Gerenciamento de Crise na Era Digital através da Comunicação Integrada: o caso AdeS [1]

Paula VIEGAS[2]
Raquel RECUERO[3]
Universidade Católica de Pelotas, Pelotas, RS

RESUMO

Todo planejamento possui seus imprevistos e alguns desses podem ser negativos, gerando crises em uma determinada marca. Crise é um desequilíbrio que pode ser previsto para a empresa estar preparada quando este fenômeno surgir. Na era digital, a opinião dos públicos é fácil e rapidamente propagada, o que pode ser positivo ou negativo. Este artigo pretende discorrer sobre a importância da Comunicação Organizacional em um gerenciamento de crise. O trabalho apresentará o caso da empresa AdeS, que passou por uma crise de marca em março de 2013. Entre as referenciais teóricos estão Torquato (1986) e Cahen (2005) sobre a Comunicação Organizacional; além de Recuero (2009; 2012) e boyd (2007), teóricas base na compreensão de mídias sociais e Martha Gabriel, especialista em marketing digital e gestão de crises.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação organizacional; gestão de crise; era digital; mídias sociais.

INTRODUÇÃO

Tanto uma barata na caixa de um produto alimentício quanto a explosão de uma determinada área de um empresa pode resultar em uma crise. Crise é um momento de desequilíbrio que evidencia a necessidade de um tipo de mudança, mais ou menos radical, em um dado processo[4]. A crise é uma alteração que pode prejudicar a imagem de uma empresa em um determinado momento. Contudo, "quando uma organização não consegue responder a uma alteração do ambiente, fica cada vez mais difícil reaver a posição perdida" (KOTLER, 2000), ou seja, a resposta deve ser a que o consumidor deseja ouvir se não a imagem desta marca perante o mercado pode ficar danificada.

Com o advento da Internet, e principalmente das mídias sociais, o que um consumidor publica sobre alguma marca em seu perfil em um site de rede social, como o Facebook, por exemplo, fica muito mais visível e pode se propagar com mais rapidez.

[1] Trabalho apresentado na Divisão Temática 3 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – IX Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

[2] Estudante de Graduação 6º semestre do Curso de Publicidade e Propaganda da UCPel, email: paularviegas@gmail.com

[3] Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Comunicação Social da UCPel, email: raquelrecuero@gmail.com

[4] FONTE: http://nepo.com.br/2012/01/17/crise-o-que-e-e-como-administra-la-melhor - Acesso em 3 de julho de 2013.

Segundo Martha Gabriel[5], as tecnologias digitais de informação e comunicação modificaram o ambiente no qual as crises informacionais acontecem. Nesse meio a informação é passada em tempo real e existem múltiplas plataformas de mídia para a troca dessas informações. Por isso, além de um ótimo plano para gestão de crise é necessário também uma comunicação organizacional competente e hábil que possa prever riscos e atravessar os conflitos de forma eficiente.

Para Gabriel, uma crise envolve quatro elementos: ameaça à organização, elemento surpresa, decisão de curto prazo e necessidade de mudança (se não for necessária, a situação não é de crise, e sim uma falha). Muitos teóricos defendem a tese de que **e**m algum momento, sua empresa fará algo que irritará pessoas e não importará se a empresa está usando mídia social ou não. Os erros pioram as crises e durante a prova de fogo você não terá tempo hábil para planejar nada. Por isso é necessária uma organização prévia para estar preparado para eventuais anormalidades e colapsos em uma empresa. As estratégias da comunicação auxiliam neste processo de prevenção, principalmente com um método integrado e adequado.

Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional tratada seriamente como uma das mais eficientes e poderosas ferramentas estratégicas, ainda é um privilégio de poucos empresários astutos, que aceitam essa atividade como *investimento* e não como *despesa*. Comunicação organizacional é:

> uma atividade semântica de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável, onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários (CAHEN, 2005, p. 29).

A partir dessa definição, podemos perceber que a comunicação organizacional também pode ser uma estratégia da defesa da marca em uma crise junto a seu público alvo. A imagem positiva de uma empresa é difícil de conquistar, mais difícil ainda de manter e facílimo de perder, por isso é preciso ser cauteloso em todas as ações e interações com os seus públicos.

