16 de maio. 2014

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

## ANEXO 1 – SENTENÇA DO PROCESSO JUDICIAL

fls. 1



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
 COMARCA DE SÃO PAULO  
 FORO CENTRAL CÍVEL  
 29ª VARA CÍVEL  
 Praça João Mendes s/nº, 11º andar - salas 1107/1109 - Centro  
 CEP: 01501-900 - São Paulo - SP  
 Telefone: 3242-0400 R1529 - E-mail: a@tjsp.jus.br

### SENTENÇA

Processo nº: **0068942-76.2003.8.26.0100**  
 Classe - Assunto: **Procedimento Ordinário - Indenização por Dano Moral**  
 Requerente: **Wilson Batista de Resende**  
 Requerido: **Spal Indústria Brasileira de Bebidas S/a.**

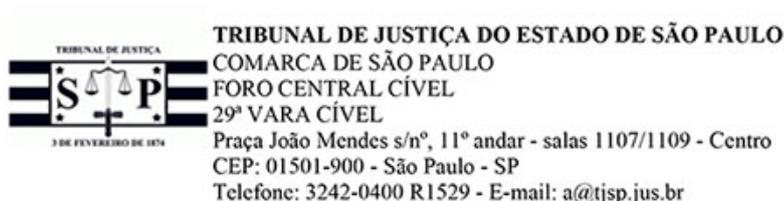
Justiça Gratuita

Juiz(a) de Direito: Dr(a). **Laura de Mattos Almeida**

### VISTOS.

**WILSON BATISTA DE RESENDE** ajuizou ação sob o rito ordinário em face de **SPAL – INDÚSTRIA BRASILEIRA DE BEBIDAS S/A**, alegando, em síntese, que, em 07 de dezembro de 2000, adquiriu no Supermercado Carrefour, da Rodovia dos Imigrantes, seis garrafas de dois litros de refrigerante da marca Coca-Cola, produzidas pela empresa ré. Narra que, no dia seguinte, abriu uma das garrafas e, ao ingerir o refrigerante, sentiu desconforto e forte queimação na boca e, logo depois, no aparelho digestivo. Imediatamente acessou por telefone o serviço SAC da ré, sendo orientado a procurar assistência médica por conta própria. Relata que, nesse ínterim, notou a presença de corpos estranhos em suspensão em todas as garrafas, consistentes em pedaços do corpo de um roedor, inclusive naquela em que estava o líquido que ingeriu. Um funcionário da ré, de nome Davi, esteve em

**0068942-76.2003.8.26.0100 - lauda 1**



sua casa e de lá retirou duas garrafas lacradas do refrigerante, em que se viam suspensos os corpos estranhos, na promessa de tomar providências, o que não ocorreu. Afirma que procurou um representante do Ministério Público, entregando-lhe duas garrafas lacradas, além da aberta, e este optou pelo ajuizamento de ação civil pública. Informa que ainda guarda a garrafa que restou. Aduz que o laudo elaborado pelo Instituto de Criminalística a pedido do Ministério Público é imprestável, pois o promotor e seus funcionários puderam constatar a olho nu a presença de elementos estranhos no interior das garrafas. Sustenta que, em razão da ingestão do produto tóxico, sofreu lesões gravíssimas, físicas e psíquicas, as quais reduziram sua capacidade para exercer suas atividades de sacoleiro e relojoeiro. Afirma que, além do trauma decorrente da ingestão do líquido com os restos do rato, teve a fala e os movimentos, antes perfeitos, comprometidos, o que inclusive afetou sua estética. Discorreu sobre a responsabilidade da ré à luz do Código de Defesa do Consumidor. Postula a condenação da requerida ao pagamento de indenização por danos materiais (danos emergentes e lucros cessantes) e morais. Juntou os documentos de fls. 24/146.

Citada (fls. 153), a ré ofereceu contestação (fls. 163/215), alegando, em suma, que, em procedimento padrão, um funcionário da empresa compareceu à residência do autor e este disponibilizou duas garrafas para análise laboratorial, concluindo-se que o produto estava oxidado (não se constatou qualquer pedaço de animal), em razão de variação brusca de temperatura/exposição ao sol. Afirma que o autor foi comunicado do resultado da análise por telefone. Aduz que o quadro clínico referido na

0068942-76.2003.8.26.0100 - lauda 2



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
COMARCA DE SÃO PAULO  
FORO CENTRAL CÍVEL  
29ª VARA CÍVEL  
Praça João Mendes s/nº, 11º andar - salas 1107/1109 - Centro  
CEP: 01501-900 - São Paulo - SP  
Telefone: 3242-0400 R1529 - E-mail: a@tjsp.jus.br

inicial não tem relação direta com a ingestão do produto. Acrescenta que o perito do Instituto de Criminalística concluiu pela inexistência de corpo estranho na garrafa examinada, ao passo que o Instituto Adolfo Lutz sequer fez a análise requerida. Argumenta que o laudo do IPT, embora tenha constatado a presença de uma pata de rato perfeitamente visível em uma das garrafas analisadas, consignou a possibilidade de que a tampa original tenha sido removida, com a adulteração do conteúdo, e a garrafa novamente fechada com uma tampa nova, sem que tenha ocorrido a ruptura do lacre. Discorreu sobre o processo de fabricação dos refrigerantes. Impugnou os pleitos indenizatórios. Sustenta a impossibilidade de inversão do ônus da prova. Postulou a improcedência da ação. Juntou os documentos de fls. 218/239.

