



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**

CAMILA QUEIROZ

**GESTÃO E GERENCIAMENTO DE CRISE NAS REDES SOCIAIS:
CASO AREZZO**

SALVADOR

2013.1

CAMILA QUEIROZ

**GESTÃO E GERENCIAMENTO DE CRISE NAS REDES SOCIAIS:
CASO AREZZO**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social com habilitação em Jornalismo-Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia (UFBA) como requisito final para a obtenção do grau de bacharel em Jornalismo.

Prof(a) Orientador(a): Prof. Dr. Adriano Sampaio

SALVADOR

2013.1

TERMO DE APROVAÇÃO

CAMILA QUEIROZ

GESTÃO E GERENCIAMENTO DE CRISE NAS REDES SOCIAIS: CASO AREZZO

Monografia apresentada ao curso de Jornalismo da Faculdade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de jornalista. Submetida à aprovação da banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.^a Annamaria Jatobá

Prof. Adriano Sampaio

Prof.^a Patrícia Moraes

Prof.^a Annamaria Jatobá

Prof. Adriano Sampaio

Prof.^a Patrícia Moraes

Salvador, 02 de agosto de 2013.

"Em momentos de crise, só a imaginação é
mais importante que o conhecimento".

(Albert Einstein)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que é a razão da minha existência.

Aos meus pais Walter e Aldaci, que colocaram as sementes mais preciosas em meu coração: o amor e a fé.

Aos meus irmãos Janis, Jeane, Valter, Claudia, Joseane e Jessica que me mostraram o valor da união e da partilha.

A minha família, que sempre demonstrou imenso carinho.

Ao meu noivo Márcio, que se fez parte de mim e me levou de encontro com a felicidade.

Aos meus sogros e cunhada Manoel, Marisa e Marília, que me acolheram com parte da família.

As minhas eternas amigas Niassa, Deane, Vanessa, que não me deixaram conhecer a solidão.

Ao meu orientador Adriano, que se dedicou e contribuiu com o seu conhecimento e experiência na etapa final da faculdade e a todos que acreditaram em mim, certos de que ainda seguro em suas mãos, antes do próximo passo.

RESUMO

O presente estudo dedica-se, inicialmente, a análise do projeto de marca Arezzo e as manifestações da mesma durante a coleção *Pelemania* para, a partir desse processo analítico, reconhecer sua identidade. Busca-se ainda compreender o motivo que desencadeou a crise nas redes sociais após o lançamento da coleção. O ambiente online apresenta-se como um espaço para as empresas vivenciarem impasses, culminando em uma situação de risco. Através da comunicação estratégica, as organizações procuram se adaptar ao contexto atual, bem como estabelecer e dinamizar o relacionamento com o público. Desse modo, pretende-se analisar, ainda, o processo de interação entre a Arezzo e o consumidor, bem como identificar os elementos que proporcionaram a crise em sua marca, além de observar o posicionamento da Arezzo em tempos de crise.

PALAVRAS-CHAVES: crise, Arezzo, pelemania, redes sociais.

ABSTRATC

The present study is dedicated to, initially, the analysis of the project of mark Arezzo and the manifestations of the same during the collection Pelemania for, from this analytical process, recognize their identity. It Searches still understand the reason that triggerred the crisis in social networks after the launch of the collection. The online environment presents itself as a space for companies undergoing impasses, culminating in a crisis situation. Through the strategic communication, organizations are seeking to adapt to the current context, as well as establish and streamline the relationship with the public. In This way, it aims to analyze further the process of interaction between Arezzo and the consumer, as well as identify the elements that have led to the crisis in their brand, in addition to observing the positioning of Arezzo before the moment experienced.

KEY-WORDS: crisis, Arezzo, pelemania, social networks.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
2 COMUNICAÇÃO EM TEMPOS DE CRISE	10
2.1 A SOCIEDADE DO RISCO E A CRISE NESSE ASPECTO	11
2.2 AS REDES SOCIAIS E AS ORGANIZAÇÕES	14
2.3 CRISE DE IMAGEM NAS REDES SOCIAIS	16
2.4 CONSTRUÇÃO DISCURSIVA DE UMA CRISE NA MÍDIA	18
2.5 GESTÃO E GERENCIAMENTO DE CRISE NA ORGANIZAÇÃO	23
3 O DESAFIO DA PESQUISA	28
3.1 OPERADORES DA ANÁLISE DO DISCURSO	31
3.2 ASPECTOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO: DELIMITAÇÃO DO CORPUS.....	36
3.3 LEVANTAMENTO DE DADOS E MONITORAMENTO	37
4 O IMBRÓGLIO DAS PELES: COLEÇÃO <i>PELEMANIA</i> DA AREZZO E ANÁLISE DA IMAGEM DA EMPRESA NAS REDES SOCIAIS	42
4.1 A CRISE NA COLEÇÃO <i>PELEMANIA</i>	43
4.2 MICRO-NARRATIVA DE MARCA: ANÚNCIOS DA COLEÇÃO VEICULADA NO SITE E NAS REDES SOCIAIS	45
4.3 PROTESTOS NAS REDES SOCIAIS	49
4.4 CARACTERÍSTICAS DA FORMULAÇÃO DOS ENUNCIADOS	54
4.5 POSICIONAMENTO DA AREZZO	62
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 2 - Organização Semionarrativa do significado.....	32
Figura 3 - Pesquisa com a palavra-chave “Arezzo” no período de 2011.....	40
Figura 4 - Pesquisa mais detalhada com a palavra-chave “Arezzo” no período de abril e maio de 2011.....	40
Figura 5 - Pesquisa com a palavra-chave “Pelemania” no período de abril de 2011.....	41
Figura 6 - Pesquisa detalhada com a palavra-chave “Pelemania”-período de abril e maio de 2011.....	41
Figura 7 – Pesquisa com a palavra “boicote” em 2011.....	42
Figura 8 – Twitter da Arezzo anunciando o lançamento da coleção.....	44
Figura 9 – Festa de lançamento da coleção.....	45
Figura 10 – Reação do público à Coleção Pelemania.....	51
Figura 11 – Montagem da peça publicitária da campanha com a peça utilizada pelo Projeto Salva Cão.....	52
Figura 12 – Membros da página do facebook da Arezzo e da página de Boicote Arezzo.....	53
Figura 13 – Comunicado oficial Arezzo.....	54
Figura 14 – Exemplo da utilização de figuras de linguagem: Personificação.....	56
Figura 15 – Exemplo da utilização de figuras de linguagem 2: Metáfora.....	56
Figura 16 – Mensagem de autodestinação.....	57
Figura 17 – Mensagem para a Arezzo.....	57

INTRODUÇÃO

Considerando-se a comunicação enquanto elemento-chave e imprescindível para alcançar objetivos e obter um diferencial no mercado, verifica-se uma tendência por parte das empresas em garantir uma forte articulação entre os departamentos de comunicação e seus demais setores. A comunicação empresarial deve primordialmente mediar o relacionamento entre as organizações e seu público-alvo. Nesse sentido, um dos objetivos deste estudo é analisar o posicionamento da empresa Arezzo, bem como a comunicação estratégica utilizada pela marca na crise vivenciada nas redes sociais.

O processo de compreensão da identidade de uma marca é essencial para que o público se reconheça nela. A partir do momento em que o destinatário não identifica os valores da marca como pertencentes ao seu cotidiano, pode ocorrer um processo de rejeição, que pode ocasionar situações adversas. A Arezzo, ícone internacional, lançou uma campanha e gerou uma crise nas redes sociais. A identidade de uma marca é construída a partir das percepções da sociedade sobre os valores da sua organização e da forma como os integrantes da mesma se reconhecem no espaço corporativo. A comunicação, dentro de um ambiente empresarial, unifica valores que são essenciais para o funcionamento da empresa e dá visibilidade ao posicionamento e marca da organização junto ao seu público de interesse.

Toda organização, independente do campo em que atua, está sujeita a adversidades e estas podem ser causadas por diversos fatores, entre eles: desastres ambientais, problemas no produto, dificuldades financeiras, irregularidades sociais ou qualquer outro elemento que esteja fora dos padrões esperados pelo público. Uma determinada marca ao se voltar para seu público-alvo realiza uma espécie de contrato que direciona o relacionamento que com ele pretende manter, criando assim um vínculo com o consumidor. No momento em que este contrato é quebrado a empresa fica sujeita a dificuldades e pode vir a sofrer uma crise. Esses acontecimentos podem alterar o bom relacionamento das empresas com seus clientes e, inclusive, funcionários. Além de favorecer a

veiculação de imagens negativas da organização, o que consiste em um grande problema para a empresa.

O gerenciamento de uma crise deve ser feito de forma a não causar efeitos indesejados no clima organizacional¹. É importante ainda que a crise não afete o desempenho dos funcionários, a imagem e reputação da empresa, bem como a sua estabilidade e produção, sobretudo, o relacionamento com o público.

Com a chegada da Internet, a repercussão de uma crise adquire maior proporção, na medida em que no ambiente online as informações circulam com mais intensidade. Esse novo cenário foi proporcionado pelas ferramentas da web 2.0 - na qual o consumidor ou o usuário da Internet não é apenas um leitor passivo, ele interage mais diretamente com a empresa, dá a sua opinião e deseja ser ouvido – o que acontece através das redes sociais.

O tema desenvolvido na pesquisa está inserido no universo da comunicação organizacional e da comunicação digital, áreas de grande interesse de um comunicólogo, pois têm como características principais a “comunicação” e o “relacionamento”. Busca-se, a partir do cruzamento das áreas e dos elementos pertinentes a ela, observar a gestão e o gerenciamento da crise da coleção *Pelemania* gerada nas redes sociais. Busca-se ainda compreender o processo de construção da identidade da Arezzo, a partir das manifestações da marca durante o lançamento da coleção, além de identificar os elementos desencadeadores da crise. E por fim, analisar o posicionamento da marca Arezzo durante o episódio.

Dividida em três capítulos, esta monografia apresentará na primeira seção a comunicação voltada às crises organizacionais, bem como o poder das redes sociais na origem e na repercussão desses momentos. Já o segundo capítulo trará os operadores analíticos que serão utilizados no estudo, com destaque para o modelo semionarrativo do autor Andrea Semprini, 2006. E será realizada na terceira seção, a identificação dos elementos que impulsionaram a crise na marca, assim como o posicionamento da empresa durante o momento.

¹ “. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira” (Chiavenato, 2006: 273).

2 COMUNICAÇÃO EM TEMPOS DE CRISE

A comunicação é um elemento essencial para a construção da identidade de uma marca, pois é através dela que a empresa expressa suas características, seus valores e sua ideologia. Por meio da articulação de ações desenvolvidas pelas empresas, a comunicação integrada agrega valor à marca e a consolida junto ao seu público de interesse. Normalmente, a comunicação empresarial é resultado da junção das atividades realizadas entre os departamentos que compõem a organização. Segundo Thayer (1972, p. 120) "é a comunicação que ocorre dentro dela e a comunicação entre ela e o seu meio ambiente, que definem a organização e determinam as condições da sua existência e a direção de seu movimento." Partindo desse princípio, o processo comunicacional é visto como fundamental para as organizações e o seu bom desenvolvimento depende, principalmente, do processo de planejamento nessa área.

Sem comunicação não há o que partilhar, globalizar. A comunicação, por sua vez, exige um meio de comunicação. No caso humano é a linguagem (...). Ao mesmo tempo a comunicação exige também um instrumento para transmitir a linguagem, seja por meio de sinais de fumaça, luminosos, com alto-falantes, megafones, rádios, televisão ou Internet. (RAMOS, 2002, p.75).

É necessário ressaltar que as organizações planejam suas ações e oferecem seus produtos/serviços de forma personalizada, adequando-se ao individualismo que caracteriza a contemporaneidade. Dessa forma, as empresas desenvolvem a sua comunicação a partir de conceitos de segmentação de mercado, com o intuito de melhorar a relação da empresa com o público. Assim, a comunicação torna-se uma ferramenta estratégica para a interação das organizações com os consumidores e fundamenta a estrutura do projeto empresarial para o reconhecimento da sua qualidade.

A eficácia da comunicação estratégica depende, essencialmente, do envolvimento de todos os participantes do processo. Tomada como base para as decisões, ela é um elemento fundamental para superar as fraquezas do ambiente interno e atuar de forma eficiente diante das intempéries, das oportunidades e das ameaças do ambiente externo.

Na atualidade é impossível dissociar a comunicação empresarial dos recursos proporcionados pela web 2.0, veja-se a utilização das redes sociais como ferramenta de interação. Neste contexto, a Arezzo aderiu aos novos recursos da tecnologia digital e passou a utilizar como mecanismo de interação além do site da empresa uma página do facebook e um perfil no twitter.

2.1 A SOCIEDADE DO RISCO E A CRISE NESSE ASPECTO

Na contemporaneidade se observa inúmeras mudanças na sociedade, nas artes, nos conceitos científicos, na produção de bens de consumo, além de um avanço sem precedentes no âmbito comunicacional, principalmente no que diz respeito à tecnologia da informação. Apesar de trazer muitas vantagens, tal progresso pode acarretar incertezas e ameaças, pois, as ferramentas através das quais se materializa não são controláveis. Nesse contexto, situa-se a sociedade do risco. Esta se caracteriza por estar constantemente sujeita a ocorrência de crises, que constituem riscos materializados.

Um fator que sofre constante ameaça nos momentos de crise é a reputação, seja do indivíduo ou de um determinado grupo, no caso, uma empresa. A reputação é a somatória da imagem positiva ou negativa de uma pessoa ou organização, juntamente com os benefícios adicionais proporcionados pelos mesmos, além das obrigações estabelecidas em contatos anteriores. Dessa forma, a percepção de uma boa reputação está associada não só ao cumprimento do serviço contratado, mas também aos ganhos adicionais produzidos além do acordado.

