



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**CRISE DE IMAGEM NA INTERNET:
ANÁLISE DO CASO CANTÃO**

EDUARDA MOURA MORAES CARDOSO

Rio de Janeiro
2021



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
JORNALISMO

**CRISE DE IMAGEM NA INTERNET:
ANÁLISE DO CASO CANTÃO**

Monografia submetida à Banca de
Graduação como requisito para obtenção do
diploma de Comunicação Social – Jornalismo.

EDUARDA MOURA MORAES CARDOSO

Orientadora: Profa. Dra. Marialva Carlos Barbosa

Rio de Janeiro
2021

FICHA CATALOGRÁFICA

CARDOSO, Eduarda Moura Moraes.

Crise de imagem na Internet: análise do caso Cantão.
Rio de Janeiro, 2021.

Monografia (Graduação em Comunicação Social –
Jornalismo), Escola de Comunicação – ECO –, Universidade
Federal do Rio de Janeiro – UFRJ.

Orientadora: Marialva Carlos Barbosa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia Crise de imagem na Internet: análise do caso Cantão, elaborada por Eduarda Moura Moraes Cardoso.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia/...../.....

Comissão Examinadora:

Orientadora: Profa. Dra. Marialva Carlos Barbosa
Doutora em História pela Universidade Federal Fluminense – UFF
Departamento de Expressão e Linguagens - UFRJ

Prof. Flávio Nehrer
Mestre em Comunicação pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

Prof. Dr. Mario Rubens de Oliveira Carneiro
Doutor em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RIO
Departamento de Métodos e Áreas Conexas – UFRJ

Rio de Janeiro
2021



Em 26 de janeiro de 2021 esteve reunida a Banca Examinadora composta pelos seguintes professores examinadores Marcos Rubens de Oliveira Carreira, Flávio Nehme e por Maraúba Carla Barbosa como professor orientador, além do(a) aluno(a) Eduarda Moura Moraes Cardoso, (DRE nº 117108250) do curso de Comunicação Social, habilitação em JORNALISMO que apresentou o projeto experimental sobre o tema Crise de arranjos na Internet análise do caso Pantão.

Avaliado o trabalho, a Banca atribuiu grau 9,0 ao Projeto Experimental do aluno. Nada mais havendo a observar fica lavrada a presente ata que vai datada e assinada pela Banca e pelos alunos.

Rio de Janeiro, 26 de janeiro de 2021.

Professor Examinador

Professor Orientador

Professor Examinador

Eduarda Moura M. Cardoso
Aluno

CARDOSO, Eduarda Moura Moraes. **Crise de imagem na Internet: análise do caso Cantão**. Orientadora: Profa. Dra. Marialva Carlos Barbosa. Monografia (Graduação em Comunicação Social – Jornalismo). Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2021.

RESUMO

Este trabalho tem como tema central a crise de imagem e seu objeto de estudo será a marca de roupas Cantão. Com o foco principal em analisar a crise que a empresa enfrentou em seu perfil comercial da rede social Instagram, em março de 2020, esta monografia irá abordar conceitos primordiais para o entendimento do tema. Do ponto de vista metodológico, além da revisão de literatura realizada a partir de pesquisa bibliográfica, realizamos um estudo de caso, para aprofundar a temática a partir do foco em um caso específico. A questão norteadora da pesquisa é que estratégias comunicacionais as empresas devem adotar em momentos de crise para diminuir danos e contornar a situação?”. Dessa maneira, busca-se entender a partir da eclosão de uma crise qual é a melhor forma de lidar com ela, a fim de evitar maiores impactos na organização.

Palavras-chave: crise de imagem; boato; Cantão; coronavírus.

SUMÁRIO

1. Introdução	1
2. Crise de Imagem: paradigmas do mundo virtual	4
2.1. Imagem e reputação.....	4
2.2. Boatos e imagem pública.....	7
2.3. Imagem em crise.....	12
2.4. Gerenciando a crise: estratégias.....	19
3. O caso Cantão	24
3.1. A marca.....	24
3.2. A chegada da pandemia do coronavírus.....	28
3.3. Crise de imagem da marca.....	35
4. Considerações Finais	39
5. Referências Bibliográficas	41

1. INTRODUÇÃO

O tema central de estudo deste trabalho de conclusão de curso, vinculado à área da Comunicação Social, trata-se de “crise de imagem”, tendo como objeto de estudo a marca de roupas Cantão. Assim, será feita uma análise da crise de imagem que a empresa enfrentou na internet, em março de 2020, no cenário de pandemia ocasionado pelo coronavírus e o desenrolar dessa crise que durou apenas algumas horas. A questão norteadora da pesquisa é “Como as empresas devem se portar em momentos de crise para diminuir seus danos e contornar a situação?”.

A análise da empresa será feita com base em dados disponíveis no site da marca e em entrevistas realizadas por outros autores. É importante destacar que houve uma tentativa de contato com a área de Recursos Humanos da organização para obter dados complementares como, por exemplo, quantos funcionários foram desligados da empresa após a eclosão da pandemia e quantos funcionários foram admitidos para o período de Natal em 2019 e em 2020, a fim de realizar uma comparação entre esses dois anos, porém as questões não foram respondidas. O setor jurídico do Cantão não autorizou a divulgação dessas informações. Por este motivo, a análise da crise enfrentada foi feita baseada em duas postagens que a marca realizou em seu perfil comercial do Instagram¹, sendo a primeira retirada do ar horas após a publicação ter sido feita, enquanto segunda ainda encontra-se disponível.

Inicialmente, este trabalho teria como objeto de estudo uma análise da crise de imagem que o influenciador digital Saulo Poncio² enfrentou na internet. Porém, após reunir diversas bibliografias que abordam questões de crises em organizações, percebeu-se que o mais pertinente seria estudar o caso do Cantão.

Assim, espera-se que esse trabalho possa contribuir de forma efetiva com as discussões acadêmicas sobre o tema de crise de imagem, percebendo o poder das mídias sociais no contexto contemporâneo. O tema é pertinente para o campo da comunicação, pois mostra como determinadas ações podem mudar a imagem que o público tem de uma organização. Por isso, deve-se tomar muito cuidado e pensar bem antes de tomar qualquer atitude. No capítulo dois desse trabalho desenvolveremos melhor esta questão.

¹ Rede social que permite divulgar fotos e vídeos entre seus usuários.

² Ex-cantor da UM44K, banda extinta no ano de 2020.

Ainda no capítulo dois, serão abordados termos fundamentais para o entendimento de uma crise de imagem e o que ela pode causar em uma empresa. Os conceitos de imagem, identidade e reputação serão explicados, ainda que de forma breve e sem o necessário aprofundamento teórico. Reconhecemos as limitações e falta de aprofundamento teórico em relação a esses conceitos fundamentais, mas optamos por realizar uma reflexão mais direcionada para o comportamento que deve ter o profissional de comunicação diante da crise, priorizando uma abordagem voltada mais para ações da prática profissional. Em seguida, veremos como os boatos surgem e quais relações eles têm com as hoje denominadas *fake news* e a internet. Por último, entenderemos como surge uma crise e como devemos lidar com ela da melhor maneira. Este capítulo é relevante para a composição deste trabalho, pois é nele que teremos a fundamentação teórica necessária para a compreensão do tema central da pesquisa.

O capítulo três terá como foco o estudo de caso do Cantão, a partir da crise de imagem que a empresa vivenciou. Inicialmente, será apresentada a história da marca, como ela se apresenta atualmente e qual é seu público-alvo. Em seguida, haverá uma contextualização acerca do cenário mundial diante da disseminação do Covid-19 e como essa pandemia afetou o comércio. Por fim, serão estudadas as razões que levaram a marca a enfrentar uma crise de imagem e que medidas ela tomou para não sofrer maiores impactos.

No último capítulo, serão apresentadas as conclusões obtidas a partir das análises realizadas previamente. Será visto se a empresa tomou medidas corretas e que dialogam com o que os diversos autores utilizados como base fundamental deste trabalho aconselham a serem feitas.

Este trabalho parte de uma pesquisa bibliográfica acerca do tema, tendo como base monografias, teses, dissertações e artigos que dialogam entre si. Também foram selecionados trabalhos apresentados em eventos, como congressos, seminários e revistas científicas, além de livros publicados. Junto à pesquisa, a outra metodologia aplicada foi o estudo de caso, que permite maior aprofundamento de determinado assunto, tomando como central um caso em particular, mas cujas conclusões podem valer para outros que ocupam posição similar no cenário analisado. O estudo de caso permite também maior aprofundamento da análise, já que o ponto de partida é um exemplo específico. Com isso, é possível chegar a conclusões mais precisas e, posteriormente, generalizá-las para objetos

similares. No caso dessa pesquisa, o foco é a crise de imagem que a marca Cantão enfrentou.

Como particulariza o escritor Antonio Gil, “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.” (GIL, 2008, p. 58).

O estudo aqui apresentado foi realizado ao longo de 10 meses, perpassando o ano de 2020 e o início de 2021. Devido à pandemia, novas informações foram acrescentadas e atualizadas constantemente. Por ser um cenário atípico e incerto, a pesquisa feita para esse trabalho foi estendida além do prazo usualmente praticado.

Dessa forma, busca-se compreender, neste trabalho, como uma crise pode afetar rapidamente a imagem de uma empresa e de quais maneiras ela pode contornar a situação. Para isso, analisaremos a crise que o Cantão enfrentou em março de 2020.

2. CRISE DE IMAGEM: PARADIGMAS DO MUNDO VIRTUAL

Este capítulo irá abordar conceitos fundamentais no que diz respeito à temática crise de imagem, sendo baseado em literatura acadêmica. No primeiro subcapítulo, explica-se a diferença dos conceitos de imagem, identidade e reputação. Já no segundo abordamos a questão dos boatos, correlacionando o conceito às *fake news* e à internet. No terceiro subitem, falaremos especificamente a questão da crise, como ela surge e como se desenvolve. E, no quarto e último subcapítulo, mostra-se como uma organização pode reverter uma crise e melhorar sua imagem.

2.1 Imagem e reputação

Uma crise de imagem pode surgir em consequência a diversos fatores – desastres naturais, fatos de origem econômica, problemas de informação, de reputação, etc. Cerca de 80% das crises ocorrem por erros de gestão, juntamente com problemas de comunicação, e a sua eclosão põe em risco a credibilidade da empresa.

Normalmente, as crises ocorrem em várias fases. Na primeira, há sinais que precedem o acontecimento negativo. Na segunda, é o desencadear da crise, exigindo reação imediata. E, por último, é o pós-crise, o momento de refletir sobre o que deu errado e aprender com os erros. Apesar de ser uma fase, esta última é muito importante, mas habitualmente é menosprezada pelas organizações (FORNI, 2013). É importante ressaltar que há três conceitos que influenciam diretamente numa crise: imagem, identidade e reputação.

A imagem de uma organização é feita de projeções e percepções do público sobre determinada empresa. Ou seja, de certa maneira, não estão sob o controle da empresa. Porém, essa percepção é construída de acordo com as suas atitudes, influenciando diretamente na criação dessa imagem. Dessa forma, o público recebe tais mensagens, as interpretam e cria uma imagem.

Para Menezes, “a imagem é um conceito de percepção, ou seja, a maneira pela qual certo público discrimina um produto, uma marca, um político, uma empresa, um país”. A imagem, completa o autor, é, em suma, a maneira como este público “decodifica o conjunto de símbolos provenientes dos produtos, dos serviços e das comunicações emitidas pela marca” (MENEZES apud KAPFERER, 2016, p.40).

Dessa maneira, a imagem de uma marca é uma representação mental construída por um indivíduo ou grupo a partir de suas percepções e experiências, juntamente com influências e informações que recebem de terceiros e da mídia (BUENO, 2018).

