

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

**TALINE DALL'AGNOL**

**ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E POSICIONAMENTO NO GERENCIAMENTO  
DE CRISES: O CASO DA DIVINE CHOCOLATES**

Porto Alegre

2020

**TALINE DALL'AGNOL**

**ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E POSICIONAMENTO NO GERENCIAMENTO  
DE CRISES: O CASO DA DIVINE CHOCOLATES**

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

**Orientadora: Prof. Dra. Ana Karin Nunes**

Porto Alegre

2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

**AUTORIZAÇÃO**

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado Estratégia de Comunicação e Posicionamento no Gerenciamento de Crises: o Caso da Divine Chocolates, de autoria de Taline Dall'Agnol, estudante do curso de Relações Públicas, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 26 de outubro de 2020.

Assinatura:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Taline Dall'Agnol

**ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E POSICIONAMENTO NO GERENCIAMENTO  
DE CRISES: O CASO DA DIVINE CHOCOLATES**

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dra. Ana Karin Nunes (Orientadora)

---

Prof. Dra. Enói Dagô Liedke (UFRGS)

---

Prof. Dra. Vera Regina Schmitz (UFRGS)

Porto Alegre, 10 de novembro de 2020.

“Não sou otimista nem pessimista. Acho os primeiros ingênuos e os segundos, amargos. Procuro ser realista esperançoso” (SUASSUNA, 2007).

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, à vida, e toda a espiritualidade que me cerca, pela proteção, força e condução desde a minha vinda para Porto Alegre e mesmo antes. As sincronicidades do caminho não fazem parte do acaso.

À minha família que tanto me apoia nos momentos desafiadores. Aos meus pais, Gilmar e Deiseana, principalmente, pois tornaram possível a minha vinda e permanência nessa cidade que tanto me ensinou.

Aos meus amigos e colegas que estiveram por perto nesses anos de faculdade, Renata, Alana, Lucas, Karen e Gabriela. Com certeza não teria sido tão divertido sem vocês. Obrigada por estarem por perto em dias muito felizes e nos que não foram tanto.

Aos meus amigos de longa data por não terem desistido de mim mesmo com tantos encontros atrasados, desmarcados e/ou furados. Especialmente, agradeço ao Bruno e à Suelen por entenderem as minhas demoras em respondê-los e por estarem sempre dispostos a ouvir os meus perrengues.

À toda a comunidade acadêmica da UFRGS, sobretudo aos professores da FABICO que cumprem suas funções com tanta competência e mestria. Para além do ensino acadêmico, nos desacomodam, nos desafiam e formam sujeitos questionadores e melhores para o mundo.

À professora Ana Karin por ter orientado este estudo e acompanhado a minha graduação com sólido conhecimento, parceria e característica sinceridade. Obrigada por compartilhares teu conhecimento, pela compreensão (nesse quase um ano de pesquisa, redação e orientação) e pelo incentivo de sempre!

Por fim, a todos aqueles que estiveram comigo, aos que brevemente passaram pela minha jornada, e aos que continuam nela, minha profunda gratidão.

## RESUMO

A pesquisa tem como tema o gerenciamento de crises nos ambientes digitais envolvendo o público vegano. O objetivo geral foi analisar o posicionamento e estratégias utilizadas pela Divine Chocolates na gestão de crise envolvendo o público vegano e a participação da marca em um evento gastronômico. A natureza da pesquisa é exploratória com abordagem qualitativa. Os métodos elegidos foram: pesquisa de levantamento e análise bibliográfica e documental, estudo de caso e entrevista. Com o aporte da pesquisa bibliográfica, aborda-se a conceituação do termo crise, as características e tipificações; o planejamento em gerenciamento de crises; o processo de gestão de crise; o posicionamento e a reputação organizacional; o papel das redes sociais digitais na resposta à crise; a estratégia e comunicação de crise ao perfil do consumidor vegano. A partir disso, constrói-se a base teórica para a formulação do estudo de caso, a crise de uma empresa de chocolates localizada na cidade de Encantado, interior do Estado do Rio Grande do Sul, gerada pelo patrocínio de um festival gastronômico, envolvendo o público vegano.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de crises. Comunicação. Público vegano. Posicionamento. Reputação organizacional.

## **ABSTRACT**

The research has as its theme crisis management in digital environments involving the vegan public. The overall objective was to analyze the positioning and strategies used by Divine Chocolates in crisis management involving the vegan audience and the brand's participation in a gastronomic event. The nature of the research is exploratory with a qualitative approach. The chosen methods were: survey research and bibliographic and documentary analysis, case study and interview. With the contribution of bibliographic research, the concept of the term crisis is approached, the characteristics and typifications; crisis management planning; the crisis management process; organizational positioning and reputation; the role of digital social networks in responding to the crisis; crisis strategy and to the vegan consumer's profile. From this, the theoretical basis for the formulation of the case study is built, the crisis of a chocolate company located in the city of Encantado, in countryside of the State of Rio Grande do Sul, generated by the sponsorship of a gastronomic festival, involving the vegan audience.

**Keywords:** Crisis management. Communication. Vegan audience. Positioning. Organizational reputation.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ações de comunicação para gerenciamento de crises .....	22
Figura 2 – Elementos-chave no processo de gestão de crise .....	24
Figura 3 – Premiação Produto Inovador Yumex, 2018.....	53
Figura 4 – Ações de <i>Merchandising</i> da Divine Chocolates para a Páscoa, 2020 .....	55
Figura 5 – Ação promocional de Páscoa na 92rádio.....	56
Figura 6 – Investimento em conteúdo publicitário na GaúchaZH.....	56
Figura 7 – Página oficial da Divine Chocolates no Facebook .....	58
Figura 8 – Página oficial da Divine Chocolates no Instagram .....	58
Figura 9 – Publicação “Presença confirmada”.....	60
Figura 10 – Comentário de consumidores vegano no Facebook .....	60
Figura 11 – Comentários de consumidores veganos no Instagram .....	61
Figura 12 – Pré-nota da Divine Chocolates.....	62
Figura 13 – Comentário de consumidor vegano no Facebook.....	63
Figura 14 – Comentário de consumidor não vegano no Instagram.....	63
Figura 15 – Diálogo entre consumidores vegano e não veganos no Instagram.....	64
Figura 16 – Nota oficial Divine Chocolates.....	65
Figura 17 – Comentários dos consumidores veganos após a suspensão do patrocínio.....	66
Figura 18 – Comentário de consumidor vegano.....	73
Figura 19 – Comentário consumidor vegano.....	74
Figura 20 – Artigo do blog vegano Vista-se.....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronologia da crise.....	68
-------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2</b>	<b>GERENCIAMENTO DE CRISE DE COMUNICAÇÃO</b> .....	14
2.1	CRISE: CARACTERÍSTICAS E TIPIFICAÇÃO .....	14
2.2	PLANEJAMENTO EM GERENCIAMENTO DE CRISE .....	17
2.3	O PROCESSO DE GESTÃO DE CRISE .....	23
<b>3</b>	<b>POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E COMUNICAÇÃO DE CRISE</b> .....	30
3.1	POSICIONAMENTO E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	30
3.2	O PAPEL DAS REDES SOCIAIS DIGITAIS NA RESPOSTA À CRISE .....	35
3.3	ESTRATÉGIA E COMUNICAÇÃO DE CRISE FRENTE AO PERFIL CONSUMIDOR VEGANO.....	40
<b>4</b>	<b>A CRISE DA DIVINE CHOCOLATES NO PATROCÍNIO DA SUINOFEST</b> ...	46
4.1	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	46
4.2	A EMPRESA DIVINE CHOCOLATES .....	50
4.3	CANAIS E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO USADOS.....	52
4.4	SITUAÇÃO DE CRISE.....	59
4.4.1	Posicionamento organizacional frente à crise .....	67
4.4.2	Comunicação com o público vegano.....	72
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	76
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	79
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	86

## 1 INTRODUÇÃO

As relações entre as organizações e seus públicos por vezes é harmoniosa, por vezes é conflituosa. Isto porque, as relações são construídas por sujeitos com interesses ora convergentes, ora divergentes. As situações conflituosas podem ocasionar períodos de instabilidade para as organizações que, se não bem gerenciados, podem motivar eventos de crise. Com o estreitamento das relações por meio da Internet, os desacordos que antes poderiam se manter em nível local ou da empresa, caso não houvesse interesse da mídia de massa, atualmente, podem ser amplamente comunicados e visibilizados nos blogs e nas redes sociais.

Nessa perspectiva, observa-se que, com os meios e possibilidades disponibilizados pelos ambientes digitais, os sujeitos foram empoderados, houve uma democratização da informação (MORTARI; SANTOS, 2016) e maior protagonismo das pessoas. Essa mudança proporciona que estes indivíduos se agrupem e, em conjunto, transformem valores sociais (RECUERO, 2015). Com isso, esta pesquisa versa a respeito da manifestação dos consumidores veganos nas redes digitais em relação ao patrocínio da Suinofest em 2019 pela Divine Chocolates.

Destaca-se que a Divine Chocolates é uma empresa que fabrica e comercializa produtos derivados do cacau situada na cidade de Encantado, no Rio Grande do Sul. A empresa foi fundada em outubro de 2011, atendendo principalmente clientes da região, e ao longo do tempo tem expandido sua atuação para outros estados brasileiros e também para o exterior. A empresa trabalha com chocolates sem glúten, sem gordura hidrogenada, com opções sem lactose, zero açúcar e com opções veganas. A escolha pela Divine Chocolates se deu em função de ser uma empresa que tem adquirido alcance e visibilidade no mercado brasileiro pela qualidade e variedade dos seus produtos. Assim como, pela identificação do evento crítico observado nas redes sociais e o engajamento entre os consumidores da marca.

A situação foi primeiramente impulsionada pelos consumidores veganos nas redes sociais digitais, que, através de comentários e reações às publicações, demonstraram seu descontentamento pelo posicionamento da marca em apoiar um evento que visa o consumo de carne suína. Além do público vegano, consumidores onívoros se manifestaram pedindo continuidade do patrocínio. O impasse resultou

em uma crise: suspensão do patrocínio, amplo engajamento da comunidade vegana em torno do assunto, retratação da empresa com os consumidores e a revolta dos consumidores de carne. A partir do exposto, a pergunta de pesquisa que norteia o trabalho é: de que forma se estabeleceu a crise da Divine Chocolates a partir do patrocínio do Festival Suinofest e quais as estratégias utilizadas no seu gerenciamento?

Frente ao problema apresentado, esta pesquisa tem por objetivo geral analisar o posicionamento e estratégias utilizadas pela Divine Chocolates na gestão de crise envolvendo o público vegano e a participação da marca em um evento gastronômico. Como objetivos específicos, resolve-se:

- a) compreender os pressupostos teórico-práticos que sustentam o posicionamento estratégico de uma organização frente aos elementos necessários para a prevenção e gerenciamento de crises;
- b) verificar como se deu o posicionamento da Divine Chocolates nas suas redes digitais oficiais em relação aos movimentos do público vegano envolvido na crise.

O caso da Divine Chocolates possibilita discussões acerca de diversos elementos relacionados à crise, pois acionam diferentes públicos que se sentem afetados pelo posicionamento da marca. Assim, o estudo contribui para a discussão entre o posicionamento das organizações e a relação com os seus públicos estratégicos. Além disso, são discutidas as estratégias da organização para resolver a crise, o que contribui para a relação entre a teoria e a prática das relações públicas no gerenciamento de crises.

Apesar de ser uma marca local, seus consumidores já não estão mais apenas na região em que foi concebida. Desta forma, os fatores para a construção da reputação da organização se alteram, adquirem outros elementos, e, por vezes, demonstram aspectos não considerados pelas equipes de comunicação ou direção das empresas. Nesse sentido, observa-se que a identificação dos públicos com as marcas através da tradução simbólica dos seus valores é uma forma de posicionamento que pode destacar os produtos e as empresas. Mas, esta construção, por vezes, não acompanha os princípios das organizações. Por isso, o estudo colabora para que se pense numa estruturação coesa entre valores e posicionamento.

Considerando os objetivos deste estudo, a metodologia de pesquisa foi elaborada para responder ao questionamento e objetivos propostos. Por isso, a natureza da pesquisa é exploratória com abordagem qualitativa. Os métodos elegidos foram: pesquisa de levantamento e análise bibliográfica e documental, estudo de caso e entrevista. Esta última, a técnica de entrevista, foi estruturada mas não foi aplicada pois não obteve-se o aval da empresa.

A pesquisa é dividida em cinco capítulos. Inicia-se por este capítulo introdutório com a apresentação do tema, objetivos geral e específicos, justificativa, metodologia e breve apresentação dos capítulos subsequentes. O segundo capítulo aborda o gerenciamento de crises de comunicação a partir da conceituação de crise, suas características e tipificações acionando atores como Forni (2013), Bernstein (2009) e Ian Mitroff (2001). Neste capítulo, também se aborda o planejamento em gerenciamento de crise e o processo de gestão de crises, utilizando as teorias de Baseggio (2012), Dornelles (2012), Forni (2013) e Argenti (2014).

No terceiro capítulo, são abordados o posicionamento estratégico e a comunicação de crise. Para conceituação de posicionamento utiliza-se autores como Kotler e Keller (2012 *apud* SALVADOR; CAMPOMAR, 2014) e para estratégia Oliveira (2010). Ao abordar valores aciona-se Ferrari (2009), reputação Almeida (2005b) e Thomaz e Brito (2007). Ao versar-se sobre crises nas redes sociais busca-se autores como Recuero (2012), Castells (2017) e Mortari e Santos (2016) que explicam as movimentações sociais nos ambientes digitais. Depois, desenvolve-se a discussão acerca do movimento vegano nestes ambientes. Para isso, utilizam-se autores como Bauman (2007), Trigueiro (2013) e Valenzuela (2014) que versam sobre a atuação dos movimentos veganos e a sua organização nas redes sociais.

O quarto capítulo apresenta o evento crítico sobre o qual constrói-se a pesquisa. Descrevem-se a metodologia de pesquisa, a empresa envolvida no cenário da crise, os canais e estratégias que a empresa utiliza para comunicar-se com os seus stakeholders. Apresenta-se a situação de crise com os elementos e materiais coletados e a análise deste material, a partir do aporte teórico. Por fim, o quinto capítulo constitui as considerações identificadas no estudo, permitindo a compreensão de um posicionamento equivocado de uma organização e suas implicações.

## 2 GERENCIAMENTO DE CRISE DE COMUNICAÇÃO

Toda e qualquer organização social está sujeita a crises. Este evento pode se concretizar por diversos fatores de origem interna ou externa ao contexto organizacional. Se preparar para geri-los deveria ser uma etapa do planejamento estratégico de cada organização. Logo, neste capítulo aborda-se os conceitos sobre este planejamento e seus processos discutidos por autores e especialistas deste campo.

Vale destacar que, neste estudo, compreende-se como organização social, conforme Baseggio (2012), estruturas ou agrupamentos sociais que se relacionam com o meio a partir da produção de bens ou serviços. É um subsistema da sociedade que mantém relações simbólicas e interações, sejam estas interna ou externamente de modo que exerçam influência sobre estruturas socioeconômicas, mas também individuais. Neste estudo também é usado o termo empresa para referir-se à organização, considerando que uma empresa é um modo de organização.

### 2.1 CRISE: CARACTERÍSTICAS E TIPIFICAÇÃO

O conceito de crise é discutido em várias perspectivas teóricas, por diversos pesquisadores. No âmbito da comunicação e imagem, o especialista norte-americano em crises Jonathan Bernstein (2009 *apud* FORNI, 2013, p. 7) diz que crise é “[...] qualquer situação que ameaça ou pode ameaçar a integridade de pessoas ou propriedades, seriamente interromper um negócio, arruinar reputações ou impactar negativamente o valor de mercado”. O autor também afirma, a partir de lições derivadas de sua experiência e pesquisas em gerenciamento de crises, que “[...] as empresas que respondem bem a crises podem ganhar participação de mercado e melhorar sua reputação” (BERNSTEIN, 2015, p. 3, tradução nossa). Nesse sentido, o autor sugere que os resultados no pós-crise podem variar e pondera que a imagem da organização pode ser beneficiada dependendo das ações executadas.

Pesquisador brasileiro na área de gestão de crise, Forni (2013, p. 3) define: “[...] tudo parece normal. De repente surge um problema de tal magnitude para interromper a normalidade das atividades. Desvia o foco, consome energia”. Assim,

caracteriza como crise eventos e situações que interrompam com a normalidade das atividades de uma organização. O autor também defende que organizações e pessoas públicas estão sujeitas a acontecimentos negativos para suas imagens, rendimentos, mas a crise está além desses problemas diários, que podem ser o início de uma crise se não houver intervenção a respeito.

Para Ian Mitroff (2001 p. 34-35 *apud* FORNI, 2013, p. 7), “[...] uma crise é um evento que afeta ou tem o potencial de afetar uma organização inteira”, e trata-se de um evento em que sua proporção não pode ser contida completamente internamente, extrapola estes limites. O autor escreve que não se pode atribuir uma definição precisa para crise, bem como nem todas as possibilidades para desencadeá-las podem ser previamente mapeadas e, ressalta que elas podem ocorrer em qualquer momento. No entanto, Mitroff (2001 *apud* FORNI, 2013) ressalta que todas elas podem ser administradas.

Tendo em conta as abordagens apresentadas, considera-se crise um processo motivado por ações internas ou externas que podem ter impactos nas pessoas, processos e sistemas, desencadeando reações que coloquem em dúvida a credibilidade da organização de forma a afetar a sua reputação. Assim, reforça-se a ideia de que organizações são passíveis a períodos de crise, visto que afetam e são afetadas pelo contexto no qual estão inseridas. De forma geral, esta é a visão defendida pela área de relações públicas, a qual será aqui desenvolvida.

Nesse sentido, cabe abordar características observadas nas crises, assim como sua origem. A previsibilidade e probabilidade das crises são algumas das características discutidas pelos pesquisadores que se ocupam desse tema. Nassim Taleb (2008 *apud* FORNI, 2013) considera que a capacidade de prever situações de crise diminuiu com o aumento da complexidade do mundo e defende que, apesar dos sinais que a antecedem, a dimensão não pode ser prevista com exatidão. Taleb (2008, p. 181-182 *apud* FORNI, 2013, p. 19) considera negativo que “[...] continuemos a projetar o futuro como se fôssemos bons nisso, usando ferramentas e métodos que excluem eventos raros”. Assim, ainda que sejam observados casos de outras organizações similares, o autor explica que o risco de ocorrer um evento não premeditado ainda é muito grande.

Forni (2013), ao contrário do que defende Taleb (2008 *apud* FORNI, 2013), argumenta que as empresas devem se preparar também para o que não está



palpável, previsto, visto que organizações despreparadas ou pouco flexíveis podem reagir mal a algumas situações. O autor explica que

[...] as empresas devem estar preparadas para lidar com o imponderável. As instituições pesadas, fechadas para o público, pouco afeitas à comunicação, sempre lidarão mal com o imponderável, e por isso, estarão mais despreparadas (FORNI, 2013, p. 19).

Assim, essa visão defende que as organizações, mesmo que com incertezas, deveriam mobilizar esforços para pesquisar e mapear as situações que podem desencadear possíveis eventos de crises. Reforça que as empresas, independentemente do tamanho e estrutura serão testados em algum tempo de sua atividade. Essa perspectiva considera também que empresas que desenvolvem certa resiliência e capacidade de adaptação podem construir um cenário mais positivo após a crise e, portanto, resistir a elas.

No sentido de prevenção e planejamento, Dornelles (2012) argumenta que algumas previsões de conduta das organizações e da mídia podem ser consideradas no gerenciamento de crises, mesmo que cada situação ou evento sejam únicos. Isso torna possível que se antecipe situações que possam ser negativas à imagem da organização e sejam planejadas ações para o enfrentamento desses episódios com a menor probabilidade de erros ou equívocos. A autora relaciona características observadas no comportamento das organizações em situações de crise, como inabilidade para lidar com a mídia, elemento surpresa, carência de informações para cada público, entre outras, que podem desencadear a perda de controle da situação e do fluxo de informações.

Forni (2013) aponta que os problemas de gestão ou situações relacionadas aos empregados estão entre a maioria das crises veiculadas pela mídia. Também são citados motivos que podem desencadeá-las, como “[...] decisões erradas, falta de controle ou contingência; análise de cenário equivocada e erros de administração fatais para desencadear o fato negativo” (FORNI, 2013, p. 20). O autor ressalta que estas ações equivocadas são tomadas, por vezes, por pressão – inclusive política – por descuido ou incompetência, assim como interesses individuais ou corporativos. Por isso, defende que as crises podem ser evitadas se os aspectos que a envolvam sejam devidamente observados e considerados, e que decisões sejam tomadas a partir desses indicadores.