Nesse contexto, atribui-se à marca o papel de sintetizar reputações e estas fortalecem a imagem das organizações e dos diversos atores sociais. É, pois, em um trabalho conjunto entre imagem e reputação que as relações de confiança entre pessoas ou empresas são consolidadas.

Por se posicionar no núcleo dos comportamentos sociais – economia, consumo e comunicação – e por possuir habilidades de correlacionar os elementos desses três universos, a marca ampliou as suas funções e transpôs as dimensões do comércio para, assim, produzir sentido.

A relação entre o indivíduo e a marca Arezzo não está apenas articulada nos aspectos materiais. Valores simbólicos, conceitos e ideologias, bem como a identidade da marca e o que ela representa para o público são adotados como características fundamentais nesse relacionamento. Os diversos públicos não estão apenas interessados em obter os produtos e/ou serviços, mas se preocupam em dialogar com as manifestações ideológicas das marcas e se reconhecerem no que consomem.

Uma marca com a qual o público estabeleceu um contrato é, por definição, uma marca que este mesmo público atribui um valor e uma capacidade de propor um projeto, que corresponde a suas necessidades ou a seu projeto de vida. (SEMPRINI, 2006, p.113)

O público de interesse da Arezzo, segundo o diretor presidente da companhia Anderson Birman, durante uma entrevista concedida ao podcast da Rio Bravo Investimentos², seria mulheres “capazes de passar fome por um bom sapato”. Acrescente-se a isso a incessante busca do público feminino por beleza e inovação. Estes aspectos são extremamente relevantes, pois permitem que o grupo trabalhe diretamente os interesses do público e assim incentivem os processos de decisão do grupo. No entanto, para muitos, o produto em si não tem valor absoluto, ele deve estar relacionado a alguns princípios como preocupação socioambiental, por exemplo, que são fundamentais para a existência e sucesso de uma empresa.

Quando as relações entre indivíduos e grupos sofrem fissuras, geradas pela quebra de confiança, por exemplo, verifica-se a perda da identificação entre o discurso e as ações dos grupos em questão, originando uma crise. Ou seja, as ações realizadas durante o risco iminente de uma crise ou no seu processamento, bem como na execução das atividades para contorná-los, ou seja, as ações realizadas durante o risco iminente de uma crise ou no seu processamento, bem como na execução das atividades para contorná-los e

² Disponível em: <<http://www.riobravo.com.br/pt/acervo/Paginas/Podcasts.aspx>>.

a partir dos resultados obtidos, são entendidas como materialização do discurso produzido pelas marcas. Pois, na prática, os diversos relacionamentos com os públicos não são obtidos através das palavras, mas em conjunto com as ações.

As crises no ambiente corporativo podem ocorrer de várias formas e pelos mais variados fatores externos ou internos. Nenhuma empresa por mais sólida que seja está imune a ser protagonista de uma história dessa natureza. Lopes (2000, p. 67) assegura que “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” tem potencial para gerar uma crise.

Muitas vezes, a crise é desencadeada por falta de atenção aos sinais de risco iminente ou mesmo por causas naturais como: fortes chuvas, tempestades, entre outros. Mas, normalmente, uma crise se dá quando as organizações não estimam quais problemas elas podem vir a sofrer e não elaboram estratégias para que eles não ocorram. Quando os problemas são inevitáveis, as organizações devem elaborar ações para que a crise seja controlada da forma mais adequada possível.

Antes do lançamento da coleção *Pelemania* a Arezzo não mensurou os problemas que poderia vir a ter. Sobretudo, por não vivenciar uma crise nas redes sociais anteriormente, a empresa não tinha a dimensão do risco que essas ferramentas podem proporcionar.

A instabilidade vivenciada pela mesma durante a situação em questão culminou na alteração de sua imagem e, conseqüentemente, de sua reputação, que ganharam denotações negativas. Esse contexto enfraquece o clima organizacional, tanto no relacionamento com o público de interesse quanto com o seu público interno. As rupturas expressivas na estrutura da empresa podem provocar prejuízos nas vendas e lucros, na força competitiva, além de diminuir a confiança na gestão. A crise é uma consequência de um risco não administrado, prevenido, minimizado ou calculado e, engloba, entre outros fatores:

acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo e o inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa. São acidentes, denúncias, violação de produto, assaltos, crime envolvendo a empresa ou seus empregados, processo judicial, concordata ou crise financeira, reclamação grave de cliente ou fatos semelhantes (FORNI, 2003, p.373).

Outro aspecto relevante no âmbito de uma crise organizacional é a velocidade da comunicação. Devido ao espaço de difusão disponibilizado pela internet, é possível assistir em tempo real um acontecimento a quilômetros de distância da região onde está o internauta. Por isso, as crises não são entendidas com problemas locais e sim globais.

No caso Arezzo a abrangência e a velocidade com que a crise foi veiculada mostrou o poder da plataforma digital, que permitiu a utilização das redes sociais por qualquer indivíduo, em qualquer lugar do mundo. Mesmo com pouco tempo de exposição, uma mensagem veiculada no facebook ou no twitter atinge um número expressivo de pessoas e o seu conteúdo é logo conhecido por diversos públicos.

2.2 AS REDES SOCIAIS E AS ORGANIZAÇÕES

As redes sociais ultrapassaram em número de usuários qualquer veículo de comunicação. A internet levou apenas quatro anos para atingir 50 milhões de usuários quando o rádio precisou de 38 e a TV de 13 anos para fazê-lo. Características como velocidade no fluxo de informação, capacidade de transpor barreiras geográficas e uma grande quantidade de navegantes completamente independentes contribuíram para que esse sucesso fosse atingido.

Segundo um levantamento realizado por Qualman (2012), o Facebook adicionou mais de 200 milhões de usuários em menos de um ano. Se essa rede social fosse um país, seria o 3º maior, perdendo apenas para a China e Índia. O Twitter possui perfis com uma visibilidade exorbitante. Artistas como Ashton Kutcher e Britney Spears tem mais seguidores do que toda a população da Suécia, Israel, Suíça, Irlanda, Noruega e Panamá. Ainda neste levantamento, verificou-se que 25% do resultado das pesquisas sobre as 20 marcas mais famosas do mundo são relacionados com conteúdo criado por usuários e 34% dos bloggers publicam opiniões sobre marcas e produtos. Qualman (2012) afirma que as pessoas confiam mais nos rankings de produtos das redes sociais que participam do que nos rankings do Google. Outro dado importante revelado pelo estudo é que 78% dos consumidores confiam nas recomendações de seus pares.

Devido a observações como essa a temática do poder das redes sociais ganha destaque sob diferentes óticas em diversos campos do conhecimento, tais como a comunicação, a filosofia, a sociologia, entre outros. É válido afirmar, portanto, que os laços criados e potencializados no ambiente virtual possuem grande poder de comunicação.

As redes sociais possuem, em sua essência, a força para romper as barreiras geográficas e oferecer fortes mecanismos de divulgação. Estes colaboram para que as informações sejam divulgadas e conhecidas pelo mundo em um curto espaço de tempo. Quando a informação é negativa, esse elemento desbravador pode tornar-se um fator destruidor para as organizações, pelas mesmas características. Outro objetivo desta pesquisa é sinalizar o poder das redes sociais para dar maior amplitude às crises de grande relevância.

Se, por um lado, no mundo contemporâneo utiliza-se muito do ambiente virtual para compartilhar mensagens que fortaleçam a imagem e a reputação das organizações, por outro, essa ferramenta é também utilizada como palco de debates e questionamentos da sociedade, bem como meio de socialização. Os membros da sociedade, por sua vez, apresentam a tendência de se reunir em grupos para debater seus assuntos comuns. Como a internet tornou-se cada vez mais colaborativa, as pessoas passaram a se reunir nos ambientes virtuais. Nesse local, o acesso às informações tornou-se mais fácil, assim como a possibilidade de maior armazenamento proporcionaram um espaço ideal para o debate entre diversos grupos de interesse.

O público formador de opinião articula os meios de comunicação para discutir os problemas que estão em seu entorno. Dessa forma, para uma organização que passa por um momento de crise, conhecer o poder das redes sociais e atingir o público de interesse com as informações positivas é imprescindível. Outras características, como acatar algumas sugestões dos internautas, favorecem a imagem da empresa e cria um relacionamento mais fortalecido com o público.

A comunicação, além de engajar pessoas, tem o poder de articular mecanismos que gerem um posicionamento negativo do público diante de determinado assunto. As análises e os julgamentos em presença de um erro podem ser crucias e destruir parcialmente ou totalmente a imagem e, até mesmo, o funcionamento de uma organização. Ou seja, a exposição mundial

que internet proporciona, quando apresenta uma negativa, pode afetar de maneira permanente uma empresa.

As redes sociais constroem vínculos importantes para o crescimento e fortalecimento de uma organização. Essa característica é formada a partir do seu potencial de gerar relacionamentos. Do mesmo modo, as redes sociais podem ser uma ferramenta com um alto poder destrutivo para as mesmas, na medida em que estes relacionamentos fortalecidos pela rede tem potencial para dar maior visibilidade a um evento negativo.

A ampla rede de relacionamentos advinda do ambiente online produz, não mais, o consumidor individual e sim, coletivo. Nessa atual conjuntura, os consumidores estão conectados e compartilham informações, opiniões, desejos e experiências sobre o que consomem cotidianamente. Esse compartilhamento possibilita que os pontos de vistas sobre um produto sejam coletivos e fundamentados.

Nos ambientes organizacionais o uso de redes sociais, como Twitter e Facebook, vem ganhando força dia após dia e alcançando maior popularidade. O poder mobilizador gerado nessas redes e sua eficiência como uma ferramenta para desenvolver e fortalecer negócios produz maior visibilidade para uma organização.

Se num momento as redes sociais constroem ambientes para divulgar produtos e/ou serviços de uma empresa a um público mais amplo, em outro, elas evidenciam problemas organizacionais que anteriormente não seriam notados. Essas ferramentas podem prevenir ou auxiliar na solução de problemas existentes nos ambientes corporativos e, contrariamente, contribuir para o surgimento de uma crise.

2.3 CRISE DE IMAGEM NAS REDES SOCIAIS

As crises de imagens são eventos cada vez mais comuns na sociedade brasileira. No ambiente online as pequenas ou grandes falhas na imagem da marca são disseminadas e ampliadas de forma dinâmica, pois os indivíduos encontram nas redes sociais um palco que permite uma maior interatividade com as organizações.

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, 2003, p.23)

Através da utilização da internet o relacionamento entre a empresa e os seus diversos públicos se torna mais direto. Os internautas podem emitir comentários e as empresas têm a possibilidade de observar que imagem de si está sendo construída pelo seu público de interesse.

Por meio desses sites de relacionamento os clientes internos (colaboradores das empresas) e externos (público-alvo) podem de forma rápida e dinâmica reclamar sobre algum problema ocorrido nas organizações. Esse acontecimento pode ter pequena relevância, mas de acordo com a repercussão poderá tomar grandes proporções. É no ambiente online que uma crise organizacional se espalha e se multiplica para um maior número de pessoas. Segundo González-Herrero e Smith (2008, p. 145) “a internet acelera crises extraordinariamente e dá a elas novas dimensões, e a mesma crise teria uma repercussão mais lenta sem a existência da internet”. No caso da crise vivenciada pela Arezzo, ela se deu inicialmente e com uma maior abrangência no ambiente online, principalmente nas redes sociais.

As crises só existem porque vivemos num mundo tão interligado que um problema que, em princípio, diria respeito apenas a uma empresa ou a uma comunidade distante pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior. (ROSA, 2001, p. 24)

Com o crescimento da utilização das redes sociais pelos diversos públicos das organizações, as empresas passaram a se preocupar com o monitoramento do que é veiculado sobre elas nesses espaços. Desse modo, a falta do acompanhamento dos comentários nas redes sociais pode suscitar uma crise com dimensões incalculáveis. Isso compromete a sua administração, visto que no universo virtual os internautas podem tecer qualquer opinião sobre a marca.

Para Anderson Birman (2011), o impacto que essas redes geraram na empresa foi algo indescritível e trouxe a necessidade de monitoramento e uso mais ativo do facebook e do twitter por parte da companhia.

No meio empresarial, a gestão do conhecimento, a troca eficiente e o monitoramento das informações são fundamentais para a administração da imagem e da marca. Os princípios de uma empresa está relacionado ao modo como ela se comporta com os seus funcionários e os seus clientes. Se preocupar com a sua imagem é também se preocupar com essas múltiplas relações.

Para Rosa (2003, p.76) “a imagem transmitida por uma organização ou um líder numa situação de crise é tão ou mais importante do que as suas ações”. Nesse sentido, o que interessa não é só as ações realizadas pelas organizações para contornar os problemas, mas também como elas são feitas.

2.4 CONSTRUÇÃO DISCURSIVA DE UMA CRISE NA MÍDIA

A imprensa é considerada um importante elemento nos jogos de poder e nas disputas de mercados. Diante dos holofotes da mídia, os riscos tomam grandes proporções, o que conseqüentemente aumenta a preocupação das organizações, pois a intensa pressão da esfera pública nos aspectos relacionados às mudanças de atitudes em resposta a determinadas situações causa abalos na estrutura do ambiente organizacional.

Para Yves Mamou (1992, p.103) os meios de comunicação “são decididamente um elemento-chave nos conflitos de poder. Eles não são atores, como alguns jornalistas têm o prazer em acreditar; são instrumentos”.

A repercussão de uma crise na mídia permite uma maior interação do público com o assunto, pois os meios de comunicação de massa fazem a intermediação entre a opinião pública e as questões expostas para discussão. A mídia, além de apresentar os riscos para que sejam debatidos pelo público, tem o poder de intensificar, ou mesmo, criar o risco a partir da narrativa construída.

A mídia tem um papel fundamental no processo de expansão ou redução das crises. Quando ela descobre na crise uma oportunidade de aumentar a audiência, quando ela percebe que a situação pode ser do interesse do público, não titubeia. (BUENO, 2009, p. 142)

A crise, em sua natureza, é um assunto que ganha muita proporção nos meios de comunicação e, por si só, possui um forte impacto social, político e

econômico. Esse impacto é muito relevante e alcança grandes nichos. A depender das questões discutidas, as consequências podem ser desastrosas e envolver grandes atores sociais.