Na obra **“A Síndrome de Aquiles”** (2001), o jornalista e escritor brasileiro Mário Rosa descreve os cinco pilares da imagem, deixando claro que o público não deve ser subestimado nem menosprezado numa crise. O primeiro, segundo ele, são os valores. Aquilo que condiciona a percepção pública não são os fatos, mas os valores associados a uma imagem, que se tornam muito mais influentes do que os fatos objetivamente atribuídos a ela. O segundo diz respeito à mudança de olhar. Um fato visto a partir de novos valores pode assumir um novo significado, ou seja, quando se muda a forma de olhar para ele, adquire um novo significado. O terceiro diz respeito ao fato de considerarmos os nossos valores e aquilo que nos foi transmitido por outras pessoas como a realidade, sem contestarmos por julgar ser a verdade. O homem constrói uma imagem do mundo porque o conhecimento, o saber, o estudo, a tradição e a cultura permitem e, dessa maneira, aceita como verdadeiras as premissas que ele não pôde verificar pessoalmente. Portanto, a imagem e o conhecimento que achamos ter do mundo estão baseados em premissas que não são necessariamente absolutas e incontestáveis, embora elas se mostrem para nós desta maneira. O quarto pilar mostra que os valores do mundo não são absolutos. Cada cultura possui suas premissas e lógicas próprias, condicionando a forma como as imagens públicas são percebidas individualmente por uma pessoa. Dessa forma, uma imagem depende do meio e da cultura a qual ela está exposta para se poder saber como será vista. O quinto e último pilar está baseado na teoria de Kenneth Boulding, professor da Universidade de Michigan e especialista na questão da imagem corporativa no mundo contemporâneo. Ele diz que imagens não são nem verdadeiras nem falsas, elas são apenas abstrações. Não existe uma verdade absoluta, apenas versões. O importante não é saber se uma imagem é verdadeira ou não, e sim investigar seus atributos essenciais que, segundo o professor, são: ela deve ser consistente, coerente e estável, além de ter a capacidade de sobreviver e de organização.

As decisões de compra são tomadas, cada vez mais, em função das percepções que o público faz das marcas. Com isso, pode-se dizer que as percepções são até mais importantes do que os próprios fatos. Também é fundamental destacar que a percepção pública é formada pela emoção, não pela razão (FORNI, 2013). Dessa forma, as

organizações devem se engajar com os assuntos que os *stakeholders*³ têm interesse, a fim de criar relevância e boa reputação entre eles.

A reputação é a consolidação da imagem. É um processo de longo prazo e que se solidifica ao longo do tempo. De acordo com Wilson da Costa Bueno,

a reputação também é um conceito, uma avaliação, que, como a imagem, decorre das percepções dos públicos e das pessoas individualmente, mas, diferentemente da imagem, ela é menos fluída, é construída num prazo maior de tempo, tem maior consistência e intensidade. A maioria das organizações tem imagens, mas poucas chegam a ter uma reputação, porque essa é resultado de um processo mais demorado de interação. (BUENO, 2008)⁴

Para Rosa, é importante transmitir claramente os valores aos quais se está associando:

diante do aspecto sempre abstrato que caracteriza toda e qualquer imagem, o que fica claro é que quando se lida com imagens públicas o importante é transmitir claramente os valores aos quais se está associando. Isso é particularmente válido antes que as crises aconteçam e ainda mais fundamental depois, durante a condução de crises (...) a formação da imagem nos ensina que não podemos subestimar nem menosprezar o público (...) E para fazer esse julgamento levará em conta seus valores individuais e os valores que se vê na organização (...) Saber produzir as mensagens adequadas para atingir esse público é essencial antes que as crises aconteçam. Mas, durante os processos de crise, pode ser a diferença entre a vida e a morte de uma imagem. Se durante as crises a imagem refletida pelo espelho não é a que lhe agrada, de nada adiantará despedaçá-lo. Muito mais útil será entender o que esse espelho esta nos denunciando, para tentar corrigir a imagem. Várias organizações e líderes costumam manter uma fé cega em si mesmos, menosprezando muitas vezes essa percepção externa da imagem. Mais uma vez vale lembrar aquele velho ditado da comunicação: a comunicação não é o que você diz, mas o que os outros entendem (ROSA, 2001, p. 91-92).

A reputação é, portanto, um ativo importante porque a sociedade cria e coloca expectativas nas pessoas e nas organizações, produzindo, em decorrência, uma reputação. É de se esperar que uma empresa tenha um tratamento ético e respeitoso para com o cliente, ofereça um serviço de qualidade e tenha respeito por ele, por exemplo.

³ Os stakeholders são os públicos estratégicos de uma empresa, as pessoas que têm interesse na empresa. Em inglês, *stake* significa interesse e *holder* significa aquele que possui. Ou seja, aquele que possui interesse.

⁴ Disponível em:

<http://portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/193/imagem+reputacao+e+identidade+revisita+ndo+conceitos>. Acesso em: 02 de dezembro de 2019.

A identidade⁵, quando se refere estrito senso à questão organizacional, por outro lado, caracteriza-se, basicamente, pela percepção do que seria a organização de fato. É a sua essência, a forma que a empresa se declara para o público, ou seja, a forma que deseja ser vista. De acordo com Abreu, “sua identidade verbal, visual, a linguagem que deseja utilizar, suas cores e seu lema, por exemplo, formam a identidade de uma organização.” (ABREU, 2016, p. 14)

Segundo Bueno, “ela é a somatória de esforços, produtos, significados, valores, marcas etc., construídos ou produzidos por uma organização” (BUENO, 2008)⁶. A organização esforça-se para manter, de maneira igualitária, sua imagem e sua identidade, porém nem sempre isso acontece. Algumas empresas dizem ser sustentáveis, produzindo escovas de dente de bambu ou canudos de aço, por exemplo, porém não se atentam ao fato de acondicionarem seus produtos em embalagens de plástico. O autor ainda afirma que:

A organização empenha-se para construir, formar sua identidade (como ela quer ser vista, percebida etc.), mas necessariamente não há sempre (que pena para algumas organizações) relação direta entre a sua identidade e a sua imagem (ou imagens) e reputação. (BUENO, 2008)⁷

2.2 Boatos e imagem pública

A difusão de boatos está cada vez mais presente nas redes sociais. Isto porque a criação e compartilhamento de *fake news* (notícias falsas)⁸ se intensificou com o advento da internet, pela velocidade de comunicação, entre outros.

O termo começou a ser mais usado na época da eleição de 2016 dos Estados Unidos, na qual Donald Trump foi eleito. Informações falsas sobre sua concorrente, Hillary Clinton, foram compartilhadas de forma intensa pelos eleitores do presidente.

⁵ Para a sociologia, identidade é o compartilhar de várias ideias e ideais de um determinado grupo. Alguns autores, como Stuart Hall, elaboram um conceito em que a identidade é formada na interação entre o eu e a sociedade (HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2006)

⁶ Disponível em:

<http://portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/193/imagem+reputacao+e+identidade+revisitando+conceitos>. Acesso em: 02 de dezembro de 2019.

⁷ Disponível em:

<http://portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/193/imagem+reputacao+e+identidade+revisitando+conceitos>. Acesso em: 02 de dezembro de 2019.

⁸ A complexa questão das chamadas fake News é tratada por diversos autores na atualidade. Como não é uma questão central neste trabalho não aprofundaremos a questão. Para mais informações cf. por exemplo GOES, Francisco Moratorio de Araujo. *Fake news e Pós-verdade: o olhar dos jornalistas*. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, 2019; BARBOSA, Mariana (org.). **Pós-verdade e fake news, reflexões sobre a guerra de narrativas**. Rio de Janeiro: Editora de Livros Cobogó. 2019, entre outros.

O jornalista Marcelo Rech, presidente da Associação Nacional de Jornais (ANJ), em entrevista para Goes (2019), alega que “o produtor de notícia falsa procura demonstrar ao público que o jornalista profissional produz informação com “interesses de conspiração”, para “prejudicar” as pessoas, e está associado a interesses “escusos e ocultos”.” (GOES, 2019, p. 93). O intuito, então, é criar desconfiança entre o jornalismo profissional. Ainda segundo Rech, o maior exemplo desse tipo de ação reside na administração do presidente norte-americano, Donald Trump. “O Trump [Donald Trump, presidente dos EUA] e os *trumpistas* consideram fake news tudo aquilo que critica a administração Trump”.

Uma análise do site de notícias BuzzFeed News⁹ mostra que várias notícias falsas sobre as eleições presidenciais nos Estados Unidos tiveram mais alcance no Facebook¹⁰ do que as principais histórias eleitorais de 19 grandes fontes de notícias, como os jornais “New York Times”, o “Washington Post” e a NBC News. As duas notícias falsas que mais repercutiram foram “Wikileaks confirma que Clinton vendeu armas para o Estado Islâmico” e “Papa Francisco choca o mundo e apoia Donald Trump”.

O intuito de criar *fake news* é, principalmente, atrair visualizações para o site que a notícia foi publicada e faturar com a publicidade digital. Porém, além disso, elas também podem ser usadas com a finalidade de reforçar um pensamento e/ou disseminar ódio. Há, inclusive, empresas responsáveis em criar boatos e compartilhá-los em grande escala na rede, a fim de alcançar um resultado esperado.

Muitos boatos surgem em consequência de frustrações e outros, do medo, mas há os que se criam por “profissionais do boato”. É conhecida, por certo, a atuação dessas pessoas – trata-se de uma minoria que se compraz em aproveitar-se com rara maestria de situações de emergência, criando boatos, frustrando o grupo, cultivando animosidades etc. (MARTINS, 2008, p. 142)

Esse tipo de informação abre espaço para “meias verdades”, fazendo com que os indivíduos tenham uma ideia errada do mundo e/ou realidade. Hoje, com o avanço da internet e redes sociais, é muito mais fácil criar e publicar notícias, sejam elas falsas ou

⁹ Disponível em: <https://www.buzzfeednews.com/article/craigsilverman/viral-fake-election-news-outperformed-real-news-on-facebook#.uc9gevywE>. Acesso em: 25/03/2020.

¹⁰ Rede social que permite conversar com amigos e compartilhar mensagens, fotos, links, vídeos e fotografias.

não. Deve-se, então, buscar sempre a fonte da informação, se é um site confiável e/ou um portal de notícias conhecido.

Esse conjunto de informações dita a realidade para o espectador, criando assim uma arma perigosa com as *fake news*, ou informações irrelevantes, que podem retardar o desenvolvimento humano, já que ficarão presos dentro de ideias que são falsas ou não existem, podendo gerar violência e caos.

Um exemplo é o caso do movimento anti-vacinas. Muitas notícias falsas circularam na internet dizendo que vacinar a população fazia mal e trazia riscos à saúde. Por causa disso, o número de casos de sarampo cresceu no Brasil. Em 2018, o Ministério da Saúde precisou promover campanhas de combate às fake news em diferentes meios de comunicação, a fim de diminuir a taxa de contaminação e mortes. O impacto foi tão grande que foi necessário iniciar um monitoramento de boatos nas redes sociais, principalmente no Facebook e Whatsapp¹¹.

Há que considerar também que, como enfatiza Arlindo Machado, um mesmo noticiário pode ser interpretado de diversas formas por diferentes grupos de telespectadores:

um mesmo telejornal pode ser ‘lido’ diferentemente por diversas comunidades de telespectadores, em função de seus valores, ideologias e estratégias perceptivas ou cognitivas. Por mais fechado que seja um telejornal, há sempre ambiguidade suficiente em sua forma significativa, a ponto de interditar qualquer ‘leitura’ simples e unívoca, e há também autonomia suficiente, por parte do telespectador, de modo a permitir que ele faça uma triagem do que lhe é despejado no fluxo televisual. (MACHADO, 2000, p. 100)

Ou seja, a forma que cada pessoa irá interpretar o telejornal depende do contexto cognitivo e/ou sociocultural individual, e a forma que cada um reage diante do telejornal é o que comprova isso. A diversidade moral é um fato que não pode ser negado e, com isso, o termo “relativismo moral”, defendido principalmente pelo filósofo Gilbert Harman, se encaixa perfeitamente nessa situação. Para o relativismo, não há padrões universais ou verdades absolutas.