As singularidades e dinâmicas acionadas em cada crise expõem a complexidade em geri-las, mas também em tipificá-las. Dornelles (2012) classifica-as, de forma geral, em oito tipos: 1) naturais, em que não a intervenção humana, são decorrentes de fenômenos da natureza; 2) tecnológicas, em que há a interferência humana na natureza; 3) saúde, são aquelas relacionadas a saúde e a alimentação; 4) confronto, compreendidas pelo envolvimento de grupos civis em desacordo; 5) malevolência, quando há a intenção de prejudicar dano à imagem e reputação da organização ou pessoa, motivadas por maldade; 6) distorção de valores, em que ocorre a satisfação de um público em detrimento de outro; 7) decepção, envolvem o não cumprimento de expectativas anunciadas, sejam elas por defeito de fabricação ou por problemas no produto ou serviço; e 8) má administração, que podem envolver fraudes e subornos revelando atos ilegais ou imorais. A autora ressalta que em uma crise as características de grupos diferentes podem se sobrepor, afetando diferentes públicos, trazendo o conceito de concordata. Uma concordata, como escreve Dornelles (2012), poderia surgir a partir de uma demanda de determinado público, por exemplo o de funcionários, que mediante ações para contenção ou resolução estimulariam consumidores e/ou fornecedores, a questionar a empresa sobre o posicionamento anterior.

Em resumo, pode-se dizer que, apesar das singularidades de cada evento, as organizações estão expostas a crises que, em certa medida, podem ser mapeadas, e até mesmo antecipadas. Sendo assim, para que as organizações não tomem decisões equivocadas ou pouco planejadas em momentos de crise, traz-se a seguir a discussão do planejamento em gerenciamento de crises.

## 2.2 PLANEJAMENTO EM GERENCIAMENTO DE CRISE

As organizações, naturalmente, estão expostas a situações previsíveis e imprevisíveis que podem se desenrolar de diversas formas. No entanto, quando se fala em situações que possam desencadear crises que prejudiquem sua reputação, orienta-se, como expressado anteriormente, que se estabeleçam estratégias para enfrentar as situações. Ou seja, que se tenha um planejamento de prevenção e gerenciamento de crises.

O planejamento, como explica Baseggio (2012, p. 15), “[...] é um movimento de tomada de decisões que direciona esforços para o cumprimento de metas,

ordenando ideias, e estabelecendo métodos e prazos”. Portanto, pode-se considerar que no planejamento para o gerenciamento de crises são pensadas e definidas as estratégias e ações que serão executadas pela organização no sentido de gerenciar o evento de crise que se apresenta.

Os objetivos do planejamento de prevenção de crises, como escreve Dornelles (2012, p. 66-67), são “[...] pensar, analisar, observar e discutir cenários e possibilidades de controle por meio de informações rápidas e transparentes e também de ações de relacionamento adequados a cada situação”.

Assim, retoma-se a ideia de que apesar da possibilidade de estudar estratégias viabilizadas por organizações semelhantes em situações semelhantes, cada planejamento deve observar as especificidades do seu contexto para que se resulte em um gerenciamento eficaz. O quer dizer que, considerando o ramo de atividade de uma empresa, os seus públicos, o seu desempenho financeiro, entre outros fatores, as estratégias devem ser construídas exclusivamente, de modo que o relacionamento seja reforçado ou, pelo menos, obtenha menor prejuízo para a sua reputação.

A gestão de crises, como explica Dornelles (2012), é um processo de três fases: antes, fase do planejamento; durante, fase do gerenciamento; e depois, fase da retomada. A autora ressalta a importância de, no planejamento, se estabelecer um discurso único, que contemple todos os públicos, sob o risco de qualquer problema se tornar uma crise. Ela argumenta que é nesta fase que as empresas podem se prevenir de problemas e conflitos que podem se tornar públicos e se transformarem em crises de imagem. Assim, a evolução ou não para uma crise está condicionada a respostas adequadas e eficientes aos riscos iminentes aos quais as organizações estão expostas podendo controlá-los e/ou diminuí-los.

A fase do planejamento é sobre a direção que a organização irá tomar, que ocorre a partir de definições sobre as decisões e ações a serem implementadas; é quando os projetos para cada público são discutidos e os programas são construídos). Os testes de vulnerabilidade ou as auditorias de risco, sugeridos nesta etapa, auxiliam a organização no planejamento. Baseiam-se em perguntas sobre as diversas áreas da empresa, seu posicionamento, conduta, programas, as quais devem ser respondidas e analisadas para a construção do plano de gestão de crises, explica Dornelles (2012). No entanto, complementa que, para avaliar a vulnerabilidade é preciso certa abertura da organização e senso de cuidado. Para

que resulte em dados mais precisos, a participação de todos os setores da organização é fundamental nesta etapa.

Importa falar que algumas empresas evitam o planejamento para gestão de crises. Conforme escreve Forni (2013), dentre os motivos para isso, está a certeza de que os anos de sucesso protegem as organizações, principalmente as de maior porte. Outro fator é a utopia de que a organização tem meios e conhecimento para gerenciar os acontecimentos durante as crises. O autor ressalta que “[...] nenhuma organização está preparada para crises repentinas, que nunca aconteceram. A não ser que tenha se planejado” (FORNI, 2013, p. 115). Daí a relevância de se desenhar um processo de planejamento de crise.

Dornelles (2012) explica que a fase do gerenciamento ocorre durante a crise, quando os eventos negativos acontecem, e há o interesse e a busca de informações por meio dos públicos envolvidos. Os esforços, nessa etapa, são voltados para que se assuma um posicionamento adequado e se reduza a disseminação de dados negativos, sendo este segundo considerado o principal objetivo do gerenciamento, na visão da autora.

Durante as crises podem ocorrer problemas de diversas ordens. No entanto, argumenta Dorneles (2012), são os sentimentos de pânico, incerteza e pressa que acabam gerando os principais problemas. Por isso, seguir as estratégias estabelecidas no planejamento assegura que ações negativas sejam evitadas. “Se a organização tiver se preparado, muitos erros serão evitados, o que abreviará este período negativo, como também poderá agregar no futuro atributos positivos à imagem e reputação organizacional” (DORNELLES, 2012, p. 70).

A autora explica que a imagem positiva agregada no futuro também ocorre em função das redes sociais digitais, que além de exigirem respostas rápidas, preservam registros que estarão disponíveis para acesso posteriormente. Ou seja, a forma como uma organização se posiciona pode ficar acessível por um longo período, para muitas pessoas.

Dornelles (2012) diferencia o planejamento para a prevenção de crises e o planejamento para o gerenciamento de crises. O primeiro refere-se à mobilização para identificação de possíveis processos que possam desencadear eventos de crise; já o segundo se constrói considerando a crise em movimento. A autora sinaliza que o planejamento, seja para prevenção, seja para gerenciamento, deve ser flexível e revisado conforme o acompanhamento do que se observa no contexto

social, político e econômico. Importa falar que considera-se que os documentos ou manuais em que constarem as estratégias contemplarão todos os períodos da crise: antes, durante e depois. A distinção refere-se ao que se dará atenção em cada período.

Para ilustrar a diferenciação entre os processos de prevenção e gerenciamento, abordar-se-á a relação entre organizações e influenciadores digitais. Dentre as ações de marketing em redes sociais utilizadas pelas marcas frequentemente nos últimos anos destaca-se a divulgação de produtos pelos chamados influenciadores digitais em seus perfis pessoais. O que ocorre neste caso é que a organização associa os comportamentos do influenciador aos valores da sua marca ao estabelecer parceria para promoção de campanhas, produtos e/ou serviços. Por vezes, situações e opiniões manifestadas pelo influenciador podem ser contrárias ao posicionamento da empresa e dos seus públicos, o que pode levar a situações de crise e trazer danos à reputação organizacional.

Karhawi (2019) avalia que os eventos de crise ocasionadas por influenciadores nas redes sociais podem não ter prejuízos financeiros ou ambientais para a organização, mas a retratação indica a tentativa de redução dos danos à reputação da marca. No sentido da prevenção de crises, o autor considera os influenciadores digitais uma vulnerabilidade à qual as organizações podem estar expostas. O que está em discussão não é a implementação ou não de estratégias de relacionamento com personalidades nos ambientes digitais. Mas, para fins de construção de planejamento para a prevenção de crises, considera-se relevante a investigação de associação de influenciadores a eventos críticos anteriores à parceria. Situações como esta elucidam a diferenciação ao que se deveria considerar no planejamento de prevenção de crises, que é a pesquisa, a avaliação anterior à contratação tendo em vista a minimização dos riscos da organização envolver-se em um evento crítico.

Passada a fase da crise, chega-se ao momento em que o evento sai do centro da discussão dos públicos e da mídia. Depois da crise vem a etapa de retomada. Nesta fase, esclarece Dornelles (2012), retoma-se à normalidade, concentram-se esforços para reatar relacionamentos. Sugere que esse período “[...] muito longo e delicado, [...] requer um plano de comunicação que inclua o repasse de informações relativas aos resultados da crise para os públicos” (DORNELLES, 2012, p. 71). Como o principal público, a pesquisadora destaca os líderes de

opinião, internos ou externos à empresa. A autora reforça que, para além de ações para a recuperação da reputação, sejam analisadas as lições trazidas pela crise que poderão agregar ao planeamento de futuras crises.

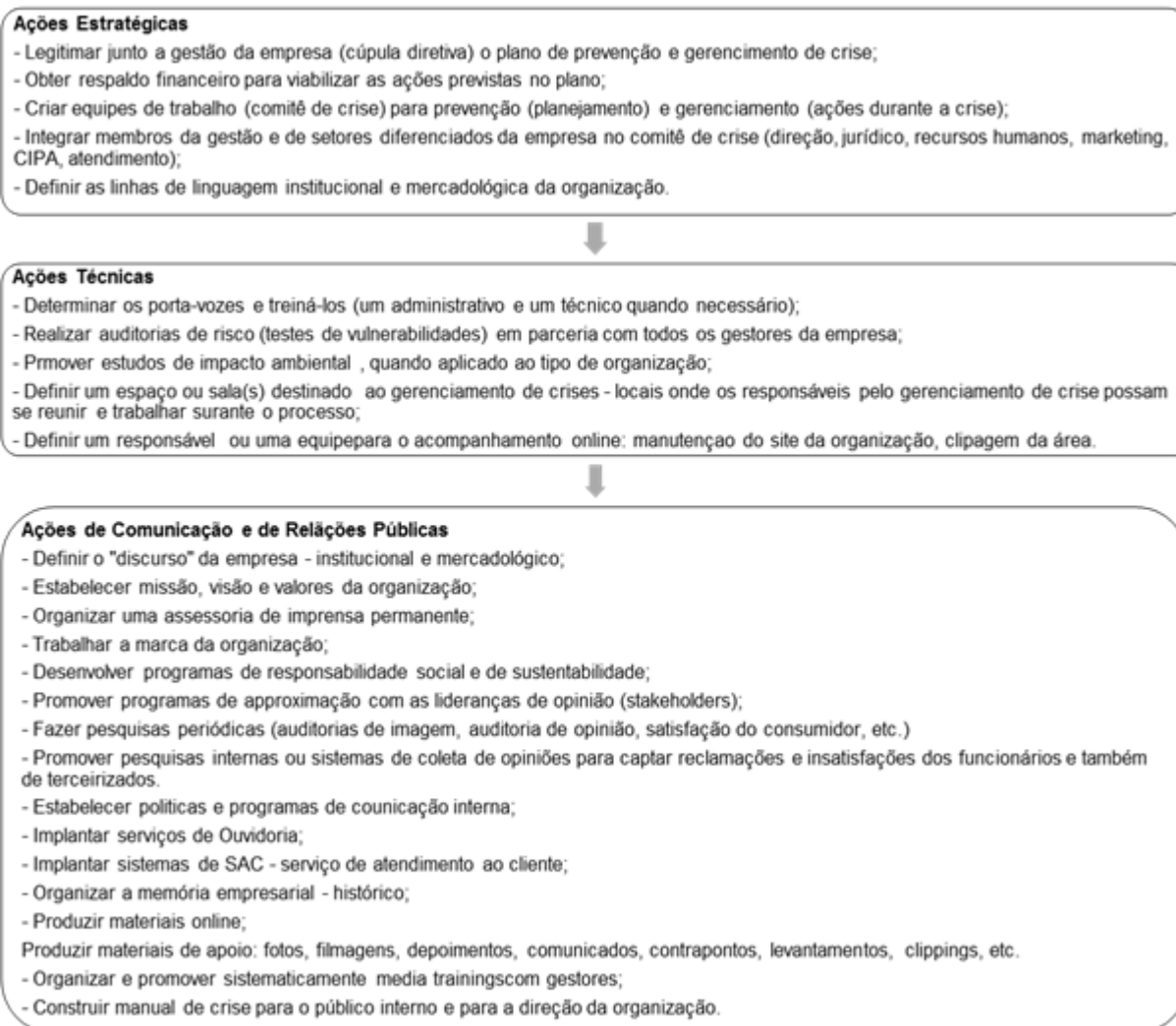
Dornelles (2012) recupera a Lista de Verificação Estratégica de Gerenciamento de Crise elaborada por Argenti (2006 *apud* DORNELLES, 2012) com base no modelo proposto por Pearson e Mitroff (1993 *apud* DORNELLES, 2012), em que são enumeradas ações para execução na gestão de uma crise. Estas estão alocadas em cinco categorias: Ações Estratégicas, Ações Técnicas e Estruturais, Ações de Avaliação e Diagnóstico, Ações de Comunicação e Ações Psicológicas e Sociais. Para cada uma delas são elencadas sugestões práticas que deveriam ser avaliadas e elaboradas para um eficaz e positivo gerenciamento de crises.

De forma resumida, no agrupamento Ações Estratégicas, os autores relacionam primeiramente aquelas referentes à direção administrativa e gestão da organização, para que o processo seja admitido antes pelos gestores, e após assumido pelos demais funcionários e/ou públicos envolvidos na organização, como integrar ao planeamento estratégico as ações para o gerenciamento de crises. Nas Ações Técnicas e Estruturais estão descritas as que deveriam ser feitas para organizar o processo de gestão, como alocar recursos financeiros, criar uma equipe para o gerenciamento e contatar especialistas externos.

Outro grupo de ações é o de Avaliação e Diagnóstico no qual estão as que nos direcionam ao entendimento do contexto da organização, ao ambiente ao qual ela pertence, as movimentações dos públicos envolvidos, num sentido mais subjetivo, mas também avaliação de questões legais, civis, e de seguridade. Os efeitos sociais do mesmo modo são discutidos em outra categoria, a de Ações Psicológicas e Sociais, e versam sobre o envolvimento da gerência ao gerenciamento de crises, às discussões e treinamentos envolvendo os impactos emocionais e a atenção para com ativistas de causas relacionadas a organização.

Os autores também sugerem Ações de Comunicação, como *media training* e estreitamento das relações com os públicos de interesse. Assim, baseada na planilha de verificação, Dornelles (2012) amplia a discussão sobre a área da comunicação e sugere ações específicas para o gerenciamento de crises, que são organizadas em três grupos, conforme a Figura 1: Ações Estratégicas, Ações Técnicas e Ações de Comunicação e de Relações Públicas.

**Figura 1 – Ações de comunicação para gerenciamento de crises**



Fonte: Dornelles (2012, p. 77).

Para um eficaz gerenciamento de crise, Dornelles (2012) retoma a ideia do discurso único e coerente, institucional e mercadológico. Acrescenta-se como sugestão o posicionamento único pensando no micro e no macro contexto, visto que discursos tidos como contraditórios utilizados a diferentes públicos podem ampliar a situação de crise, exigindo da organização um esforço para além do planejado. Por isso, a autora retorna a destacar a fase da prevenção de crises como essencial para organizações que pretendem admitir uma postura proativa em relação aos riscos aos quais estão expostas.

Os prejuízos derivados da falta de planejamento para o gerenciamento de crises, como aponta Dornelles (2012), podem ser monetários e/ou subjetivos e podem desdobrar-se em situações irremediáveis. Dentre aqueles apontados pela

autora, destaca-se os danos à reputação, à credibilidade do negócio, visto que são bens simbólicos construídos a partir de diversas ações de comunicação e relacionamento. Nesses casos, podem haver danos de muito custo para a organização por situações que poderiam ter sido antecipadas no planejamento. Outros fatores essenciais para continuidade das atividades de uma organização no sistema capitalista são os de lucratividade e desempenho de produção, assim como o valor da marca no mercado, que podem ser altamente prejudicados por eventos críticos. Estes fatores são ressaltados pela autora devido a sua relevância para a argumentação no que se refere a aprovação da construção do planejamento de prevenção de crises ou de gerenciamento pela administração.

Dornelles (2012) contribui em sua argumentação, além daquelas já abordadas, com características que as organizações deveriam adotar para um eficiente gerenciamento de crise, como ser aberta, rápida, verdadeira e amplamente comunicativa. Aberta, pois nada deve ser oculto ou camuflado já que a informação dificilmente pode ser restrita ou contida; rápida, dado que o período sem informações pode definir o resultado do gerenciamento; verdadeira, para que não seja questionada a credibilidade da organização; e amplamente comunicativa, no sentido de manter as plataformas de informação atualizadas preservando o relacionamento com os públicos.

Na perspectiva do planejamento para prevenção e gestão de crise é fundamental que se atente às relações com os públicos acometidos pela crise (como funcionários, clientes, comunidade), e com a mídia. O primeiro está diretamente envolvido com a situação de crise, demandando respostas ágeis. O segundo pode influir na condução da gestão de crise, tornando-a mais árdua ou mais simples. Portanto, para que o planejamento não seja prejudicado e avance de forma positiva, sugere-se que se construam ações de retorno rápidas e eficientes para estes dois públicos. O processo de gestão de crise e seus elementos-chave, serão abordados no subcapítulo seguinte.

### 2.3 O PROCESSO DE GESTÃO DE CRISE

O processo de gestão de crises é admitido pelas organizações de forma individual. Ou seja, cada organização enfrenta a crise por meio das suas estratégias, sejam elas planejadas previamente, ou não. Por algum tempo, especialistas atuaram



na gestão de crise considerando a redução dos danos que poderiam ocorrer após a crise, isto até a década de 1980. A partir da década de 1990 adotou-se o processo de planejamento como prevenção; antes das crises ocorrerem já se estabeleciam medidas para contenção destes eventos, como relata Forni (2013). O autor argumenta que durante uma crise é o pior momento para gerenciá-la. Por isso, o planejamento deve iniciar com a prevenção de eventos negativos.

Como elementos-chave para a gestão de crises, Forni (2013) destaca seis, conforme apresentados na Figura 2.

**Figura 2 – Elementos-chave no processo de gestão de crise**



Fonte: Forni (2013, p. 110).

Os elementos-chave integram o conjunto de fatores básicos para uma gestão de crises, sendo eles: um plano simples e flexível, de fácil acesso e que possa ser modificado; um porta-voz capacitado e treinado para comunicar-se com os públicos envolvidos; liderança na condução das ações estipuladas no planejamento e/ou pelo comitê de crise; comunicação ativa com os stakeholders; timing de resposta (respostas rápidas); e ações de comunicação, que o autor destaca prioridade naquelas de comunicação interna e com a mídia. O autor sugere que a má condução ou a falta de um dos elementos pode comprometer o gerenciamento da crise.

Embora algumas organizações construam planos e manuais para as diversas áreas e possibilidades de eventos críticos, Forni (2013) considera que dificilmente

em uma situação de crise essa estratégia irá funcionar, pois não há apenas uma direção para a qual os esforços estarão deslocados, mas uma variedade. Por isso, o autor indica um plano simples e flexível que deve contemplar áreas distintas da organização. Ou seja, é preciso coordenação na organização de um plano único. Além da unicidade, o autor propõe que o plano seja simples, sem sofisticação, e realista. Nele devem estar as principais ações a serem executadas.

A construção do plano pode ser feita em equipe, assim todas as áreas estarão contempladas e cria-se um documento para conhecimento de toda a organização. Argenti (2014), professor e pesquisador na área da comunicação corporativa, analisa que o plano de gerenciamento de crises deve ser encaminhado para todos os membros da administração, principalmente. E, se for o caso, receber devolutivas assinadas de que estes foram lidos, para que não ocorra de que o plano seja lido pela primeira vez em meio a uma crise. A devolutiva também pode garantir que as discussões relacionadas a mudanças ou proposições sejam feitas em período fora da crise.