No ambiente jornalístico, a busca desenfreada por notícias, pelo furo, em uma sociedade que presa pela velocidade das informações, pode originar notícias com conteúdos errôneos e causar grandes polêmicas entre públicos que desconhecem o assunto. Na produção das notícias, os jornalistas precisam ser ágeis e dar a informação o mais rápido possível. Em um momento de crise, as informações primeiras podem não ter a qualidade necessária e causar efeitos negativos muito maiores do que o próprio problema viria causar para as pessoas e /ou organizações.

As notícias tem sua relevância tanto para a mídia quanto para o público, pois as notícias correspondem aos seus públicos de interesse. Mas para um acontecimento virar notícia, os elementos que o compõem necessitam fazer parte dos critérios jornalísticos de noticiabilidade. Ou seja, o evento a ser explorado tem que possuir características como “a atualidade, o ineditismo, a notoriedade dos sujeitos envolvidos e a relevância pública” (BENETTI, 2009, p. 275) para virar notícia.

Os jornalistas estão na posição de críticos e denunciadores das injustiças da sociedade e buscam esclarecer o público com informações de seu interesse. É através do trabalho desses profissionais que a população acompanha o que está acontecendo no local onde vivem e no mundo como um todo. “A imprensa é a vista da Nação. Através dela a sociedade acompanha o que se passa, devassa o que é ocultado, percebe as tramas que se desenvolvem e se acautela contra o que a ameaça” (ALDER, CHAVIER *et al.*, 2005, p.189). É válido salientar que a mídia tem reservado um grande espaço para pautas de morte, desastres e catástrofes.

Considerando-se que nenhuma empresa, por mais sólida que seja, está livre de problemas, sejam eles simples ou complexos, Lopes (2000, p. 67) afirma que “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” tem potencial para gerar uma crise.

A exposição negativa pela mídia acaba prejudicando os negócios e comprometendo todo o trabalho de construção da imagem. Não basta uma empresa ser extremamente competente para solucionar os transtornos de um acidente, por exemplo, no momento em que acontece. A imprensa acompanha os desdobramentos, a forma de relacionamento com os públicos atingidos, o respeito e atenção à sociedade. Tudo isso impacta a imagem das corporações, com rescaldo muitas vezes indigestos do evento negativo. (FORNI, 2011, p. 382).

A imprensa pode produzir uma reportagem negativa e, a depender da visibilidade tomada, pode prejudicar de forma intensa as estruturas mais tradicionais de uma organização. Sendo assim, a matéria pode ser o que era necessário para desencadear a crise, ou ser apenas uma fagulha comprometedora na imagem da organização.

As crises de imagem são situações extramamente atraentes para os veículos de comunicação. As catástrofes, os escândalos, os acidentes, entre outros são alvos de intensas coberturas que, na verdade, se concretizam enquanto competição entre os veículos de informação para determinar aquele que dará a grande notícia primeiro ou que apresentará as informações mais relevantes.

Cumprindo o papel de ser defensora do interesse público, a mídia dá visibilidade às causas negativas para conhecimento da sociedade. Assim sendo, quando se publica informações sobre acontecimentos ilícitos, por exemplo, isto é também uma tentativa de coibir que aquele tipo de erro seja cometido novamente.

As redes sociais também são ferramentas essenciais para estimular e ampliar a exposição de uma crise na mídia. Como nesse ambiente não é possível controlar o que o público discute a respeito dos fatos da sociedade, não há controle também sobre as questões de determinada organização. Dessa forma, elas são responsáveis por grandes questionamentos sociais, além de serem fonte de informação para outros veículos e, muitas vezes, os seus questionamentos viram pautas para matérias de TV, jornais, rádio, entre outros. Logo, as redes sociais se concretizam enquanto espaços que permitem a qualquer sujeito expor suas opiniões e, quando estas são referentes a grupos empresariais e marcas, os mesmos se tornam passíveis de sofrer crises diante da repercussão dos comentários dos internautas. Foi o que aconteceu com a

Arezzo. Os posts, a maioria deles de conteúdo negativo sobre o grupo, veiculados em sua página do facebook e no perfil do twitter foram o estopim para a crise que sofreu.

A reputação está diretamente relacionada à imagem e a credibilidade. O público externo é quem estabelece o que a empresa é enquanto conceito e depende essencialmente dessa percepção para que a reputação exista de fato. Uma boa reputação reflete, além da credibilidade, confiança, respeito e estima.

Credibilidade não se constrói da noite para o dia. Empresários, autoridades públicas, políticos e governos constroem credibilidade com o seu passado e seu presente, com uma atuação transparente e ética com a sociedade e a imprensa. Esse background é que sedimenta uma imagem. O selo da credibilidade associado a uma empresa, organização ou pessoa resiste ao tempo e aos fatos. Quando eventualmente episódio negativo os atinge, as reações passam a ser vistas em função desse 'patrimônio' (FORNI, 2002, p.372).

A reputação só se consolida ao longo dos anos, já a imagem depende do momento que vive a empresa e de seu posicionamento de marca diante dos acontecimentos. A consolidação de diversas imagens constrói a reputação como um todo.

A Arezzo, fundada em 1972, já possuía uma reputação consolidada que a reflete enquanto uma empresa séria, que oferece produtos de luxo e contemporâneos. No entanto, a imagem que ficou em evidência durante a crise foi baseada na ideia de que era uma marca apenas preocupada com a venda dos seus produtos, mesmo que precisasse sacrificar animais.

No processo de comunicação, a organização mostra os procedimentos realizados pela empresa em diferentes aspectos, mas esse processo não constrói a reputação. A comunicação contribui para dar visibilidade aos acontecimentos e os posicionamentos da empresa diante dos fatos. A organização pode ter uma realidade diferente da que é passada ou ainda pode estar vivenciando um momento ruim, mas a comunicação pode divulgar uma realidade totalmente distorcida. Esse contexto é bastante perigoso, pois no decorrer do processo, o público pode perceber uma disjunção entre a imagem que a empresa apresenta de si e aquela está sendo veiculada, criando fissuras na relação entre esta e o consumidor. Já nos casos contrários, quando a realidade é boa, mas o público tem uma ideia diferente do que realmente está

acontecendo, a comunicação é essencial e imprescindível para mudar essa perspectiva.

As organizações desenvolvem também, no processo de construção da sua reputação, a sua visão, a sua missão e os seus valores. Essas características compõem a identidade da empresa e devem ser explícitas e compreendidas por toda a organização, bem como devem ser transmitidas juntamente com outros elementos para todos os públicos. De acordo com Argenti:

A identidade de uma empresa é a manifestação visual de sua realidade, conforme transmitida através do nome, logomarca, lema, produtos, serviços, instalações, folheteria, uniformes e todas as outras peças que possam ser exibidas, criadas pela organização e comunicadas a uma grande variedade de públicos (ARGENTI, 2006, p. 80).

A partir da percepção que o público tem de uma organização, após a divulgação da identidade da empresa, é desenvolvido um conceito, uma imagem, uma ideia da mesma para a sociedade. Essa ideia pode ser estabelecida de forma negativa ou positiva, a depender da visibilidade e das interferências causadas pela perspectiva, os negócios da organização podem ser afetados. A percepção do público com relação à empresa pode ter “variações de intensidade e modulações entre os pólos de ameaças e oportunidades, a depender da competência e dos caminhos perseguidos pelas ações para o seu gerenciamento” (CARDOSO, 2011, p.5).

A comunicação faz parte do processo da construção da identidade, da imagem e da reputação de uma empresa, mas não depende apenas dela para que essas características sejam construídas. A comunicação é intermediária no processo e é uma aliada para a formação e o fortalecimento dos conceitos estabelecidos. Para isto, é de extrema importância que os setores que compõem a empresa estejam trabalhando em conjunto de forma planejada para construir a identidade da organização e manter uma boa imagem, garantindo sua boa reputação.

2.5 GESTÃO E GERENCIAMENTO DE CRISE NA ORGANIZAÇÃO

Grande parte das crises nas organizações não surge de forma inesperada, elas crescem aos poucos e apresentam sinais de sua evolução. Assim, quando um mal não é prevenido, mas é detectado no início, as chances de contornar o problema são bem maiores.

Para que os problemas enfrentados por uma organização sejam resolvidos com eficácia, são necessárias providências planejadas e rápidas. Pois, o balanço financeiro da organização pode ser afetado, assim como o relacionamento com o público de interesse. A Arezzo foi afetada financeiramente com a crise causada nas redes sociais, a retirada dos produtos de sua vitrine, após as manifestações contra a coleção Pelemania afetou os investimentos e as previsões de lucro para aquela coleção.

Segundo Bueno (2009, p. 140) as empresas devem reconhecer os riscos prováveis que circundam seu negócio. Dessa forma, a organização deve planejar medidas para prevenir ou reverter os efeitos de uma crise. Apesar de muitas utilizarem as redes sociais como ferramenta de interação, ainda existe aquelas que não entendem a dimensão e poder dessas ferramentas. A Arezzo mostrou seu desconhecimento do tema, além de deixar claro que não realiza monitoramentos e não possui estratégias elaboradas para resolver problemas nesse ambiente.

Os momentos de crise enfrentados pelas organizações podem ser controlados e superados, como foi o da Arezzo. O gerenciamento de crise está relacionado a um forte trabalho de comunicação interna e externa, tanto no âmbito da prevenção, como no próprio processo de administração do problema. A gestão de crise é uma ação preventiva e, através de ações que estudem as possibilidades de risco, as organizações se tornam aptas para evitar uma situação adversa.

Prevenção é sinônimo de evitar os danos de um risco calculado. Ter um posicionamento preventivo é, essencialmente, diagnosticar as dificuldades que poderão surgir. Elaborar um planejamento para evitar as crises ou pensar em maneiras de resolver possíveis problemas, é imprescindível para a saúde da organização. Um plano de ações norteia as atitudes que devem ser tomadas, antes que precise construí-las nos momentos mais difíceis. Assim, elaborar

soluções preventivas é fundamental para que não seja necessário passar por aquele determinado problema ou, diante dos fatos, possa solucioná-los da maneira mais adequada.

Mas se o risco não foi administrado antes de desencadear uma crise, ou não houve uma forma de evitá-lo e a crise se instaura de fato, as organizações realizam procedimentos de contingências. O primeiro passo do trabalho de gerenciamento de crise tem início no comprometimento de seus gestores. Segundo Susskind & Field (1997, p.77), “se uma crise é mal administrada, a credibilidade e reputação da empresa desaparecem rapidamente aos olhos do público”. Para contornar a crise da Arezzo foram utilizados planos de ações emergenciais com o intuito de gerar recursos para esta ganhar tempo e poder elaborar melhor as estratégias de gerenciamento. Considerando-se a velocidade com que as informações são propagadas no ambiente virtual, o fator tempo é importantíssimo, pois em um curto espaço a imagem da empresa pode ser completamente destruída.

Os planejamentos para reverter o momento negativo da mesma contêm ações práticas que visam contornar os problemas e manter, não só o funcionamento da organização, mas também a imagem positiva desta.

Um plano de gerenciamento de crises, sob a ótica da comunicação, 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. (ROSA, 2003, p. 83)

Em situações de crise as organizações enfrentam problemas dos mais variados tipos. Porém, um dos mais difíceis de lidar ou, talvez, o maior desafio, é fazer com que o público apreenda de forma positiva as ações realizadas durante esse período. Não só as ações, mas como no decorrer da crise, elas são desenvolvidas e quais as suas consequências, são resultados da maneira como os planos são elaborados e estabelecidos. “O gerenciamento de crises não é uma fórmula de agir, mas uma forma de pensar”, (ROSA, 2003, p. 220). Sendo assim, atribuir na prática os conhecimentos adquiridos na teoria é extremamente importante para o bom funcionamento do Plano de Gerenciamento de Crises.

A comunicação é um elemento-chave para o gerenciamento de crises. A falta de uma comunicação transparente e eficaz só tende a agravar as situações já críticas. Nesse sentido, a comunicação tende a esclarecer aos principais

stakeholders – público estratégico – o que está acontecendo e quais as medidas adotadas, a fim de evitar maiores estragos. Além disso, ela é fundamental para minimizar a visibilidade negativa da organização, diante do público, bem como auxiliar no domínio da situação.

O controle do fluxo das informações por apenas um porta-voz diminui as chances das mensagens serem divulgadas de forma dúbia e repleta de falhas. Nesse contexto contemporâneo, no qual a velocidade das informações é a principal característica da comunicação, as mensagens, nos primeiros momentos de crises, são confusas e incompletas. Focar em uma comunicação unificada e concentrada a partir de um ponto é importante para articular a maneira como as organizações vão conduzir os problemas.

Um fator também agravante das situações de crise é a inexperiência, que está diretamente ligada à tomada de decisões precipitadas. Muitos gestores resolvem executar planos mirabolantes ou até mesmo fingem não ter conhecimento da situação. Segundo Forni (2001, p. 395), nenhuma dessas atitudes está correta. A primeira reação, nessas horas, é assumir o controle e apurar os fatos. Além de divulgar as informações com clareza e concentrar o fluxo de informações para, pelo menos, conter a cobertura cheia de lacunas, e diminuir o caráter negativo das informações.

Ainda de acordo com Forni,(2002) há uma série de ações que não devem ser realizadas pela organização. São elas: deixar o jornalista sem retorno - nesses casos o profissional pode publicar a matéria dizendo que procurou a empresa, mas não obteve resposta -, omitir-se quando existe uma crise instalada na empresa - a omissão nas pautas dá o direito ao jornalista de escrever o que quiser - e partir para retaliação - nesses casos é recomendado procurar o jornalista para esclarecer o assunto ou enviar cartas à redação para responder ao público interno e aos atingidos pela matéria.