Houve réplica (fls. 241/246).

As partes especificaram as provas que desejavam produzir (fls. 253 e 255/260).

Realizou-se audiência de tentativa de conciliação (fls. 262).

O feito foi saneado (fls. 273/274).

O laudo da perícia médica realizada pelo IMESC foi juntado a fls. 449/450.

**0068942-76.2003.8.26.0100 - lauda 3**



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO  
 COMARCA DE SÃO PAULO  
 FORO CENTRAL CÍVEL  
 29ª VARA CÍVEL  
 Praça João Mendes s/nº, 11º andar - salas 1107/1109 - Centro  
 CEP: 01501-900 - São Paulo - SP  
 Telefone: 3242-0400 R1529 - E-mail: a@tjsp.jus.br

Foi realizada audiência para exibição da garrafa em poder do autor (fls. 561/562). As fotografias tiradas encontram-se a fls. 565/572.

A requerida juntou aos autos cópia do novo laudo elaborado pelo Instituto de Criminalística, tendo por objeto o exame das instalações de suas unidades de Cosmópolis e Jundiaí (fls. 590/619).

O laudo elaborado pelo IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas está encartado a fls. 875/906. Os pareceres dos assistentes técnicos das partes foram juntados a fls. 854/871 (autor) e fls. 910/940 (ré).

Em audiência, tomaram-se os depoimentos pessoais do autor (fls. 1011/103) e da ré (fls. 1019/1020) e ouviram-se as testemunhas arroladas pelas partes (fls. 1018/1065).

Encerrada a instrução, as partes apresentaram seus memoriais (fls. 1090/1149 e 1155/1172).

**É o relatório.**

**Fundamento e decido.**

O autor narra ter adquirido seis garrafas de dois litros do refrigerante Coca Cola junto ao Supermercado Carrefour e, no dia seguinte, ao ingerir o líquido de uma delas, percebeu a existência de corpo estranho na

0068942-76.2003.8.26.0100 - lauda 4



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**COMARCA DE SÃO PAULO**  
**FORO CENTRAL CÍVEL**  
**29ª VARA CÍVEL**  
 Praça João Mendes s/nº, 11º andar - salas 1107/1109 - Centro  
 CEP: 01501-900 - São Paulo - SP  
 Telefone: 3242-0400 R1529 - E-mail: a@tjsp.jus.br

bebida, consistente em partes de um roedor.

Almeja indenização pelos danos materiais e morais que teria sofrido em razão da ingestão do produto em condições impróprias ao consumo.

A prova da aquisição dos refrigerantes encontra-se a fls. 99 (cupom fiscal).

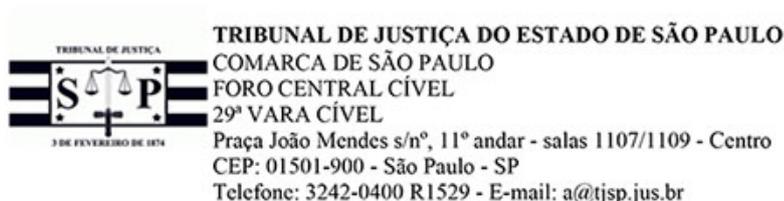
O relatório médico de fls. 130 dá conta de que, no dia seguinte à ingestão do líquido, o autor deu entrada no Pronto Socorro do Hospital Santa Cecília, com quadro de ansiedade, nervosismo e ardência na boca e faringe, relatando ter ingerido Coca Cola contendo restos de um animal não identificado.

O autor procurou o Ministério Público, entregando três das garrafas para análise técnica, sendo uma delas a aberta e da qual retirou o líquido ingerido.

Os fatos deram origem à Ação Civil Pública nº 000.03.012201-5, que tramitou na 30ª. Vara Cível e foi julgada improcedente (cf. sentença de fls. 264/269).

A referida ação foi instruída com o inquérito civil nº 366/00, no curso do qual foi realizada perícia pelo Instituto de Criminalística, cujo

0068942-76.2003.8.26.0100 - lauda 5



laudo encontra-se copiado a fls. 87/92.