Arelado ao plano de gestão de crises está o plano de comunicação, no qual são dispostas as ações para informação da opinião pública no intuito de reduzir os danos à imagem e reputação da organização perante um evento de crise. Este processo de administração da informação com os públicos é indicado por Forni (2013) como comunicação de crise. Esta comunicação tem como principal foco transmitir aos públicos, por meio de ações de comunicação, informações claras e objetivas que os tranquilizem.

O elemento-chave de ações de comunicação fazem parte no planejamento de comunicação de crise com o objetivo de descrever as ações imediatas no período da crise. Forni (2013) exemplifica o que deve ser considerado em um plano de comunicação de crise:

[...] escolher a equipe de comunicação de crises; um plano de comunicação interna; a estratégia de mídia; uma lista de potenciais fragilidades da organização e os planos para lidar com elas, no que respeita, principalmente aos stakeholders; e informações atualizadas sobre a empresa e os principais programas de negócios (FORNI, 2013, p. 126).

A comunicação de crise, com estratégias alinhadas aos objetivos, com plano atualizado, e equipe sintonizada as demandas da organização auxiliam no menor prejuízo a imagem e reputação de uma empresa. Assim como considera o autor,

além de preservá-las, podem inclusive reforçá-las. Ou seja, este processo só será eficiente se a organização já mantiver um planejamento anterior às crises, com “[...] um sistema de comunicação ativo, profissional e integrado”, como observa Forni (2013, p. 126).

Importa ressaltar que Forni (2007) argumenta que não cabe aos profissionais de comunicação gerenciar a crise, e frisa a distinção entre o gerenciamento de crise e risco, e o gerenciamento da comunicação na crise. A comunicação é uma das áreas mais importantes no processo de gestão de uma crise, no entanto as crises devem ser gerenciadas pelo comitê de crise ou por uma equipe designada de forma que o trabalho seja feito em conjunto.

Além disso, o sugerido pelo autor é que o gerenciamento de uma crise não seja uma atividade individual acompanhada apenas pelo CEO (*chief executive officers*) ou diretoria da organização, mas pelo comitê de crise. Como descrito por Forni (2013, p. 126),

O comitê de crise se constitui de um pequeno grupo de pessoas com cargos estratégicos na organização, reunidos com uma missão específica: ajudar a planejar e administrar crises da corporação ou do governo. O comitê de crise dá o caminho para os executivos e empregados agirem durante o evento [...].

São os membros do comitê que discutirão as estratégias e ações desenvolvidas no período de um evento crítico. No entanto, não se reúne apenas neste período, mas se constitui desde o planejamento para a prevenção. É este grupo de pessoas que conhece a empresa que dará suporte à organização, já que se considera que as atividades cotidianas não sejam interrompidas. Sendo assim, o autor observa que é preciso avaliar a dimensão da crise para acionar os esforços adequados àquela situação. Após definidas as pessoas que farão o gerenciamento e o coordenador deste grupo, é sugerido pelo autor que seja um grupo com “[...] autonomia, suporte, poder de decisão e confiança da diretoria” (FORNI, 2013, p. 166).

Neste sentido da definição de pessoas engajadas ao processo da gestão de uma crise, acrescenta-se o papel de liderança para comandar a crise que se apresenta. O desempenho do líder está diretamente ligado as dificuldades ou facilidades em encontrar soluções para um evento crítico. Assim como acontece com governos e eleitores, em organizações a performance do líder é avaliada pelos

funcionários, clientes e fornecedores, e não sendo satisfatória haverá responsabilização e possível demissão, como observa o autor.

Cabe salientar que o líder da organização, o CEO (*chief executive officer*, ou diretor-executivo), o presidente, não deveria ser a principal liderança no período da crise. Isso porque o período de crise é um momento atípico que demandará esforços para além dos já desempenhados. Então, sugere-se que a liderança da gestão de uma crise seja cumprida pelo coordenador do comitê de crise, conforme observa Forni (2013).

Outro elemento-chave da gestão de crise é o porta-voz, sendo ele um dos principais. Para escolha de um porta-voz qualificado para representar a organização algumas características deveriam ser identificadas, como habilidade para com a mídia, boa presença em vídeo e com clareza de conteúdo. Estes aspectos podem ser adquiridos com treinamentos e formações. No entanto, arriscar definir um porta-voz sem estas habilidades pode comprometer a eficácia do gerenciamento. As informações oficiais serão transmitidas pelo porta-voz. Por isso, a credibilidade, o conhecimento do negócio, dos dados e da cultura corporativa, bem como habilidade para transmitir calma e confiança, são elementos que o público pode esperar para identificar segurança e confiabilidade na organização.

Em relação às mensagens, ao discurso, às informações organizadas para serem comunicadas ao público pode-se incluir o tempo em que os questionamentos são respondidos, o *timing*. Em uma fase crítica para a organização, a indagação se dá pelos diversos públicos envolvidos. Além do conteúdo da resposta, o tempo em que deve ser divulgada é um dos fatores que pode ajudar ou piorar a situação. Respostas demoradas, burocráticas, não são bem assimiladas pelos públicos quando o caso exige agilidade. Mas, uma comunicação precipitada também não é adequada, conforme explica Forni (2013, p. 133):

Uma comunicação pode ser precipitada, se for construída com inconsistências ou evasivas, porque inexistem ainda informações ou porque deliberadamente, a empresa que sonegar informações sobre a crise. Ou quando o processo ainda não está concluído.

Incluindo a dinâmica das redes sociais à discussão, pode-se pensar que o tempo para a resposta é cada vez mais reduzido. Apesar de que no Brasil não se tenha cultura de respostas imediatas, como observa Forni (2013), a sugestão dos

especialistas é de que aconteça entre 15 a 30 minutos após a ocorrência do caso. A resposta rápida possibilita que a primeira informação seja a fornecida pela organização, com mínimo ruído ou distorção, e sem versões deturpadas.

Por fim, o elemento-chave fundamental na gestão de crises, os stakeholders. Importa falar que se utiliza o termo stakeholder no texto como sinônimo para públicos, pois entende-se que o termo utilizado para as ações pode variar, mas não há dúvidas enquanto a presença dos públicos no planejamento de prevenção ou gerenciamento de riscos ou crises.

Forni (2013, p. 191) bem escreve que “[...] em qualquer tipo de crise, as pessoas vêm em primeiro lugar”. Isto porque diversas podem ser as decorrências de uma crise, desde a insatisfação de um cliente ao risco acidentes fatais, e em todas há que se considerar que são sujeitos que precisam ser assistidos e atendidos em suas demandas. Desataca-se então a ordenação de preocupações em um evento de crise escrita por Forni (2013), sendo ela: as pessoas; o meio ambiente; as propriedades, instalações e equipamentos, e por fim o dinheiro.

No entanto, não são poucos os casos em que os lucros são considerados prioridades em eventos de crise. Durante a reunião da Comissão Externa do Desastre de Brumadinho, na Câmara dos Deputados, o então presidente da Vale, Fabio Schvartsman, na tentativa de defender a organização justificou que a Vale era uma das melhores empresas que havia conhecido, uma “joia brasileira” e por isso, não poderia ser condenada por um acidente (PRESIDENTE..., c-2010-2016). O rompimento da barragem de rejeitos da mineradora, em Brumadinho (Minas Gerais) ocasionou a morte de cerca de 228 pessoas, entre funcionários e moradores da cidade, além de provocar danos variados para o meio ambiente (PEDUZZI, 2019). A fala exemplifica situação em que os lucros são sobrepostos às pessoas, e o que definitivamente não deveria ser admitido em qualquer discurso ou ação de comunicação.

No que se refere ao planejamento, os públicos podem ser categorizados em classificações para visualização e organização das ações. No entanto, como argumenta Simões (1995 *apud* SIMÕES, 2006) estes enquadramentos marcam o distanciamento dos públicos ao centro de poder da organização. Assim, sugere que os públicos sejam analisados e identificados a partir do seu poder de influência aos objetivos da organização, sendo que podem facilitá-los ou obstaculizá-los.

Nesse sentido, considera-se que os ambientes digitais acrescentam formas de interação e relacionamento, e portanto os públicos destes meios manifestam influência aos objetivos da organização. Sendo assim, as ações de comunicação nestes meios também deveriam ser planejadas de forma a antecipar situações de crise que podem ser amplificadas dadas as especificidades das redes sociais.

### 3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E COMUNICAÇÃO DE CRISE

As organizações se estruturam de variadas formas e em variados contextos, tamanhos, segmentos e com funções políticas distintas. Assim como estes aspectos, os objetivos também são diferentes, e por isso os métodos para atingi-los serão distintos, e cada uma delas os adaptará conforme as suas particularidades. Algumas poderão defini-los de forma reativa, e outras de forma proativa, ou seja estrategicamente. A estratégia está relacionada à adequada utilização dos meios e recursos disponíveis na e para a organização, como argumenta Oliveira (2010). O objetivo das estratégias é “[...] estabelecer quais serão os caminhos, os cursos [...] que devem ser seguidos para serem alcançados objetivos, desafios e metas” (OLIVEIRA, 2010, p. 181). Além do movimento estratégico em si, a organização deve se atentar para o momento adequado em que estes serão realizados, pois os dois fatores são relevantes na gestão.

Neste capítulo abordar-se-á o tema estratégia, em especial no contexto da comunicação, para o relacionamento das organizações com os seus diferentes públicos. O objetivo é compreender a inter-relação entre os temas de estratégia, reputação e crise organizacional.

#### 3.1 POSICIONAMENTO E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

A volatilidade das relações no mundo globalizado é objeto de estudo para sociólogos, filósofos e estudiosos da comunicação (BAUMAN, 2001). Isto porque, além das relações fluidas entre os sujeitos sociais, esta impermanência também ocorre entre organizações e funcionários, marcas e consumidores, personalidades e admiradores, poder público e cidadãos, entre outros. Na tentativa de diferenciação, as organizações investem em ações de comunicação, de relacionamento, de marketing, em estratégias que possam demonstrar aspectos particulares e positivos para atrair os públicos de interesses, e mantê-los conectados à organização. Ou seja, buscam estreitar os laços, manter relações por meio de ações estratégicas de comunicação.

Como conceitua Oliveira (2010), definir estratégias está relacionado à utilização adequada de recursos físicos, financeiros, tecnológicos e humanos no intuito de identificar e aproveitar as oportunidades latentes à organização, e

minimizar os problemas que possam surgir; conhecer as potencialidades e fragilidades dos recursos e da gestão pode auxiliar na definição de estratégias propícias para alcançar objetivos e metas dispostos. O autor define estratégia como o caminho a ser percorrido, ou a maneira como de se percorrer para metas, desafios e objetivos, priorizando, as formas inovadoras e diferenciadas.

Ao escrever sobre planejamento estratégico, Oliveira (2010) sugere que as organizações se questionem por que e como as estratégias são definidas. Isto porque, algumas decisões podem ser tomadas por anseios pessoais, opiniões reduzidas, o que pode conduzir a empresa a um caminho não ideal. Trazendo para o âmbito da comunicação, pode-se pensar que as estratégias da organização para comunicar-se com os públicos deveriam estar alinhadas à forma como a organização deseja ser percebida, objetivando o fortalecimento das relações.

Nessa perspectiva, aborda-se conceito de posicionamento estratégico, inicialmente utilizado por autores do marketing, os quais o conceituam como a característica ou o benefício-chave que os consumidores observam e associam à marca (CRESCITELLI; SHIMP, 2012 *apud* SALVADOR; CAMPOMAR, 2014). Os autores defendem que esta diferenciação de imagem entre marcas de um mesmo segmento caracteriza o seu posicionamento, considerado diferencial competitivo de mercado.

Kotler e Keller (2012 *apud* SALVADOR; CAMPOMAR, 2014), pesquisadores das áreas da administração e do marketing, observam que o posicionamento pode ser trabalhado de forma a reforçá-lo, ou seja organizar estratégias para que as características sejam constantemente (re)identificadas; pode haver reposicionamento estratégico, quando observa-se oportunidades para tal; e esforço para reposicionamento do concorrente. Importa, escrevem os autores, que os benefícios sejam assimilados como valores bem definidos que não causem confusão ao consumidor.

Na área de relações públicas conceitua-se valor como elemento cultural, de caráter estável e duradouro, conforme Ferrari (2009). Acrescenta que os valores vinculam as pessoas, o que se pode considerar para organizações e para marcas. Além disso, os valores sustentam atitudes organizacionais. Ou seja, justificam e orientam as decisões e os comportamentos da organização. Em períodos de crise, as organizações podem ser questionadas em relação aos valores definidos como norteadores, e nestas situações, demonstram quão engajadas estão com a sua



defesa. Assim, considera-se valores como atributos diferenciadores que, como estratégia, podem singularizar a empresas em meio a organizações e marcas de mesmo setor.

Sabendo disso, os valores organizacionais são reconhecidos no comportamento e nas decisões das empresas, traduzindo-se nas decisões estratégicas. Porém, há situações em que a organização admite valores em seu planejamento estratégico, mas as ações são contraditórias. Nesses casos, a incoerência pode ser prejudicial à reputação da organização, pois os públicos buscam relacionamentos transparentes, e quando se observam contrariedades, há uma quebra de expectativa, que, dependendo da intensidade, pode gerar uma situação crítica com resultados financeiros e simbólicos prejudiciais à organização.

Além disso, períodos de crise são períodos de desgaste da imagem, prejuízo para o nome e para os produtos da empresa, assim como de desgaste para imagem das pessoas envolvidas. Estes prejuízos se referem à reputação organizacional, que é conceituada por Almeida (2005a, p. 43) como “[...] uma representação coletiva das ações e resultados da organização, por meio da qual se demonstra sua habilidade em gerar valores”. Com a afirmativa, a autora destaca a relação entre a organização e os seus públicos no que tange à sua competência em estabelecer confiança.

Para Thomaz e Brito (2007), reputação é um processo desenvolvido por um período de tempo de interações e experiência de relacionamento da organização com o público. Os autores defendem que são a partir de estratégias de relacionamento que se forma o julgamento acerca da credibilidade e confiabilidade da organização. Têm-se, então, reputação como as “representações perceptivas” (THOMAZ; BRITO, 2007) de ações da organização. Assim, entende-se que a reputação não é construída a partir de experiências isoladas, sejam elas positivas ou negativas, mas se constitui como consequência de todas as vinculações feitas pelos públicos com a organização.

No mesmo viés de percepções acerca das experiências com a organização, aborda-se a diferenciação entre imagem e reputação, pois superficialmente podem ser entendidas como sinônimo, o que não é correto. Como observou-se nas visões teóricas até aqui apresentadas, reputação se constrói ao longo do tempo e se sustenta pela credibilidade e confiabilidade, atributos duradouros, estáveis, que garantem certa segurança à organização na sua relação com diversos públicos. Por outro lado, a imagem retrata uma experiência mais breve.

Forni (2013), numa perspectiva de gestão de crise, argumenta que a imagem se origina a partir da imaginação sobre determinada organização, tende a ser efêmera, pode variar dependendo do posicionamento, do discurso, de ações de comunicação. A imagem se forma pelas percepções, como explica o autor, pela emoção, não pela razão. Já a reputação se constrói ao longo do tempo, se consolida com o tempo, e tem como princípio o agir com ética, responsabilidade e respeito com quem é público, com stakeholders, com os recursos naturais.

Almeida (2005b) explica que o gerenciamento da reputação pode ser feito por questões estratégicas, mas também por decisões econômicas, visto que são comprovados ganhos financeiros quando as organizações constroem reputações sólidas. Estes ganhos são justificados pela confiança atribuída à organização por consumidores e investidores que preferem relacionar-se com empresas bem quistas. A reputação, neste caso, passa a ser um atributo competitivo. Um atributo que agrega valor à estratégia e pode evitar ou diminuir situações de crise, visto que as organizações com reputações fortes sustentam situações críticas com menor desgaste pois as relações estabelecidas são consistentes.

Em entrevista à rádio CBN, em que a autora aborda os objetivos e resultados de suas pesquisas sobre a reputação de organizações, Almeida (2013) indica três variáveis para a formação da reputação: a) ações e comportamento; b) comunicação; e c) influência da opinião de terceiros. As ações e comportamento dizem respeito ao que a organização faz, às decisões que toma, aos posicionamentos assumidos. A comunicação refere-se ao que a empresa diz, como se relaciona, como dialoga com os seus públicos estratégicos. A influência da opinião de terceiro é o que dizem dela. Desta forma, a autora ressalta que o discurso e o comportamento das organizações precisariam estar em conformidade para a construção de uma reputação positiva. Ou seja, organizações que admitem discursos contrários aos seus comportamentos, podem ter suas reputações prejudicadas e, assim, ter consequências inclusive financeiras.

O impacto financeiro atribuído ao desempenho da reputação é percebido por executivos como oportunidade para maximização de ganhos. Em estudo global intitulado Reputação Corporativa em 2020, a Weber Shandwick<sup>1</sup>, em parceria com a

---

<sup>1</sup> Weber Shandwick – Empresa global de Relações Públicas fundada em janeiro de 2001. Trabalha com planejamento estratégico em comunicação, tecnologia criativa, mídias sociais, entre outros serviços de inovação (WEBER..., 2020).

KRC Research<sup>2</sup>, constatou que 33% dos executivos globais afirmam que, em torno de 76% do valor de mercado das organizações que gerenciam são atribuídos às suas reputações. Estes executivos afirmam que a reputação é um fator estratégico na percepção de valor, e por isso é indicada que seja mensurada periodicamente, a fim de se obter subsídios para o planejamento.

Almeida (2005a, p. 130), afirma que a reputação “[...] tem-se tornado de alto valor por não ser possível comprá-la, imitá-la, ou adquiri-la em curto prazo”. Embora haja possibilidade de construções imagéticas semelhantes, utilizem-se estratégias de relacionamento parecidas, e recursos financeiros estejam disponíveis, a reputação consolida-se como bem simbólico, baseada pela transparência, ética e confiança, que não possibilitam transposição.

No que se refere às crises, observa-se que a reputação é fortemente ameaçada em situações críticas, pois a credibilidade e confiança depositadas à organização são questionadas. Em 2011, a marca de vestuário Zara (do grupo Inditex) foi responsabilizada pelo Ministério Público por trabalho análogo à escravidão, no Brasil (FERREIRA; JANKAVSKI, 2014). A empresa alegou que se tratava de descumprimento das leis por meio da empresa terceirizada, o que não foi suficiente para diminuir os prejuízos e justificar a prática no intuito de maximizar os lucros. A empresa foi alvo de mensagens negativas nas redes sociais, motivo de reportagens na televisão, no rádio e nos jornais, e como resposta disse estar repensando as formas de produção (ZARA..., 2011). Contudo, naquele momento a reputação da organização já havia sofrido os efeitos da crise.

Considera-se reputação um processo de construção de relações de confiança em que se reforçam os vínculos entre a organização e seus públicos. A reputação organizacional é este bem intangível que contribui para o relacionamento entre, por exemplo, uma empresa e seus investidores, clientes, funcionários; entre uma personalidade e admiradores, patrocinadores, colaboradores; entre o poder público e os cidadãos e servidores públicos. É pela reputação que ocorre a diferenciação entre organizações de mesmo setor, sendo assim um fator estratégico na gestão empresarial.

---

<sup>2</sup> KRC Research – Consultoria de pesquisa de opinião pública global com metodologias quantitativas e qualitativas que auxiliam gestões corporativas em decisões estratégicas (ABOUT..., c2020).

Além disso, pensa-se que as estratégias admitidas pela organização deveriam estar de acordo com sua missão, visão, valores e propósitos para que houvesse alinhamento no entendimento do negócio.

Por fim, a construção de reputação sólida como parte da estratégia de uma organização pode significar vantagem competitiva frente à concorrência, oportunidade de negócios com investidores, atrair funcionários qualificados. Pode auxiliar a resguardar a empresa frente a possíveis eventos de crise que poderiam interromper as atividades. Assim, a reputação também deveria constar como fator a ser ponderado no planejamento para prevenção e gestão de crises, pois tanto pode funcionar como escudo para situações mais complexas quanto como um importante bem intangível a ser protegido em situações de crise.

No que se refere à contemporaneidade, observa-se que a construção de relações de confiança é mediada pelos ambientes sociais. Nas redes sociais, as ações da organização podem ser divulgadas por ela, ou pelos seus seguidores, leitores, clientes. Todas essas manifestações podem exercer influência na construção da reputação, por isso, discute-se no subcapítulo seguinte a relação entre as redes sociais e eventos críticos.