Muitos dos argumentos de Harman comparam a moralidade com fenômenos em outros campos do saber, sendo uma delas com a Física. Segundo ele, não há como determinar se um objeto está em repouso ou não, sendo essa avaliação completamente

¹¹ Aplicativo de troca de mensagens instantâneas e chamadas de voz/vídeo.

relativa: todo objeto está em repouso ou em movimento em relação a um determinado ponto de referência. O mesmo ocorre com a Ética:

[...]não existe uma única moralidade verdadeira. Em vez disso, existem muitas moralidades ou estruturas morais de referência, e se algo é moralmente certo ou errado, bom ou ruim, justo ou injusto é sempre uma questão relativa, seja à moralidade ou à estrutura moral de referência. Algo pode estar moralmente certo em relação a um quadro de referência moral e moralmente errado em relação a outro. (HARMAN, 2012, p. 2, tradução nossa)¹²

Para exemplificar, podemos perceber que a maioria dos eleitores do atual presidente do Brasil, Jair Messias Bolsonaro, sem partido eleitoral, acredita e fala que a Rede Globo¹³ é filiada ao Partido dos Trabalhadores (PT). Se recusa, inclusive, a assistir o noticiário e as programações da emissora por achar que ela é tendenciosa e tenta, a todo custo, prejudicar a imagem do presidente eleito. Porém, por outro lado, o PT também tem críticas à Globo. Acredita que a emissora teve papel determinante no impeachment de Dilma Rousseff e na prisão de Lula, ex-presidentes do país, filiados ao PT. Nota-se que, de fato, para um mesmo fluxo televisual, como diz Machado, nós podemos ter diferentes interpretações e leituras: “um mesmo telejornal pode ser ‘lido’ diferentemente por diversas comunidades de telespectadores, em função de seus valores, ideologias e estratégias perceptivas ou cognitivas” (MACHADO, 2000, p. 100).

Segundo pesquisa do Datafolha de 2018¹⁴, 47% dos eleitores de Bolsonaro tem o ensino médio completo, 32% têm o ensino superior e apenas 22% possuem o ensino fundamental finalizado. Além disso, a maioria dos votantes tem renda familiar de 2 a 5 salários mínimos e são da região Sudeste.

Diferentemente de Bolsonaro, Fernando Haddad, do Partido dos Trabalhadores, conquistou a maioria de seus votos com a classe social mais baixa, sendo 43% dos eleitores formados apenas no ensino fundamental, 40% no ensino médio e apenas 17% no ensino superior. Além disso, a maior parte possui renda familiar de apenas até 2 salários mínimos

¹² No original: there is not a single true morality. Instead there are many possible moralities or moral frames of reference, and whether something is morally right or wrong, good or bad, just or unjust, etc. is a relative matter—relative to one or another morality or moral frame of reference. Something can be morally right relative to one moral frame of reference and morally wrong relative to another.

¹³ Rede de televisão comercial aberta brasileira. É a segunda maior rede de televisão comercial do mundo, atrás apenas da norte-americana American Broadcasting Company (ABC).

¹⁴ Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/eleicoes/2018/eleicao-em-numeros/noticia/2018/10/03/pesquisa-datafolha-veja-perfil-dos-eleitores-de-cada-candidato-a-presidente-por-sexo-idade-escolaridade-renda-e-regiao.ghtml>. Acesso em: 31 de março de 2020.

e mora no Nordeste. Isso mostra que a maioria das pessoas que elegeu Bolsonaro nas eleições de 2018 é de uma classe social acima dos que votaram no Fernando Haddad.

Tendo acesso a essas informações, percebe-se que cada perfil social tem uma preferência por determinado partido político. Sendo assim, cada eleitor irá interpretar o telejornal de uma maneira. Os que votaram no Bolsonaro acreditam que o telejornal está contra ele, fazendo de tudo para manchar sua imagem. Já os eleitores do Haddad têm uma visão completamente diferente.

Por ter noção de que não existe, de fato, uma verdade absoluta, a criação e o compartilhamento de boatos se tornam cada vez maior, já que a possibilidade de comprovação de veracidade torna-se mais difícil. Com a velocidade que as informações são compartilhadas nas mídias digitais, o cuidado de checagem de veracidade deve ser muito maior. Cada pessoa é responsável por averiguar se uma notícia é verdadeira ou não antes de repassá-la adiante.

Entende-se por boato “a notícia que, embora nem sempre corresponda à realidade, é de difícil comprovação e, além disso, de grande interesse, o que determina sua intensa circulação entre as pessoas” (MARTINS, 2008, p. 137). De acordo com o sociólogo Jean-Noël Kapferer, o boato está em todas as esferas da vida social:

A essência do boato é ser uma palavra à margem oficial, ela é um contrapoder. O boato está em todos os lugares e em todas as esferas de nossa vida social. Ele é o mais antigo dos meios de comunicação de massa. Antes mesmo de existir a palavra escrita, o ouvir-dizer era o único veículo de comunicação nas sociedades. Apesar do avanço das mídias, o público continua a buscar informações através do ouvir-dizer. (KAPFERER, 1993, p. 35)

Muitas empresas têm medo de que surjam boatos entre seus funcionários. Porém, independentemente do que ela faça, os rumores sempre irão existir, pois ele é uma forma de comunicação. O importante é ser sempre transparente na hora de se comunicar, por isso deve-se investir em um bom canal de comunicação, que seja franco e efetivo entre ambos – chefes e funcionários. Pode ser que a empresa seja grande e tenha um alto fluxo de funcionários, o que facilita a disseminação de informações distorcidas e até mesmo que elas se percam. Por esse motivo, é muito importante que se tenha canais oficiais de comunicação.

Além disso, também é recomendável que sejam realizadas reuniões periodicamente a fim de que sejam tiradas as dúvidas de todos, inclusive as que são referentes aos boatos.

Dessa forma, a empresa tem chances de esclarecer essas questões e pôr um fim a desinformações momentâneas.

O boato percorre um caminho que vai ao encontro de seu esclarecimento derradeiro. Por ser território de utilização do imaginário verbal, da angústia dos sentimentos envolvidos, da dramatização, da ansiedade, da discordância ou da reciprocidade, espera, por fim, em algum momento do ato de recepção, ser esclarecido ou pelo menos discutido. (CARIBÉ, 2007, p. 39)

2.3 Imagem em crise

Quando uma pessoa critica sua marca, não se trata de uma crise. Quando ela faz a mesma crítica inúmeras vezes no canal social da marca, também não se trata de uma crise. Deve-se entender que o consumidor está insatisfeito e precisa de uma resposta. Ele deve ter sua crítica respondida com clareza e agilidade.

Crise é quando um grupo de pessoas compartilha de uma mesma opinião e se unem ao coro de críticas à marca. O chamado “Caso Manchinha”¹⁵, ocorrido em 2018, por exemplo, onde um funcionário do supermercado Carrefour matou um cachorro nos arredores de uma das lojas da marca, tomou proporções a níveis nacional e internacional. Esse acontecimento repercutiu rapidamente, gerando uma onda de protestos¹⁶ no Brasil contra as lojas da rede.

A atriz e apresentadora Tatá Werneck fez um post em seu perfil do Instagram criticando a empresa e o seu descaso e o post viralizou¹⁷, tendo mais de um milhão e 300 mil curtidas. Quando isso ocorre, ou seja, quando o engajamento é alto e tem várias pessoas fazendo a mesma crítica, tem-se uma crise real.

Para definir o conceito de crise de imagem, Rosa diz:

A melhor definição é de que a crise de imagem constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação. (ROSA, 2001, p. 21)

Em contrapartida, Torquato define crise da seguinte forma:

¹⁵ Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2018/12/04/cachorro-abandonado-e-envenenado-e-espancado-por-funcionario-de-hipermercado-em-osasco-dizem-ativistas.ghtml>. Acesso em: 27/03/2020.

¹⁶ Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2018/12/08/ativistas-fazem-protesto-em-frente-ao-carrefour-de-osasco-por-morte-de-cao.ghtml>. Acesso em: 27/03/2020.

¹⁷ Palavra utilizada para designar conteúdos que ganham repercussão.

Crise é desequilíbrio de um sistema. A palavra indica certo grau de desordem. Na acepção grega, o termo comporta planos diversos: conjuntura perigosa, momento decisivo, sentença, escolha, justiça, castigo, pena. Trata-se de um dos termos mais recorrentes para significar que "as coisas estão fora do prumo". (TORQUATO, 1998, p. 273)

Qualquer empresa ou marca está suscetível a passar por uma crise de imagem, pois ela faz parte da rotina de qualquer organização. “Não se pergunta se um desastre grave irá atingir qualquer organização, mas sim quando, como, de que forma ele chegará, quem e como muitos serão afetados” (MITROFF, *et al*, 1987, p. 291). A pesquisadora Carolina Beck também afirma:

Crises ocorrem em organizações, independente de seu tamanho, área de atuação ou origem. São inerentes à própria natureza da operação e quase sempre não podem ser eliminadas, talvez minimizadas se medidas adequadas forem tomadas, antes, durante e após a ocorrência. (BECK, 2008, p. 19)

Por isso, é necessário ter um plano de crise bem elaborado a fim de minimizar os impactos causados por ela. Quando se está em uma crise, deve-se ficar em alerta e tomar decisões rapidamente.

De acordo com o Art. 4º, do Decreto n.º 25.389, de 23/02/1999¹⁸, gerenciamento de crises é:

o processo eficaz de se identificar, obter e aplicar, de conformidade com a legislação vigente e com emprego das técnicas especializadas, os recursos estratégicos adequados para solução de crise, sejam medidas de antecipação, prevenção e/ou resolução, a fim de se assegurar o completo restabelecimento da ordem pública e da normalidade da situação.

Em paralelo, ao conceituar gerenciamento de crises, Rosa diz:

um Plano de Gerenciamento de Crises é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal (...) a imagem transmitida por uma organização numa situação de crise é tão ou mais importante do que suas ações. Ou seja, o importante não é apenas o que você faz, mas principalmente como você faz. (ROSA, 2003, p.71).

¹⁸ Decreto do Ministério Público do Estado do Ceará. Disponível em: <http://tmp.mpce.mp.br/orgaos/CAOCRIM/legislacao/diversos/decreto25389-1999.pdf>. Acesso em: 10/01/2021.

Se toda empresa irá enfrentar uma crise em algum momento, é imprescindível que haja um planejamento anterior. Com um plano de crise desenvolvido, é provável que a organização reaja rapidamente e, com isso, minimize os danos causados a ela. Afinal, como diria o físico Benjamin Franklin, “tempo é dinheiro”. Quanto menos tempo uma empresa levar para se posicionar, menos danos ela sofrerá.

De acordo com Forni (2013), 80% das crises ocorrem por erros de gestão, somando-se problemas de comunicação e falta de transparência. Os outros 20% tem origem em outras causas.

Normalmente, as crises têm diferentes fases. Na primeira, ou seja, na pré-crise, há sinais que precedem o acontecimento. Na segunda, durante a crise, ela se desencadeia, exigindo pro atividade e reação imediata. É um momento decisivo e que tem desdobramentos, no qual a crise deve ser neutralizada, senão se agrava. E, por último, há o pós-crise. É o momento em que a empresa deve refletir, avaliar, consertar o que deu errado e traçar estratégias para evitar uma nova crise. Quando essa fase é ignorada pelas organizações, torna-se um passo a mais para a repetição do problema.

Rosa (2001) destaca que as crises, na maioria das vezes, emitem sinais prévios. Um dos sinais que devem ser observados, segundo ele, é o comportamento da exposição de sua organização na imprensa:

(...) se você é de um determinado setor, saiba que o normal é sair no caderno correspondente a ele. O normal é que uma grande construtora, por exemplo, tenha seus assuntos ou seu nome tratados na seção de negócios (...) De forma geral, tenha em mente que é quando uma construtora sofre um deslocamento de caderno e vai parar na área política ou um político muda de seção e vai parar no caderno de negócios (...) provavelmente estão no meio de um escândalo. Ou vão estar. O importante é que quando deixa de correr na trilha naturalmente associada a você significa que alguma coisa provocou esse desvio. E é crucial detectar imediatamente o porquê. É claro que essa regra não é fixa nem imutável (...) O maior problema desse deslocamento de caderno é que além de ser transferido da temática que você conhece, da lógica com que está habituado, você passa a ser avaliado por olhos totalmente diferentes, novos – e desconhecidos (ROSA, 2001, p.55-6).