Para evitar crises ou saber lidar eficientemente com elas é preciso "planejar o implanejável", como Cahen propõe. Todo projeto tem seus imprevistos, portanto o

[5] FONTE: http://www.martha.com.br/gestao-de-crises-em-midias-sociais/ - Acesso em 3 de julho de 2013.

implanejável. Para este planejamento existem algumas ferramentas bastante úteis, a principal delas é a *Análise de Problemas Potenciais*, que implica em juntar-se com todos os públicos internos da empresa e tentar imaginar tudo que pode sair de errado na execução de uma determinada atividade. Essa ferramenta pode ser utilizada não apenas na Comunicação Organizacional, mas também, a muitos eventos.

Comunicação como Estratégia Sistêmica

Grande parte das atividades de um setor de comunicação é baseada em sistemas, os quais precisam ser revistos e controlados para serem eficazes (Cahen, 2005). A comunicação exerce um extraordinário poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das empresas. Entretanto, a implantação de sistemas de comunicação em organizações públicas ou privadas exige um minucioso planejamento voltado para a multiplicidade dos atos comunicativos (Rego, 1986). É através da interação com o cliente, aliada a estratégias de marketing, que a imagem de uma empresa se fortalece perante a concorrência.

Crise é um fenômeno natural de todos os processos humanos, pois estes são vivos, em movimento e entram em desequilíbrio e reequilíbrio constantemente. A organização persegue um equilíbrio entre as partes que a formam. Seu equilíbrio é resultante da disposição ordenada entre suas partes. Segundo Torquato, essa integração é obtida graças ao processo comunicacional. A comunicação é, portanto uma "área multidisciplinar, mediando os interesses dos participantes, os interesses da empresa, enquanto unidade econômica e os interesses da administração" (Rego, 1986 p. 17).

Uma empresa é uma unidade socioeconômica voltada para a produção de um bem de consumo ou serviço. É um sistema que reúne capital, trabalhos, normas, políticas, natureza técnica. A empresa não serve apenas para gerar capital para seus donos e satisfazer clientes. Para Rego (1986) uma empresa descobre processos e avanços sociais por meio da geração de empregos para uma determinada região, ou até pessoas vindas de outros lugares, além de ter papel de vanguarda na elaboração de estratégias, produtos e serviços que resultam em progresso.

As estratégias de comunicação integrada (atividades de Relações Públicas, Imprensa, Publicidade Comercial e Institucional, Marketing Social e os Sistemas de Informação) se redirecionam no sentido do apaziguamento das tensões, dando ressonância, portanto, a realidade dos tempos atuais. A empresa ou organização deve ser vista através da

Teoria de Sistemas, na medida em que um sistema é o todo organizado, com a conexão de partes, unidas e interdependentes. Para ele, "o todo, pela Teoria dos Sistemas, é maior que a soma de suas partes, evidenciando-se aqui o caráter organizacional que constitui o elemento comprobatório do conceito" (Torquato, 1986, p. 14), ou seja, com uma comunicação interligada é possível fortalecer a imagem de uma determinada marca.

Na comunicação, a Teoria dos Sistemas é representada pelo fluxo de informações que se parece com um fluxo de energia.[6] É através das escolhas tomadas por uma empresa e a comunicação sincera com seu público alvo que a mesma solidifica sua imagem. Um conceito dentro dessa teoria é o de retroação. Este conceito é muito usado nos sistemas autorreguladores, pois garantem uma "direção" da ação. Um bom exemplo são os mísseis que possuem um sistema próprio de radar e que procuram pelo alvo. Isso mostra a importância de passar a mensagem para o público em que a empresa deve, efetivamente, se dirigir, e na Internet esse diálogo se torna muito mais rápido e eficaz.

Relacionamento Medido Pelo Computador

O surgimento da Internet trouxe grandes transformações para a sociedade. Entre as principais mudanças está a possibilidade de expressão e sociabilização nas ferramentas de comunicação mediada pelo computador, assim como os sites de rede social. A sociedade na Internet é composta por atores, que são as pessoas envolvidas na rede. Os atores e suas conexões são designados de rede social. Eles moldam as estruturas sociais, através da interação e dos laços sociais. As conexões são constituídas dos laços sociais formados através das interações entre atores (Recuero, 2009). Neste espaço a comunicação é de todos para todos e não como no modelo da mídia de massa (todos para um). Nos sites de rede social, por exemplo, os usuários podem falar sobre as marcas a qualquer momento, o que pode gerar uma grande repercussão entre os demais usuários da rede.