Manter um bom relacionamento com a mídia é uma postura essencial a ser adotada nos momentos de crise, pois uma atitude honesta e clara com a imprensa colabora para preservar a reputação da empresa. Ao determinar as ações para administrar a crise, necessariamente, deve-se pensar em como lidar com a mídia. “Soluções bem pensadas, em vez de atitudes defensivas devem ser colocadas em prática ao se lidar com a mídia” (SUSSKIND; FIELD, 1997, p.

226). Falar com honestidade e imparcialidade transmite credibilidade, um ponto fundamental para a imagem da organização.

Uma crise não necessariamente gera o fim de uma empresa. Uma crise muitas vezes é inevitável e gerenciá-la é a melhor maneira de lidar com ela e isso se dá através de um bom relacionamento com a mídia, agindo de forma transparente, segura, ética. Administrar a versão da mídia é uma forma para preservar a imagem da empresa (FORNI, 2002, p.387).

Nesse contexto, é também importante manter o controle das informações nas mãos da organização. Pois, se a crise toma grandes proporções e a mídia detém o seu controle, as informações veiculadas são repletas de lacunas e a instituição fica em total desvantagem. Quando isso ocorre, as pautas discutidas são, normalmente, fora da amplitude real e a crise é abordada de acordo com os enquadramentos da imprensa.

Na hora de administrar uma crise, pensar na comunicação interna é uma prática que acrescenta no gerenciamento do problema. Os funcionários também são grandes formadores de opiniões e repercutem também a imagem da empresa naquele momento. “Cada público merece atenção especial, com a escolha da mídia certa. Hoje, com o crescimento das mídias eletrônicas, há uma tendência à segmentação e é possível buscar canais alternativos para públicos específicos” (FORNI, 2002, p. 378). Se a organização não possui uma postura comprometida com o público interno, as informações transmitidas podem ser negativas e causar ainda mais problemas.

Um comitê de crise facilita consideravelmente as ações de gerenciamento. Este é normalmente composto por grupos de pessoas ligados à diretoria, com poder de decisão, que são acionados tão logo ocorra algum acontecimento capaz de ameaçar a imagem da empresa ou provocar repercussão negativa na opinião pública (FORNI, 2002, p. 374).

Instituído pelas empresas para administrar as situações críticas, o comitê funciona como um instrumento a favor da gestão da crise, pois é um sistema que pensa, analisa e articula meios para o melhor gerenciamento do problema. Ou seja, o comitê sinaliza os pontos fracos da empresa e determina as estratégias que devem ser utilizadas para enfrentar a crise. As ações definidas por ele são executadas até que o problema seja devidamente solucionado.

Como uma organização é dividida por setores, o comitê necessita de representantes de cada área para ter a posição de diversos pontos de vista. Esse grupo é de extrema relevância para manter o funcionamento da empresa, pois o grupo aborda o problema sob diferentes óticas e procura estabelecer o melhor para a organização.

A estrutura desses comitês pode variar, mas em geral incluem o presidente da organização (CEO), o departamento jurídico, as áreas de comunicação, atendimento ao cliente, recursos humanos e, naturalmente, o setor envolvido diretamente com o problema. A esse grupo pode-se juntar a área de operações e um consultor externo, quando necessário (FORNI, 2002, p.374).

Após o momento crítico, o fator que auxilia na reconstrução de uma boa imagem da organização é a credibilidade da empresa junto ao seu público. Quando a organização não possui credibilidade, se erguer de uma crise torna-se um evento muito mais difícil, pois imagem e credibilidade são indissociáveis. Assim sendo, a organização deve pensar na comunicação para continuar a enfrentar a imprensa durante as repercussões no pós-crise. Se a empresa se sair bem na administração da crise, ela terá maiores chances de preservar a sua imagem ou reconstruí-la. O bom gerenciamento servirá de exemplo para evitar futuros problemas, bem como estabelecer um planejamento para gerenciar crises inevitáveis.

3 O DESAFIO DA PESQUISA

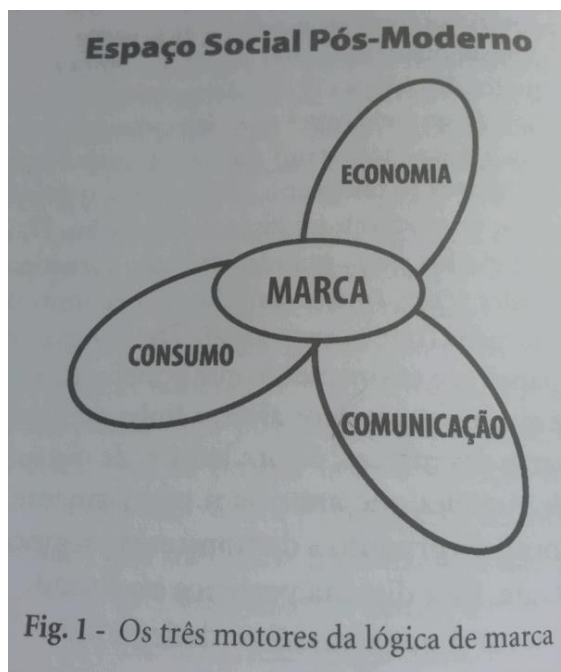
Conforme mencionado anteriormente, esse trabalho busca compreender o posicionamento da Arezzo no momento crítico que sucedeu o lançamento da coleção *Pelemania*. Por ter sido originada nas redes sociais, a velocidade e a abrangência da divulgação da crise tomam proporções bem maiores, assim como os conteúdos veiculados fogem de qualquer controle. Além disso, as estratégias de comunicação utilizadas para gerenciamento de crises nesse ambiente exigem também respostas mais rápidas e, ao mesmo tempo, calculadas, devido à velocidade da internet e as proporções que podem vir a tomar. A crise da Arezzo proporciona o contexto no qual se pode analisar esses aspectos mais livremente. Para isso teremos como *corpus* as postagens no Facebook e no Twitter para entender o posicionamento da marca e a crise neste aspecto.

Para conferir maior rigor científico a esta pesquisa, em termos metodológicos, o caso foi analisado em sua totalidade, isto é, para compreender o posicionamento da Arezzo diante dos ataques à sua imagem ocorridos nas redes sociais foram observados elementos que estão contextualizados com a marca, pois a unidade do discurso científico é sempre o grupo e não o indivíduo. A marca destaca-se ainda pelo fato de não ser só uma representação visual ou sonora de uma empresa, mas por compartilhar características com o consumidor, sejam elas positivas ou negativas.

Sua onipresença no espaço público, sua capacidade para marcar o simbólico e o coletivo, sua propensão para movimentar a opinião pública e chamar a atenção da mídia, suas funções de intermediário identitário ou de bandeira coletiva deslocam a marca da única esfera do consumo e a projetam no próprio cerne dos comportamentos sociais, das lógicas de troca, dos mecanismos de construção de identidade dos indivíduos e dos grupos. (SEMPRINI, 2006, p.322)

Semprini (2006) acrescenta que as marcas assumem um papel central e estão sujeitas à fragilização. Isto ocorre pelo fato de as mesmas se situarem entre três dimensões que as definem, quais sejam, economia, comunicação e consumo.

Figura 1 – Os três motores da lógica de marca



Fonte: SEMPRINI, 2006, p.

Essas dimensões estabelecem a atuação das marcas a partir de uma natureza semiótica, pois ela atua como objeto semiótico que anuncia significados importantes, além de também atuar a partir de uma natureza relacional, pois na relação entre consumidor e ato comunicativo há a necessidade de manter uma unidade discursiva entre os diversos sujeitos e, por fim, uma natureza evolutiva, pois as marcas são mutáveis e adaptáveis ao ambiente que estão situadas.

Semprini (2006) destaca, dentro da natureza relacional, dois aspectos principais no funcionamento da marca: a dimensão intersubjetiva e a dimensão contratual. Na primeira, o autor destaca que a marca é um processo contínuo de trocas e de negociações que determina vários papéis para um grande número de protagonistas. Estes são reagrupados em três pólos: o da produção, o qual está relacionado ao direito de manifestação fundamental sobre as manifestações da marca, o pólo da recepção, o qual lê, interpreta, filtra e avalia em que medida ele pode contribuir a seus projetos e por último, o pólo do contexto geral, nele se organiza o processo de troca entre o pólo da produção e o pólo da recepção. Quanto a dimensão contratual, a lógica de troca está sempre implícita em uma

lógica de marca que é alimentada por uma promessa e solicita os destinatários dispostos a reconhecer um valor (funcional, simbólico) a esta promessa (SEMPRINI, 2006, p. 112).

Quando a empresa realiza um projeto, a promessa é concebida e comunicada para que os destinatários possam aderir ou não. Observa-se que a Arezzo criou um projeto de marca que desrespeitou o contrato com o público, na medida em que não correspondia a seu conteúdo específico. A promessa de marca é definida pela identidade e, sua missão e especificidade, também estão relacionadas a ela. “É a identidade de uma marca que o público conhece, reconhece e, eventualmente, aprecia” (SEMPRINI, 2009, p. 124). A Arezzo é uma marca de luxo e beleza, essa é a sua razão de ser em poucas palavras.

Ainda em concordância com Semprini (2006) é correto afirmar que a identidade da marca só pode começar pelo projeto. Em suas palavras:

O projeto de marca não designa apenas a estratégia da marca. [...] mas o que faz a sua especificidade e sua importância em um contexto de mercado pós-moderno é a capacidade que ele tem de propor um horizonte de sentido, de identificar uma proposição de tipo semiótica e sociocultural que seja pertinente, original e atraente para um determinado público (SEMPRINI, 2006, p. 158).

O sucesso da coleção Pelemania dependia da integração do público com a proposta e, necessariamente, ela tinha que fazer sentido para o destinatário. Ou seja, o público precisava se encontrar no projeto. Para Semprini (2006, p. 159), um projeto de marca deve conter cinco elementos fundamentais, são eles:

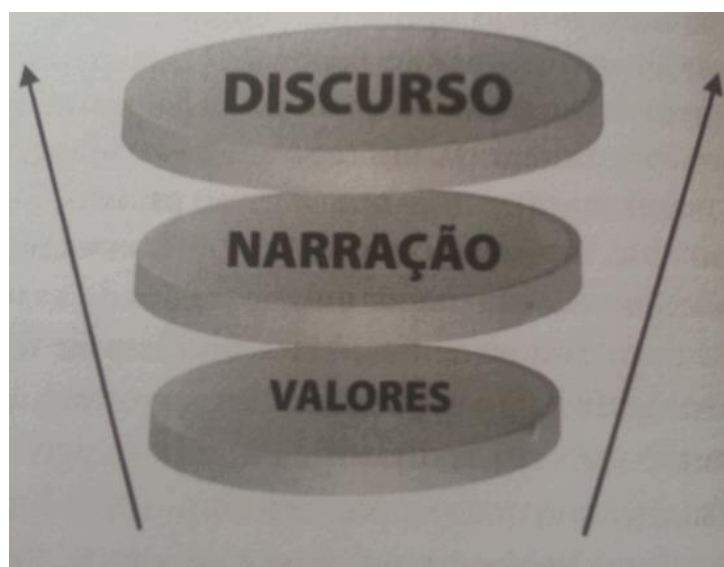
- Enunciação fundamental da marca — justifica a sua verdadeira razão de ser;
- Promessa – a marca procura nela mesma a sua razão de ser;
- Especificação da promessa – o diferencial, o caráter original;
- Inscrição da promessa em um ou vários territórios – A promessa torna-se uma oferta;
- Valores da marca – definição das características

Após a marca atingir essas etapas, é possível constituir enunciados que a concretizam ou, em outras palavras, as manifestações de marca. Ou seja, através das manifestações é que a marca é percebida pelos destinatários.

3.1 OPERADORES DA ANÁLISE DO DISCURSO

Considerando-se a manifestação de marca como um enunciado em si, uma estrutura completa, um micro discurso, esta análise se fundamenta na metodologia de análise semionarrativa sugerida por Semprini (2006). Nesse método, o autor utiliza três elementos para a análise dessas manifestações: valores, narração e discurso. Estes, por sua vez, são modelados pelo contexto sociocultural e comunicacional representados pelas setas na figura abaixo.

Figura 2 - Organização Semionarrativa do significado



Fonte: SEMPRINI, 2006, p. 166.

De baixo para cima, o primeiro disco representa os valores. Esse é o local onde a marca constrói as bases para identificar-se e para compartilhar com a sociedade esses valores identificados. “É a fonte de sua identidade, o nível que assegura a continuidade e a permanência da marca no tempo e seu capital de legitimidade e de memória junto ao público. Trata-se do bem entendido, do verdadeiro núcleo fundador da marca, tanto em termos de imaginário quanto de profundo simbolismo” (SEMPRINI, 2006, p. 168).

No nível intermediário, o da narração, os valores são organizados e estruturados para serem expostos de forma coerente para a sociedade. O desdobramento desse nível permite a marca colocar em cena seus valores, atribuindo-lhes suas estruturas narrativas. “Este nível permite dar aos valores da marca, às vezes implícitos, uma forma narrativa, logo explícita” (SEMPRINI, 2006, p.168).

No topo está o nível do discurso, nele os dois discos anteriores se juntam, estabelecem uma relação concreta e são enriquecidos pelas figuras do mundo. “É neste nível que a variabilidade torna-se infinita” (SEMPRINI, 2006, p.168).

O receptor realiza o processo reverso ao se confrontar com as manifestações da marca, ou seja, para o observador reconhecer sua identidade ele inicia o processo de reconstrução a partir do nível do discurso, local dos aspectos visíveis da marca, passando pelo narrativo, no qual são reconhecidas as narrativas que organizam as narrações da mesma e, por fim, no campo dos valores se encontram os elementos essenciais para reconhecer a identidade da marca. Mas, esse reconhecimento é parcial, pois segundo Semprini (2006, p. 170) faz-se necessário a repetição do processo para aplicar a um número maior de manifestações da marca para se ter uma ideia mais profunda da identidade do seu projeto.