A chamada *golden hour* (Hora de Ouro), é a primeira hora após o surgimento de uma crise. Estima-se que o tempo ideal necessário para que haja um posicionamento da empresa é de sessenta minutos. De acordo com Forni,

Antes, a mídia tradicional sempre ditou o escopo e severidade das crises. As empresas tinham um dia, até uma semana, para responder ao que o público iria ler em jornais ou revistas. E não faz muito tempo. A história, muitas vezes, ficava restrita à mídia impressa. A TV acelerou esse caminho. De certo modo, agravou as crises pela forma como os acontecimentos entram em nossas casas. O jornalismo espetáculo, das imagens impactantes e emoções, deu uma nova dimensão às crises. (FORNI, 2013, p. 227)

Para Corrado, “uma organização deve informar o público da maneira mais rápida, completa e objetiva possível sobre uma ocorrência prejudicial, a fim de acalmar os nervos, acabar com os boatos e restaurar a confiança.” (CORRADO, 1994, p.17-8)

Diferentes tipos de crise pedem diferentes tipos de reação. Apenas alguns tipos, altamente sensíveis (por exemplo, os que envolvem perda significativa de vida), praticamente obrigam o executivo-chefe ser o porta-voz principal. Fora isso, a maior parte das crises pode ser gerida por meio de comunicados.

Como dito anteriormente, a organização deve ser sempre transparente e ágil, principalmente em momentos de conflito. Além disso, nunca deve culpar a vítima. Esses são os passos primordiais e fundamentais. Hoje, com a rapidez possibilitada pela Internet, deve-se tomar muito mais cuidado com o que é falado, pois uma crise pode surgir e se espalhar rapidamente. Porém, da mesma forma que aquela pode estragar uma reputação, ela também é um canal facilitador para solucionar questões mal resolvidas e melhorar uma imagem, apenas basta saber utilizá-la a seu favor.

"As crises de imagem - ou crises de reputação - constituem um tipo bem particular de crise, diferente de todas as outras que podem atingir líderes ou organizações. Essas crises são potencialmente mais devastadoras porque podem destruir o maior patrimônio de um profissional ou instituição: sua credibilidade. Costumo dizer que pessoas e empresas não vendem serviços ou produtos. O que se vende todos os dias, no mundo inteiro, é confiança. E quando a confiança que os outros depositam em nós deixa de existir, há uma sentença de morte profissional ou empresarial." (ROSA, 2003, p. 24)

A fim de evitar que sua reputação fique abalada, é importante que a organização crie um plano de comunicação e gerenciamento que seja consistente e bem estruturado. O *Institute for Crisis Management*¹⁹ recomenda que as empresas tenham três planos de crise totalmente integrados e projetados, incluindo planos de comunicação em crise, sendo eles:

¹⁹ Disponível em: <https://crisisconsultant.com/>. Acesso em: 10/01/2021.

o plano operacional de resposta à crises, que fornece orientação aos encarregados de gerenciar de fato o que está acontecendo; planos de comunicação de crise, que detalham estratégias de comunicação, ferramentas e táticas para responder às partes interessadas e à mídia durante a crise; e o plano de recuperação/continuidade de negócios, que descreve como a organização retorna às operações normais de negócios após o incidente.²⁰

Em 2016, uma jovem postou no Facebook uma reclamação sobre a postura dos funcionários do bar Quitandinha²¹, em São Paulo, afirmando que ela e uma amiga tinham sido assediadas por homens dentro do estabelecimento e que nada tinha sido feito para ajudá-las. No texto, ela conta que dois rapazes as abordaram de forma desrespeitosa dentro do bar no único momento em que seus amigos, todos homens, foram para a rua fumar. A jovem diz que eles se sentaram na mesa delas sem serem convidados, serviram-se de sua cerveja e, quando elas pediram para eles saírem de sua mesa, começaram a xingá-las de “feias”, “gordas” e “escrotas”.

O caso teve muita repercussão – foram 140 mil curtidas, mais de 40 mil compartilhamentos e um linchamento enorme nas redes sociais, inclusive com propostas de boicote ao bar. Diante da repercussão, os donos do bar resolveram contestar a versão da jovem. Eles publicaram posts no Facebook tentando desacreditar Júlia e negar o constrangimento sofrido por ela e gravaram um vídeo, usando imagens da câmera interna do estabelecimento, no qual acusam a jovem de ter mentido sobre o caso.

Um dos comunicados feitos pelo bar dizia:

“O bar Quitandinha vem por meio desta esclarecer e mostrar tamanha indignação sobre tal fato. O bar existe há 25 anos, nunca teve esse tipo de situação, nunca houve uma ocorrência como esta, o bar é frequentado por 70% de mulheres, sendo que nunca houve essa reclamação durante todo esse tempo. Estranha o fato da pessoa que conta a história não querer assistência como foi dada no momento, estranha a pessoa não querer denunciar o agressor e sim, apenas falar do bar. O bar sempre deu assistência a todos que ali frequentam, o bar não cuida da índole, caráter de pessoas que frequentam e sim da integridade de quem está lá, sempre assessorando quando há alguma ocorrência, que historicamente não tem; também estranha o fato de que quem relatou o ocorrido e quem concordou e compartilhou, não frequentarem o bar! O bar está à disposição para a verdade,

²⁰ Disponível em: <https://crisisconsultant.com/crisis-planning-and-prevention/crisis-communication-plans/>. Acesso em: 10/01/2021.

²¹ Disponível em: <https://catracalivre.com.br/cidadania/jovens-denunciam-assedio-dentro-do-quitandinha-bar-na-vila-madalena/>. Acesso em: 03/04/2020.

será encaminhado tudo ao jurídico para tomar as devidas providências e mostrar a verdade dos fatos, esses que terão que ser provados, caso contrário, será movido um processo por difamação e calúnia contra o estabelecimento. Agradecemos pela compreensão de todos! Repetimos, nunca houve essa situação no bar, por isso estranhamos o que foi relatado, pois o bar não compactua com isso!! Grato!”²²

Após uma avalanche de críticas, o bar decidiu fazer uma nova postagem. Nessa, ele dizia: “Parece que há algum engano na interpretação do texto, quando diz o bar não compactua com isso, não é com o fato relatado e sim com assédio ou qualquer discriminação contra alguém, o bar não compactua com qualquer assédio contra as mulheres, grato pela compreensão!”.²³

Horas mais tarde, com críticas a todo vapor em tom de repúdio, o bar decidiu fazer um pedido de desculpas. “Devido à gravidade e relevância da situação ocorrida, relatada por Julia Velo, a equipe do Bar Quitandinha pede desculpas se em algum momento demos a impressão de que estávamos transferindo alguma culpa ou acusando alguém”, escreveu a direção. Ainda segundo o comunicado, tudo estava sendo feito para que fosse “esclarecido de maneira justa, transparente e eficaz! E para que o agressor seja devidamente punido”. Os responsáveis escreveram ainda: “trabalhamos para que as situações de assédio, violência, abuso, preconceito e/ou discriminação contra qualquer gênero, ocorram cada vez menos. Gostaríamos de ser justos! De qualquer forma, fica aqui o pedido de desculpas aos envolvidos”, finaliza a nota.²⁴

Depois de analisar esse caso, entende-se que é importante ter canais de comunicação com o público e saber utilizá-los de forma adequada para, em caso de crise, ter agilidade em reparar danos que, de outra forma, poderiam ser irreversíveis. É preciso haver diversidade nas equipes para que se reconheça, de antemão, as questões que podem “escapar” a quem não está envolvido. Além disso, também é importante lembrar que não pode haver arrogância no posicionamento feito pela organização, pois isso não é bem visto pelo público.

Deve-se sempre escutar o cliente. Ignorar a reclamação pode ser fatal. Leia o comentário do usuário e responda de forma educada, na voz da empresa e não na sua. A

²² Disponível em: <https://catracalivre.com.br/cidadania/jovens-denunciam-assedio-dentro-do-quitandinha-bar-na-vila-madalena/>. Acesso em: 03/04/2020.

²³ Disponível em: <https://catracalivre.com.br/cidadania/jovens-denunciam-assedio-dentro-do-quitandinha-bar-na-vila-madalena/>. Acesso em: 03/04/2020.

²⁴ Disponível em: <https://catracalivre.com.br/cidadania/jovens-denunciam-assedio-dentro-do-quitandinha-bar-na-vila-madalena/>. Acesso em: 03/04/2020.

linguagem e o tom da sua mensagem são pontos-chave para o relacionamento saudável em meio à crise. Caso seja um equívoco, explique a situação e peça compreensão, ressaltando que, de qualquer forma, a empresa irá acompanhar o assunto e que está à disposição para outras dúvidas. Se o cliente tiver razão, peça desculpas e busque a resolução do problema.

A recuperação da crise ocorre quando o pior passa e sua organização começa a voltar ao normal. Segundo o *Institute of Crisis Management*, é importante convocar a equipe para fazer um balanço. Algumas das questões que a equipe precisa considerar ao conduzir um *debriefing*²⁵ de crise são: como a crise poderia ter sido evitada ou minimizada?; O que funcionou bem em nossa resposta e o que não funcionou?; Qual foi o impacto financeiro da crise e como podemos minimizá-lo da próxima vez?; Nossos planos de contingência funcionaram bem?; Qual foi o impacto da cobertura da mídia sobre nossos funcionários e nossa empresa?; Que aspectos de nossos planos de crise precisamos mudar?

Em contrapartida, por exemplo, a mineradora Vale soube administrar a crise de Brumadinho utilizando o meio digital. Ela criou uma área exclusiva em seu site para falar sobre suas barragens, tendo FAQ (perguntas frequentes), indenizações emergenciais, *fake news*, etc., como pode ser visto nas imagens a seguir:

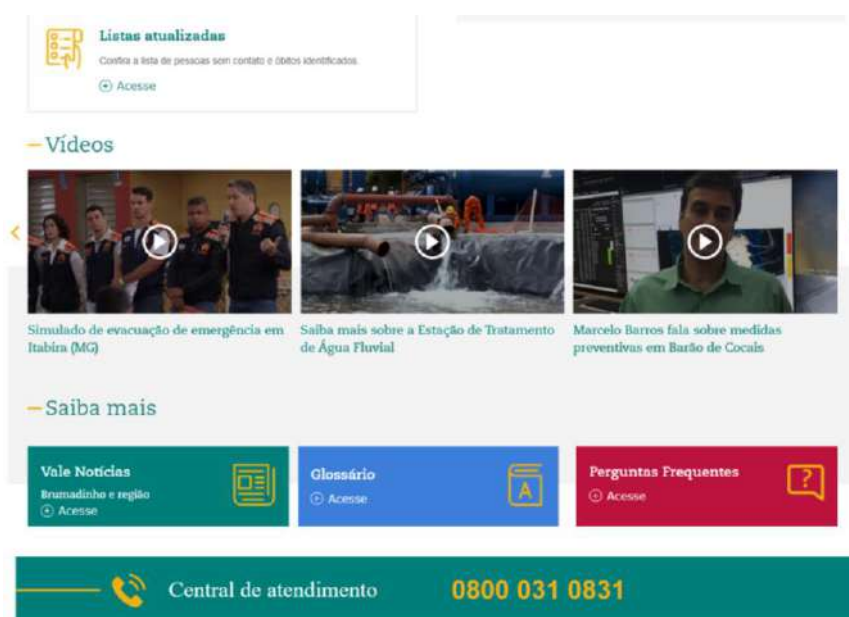
Figura 1: Trecho do site da Vale



Fonte: Site da empresa

²⁵ Reunião em que se faz um relatório de tarefa ou missão executada.

Figura 2: Trecho do site da Vale



Fonte: Site da empresa

A proposta aqui é monopolizar as informações e evitar boatos e ruídos, assim como facilitar os desmentidos. Algo crucial para que uma crise seja bem gerida é montar uma equipe com pessoas de áreas diferentes (marketing e comunicação interna, por exemplo) com visões diferentes do problema. Essas pessoas pensarão juntas, buscando entender o cenário e comunicando com o público internamente e externamente. Quanto mais especialistas de diversas áreas você tiver no seu grupo, que tenham o mesmo foco, ou seja, que queiram resolver a crise com o menor impacto possível, mais rápido você irá conseguir superar esse momento.

2.4 Gerenciando a crise: estratégias

Como foi dito anteriormente, todas as organizações estão suscetíveis a enfrentarem uma crise. Tendo consciência disso, é mais fácil se preparar adequadamente no momento que a antecede. Porém, de que forma uma empresa pode fazer isso? Inúmeras estratégias podem ser colocadas em prática para passar por esse momento de forma mais adequada possível.