Uma das principais características deste espaço é a instantaneidade na troca de mensagens virtuais. No caso de crise em uma empresa, esta característica pode ser tanto negativa quanto positiva, dependendo de como uma empresa se porta frente aos seus consumidores. Negativa, pois uma determinada informação prejudicial à imagem da empresa pode circular entre os atores de uma forma muito mais rápida do que fora da Internet. Além disso, a Internet favorece a fragmentação, ou seja, os usuários podem construir sentidos diferentes, o que favorece os mal-entendidos. Mas a instantaneidade

[6] FONTE: http://www.infoescola.com/filosofia/sintese-teoria-geral-dos-sistemas - Acesso em 3 de julho de 2013.

também pode se apresentar como um fator positivo para as marcas em sua defesa. Com a estratégia correta, sua mensagem será ouvida por um número maior de pessoas e pode ser compartilhada através das interações na Internet, gerando maior visualização.

As interações nos sites de rede social são designadas por boyd (2007) de "espaços públicos mediados". Ela define esse espaço como um lugar onde pessoas se reúnem publicamente através da mediação da tecnologia. Esse espaço possui quatro propriedades que se diferem dos públicos não mediados: persistência, buscabilidade, replicabilidade e audiências invisíveis. Persistência é a capacidade de uma mensagem permanecer no ciberespaço para sempre ou até que seja retirada; buscabilidade se caracteriza pela acessibilidade que essa mensagem tem para os demais usuários; replicabilidade representa a facilidade que um conteúdo tem de circular pela Internet através do compartilhamento feito pelos usuários; audiências invisíveis é a característica que mostra que os usuários não sabem exatamente quem está lendo ou quem irá ler sua mensagem.

O conhecimento das características que boyd nos apresenta é essencial para se pensar em crise de marca no meio digital. O que um cliente compartilha publicamente pode ser visto por todos outros atores na rede. Essa mensagem permanece no ciberespaço e é facilmente buscada e replicada. Este usuário não terá a noção exata de quem está lendo esta publicação, as chamadas audiências invisíveis. Porém, essas características também podem ser positivas para a imagem de uma empresa, se partirmos do princípio que o que uma marca publica na Internet também permanecerá na rede e será facilmente buscada e replicada.

Segundo Castells (1999), a virtualidade real imerge em uma composição de imagens virtuais, no qual os usuários não se encontram na tela comunicadora, mas suas ações se transformam em experiências reais. Os usuários não enxergam quem está lendo sua mensagem o que facilita a desinibição e a difusão de mensagens ofensivas pela rede. Assim, como nas interações em nossa vida cotidiana "longe do teclado[7]", as interações virtuais também podem resultar em hostilidade quando o assunto é o consumo.

Segundo pesquisa[8] 48% dos usuários de rede social usam o espaço para falar – bem ou mal – das marcas. As mídias sociais se tornaram a nova "ágora". Originada na sociedade

[7] Tradução para *Away From the Keybord*, utilizada pelo site piratebay.se. Muito se discute a utilização dos termos para determinar quando uma pessoa está conectada na Internet, interagindo com a mediação do computador e quando ela está fora da rede, se relacionando pessoalmente com outras pessoas. Para os donos deste site, dizer "na vida real" não é a expressão certa, pois o que ocorre na Internet também é a vida real.

[8] FONTE: http://www.colloquy.com/files/2011-COLLOQUY-Talk-Talk-White-Paper.pdf - Acesso em 3 de julho de 2013.

ateniense, a ágora era um espaço para a manifestação da opinião pública. Os sites de redes sociais se tornaram esse espaço nos dias de hoje, onde *todos nós somos emissores em potencial*[9] e podemos opinar sobre os mais diversos assuntos em frente a um público. Muitos utilizam esse espaço para criticar ou elogiar marcas. A publicidade hoje deve ser pensada a partir dessas ferramentas e deve ouvir o que o seu público está dizendo. Isso é possível através do monitoramento de mídias sociais.

Para Recuero (2011), as redes sociais foram se tornando a nova mídia, em cima da qual informação circula, é filtrada e repassada; conectada à conversação, onde é debatida, discutida e, assim, gera a possibilidade de novas formas de organização social baseadas em interesses das coletividades. Hoje em dias as redes são os meios *e* a mensagem. Essa era da hiperconexão abriu novas possibilidades e novas formas de serviço, como na publicidade onde as estratégias são mais direcionadas e mais conversacionais. Nessa nova era os consumidores estão em rede comentando, discutindo, participando.