Todavia, Semprini (2006, p. 170) chama atenção para o fato de que “às vezes, uma única manifestação de marca pode ser suficiente e assim dá acesso a identidade da marca”. Para este trabalho serão analisados dois anúncios da coleção Pelemania. O primeiro por ser o carro chefe e por ter sido utilizado com montagens nas manifestações dos internautas no desencadear da crise e o outro para confrontar e reconhecer, mesmo que parcialmente, a ideia da identidade da marca. Vale ressaltar também que os outros anúncios são similares seguindo tons das cores, disposição dos produtos e textos semelhantes.

No desenvolvimento deste estudo foi necessário a utilização de alguns operadores da análise do discurso, a fim de analisar as postagens do Facebook e do Twitter, baseados na premissa de que nessa perspectiva é possível considerar outros elementos no campo das significações, tendo em vista que esse método de análise é também uma teoria dos sentidos. Desse modo, para a análise da crise da Arezzo nas redes sociais foram adotados alguns conceitos da

análise do discurso, baseados nas teorias do linguista Dominique Maingueneau. Segundo o autor, “o discurso também pode ser compreendido como uma forma de ação, de modo que a enunciação constitua um ato por meio do qual pretende modificar uma situação” (MAINGUENEAU, 2005, p.15). Para ele, o discurso não opera sobre a realidade das coisas, ele só é possível a partir de outros discursos e todo enunciado estabelecido nele existe na relação com o outro. “O discurso é uma dispersão de textos cujo modo de inscrição histórica permite definir como um espaço de regularidades enunciativas” (MAINGUENEAU, 2005, p.15).

Todo discurso pressupõe uma interatividade constitutiva, uma troca, ainda que não seja determinada, entre locutores em um ambiente real ou virtual que possibilite a construção do discurso, mesmo produzido sem a presença de um destinatário. Toda enunciação [...] supõe sempre a presença de outra instância de enunciação à qual o locutor se dirige e em relação à qual ele constrói seu próprio discurso. (MAINGUENEAU, 2004, p. 171).

A Análise do Discurso afirma que o contexto é um elemento fundamental para que o discurso produza sentido, assim como depende ainda de um contexto para que este seja produzido. O discurso contribui para definir seu contexto e pode modificá-lo durante a enunciação (MAINGUENEAU, 2004, p. 171).

Na perspectiva da análise do discurso, a língua não é apenas um meio para transmitir informações. Através dela é anunciado também um contexto social, ideológico e histórico na produção de sentido. A análise do discurso busca relacionar outros elementos que ultrapassam o ato comunicativo.

Os analistas de discurso não aceitam as concepções da linguagem como uma manifestação do pensamento ou como um meio do processo de comunicação. Para Orlandi (1998, pg. 17) “tomar a palavra é um ato social com todas as suas implicações, conflitos, reconhecimentos, relações de poder, constituição de identidade”. Dessa forma, a análise do discurso considera a língua numa perspectiva mais concreta, dentro dos seus processos e condições de produção da linguagem.

Levando em conta o homem na sua história, consideram-se os processos e as condições de produção da linguagem, pela análise da relação estabelecida pela língua com os sujeitos que a falam e as situações em que se produz o dizer. Desse modo, para encontrar as

regularidades da linguagem em sua produção, o analista de discurso relaciona a linguagem à sua exterioridade (ORLANDI, 2003, p.16).

A linguagem se torna um fenômeno compreendido não só em relação ao seu sistema interno, que exige dos seus usuários apenas uma competência específica, mas como forma de interação do homem com o seu meio. E “como as ideias não existem desvinculadas das palavras, a linguagem é um dos lugares onde se materializa a ideologia” (GREGOLIN, 1988, pg.118).

Analisar o processo de formação, clímax e resolução da crise da Arezzo nas redes sociais implica não só analisar as mensagens de protesto nas redes, mas também analisar a investigação do processo dentro de um determinado contexto social, histórico e ideológico. Pois, a própria natureza dos discursos pressupõe a análise concomitante das informações, dos interlocutores e da exterioridade.

Os textos escritos nos perfis do facebook e do twitter, não são apenas expressões do ato comunicativo. As mensagens foram escritas por grupos específicos que possuem opiniões comuns ou estão inseridos em um contexto comum de produção de sentidos.

Em relação às noções de sujeito, os analistas do discurso afirmam que este é sempre dependente, condicionado por fatores que lhe são exteriores. Ele não está no centro do discurso, situa-se em um local que não pertence nem a dimensão enunciativa, nem a dimensão inconsciente, mas no limite desses dois aspectos. É neste local que estão as concepções da dimensão ideológica. Ressalta-se que a AD é uma teoria não-subjetiva, pois para ela, o sujeito não possui liberdade discursiva, além de ser interpelado pela ideologia e dotado de inconsciente. Mas esse sujeito acredita que ele é a origem do discurso. O sujeito, na perspectiva de Foucault, não é redutível a uma entidade linguística nem a qualquer subjetividade psicológica.

O sujeito do enunciado é uma função determinada, mas não forçosamente a mesma de um enunciado a outro; na medida em que é uma função vazia, podendo ser exercida por indivíduos, até certo ponto, indiferentes, quando chegam a formular o enunciado; e na medida em que um único e mesmo indivíduo pode ocupar, alternadamente, em uma série de enunciados, diferentes posições e assumir o papel de diferentes sujeitos (FOUCAULT, 1969, p.107).

O sujeito e a ideologia constituem o discurso e este não pode ser concebido fora desse ambiente. O sujeito é fundamentalmente ideológico e histórico, já que está inserido em um tempo e lugar específicos. Assim, o discurso estará relacionado aos outros discursos que compartilham aquele espaço comum. O sujeito se constitui pelo dizer dos outros sujeitos, através do resultado de vários significados e sentidos de diversas vozes e sentidos já cristalizados na sociedade.

Segundo Maingueneau (2000), o ato de interpretar enunciados pressupõe a relação deste enunciado com muitos outros, “pois cada gênero de discurso tem sua maneira de tratar a multiplicidade de relações interdiscursivas” (MAINGUENEAU, 2000, p. 55). O sujeito constrói sua identidade através da interação com o outro. E, localizado no centro dessa relação, está o espaço discursivo criado entre eles simultaneamente - o texto.

Partindo, então, do pressuposto de o enunciado não possui sentido concreto e, por tal característica, só opera dentro de determinado contexto, verifica-se que, se proferido fora dele, este se tornará insustentável. O sentido de um enunciado só pode ser identificado se atribuído a um sujeito único, que de acordo com o contexto, torna-se intencional. Pois, por mais simples que pareça ser um enunciado, seu significado só pode ser apreendido se o receptor detiver conhecimentos relacionados a ele.

Nas palavras de Maingueneau (2009, p.19), “o sentido estaria de alguma forma inscrito no enunciado e sua compreensão dependeria de um conhecimento do léxico e da gramática da língua”. E é devido aos dados fornecidos pelo contexto que é possível desfazer as eventuais ambiguidades dos enunciados. O autor afirma ainda que cada enunciado é portador de um sentido estável, a saber, aquele que lhe foi conferido pelo locutor e esse sentido seria decifrado por um receptor que dispõe do mesmo código, que fala a mesma língua. Segundo Bakhtin (1992):

Um enunciado é um elo na cadeia da comunicação verbal de uma dada esfera. As fronteiras desse enunciado determinam-se pela alternância dos sujeitos falantes. Os enunciados não são indiferentes uns aos outros nem são auto-suficientes, conhecem-se uns aos outros, refletem-se mutuamente. São precisamente esses reflexos recíprocos que lhes determinam o caráter. O enunciado está repleto dos ecos e lembranças de outros enunciados, aos quais está vinculado no interior de uma esfera comum da comunicação verbal. O enunciado deve ser

considerado acima de tudo como uma resposta a enunciados anteriores dentro de uma dada esfera (BAKHTIN, 1992, p. 316).

Tal afirmação demonstra que a enunciação seria, precisamente, o momento do uso da linguagem, processo que envolve não apenas a presença física de seus participantes como também o tempo histórico e o espaço social de interação.

3.2 ASPECTOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO: DELIMITAÇÃO DO CORPUS

Se admitimos que a metodologia é um modo de formular problemas, hipóteses, métodos de análise e levantamento de dados, pressupomos que a mesma é uma contínua atitude de análise crítica. “A metodologia inclui também aspectos da filosofia da ciência” (KERLINGER, 1980, p.335). Desse modo, o método de investigação aplicado nessa pesquisa compreende os procedimentos de averiguação de dados científicos.

Para dar conta da análise dos textos produzidos inicialmente sobre o objeto, bem como para delimitar o corpus do trabalho, utilizou-se também a análise de conteúdo. Através de tal método os dados coletados – as mensagens publicadas nas redes sociais - são descritos, interpretados e reinterpretados, a fim de atingir uma maior compreensão dos seus elementos, passando de uma simples leitura a nível superficial para um nível mais complexo.

Para Bardin (2009), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A autora ainda considera que a especificidade da técnica não pode ser definida estritamente por esse conceito, pois a intenção participa do processo de construção dos conhecimentos relativos às condições de produção e ocorre com indicadores quantitativos ou não.

Como nem todo o material de análise é suscetível de dar lugar a uma amostragem e, nesse caso, mais vale abstermo-nos e reduzir o próprio universo se este for demasiado importante. Por isso, o recorte adotado busca analisar as mensagens postadas durante um mês, a partir da data do lançamento da coleção, 14 de abril de 2013, nas páginas da Arezzo, no Facebook, no Twitter da grife e na página do Projeto Salva Cão.

De acordo com Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessível. Vale ressaltar que os procedimentos utilizados através dessa técnica buscam conferir os conteúdos tanto nas figuras de linguagem, reticências, entrelinhas, quanto dos manifestos (Bardin, 2009, p.52). Desta forma, para a análise que se segue, faz-se necessário a utilização deste método para delimitar o corpus da pesquisa e obter subsídios para, através do modelo semionarrativo, realizar o estudo.

3.3 LEVANTAMENTO DE DADOS E MONITORAMENTO

Valores / Identidade – Mensagens anunciando a nova coleção atribuída de personalidade e convidando o público para conferir as peças na loja conceituada da grife na Oscar Freire em São Paulo.

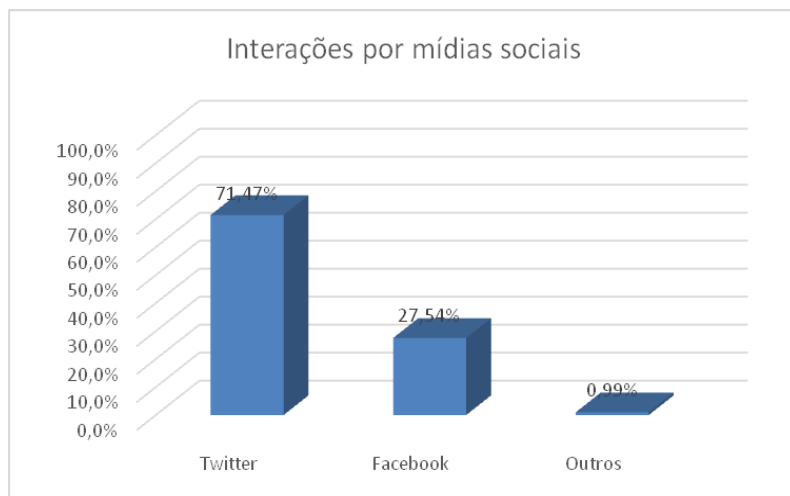
Narração / Imagem: *posts* anunciando o lançamento da coleção e ressaltando porque o consumidor deveria adquiri-la.

Discurso / Manifestação: *posts* destacando os diversos níveis temáticos dos discursos.

- **Monitoramento das redes sociais**

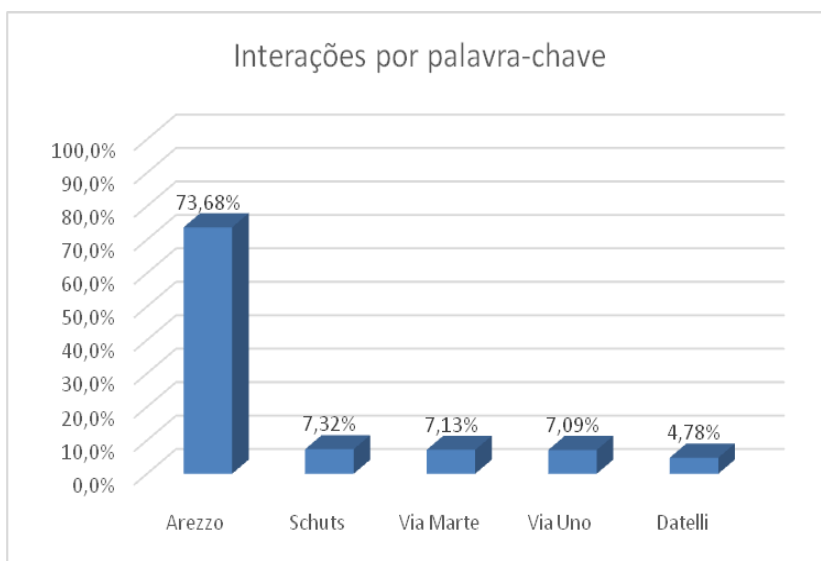
Plataforma *Post X* - Através de palavras-chave, essa plataforma monitora as redes sociais capturando e indexando todo o conteúdo relacionado ao tema de interesse. Durante o período da crise, a *Postx* monitorou as interações nas redes sociais da palavra-chave “Arezzo”.