### 3.2 O PAPEL DAS REDES SOCIAIS DIGITAIS NA RESPOSTA À CRISE

Com os avanços tecnológicos e digitais exponenciais observados nas duas últimas décadas, as pessoas obtiveram maior variedade de espaços para entretenimento, relacionamento, informação e para expor suas opiniões. Esse cenário contribui significativamente para a construção de relacionamentos entre organizações e seus públicos, interferindo em questões como reputação e gestão de crises. Mesmo considerando que parte dos brasileiros ainda não tenha acesso à internet – cerca de 25,3% (TOKAIRNA, 2020) – a média de tempo em que aqueles que têm acesso passam conectados às redes sociais é expressiva, em torno de 3,5 horas por dia (BRASIL..., 2019). Esses dados importam para que se reflita acerca do montante de informações distribuídas e recebidas pelos perfis das redes sociais digitais.

As interações se constituem em uma teia de conexões em que perpassam variadas informações. Os espaços sociais digitais permitem interação social, agrupamentos, conexões, associações caracterizadas por contatos mais superficiais

ou mais aprofundados. Essas trocas e o estreitamento de relações podem ser, por exemplo, em função de um ídolo em comum, como os grupos de fã clube de celebridades, grupos de leitores, ou dos que têm interesses em peças raras e se organizam para discutir sobre esses temas de interesse. O que importa nestas associações é que nestes espaços ocorrem manifestações de opiniões. As pessoas apoiam e são apoiadas por outras que antes poderiam estar distantes em níveis geográficos.

Os agrupamentos possibilitam construção de valores, e permitem que estes valores sejam acessados por outras pessoas. A amplificação do acesso a valores podem causar mudanças sociais, o que Recuero (2012) denomina como capital social. O capital social, como explica, está ligado ao prestígio social, ao pertencimento a determinado grupo de pessoas que possuem valores sociais comuns. O capital social se constrói a partir de “[...] recursos que são mobilizados através das conexões sociais, única e exclusivamente” (RECUERO, 2012, p. 599). A partir disso, observa-se que as redes sociais medeiam estas relações, pois possibilitam o agrupamento de pessoas com ideias e valores semelhantes, formando assim, comunidades virtuais em torno de interesses comuns.

Nessa perspectiva, acrescenta-se à discussão as relações de poder que constituem a sociedade, e também fazem parte das relações nas redes sociais. Para Castells (2017), o poder é exercido por meio da coerção e/ou pela construção de significado por meio da manipulação simbólica. A construção de significados ocorre a partir da interação dos sujeitos com o ambiente natural e social por meio da comunicação. Com isso, sugere que com a ocorrência de mudança no ambiente comunicacional com o advento dos ambientes digitais, a produção de relações de poder é transformada.

A comunicação digital por meio da internet e redes sem fio, é definida pelo autor como autocomunicação, pois se dá na decisão autônoma do sujeito em produzir e selecionar mensagens que serão distribuídas em suas redes. O autor explica que onde houver o exercício do poder, haverá a manifestação do contrapoder. Ou seja, quando valores institucionais são impostos, forçados ou não atendem aos interesses sociais, eles são questionados e desafiados pelos atores sociais que reivindicam a representação de seus próprios princípios. Por isso, o autor considera que as plataformas digitais possibilitam espaços para a expressão da autonomia dos sujeitos.

A autocomunicação de massa fornece a plataforma tecnológica para a construção da autonomia do ator social, seja ele individual ou coletivo, em relação às instituições da sociedade. É por isso que os governos têm medo da internet, e é por isso que as grandes empresas têm com ela uma relação de amor e ódio, e tentam obter lucros com ela ao mesmo tempo que limitam seu potencial de liberdade (CASTELLS, 2017, p. 22).

Recuero (2015) afirma que as redes sociais podem gerar mobilizações com capacidade de transformar a sociedade. Estas transformações podem adquirir caráter mais democrático e ocorrer de forma coletiva, já que as interações nas redes sociais têm potencial para organizar a comunicação com aspectos mais horizontais.

Uma rede social na Internet tem um potencial imenso para colaborar, para mobilizar e para transformar a sociedade. São pessoas que estão utilizando a Internet para ampliar suas conexões e construir um espaço mais democrático, mais amplo, mais plural e com isso, gerando valores como reputação, suporte social, acesso às informações e etc. (RECUERO, 2015, p. 84).

Entende-se que as redes sociais possibilitam formas de organização social independentes com potencial para mudanças sociais que surgem a partir da construção de valores mais plurais. Ou seja, um espaço em que grupos sociais antes escanteados podem se conectar, serem ouvidos e se fazerem ouvir.

Assim como as pessoas em geral, as organizações também ocupam os espaços de interação das redes sociais. Seja para a venda de produtos, seja para divulgação de ações sociais, ou para a divulgação de informações de serviços públicos, as organizações utilizam as redes sociais digitais como meio de comunicação com os seus públicos de interesse. Por isso, para as empresas e marcas, acompanhar os processos de associação e de agrupamentos torna-se relevante, pois é na rede social que os atores sociais manifestam suas opiniões, inclusive sobre experiências com organizações. Destaca-se então, que antes de um movimento ativo de publicações e posicionamentos sociais, considera-se relevante que as organizações ouçam as discussões em curso em diferentes perspectivas. Entende-se que com avaliação, a empresa terá maior repertório acerca dos temas correntes, bem como conhecerá mais sobre as narrativas dos públicos estratégicos. Além disso, poderão ser evitadas situações de crise por desconhecimento ou descuido sobre temas sensíveis para determinados grupos.

Nos ambientes sociais estão atores sociais que possuem afinidade com a marca e/ou organização, ou pelo menos alguma proximidade com os valores

comunicados por ela. Quando esses valores são questionados por ações contrárias aos que a empresa atribui a si mesma, há uma espécie de “quebra de contrato”. A expectativa do consumidor não foi atingida, e isso pode se manifestar em um evento de crise. Mortari e Santos (2016, p. 97) alertam que a internet não é apenas um meio para a comunicação e informação, ela “[...] democratizou a opinião, dando poder ao sujeito”. Por isso, as autoras defendem que haja estratégia comunicacional com estrutura planejada para esses ambientes, e que se considerem as especificidades de cada organização, visto que não há um método padrão para o relacionamento em redes.

No sentido de precaver-se para evitar que sejam geradas situações sensíveis para a empresa e públicos, outro aspecto que gera frustração e movimentação nas redes sociais é a demora que se estabelece na resolução de impasses causados nos ambientes digitais. Se a internet tornou possível que as conexões ocorressem de forma mais rápida, pouco se entende, então, a demora para retorno ou respostas em algumas situações. Isso quer dizer que, com as mídias digitais as devolutivas tornaram-se mais ágeis. No entanto, o comportamento varia entre organizações que estão nas redes, e é um motivo que pode provocar reações negativas dependendo da situação. Assim, retoma-se o *timing* como elemento indispensável para o gerenciamento de crises também nas redes sociais. Forni (2013) sintetiza a relevância da informação em tempo real nos ambientes digitais em situações de crise:

As redes sociais não podem ser encaradas como um modismo ou apenas uma forma de comunicação moderninha, para ser usada apenas como alternativa de resposta à crise. Não se trata mais de uma opção. Mas exigência do mercado (FORNI, 2013, p. 252).

Tão relevante quanto o tempo, é o conteúdo da mensagem em situações sensíveis. Forni (2007), em entrevista à Organicom, responde ao questionamento a respeito da utilização de meios digitais para manifestações de opiniões sobre as organizações ressaltando as possibilidades de comentários negativos de variadas fontes, como clientes insatisfeitos, concorrência e *hackers*, e orienta que haja esforço para que não se fomentem discussões nesses ambientes. Também indica que haja avaliação e ponderação no retorno à manifestação, seja ela para qual

público for, já que o registro estará disponível posteriormente e, de acordo com o posicionamento, poderá ser prejudicial à imagem da organização.

A relação que o autor estabelece entre o conteúdo da mensagem e a possibilidade de consultá-la a qualquer tempo é fundamental para o planejamento de comunicação de crise nos ambientes digitais. Isto porque, nas redes sociais, as relações e a comunicação parecem ocorrer de forma breve, efêmera. No entanto, em se tratando de situações críticas, os discursos, as notas, as manifestações dos porta-vozes podem ser amplamente disseminadas, e arquivadas não somente nas contas oficiais. Esse processo permite que, mesmo após um evento crítico, o público e a empresa continuem sendo lembradas sobre seu posicionamento equivocado em determinada situação.

No viés da comunicação nos ambientes digitais, recupera-se a noção de previsibilidade das crises. Os sinais de que a organização está suscetível a uma crise de imagem nas redes está em comentários de publicações, em publicações de textos com menção à organização, em mensagens enviadas em modo privado, entre outros meios disponíveis em cada plataforma. Com estas variadas possibilidades de interação, ressalta-se que a propagação das informações é rapidamente amplificada e distribuída aos usuários da rede. Assim, identificar os sinais de insatisfação antes de que aquela manifestação se torne um evento crítico, pode resguardar a imagem da organização, e dependendo da ação, contribuir na melhora da sua reputação.

As estratégias de comunicação funcionam na construção de relações efetivas quando os interesses das organizações e o dos públicos são observados e considerados no planejamento. O reconhecimento destes interesses permite que a organização construa uma comunicação mais eficaz e que os públicos nela reconheçam valores comuns aos seus, propiciando relações eficientes. Quando a organização admite posicionamentos antagônicos àqueles reconhecidos ao longo do tempo, considera-se que se abrem oportunidades para manifestações que contestem a organização e que podem suscitar eventos críticos. Considerando os ambientes digitais, um evento atípico pode se tornar uma crise mais rapidamente. Por isso, na prevenção de crises nestes ambientes sugere-se o monitoramento de interações e de engajamento dos públicos para que quaisquer sinais de uma possível crise possam ser identificados logo no início, com o objetivo de que não se constitua em um evento crítico que demande maior esforço para gerenciar.



Tendo em vista a dinâmica de manifestação nas redes sociais e o poder adquirido pelos sujeitos por meio das redes, o próximo subcapítulo abordará as estratégias de comunicação com consumidores nos ambientes digitais considerando perfis que se identificam com interesses político sociais e interagem entre si. A ênfase do recorte teórico será em relação ao movimento vegano nas redes sociais.

### 3.3 ESTRATÉGIA E COMUNICAÇÃO DE CRISE FRENTE AO PERFIL CONSUMIDOR VEGANO

A construção de atributos diferenciadores como estratégia de mercado vem sendo aplicada em vários setores: de moda, de alimentação, de tecnologia, de serviços, entre outros. Estes atributos frequentemente são escolhidos através da observação dos temas em pauta pelos consumidores. Se antes consumia-se apenas para satisfazer necessidades básicas, hoje há incentivo das ações de marketing para o consumo como forma de pertencimento, jovialidade, poder simbólico e satisfação de necessidades básicas. Bauman (2007) ao diferenciar o consumo e o consumismo, ressalta que o consumismo [...] associa a felicidade não tanto à satisfação de necessidade [...], mas a um volume de desejos sempre crescentes, o que por sua vez implica o uso imediato e a rápida substituição dos objetos destinado a satisfazê-la (BAUMAN, 2007, p. 35).

Em pesquisa divulgada por meio de vídeo em 2015, a Box1824<sup>3</sup> fez uma retrospectiva da maneira de consumir desde 1890 até 2010, desde o que demarcou como “o crescimento do consumo” até a “economia compartilhada”. A economia compartilhada, como explica a empresa, ocorre em meados de 2010 e após, período no qual não há necessidade de se possuir algum bem para usufruí-lo, pode-se alugar um bem, assinar um serviço e acessá-lo quando conveniente. Apesar de aparentar diminuição no consumo, a pesquisa demonstra que essa transformação na postura é apenas perante a posse, ou seja, não reduz o desejo de consumir.

Em oposição ao consumismo, surgem alternativas que tem como objetivo a desaceleração, o consumo consciente e sustentável, a diminuição do consumo, ou o anticonsumo. Acevedo *et al.* (2019) explicam que o anticonsumo é uma forma de resistência em que o consumidor pretende, através do seu consumo, expressar

---

<sup>3</sup> Box 1824: empresa de pesquisa especializada em tendências de comportamento e consumo (BOX1824..., 2020).

valores, crenças e identidade. Para exemplificar as alternativas, traz-se exemplos de alguns movimentos que se tornam visíveis a partir da opção à produção e consumo de massa, como o minimalismo<sup>4</sup>, lowsumerism (low consumerism, ou redução do consumismo, em tradução nossa)<sup>5</sup> e o slow fashion<sup>6</sup> (moda lenta, tradução literal). Além destes citados, observa-se também a mudança no perfil de consumo de alimentos, buscando menor impacto no meio ambiente e defesa dos direitos dos animais através de uma alimentação sem o consumo de carne ou de alimento de origem animal, o veganismo.

Segundo a *The Vegan Society* (2020)<sup>7</sup>, o termo *vegan* (ou, vegano) surge a partir do vegetarianismo, quando na década de 1944, Donald Watson publica artigos no *The Vegetarian Messenger*, jornal da Sociedade Vegetariana da Grã-Bretanha, questionando o consumo de ovos e laticínios. Ele defendia que o movimento não poderia preocupar-se apenas com a produção e consumo de carne, mas tendo em vista a exploração de animais, deveria atentar-se também ao consumo de alimentos de origem animal.

O veganismo pressupõe o não consumo de qualquer produto de origem animal. Como define a *The Vegan Society* (2020), o movimento é “[...] um modo de vida que busca excluir, tanto quanto possível e praticável, todas as formas de exploração e crueldade contra os animais para alimentação, roupas ou qualquer outro propósito” (DEFINITION..., c1944-2020, tradução nossa).

Assim, o veganismo se difere do vegetarianismo por limitar o consumo de carne e a exploração dos animais em qualquer nível, seja para fabricação de peças de vestuário, seja para testes de cosméticos, ou para entretenimento. O consumo de uma pessoa vegana se baseia em não consumir qualquer produto de origem animal, como por exemplo mel, leite, gelatina, entre outros. Assim como, não usa roupas feitas com lã, couro, ou seda; não utiliza produtos, e busca boicotar empresas que façam testes com animais, como por exemplo as empresas de cosméticos. Como forma de entretenimento, são contra e não frequentam espetáculos com animais, como touradas, circos, zoológicos ou rodeios, e não compram animais de estimação,

---

<sup>4</sup> Minimalismo: movimento alternativo para o estilo de vida em que se propõem a viver com menos coisas para ter mais tempo livre, mais espaço e energia (MODELLI, 2017).

<sup>5</sup> Lowsumerism: conceito que propõe o questionamento de hábitos consumistas (A PRINCIPAL..., 2015).

<sup>6</sup> Slow Fashion: contrapõe a alta produção e baixo valor de produtos, valorizando a produção e materiais de qualidade (MIRANDA, 2014).

<sup>7</sup> The Vegan Society, entidade civil, registrada como instituição beneficente e a sociedade vegana mais antiga do mundo, segundo a Seja Vegano (blog vegano brasileiro) (O QUE É..., [2020?]).

segundo o Vista-se (CHAVES, 2012). O comportamento é justificado pela preocupação com os direitos animais, pela sustentabilidade e até mesmo por melhor nutrição.

O movimento vegano utiliza das plataformas digitais para organizar-se, discutir opiniões, compartilhar conhecimento e experiências. Para Trigueiro (2013), a dinâmica das relações em rede é essencial para a manutenção e divulgação do movimento, pois é nestes espaços em que são publicados esclarecimentos sobre o modo de vida vegana, quais são os comportamentos adequados e quais não são adequados.

A construção de um estilo de vida vegano demanda que informações sejam intercambiadas, visando garantir a justa adequação entre as considerações éticas do movimento e suas transcrições para a vida prática. [...] As redes de relacionamentos, os blogs, os sites, ou seja, as novas tecnologias de informação e comunicação são, deste modo, parte importante do progresso desse movimento. O perfil do ativista vegano é, portanto, o de um indivíduo com habilidades para atuar e compreender tais códigos, assim como os seus conteúdos (TRIGUEIRO, 2013, p. 253).

Sendo assim, retoma-se o que é compreendido por Recuero (2012) como capital social. O pertencimento social decorrente das conexões sociais por pessoas veganas é identificado a partir de elementos pontuais, trazidos como “códigos” por Trigueiro (2013). Ou seja, os interesses em comum em receitas, em marcas aptas para consumo vegano, em séries de serviço de *streaming*, no compartilhamento de informações, forma comunidades virtuais que facilitam a ação coletiva na busca da transformação social.

Valenzuela (2014) ao analisar o uso das redes sociais no comportamento de protesto, reafirma a ideia de que, em rede, a ação política de movimentos pode ser acentuada, pois há afinidade entre os pares. Assim, ele considera que antes mesmo da manifestação, há uma construção grupal de identidade e identificações. O autor sugere que

[...] as redes sociais também podem promover a construção de identidades pessoais e de grupo – que essencialmente antecedem o comportamento político [...] – ao permitirem inúmeros canais de feedback interpessoal, aceitação pelos pares, e de reforço das normas grupais (VALENZUELA, 2014, p. 17).

A movimentação coordenada de pessoas com interesses em comum mediadas pelas redes sociais pode resultar em pressão para implementação de políticas sociais, contestação de posicionamentos e resistência a comportamentos sociais. Ressalta-se que os movimentos de contestação não se restringem a esfera pública, mas se estendem às organizações privadas. Tendo em vista a mobilização de grupos sociais na rede, e o uso das redes sociais pelo movimento vegano para a manifestação dos seus ideais, considera-se este um tema sensível que deveria ser considerado na estratégia de organizações que buscam atender este público. Isso porque, as organizações que decidem oferecer produtos e serviços a veganos precisam estar atentas às características deste movimento, a fim de evitar impasses.

A comunicação, como explica Baseggio (2012), atua a fim de desenvolver por meio do diálogo relações de entendimento entre organização-públicos. Por isso, retoma-se o conceito de que as organizações atuem de forma ética e legítima na definição de seus valores e, assim, possibilitem que se construam relações de confiança e credibilidade com os públicos. Nesse sentido, um planejamento transparente e consistente, não apenas da comunicação, mas do negócio, contribuem para a construção da reputação da organização, pois são identificadas nela atributos de confiabilidade, de qualidade e de excelência.

No que se refere ao consumo, nota-se que o mercado identifica neste público oportunidade de vendas. Em *e-book* organizado pelo Núcleo de Pesquisa do Sindicato dos Lojistas de Porto Alegre (Sindilojas Porto Alegre)<sup>8</sup>, a instituição reúne dados sobre hábitos de consumo das pessoas veganas, com o objetivo de informar o lojista sobre o potencial consumidor desse público que por vezes tem dificuldade em consumir. Com o estudo, puderam observar que o perfil é de homens e mulheres, entre 20 e 35 anos, da classe B; estima-se que cerca de 7 milhões de pessoas no Brasil sejam veganas, segundo a Sociedade Vegetariana Brasileira (PESQUISA..., 2018). Outro aspecto indicado no material é de que, para esse público, uma loja ideal (entre outros atributos) é aquela que possui um vendedor que saiba informações sobre os produtos. Para além dos dados pesquisados pela instituição, pode se observar que há interesse do Sindilojas que esse público seja atendido, há interesse em fomentar a produção de artefatos para consumo vegano. Identifica-se também que esse consumidor não é atraído por modismo, ou ações de

---

<sup>8</sup> Sindicato dos Lojistas de Porto Alegre é o representante legal do comércio varejista de Porto Alegre e de Alvorada.

marketing pontuais, mas exige uma construção de conhecimento acerca do movimento e da filosofia que o constitui.

No entanto, não é somente o varejo que tem se atentado ao público vegano, mas também as grandes indústrias, como é o caso da Seara, controlada pelo Grupo JBS<sup>9</sup>, que no final do ano de 2019 lançou a linha de produtos “Incrível”, exclusivamente produzida com proteínas vegetais (FERREIRA, 2019). Em 2017, a multinacional Unilever comprou a empresa Mãe Terra, criada em 1979, que produz e comercializa produtos orgânicos e naturais, considerada vegana, mas que ao ser vendida para a Unilever (marca que testa em animais) teve o conceito revisado e questionado pelo público (CHAVES, 2017). Outra marca lançada pela Unilever com produtos veganos é a *Love Beauty And Planet*, que produz e comercializa xampus, condicionadores e loções corporais. Assim, como a Mãe Terra, a *Love Beauty And Planet* é questionada pelo mesmo motivo, a Unilever informa que não testa seus produtos em animais, mas que eventualmente, seus fornecedores podem testar (O POSICIONAMENTO..., c2020).