Estratégias para Gerenciamento de Crise

Uma gestão de crise envolve lidar com os desastres depois que eles ocorreram, além de prevenir que eles ocorram. Além disso, é preciso habilidade e técnicas para avaliar, compreender e lidar com situações delicadas, especialmente do momento em que ocorreram até o ponto em que as medidas de recuperação se iniciam.

Segundo vimos anteriormente, a melhor maneira de se defender em uma crise é possuindo uma imagem de marca positiva e consistente. Segundo Kotler e Keller (2006), os gerentes de marketing de uma empresa devem pressupor que a empresa enfrentará algum tipo de crise em algum momento. Para ele, as chances de resistir à tempestade estão ligadas ao *brand equity* e a imagem corporativa de uma empresa, especialmente em relação à credibilidade e confiança na corporação. O *brand equity* serve para medir a "virtude" de uma marca e pode ser aplicada em todos os mercados e produtos. Essa medida é estruturada e motivada pelas quatro dimensões do *brand equity*: lealdade, qualidade percebida, associações e ações da marca (Aaker, 1996).

Com uma marca fortalecida no mercado através dos seus pontos positivos e seu relacionamento com o consumidor, enfrentar uma crise se torna mais fácil. Em primeiro lugar, os clientes passarão a repensar sobre a crise e acreditarão que este é um problema acidental e que não irá se repetir. Outro motivo é que os próprios consumidores

[9] Expressão de André Lemos (2002).

apaixonados por uma determinada marca, conhecida por *Love Mark*[10], irão defender a marca em uma possível crise, como por exemplo, replicar comentários negativos através do Facebook. Esses comentários podem ser muito rápidos, pois esses consumidores podem estar *online* no momento do colapso. Importante lembrar que a chave para gerenciar uma crise é que os consumidores enxerguem a resposta dada pela empresa com rápida e honesta. Por isso, além da própria empresa responder em sua defesa, os demais consumidores também o farão.

> Ações rápidas precisam vir acompanhadas de honestidade. Quanto mais sincera for a resposta de uma empresa – no que se refere a divulgar ao público a seriedade do impacto sobre os consumidores e de se dispor a tomar quaisquer medidas necessárias e exequíveis para solucionar a crise -, menores as chances de os consumidores tomarem associações negativas (KOTLER; KELLER, 2006).

Principalmente na era digital, a marca deve se defender com rapidez, pois as informações são publicadas instantaneamente através da Intenet. É preciso sempre lembrar que estamos respondendo para consumidores (pessoas) e não para máquinas. A internet força as empresas a adquirir intimidade com seus consumidores. Este relacionamento precisa ser aberto, transparente, verdadeiro e com respostas rápidas. As empresas precisam adquirir senso de humor, humildade, honestidade, valores e ponto de vista bem formados.

No contexto atual, em que as redes sociais digitais têm se tornado cada vez mais presentes em meio ao público em geral, nunca foi tão essencial para as empresas e marcas entenderem os novos mecanismos de manifestações públicas para poderem atuar propriamente com ações de relações públicas (Gabriel, 2010). Quanto mais houver a prática de comunicação e do diálogo entre os envolvidos com a crise, mais fácil será contorná-la. É importante manter o relacionamento com o cliente positivamente contínuo, pois em conflitos é necessário já haver uma confiança adquirida previamente para que ela possa ser retomada novamente.

[10] *Lovemark* são as marcas "queridinhas" e amadas pelos seus consumidores. Segundo Kevin Roberts, autor de "Lovemarks, o futuro além das marcas", uma *Lovemark* deve possuir alguns elementos básicos como amor, inspiração, paixão, respeito, intimidade, etc. A base para uma marca se tornar uma *Lovemark* é o relacionamento. O cliente precisa se sentir ouvido e compreendido pela marca. Assim, ele poderá estar do lado da marca quando ela precisar, como em momentos de crise. Alguns exemplos de *Lovemark*: Apple, Coca-cola, Google.

FONTE: http://digitaisdomarketing.com.br/construindo-lovemarks - Acesso em 3 de julho de 2013.