Em primeiro lugar, como consta no “Manual de Gestão de Crise e Imagem”²⁶ (2015), deve-se criar um grupo com pessoas de diferentes áreas, ou seja, um Comitê de Crise, como enfatizamos anteriormente. Este fica responsável por criar um mapa de risco da organização, com o objetivo de reconhecer e descrever os riscos aos quais a empresa está exposta. Recomenda-se definir, nesta etapa, eventos, fontes, impactos e responsáveis por cada risco analisado. Em seguida, avaliam-se os riscos colocando-os em um ranking. Após esse processo, são realizadas análises, objetivando a definição dos atributos de impacto e vulnerabilidade utilizados na priorização dos riscos que deverão ser tratados. Esse é o planejamento de cenário, feito com o intuito de construir hipóteses em torno dos principais riscos e oportunidades de um evento futuro inesperado.

Em seguida, deve-se estar sempre monitorando as redes sociais, os telejornais, os sites jornalísticos e qualquer espaço possível, rastreando fontes de dados internos e externos para fornecer indicadores da situação de crise em tempo real. Esses passos são fundamentais para prever o que pode acontecer e ter tempo de se preparar para reagir. Segundo Bueno, o monitoramento das mídias sociais é fundamental:

É fundamental que as agências e assessorias monitorem as redes e as mídias sociais porque elas têm contribuído para a disseminação rápida de informações relevantes, exigindo, portanto, uma resposta rápida, especialmente em momentos de crise ou quando se referem a situações que dizem respeito a clientes ou consumidores[...]. (BUENO in: DUARTE, 2011)

Este trabalho de monitorar as mídias, também chamado de “clipping”, é uma das atividades mais típicas de uma assessoria de imprensa. O intuito de realizar um clipping é identificar, organizar, avaliar e encaminhar aos interessados as citações que foram faladas na imprensa sobre a organização. Depois de reunido, o material terá utilidade no planejamento e avaliação da assessoria (DUARTE, 2011).

O clipping ajuda a empresa a entender como ela está sendo apresentada para o público, auxiliando também na “caracterização do ambiente externo, na identificação e antecipação por demandas de informação e até o posicionamento e estratégias da concorrência, subsidiando o processo de tomada de decisões” (DUARTE, 2011, p. 261).

²⁶ Disponível em: http://www.abrapp.org.br/GuiasManuais/manual_gestao_criseeimagem.pdf. Acesso em: 04/04/2020.

Outro passo muito importante que deve ser adotado nas organizações é realizar o chamado “*media training*”, ou treinamento de fontes. A capacitação de fontes e porta-vozes é tão importante quanto às outras atividades. Para isso, Duarte e Faria explicam:

Aperfeiçoar continuamente os assessorados em compreender a imprensa, atender adequadamente suas demandas, ser proativo e aproveitar as oportunidades para transmitir mensagens de maneira eficiente e com elas influenciar os interessados tornou-se uma estratégia prioritária para as equipes de comunicação. (DUARTE & FARIA, 2011, p. 356)

O porta-voz precisa ser selecionado cautelosamente, pois é ele quem transmitirá as informações de dentro da organização para o público externo, no caso, as redes sociais. Deve-se deixar comunicados e “*key-messages*”, ou mensagens-chave, pré-elaborados de acordo com cada público, discursos esses predefinidos pelo Comitê de Crise. São essas mensagens que serão usadas pelo porta-voz.

As *key-messages* são as mensagens-chave que a empresa quer passar para o público, precisando estar acordadas com a chefia. No *media training*, elas são apresentadas de maneira didática junto às formas de introduzi-las nas frases durante a entrevista.

Durante a crise, é preciso ter um rosto, que será identificado como a voz da empresa. Pode ser o CEO – sigla inglesa para Chief Executive Officer, que significa diretor executivo –, o presidente ou qualquer pessoa que a empresa delegue para tal função. Deve-se “estimular a expressividade corporal (sinais não verbais), a clareza, a objetividade, a firmeza e precisão na fala, desenvolver a capacidade de improviso, de argumentação e de apresentar ideias e informações a públicos específicos” (DUARTE & FARIA, 2011, p. 357).

Um caso bem sucedido de gerenciamento de crise é o da pizzaria Domino’s²⁷. No ano de 2009, dois empregados da empresa, na Carolina do Norte (EUA), publicaram cenas grotescas preparando os alimentos. Essa situação repercutiu tanto que o CEO da empresa, Patrick Doyle, pediu desculpas em vídeo, assegurando que a Domino’s tem o maior cuidado com a qualidade dos alimentos. Disse que a ação não condiz com o treinamento dado aos empregados e anunciou a demissão dos funcionários.

Nesse caso, o líder compartilhava as crenças e os valores da empresa, foi corajoso e facilitador, estava preparado e exalava confiança. Ele soube como se comunicar, teve um

²⁷ Disponível em: <http://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/311-as-licoos-da-crise-da-pizza-domino-s>. Acesso em: 05/05/2020.

pensamento solucionador de problemas, foi proativo e, acima de tudo, mostrou que vive a cultura da empresa.

O líder pode utilizar a comunicação como facilitador, seja fornecendo informações em tempo real, seja criando, validando e deliberando mensagens-chave. Ele deve, também, monitorar as reações do público diante de suas declarações, veicular sua mensagem em diversos canais e, principalmente, ter sido preparado no pré-crise por meio do *media training*.

É importante que qualquer documento, relatórios anuais, *fact sheets* (documentos publicados que descrevem as ações da empresa), biografia dos executivos, fotos e vídeos que demonstrem como são realizados os processos internos estejam organizados, pois quanto mais ágil na resposta e na comprovação de qualquer informação mais rápido se sairá da crise.

Outra informação indispensável é que a empresa deve sempre responder na rede onde nasceu a crise, pois levar para outras mídias pode disseminar ainda mais a crise. Mantenha o foco onde nasceu o problema – se for no Facebook, mantenha a comunicação sobre o problema por lá. Isso também evita que pessoas que não estavam sabendo do problema sejam alertadas sobre ele.

Como dito anteriormente, em primeiro lugar cria-se o Comitê de Crise, sendo este responsável por elaborar um plano de crise. Este plano deve conter a definição da origem da crise, a equipe envolvida, a identificação dos diferentes públicos de interesse e as *key-messages*. Deve também identificar e classificar os tipos de crise, estabelecer protocolos e responsabilidades, definir prazos e os sistemas a serem utilizados para o monitoramento, instruir o porta-voz e preparar o material que será distribuído para os diversos canais.

A respeito da necessidade de um planejamento prévio, Rosa argumenta:

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

Em paralelo, Forni afirma que o planejamento prévio:

consiste em todos os passos que a organização irá tomar no sentido de esclarecer, por todas as formas e meios, todos os seus públicos (internos e externos), com vistas em evitar estragos ainda maiores a sua imagem.

Saber conduzir esse processo constitui basicamente o êxito ou fracasso na condução de uma crise. (FORNI in DUARTE, 2013, p. 365)

John Birch, consultor de Relações Públicas e especialista em gerenciamento de crises, explica que a melhor estratégia para a elaboração de um planejamento prévio é:

construir, passo a passo, o planejamento, montando um time especializado, formado por profissionais das áreas jurídicas, financeira, de pessoal, de operações, de comunicação, entre as mais importantes; alocar um espaço físico adequado para a reunião desta equipe de modo rápido e eficiente, pois esse local precisa ter todos os equipamentos de comunicação e demais ferramentas de trabalho para os profissionais que vão gerenciar o problema; avaliar todos os potenciais riscos, preparando planos para cada um deles; elaborar um manual de crises, onde se encontre com facilidade quais os procedimentos a ser adotados pelas partes responsáveis; simular situações; e, principalmente, buscar boa vontade, aliança e apoio dos mais diversos segmentos onde a empresa atua, como governo, associações comunitárias, funcionários, associações de classe, sindicatos, imprensa, grupos de interesses especiais, enfim, todos os que possam dizer que a empresa não é má só por ter sofrido algum problema. É muito importante que joguemos o balde em busca de apoio e que ele volte com algum conteúdo (BIRCH, 1993, p. 10).

No geral, quando as organizações seguem essas medidas, o impacto da crise é muito menor. Entende-se que a crise é inevitável, ela irá surgir a qualquer momento. O importante é se preparar, por meio do Comitê de Crise, para que as devidas ações sejam tomadas rapidamente, lembrando sempre de ser transparente e ágil em suas ações e respostas.

3. O CASO CANTÃO

Neste capítulo será abordado o estudo de caso que propusemos a fazer, relacionado à marca Cantão, a partir da crise de imagem que a empresa viveu no cenário de pandemia mundial devido ao coronavírus. No primeiro subcapítulo apresentamos, brevemente, a história da marca e o seu público-alvo. O segundo irá contextualizar o cenário mundial diante da disseminação do Covid-19 e como essa pandemia afetou o comércio. Já no último subcapítulo serão abordadas as razões que levaram a marca a enfrentar uma crise de imagem e que medidas ela tomou para não sofrer maiores impactos.

3.1 A marca

A marca Cantão foi criada em 1967 no estado do Rio de Janeiro. Inspirados pelo movimento jovem, como o próprio site diz, o casal Leila Barreto e Peter Simon criou uma marca, cujo objetivo é celebrar a mulher autêntica e que transborda emoção e feminilidade. O Cantão se intitula, assim, como um “estado de espírito livre, leve, solto e muito colorido. Um bem estar que se traduz em roupas com conforto e casualidade. Conforto, porque todo mundo merece se sentir bem. E casualidade, por que vivemos em um lugar informal e bem humorado, onde sempre é verão”²⁸. Além disso, o slogan da marca condiz muito com o que ela prega: “Cantão é Viver Bem”.

Criada há mais de 50 anos, seu resultado esteve, antes da pandemia do ano de 2020, nas mais de 50 lojas espalhadas pelo Brasil e na representação em mais de mil multimarcas no país, além da exportação para países como Austrália, Portugal, Espanha, Japão, Emirados Árabes e EUA. Com o surgimento da pandemia, diversas lojas foram fechadas. No Brasil, eram 50 lojas no total, agora a empresa possui apenas 22 funcionando. A crise econômica da empresa foi significativa. Só no estado do Rio, por exemplo, havia 20 lojas. Porém, após a eclosão do vírus, hoje restam apenas 13. Em uma entrevista dada em 2010 para o site Mundo do Marketing²⁹, o gerente de Marketing da empresa, Rick Yates, disse: “O Cantão foi pioneiro em dar os produtos para as pessoas certas. Isto possibilitou disseminar a marca de uma forma muito orgânica”.

Leila cursava Museologia e Peter trabalhava em uma loja de Copacabana. Ele conheceu diversos fornecedores e juntos decidiram criar o Cantão 4, nome antigo da marca. A primeira loja foi inaugurada na Galeria Marapendi, na Tijuca – bairro da zona

²⁸ Disponível em: <https://www.cantao.com.br/a-marca>. Acesso em: 18/04/2020.

²⁹ Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/cases/12827/cantao-atravesa-quatro-decadas-se-renovando.html>. Acesso em: 18/04/2020.

norte do Rio. No começo, vendiam mais bijuterias e acessórios, e só depois vieram as roupas. Um ano depois inauguraram a segunda loja, no Largo do Machado, zona sul do Rio³⁰.

Além de ser uma marca de roupas, o Cantão é uma marca de comportamento. Na década de 80, quando já estava consolidada no mercado, seu sucesso entre as mulheres era enorme. Mães e filhas usavam e compartilhavam as roupas entre si. Mulheres que consumiam produtos da marca naquela época dizem que o mais memorável era a mochila jeans com bolso de camurça e o símbolo do Cantão estampado – um raio amarelo. Além disso, as agendas estampadas e os tênis Redley – hoje marca independente – eram muito requisitados. Por ter feito muito sucesso naquela época, a empresa costuma recriar e relançar esse modelo de mochila em cada coleção nova, variando as lavagens do jeans e as cores do raio.