A pesquisa teórica permite que se entenda dois comportamentos que aparentam dicotomia, como explica-se a seguir. Observa-se o conceito de anticonsumismo que através do consumo (ou do não consumo) pretende expressar seus ideais, e mais do que estar insatisfeito com o consumo exacerbado está preocupado com os efeitos do capitalismo para com o meio ambiente, com a política e com a cultura (ACEVEDO *et al.*, 2019), características do movimento vegano. Em contrapartida, observa-se as organizações detentoras de vasto capital investindo em estratégias que atendam o público vegano com produtos exclusivamente vegetais e em ações de marketing que vendam para esse público. Nesse viés, e considerando que os ambientes digitais são os espaços em que ocorre o maior engajamento de pessoas adeptas ao movimento, pode-se concluir que este é um assunto sensível com alto potencial para crises de imagem e reputação.

Ao considerar que no planejamento estratégico de uma organização são definidas também as estratégias de posicionamento no mercado, e que as decisões não deveriam ocorrer por anseios pessoais ou opiniões reduzidas (OLIVEIRA, 2010), compreende-se que as organizações antes de definirem-se veganas ou

---

<sup>9</sup> JBS S.A. é uma multinacional de origem brasileira que opera com diversas marcas em variadas áreas como produtos alimentícios, couros, biodiesel, colágeno, envoltórios para embutidos, produtos de higiene e limpeza, embalagens metálicas e atua também na área de transportes (QUEM..., [2020?]).

admitirem bandeiras sociais, buscassem de forma aprofundada entender os conceitos e relações de determinados movimentos. A condução respeitosa de uma organização para com os movimentos pode caracterizar-se como uma estratégia de prevenção de crises de valores, e contribuir para a reputação organizacional. A partir do conhecimento da base dos movimentos e do amplo conhecimento em seu próprio negócio, as organizações poderão avaliar o que pode ser mais benéfico a nível de reputação, levantar bandeiras e fazer reconhecer seus posicionamentos, ou abster-se de manifestações nesse sentido.

## 4 A CRISE DA DIVINE CHOCOLATES NO PATROCÍNIO DA SUINOFEST

Neste capítulo, com base no recorte teórico apresentado nos capítulos anteriores, analisa-se o posicionamento e estratégias utilizadas pela Divine Chocolates na gestão de crise envolvendo o público vegano e a participação da marca em um evento gastronômico. Inicialmente, apresenta-se a metodologia de pesquisa que norteia este estudo. Em seguida, de forma breve, o histórico da Divine Chocolates, seguidos dos ambientes digitais e as estratégias de comunicação usadas pela organização. Após, apresenta-se a situação de crise e os aspectos observados na organização do material de pesquisa e, por fim, analisa-se o posicionamento da Divine Chocolates e a condução das estratégias confrontando com o aporte teórico exposto.

### 4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa, neste estudo, caracteriza-se como exploratória, tendo em vista que se pretende apresentar a situação em sua amplitude e analisá-la a partir das estratégias da organização com base no enfoque teórico desenvolvido anteriormente. Conforme Gil (2008, p. 27) a pesquisa exploratória é desenvolvida “[...] com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. As pesquisas exploratórias se constituem como a investigação inicial de um estudo mais aprofundado e a principal finalidade é o desenvolvimento e a modificação de conceitos, bem como a proposição de hipóteses e especificação de problemas de pesquisa que poderão se desenvolver posteriormente.

Considera-se alguns métodos e técnicas comuns em pesquisas exploratórias como o estudo de caso, a entrevista, e o levantamento bibliográfico e documental, desenvolvidos neste estudo (GIL, 2008), além destes utiliza-se a técnica de análise de conteúdo. Os estudos de caso pretendem investigar determinado fenômeno a partir do contexto social em que ocorrem. Gil (2008) caracteriza o estudo de caso pela profunda investigação de um objeto ou de poucos objetos, de forma que seja possível uma pesquisa ampla e detalhada. Para Yin (2015), o estudo de caso funciona como o método quando há intenção de se entender fenômenos sociais complexos, pois

[...] permite que os investigadores foquem um 'caso' e retenham da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança da vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias.(YIN, 2015, p. 04).

Neste estudo, o caso de enfoque é o processo de gestão de crise da Divine Chocolates em suas redes sociais digitais. Em junho de 2019, ao patrocinar evento gastronômico que fomenta o consumo de carne suína, as redes sociais de empresa receberam centenas de comentários mencionando a insatisfação ao apoio à festa, pois a empresa é considerada referência para o consumidor vegano por não utilizar ingredientes de origem animal na fabricação de alguns tipos de chocolate.

O levantamento bibliográfico foi organizado a partir da pesquisa das fontes teóricas que colaboram para a contextualização do estudo e seu embasamento teórico, a fim de que se identifique o estado da arte, ou o que foi pesquisado até então sobre determinado assunto (PRODANOV; FREITAS, 2013). Os autores aconselham que se estabeleça um marco teórico para referência, ou seja, que se delimite os autores, artigos científicos, livros, entre outros materiais, que irão abarcar o embasamento teórico do estudo. O referencial teórico desta pesquisa versa sobre conceituação e tipos de crise, gestão de crises, estratégia, prevenção, planejamento e o processo de gestão de crises, elementos-chave no gerenciamento de crises, e reputação organizacional, além dos movimentos sociais e as redes digitais como meio para o empoderamento dos sujeitos sociais, o movimento vegano e o comportamento para mobilização. A revisão da bibliografia “[...], acompanha o trabalho acadêmico desde a sua concepção até a sua conclusão” (STUMPF, 2011, p. 54), pois está desde a delimitação do problema e definição dos objetivos, metodologia de pesquisa, até as análises e considerações finais.

Em semelhança com a pesquisa bibliográfica está o levantamento documental que se difere da primeira pela natureza das fontes, como explica Gil (2008). O autor indica que a revisão documental ocorre por meio de dois tipos de materiais: os que ainda não receberam tratamento analítico, como fotografias, cartas e reportagens de jornal, que são os de primeira mão; e os materiais de segunda mão, que são aqueles já analisados, como por exemplo os relatórios de empresa e os relatórios de pesquisa. Nesta pesquisa, utiliza-se documentos de primeira mão, como é o caso das reportagens de blogs para o público vegano dada a repercussão do material entre o meio, e das publicações veiculadas pela Divine Chocolates em suas contas



oficiais nas plataformas do Instagram e do Facebook. Analisa-se também documentos de segunda mão, como o relatório de pesquisa organizado pelas empresas Weber Shandwick e KRC Research sobre reputação corporativa, o relatório de pesquisa sobre consumo da empresa Box1824 e o relatório de pesquisa organizado pelo Sindilojas para o setor varejista sobre o consumidor vegano. A análise documental possibilita que se contextualize a situação apresentada, como explica Moreira (2011).

Dentre as técnicas para construção e execução de uma pesquisa exploratória, observa-se que a entrevista possibilita que o pesquisador colete dados relativos às percepções dos sujeitos. Gil (2008) considera que aspectos da vida social podem ser mensurados por meio de entrevistas, além de possibilitar dados em profundidade sobre o comportamento humano, dados estes que podem ser classificados ou quantificados. A técnica de entrevista planejada não foi executada pois a empresa optou por não responder o questionário – Apêndice A deste estudo. Iniciou-se o contato com a empresa no mês de abril deste ano, com o direcionamento de *e-mail* indicando os objetivos da pesquisa e com consulta a respeito da disponibilidade para entrevista, que foi recusada. Retornou-se o contato nos meses de setembro e outubro de 2020 por meio de telefonemas e encaminhamento de *e-mail com* o envio do questionário e com a sugestão de que respondessem apenas as perguntas sobre as quais estavam dispostos e através dos meios que considerassem mais adequados (por escrito ou plataformas de vídeo e áudio). No entanto, as devolutivas foram negativas e comunicadas pela coordenadora de marketing da Divine Chocolates sem justificativas. Como explica Gil (2008), dentre as desvantagens da entrevista, há que se considerar a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são encaminhadas.

As técnicas de análise de conteúdo apoiada a análise documental orientam a coleta e análise dos materiais publicados nos canais oficiais Divine Chocolates, bem como os comentários das publicações em questão. A análise de conteúdo explicita e sistematiza o conteúdo das mensagens e da expressão. De acordo com Bardin (2016, p. 42) a análise de conteúdo pode ser resumida como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas dessas mensagens).

Isto é, a partir da organização das mensagens através de categorização dos dados é possível que se construa hipóteses em relação à produção e à recepção de uma mensagem. Bardin (2016) propõe três fases fundamentais para pesquisa com análise de conteúdo, sendo: I) pré-análise; II) exploração do material; III) tratamento dos resultados: inferência e interpretação. Na primeira fase, a de pré-análise, são organizadas as ideias iniciais e sistematizadas em um plano de análise. Nesta etapa, as primeiras impressões do material são observadas pelo pesquisador, o que a autora define como leitura flutuante. O material selecionado para a análise é conceituado como o *corpus* da pesquisa; ou seja, é o conjunto de documentos selecionados submetidos ao processo analítico. Para a construção do *corpus*, a autora indica quatro regras: a) *regra de exaustividade*: analisam-se todos os elementos que constem no *corpus*; b) *regra da representatividade*: os resultados obtidos a partir da análise da amostra representam o todo; c) *regra da homogeneidade*: documentos obtidos segundo características pré-definidas, desta forma, documentos com características muito particulares não são analisados; d) *Regra da pertinência*: selecionam-se para análise os documentos adequados que respondam aos objetivos da pesquisa.

Na fase de exploração do material são feitas as análises dos materiais selecionados a partir do plano construído na pré-análise. Os procedimentos definidos na pré-análise são executados na exploração do material. Por conseguinte, os dados antes brutos são sistematizados a fim de que sejam significantes e válidos, ou seja, faz-se o tratamento dos resultados: as inferências e as interpretações.

A fim de analisar o posicionamento e estratégias utilizadas pela Divine Chocolates na gestão de crise envolvendo o público vegano frente à participação da marca em no evento gastronômico construiu-se o *corpus* da pesquisa. Para o estudo foram selecionadas as três publicações (arte gráfica e legenda) referentes à situação de crise veiculadas nas contas oficiais da Divine Chocolates no Facebook e no Instagram, bem como os comentários das respectivas publicações, e traz-se um artigo publicado em blog vegano a respeito da crise.

Para a análise das publicações foram propostas categorias, as quais nortearam a pesquisa. São elas: 1) características e tipificação da crise; 2) posicionamento organizacional frente à crise, conforme características propostas por Dorneles (2012): aberta, rápida, verdadeira e amplamente comunicativa; 3) ações de comunicação adotadas; 4) processo de gestão de crise elaborado por Forni (2013);

5) comunicação com público vegano: manifestações e uso das redes. Esta categorização fundamentou-se na pesquisa bibliográfica aqui apresentada e foi criada no sentido de buscar resposta ao objetivo geral e aos objetivos específicos do estudo.

## 4.2 A EMPRESA DIVINE CHOCOLATES

A Divine Chocolates é uma empresa de gestão familiar situada no sul do Brasil, na cidade de Encantado, no Rio Grande do Sul e foi fundada em 10 outubro de 2011, pela família Turatti. Inicialmente, como relata José Inácio Turatti (2014)<sup>10</sup> em entrevista concedida à TV Univates<sup>11</sup>, a empresa foi fundada com a intenção de que os filhos do casal de proprietários da empresa Sabory Sorvetes<sup>12</sup> seguissem com negócio próprio. Assim, em pesquisas de mercado (que iniciaram em meados 2009) para o novo investimento, perceberam a oportunidade e iniciaram a fabricação de chocolates, tendo em vista que a empresa Sabory Sorvetes teria um consumo considerável de chocolates e visando a sua expansão no varejo local e regional. Em 2014, a Sabory Sorvetes mantinha-se como o maior cliente da Divine Chocolates, como explica Turatti (2014).

A produção de chocolate e introdução da empresa neste setor se deu através da fabricação de cobertura para picolés. Seguido da ampliação do catálogo de produtos para chocolates em barra, chocolates drageados, linhas sem gordura hydrogenada, sem lactose e sem açúcares. Turatti (2019) explica que a organização se preocupa principalmente com a qualidade do chocolate que produz. Por isso, cita que apesar de a legislação brasileira exigir no mínimo 25% de matéria prima do cacau para que o produto seja considerado chocolate e 20% para chocolate branco, a empresa utiliza cerca de 37% de matéria prima proveniente do cacau, como a manteiga de cacau e o licor de cacau. A decisão da organização em utilizar porcentagem acima da exigida pela legislação é justificada pelo administrador pois a empresa pretende a aproximação de cliente com paladares mais exigentes ou

---

<sup>10</sup> José Inácio Turatti é sócio-proprietário, gerente financeiro da Divine Chocolates e membro da família fundadora.

<sup>11</sup> UNIVATES: Universidade do Vale do Taquari, instituição de ensino superior privada, sem fins lucrativos, alma mater do diretor financeiro da Divine Chocolates.

<sup>12</sup> A empresa Sabory Sorvetes atua na produção de sorvetes e picolés, desde 1988. Cerca de 70 empregos diretos, 200 indiretos são fomentados pela empresa que situa-se em Encantado, no Rio Grande do Sul.

mesmo com restrições alimentares - como diabéticos, intolerantes à lactose e celíacos.

A diferenciação na qualidade dos produtos buscada pela empresa é observada como o fator competitivo no mercado. Ao ser questionado sobre a concorrência ser composta principalmente por multinacionais, Turatti (2019) explica que a organização não considera as multinacionais concorrentes da Divine Chocolates, pois são expressivamente maiores no que se refere ao mercado e à lucratividade. Assim, para o sócio-proprietário, o principal atributo diferenciador da marca é o produzir e comercializar chocolates por paixão, no intuito de proporcionar prazer em degustar o chocolate.

Nesse sentido, a estratégia de mercado da empresa é adentrar o mercado varejista com valor de produto mais competitivo, similar ao da concorrência, buscar a fidelização do consumidor por meio da qualidade, e adequar o preço dos produtos para aumentar a lucratividade após considerado espaço no mercado de chocolates. Outra estratégia de vendas adotada pela empresa foi a da experimentação do produto em ações de merchandising<sup>13</sup>. Para Turatti (2019), a experiência do consumidor com o chocolate da empresa é fator decisivo para a fidelização do cliente, por isso aposta na qualidade dos produtos para a comercialização de um produto com maior valor de mercado. Desta forma, considera que a diferença de preço entre os produtos torna-se irrelevante para o consumidor, tendo em vista a superior qualidade dos ingredientes.

No catálogo da empresa constam produtos das linhas Gotas de Chocolates, Healthy, Barras de 90 e 100, Creamy, Premium, For Fit, Barra 130, Linha Zero, Divis, Barras Profissionais, Mini Barras, Fondue, Laminas, Diversos (cacau em pó, trufas e bombons) e a Linha Food. Os produtos atendem variados nichos de consumidores, dentre eles veganos e vegetarianos. Importa falar que a empresa não é vegana, ou seja, possui produtos que contém ingredientes de origem animal, como o leite em pó, por exemplo. No entanto, é apta para o consumo de veganos por possuir chocolates em que os ingredientes de origem animal são substituídos por ingredientes de origem vegetal.

---

<sup>13</sup> Merchadising é uma ferramenta de Marketing, formada pelo conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada dos produtos no ponto de venda, de maneira tal que acelere sua rotatividade

Atualmente, a empresa possui três lojas físicas nas cidades de Encantado (RS), Lajeado (RS) Balneário Camburiú (SC), além do *e-commerce*<sup>14</sup>, e exporta seus produtos para a Argentina e para o Uruguai. O mercado de exportação está em desenvolvimento desde 2017, segundo Turatti (2019). Ele explica que a empresa pretende expandir a exportação para o Chile e Emirados Árabes nos próximos anos.

Conforme Turatti (2019), a expansão comercial para o exterior é parte do planejamento estratégico da empresa que tem como missão estar disposta e preparada para vender chocolate de verdade para o mundo. Para isso, busca ampliar a capilaridade da organização no mercado brasileiro, tendo como visão vender chocolate Divine para todos os estados do Brasil até 2021. Como norteadores do comportamento da Divine com os seus públicos, os valores da empresa são: rentabilidade sustentável; profissionalismo e harmonia; comprometimento com o mercado; desenvolvimento humano; inovação e saudabilidade.

#### 4.3 CANAIS E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO USADOS

A Divine Chocolates está presente em variados meios de comunicação, desde a plataformas digitais a rádios e feiras. Como estratégia para a averiguação de tendências de mercado no ramo alimentício, para parcerias em vendas e divulgação, a empresa tem investido na participação de feiras nacionais e internacionais, relata Turatti (2019). Internacionalmente, Turatti (2019) relata que a organização já participou de feiras como a Internationale Suesswaren Messe (ISM), em Colônia, na Alemanha, e da Yummex, em Dubai, nos Emirados Árabes. Em 2019, a ISM reuniu 1.661 expositores (destes, 14 eram empresas brasileiras), cerca de 38 mil visitantes oriundos de 76 países. Segundo a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), para as empresas brasileiras, a feira resultou em US\$ 5.351.000,00 em negócios, sendo esta a principal feira internacional do setor de chocolates, balas, salgadinhos e confeitos em geral (ISM..., 2020?).

No ano de 2018, a Divine Chocolates participou pela primeira vez da feira anual Yummex. De acordo com o site do evento, a feira que é inspirada na ISM e

---

<sup>14</sup> E-commerce ou comércio virtual é um tipo de transação comercial que ocorre essencialmente por meio de um equipamento eletrônico, como computadores, tablets e smartphones.

também possibilita que produtores e fabricantes da indústria de chocolates e salgadinhos apresentem seus produtos e inovações para viabilizar e fomentar oportunidades de negócios entre as empresas participantes. Conforme Turatti (2019), a empresa recebeu o Prêmio Produto Inovador na categoria Chocolate, na Yummex 2018 com a barra de chocolates For Fit 47% cacau, com Whey Protein e proteína isolada de soja. Na Figura 3, a publicação veiculada nas redes sociais oficiais da Divine Chocolates indicando a premiação.

**Figura 3 – Premiação Produto Inovador Yumex, 2018**



Fonte: Divine... (2018).

Nacionalmente, a empresa participa de feiras locais e regionais, como a Expoagas, promovida pela Associação Gaúcha de Supermercados (Agas) e da Suinofest. Segundo a promotora, a Expoagas é o principal evento da associação supermercadista e um dos maiores eventos do setor na América Latina (EVENTOS..., [2020?]). A feira promove palestras, cursos e seminários sobre o setor e movimenta milhões de reais em negócios entre supermercadistas e fornecedores.

A Suinofest é um evento gastronômico iniciado em 1995 na cidade de Encantado, no Rio Grande do Sul. Inicialmente, como relata Conzatti

(LANÇAMENTO... 2019), prefeito em exercício no ano de 2019, o evento surgiu como estratégia para fortalecer o setor de carne suína no município. Encantado (RS) era o maior produtor de banha (gordura suína) do Brasil, no entanto, apenas cerca de 2% dos suínos abatidos eram produzidos na cidade. Atualmente, o evento é organizado em eixos principais: gastronomia, seminários e palestras, festival de compras, espaço cultural, espaço kids e turismo. No Salão Gastronômico ocorrem as refeições do festival com variadas opções de comida e diversos cortes e pratos de carne suína, além de atrações musicais. Os seminários e palestras visam desenvolver economicamente e socialmente a região fomentando o debate acerca de temas estratégicos, como desenvolvimento regional, cooperativismo, suinocultura, entre outros. O festival de compras conta com 160 estandes para expositores dos mais variados segmentos do varejo. Os espaços cultural e *kids* são planejados para apresentações teatrais, musicais e de dança com grupos locais, regionais e nacionais. No eixo do turismo são organizados passeios e visitas aos pontos turísticos da cidade. Um dos pontos turísticos da cidade planejados para visita na última edição da festa, em 2019, foi a fábrica da Divine Chocolates.

Assim como as feiras, as ações de *merchandising* fazem parte da estratégia de divulgação da marca e dos seus produtos. Estas ações ocorrem prioritariamente na Páscoa, como relata Turatti (2019), tendo em vista que é um período de aquecimento das vendas de chocolates e, portanto, um momento propício para que o produto Divine seja experimentado pelo consumidor e passe a ser comprado no resto do ano. Com a Figura 4, ilustra-se as ações de *merchandising* realizadas na Páscoa do ano de 2020.

Figura 4 – Ações de *Merchandising* da Divine Chocolates para a Páscoa, 2020



Fonte: Página oficial da empresa Compartilha Promo (COMPARTILHA... 2020).