METODOLOGIA

AdeS é uma marca de bebidas a base de soja fabricadas e distribuídas pela multinacional anglo-holandesa Unilever. A empresa foi fundada em 1988, pelo advogado Juan Martín Allende na Argentina, e na década de 90 tentou buscar seu espaço no mercado brasileiro,

> apesar da indiscutível valorização dos alimentos saudáveis, havia muitas dúvidas sobre a reação dos consumidores diante de uma bebida à base de soja, uma vez que o grão era associado a um gosto ruim. Foi realizada então, em 1996, uma pesquisa de mercado na cidade de Curitiba, cuja estratégia foi mostrar ao público – por meio de degustação nos pontos de venda – que o sabor de AdeS podia agradar aos paladares mais exigentes, tanto de adultos quanto de crianças. A maior parte dos consumidores que provaram a bebida decidiu pela compra e esse êxito foi decisivo para a introdução do produto no País, onde passou a ser fabricado.[11]

Dessa forma, a AdeS foi se estabelecendo no mercado brasileiro, e hoje é considerada líder no mercado de bebidas a base de soja no país.

Entretanto, em março de 2013, a empresa passou por uma grande crise. Através do de nota divulgada pelo seu site[12], a Unilever Brasil informou que foi detectado um problema em cerca em cerca de 96 unidades do produto AdeS Maçã 1,5l – lote com as iniciais AGB 25, fabricado em 25/02/2013, com validade até 22/12/2013 – que estavam inapropriadas para consumo. Essas unidades sofreram uma alteração no seu conteúdo decorrente de uma falha no processo de higienização, que resultou no envase de embalagens com solução de limpeza. A empresa ainda solicitou que os consumidores verifiquem o produto já adquirido e, caso se trate do lote mencionado, não o consumam e entrem em contato pelo SAC da empresa.

Cinco dias após este aviso, no dia 18 de março de 2013, a empresa comunicou, também através do site[13], que a ANVISA decidiu de forma preventiva suspender a produção de novas unidades de AdeS na linha TBA3G e também suspender a distribuição, comercialização e consumo de todos os lotes fabricados nesta linha, identificados com as iniciais AG. Somente no dia 8 de abril de 2013 a comercialização de AdeS em todas as lojas do Brasil foi regularizada.

---

[11] FONTE: http://www.unilever.com.br/Images/Ades_tcm95-162533.pdf - Acesso em 8 de julho de 2013.

[12] FONTE: http://www.unilever.com.br/aboutus/imprensa/2012/comunicado_para_imprensa.aspx - Acesso em 4 de julho de 2013.

[13] FONTE: http://www.unilever.com.br/aboutus/imprensa/2012/comunicado_importante_ades.aspx - Acesso em 4 de julho de 2013.

Em todos esses comunicados a empresa também utilizou sua pagina AdeS Brasil no Facebook[14] para auxiliar na divulgação desses comunicados. A página foi criada em 25 de maio de 2010 e atualmente conta com 1,3 milhões de curtidas. A análise deste trabalho será feita a partir das cinco primeiras postagens pela página AdeS Brasil no Facebook após o problema ser detectado, todas relacionadas com o problema. Apenas no dia 28 de maio, 50 dias após o comunicado de regularização, a página AdeS Brasil voltou a publicar em sua linha do tempo no Facebook, seguindo os mesmo conteúdos e utilizando a mesma linguagem que utilizava antes da crise. Dessas cinco postagens foram coletados os número de curtidas, compartilhamentos, comentários e a média de tempo de resposta da AdeS Brasil. Os 2490 comentários das postagens foram analisados e classificados pela sua polaridade (positivo, negativo ou neutro) e também pelo seu conteúdo.

ANÁLISE

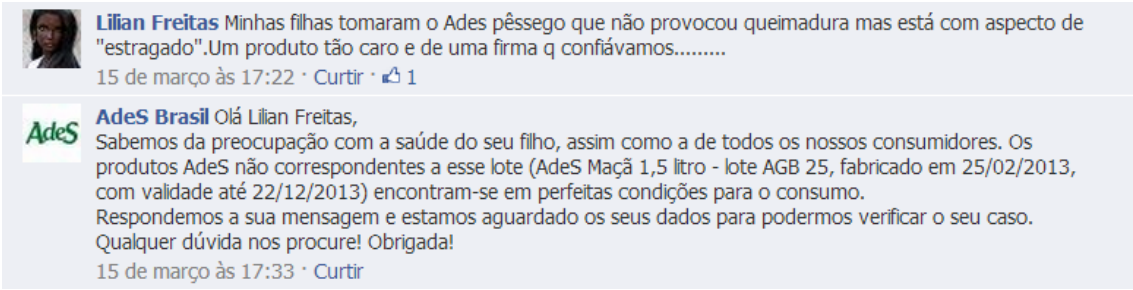
Na tabela[15] é possível visualizar os dados de cada uma das cinco postagens, incluindo também o tempo médio de resposta pela AdeS Brasil.