O exame teve por objeto apenas uma das garrafas adquiridas pelo autor, com tampa de cor vermelha, portadora de uma etiqueta de cor branca, esta indicando ter sido fabricada pela ré. Os peritos atestaram não ter verificado a presença de corpo estranho na garrafa.

Diante de tal conclusão, por requerimento do Ministério Público e com apoio da Corregedoria Geral da Polícia Civil, foi realizada perícia nas instalações das unidades da ré de Cosmópolis e Jundiaí, onde os refrigerantes teriam sido fabricados (fls. 590/619).

Os peritos confirmaram que as tampas das três garrafas continham a seguinte inscrição: “FAB. E ENG. POR SPAL IND. BRAS. DE BEBIDAS S.A., ROD. D.G.P.B. COUTO, S/Nº, KM 65,5, JUNDIAÍ/SP CNPJ 61.186.888/0065-58, REG. PROD. M.A. SP – 0515300002-9 e ROD. PAULÍNIA/COSMÓPOLIS, KM 141 – COSMÓPOLIS/SP, CNPJ 61.186.888/0057-48, REG. PROD. M.A. SP – 0113400007-6 AUT. POR CCIL/RJ.”

As garrafas apresentavam, ainda, a seguinte codificação impressa em tinta preta na altura do gargalo: “(nº ilegível)3- VAL. 280301 – 81527 P 281100.”

Nas duas garrafas que estavam abertas não foram observados

0068942-76.2003.8.26.0100 - lauda 6



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**COMARCA DE SÃO PAULO**  
**FORO CENTRAL CÍVEL**  
**29ª VARA CÍVEL**  
Praça João Mendes s/nº, 11º andar - salas 1107/1109 - Centro  
CEP: 01501-900 - São Paulo - SP  
Telefone: 3242-0400 R1529 - E-mail: a@tjsp.jus.br

depósitos significativos de sujidades ou indícios da presença de corpos estranhos em seu interior.

Já na garrafa lacrada visualizou-se a existência de corpo estranho, semelhante a uma pata de roedor de pequeno porte, além de filamentos, estes compatíveis com a perda do gás CO<sub>2</sub>.

Com relação à numeração das garrafas, o Instituto de Criminalística concluiu que elas não possuem características similares às produzidas em Cosmópolis e possuem algumas características próximas (não idênticas) às produzidas em Jundiaí (fls. 612).

O IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas, igualmente, examinou as três garrafas que lhe foram encaminhadas pelo Ministério Público, atestando, também, que a garrafa ainda lacrada continha uma pata de rato perfeitamente visível, além de outras impurezas perceptíveis. Referida garrafa apresentava dureza reduzida em decorrência de perda do gás em seu interior, que pode ter sido causada pelo transcorrer do tempo. Já as duas que estavam abertas continham impurezas com aparência filamentosa misturada ao líquido.

O Instituto Adolfo Lutz informou não ter condições de fazer a análise química do conteúdo da garrafa (fls. 100, 104 e 106).

Os peritos do Instituto de Criminalística concluíram que, no

**0068942-76.2003.8.26.0100 - lauda 7**



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**COMARCA DE SÃO PAULO**  
**FORO CENTRAL CÍVEL**  
**29ª VARA CÍVEL**  
Praça João Mendes s/nº, 11º andar - salas 1107/1109 - Centro  
CEP: 01501-900 - São Paulo - SP  
Telefone: 3242-0400 R1529 - E-mail: a@tjsp.jus.br

processo normal de enchimento e engarrafamento de embalagens de 2 litros do refrigerante Coca Cola, nas unidades de Cosmópolis e Jundiaí, considerando as condições físicas e de higiene das instalações, além das boas práticas de manufatura adotadas, não é possível o aparecimento de um corpo estranho do tipo observado visualmente na garrafa lacrada.

Os expertos afirmaram que a passagem do corpo estranho, no aspecto dimensional, não é compatível com o sistema de segurança existente nas unidades da ré, representado por barreiras, filtragens de linha e bicos de enchimento ao longo da linha produtiva.

E finalizaram aventando a hipótese de sabotagem pontual de origem interna ou externa à empresa produtora.

Tais conclusões foram corroboradas pelo depoimento pessoal da ré (fls. 1019/1020) e pela testemunha Alexandre Costa Cerico, supervisor de qualidade da SPAL (fls. 1049/1064).

O engenheiro responsável pelas análises do IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas, por sua vez, consignou no laudo de fls. 127 que “existe a possibilidade de que a tampa original tenha sido removida, com a adulteração do conteúdo, e a garrafa novamente fechada com uma tampa nova, retirada do processo de fabricação ou de outra garrafa, sem que tenha ocorrido ruptura do lacre.”