Figura 3: A mochila do Cantão



Fonte: Site da empresa

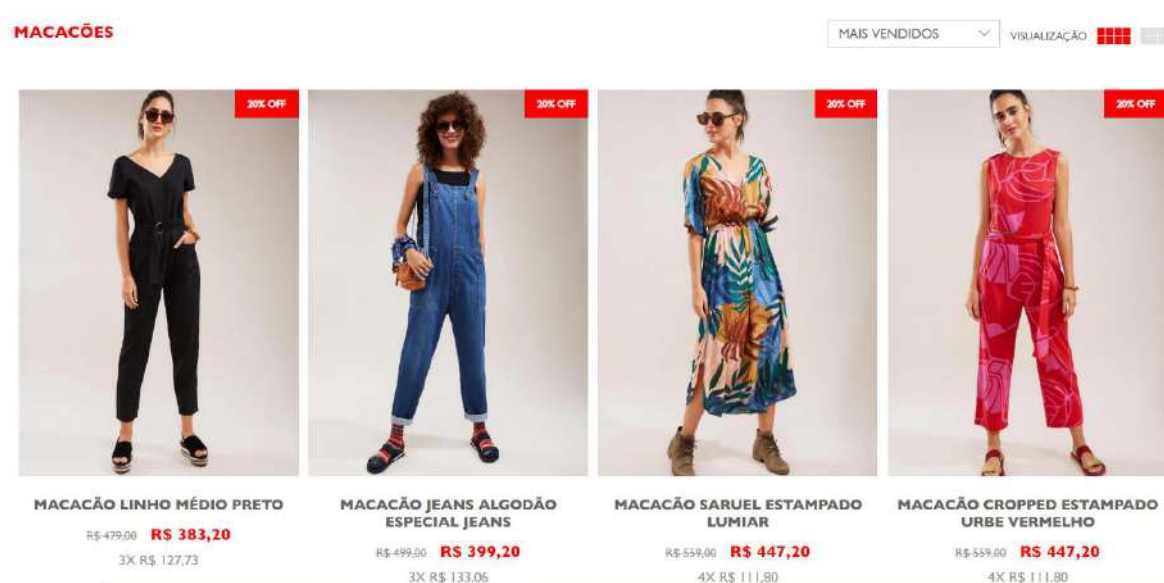
A atual gerente de estilo da grife, Lanza Mazza, diz que o estilo da mulher Cantão, além de amar estampas e jeans, não abre mão do conforto e do espírito jovem. Em

³⁰ Disponível em: <https://oglobo.globo.com/ela/moda/cantao-50-anos-de-moda-20979689>. Acesso em: 18/04/2020.

entrevista para o jornal *O Globo*³¹ em 2017, ela afirma: “É uma mulher que se identifica muito com o bem viver leve e despretenso, seja qual for a sua geração. O Cantão será sempre o Cantão: uma marca que entende que a moda é feita de ciclos e que aquilo que realmente importa é a experiência que se guarda. A essência estará sempre presente e sendo atualizada”.

Analisando a marca atualmente, podemos perceber que ela se direciona para um público-alvo muito específico. Normalmente, quem compra seus produtos é a mulher com condição financeira mais favorável, já que o preço não é acessível a todas. Acessando o site da marca, é possível visualizar todas as peças e fazer uma compra online, escolhendo entre as opções de receber o pedido em casa ou retirá-lo na loja. A seguir, temos uma imagem que mostra quatro opções de macacões que estão com 20% de desconto na promoção, na coleção de Outono/Inverno de 2020.

Figura 4: Macacões na promoção



Fonte: Site da empresa

Percebe-se que o valor cobrado não é acessível para grande parte da população. Os preços são elevados em comparação com outras marcas e com a realidade da média salarial do país. Mesmo com um desconto de 20%, a peça continua sendo exclusiva para um grupo

³¹ Disponível em: <https://oglobo.globo.com/ela/moda/cantao-50-anos-de-moda-20979689>. Acesso em: 18/04/2020.

restrito e muito específico de mulheres. Contudo, deve ser pontuado que estamos falando de uma grife, ou seja, os preços condizem com seu público.

Além disso, a faixa etária das consumidoras é bem diversificada. A proposta da marca sempre foi atingir todas as idades com suas peças versáteis, com estilo e modernas e, por isso, há clientes desde jovens até pessoas de terceira idade. Inúmeras mulheres afirmam que ainda possuem roupas que foram compradas na época de sua adolescência e que hoje suas filhas ainda as vestem. Isto mostra que cada peça, apesar de não ter um custo baixo, tem um valor de investimento a ser considerado, pois ela irá durar por muito tempo se tiver os devidos cuidados.

A fim de identificar mais precisamente o perfil das “cantonetes”, como são chamadas as clientes do Cantão, iremos criar duas *personas*³². A primeira se chama Paola, possui 48 anos, cabelos médios e castanhos, é advogada e mora na Tijuca. Realiza aulas de yoga em casa duas vezes por semana, possui uma alimentação saudável e gosta de cuidar de sua saúde. Sua maior dificuldade é conseguir conciliar sua rotina de trabalho com sua vida pessoal, ficando muito tempo fora de casa. Por isso, busca se vestir com roupas leves, porém mais sociais.

A segunda se chama Alice, possui 24 anos, cabelo longo e castanho acobreado. É estudante de arquitetura e mora em Ipanema. Já realizou 2 intercâmbios para a Inglaterra e Austrália, o primeiro com 18 anos e o segundo com 23. Seu maior objetivo é poder viajar o mundo e conhecer novos lugares. Adora estar perto da natureza, principalmente na praia. Sua maior preocupação é com o mundo e com a poluição. Dessa maneira, gosta de se sentir confortável com o que veste, preferindo roupas atemporais e leves e que durem bastante tempo, a fim de evitar uma compra excessiva de peças, diminuindo assim a produção e o descarte de lixo.

Após criar essas *personas*, identifica-se com mais clareza o perfil dos clientes que a empresa atinge. Descobrimos como esse público age, quais são suas dores e suas necessidades. Tendo essa informação, torna-se mais fácil criar novos produtos que atendam às demandas dessas clientes.

A marca possui um programa de relacionamento chamado “Meu Cantão”, implantado pelo departamento de marketing desde dezembro de 2006. Ao se cadastrar, o cliente acumula pontos e passa a fazer parte de um grupo de clientes especiais que recebem

³² Persona é a representação fictícia do cliente ideal de um negócio. Ela é baseada em dados reais sobre comportamento e características demográficas dos clientes, assim como suas histórias pessoais, motivações, objetivos, desafios e preocupações.

vantagens, descontos e experiências exclusivas e diferenciadas. Porém, só é possível resgatar seu desconto nas lojas físicas.³³ O objetivo do programa é fidelizar clientes promovendo interatividade. Com isso, forma-se um banco de dados onde identifica-se quem são eles, onde moram, em qual loja costumam comprar e quanto costumam gastar.

Alguns dos benefícios do programa são: liquidação antecipada, pré-venda exclusiva, 10% de *cashback*³⁴ para resgatar em próximas compras, 15% de desconto no mês do aniversário do cliente e surpresa no lançamento de novas coleções e no dia de seu aniversário. Para participar, basta se cadastrar no site ou em qualquer uma das lojas físicas. Vale salientar que o resgate desses pontos não pode ser feito em peças de bazar ou que estejam em liquidação.

Um diferencial da marca é o atendimento ao cliente. Além de oferecer constantes treinamentos aos seus funcionários, a empresa também realiza convenções para apresentar toda nova coleção às equipes antes de ser lançada para o público, a fim de informá-las e treiná-las para representar a marca de maneira eficiente e satisfatória.

Em novembro de 2019, quando começaram as contratações para vagas de extra-natal³⁵ na empresa, foram realizadas dinâmicas em grupo na faculdade Estácio de Sá, no campus Tom Jobim, na Barra da Tijuca. Na ocasião, eram diversos dias de dinâmica. Cada dia possuía, pelo menos, 2 salas de aula para a sua realização, ou seja, eram cerca de 100 pessoas por dia. Após alguns dias, as pessoas que passaram para a próxima fase foram ao encontro da gerente de uma loja específica para realizar uma entrevista individual.

Já em 2020, com a eclosão da pandemia, essa dinâmica não pôde acontecer para a contratação da equipe de extra-natal. A empresa precisou se adaptar e os currículos foram enviados por e-mail para o RH. Em seguida, as pessoas já foram encaminhadas diretamente para realizar uma entrevista com a gerente da loja que gostaria de trabalhar, e assim ocorreu a contratação.

3.2 A chegada da pandemia do coronavírus

O coronavírus é uma família de vírus que apresenta um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves. Seus sintomas vão desde manifestações leves, como febre, tosse seca e cansaço até quadros mais graves, que

³³ Informações retiradas do site da marca: <https://www.cantao.com.br/meu-cantao>. Acesso em: 17/12/2020.

³⁴ Programa de recompensa por reembolso.

³⁵ Vagas temporárias disponibilizadas no período do mês de dezembro, a fim de dar conta do aumento do fluxo de vendas do Natal.

provocam falta de ar e podem levar à morte. De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), cerca de 80% das infecções confirmadas pelo coronavírus têm sintomas ligeiros ou são assintomáticos, e a maioria recupera sem sequelas. No entanto, cerca de 20% dos casos resultam em casos severos, necessitando atendimento hospitalar por apresentarem dificuldade respiratória.³⁶ Os casos mais graves podem evoluir para pneumonia grave, síndrome respiratória aguda grave, septicemia, choque séptico e eventual morte.³⁷

O novo agente do coronavírus foi descoberto em dezembro de 2019 após casos registrados em Wuhan, na China. O Covid-19, vírus que desde então se espalhou por todo o mundo, é uma doença causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2), que apresenta um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves. Acredita-se que o vírus tenha uma origem zoonótica, ou seja, origina-se em animais, porque os primeiros casos confirmados tinham principalmente ligações ao Mercado Atacadista de Frutos do Mar Huanan, que também vendia animais vivos.

Em meados de janeiro, a imprensa mundial começou a reportar casos do vírus. Todos os iniciais estavam associados a pessoas que haviam viajado recentemente para Wuhan, na China. De início, foram declaradas ocorrências na China, Japão, Tailândia, Coreia do Sul, França, Alemanha e Itália, mas em seguida o vírus foi se alastrando para outros países.

O vírus chegou no Brasil no final de fevereiro, quando o primeiro caso foi confirmado. O Ministério da Saúde confirmou também que era o primeiro caso da doença na América Latina. Com isso, os números começaram a aumentar e o país passou a adotar medidas de distanciamento social. O Distrito Federal foi a primeira unidade da federação a suspender as aulas, no dia 11 de março. Dias depois, também foram suspensas as atividades de atendimento ao público em comércios, como restaurantes, lojas e salões de beleza. Em seguida, outros estados começaram a tomar as mesmas medidas, como São Paulo, no dia 16, e Rio de Janeiro, no dia 17. Neste mesmo dia, foi confirmada a primeira morte pelo Covid-19 no país.

³⁶ Disponível em: <https://www.pfizer.com.br/cancernaofazquarentena/perguntas-e-respostas/sobre-o-covid-19#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20Organiza%C3%A7%C3%A3o,suporte%20para%20o%20tratamento%20de.> Acesso em: 15/12/2020.

³⁷ Disponível em: <https://covid19.min-saude.pt/perguntas-frequentes/>. Acesso em: 15/12/2020.

No dia 1º de abril, entrou em vigor a medida provisória nº 936 que permite a suspensão de contratos de trabalho ou a redução salarial e de jornada para reduzir a folha de pagamentos e evitar demissões em massa durante a crise do novo coronavírus. Essa medida, ao contrário do que foi proposto, causou demissão em massa em diversas empresas, como a Saraiva³⁸, a fábrica de calçados Democrata³⁹, a Gympass⁴⁰, entre outras. As organizações aproveitaram esse momento para fazer o desligamento de diversos funcionários que, no final das contas, saíram prejudicados.

Quando uma empresa demite um funcionário sem justa causa e sem aviso prévio, ela deve pagar mais um mês de salário juntamente com os acréscimos, como férias e 13º proporcionais, etc. Além disso, deve pagar também 40% de multa sobre o FGTS e, dependendo do tempo que o funcionário trabalhou na empresa, ele tem direito ao auxílio desemprego. Porém, no momento do recebimento da folha de rescisão de contrato, muitos funcionários se surpreenderam. Os adicionais foram pagos, mas o salário não. Segundo uma ex-funcionária da empresa Cantão, que preferiu não se identificar, isso também aconteceu com ela.

Quando questionou a empresa, recebeu a resposta de que o salário do aviso prévio não foi depositado, pois a decisão foi tomada pelo motivo de força maior, previsto no artigo 501⁴¹ da CLT, onde em caso de calamidade pública o empregador poderia pagar somente 20% da multa do FGTS e pagar o aviso prévio, ou pagar os 40% da multa e não pagar o aviso. Sendo assim, a decisão da empresa foi em não pagar o aviso.