Postagem	**Conteúdo**	**Curtidas**	**Compartilha-mentos**	**Total de Comentários**	**Comentários pela AdeS Brasil**	**Tempo médio de resposta**
Quarta, 13 de março de 2013 às 21:08	Comunicado para os consumidores	178	727	158	21	3h 2min
Quinta, 13 de março de 2013, 12:40	Repostagem - reforço do comunicado	88	162	227	24	3h 43min
Segunda, 18 de março às 14:01	ANVISA suspende produção de todos produtos Ades	1853	1595	1228	17	7h 24min
Quarta, 20 de março de 2013 às 22:41	Comunicado Unilever, infográfico	272	429	550	8	3h 16min
Segunda, 8 de abril de 2013 às 20:56	Venda regularizada	1044	1231	327	2	9h 34min
					Total do Tempo Médio de Resposta	**5h 24min**

[14] https://www.facebook.com/adesbrasil - Acesso em 4 de julho de 2013.

[15] Dados coletados no dia 22 de junho de 2013.

A partir dessa tabela podemos observar que as postagens engajaram muitos usuários a interagir de alguma forma, seja por curtidas, comentários ou compartilhamentos. Na primeira postagem, onde foi feito o primeiro comunicado sobre o problema através do Facebook, muitas pessoas, principalmente mulheres, perguntaram se um determinado lote estava contaminado e/ou afirmando que seus filhos consumiram/consomem muito o produto. Nessa postagem a preocupação com filhos era logo respondida. A mensagem era personalizada, sensível e clara. Todas as mensagens mencionavam o usuário, tratando ele com muita cordialidade, como no exemplo abaixo:



Nas mensagens, a AdeS Brasil pedia para deixar o número por mensagem que a eles iam contatar o usuário, entretanto algumas pessoas reclamavam que estavam ligando há muito tempo para o SAC e ninguém atendia ou o problema não era solucionado.

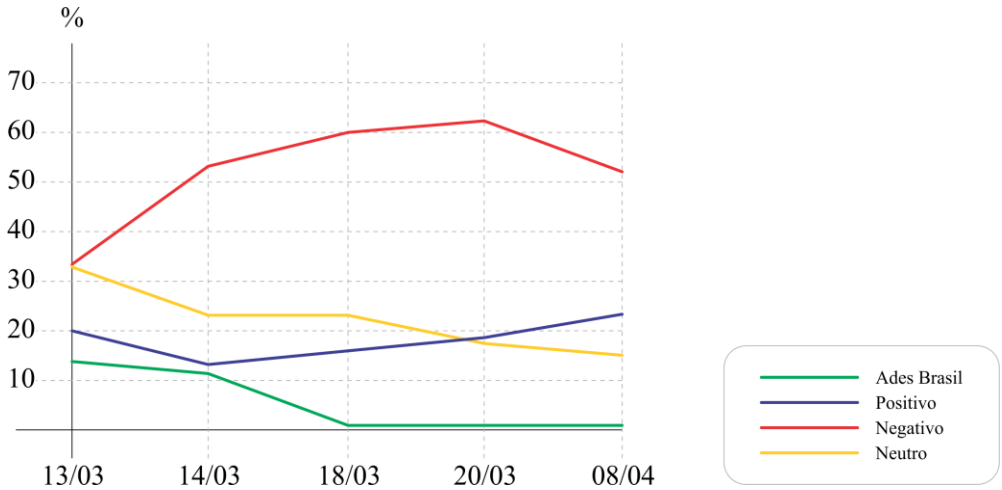
Até a segunda postagem, a AdeS Brasil respondeu um número razoável de comentários com um ótimo tempo de resposta. Quando a mensagem era enviada de noite, ela demorava em média 9 horas para ser respondida, mas quando era enviada mais ou menos entre 8 e 20 horas, o que parece ser o expediente dos funcionários empresa, ela era respondida em no máximo 1 hora.

A partir da terceira postagem, quando suspenderam a distribuição de todos os lotes fabricados da linha TBA3G em medida preventiva, surgiram outras reclamações, como fotos de fungos em embalagens do produto e reclamações quanto ao preço da marca em comparação as demais do mercado. Nessa publicação, os consumidores ficaram mais enfurecidos, a AdeS Brasil diminui muito o número de respostas diretas para os usuários, e estas eram mais demoradas. Algumas foram respondidas mencionando muitos usuários no mesmo comentário. No final dessa postagem o número de piadas aumentou muito e os usuários que começaram a interagir entre eles através de curtidas ou comentando sobre a piada de outra pessoa. Segue exemplo desta “conversação” e das ironias sobre o problema da empresa.