Outros canais de comunicação usados pela empresa são as rádios e os portais de notícias em veículos tradicionais da região sul do Brasil. A empresa mantém parceria com as rádios 102.3 fm e 92 fm, bem como com os portais GaúchaZH, Pretinho Básico e Destemperados, ambas empresas do Grupo Rede Brasil Sul (RBS)<sup>15</sup>. A empresa investe em ações promocionais e em conteúdo publicitário nestes canais, como observa-se nas Figuras 5 e 6.

<sup>15</sup> Grupo RBS: conglomerado de empresas de comunicação multimídia do Brasil que atua nos setores de rádio, televisão, jornal e nas plataformas digitais (O GRUPO..., [2020?]).



Figura 5 – Ação promocional de Páscoa na 92rádio



Fonte: Instagram 92rádio (92RÁDIO..., 2019).

Figura 6 – Investimento em conteúdo publicitário na GaúchaZH

#### CONTEÚDO PUBLICITÁRIO

## *Por que o inverno e o chocolate combinam tanto?*

Talvez não exista uma resposta exata, mas há muitos motivos

🕒 07/07/2020 - 15h23min

Conversamos com a marca gaúcha de chocolates [Divine](#) para nos ajudar a ter ideias e curtir ao máximo cada momento. A fábrica fica em Encantado suas receitas possuem muitos diferenciais em relação às tradicionais marcas do mercado, a começar pelo gostinho especial de ser daqui, né? A Divine possui uma variedade de produtos com muitos benefícios. Por exemplo: você sabia que todos os chocolates da marca são SEM GLÚTEN? Sim! Ah, você é intolerante à lactose? Sem problemas. Tem a linha Zero pra curtir sem medo.

**RBS B**  
para Div



Fonte: Comportamento, GaúchaZH (POR QUE..., 2020).

Em 2019, a empresa participou do projeto “Tá, e Daí?” que visa proporcionar aos parceiros do Grupo RBS informações mapeadas pela emissora sobre os consumidores gaúchos (PROJETO..., c2019). Com foco na estratégia de negócio são levantados obstáculos e objetivos da organização e posteriormente, são compartilhadas proposições de ações de comunicação que pretendam responder ou resolver as questões identificadas inicialmente.

Nos ambientes digitais, a empresa possui contas oficiais no Instagram, Facebook, Youtube e LinkedIn, além dos sites institucional <[www.divinechocolates.com.br](http://www.divinechocolates.com.br)> e comercial <[www.divinechocolateria.com.br](http://www.divinechocolateria.com.br)>. Nas plataformas do Youtube e LinkedIn, a empresa não veicula informações com frequência, sendo nestes espaços os menores números de seguidores, 54 e 114, respectivamente. No LinkedIn não há publicações, e no Youtube apenas do vídeo institucional da organização. A ênfase da comunicação digital se dá no Instagram e no Facebook.

No Facebook e Instagram são publicados os mesmos conteúdos: materiais gráficos e legendas. Os temas das publicações variam entre divulgação de produtos, menção a datas comemorativas, repostagem de publicações que mencionem a organização, como por exemplo em receitas, e campanhas publicitárias em datas específicas, como para o dia das crianças, para a páscoa e para o natal. No Facebook a empresa possui mais de 74 mil seguidores, e a avaliação da página tem nota 4,7/5. Na página são divulgados horário de funcionamento, página do Instagram, endereço e contatos, além da história e missão da organização. Na Figura 7, reproduz-se a página de publicações da conta oficial da Divine Chocolates no Facebook.

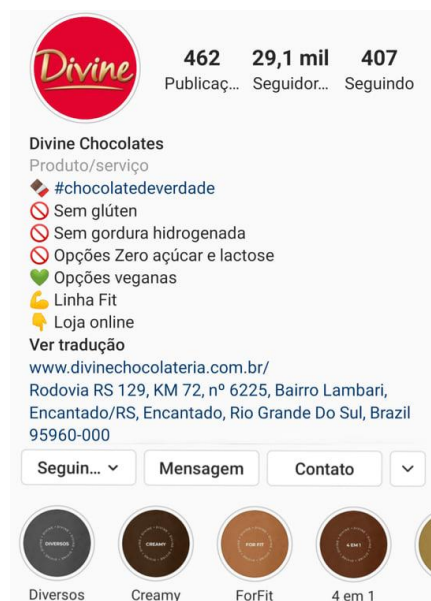
Figura 7 – Página oficial da Divine Chocolates no Facebook



Fonte: Divine... [2020?a].

Já no Instagram são em torno de 29,1 mil seguidores e 462 publicações, com média de quatro publicações semanais. A ênfase na descrição da página do Instagram está para os produtos com linhas saudáveis, para dietas alimentares e vegana, como identifica-se na Figura 8.

Figura 8 – Página oficial da Divine Chocolates no Instagram



Fonte: Divine... [2020?b].

Identifica-se que as ações de comunicação da Divine Chocolates ocorrem prioritariamente em canais da região sul, no caso das ações de *merchandising* e divulgação em rádios e blogs. Nas redes sociais, em que a abrangência é expandida, a empresa utiliza as plataformas do Facebook e Instagram de forma mais frequente para comunicar-se com os seus públicos. Nestes ambientes, em que a marca está mais presente, as redes sociais, é que ocorre a crise sobre o qual este estudo pretende analisar. No subcapítulo seguinte é apresentada a situação crise e os movimentos comunicacionais em decorrência dela.

#### 4.4 SITUAÇÃO DE CRISE

Como apresentado nos subcapítulos anteriores, a Divine Chocolates é uma organização com cerca de nove anos de mercado, atuando em setores regionais, nacionais e internacionais. A empresa busca a expansão apoiada em valores organizacionais que atendam o público interno, os consumidores e a organização como uma marca no mercado. A comunicação da empresa com os públicos estratégicos ocorre em diversos canais de comunicação, os quais se abordou anteriormente, dentre eles as feiras, os ambientes digitais e canais de mídia tradicional. Desenvolve-se este estudo acerca da situação de crise envolvendo o patrocínio da Suinofest pela Divine Chocolates, a partir da observação da interação do público vegano, exclusivamente, nas redes sociais oficiais.

O evento gastronômico Suinofest é uma festividade tradicional de Encantado (RS), no Vale do Taquari, que movimenta milhares de pessoas e ocorre a cada dois anos. Em 2019, a empresa Divine Chocolates, que já participava da festa como atração turística, tornou-se patrocinadora cultural do evento que aconteceu entre os dias 7 a 9 de junho e 14 a 16 de junho de 2019. Para comunicar aos seguidores e consumidores sua presença na festividade usou as redes sociais Instagram e Facebook veiculando a publicação reproduzida na Figura 9.

### Figura 9 – Publicação “Presença confirmada”

**Divine Chocolates Finos** 5 de jun de 2019 às 22:13

Estaremos presentes na [Suinofest - festival gastronômico](#) com degustação de chocolates no Salão Gastronômico. Visite-nos e participe desta feira divina! ❤️  
 Mais informações:  
<https://www.suinofest.com.br/>



Fonte: Divine...(2019a).

A publicação gerou amplo engajamento entre os seguidores da página no Facebook, 277 reações e 81 comentários. Destes, 35 de consumidores insatisfeitos com o apoio ao evento. Na figura 10, são dispostos dois comentários da página retratam em geral os conteúdos dos demais comentários.

### Figura 10 – Comentário de consumidores vegano no Facebook

Não acredito nisso, fazia propaganda da Divine para todos, mas esse patrocínio é totalmente desnecessário. Decepcionada com esse patrocínio, evento que é simplesmente exploração animal, não rola.

1 a Curtir Responder 3

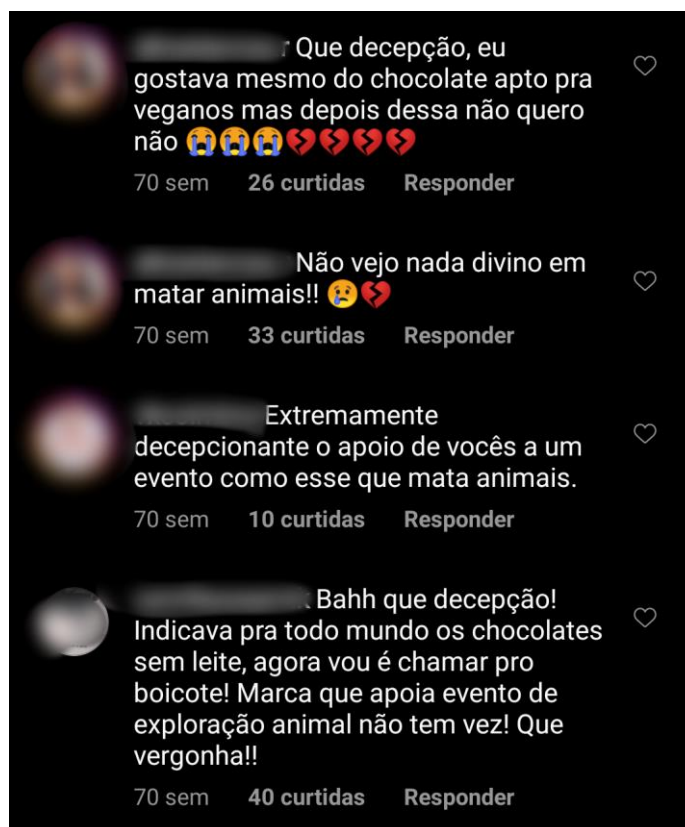
Naaaaaaaaaoooooooooooo. Não façam isso!!! Não é só um tiro no pé com um dos públicos mais fiéis a vocês! É cruel e desumano! Que decepção!!!!❤️

1 a Curtir Responder 13

Fonte: Divine... (2019a).

No Instagram, foram 107 comentários na publicação que veiculou a mesma imagem. Dentre eles, 85 comentários de consumidores veganos que rejeitaram o posicionamento da empresa em apoiar um evento que fomenta o abate e consumo de suínos, como lê-se na reprodução, Figura 11.

Figura 11 – Comentários de consumidores veganos no Instagram



Fonte: Divine... (2019b).

Observa-se que a iniciativa da organização gerou frustração aos consumidores que adquirem os produtos aptos para consumo vegano e se identificam com o movimento. O apoio ao evento provocou a manifestação do público vegano e disposição para boicote dos produtos da marca.

A menção ao boicote e à perda de consumidores caracteriza a situação como um evento crítico considerando o que preconiza Bernstein (2009 *apud* FORNI, 2013), pois prejudica a reputação, ameaça o negócio e impacta negativamente o valor de mercado da organização. A manifestação dos consumidores veganos ameaça a reputação pois é coletiva, conjunta, em desacordo ao posicionamento da organização. Como Almeida (2005a) define, a reputação refere-se a uma representação coletiva capaz de estabelecer confiança. Na perspectiva da crise, a

confiança na boa índole da organização é posta em dúvida, é questionada pelos adeptos movimento vegano. Por isso, a reputação fica ameaçada já que a representação coletiva da empresa torna-se negativa.

O engajamento dos veganos na publicação em que a Divine Chocolates confirmava sua participação na Suinofest 2019, implicou na revisão do patrocínio pela organização. Desta forma, no dia 13 de junho, a empresa publicou nas suas contas oficiais do Instagram e do Facebook uma pré-nota informando que o assunto estava em pauta interna e que posteriormente divulgar-se-ia a nota oficial.

**Figura 12 – Pré-nota da Divine Chocolates**

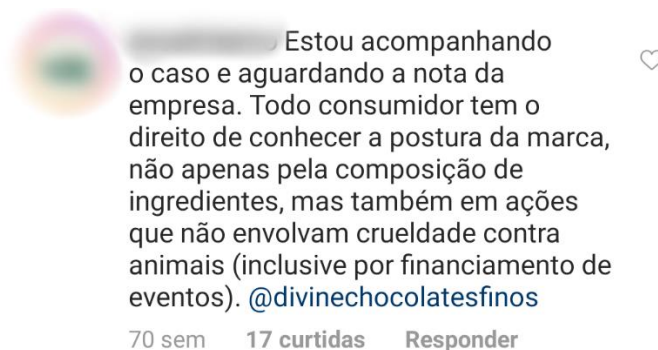


Fonte: Divine... (2019c).

As interações com as publicações foram novamente expressivas, sendo 287 comentários e 433 reações, no Facebook; e 184 comentários no Instagram. Os comentários dos consumidores veganos evidenciam a insatisfação para com o posicionamento da empresa, resistem a continuação do patrocínio e reivindicam a

sua interrupção. Em seus comentários, os perfis manifestam a postura defendida pelo veganismo, de não se alimentar de produtos que contenham ingredientes de origem animal, mas para além disso, não consumir produtos de empresas que financiem eventos ou formas de entretenimento que promovam o consumo de produtos animais, como lê-se no comentário da Figura 13.

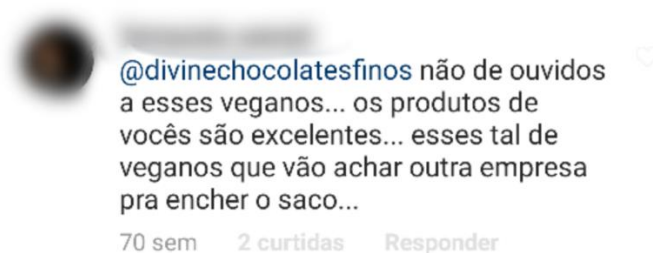
**Figura 13 – Comentário de consumidor vegano no Facebook**



Fonte: Divine... (2019d).

Da mesma forma, consumidores que defendem a continuação do patrocínio e não se identificam com a defesa animal através do consumo se manifestaram na publicação indicando o seu posicionamento, como percebe-se na Figura 14, na exposição de um dos comentários.

**Figura 14 – Comentário de consumidor não vegano no Instagram**

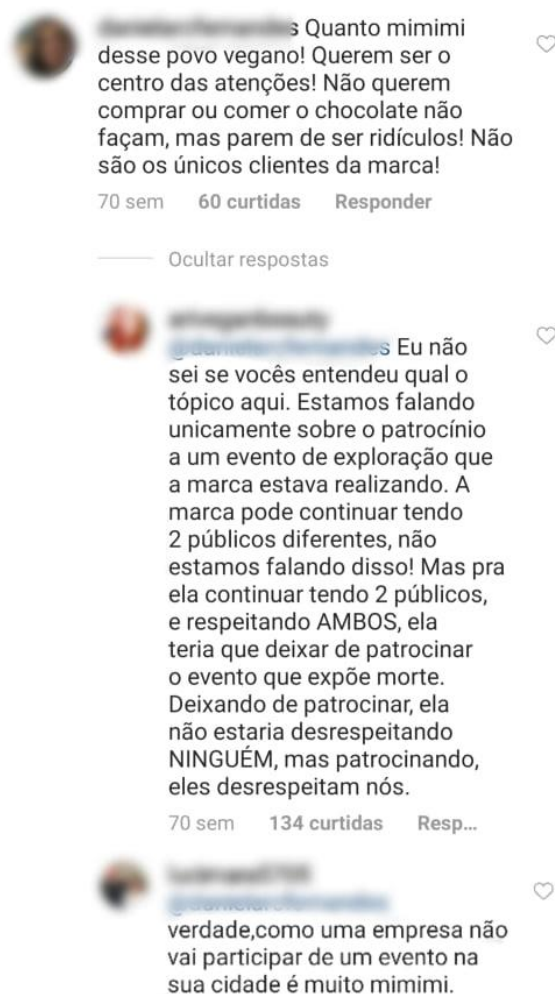


Fonte: Divine... (2019d).

As divergências entre os posicionamentos e justificativas motivaram discussões entre os seguidores, que buscavam evidenciar os seus argumentos na tentativa de que a decisão da empresa atentasse aos seus interesses, como nota-se do diálogo da Figura 15.



**Figura 15 – Diálogo entre consumidores vegano e não veganos no Instagram**



Fonte: Divine... (2019d).

A partir dos comentários, entende-se que a crise, baseada nas definições trazidas neste estudo, segundo Dornelles (2012), é do tipo distorção de valores. A classificação da crise de valores justifica-se pois o patrocínio implica na separação entre dois grupos, aqueles que defendem a manutenção do patrocínio e os buscam a suspensão deste apoio. Observa-se que, qualquer decisão, pela manutenção ou suspensão, satisfaz apenas um público e insatisfaz o outro. Os dois públicos em interação nas redes sociais fomentam o conflito e pleiteiam a atenção da organização para relevância das suas justificativas, como observa-se na Figura 17.

No mesmo dia em que a organização publica a pré-nota, 13 de junho, é publicada a nota oficial formalizando a suspensão do patrocínio em decorrência da negativa reação dos consumidores. A empresa compromete-se em não mais participar de qualquer evento que estimule o consumo de produtos de origem animal

e informa seus contatos para esclarecimentos, conforme a nota abaixo apresentada na Figura 16.

Figura 16 – Nota oficial Divine Chocolates

**Divine Chocolates Finos** 13 de jun de 2019 às 16:45 • 🌐

**NOTA OFICIAL** ❤️

**Nota de esclarecimento:**

Há sete anos no mercado, a Divine Chocolates se considera uma empresa jovem e aberta a abraçar diversas ideologias, crenças e públicos.

Prezamos pelo oferecimento de produtos de extrema qualidade a nossos consumidores e a diversidade é nosso ponto chave. Temos orgulho de propiciar linhas completas para intolerantes à lactose, diabéticos, veganos, vegetarianos, celíacos, público fitness e healthy.

Salientamos que nossos fornecedores são submetidos a rigorosas avaliações para que sejam garantidas matérias primas de qualidade, através de processos seguros e sem nenhum tipo de exploração.

Entretanto, estamos cientes do desconforto causado recentemente aos nossos clientes e consumidores veganos através da participação na Feira Gastronômica Suinofest.

Expressamos nosso mais sincero desejo de retratação e nosso comprometimento a melhorar sempre.

Reconhecemos nossa responsabilidade social e em função disso, a Divine Chocolates não participará mais de nenhum evento que vise ou incentive o consumo animal.

O público vegano é muito importante para nós, assim como todos os outros que atendemos. Portanto, pedimos um voto de confiança, para que possamos seguir fazendo o que mais amamos: chocolate de verdade.

Para dúvidas e sugestões, estamos presentes em diversas plataformas sociais. Contate-nos através de @divinechocolatesfinos ou facebook.com/divinechocolatesfinos.

*Divine*

Fonte: Divine... (2019e).

Assim, a situação deixa de ser apenas um evento rotineiro de questionamento e torna-se uma crise, pois a organização precisa rever as suas estratégias de posicionamento e atuação. Forni (2013) identifica que as crises surgem quando tudo parece normal e um evento com magnitude para interromper a normalidade das atividades acontece. Com isso, considera-se a situação uma situação crítica pois a

participação no evento em questão é interrompida, assim como o comprometimento na não participação em qualquer outro evento com os mesmos objetivos. Não ocorre apenas um burburinho em torno da temática, mas uma articulação entre os consumidores para o boicote da empresa, e que em consequência precisa rever o seu posicionamento e estratégias de mercado.

Os números de interações com a publicação da nota oficial são: cerca 1,7 mil reações e 1 mil comentários, no Facebook; no Instagram, 1.069 comentários e cerca de 2,3 mil curtidas. Os comentários dos veganos, público sobre o qual enfatiza-se neste estudo, indicam consideração ao posicionamento da empresa e agradecimento ao reverem a iniciativa para que o público mantivesse o consumo e o envolvimento com a marca.

**Figura 17 – Comentários dos consumidores veganos após a suspensão do patrocínio**



Fonte: Divine... (2019f).

Cerca de 15% do total de comentários externaram desagrado com a suspensão da ação justificando que a organização não deveria contemplar apenas o público vegano no seu posicionamento, mas optar pelo público consumidor de carne e pelo tradicionalismo da festa mantendo o patrocínio. A Divine Chocolates também foi criticada pelos onívoros pois entenderam que o posicionamento era uma estratégia de marketing, e não um valor da empresa. A contestação foi respondida por consumidores que alegaram que se os animais não estivessem em sofrimento, o motivo pelo qual a decisão havia sido tomada pouco importava.