O Brasil, assim como o resto do mundo, foi muito afetado na área financeira. A parada obrigatória que muitas indústrias tiveram que fazer no primeiro trimestre, em virtude das orientações de isolamento social, elevou o nível de ociosidade do setor para 20%. Estima-se que essa seja a pior crise mundial enfrentada desde 1930.⁴²

No dia 2 de abril, foi publicada no Diário Oficial da União a lei que cria um auxílio de R\$600 mensais, por três meses, a trabalhadores informais que não possuem carteira assinada e renda fixa, como forma de conter a crise econômica. A análise do pagamento

³⁸ Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2020/04/14/saraiva-demite-em-massa>. Acesso em: 02/05/2020.

³⁹ Disponível em: <https://g1.globo.com/ce/ceara/noticia/2020/04/02/fabrica-de-calcados-democrata-demite-mais-de-mil-funcionarios-em-unidade-do-ceara-meio-a-crise-da-covid-19.ghtml>. Acesso em: 02/05/2020.

⁴⁰ Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2020/04/03/gympass-demite-funcionarios-em-meio-a-pandemia-de-coronavirus.ghtml>. Acesso em: 02/05/2020.

⁴¹ Disponível em: <https://icarrion.com.br/html/CLT-Comentarios-Art.-501-a-504---Forca-maior-2019---CCLT---43-Edicao---Artigos-e-Notas-Carrion-Instituto-CARRION-1505.asp#:~:text=Art.-,501.,a%20raz%C3%A3o%20de%20for%C3%A7a%20maior>. Acesso em: 02/05/2020.

⁴² Disponível em: <https://fia.com.br/blog/mercado-financeiro-e-o-coronavirus/>. Acesso em: 07/01/2021.

levava cerca de cinco dias úteis para ser realizada, o que acabou gerando diversas reclamações. Os pagamentos começaram a ser feitos no dia 17 para quem se inscreveu pelo aplicativo e já tinha conta poupança na Caixa Econômica Federal. Já para quem indicou conta em outro banco, começou a receber no dia 18.

Em meados de abril de 2020, mais precisamente no dia 18, o vírus estava presente em 185 dos 193 países. Até abril de 2020, pelo menos 2,2 milhões de pessoas haviam sido infectadas e 153 mil morreram⁴³. No Brasil, no mesmo período, havia 37 mil casos confirmados e cerca de duas mil mortes. Já no dia dois de maio, duas semanas depois, os casos mundiais confirmados eram de 3,2 milhões infectados, ou seja, um milhão a mais do que anteriormente. De 153 mil mortes, o número passou para 233 mil. No Brasil, nesse mesmo dia, havia mais de 91 mil casos confirmados e seis mil mortes, a maioria no estado de São Paulo, sendo este o estado com o registro de pior taxa de isolamento social (46%)⁴⁴ desde o início da quarentena.⁴⁵

Depois de analisar essas duas semanas, de meados de abril ao início de maio, percebe-se que o número de casos e mortes cresceu rapidamente. Só no Brasil esses números chegaram a triplicar. Isso se deve ao fato de que muitas pessoas não tomam as medidas necessárias para evitar a proliferação do vírus.

As principais medidas preventivas são, por exemplo, lavar as mãos frequentemente por 20 segundos com água e sabão e higienizá-las com álcool em gel, cobrir o nariz e a boca com o cotovelo quando for tossir e espirrar, usar máscaras quando precisar sair de casa, manter distância de pelo menos um metro das pessoas, ficar em casa e se isolar das outras pessoas que moram com você caso apresente sintomas da doença, entre outros.

O isolamento social nessa fase é muito importante. Nem todos podem participar do isolamento, como os profissionais da área da saúde, por exemplo, mas quem pode deve ficar em casa. Através do isolamento, diminui-se o contato entre pessoas e, dessa forma, diminui-se a taxa de propagação.

No dia 11 de junho, os shoppings do Rio de Janeiro voltaram a funcionar depois de quase três meses fechados. Porém, neste momento, as praças de alimentação

⁴³ Dados obtidos no mapa de casos/mortes de coronavírus, em tempo real, no site <https://especiais.g1.globo.com/bemestar/coronavirus/mapa-coronavirus/#/mundo/>. Acesso em: 18/04/2020.

⁴⁴ Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2020/05/sao-paulo-tem-pior-indice-de-isolamento-desde-o-inicio-da-quarentena.shtml>. Acesso em: 02/05/2020.

⁴⁵ Em janeiro de 2021, o Brasil já contabilizava mais de 200 mil mortos em decorrência da doença, ficando atrás apenas dos Estados Unidos no triste recorde de segundo país do mundo com maior número de casos de COVID-19.

permaneceram fechadas. Apesar das regras para manter o distanciamento, teve aglomeração e fila em alguns locais.

Figura 5: Fila no Shopping Tijuca



Fonte: Site G1

Apesar de haver fila para entrar nos shoppings, os vendedores não conseguiram convencer a clientela a retornar às lojas para consumir os produtos. De acordo com o site *Época Negócios*, os comerciantes relataram vendas 90% inferiores às de antes da pandemia. Segundo Tito Bessa Junior Jr., dono da rede de vestuário TNG, a falta de clientes é uma constante em todo o país. "Do jeito que as coisas estão, vai haver uma quebraadeira geral. É inevitável. Eu mesmo já fechei 36 lojas", conta.⁴⁶

Além disso, os lojistas revelaram ter dificuldades para negociar com as administradoras dos shoppings uma flexibilização do aluguel e de taxas extras, como condomínio e fundo de propaganda. "Não tem como pagar e os shoppings estão nos esmagando, querendo 50% e até 100% do aluguel", afirma Tito Bessa, que além de dono da TNG é presidente da Associação Brasileira dos Lojistas Satélites (Ablos).⁴⁷

⁴⁶ Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2020/07/epoca-negocios-com-shoppings-vazios-comerciantes-abrem-lojas-para-faturar-r-50-por-dia.html>. Acesso em: 16/12/2020.

⁴⁷ Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2020/07/epoca-negocios-com-shoppings-vazios-comerciantes-abrem-lojas-para-faturar-r-50-por-dia.html>. Acesso em: 16/12/2020.

Os bares, restaurantes e academias começaram a reabrir no dia 2 de julho. Na época, a capital fluminense tinha 58.615 casos confirmados e 6.689 óbitos pelo vírus. O então prefeito Marcelo Crivella (Republicanos) explicou que a flexibilização só foi possível graças aos bons resultados dos indicadores apurados pela Secretaria Municipal de Saúde no combate à Covid-19. “Não há nada que celebrar, mas estamos nessa luta desde março. Sem sombra de dúvida, a baixa demanda de leitos de UTI e de enfermaria e o número de óbitos, que está estabilizado, nos mostram que tivemos um pico tenebroso em maio e que, depois, caímos para os patamares dos dias atuais. [...]Que a gente não tenha recaída e não tenha que voltar atrás. Porque temos desemprego e crise econômica, de antes até da pandemia, e precisamos voltar às atividades”, disse o prefeito.⁴⁸

No dia 14 de dezembro, 8 meses após a análise dos dados do mês de abril, a situação continua alarmante. No mundo, já são 71.051.805 casos confirmados de Covid-19, e o número de mortes é de 1.608.648. Já no Brasil, são 6.929.409 casos confirmados e 181.945 mortes. Esses números são decorrentes à falta de consciência da população e ao relaxamento das medidas de restrição. Os estabelecimentos não estão respeitando as medidas preventivas necessárias, gerando aglomeração em bares, shoppings e restaurantes.⁴⁹ Nas praias essa situação também é recorrente. Muitas pessoas não estão realizando o distanciamento social e não estão utilizando máscaras.⁵⁰ Por esse motivo, os casos que antes estavam em queda, passaram a subir rapidamente.

No dia 15 de dezembro, a prefeitura do Rio de Janeiro decidiu cancelar todas as festas de réveillon na cidade. A decisão foi do então prefeito Marcelo Crivella. Esta é uma decisão necessária para a proteção de todos. “A festa será a da esperança por bons resultados das vacinas para conter a pandemia. Será ainda um momento de reflexão sobre um ano difícil, de luta, com lamentáveis perdas de tantas pessoas. E será também hora de dar graças a Deus pelas vidas salvas”, disse o prefeito.⁵¹

⁴⁸ Disponível em: <https://riocontraocorona.rio/noticias/prefeitura-anuncia-volta-de-mais-atividades-na-cidade-mas-com-restricoes-academias-estudios-de-tatuagem-e-servicos-de-bares-restaurantes-e-lanchonetes-a-mesa/>. Acesso em: 03/07/2020.

⁴⁹ Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2020/09/05/madrugada-e-marcada-por-bares-lotados-e-aglomeracao-no-leblon.ghtml>. Acesso em: 15/12/2020.

⁵⁰ Disponível em: <https://diariodorio.com/rio-tem-aglomeracao-nas-praias-neste-domingo/>. Acesso em: 15/12/2020.

⁵¹ Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2020/12/15/rio-cancela-festa-oficial-de-reveillon.ghtml>. Acesso em: 15/12/2020.

Entretanto, apesar de não haver fogos e shows no dia 31 de dezembro, grupos de pessoas desceram de hotéis e prédios da região para ocupar as areias da praia, causando aglomerações em pontos específicos da orla.

Figura 6: Aglomeração em Copacabana



Fonte: Site G1

O diretor-geral da OMS, Tedros Adhanom, qualificou como "muito preocupante" o salto no número de novas infecções da covid-19 e mortes no Brasil. No momento mais crítico, o Brasil registrou 319 mil novos casos por semana. "A boa notícia é que o número estava em queda até a semana de 2 de novembro, quando 114 mil casos foram registrados no Brasil", disse. Mas, segundo ele, os números voltaram a crescer de forma importante e, na semana de 26 de novembro, a taxa chegou a 218 mil casos por semana. "Os números mais uma vez dobraram", alertou, insistindo que o período de expansão representou menos de um mês.⁵²

De acordo com a pneumologista e pesquisadora da Fiocruz, Margareth Dalcolmo, "o que vai trazer a segunda onda para o Brasil são as festas de Natal e de fim de ano. Teremos o janeiro mais triste da nossa História porque nós falhamos em trazer uma consciência cívica da gravidade do que estamos vivendo". Em concordância com este

⁵² Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/colunas/jamil-chade/2020/11/30/tedros-aumento-de-mortes-e-casos-do-virus-no-brasil-e-muito-preocupante.htm>. Acesso em: 15/12/2020.

discurso, o médico Drauzio Varella disse que infelizmente muitas pessoas irão morrer por causa das festas de fim de ano.⁵³

A vacina contra a Covid-19, desenvolvida pela Pfizer e BioNTech, foi aprovada e começou a ser distribuída em alguns países. A vacinação começou a ocorrer primeiramente no Reino Unido, no dia 8 de dezembro. Logo em seguida, no dia 14 de dezembro, foi a vez dos Estados Unidos e do Canadá. O Brasil, até dezembro de 2020, ainda não tinha data para início da vacinação, pois o Ministério da Saúde informou⁵⁴ que a definição de uma data depende de a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) aprovar o registro das vacinas. Até o dia 15 de dezembro, nenhuma empresa, nem mesmo as que estão em fases finais de testes, pediu registro à agência.

3.3 Crise de imagem da marca

No dia 17 de março, antes de ser noticiado que os shoppings do Rio iriam fechar, a marca de roupas Cantão fez uma publicação (que não está mais disponível) em sua página do Instagram que não foi bem aceita pelo público. Na ocasião, a empresa disse que suas lojas continuariam abertas com a equipe reduzida e protocolos de limpeza redobrados. Além disso, informou também que continuaria oferecendo o serviço “Cantão em casa”, onde o cliente recebe uma seleção de produtos para realizar sua compra dentro de casa. Ele deveria entrar em contato com uma vendedora para agendar o atendimento personalizado.

⁵³ Disponível em: <https://saude.ig.com.br/2020-12-14/covid-19-brasil-tera-janeiro-mais-triste-de-sua-historia-preve-pneumologista.html>. Acesso em: 15/12/2020.

⁵⁴ Disponível em: <https://exame.com/brasil/como-ira-funcionar-o-plano-nacional-de-vacinacao-do-governo/>. Acesso em: 15/12/2020.