Nas últimas duas postagens as piadas seguiram aparecendo e as respostas pela AdeS Brasil diminuíram mais ainda.

Polaridade dos Comentários

Os 2490 comentários foram segmentados em positivo, negativo e neutro quanto à percepção do usuário sobre o problema em questão e principalmente sobre a marca. No gráfico abaixo é possível visualizar a porcentagem dos comentários positivos, negativos, neutros e também as respostas pela AdeS Brasil.

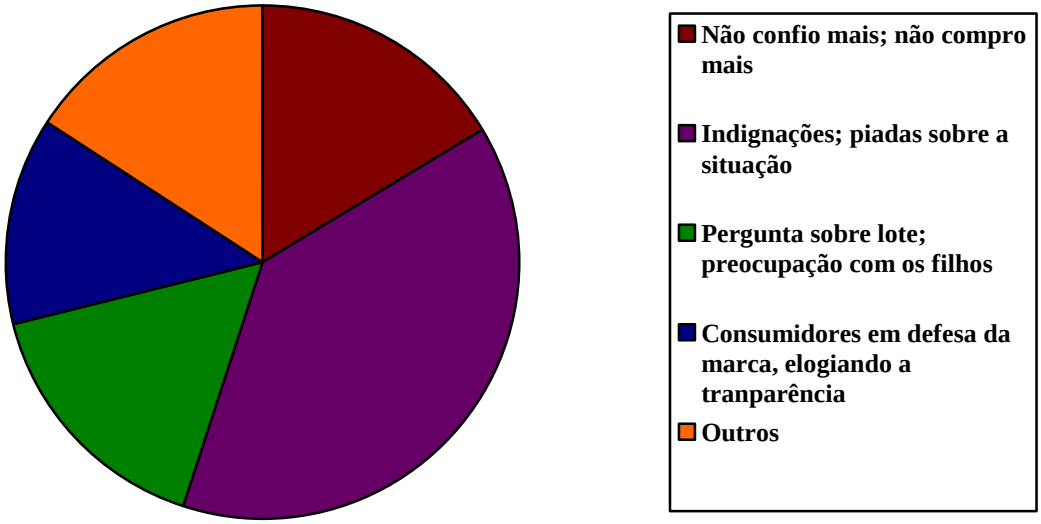


Os comentários negativos foram maioria nas cinco postagens da página, mas seu grau de hostilidade foi variando durante a análise. Uma questão que logo fica clara é que as respostas pela Ades Brasil foram diminuindo severamente no decorrer das postagens. Nas últimas postagens também se pode observar que os usuários começaram a se posicionar e os comentários neutros foram diminuindo aos poucos.

Pode-se perceber também que os comentários positivos foram aumentando, e os usuários defenderam muito a marca e elogiaram muito os produtos, apesar do acontecimento. Na última postagem, quando a AdeS informa que o produto iria voltar a ser comercializado, pode-se perceber bem a divisão entre quem ama a marca e vai continuar consumindo e quem realmente perdeu a confiança, como se pode ver abaixo:

Conteúdo dos comentários

Outra segmentação dos 2490 comentários feita foi quanto ao conteúdo desses comentários:



A maioria dos comentários foram indignações - como "que absurdo" "quanta irresponsabilidade" - e também piadas. O humor é muito "compartilhável", e as vezes quem está repassando essa mensagem nem reflete profundamente sobre seu conteúdo. Ainda nessa categoria estão reclamações sobre o SAC e o preço dos produtos que não "exigiam" uma resposta.

Quase que na mesma quantidade se apresentam a falta de confiança, a preocupação com os filhos e comentários neutros. A falta de confiança foi muito relacionada à decepção que a marca gerou em consumidores que se diziam assíduos. Nessa mesma classificação entram os comentários de pessoas que afirmam que nunca mais irão consumir o produto. A preocupação com os filhos era normalmente ligada a pergunta sobre um determinado lote. Muitos afirmavam que os filhos adoravam a marca e/ou tinham intolerância a lactose. Também tiveram comentários neutros representados pelo "outros" no gráfico. Esses comentários eram normalmente de usuários citando outros usuários, ou seja, chamando uma pessoa para ver aquela postagem.