Gráfico 1 – Interações da palavra “Arezzo” por mídias sociais



Fonte: Post X (Adaptação)

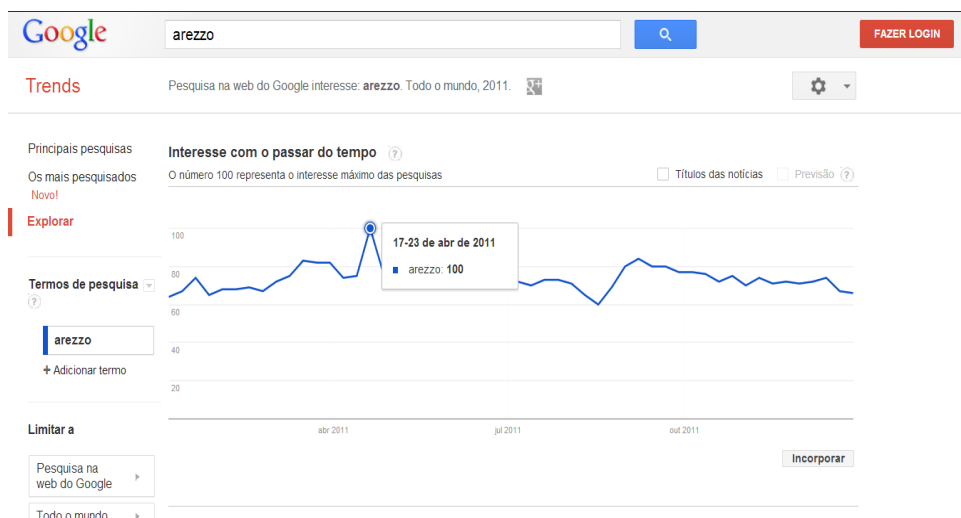
Gráfico 2 - Interações por palavras-chave – Marcas famosas de calçados



Fonte: Post X (Adaptação)

Google Trends – A ferramenta mostra os gráficos com a frequência que uma palavra-chave é procurada em pesquisas pelo mundo e em diversos idiomas. O eixo horizontal do gráfico representa o período e o vertical representa a frequência com que é procurado o termo a nível global.

Figura 3 - Pesquisa com a palavra-chave “Arezzo” no período de 2011



Fonte: Print Screen da página de pesquisa do Google Trends

No período entre 17 a 23 de abril, a palavra “Arezzo” atingiu o interesse máximo de pesquisa em todo o mundo, chegando ao limite de 100%.

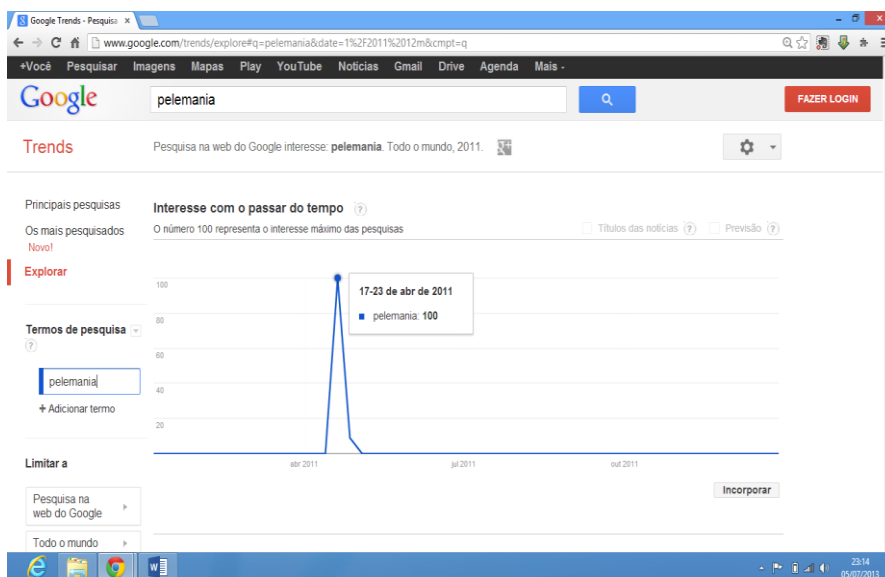
Figura 4 - Pesquisa mais detalhada com a palavra-chave “Arezzo” no período de abril e maio de 2011.



Fonte: Print Screen da página de pesquisa do Google Trends

Ao limitar o período de pesquisa entre abril e maio de 2011, o Google Trends registrou no dia 18 de abril o interesse máximo de pesquisa com a palavra Arezzo, atingindo novamente 100%.

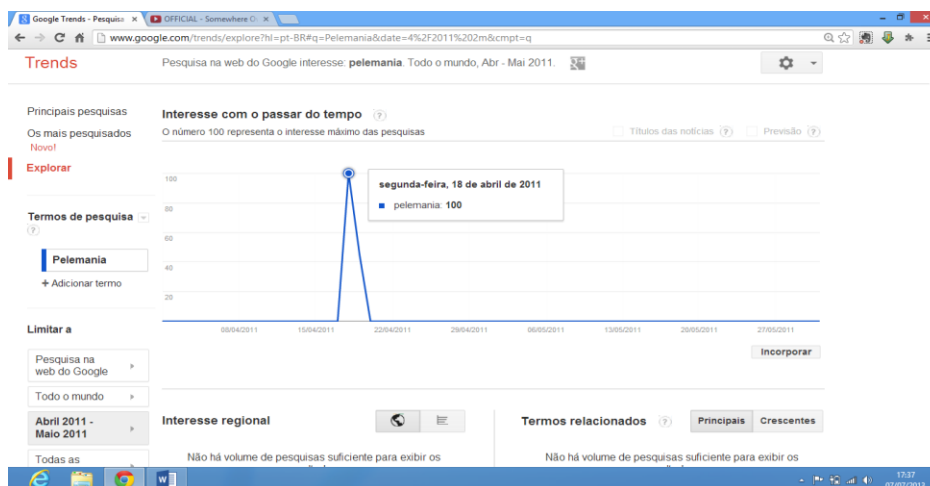
Figura 5- Pesquisa com a palavra-chave “Pelemania” no período de abril de 2011



Fonte: Print Screen da página de pesquisa do Google Trends

No período entre 17 a 23 de abril, a palavra “Pelemania” atingiu o interesse máximo de pesquisa em todo o mundo, chegando a 100%.

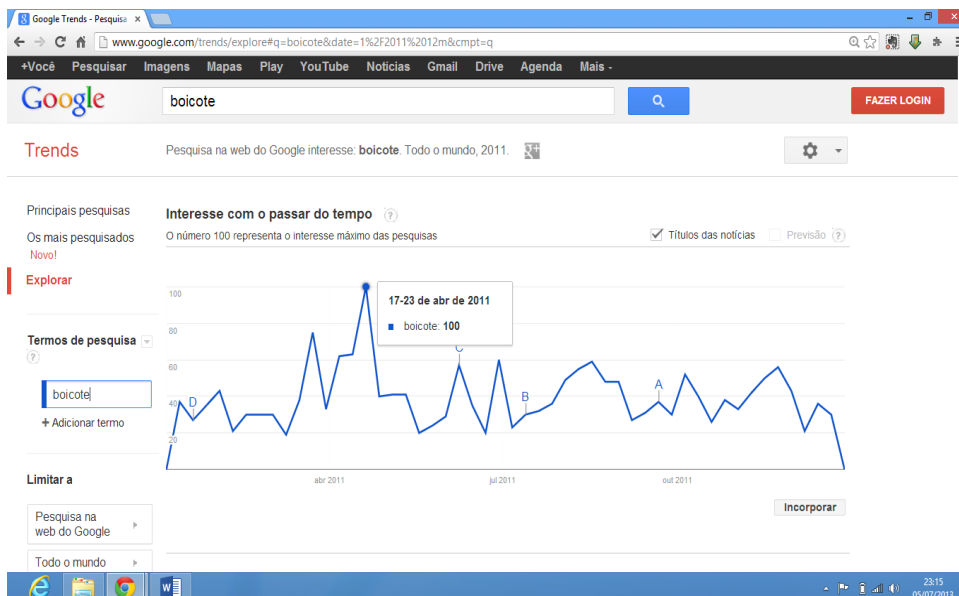
Figura 6 - Pesquisa detalhada com a palavra-chave “Pelemania”-período de abril e maio de 2011.



Fonte: Print Screen da página de pesquisa do Google Trends

Ao limitar o período de pesquisa entre abril e maio de 2011, o Google Trends registrou no dia 18 de abril o interesse máximo de pesquisa com a palavra “Pelemania”, atingindo 100%.

Figura 7 – Pesquisa com a palavra “boicote” em 2011



Fonte: Print Screen da página de pesquisa do Google Trends

O Google Trends registrou em 2011, um pico de 100% do interesse em pesquisar a palavra boicote no período de 17 a 23 de abril, período da crise da Arezzo.

O procedimento de partida para a seleção de um *corpus* de análise específico realizou-se com base na análise de conteúdo das páginas oficiais das redes sociais facebook e twitter da Arezzo e dos antagonistas da crise: o Projeto Salva Cão e a página de Boicote à Arezzo, conforme descrito anteriormente. O critério utilizado para delimitação do *corpus* atentou-se para fazer um recorte iniciando no período da crise e findando na data limite de um mês, ou seja, de 14 de abril até 14 de maio.

Após a utilização desse eixo-metodológico, a partir do próximo capítulo será desenvolvida a proposta metodológica de SEMPRINI (2006), a análise semionarrativa. Através do estudo dos elementos que compõem as manifestações da marca na coleção Pelemania, busca-se reconhecer a sua identidade, mas para tal faz-se necessário utilizar o método de Semprini no sentido inverso: iniciando pelo discurso, passando pela narração e terminando o processo nos valores.

4 O IMBRÓGLIO DAS PELES: COLEÇÃO “PELE MANIA” DA AREZZO E ANÁLISE DA IMAGEM DA EMPRESA NAS REDES SOCIAIS

Criada em 1972, na cidade de Belmont, Minas Gerais, a Arezzo S. A é reconhecida nacional e internacionalmente pela produção de calçados femininos, bolsas e acessórios. Os fundadores, Anderson e Jefferson Birman, com 18 e 21 anos na época, seguiram as tendências das produções de calçados na cidade de Arezzo, na Itália³.

Consagrada no Brasil sob a égide dos conceitos de alta qualidade e designer contemporâneo, a grife atua com cerca de 300 lojas, distribuídas em 160 cidades em todos os estados brasileiros. Com mais de 9 milhões de produtos vendidos anualmente, a Arezzo acumulou no ano passado R\$ 807 milhões de receita líquida. A grife ainda possui filiais nos seguintes países: Bolívia, Portugal, Paraguai e Venezuela. Normalmente, a marca lança oito coleções anuais, produzidas na região sapateira do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul e toda a sua produção é terceirizada.

A Arezzo é conhecida mundialmente por fornecer produtos com materiais de alta qualidade e designer avançado, além de ser considerada a maior marca de varejo de calçados femininos fashion da América Latina. Seus preços são elevados, mas para os consumidores, validam a qualidade da mercadoria. A grife é sinônimo de calçados e bolsas modernas que utilizam as tecnologias mais avançadas e seguem as tendências da moda internacional. As lojas são ambientes aconchegantes, ponto de encontro do público.

A imagem da marca está amparada no tripé conceito, alta qualidade e design contemporâneo, além de um sistema de produção terceirizada que está na esteira de marcas internacionais de sucesso. A Arezzo também está diretamente relacionada ao desejo feminino. A campanha da Coleção Pelemania ressalta que os produtos não podem faltar no guarda-roupa do público consumidor.

³ Disponível em: www.arezzo.com.br/inverno2013/colecao/institucional. Acesso em 5 jul. 13

O Luxo é reflexo também da empresa Arezzo conhecida por possuir lojas exclusivas e por comercializar sapatos de maior valor agregado, como fazem as grandes marcas estrangeiras. A companhia ainda possui a política colaborativa de responsabilidade socioambiental, que estabelece diretrizes para a sua atuação, inclusive para o planejamento do investimento social privado. Essas definem que as iniciativas devem proporcionar o bem estar da comunidade e da sociedade, além de mitigar os impactos das suas operações a esses públicos.

4.1 A CRISE NA COLEÇÃO PELEMANIA

Em abril de 2011 a Arezzo lançou sua coleção de inverno, com o título de *Pelemania*. Esta utilizava em seus sapatos, coletes e echarpes, pele verdadeira de animais, como coelhos, raposas, ovelhas e cabras. O lançamento da coleção foi realizado através do Twitter, convidando o público para conferir o produto na sua loja conceito na Avenida Oscar Freire, em São Paulo. No período a grife tinha cerca de 20 mil seguidores na rede.

Figura 8 – Twitter da Arezzo anunciando o lançamento da coleção.



Fonte: Página do Twitter da Arezzo⁴

⁴ Disponível em: https://twitter.com/AREZZO_ . Acesso em 5 jul. 13

Durante o lançamento da coleção a grife não esclareceu como foi realizado o processo de produção das peças, apenas divulgou o nome “Pelemania”, mas não mencionou a legalidade das mesmas, a origem dos animais utilizados, muito menos o processo de retirada de peles para produção da coleção. E estas foram exatamente as principais questões levantadas pelos internautas.

Figura 9 – Festa de lançamento da coleção



Fonte: Facebook oficial da Arezzo

4.2 MICRO-NARRATIVA DE MARCA: ANÚNCIOS DA COLEÇÃO VEICULADA NO SITE E NAS REDES SOCIAIS.

Para análise da campanha foram escolhidos dois anúncios da coleção Pelemania. Um por ter sido usado nas manifestações e o outro para trazer mais subsídios no estudo de caso.

Anúncio 1



O anúncio escolhido, o carro-chefe da campanha, traz as imagens das peças sobrepostas em um fundo cinza *dégradé*. As cores frias, as peles de animais na confecção dos produtos e peças como echarpe e bolsa de pele se enquadram no clima da coleção de inverno. O nome da coleção e o que ela

significa para a empresa também estão presentes no anúncio e a imagem traz ainda a segmentação da página do site.