Ao discutir-se a previsibilidade do patrocínio se tornar uma crise para a organização, recupera-se a definição de estratégia de Oliveira (2010), que considera a estratégia organizacional o caminho, o meio, a forma para alcançar objetivos. A fabricação e comercialização de produto vegano pode ser considerada estratégia de mercado para aumentar as vendas e atrair um público que por vezes pode ter dificuldade em encontrar produtos que o atenda. No entanto, ao considerar atender um público com características bastante restritas e rigorosas, não basta que os processos de produção estejam adequados, mas considera-se que as ações comunicacionais estejam atentas ao que está de acordo com o movimento. Notou-se, na coleta de materiais para a construção deste estudo, que não são realizadas ações específicas para o público vegano, ou seja, apesar de atender o público vegano ser uma estratégia de mercado, não são planejadas e executadas ações estratégicas de comunicação que contemplem este público. Nesse sentido, pode-se inferir que a organização desconhece os valores do movimento vegano, os princípios éticos nos quais se baseia e sua forma de atuação. Com isso, pondera-se que o mapeamento dos públicos estratégicos, dos stakeholders, bem como o entendimento da forma de organização do movimento vegano e seus valores, possibilitariam ações mais eficazes e com menor probabilidade para um evento de crise.

#### **4.4.1 Posicionamento organizacional frente à crise**

A gestão da comunicação de crise pela Divine Chocolates é avaliada sob a perspectiva da fase de gerenciamento (DORNELLES, 2012), ou seja, durante a crise. As fases de planejamento (antes) e de retomada (depois) não são analisadas neste estudo, tendo em vista que os dados não foram concedidos pela organização.

Dessa forma, observa-se o posicionamento organizacional por meio das publicações veiculadas nos canais oficiais da empresa objetivando a análise do posicionamento e estratégias utilizadas pela Divine Chocolates na gestão de crise envolvendo o público vegano e a participação da marca em um evento gastronômico.

As características que tem pautado o comportamento organizacional em eventos da crise, conforme descrita por Dorneles (2012), que podem agravar a situação, não são identificadas nas ações da organização. Conforme apresenta-se na cronologia da crise, no Quadro 1, pode intuir-se que a falta de informação ao público, tendo em vista a distância entre a primeira publicação de confirmação e a primeira comunicação a respeito da crise, é um fator prejudicial no seu gerenciamento.

**Quadro 1 – Cronologia da crise**

<b>DATA</b>	<b>PUBLICAÇÃO</b>
<b>5 de junho de 2019</b>	Presença confirmada no Salão Gastronômico da Suinofest 2019.
<b>12 de junho de 2019</b>	Primeiros comentários do público vegano na publicação de confirmação de presença no Facebook
<b>13 de junho de 2019</b>	Comentários de não-veganos em defesa do patrocínio
<b>13 de junho de 2019</b>	Publicação da Pré-nota
<b>13 de junho de 2019</b>	Nota oficial
<b>25 de maio de 2020</b>	Mais recente comentário em relação à crise na publicação da Nota Oficial

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No entanto, os comentários dos consumidores veganos contrários ao patrocínio começam a ser identificados apenas no dia 12 de junho: cerca de 10 comentários no Facebook, do total de 81 comentários; nenhum no Instagram. A série de comentários mais expressiva ocorre no dia 13 de junho, quando são observados comentários de veganos e não veganos em que se identifica o início da crise. Naquele mesmo dia, a empresa se manifesta publicando primeiramente a pré-nota e após a nota oficial.

Constata-se que não houve elemento surpresa durante a crise e a perda do controle em relação ao fluxo de informações. As crises ocorrem de forma inesperada, como uma surpresa. No entanto, nesse caso, as movimentações se mantêm no espaço digital e nenhum outro elemento que pudesse ampliar o evento é agregado ao fato. Da mesma forma, as informações ou o posicionamento da

suspensão não é desmentido ou desestabilizado pelo público ou por agentes externos. Assim, considera-se que não há perda do controle do fluxo de informações.

Tendo em vista que na coleta de materiais não se identificou contato com veículos de mídia, não se pode averiguar se havia um plano de assessoria de imprensa, se a empresa foi procurada pela mídia ou se não houve o interesse da mídia em cobrir o caso. Assim, a característica de inabilidade para lidar com a mídia não pode ser avaliada.

No sentido dos aspectos que deveriam ser considerados pela organização para gerenciar a crise de forma eficiente, retoma-se as características apresentadas por Dorneles (2012): aberta, rápida, verdadeira e amplamente comunicativa. Com base nestes aspectos, analisa-se postura da a organização perante a crise.

Aberta: desde que houve as primeiras manifestações, a empresa buscou informar o público a ciência do desconforto causado pela situação emitindo a pré-nota. Observou-se também que, no site da Suinofest 2019, as menções ao patrocínio pela Divine Chocolates foram retiradas para que não surgissem dúvidas acerca da descontinuidade.

Rápida: apesar de a organização não ter previsto a crise - levando em conta a necessidade da pré-nota para a avaliação da situação - a nota oficial foi publicada no mesmo dia em que a maior parte dos comentários começam a ser feitos na publicação do Facebook e do Instagram. Assim, considera-se que, se houvesse um planejamento para o gerenciamento de crises o retorno teria ocorrido antes do emitido, no entanto, o tempo da resposta não prejudicou a gestão da crise.

Verdadeira: na nota oficial, a empresa retorna a se desculpar pelo desconforto e admite a sua responsabilidade em retratar-se pelo seu posicionamento. Não apela para justificativas, se compromete em suspender o patrocínio, e de fato o faz.

Amplamente comunicativa: os contatos disponibilizados para esclarecimentos são os já acionados pelos públicos, as contas oficiais do Instagram e do Facebook. Observa-se também que os comentários das publicações não são respondidos. Por isso, sugere uma comunicação parcial com seus públicos.

Considerando a perspectiva da qual avalia-se o gerenciamento, observa-se que um dos elementos essenciais para o manejo da crise foi a organização admitir o equívoco do posicionamento desconsiderando os públicos que atende sem acionar justificativas que poderiam agravar a situação. A empresa também se mostrou

receptiva às críticas e buscou informar os canais de comunicação disponíveis para que as pessoas pudessem contatá-la. No entanto, em nenhum momento preocupou-se em responder os comentários dos consumidores informando que a situação havia sido percebida pela empresa e seria avaliada ou criou canais específicos para contato. Optou por manifestar-se apenas por meio de publicações, o que demonstra certo distanciamento da organização com os seus consumidores. Outro ponto em questionamento é quão conhecedora da causa animal e do veganismo se mantém a organização. Isto porque, as ações podem ser consideradas inconsistentes e superficiais, adquirindo traços adversos e nocivos para a reputação da empresa. Assim sendo, reflete-se que a organização deveria buscar conhecimento acerca do movimento e ponderar a construção de um plano de comunicação de crise em que houvesse ações mais abertas e dispostas ao diálogo com este público.

Para compreender os pressupostos teórico-práticos que sustentam o posicionamento estratégico da organização frente aos elementos necessários para o gerenciamento de crise, analisa-se a atuação da Divine Chocolates com base nas ações de comunicação para o gerenciamento de crises sugeridas por Dorneles (2012). Dessa forma, são avaliadas de acordo com os grupos determinados pela autora e considerando que o planejamento das ações ocorreu durante a crise.

**Ações Estratégicas:** não é possível identificar através do material coletado se a organização havia um plano de prevenção e gerenciamento de crise, bem como equipe de trabalho, ou respaldo financeiro para as ações. No entanto, observa-se que a pré-nota indica que a decisão de interrupção do patrocínio foi tomada internamente a partir da análise do cenário por algumas perspectivas, o que sugere que gestores ou coordenadores de outras áreas da organização estiveram envolvidos na revisão.

**Ações Técnicas:** o acompanhamento dos comentários e manutenção das redes sociais ocorre sem a interação da empresa com o público, ou seja, a empresa comunica-se através das publicações, mas não responde qualquer comentário dos seus seguidores. No site da empresa não constam informações a respeito, assim como não se definem porta-vozes, as mensagens são emitidas exclusivamente por meio das redes sociais.

**Ações de Comunicação e de Relações Públicas:** o discurso veiculado por meio da nota oficial abrange o institucional e o mercadológico. Institucional, porque caracteriza a organização como jovem e aberta, reconhece sua responsabilidade

social e assegura o comprometimento em não mais participar em eventos deste tipo. Mercadológica, por afirmar estar disposta a atender públicos com diversas ideologias e crenças, reiterar a importância do público vegano para a empresa e citar as linhas de produtos com as quais trabalham. A empresa tem bem estruturados missão, visão e valores. No entanto, não se identifica relação entre a definição das estratégias na comunicação da crise e estes elementos.

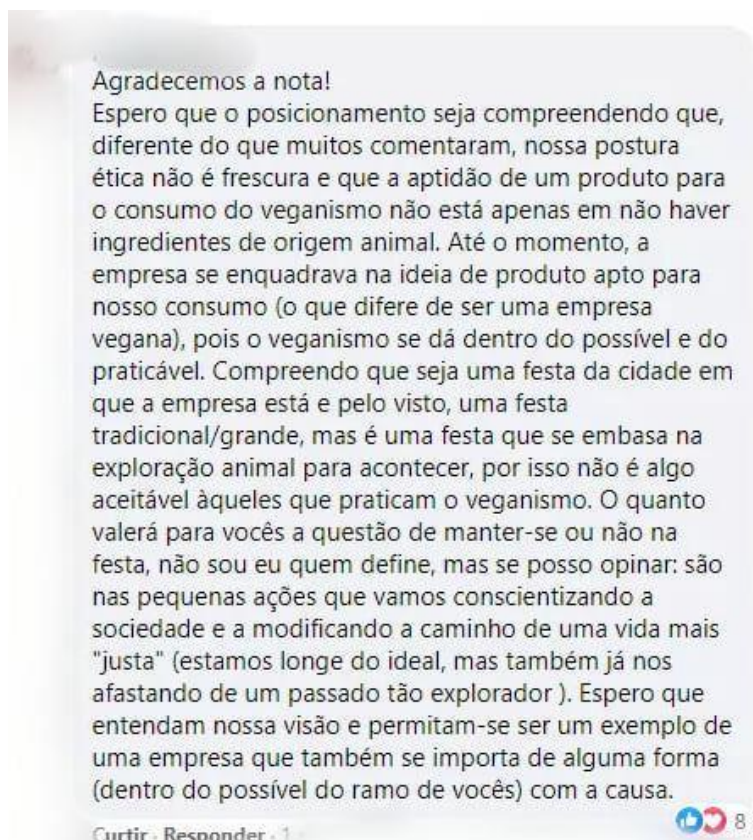
A gestão de uma crise executada com base em planejamento permite que a organização pense previamente nas ações a desempenhar, e não as faça em meio aos acontecimentos, com risco de potencializar a crise já em curso. Nesse sentido, os elementos-chave para o processo de gestão de crises estabelecidos por Forni (2013), conforme apresentados no referencial teórico, permitem uma condução mais assertiva. No gerenciamento da crise pela fábrica de chocolates, são observados três destes elementos: liderança na condução das ações e *timing* de resposta. Liderança na condução das ações, pois a empresa não delegou ou justificou a responsabilidade com o público, mas empenhou-se em resolver a situação que se apresentava. *Timing* de resposta, já que se pronunciou tão logo identificou a movimentação em suas redes sociais por meio da pré-nota. Cabe retomar o que Forni (2013) sugere para o tempo de resposta, que não deve ser atrasada, nem precipitada. A primeira comunicação poderia ter ocorrido logo após os primeiros comentários, caso a organização tivesse um planejamento de prevenção. No entanto, o que é percebido pelo material é que não havia um plano para o gerenciamento. Diante disso, pode-se dizer que o *timing* da empresa foi adequado para a situação em que estava envolvida. Os demais elementos, como plano simples e flexível, porta-voz, comunicação ativa com stakeholders e as ações de comunicação com prioridade na comunicação interna e com a mídia não puderam ser analisadas pois são elementos não identificados entre os materiais analisados pela pesquisadora.

Em síntese, observa-se que a organização se preocupou com poucos elementos abordados na teoria para o gerenciamento da crise. No entanto, o resultado averiguado foi satisfatório para a empresa, visto que o assunto se resolveu a partir do posicionamento da Divine.



#### **4.4.2 Comunicação com o público vegano**

Neste subcapítulo, aborda-se como se deu o posicionamento da Divine Chocolates nas suas redes digitais oficiais em relação aos movimentos do público vegano envolvido na crise a partir do material analisado. Conforme já dito, as redes sociais tornaram-se essenciais para o progresso do movimento vegano, já que ele se estrutura pelo compartilhamento de comportamentos e socialização de informações para as adequações dos hábitos na vida prática (TRIGUEIRO, 2013). O meio digital permite o compartilhamento de informações, além da construção ou desconstrução de valores fomentadas pelos agrupamentos com capacidade de causar mudanças sociais através do digital (RECUERO, 2012). O comportamento do consumidor vegano na página da Divine Chocolates é entendido, assim, como uma forma de manifestação em decorrência da sua insatisfação com a marca, que através das redes sociais se mobiliza coletivamente buscando mudanças. O descontentamento e o esforço para a transformação são prioritariamente dirigidos à organização. No entanto, observa-se que há também a iniciativa em educar ou compartilhar o conhecimento sobre a que se refere o movimento vegano, como lê-se no comentário reproduzido na Figura 18.

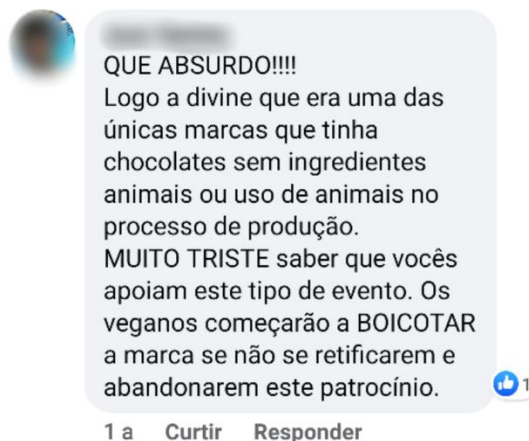
**Figura 18 – Comentário de consumidor vegano**

Fonte: Divine... (2019c).

Nesse sentido, além de questionar a organização, o movimento fomenta o debate, informa e possibilita que outras pessoas que não fazem parte do movimento questionem os seus hábitos.

Como parte da mobilização, os consumidores utilizam da prática de boicote para pressionar a organização para a mudança. O boicote, ou seja, o deixar de consumir produtos ou se relacionar com uma marca, é uma forma de protesto pois pretende por fim ao que é um dos fatores essenciais para a manutenção de uma empresa, a lucratividade. Sabendo disso, o movimento vegano se organiza para disseminar a informação e mobilizar os adeptos ao veganismo para o comportamento de boicote quando são identificadas posturas não condizentes aos objetivos do movimento, como observa-se na Figura 19.

**Figura 19 – Comentário consumidor vegano**



Fonte: Divine... (2019b).

A ameaça de boicote torna-se uma estratégia eficaz na revisão de comportamentos organizacionais, se aderidas por quantidade expressiva de pessoas. Um fator que pode comprometer a iniciativa do boicote é a dificuldade em substituir determinados produtos e a readequação aos hábitos de consumo. Ou seja, encontrar marcas que se preocupem com a causa animal e cumpram, de fato, com os requisitos do movimento pode exigir certo esforço dos consumidores. Ao encontrar, criam vínculos com as marcas. Assim, compreende-se que a retratação e a alteração do posicionamento são benéficas tanto para a empresa quanto para o consumidor vegano. A constatação é baseada na repercussão ocorrida após o evento crítico, como observa-se no título do artigo do blog Vista-se (CHAVES, 2019), dados de visualizações e agradecimentos, conforme a Figura 20.

**Figura 20 – Artigo do blog vegano Vista-se**



Fonte: Chaves (2019).

A revisão do patrocínio e a decisão pela suspensão da participação de quaisquer eventos que visem a exploração animal foram recebidas pelos consumidores veganos como um ato de respeito e consideração. As manifestações de agradecimento pela iniciativa foram observadas na publicação da nota oficial nas contas oficiais do Instagram e do Facebook, conforme expostas no subcapítulo 4.4 e pela avaliação do engajamento com o artigo no blog vegano Vista-se (CHAVES, 2019).

Compreende-se, com o estudo, que o consumidor vegano envolve-se com as causas que defende, discutindo, revisando, questionando. Isto quer dizer que há um público em potencial para os quais podem ser pensadas e planejadas estratégias de comunicação com resultados satisfatórios para a reputação, mas também para as vendas dos chocolates da Divine. No entanto, sem que haja um aprofundamento aos valores que estruturam o movimento, estas estratégias comunicacionais podem se desdobrar em ameaças à organização.

Nessa perspectiva, para além das ações de comunicação, a estratégia de negócio da empresa também poderia ser reavaliada. Observa-se que há preocupação enquanto produto vegano. Quer dizer, os produtos divulgados como aptos para consumo vegano seguem os protocolos para que na produção do chocolate não tenha qualquer ingrediente derivado de animais ou da sua exploração. No entanto, como estratégia de mercado e posicionamento as ações são insuficientes. Entende-se que apenas oferecer produtos que atendam o público vegano sem que se preocupe com a repercussão de outras ações, sejam elas de comunicação, sejam de logística, ou outras que possam estar ligadas à causa, podem apresentar riscos iminentes à organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O entendimento dos elementos imbricados no gerenciamento de uma crise, bem como as possíveis consequências em decorrência de uma ou outra escolha no processo de planejamento da comunicação, são consideravelmente relevantes para os estudantes e profissionais de relações públicas. Isto porque, quaisquer decisões que alteram a imagem da organização para com os seus públicos no sentido de reforça-la ou desconstruí-la tem a ver com o processo de construção da reputação e da relação entre organização-públicos.

No que se refere ao problema de pesquisa, observa-se que a crise ocorreu de forma inesperada pela organização demandando ações rápidas e consideradas não previamente planejadas, como demonstrado na análise dos materiais. Entende-se que o planejamento não foi considerado pois a empresa não estava completamente ciente sobre a forma de organização e principalmente sobre as formas de consumo das pessoas veganas.

Em relação aos objetivos de análise das estratégias de gestão de, observa-se que aquelas utilizadas pela Divine Chocolates para gerenciar o evento podem ser consideradas eficazes, pois atenderam ao que estava sendo solicitado pelo público e houve manifestação de apoio e agradecimento pelo posicionamento. No entanto, observa-se que os elementos dispostos pela teoria de gestão de crise são pouco ponderados pela empresa, e nisto relaciona-se o objetivo específico de compreender os pressupostos teórico-prático que sustentaram o posicionamento estratégico da organização frente aos elementos necessários para a prevenção e gerenciamento de crises. Apesar de realizar um gerenciamento eficaz, pode ser considerada insatisfatória a maneira pouco aberta que a organização demonstrou ao manter os comentários dos seus seguidores sem qualquer resposta.

Entende-se que há limitada preocupação da empresa em relacionar-se com o público vegano de forma planejada e estratégica, tendo em vista o potencial do público nas redes sociais. Atendendo ao segundo objetivo específico de verificar como se deu o posicionamento da Divine Chocolates nas suas redes digitais oficiais em relação aos movimentos do público vegano envolvido na crise, considera-se que, apesar do tensionamento, a empresa manteve o controle das informações e conseguiu resolver a situação de crise. Entende-se que o resultado não foi

expressivamente prejudicial, mas também não houve intenção da organização em melhorar a sua reputação.

Retoma-se, a partir da análise, a perspectiva da crise como um fator decorrente da superficial estratégia de mercado em atender o público vegano. Pondera-se, com a análise bibliográfica, que este não é um movimento adepto ao superficial, ao que é atendido pelo mínimo esforço em respeito às suas solicitações, mas um público exigente que deseja ver suas pautas no que consome. Por meio da análise, concluiu-se que estes fatores são insuficientemente observados pela organização, e para além disso, são observados somente quando a lucratividade está ameaçada.

Acerca das limitações para realização desta pesquisa destaca-se a decisão da empresa em não responder o questionário de entrevista que impossibilitou que se apresentasse os fatos com a perspectiva da organização. Entende-se que o estudo poderia abordar as ações relacionadas ao planejamento, ou ao período anterior à crise, e abordar a fase posterior à situação, os resultados e aprendizados. Outro fator limitante foi a impossibilidade de acessar a biblioteca acadêmica, e portanto, obras originais, em função da pandemia e do distanciamento social.

A pesquisa empenhou-se em analisar o movimento vegano a partir de um evento crítico, com recorte na análise do material veiculado pelas redes sociais. No entanto, pode-se verificar que a movimentação pode ter iniciado em grupos privados dos consumidores. Nesse sentido, menciona-se como possibilidade de estudo futuro a verificação de como se dá o agrupamento para a decisão do boicote. Acredita-se que este pode ser um tema pertinente, visto que a pesquisadora, a partir da exploração da pauta dos blogs veganos, identificou que as práticas e os hábitos deste público são constantemente revisados e discutidos.