A minoria dos comentários eram consumidores defendendo a marca, apesar de poder ser considerado um bom número frente à grande crise que contextualiza tais comentários. Esses consumidores deram parabéns pela atitude e transparência da marca, defenderam ela de alguns usuários que a criticava e afirmaram que vão continuar comprando pois adoram os produtos da AdeS. Apesar da pouca quantidade, os comentários positivos foram aumentando entre as postagens, o que pode ser considerado um ponto muito positivo, demonstrando que a marca tem chance de reconquistar seu posicionamento no mercado.

CONCLUSÃO

A partir deste estudo é possível visualizar a importância da comunicação organizacional no gerenciamento de uma crise, pois é através dela que se faz o planejamento da empresa, pensando em todas suas oportunidades e ameaças no mercado. Não se pode concluir sem a confirmação da própria empresa que eles utilizaram a técnica da *Análise de Problemas Potenciais* que Cahen propõe, mas eles pareciam bastante preparados para se defender com seu público.

É através das estratégias da comunicação que se possibilita uma visão mais abrangente de possíveis problemas e se encontram soluções para os mesmos. A empresa precisa se portar como um sistema integrado e uma linguagem unificada para se dirigir aos

consumidores. É preciso treinar todos os funcionários para uma crise, pois eles também precisarão se manter na empresa acreditando que a desordem irá acabar, e eles também podem defender a marca para o público externo. E é através de uma comunicação integrada eficiente que será possível passar por uma crise, se reerguer e, novamente, se posicionar positivamente no mercado.

Em uma análise geral pode-se perceber que a AdeS sempre foi muito acessível com seus clientes, mesmo antes da crise, o que é um dos princípios da comunicação organizacional. Esse relacionamento próximo entre marca e consumidor só tende a se positivo para a imagem da empresa e aumenta muito sua credibilidade na sociedade. Agora, em uma observação ampla, principalmente pelo *feedback* no Facebook, pode-se notar que a empresa realmente está se reestabelecendo no mercado e reconstituindo sua imagem corporativa de forma eficaz.

Outro fator importante é discutir e analisar o conceito e o potencial das "mídias sociais". A sociedade está em rede e na Internet o que torna possível uma interação quase que imediata entre os atores. No começo, a empresa utilizou bem a Internet, respondendo comentários de forma rápida e cordial, o que é uma ótima maneira de tentar minimizar os estragos da crise. Nesse contexto, as características dos "espaços públicos mediados" indicadas por boyd (2007) também devem ser pensadas e utilizadas para a defesa da marca. Utilizando a Internet para contato com os consumidores, o relacionamento entre os públicos de uma empresa será muito mais sólido e imediato, e este relacionamento positivo entre marca e público será a melhor arma de defesa em momentos de crise de marca.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Measuring Brand Equity Across Products and Markets** (1996) Caufornia Management Review, vol 38, no 3. Disponível em <http://ebiz.bm.nsysu.edu.tw/2011/vanessa/%E6%96%87%E7%8D%BB%E8%B3%87%E6%96%99-Brand%20Equity.../Measuring%20Brand%20Equity%20Across%20Products%20and%20Markets.pdf> Acesso 23 abr. 2013.

BOYD, d; ELLISON N. B., **Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship** (2007) Journal of Computer-Mediated-Communication, 13(1), article 11. Disponível em <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html> Acesso 18 set. 2012.

BOYD, d., **Social Network Sites: Public, Private, or What? In: Knowledge**. Tree 13, May, 2007. Disponível em: <http://kt.flexiblelearning.net.au/tkt2007/wp-content/uploads/2007/04/boyd.pdf>. Acesso 21 ago.2012.

CAHEN, R. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

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

CASTELLS, M., **A sociedade em rede** – Tradução: Roneide Venâncio Majer. A era da informação: economia sociedade e Cultura; V. a. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GABRIEL, M. **Marketing na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias.** São Paulo: Novatec, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

RECUERO, R. **Redes Sociais na Internet** – Porto Alegre: Sulina, 2009.

RECUERO, Raquel. **As Redes são as Mensagens** (2011) p. 14-17 – Disponível em <http://paraentenderasmidiassociais.blogspot.com.br/2011/04/download-do-ebook-para-entender-as.html> Acesso 23 abr. 2013.

RECUERO, R. **A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na Internet** – Porto Alegre: Sulina, 2012.

TORQUATO, G. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: Conceitos, Estratégias, Sistemas, Estrutura, Planejamento e Técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.