Os produtos estão flutuantes no anúncio, mas estão dispostos como se estivessem em uma vitrine. O nome vitrine no canto esquerdo da imagem remete a ideia de que as peças estão sendo expostas para o consumidor. O fundo cinza transmite sobriedade e glamour, além de fortalecer o foco nas imagens do primeiro plano, destacando-as e sugerindo maior proximidade.

A fonte em caixa alta utilizada no nome da coleção – PELEMANIA – sugere um segundo destaque e relaciona as peças ao nome. A palavra remete também ao uso exagerado de peles: *pele* – tecido que cobre o corpo – *mania* – falta de autocontrole. A palavra disposta na parte superior do anúncio segue a forma do consumidor olhar uma vitrine, normalmente do centro – foco no produtos – e depois para cima ou para baixo à procura de informações sobre a peça.

O texto de apresentação que segue logo abaixo do nome da coleção foi formatado com uma fonte que traz letras finas, as quais transmitem glamour e está em itálico - o que sugere uma explicação da coleção. As palavras “glamouroso” e “fashionista” interagem ao mesmo tempo em que definem o público de interesse da empresa. A marca da Arezzo não está destacada na imagem, mas ela é percebida nas etiquetas dos produtos. Essa forma na qual a marca é posicionada sugere que consumidores identificarão a marca, a partir do tipo de produto e pelos textos que seguem no anúncio.

Observando-se primeiramente o nível discurso temos: coleção de peças de uma loja, peças usadas em clima frio, produtos confeccionados com peles de animais. Três sapatos, uma bolsa e uma echarpe, além de cores frias, uso do marrom, cinza e preto nas imagens e textos de explicação com palavras-chave. No nível da narração, observa-se: clima de inverno, valorização do glamour que contém o vestuário desta estação, cultura do luxo, proximidade com o consumidor, identificação do público específico da marca, abundância do uso de peles na confecção dos produtos e público com poder aquisitivo alto. No nível dos valores é possível identificar: o luxo, a exuberância, a sofisticação, a riqueza, a exigência e o diálogo.

Anúncio 2



No segundo anúncio, as cores frias são predominantes, os tons de cinza se contrastam criando o pano de fundo e a base onde os produtos estão sustentados. Esta é espelhada e causa uma sensação de proximidade assemelhando-se a uma vitrine. No lado inferior esquerdo da imagem, atrás da bolsa, há um segmento de círculo iluminado que remete a ideia de uma parte da lua, esta quando contrastada com as cores do pano de fundo e da linha do horizonte criada pela base oferecem um efeito de noite. O inverno e a noite fria são os principais períodos para as pessoas usarem produtos que possibilitem

maior conforto e que seu corpo esteja aquecido.

O nome da coleção está na parte superior do texto, resumindo e representando as peças como componentes daquele nome. O texto abaixo dele - *“Peles são obrigatórias neste inverno! Em bolsas macias acrescentam toque fashion a qualquer look. Já as sandálias são depoimento de estilo se comprometer a temperatura. Ideal para regiões quentes”*, traz elementos como a obrigatoriedade do uso dos produtos confeccionados com peles de animais durante o inverno, a vantagem de utilizar bolsas com peles afirmando que além de macias são fashion e tem possibilidade de utilização em outras regiões e em outros períodos do ano, se adequando a qualquer temperatura. Típico do Brasil, já que o inverso não é tão intenso em muitas regiões. Essa característica também é apresentada na sandália de tom claro, ideal para usar durante o dia.

No parte inferior do anúncio, próximo ao sapato preto e a bolsa, tem duas letras, “A” e “B”, que remetem a referência e o valor das peças, dispostos no canto inferior esquerdo do anúncio. O preço dos produtos é também um elemento de caracterização e interação com o público de interesse, isto é, pessoas que tenham condições financeiras para pagar R\$ 269, 90 pela bolsa e R\$ 239, 90 pela sandália.

Primeiramente, observa-se no nível do discurso elementos como cores frias, tons escuros, uma sandália com um tom de cor pastel claro, uma sandália preta, uma bolsa, todos com peles de animais na sua confecção, dispostos em uma base espelhada, além de um segmento de círculo imluminado, o nome da coleção, um texto de apresentação, letras como indicativos de valores e números de referências. No nível na narração, encontramos: peças de uma coleção de inverno, clima de inverno, referência à noite, referência á vitrine de lojas, identificação do público de interesse, preocupação com regiões frias e quentes. Já no nível dos valores temos: o luxo, o estilo clássico, o diálogo, a sofisticação, o conforto e a valorização do fashion.

A crise vivenciada pela empresa se deu a partir do momento em que a marca prometeu mostrar uma coleção que fosse glamourosa e que não podia faltar no guarda-roupa da fashionista, pois ofereceria conforto e sofisticação, bem como beleza em todas as peças. Mas para conquistar esse feito a grife quebrou valores como respeito e responsabilidade socioambiental, sendo eles já padronizados pela sociedade e sacrificou animais para confeccionar os seus

produtos. A marca fez uma promessa, mas não um argumento, um fazer-valer (SEMPRINI, 2006, p. 107). A marca acreditou que:

Uma manifestação de marca (que é apenas uma das manifestações do projeto de marca) bem sucedida poderia dispensá-las de um projeto de marca estruturado (que implica obrigatoriamente uma promessa concreta). (SEMPRINI, 2006, p. 108).

Os consumidores atribuem um valor moral à promessa e quando há uma ruptura no contrato, eles consideram como uma quebra de uma promessa na vida cotidiana, o que implica em uma falta grave e um consequente distanciamento ou até rejeição da marca.

4.3 PROTESTOS NAS REDES SOCIAIS

Logo após o *post* de divulgação do lançamento, a reação negativa do público foi imediata. Os comentários contrários à coleção ganharam os Trending Topics⁵ e os internautas se mostravam avessos ao uso de peles de animais em casacos, coletes e outros acessórios para sustentar o luxo. Estes ressaltavam a crueldade injustificável com os animais para atender uma parcela da população, ou seja, para atender necessidades básicas, como alimentar-se. Para muitos, o sacrifício de animais só se justifica atender uma necessidade primordial do ser humano.

⁵ A tradução ao pé-da-letra de Trending Topic (TT) é tópico em tendência. Mas o termo usado na versão em português, "Assuntos do Momento", explica melhor o conceito. Quando um assunto é TT da semana, o número de tuítes com uma hashtag ou palavra(s) relacionada(s) a este tópico tem sido disseminada por um vasto número de pessoas num determinado período. Disponível

em:

<http://tecnologia.ig.com.br/o+que+sao+e+como+funcionam+os+trending+topics/n1597175643026.html>

Figura 10 – Reação do público à Coleção Pelemania



Fonte: Twitter

No domingo de lançamento da coleção, os internautas se manifestaram tão intensamente que em questões de horas a *hashtag* #arezzo já estava no *Trending Topics*. Todos os comentários debatiam se era certo ou não a utilização de animais para esse fim. A maioria dos twites demonstrava rejeição à *Pelemania* e, no dia posterior, os internautas que viam as mensagens nos perfis procuravam saber o que de fato tinha acontecido.

Os protetores dos animais se mobilizaram e os membros do Projeto Salva Cão⁶ utilizaram o banner da coleção para fazer alusão a matança de animais e divulgou no twitter a montagem. Conforme figura a seguir:

⁶ O Projeto Salva Cão é uma iniciativa de um grupo de amigos que se uniu para ajudar os

animais de rua ou em situações de maus-tratos e violência.

Figura 11 – Montagem da peça publicitária da campanha com a peça utilizada pelo Projeto Salva Cão

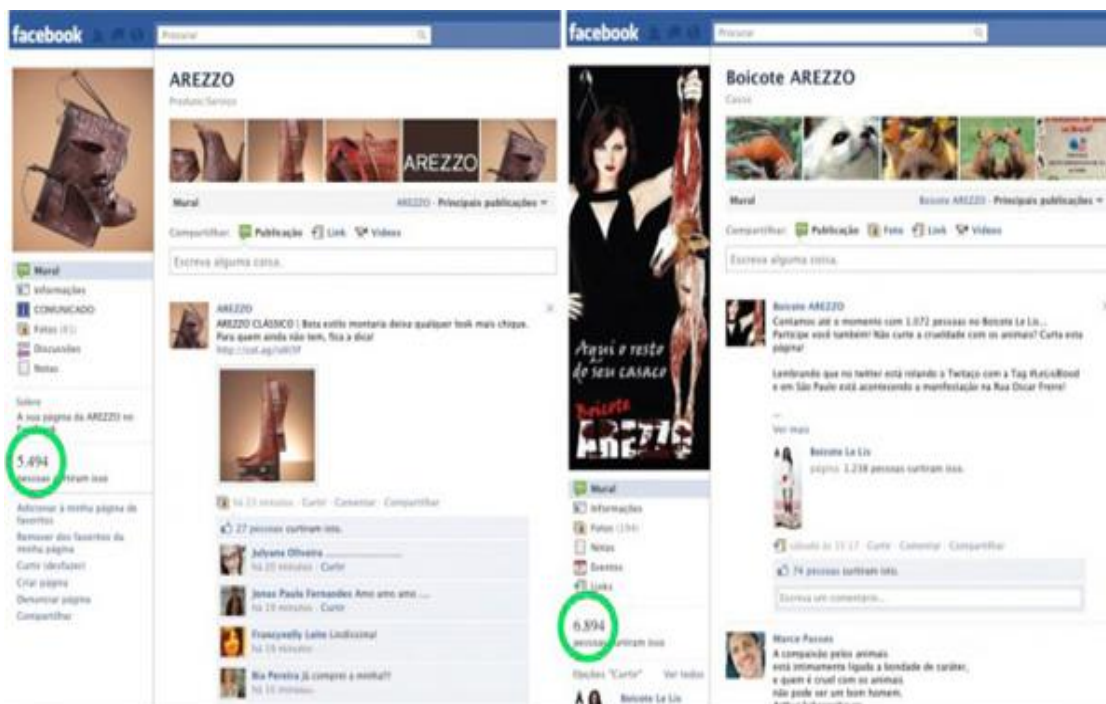


Fonte: www.estilo.uol.com.br e www.tudodimenina.com.br - Montagem autor.

A hashtag #arezzo esteve nos *Trending Topics* por um período de três dias, o que demonstra que o tema ganhou grandes proporções nas redes sociais. No mesmo período surgiu um perfil no facebook com o título “Boicote Arezzo”, e uma convocação ao evento “Encontro de Animais na Porta da Arezzo”, para os internautas protestarem com animais de estimação e bichos de pelúcia ensanguentados.

O perfil ultrapassou o número de usuários da *fan page* oficial da marca. Em 29 de abril, o boicote já registrava 6.503 membros contra 5.234 fãs da marca.

Figura 12 – Membros da página do facebook da Arezzo e da página de Boicote Arezzo



Fonte: <https://www.facebook.com/arezzo.official/> / <https://www.facebook.com/BoicoteArezzo>
(Adaptação)

A primeira manifestação da grife foi apagar os posts negativos da sua página do facebook e responder às críticas com uma mensagem estratégica para ganhar tempo.

As redes sociais são um espaço aberto para que todos possam expressar suas opiniões, entretanto, nos reservamos o direito de retirar mensagens com conteúdo ofensivo e agressivo para os outros frequentadores de nossos perfis. A empresa se posicionará oficialmente sobre o caso em breve (AREZZO, 2011).

No dia 18 de abril de 2011, três dias após as críticas, a grife se pronunciou oficialmente nas redes sociais com o comunicado sobre a opinião da empresa em relação à utilização das peles nos produtos:

Figura 13 – Comunicado oficial Arezzo



facebook

Procurar

COMUNICADO [+ Escrever uma nota](#)

por AREZZO, segunda, 18 de abril de 2011 às 15:26

Prezados consumidores,

A Arezzo entende e respeita as opiniões e manifestações contrárias ao uso de peles exóticas na confecção de produtos de vestuário e acessórios.

Por isso, vimos por meio deste nos posicionar sobre o episódio envolvendo nossas peças com peles exóticas - devidamente regulamentadas e certificadas, cumprindo todas as formalidades legais que envolvem a questão.

Não entendemos como nossa responsabilidade o debate de uma causa tão ampla e controversa.

Um dos nossos principais compromissos é oferecer as tendências de moda de forma ágil e acessível aos nossos consumidores, amparados pelos preceitos de transparência e respeito aos nossos clientes e valores.

E por respeito aos consumidores contrários ao uso desses materiais, estamos recolhendo em todas as nossas lojas do Brasil as peças com pele exótica em sua composição, mantendo somente as peças com peles sintéticas.

Reafirmamos nosso compromisso com a satisfação de nossos clientes e com a transparência das atitudes da Arezzo.

Atenciosamente,
Equipe Arezzo

Compartilhar

Notas de AREZZO

Notas sobre AREZZO

Procurar notas

- Notas de amigos
- Notas de páginas
- Minhas notas
- Meus rascunhos
- Notas sobre mim

Ir para nota de amigo ou página

Assine

Notas de AREZZO

Fonte: Página Oficial do Facebook da Arezzo

Nesse pronunciamento, a Arezzo não se posicionou a respeito do assunto, preferiu retirar as peças devido as manifestações do consumidor. Nesse caso, é notório o poder que têm as redes sociais para desconstruir ou alavancar uma imagem, bem como manipular e direcionar a opinião pública a um denominador comum. Para manter sua reputação, a grife preferiu perder o dinheiro investido na coleção e atender ao pedido do consumidor, já que retirar os produtos das lojas era muito mais fácil do que encarar uma disputa ideológica.

A produção de sentidos a partir de palavras, expressões, frases, está condicionada as condições de produção do enunciado e faz referência as formações discursivas, uma vez que o enunciado muda de acordo com quem o (re)produz, bem como com quem o interpreta. A Formação discursiva é a matriz de sentidos que regula o que o sujeito pode e deve dizer e, também, o que não

pode e não deve ser dito (COURTINE, 1994). O sentido está sempre em movimento. Ele nunca é dado em sua totalidade, em sentido literal já posto e não pode ser entendido como produto acabado na transparência da linguagem. Além disso, é produzido a partir de determinações histórico-sociais. As condições de produção fazem parte da exterioridade linguística e podem ser agrupadas em condições de produção em sentido estrito (circunstâncias de enunciação) e em sentido amplo (contexto sócio-histórico ideológico), segundo preconiza Orlandi (1999).