De forma geral, acredita-se que este estudo contribuiu para área de relações públicas no sentido de questionar práticas da estratégia organizacional frente à públicos específicos, como é o caso do público vegano. Para os setores da comunicação nas empresas está a atribuição de comunicar, de informar, de construir valores e sentido para com os públicos estratégicos da organização. Nesse sentido, o estudo contribui para que se pense em ações coerentes, ou seja, que de fato, representem a organização com base nos seus valores institucionais. Assim como, sugere que os setores de comunicação e os profissionais de relações públicas questionem estratégias contraditórias, as quais possam ser sugeridas por áreas

distintas, e alertem a organização sobre a necessidade de planos de prevenção de crises e de comunicação de crise.

## REFERÊNCIAS

- 92RÁDIO. **Em parceria com a @divinechocolatesfinos queremos presentear vocês com uma cesta de Páscoa especial:** quer saber como? Sintoniza aí 92.1 FM. Porto Alegre, 19 abr. 2019. Instagram: @92radio. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/Bwb56hOhLUA/?igshid=yv1gff6141uv>. Acesso em 23 out. 20.
- A PRINCIPAL tendência da atualidade: entenda a urgência do Lowsumerism. *In: BOX1824*. [S. l.], 25 nov. 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2RG7QA6>. Acesso em: 19 out. 2020.
- ABOUT KRC. *In: KRC Research*. [S. l.], c2020. Disponível em: <http://www.krcresearch.com/>. Acesso em: 19 out. 2020.
- ACEVEDO, Claudia Rosa L. *et al.* Motivação, valores e sentimentos por trás da resistência ao consumo e veganismo. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 8, p. 12979-13004, ago. 2019. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/2886/2864>. Acesso em: 20 out. 2020.
- ALMEIDA, Ana Luísa. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005b. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-99MG2Z/1/tese\\_ana\\_lu\\_sa\\_de\\_castro\\_almeida.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-99MG2Z/1/tese_ana_lu_sa_de_castro_almeida.pdf). Acesso em: 20 out. 2020.
- ALMEIDA, Ana Luísa. A reputação organizacional: a importância de parâmetros para seu gerenciamento. **Organicom**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 116-133, 2005a. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138884/134232>. Acesso em: 20 out. 2020.
- ALMEIDA, Ana Luísa. **CBN – Mundo Corporativo:** entrevista com Ana Luísa Almeida. [S. l.: s. n.], 13 set. 2013. 1 vídeo (37 min). Publicado pelo canal Rádio CBN. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=yWI8f1IRVDs>. Acesso em: 4 set. 2020.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial:** a construção de identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2014.
- BASEGGIO, Ana. Planejamento Estratégico da Comunicação. *In: DORNELLES, Souvenir Maria G. (Org.). Relações Públicas: planejamento e comunicação*. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70; LDA, 2016.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001. *E-book*. Disponível em:



<https://bridge.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788537807729/recent>. Acesso em 23 out. 2020.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadoria. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BERNSTEIN, Jonathan. 30 Lessons from 30 Years of Crisis Management. *In*: BERNSTEIN Crisis Management, Inc. Monrovia, 30 nov. 2015. Disponível em: <https://www.bernsteincrisismanagement.com/wp-content/uploads/2015/11/30-Lessons-from-30-Years-of-Crisis-Management.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

BRASIL é 2º em ranking de países que passam mais tempo em redes sociais. *In*: ÉPOCA negócios. São Paulo, 6 set. 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2019/09/brasil-e-2-em-ranking-de-paises-que-passam-mais-tempo-em-redes-sociais.html>. Acesso em: 19 out. 2020.

BOX1824. *In*: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. [San Francisco: Wikimedia Foundation], 16 jan. 2020. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Box1824>. Acesso em: 19 out. 2020.

CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança**: movimentos sociais na era da internet. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2017.

CHAVES, Fábio. Fábrica de chocolate dá exemplo positivo e se retrata após ofender público vegano sem querer. *In*: VISTA-SE. [S. l.], 17 jun. 2019. Disponível em: <https://www.vista-se.com.br/fabrica-de-chocolate-da-exemplo-positivo-e-se-retrata-apos-ofender-publico-vegano-sem-querer/#:~:text=%C3%A0s%2016%3A33%20%D-,F%C3%A1brica%20de%20chocolate%20d%C3%A1%20exemplo%20positivo%20e%20se%20retrata%20ap%C3%B3s,pessoas%20agradeceram%20por%20este%20c%20nte%3BA%20do.&text=Fundada%20em%202011%2C%20a%20empresa,uma%20p%20ol%C3%AAmica%20h%C3%A1%20alguns%20dias>. Acesso em: 20 out. 2020.

CHAVES, Fábio. Mãe Terra, marca conhecida entre os veganos, é vendida à Unilever, empresa que testa em animais. *In*: VISTA-SE. [S. l.], 02 out. 2017. Disponível em: [https://www.vista-se.com.br/mae-terra-marca-conhecida-entre-os-veganos-e-vendida-a-unilever-empresa-que-testa-em-animais/#:~:text=A%20empresa%20brasileira%20M%C3%A3e%20Terra,conhecida%20por%20testar%20em%20animais.&text=No%20site%20brasileiro%20da%20companhia,em%20animais%20\(veja%20aqui\)](https://www.vista-se.com.br/mae-terra-marca-conhecida-entre-os-veganos-e-vendida-a-unilever-empresa-que-testa-em-animais/#:~:text=A%20empresa%20brasileira%20M%C3%A3e%20Terra,conhecida%20por%20testar%20em%20animais.&text=No%20site%20brasileiro%20da%20companhia,em%20animais%20(veja%20aqui)). Acesso em: 19 out. 2020.

COMPARTILHA PROMO. **Ação de páscoa demonstradoras Compartilha Promo**. Florianópolis, 15 abr. 2020. Facebook: @compartilhapromo. Disponível em: <https://www.facebook.com/compartilhapromo/photos/144361833762740>. Acesso em: 23 out. 2020.

DEFINITION OF VEGANISM. The Vegan Society, [S. l: s.n.], c1944-2020. Disponível em: <https://www.vegansociety.com/go-vegan/definition-veganism>. Acesso em: 23 out. 2020.

DIVINE CHOCOLATES FINOS. **O Prêmio de Produto Inovador na categoria “Chocolate” é da Divine!** Encantado, 16 nov. 2018. Facebook:

@DivineChocolatesFinos. Disponível em:  
<https://www.facebook.com/DivineChocolatesFinos/photos/o-pr%C3%AAmio-de-produto-inovador-na-categoria-chocolate-%C3%A9-da-divine-este-reconhecime/1721747891264171/>. Acesso em: 23 out. 2020.

DIVINE CHOCOLATES FINOS. **Estaremos presentes na Suinofest com degustação de chocolates no Salão Gastronômico**. Encantado, 05 jun. 2019a. Facebook: @DivineChocolatesFinos. Disponível em:  
<https://www.facebook.com/DivineChocolatesFinos/photos/estaremos-presentes-na-suinofest-festival-gastron%C3%B4mico-com-degusta%C3%A7%C3%A3o-de-chocola/2006134102825547/>. Acesso em: 17 out. 2020.

DIVINE CHOCOLATES FINOS. **Estaremos presentes na Suinofest com degustação de chocolates no Salão Gastronômico**. Encantado, 05 jun. 2019b. Instagram: @divinechocolatesfinos. Disponível em:  
<https://www.instagram.com/p/ByVmsSVhN5R/?igshid=1q8ywesodqodh>. Acesso em: 23 out. 2020.

DIVINE CHOCOLATES FINOS. **Em breve**: nota oficial. Encantado, 13 jun. 2019c. Facebook: @DivineChocolatesFinos. Disponível em:  
<https://www.facebook.com/DivineChocolatesFinos/posts/em-breve-nota-oficial/2019122588193365/>. Acesso em: 23 out. 2020.

DIVINE CHOCOLATES FINOS. **Em breve**: nota oficial. Encantado, 13 jun. 2019d. Instagram: @divinechocolatesfinos. Disponível em:  
<https://www.instagram.com/p/ByqK1fWhjY9/?igshid=13ob0lj4bnh0v>. Acesso em: 23 out. 2020.

DIVINE CHOCOLATES FINOS. **Nota oficial**. Encantado, 13 jun. 2019e. Facebook: @DivineChocolatesFinos. Disponível em:  
<https://www.facebook.com/DivineChocolatesFinos/photos/a.877428515696117/2019271598178464/?type=3&theater>. Acesso em: 23 out. 2020.

DIVINE CHOCOLATES FINOS. **Nota oficial**. Encantado, 13 jun, 2019f. Instagram: @divinechocolatesfinos. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/ByqX8GuBLb/>. Acesso em: 23 out. 2020.

DIVINE CHOCOLATES FINOS. **[Página inicial]**. Encantado, [2020?a]. Facebook: @DivineChocolatesFinos. Disponível em:  
<https://www.facebook.com/DivineChocolatesFinos/>. Acesso em: 23 out. 2020.

DIVINE CHOCOLATES. **Página inicial**. Encantado, [2020?b]. Instagram: @divinechocolatesfinos. Disponível em:  
<https://instagram.com/divinechocolatesfinos?igshid=zjqqsmsgzpk7>. Acesso em: 23 out. 2020.

DORNELLES, Souvenir Maria G. (org.). **Relações Públicas**: planejamento e comunicação. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.

EVENTOS. *In*: AGAS – associação gaúcha de supermercados. [S. l., 2020?]. Disponível em:

<https://www.agas.com.br/site/default.asp?TroncoID=918182&SecaoID=0&SubsecaoID=0>. Acesso em 19 out. 2020.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Relações Públicas: Histórias Teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERREIRA, Matheus. "Incrível": Seara lança linha de produtos com proteína 100% vegetal. *In*: GEEK publicitário. [S. l.], 9 dez. 2019. Disponível em: <https://geekpublicitario.com.br/42955/linha-incrivei-seara/>. Acesso em: 19 out. 2020.

FERREIRA, Rosenildo Gomes; JANKAVSKI, André. A Zara tenta limpar a sua imagem. **Istoé Dinheiro**, São Paulo, 30 maio 2014. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20140530/zara-tenta-limpar-sua-imagem/159412.shtml>. Acesso em: 19 out. 2020.

FORNI, João José. Comunicação em tempos de crise. [Entrevista cedida a] Luiz Alberto de Farias. **Organicom**, São Paulo, ano 4, n. 6., p. 196-211, jan./jun. 2007. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138934/134282>. Acesso em: 20 out. 2020.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ISM Brasil. *In*: APEX Brasil. Brasília, [2020?]. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/evento/ism-2020/>. Acesso em: 20 out. 2020.

KARHAWI, Isaaf. Crises geradas por influenciadores digitais: propostas para prevenção e gestão de crises. *In*: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 13., 2019, São Paulo. **Anais eletrônicos [...]**. São Paulo: ABRAPCORP, 2019. Disponível em: [http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/\(cod2\\_22771\)IssaafKarhawi\\_GT6\\_Abrapcorp2019.pdf](http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/(cod2_22771)IssaafKarhawi_GT6_Abrapcorp2019.pdf). Acesso em: 10 ago. 20

LANÇAMENTO da Suinofest apresenta programação para todos os públicos. *In*: Suinofest 2019 notícias. Encantado, 3 mai. 2019. Disponível em: <https://www.suinofest.com.br/lancamento-da-suinofest-apresenta-programacao-para-todos-os-publicos/>. Acesso em: 24 out. 2020.

MIRANDA, Bruna. Slow Fashion: o que é esse movimento, que veio para ficar, e transformar. *In*: REVIEW slow living. [S. l.], 24 set. 2014. Disponível em: <https://bit.ly/3mDB3Kf>. Acesso em: 19 out. 2020.

MODELLI, Laís. "O prazer do desapego": minimalistas defendem que ter menos coisas cria mais liberdade. *In*: BBC News Brasil. [S. l.], 9 set. 2017. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-41077549>. Acesso em: 19 out. 2020.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. *E-book*. Disponível em: <https://bridge.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522474400/cfi/293!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 24 out. 2020.

MORTARI, Elisangela Carosso Machado; SANTOS, Suzana Fernandes. Monitoramento de redes sociais digitais como estratégia organizacional. **Revista Brasileira das Ciências de Comunicação**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 91-109, jan./abr. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/interc/v39n1/1809-5844-interc-39-1-0091.pdf>. Acesso em: 12 out. 2020.

NÚCLEO DE PESQUISAS SINDILOJAS PORTO ALEGRE. **Consumidores veganos: Produto animal? Não, obrigado!** Porto Alegre: Sindilojas, [2018]. *E-book*. Disponível em: <https://www.sindilojaspoa.com.br/pesquisas/comportamento/e-book-consumidores-veganos-2018>. Acesso em 29 set. 2020.

O GRUPO RBS. *In*: GRUPO RBS. [S. l., [2020?]]. Disponível em: <https://www.gruporbs.com.br/quem-somos/o-grupo-rbs/>. Acesso em: 19 out. 2020.

O POSICIONAMENTO da Unilever sobre Abordagens Alternativas aos Testes de Animais. *In*: UNILEVER. [S. l.], c2020. Disponível em: <https://www.unilever.com.br/about/innovation/declaracao-sobre-testes-em-animais/>. Acesso em: 19 out. 2020.

O QUE É veganismo? *In*: SEJA vegano. [S. l., 2020?]. Disponível em: <https://www.sejavegano.com.br/#:~:text=Defini%C3%A7%C3%A3o%20criada%20pe%20The%20Vegan,para%20o%20sofrimento%20dos%20animais>. Acesso em: 19 out. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEDUZZI, Pedro. Chega a 228 o número de mortos identificados na tragédia de Brumadinho. *In*: AGÊNCIA Brasil. Brasília, 15 abr. 2019. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-04/chega-228-o-numero-de-mortos-identificados-na-tragedia-de-brumadinho#:~:text=A%20Defesa%20Civil%20de%20Minas,balan%C3%A7o%2C%20feito%20no%20dia%2011>. Acesso em: 19 out. 2020.

PESQUISA do IBOPE aponta crescimento histórico no número de vegetarianos no Brasil. *In*: Sociedade Vegetariana Brasileira. São Paulo, 20 maio 2018. Disponível em: <https://www.svb.org.br/2469-pesquisa-do-ibope-aponta-crescimento-historico-no-numero-de-vegetarianos-no-brasil>. Acesso em: 23 out. 20.

POR QUE o inverno e o chocolate combinam tanto? *In*: GZH comportamento. Porto Alegre, 07 jul. 2020. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/conteudo-publicitario/2020/07/por-que-o-inverno-e-o-chocolate-combinam-tanto-ckcc9fhtw0021013gbw1gpvzu.html>. Acesso em: 12 out. 2020.

PRESIDENTE da Vale diz que empresa é 'uma joia' e não pode ser condenada. *In: G1. [S. l.], c-20102016. Disponível em: <http://g1.globo.com/globo-news/jornal-globo-news/videos/v/presidente-da-vale-diz-que-empresa-e-uma-joia-e-nao-pode-ser-condenada/7383025/>. Acesso em: 19 out. 2020.*

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. *E-book*. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

PROJETO de design thinking do Grupo RBS cria soluções de comunicação para seis marcas ao longo de 2019. *In: GRUPO RBS. Porto Alegre, c2019. Disponível em: <http://comercial.gruporbs.com.br/projeto-de-design-thinking-do-grupo-rbs-cria-solucoes-de-comunicacao-para-seis-marcas-ao-longo-de-2019/>. Acesso em: 19 out. 2020.*

QUEM somos. *In: JBS. [S. l., 2020?]. Disponível em: <https://jbs.com.br/sobre/jbs/>. Acesso em: 19 out. 2020.*

RECUERO, Raquel. O capital social em rede: como as redes sociais na internet estão gerando novas formas de capital social. **Contemporânea**: revista de comunicação e cultura, Salvador, v. 10, n. 3 p. 597-617, set./dez 2012. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/6295/4671>. Acesso em: 20 out. 2020.

RECUERO, Raquel. Rede Social. *In: SPYER, André Avorio Juliano (Org.). Para entender a Internet*: noções, práticas e desafios da comunicação em rede. 2. ed. [S. l.: s. n.], 2015. Disponível em: <http://paraentender.com/sites/paraentender.com/static/pdf/livro.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

SALVADOR, Alexandre Borba; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Segmentação e posicionamento: o coração do plano de marketing. **Inovcom**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 41-50, 2014. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/inovcom/article/viewFile/1852/1674>. Acesso em: 20 out. 2020.

SIMÕES, Roberto Porto. A informação em relações públicas. *In: CESCO, Cleuza G. Gimenes (org.). Relações Públicas e suas interfaces*. São Paulo: Summus Editorial, 2006.

SUASSUNA, Ariano. Frase. *In: Folha de São Paulo*, São Paulo, 20 abr. 2007. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq3004200709.htm>. Acesso em 24 out. 2020.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. *In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. *E-book*. Disponível em:

<https://bridge.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522474400/cfi/3!/4/4@0.00:58.9>. Acesso em: 23 out. 2020.

THOMAZ, José Carlos. BRITO, Eliane Pereira Zamith. Comunicação Corporativa: contribuição para a reputação das organizações. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 140-157, 2007. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/organicom/article/view/138949/134297>. Acesso em: 20 out. 2020.

TOKAIRNA, Mariana. Um em cada 4 brasileiros não tem acesso à internet, mostra pesquisa. *In*: AGÊNCIA Brasil. Brasília, 29 abr. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-04/um-em-cada-quatro-brasileiros-nao-tem-acesso-internet>. Acesso em: 19 out. 2020.

TRIGUEIRO, Aline. Consumo, ética e natureza: o veganismo e as interfaces de uma política de vida. **INTERthesis**: Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 237-260, jan./jun 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/interthesis/article/view/1807-1384.2013v10n1p237/24902>. Acesso em: 20 out. 2020.

TURATTI, José Inácio. **GESTÃO - Divine Chocolates - 09/10/2014**. [S. l.: s. n.], 2014. 1 vídeo (26 min 53 s). Publicado pelo canal TV Univates. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-XRcFYMZzhM>. Acesso em: 20 out. 2020.

TURATTI, José Inácio. **Gestão - Divine Chocolates 25-04-19**. [S. l.: s. n.], 2019. 1 vídeo (27 min 26 s). Publicado pelo canal TV Univates. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=4ZiN9w2YQNg>. Acesso em: 20 out. 2020.

VALENZUELA, Sebastián. Analisando o uso de redes sociais para o comportamento de protesto: o papel da informação, da expressão de opiniões e do ativismo. **Revista Compolítica**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, jan./jul. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.21878/compolitica.2014.4.1.56>. Acesso em: 20 out. 2020.

WEBER Shandwick. *In*: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. [San Francisco: Wikimedia Foundation], 13 jun. 2020. Disponível em: [https://en.wikipedia.org/wiki/Weber\\_Shandwick](https://en.wikipedia.org/wiki/Weber_Shandwick). Acesso em: 19 out. 2020.

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

ZARA vira exemplo negativo. *In*: MEIO & mensagem. [S. l.], 30 ago. 2011. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/sem-categoria/2011/08/30/20110830zara-vira-exemplo-negativo.html>. Acesso em: 19 out. 2020.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Objetivo do questionário: conhecer a perspectiva da Divine Chocolates sobre a crise de 2019 envolvendo o público vegano nas redes sociais.

- 1) Fale um pouco sobre a Divine, sua história, valores e diferenciais frente ao mercado.
- 2) Quais são as atuais linhas de produto comercializadas pela Divine? Estas linhas existem desde sua fundação? Se não, como foram criadas as linhas de produto ao longo do tempo?
- 3) Como é feita a comunicação da marca para o seu consumidor? Existe um setor dentro da empresa ou o serviço é terceirizado?
- 4) A empresa trabalha com planos preventivos de gerenciamento de crise envolvendo a marca? Se sim, como é feito e desde quando. Se não, já pensou em algo a respeito?
- 5) No ano de 2019 um episódio nas redes sociais levou a marca a rever a situação de patrocínio junto a uma festa regional, a Suinofest. Como se deu esse processo de tomada de decisão?
- 6) Como foi o processo de gestão dos comentários nas redes sociais no episódio de 2019 em relação aos consumidores?
- 7) Como foi o processo de gestão desse episódio de 2019 junto à comunidade local, considerando a relevância da Suinofest na cidade?
- 8) Depois deste evento, foram registrados novos questionamentos pelo público vegano sobre o patrocínio (retirada do) à Suinofest? Se sim, como foram tratados.
- 9) Houve modificações no planejamento da empresa após o episódio de 2019? Se sim, quais foram os aprendizados?
- 10) Você gostaria de comentar algo sobre a gestão do episódio de 2019 ou mesmo sobre o processo de gestão de comunicação e crise?