0068942-76.2003.8.26.0100 - lauda 8



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**COMARCA DE SÃO PAULO**  
**FORO CENTRAL CÍVEL**  
**29ª VARA CÍVEL**  
Praça João Mendes s/nº, 11º andar - salas 1107/1109 - Centro  
CEP: 01501-900 - São Paulo - SP  
Telefone: 3242-0400 R1529 - E-mail: a@tjsp.jus.br

No laudo produzido nesta demanda, sob o crivo do contraditório, o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) concluiu pela inexistência de sinais de violação no lacre original da garrafa encaminhada à sua análise (fls. 900).

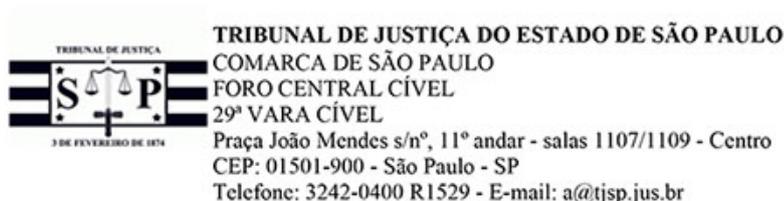
Tal conclusão não afasta a ocorrência de fraude, máxime se considerarmos a possibilidade de substituição da tampa sem ruptura do lacre, como observado pelo próprio Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) a fls. 127.

A possibilidade de ter havido fraude também é reforçada pela formação aleatória e não sequencial, na esteira de produção, do fardo de seis garrafas, embalados com filme de polietileno retraído por calor, tal como o adquirido pelo autor.

Segundo o Instituto de Criminalística, a possibilidade estatística de contaminação semelhante a que é objeto dos autos é praticamente nula para uma garrafa, considerando as limitações dimensionais e as barreiras existentes. E, assim, inexistente numericamente para seis garrafas do mesmo fardo.

Além da inexistência de prova segura de ter sido o produto fabricado pela ré e dos fortes indícios de fraude, não se pode deixar de considerar, ainda, que o autor não ingeriu a bebida acondicionada nas

0068942-76.2003.8.26.0100 - lauda 9



garrafas onde se encontravam a pata e a cabeça do roedor.

A mera repulsa de visualizar o corpo estranho não constitui causa de alteração psicológica apta a ensejar a condenação do fabricante ao pagamento de indenização por danos morais.

Por outro lado, também não restou comprovado o nexo de causalidade entre a condição física e psicológica do autor e a ingestão do refrigerante nas condições descritas na inicial.

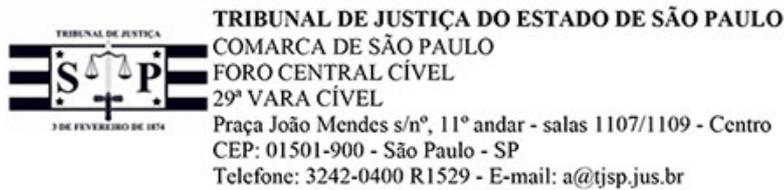
Na perícia realizada pelo IMESC, o requerente foi examinado pelo perito subscritor do laudo e também por especialistas em neurologia e psiquiatria, concluindo-se que ele não apresenta alterações ou sequelas neurológicas relacionadas ao evento.

Os médicos atestaram que o requerente é portador de transtornos de personalidade e do comportamento, devido a alguma doença, lesão ou disfunção cerebral (fls. 450).

Os problemas psiquiátricos do autor ficaram evidenciados em seu depoimento pessoal, notadamente pela extensão dos problemas que ele atribui ao incidente.

O autor afirmou que desde os problemas com o refrigerante, “passou a dedicar-se a prender gerentes do Carrefour pela venda de produtos

0068942-76.2003.8.26.0100 - lauda 10



defeituosos” e que “vai até o fim do mundo contra a Coca Cola”.

Além disso, confirmou ter lavrado boletim de ocorrência por conta de garrafas de água da marca Cristal, que é da Coca Cola, quando constatou que elas continham um dígito a mais na numeração, o que indicaria falha nos equipamentos da ré.

Vê-se que não se trata de um comportamento normal, o que prejudica a credibilidade de suas afirmações.

Pelo exposto, julgo **IMPROCEDENTE** o pedido inicial, extinguindo o processo, com resolução do mérito, na forma do art. 269, I, do Código de Processo Civil.

Por sucumbente, arcará o autor com o pagamento das custas e despesas processuais, além de honorários advocatícios, que fixo em R\$ 2.500,00. Entretanto, por ser o vencido beneficiário da justiça gratuita, as verbas de sucumbência só poderão lhe ser exigidas na hipótese e no prazo do art. 12 da Lei nº 1.060/50.

P.R.I.

São Paulo, 12 de novembro de 2013.

DOCUMENTO ASSINADO DIGITALMENTE NOS TERMOS DA LEI 11.419/2006, CONFORME IMPRESSÃO À MARGEM DIREITA

0068942-76.2003.8.26.0100 - lauda 11