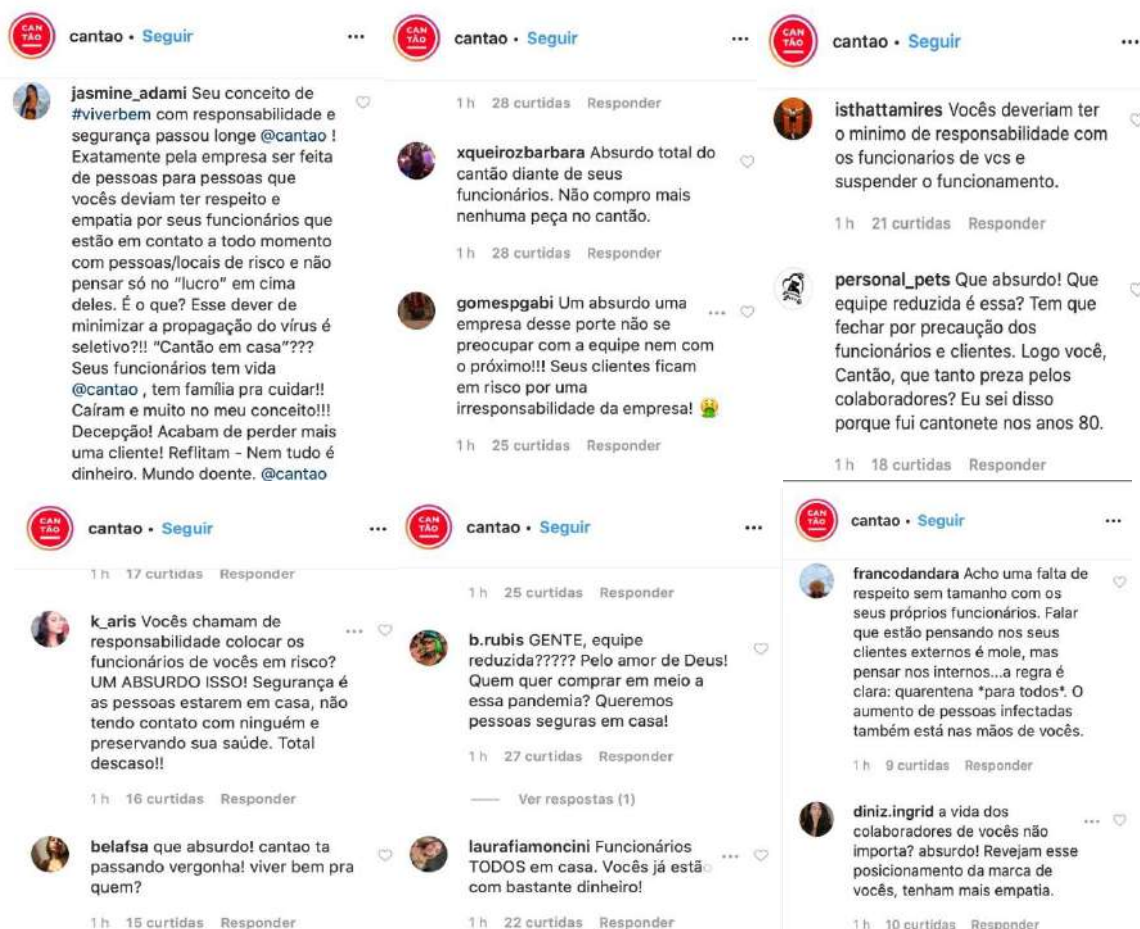
Figura 6: Postagem no Instagram da empresa



Fonte: Reprodução do Instagram do Cantão

Quando esta publicação foi feita, o público não gostou do que leu e não reagiu de forma amigável. Diversos comentários negativos foram deixados na publicação criticando o posicionamento da marca. Comentários como “viver bem também é pensar na saúde de seus funcionários”, “seu conceito de viver bem com responsabilidade e segurança passou longe” e “revejam esse posicionamento da marca de vocês, tenham mais empatia” foram feitos na publicação. Não havia um comentário positivo na publicação. Todos estavam criticando e repudiando a ação que a empresa teve.

Figura 7: Comentários negativos dos clientes



Fonte: Reprodução do Instagram do Cantão

A publicação teve centenas de comentários como esses. Por este motivo, a empresa decidiu apagar a publicação e, horas depois, fez outra postagem (que está disponível até hoje no perfil)⁵⁵. Nesta, pediu desculpas e voltou atrás, afirmando que suas lojas estariam fechadas a partir do dia seguinte e que, em até três dias, todos estariam trabalhando 100% à distância. Além disso, também estaria cancelado o serviço “Cantão em casa”. Vale salientar que esse serviço não está mais disponível no momento da escrita deste trabalho, quando a pandemia ocasionada pelo coronavírus ainda permanece infectando milhares de pessoas. Apesar de os shoppings estarem funcionando e as lojas estarem abertas, o serviço foi suspenso. Não há mais informações sobre o serviço no site e nem na página do Instagram.

⁵⁵ Disponível em: <https://www.instagram.com/p/B92ZVZIBH9z/>. Acesso em 19/12/2020.

O fato de a empresa ter excluído a primeira publicação traz pontos pertinentes a serem mostrados. Apagar uma postagem durante um momento de crise não é aconselhável, pois o erro já foi cometido e não dá para voltar atrás. Apagar a publicação não apaga o feito. Assumir o erro (atitude que a empresa teve logo em seguida) também inclui manter a publicação. A empresa assumiu um risco alto ao apagar a postagem. As pessoas que comentaram na primeira publicação e estavam presentes nesse pronunciamento não necessariamente viram a segunda postagem e vice-versa. Os clientes que só viram o segundo pronunciamento não tiveram acesso ao primeiro para entender o que aconteceu, o que atrapalha na comunicação que a empresa deve ter com seu público.

Seria interessante se a empresa tivesse mantido a publicação e escrevesse um comentário dizendo que faria uma nova e, em seguida, a fizesse de fato. Apagar a postagem é uma tentativa de apagar o erro, o que não acontece. O erro já foi cometido, então o importante é tentar resolvê-lo.

Figura 8: Postagem no Instagram da empresa



Fonte: Reprodução do Instagram do Cantão

Depois deste posicionamento, os consumidores também voltaram atrás. Houve muitos elogios e, aparentemente, todos ficaram contentes com o posicionamento final da empresa. Comentários como “até que enfim tiveram a tal da ética profissional!”, “parabéns ao grupo por exercer responsabilidade social” e “que orgulho de vestir essa marca” estão presentes.

Figura 9: Comentários positivos dos clientes



Fonte: Reprodução do Instagram do Cantão

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crise financeira vivenciada por diversas áreas do mercado ocorreu não somente no Brasil, mas em nível global. A pandemia ocasionada pelo coronavírus foi inesperada e tomou grande proporções, tendo diversas consequências, como empresas falindo, lojas fechando e funcionários sendo demitidos. Devido a esse cenário, as empresas ficaram mais suscetíveis a enfrentarem uma crise de imagem, já que o público esperava que elas liberassem seus funcionários para trabalhar de casa, seguros e protegidos.

Uma crise pode se desencadear a qualquer momento. Entender como ela funciona e como se deve reagir quando ela surgir é fundamental para a empresa. Ignorar uma crise pode ser o elemento necessário para arruinar a imagem de uma organização que levou anos para ser construída.

“A reputação de uma empresa é o que ela tem de mais valioso. É ela que irá fazer com que os clientes de uma empresa a escolham em detrimento das concorrentes, é quem irá fidelizar um cliente e quem irá determinar sua posição no mercado. Uma empresa de reputação sólida pode ver tudo ser arruinado em pouco tempo – basta uma crise de imagem ignorada ou mal resolvida. Os estudos de gerenciamento de crises surgiram com a proposta de entender qual a melhor forma de operar para que o bem mais valioso de qualquer organização seja protegido.” (ABREU, 2016, p. 59)

No caso da empresa Cantão, pode-se perceber que o trabalho da assessoria de imprensa esteve bastante presente e foi eficiente. A crise foi instalada e a empresa conseguiu reverter a situação rapidamente. Desta maneira, podemos supor que não perdeu um número expressivo de clientes e, assim sendo, não perdeu capital devido a este evento. É importante dizer que ela perdeu lucros, pois como foi visto, diversas lojas espalhadas pelo país fecharam as portas, porém isso nada tem a ver com a crise enfrentada no Instagram.

Como dito anteriormente, uma crise ocorre quando diversas pessoas compartilham da mesma opinião e se unem para criticar à marca. Pelo fato de o engajamento da publicação original ter sido alto e ter várias pessoas fazendo a mesma crítica, considera-se que houve uma crise real.

Durante a crise é necessário ser proativo e ter uma reação imediata para que ela não se agrave, e foi dessa forma que a empresa agiu. Além disso, foi transparente e ágil, características também primordiais para solucionar o problema. Essa situação levou poucas horas para ser resolvida, o que fez a crise não se agravar mais.

Após esse estudo, pode-se concluir que se deve sempre escutar o cliente. A forma que a empresa se comunica com o público é um ponto-chave para o relacionamento saudável em meio à crise. Caso haja um equívoco da parte dela, explicar a situação e pedir compreensão é fundamental. Se o cliente tiver razão, é necessário pedir desculpas e solucionar o problema. O Cantão tomou todas essas atitudes e, por isso, fez a crise se encerrar em pouco tempo. A atitude de fazer uma publicação se retratando com seus clientes e assumindo seu erro fez com que a empresa recebesse diversos comentários positivos no lugar das críticas que receberam momentos antes.

Todas essas atitudes que o Cantão tomou mostram que, apesar do erro inicial, sua assessoria estava bem treinada, pois soube reagir de forma correta e adequada em meio a uma situação delicada. Essas ações dialogam com a opinião dos autores que foram utilizados como base nesse estudo. Estar preparado para eventuais crises é fundamental, pois resolvendo o problema com agilidade o impacto negativo será muito menor. Crises são inevitáveis, por isso deve-se estar sempre pronto para enfrentá-las.

É importante salientar que este trabalho não esgota as reflexões de estudos na área da comunicação organizacional, pois são inúmeras as possibilidades que esse campo apresenta. Porém, essa monografia se propôs a entender como as empresas devem se portar em momentos de crise para diminuir seus danos e contornar a situação, tendo como ponto de partida o estudo de caso específico da marca Cantão.

5. Referências bibliográficas

- ABREU, Bruna Cantanhêde. **Comunicação de crise: o caso TAM 402**. Rio de Janeiro, ECO/UFRJ, 2016.
- BECK, Carolina. **A Importância da Comunicação no Gerenciamento de Crise de Imagem: análise de um caso de referência**. Bahia, UFBA, 2008.
- BIRCH, John. **Como sobreviver na crise, Sem crise**. Revista Propaganda, São Paulo, n. 486, p. 9-12, ago. 1993.
- BUENO, Wilson da Costa. **Crise reputacional e comunicação de marca: a estratégia da Odebrecht para “lavar” a sua imagem**. FAMECOS, v. 25, n. 2, p. 1-18, 2018.
- CARIBÉ, Yuri Jivago Amorim. **Comunicação boca a boca: processos de transmissão e recepção**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Semiótica). São Paulo: PUC-SP, 2007.
- CORRADO, Frank M. **A Força da Comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teórica e técnica**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação: o que gestores e profissionais da comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- GOES, Francisco Moratorio de Araujo. **Fake News e Pós-verdade: o olhar dos jornalistas**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura). Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2019.
- HARMAN, Gilbert. **Moral realism is moral relativism**. Princeton University, 2012.
- KAPFERER, Jean-Noël. **Boatos: o mais antigo mídia do mundo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.
- MACHADO, Arlindo. **A Televisão Levada a Sério**. São Paulo: Editora do Senac, 2000.
- MARTINS, Valdir. **O boato como simulacro: uma investigação sobre a comunicação no mercado financeiro**. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica). São Paulo: PUC-SP, 2008.
- MENEZES, Artur. **O meio digital como aliado do assessor de imprensa: a gestão da crise de imagem vivida por Glória Pires no Oscar 2016**. Rio de Janeiro, ECO/UFRJ, 2016.
- MITROFF, Ian; SHRIVASTAVA, Paul; UDWADIA, Firdaus Erach. **Effective Crisis Management**. Academy of Management Executive, v. 1, n. 4, p. 283-292, 1987.
- ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. São Paulo: Geração Editorial, 2003.
- _____. **A Síndrome de Aquiles: como lidar com crises de imagem**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova imprensa**. São Paulo: Pioneira, 1998.