Desta forma, a linguagem enquanto produção social é constituída em referência a exterioridade. Já o sujeito abandona a posição de centro e origem do discurso para assumir várias vozes. Nas redes sociais circulam livremente todos os sentidos possíveis (políticos, religiosos, ideológicos, entre tantos outros). Os enunciados do facebook e do twitter possuem autores que são sujeitos da enunciação, em decorrência disso, o sujeito sofre um apagamento no discurso, dividindo-se em diversas posições-sujeito; ou seja, o autor é que assume a função social de organizar e assinar uma determinada produção escrita, dando-lhe a aparência de unicidade (efeito ideológico elementar), Orlandi (1988).

Orlandi (1988) ainda cita o princípio de autoria, uma vez que se trata de considerar o autor não como um indivíduo inserido num determinado contexto histórico-social (sujeito em si), mas como uma das funções enunciativas que este sujeito assume enquanto produtor de linguagem. Os enunciados encontrados nos posts e nos tweets são proferidos em nome dos perfis dos usuários.

4.4 CARACTERÍSTICAS DA FORMULAÇÃO DOS ENUNCIADOS

Devido à própria exigência do Twitter (textos com até 140 caracteres), os enunciados são frases curtas. Do mesmo modo com o facebook, que também segue uma norma tácita e defende que nas redes sociais a leitura deve ser otimizada, logo, os textos devem ser curtos, claros e diretos. As mensagens nos perfis são compostas com a ajuda de recursos retóricos como figuras de linguagem (metáforas, hipérboles, antíteses, metonímias) e imagens, montagens

e comparações.

Figura 14 – Exemplo da utilização de figuras de linguagem - Personificação



Fonte: Página do facebook de Boicote a Arezzo

Figura 15 – Exemplo da utilização de figuras de linguagem 2 - Metáfora



Fonte: Página do facebook de Boicote a Arezzo

- **Destinação**

Autodestinação: a produção de conteúdo é voltada para o próprio enunciador, muitas vezes para reafirmar o seu posicionamento em relação a empresa e a sua atitude diante dos fatos. Nesse caso, a *hashtag* “#digonãoarezzo”, ou termos como: “eu não compro mais” justifica a própria função afirmativa voltada para si mesmo.

Figura 16 – Mensagem de autodestinação



Fonte: Página do facebook de Boicote Arezzo

Destinatário conhecido: As mensagens são direcionadas para a empresa, pois os usuários utilizam o nome da marca “Arezzo” em seus comentários e o termo é também usado como hashtag para internacionalizar o seu uso.

Figura 17 – Mensagem para a Arezzo



facebook

Cadastre-se No Facebook você pode se conectar e compartilhar o que quiser com q

**LI 500
QUIGE
DA 700
ÇÃO 00**
ATÉ 70% DE DESCONTO

Mural
Informações
COMUNICADO
Fotos
Discussões
Notas

Sobre
A sua página da AREZZO no Facebook
8.327 pessoas curtiram isso
Criar página

AREZZO Discussões

Produto/Serviço

Mostrando todos os 7 tópicos.

Ei, Arezzo, cadê você?
Última publicação por Tatiana há 6 sexta

Fazendas de Peles
Última publicação por Ana há 1 semana

PELE MANIA
Última publicação por Mariana há 1 um mês

Como a criação de gado esta destruindo a floresta amazonica
Última publicação por Carol há 1 um mês

Sentimento
Última publicação por Dabora há 2 meses

EMPRESA MAL-ESTRUTURADA PARA O SÉCULO XXI
Última publicação por Simone há 2 meses

DESCASO TOTAL
Última publicação por Gabriela há 2 meses

Facebook © 2011 • Português (Brasil) Celular • Localizar amigos • Atalhos

- **Ao público que consome os produtos da Arezzo:**

Durante a crise as mensagens não foram apenas direcionadas à empresa, mas também ao público que consome seus produtos, com a mesma intensidade das críticas direcionadas a organização. Os conteúdos igualam público consumidor e a grife e posiciona-os no mesmo nível. As mensagens direcionadas ao público também contém a hashtag #Arezzo. Para os contrários a coleção, as pessoas que compram produtos desse tipo precisam ser conscientizadas, da mesma forma que a empresa, que não deveria vender esses produtos. Vale ressaltar que apesar da coleção não ser da responsabilidade do consumidor, as marcas tendem a idealizar, projetar e fornecer produtos a partir do que ela representa, mas pensando no que aquilo representa para o consumidor. Para a existência de um produto há, inicialmente, um acordo mútuo entre consumidor e produtor que se dá através de um esforço coletivo.

#Arezzo - As PELES são usadas por animais bonitos e PESSOAS FEIAS, viu, @AREZZO_! [twitpic.com/4mts77](https://twitter.com/AREZZO_/photo/4mts77)

 ANAPULAVUOTO @ANAPULAVUOTO · 2 ANNI FA

 REPLY  RETWEET  FAVORITE



Renato Guedes ▶ **Boicote AREZZO**

22 de abril de 2011 

É difícil de acreditar que em 2011 ainda tenhamos que nos deparar com este tipo de atitude de uma empresa da moda. Moda é respeitar a natureza, em primeiro lugar. E estes animais que já foram sacrificados? ABSURDO. A mulherada deve se conscientizar e nunca mais entrar numa loja desta marca.

Curtir · Comentar

 5  1



- O público que protagonizou as manifestações contra a coleção:

Os protagonistas das mensagens contra a Arezzo apoiavam outros manifestantes e demonstravam a importância da existência de pessoas conscientes dentro do contexto da crise.



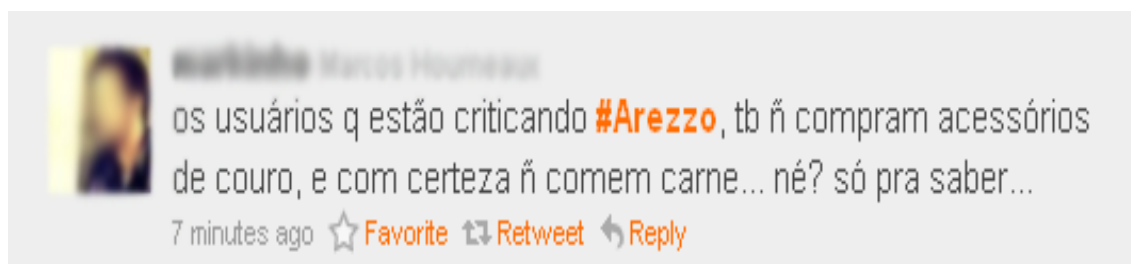
- **O público que é a favor das manifestações**

As mensagens com conteúdos próprios do movimento, direcionando os manifestantes também era veiculada durante o período. Nelas os internautas explicavam o que deveriam fazer para o movimento continuar.

Mensagens a favor da manifestação



Algumas mensagens ao público contra a manifestação eram em apoio a Arezzo em detrimento do consumo alimentar de carne pelos indivíduos.

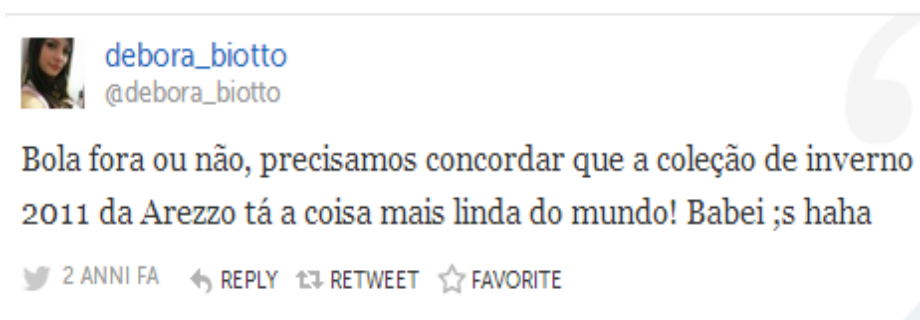


- **Presença de estrutura argumentativa**

Todos os argumentos contra a coleção são baseados na premissa de que é inaceitável a utilização de animais para sustentar a vaidade humana. Neles se refletem, sem equívocos, o motivo para não aceitar a coleção da Arezzo. As estratégias do próprio ambiente online como a utilização de vídeos e imagens, condizentes com o contexto, permitem maiores recursos de argumentação.



Por outro lado, nas mensagens em apoio à Arezzo, a argumentação baseia-se no consumo de carne pelos indivíduos para se alimentar, não aceitando a ideia de ser diferente de outro tipo de consumo. Os internautas alegavam que os contrários a grife deveriam também parar de comer carne animal. As mensagens a favor também destacavam a beleza da coleção.



super válida a revolta com a **Arezzo,
afinal raposas e coelhos são animais
fofinhos demais para virar casaco. Mas
couro pode, comer carne tb!**

4 minutes ago via web ☆ Favorite ↻ Retweet ↩ Reply

Retweeted by Danielcouthino and others

- **Presença de estrutura informativa:**

Os *posts* também possuem caráter informativo, pois se referem a vídeos situacionais, textos retratando como é retirada a pele de animais, bem como o posicionamento da empresa diante da crise generalizada.



- **Presença de estrutura ofensiva:**

As mensagens direcionadas a Arezzo e ao público que consome seus produtos contém palavras de baixo calão ou comparações com outros seres.



Durante o período da crise, as manifestações foram realizadas por diferentes públicos. As mensagens nas redes sociais foram protagonizadas por grupos protetores de animais, usuários e não usuários da marca.

4.5 POSICIONAMENTO DA AREZZO



Em um momento de maior preocupação com a preservação ambiental, em que todos os discursos estão voltados para a sustentabilidade, proteção à natureza e aos animais, a Arezzo lançou a coleção e ao mesmo tempo deu um tiro no próprio pé. A empresa ousou e quis vender os seus produtos com peles de animais e sofreu um boicote em massa nas redes sociais.

A indignação das pessoas não resultou apenas do fato de a empresa vender os produtos, mas por confeccioná-los sacrificando animais. É importante ressaltar que, para muitos grupos sociais, maltratar os animais para sustentar a vaidade e obter lucro, é absolutamente condenável.

Com tantos protestos em prol da preservação da fauna, um ato com esse está completamente fora de moda. Essa atitude não está relacionada com a percepção do que vem a ser a ideia de beleza e sua percepção por grande parte das pessoas. Não dar importância a responsabilidade socioambiental e querer agradar uma parcela do público consumidor - que ainda não se importa com esse tipo de situação, é totalmente comprometedor e prejudica a imagem e a reputação de grandes grupos empresariais.

Adotar esse tipo de postura, além de inadequado, demonstra o distanciamento e a falta de preocupação de algumas empresas com questões que não estão relacionadas a aspectos financeiros. Faz-se necessário uma reflexão, por parte dos grupos empresariais, de que não faz sentido bancar a

vaidade das pessoas causando a morte de diversos seres vivos. Mesmo que esses produtos sejam legalizados, o uso de peles, certificada ou não é cruel. Esse ato demonstra ainda uma atitude voltada apenas ao consumo, para a venda de produtos mais caros, pois as peles valem mais do que materiais sintéticos.

Outro problema questionado nesse tipo de caso é a função dos órgãos reguladores quanto à certificação desses produtos. Por meio dos recursos digitais, é possível assistir diversos materiais disponibilizados na internet, com conteúdos que mostram os procedimentos realizados para a retirada das peles. Vale ressaltar que muitos vídeos mostram cenas tão cruéis que é impossível aceitá-los como verdade. Muitos comentários tem questionado a integridade dos órgãos que certificam esses produtos. As perguntas mais instigantes são: será tudo uma questão mercadológica? Como modificar esses procedimentos e voltar a preocupação para questões que não sejam apenas financeiras? Essas respostas talvez possam evitar o surgimento de casos como esse. Mas, quando esses órgãos não impedem problemas dessa natureza, a opinião pública demonstra que ainda está fortalecida para se manifestar e lutar contra essas atitudes.

Após os incisivos protestos dos consumidores nas redes sociais, a Arezzo enviou um comunicado, no dia 18 de abril, na sua página do facebook, sinalizando a retirada dos produtos. No texto é possível observar uma controvérsia: A Arezzo em um momento diz que se preocupa e respeita a opinião do seu público, mas afirma que não entendia “como responsabilidade da empresa o debate de uma causa tão ampla e controversa”. Uma empresa não pode adotar uma postura e simplesmente dizer que não é de sua responsabilidade debater a respeito do assunto, juntamente com o seu consumidor. Se eximir da responsabilidade e não enxergar seu papel na discussão sobre um ato praticado é uma falácia.

As redes sociais foram utilizadas pela população para mostrar que a esfera pública pode se articular e combater atos que não estejam de acordo com as ideias da sociedade. De certa forma, a população está cada vez mais empenhada para promover um melhor relacionamento entre tecnologia e natureza. Na pós-modernidade não mais se entende como uma tendência o uso de peles, pois há muitos meios para custear a moda. A responsabilidade

socioambiental e o respeito à vida é anterior e maior à moda. Atualmente, a tendência é ser consciente e se adaptar a nova visão de mundo.

Como a própria empresa ressaltou, seu compromisso é “oferecer as tendências de moda de forma ágil e acessível”, mas se tivesse confeccionado os produtos com materiais sintéticos, ele atenderiam esse posicionamento, pois eles são mais baratos e de rápida produção. No entanto, em todo caso, recolher o produto das vitrines é uma forma de inibir que outras empresas façam o mesmo processo.

A utilização das redes sociais para divulgação de produtos e/ou serviços de uma empresa é totalmente indispensável. Porém não basta apenas criar perfis, as empresas devem estar preparadas para administrar esse canal de comunicação e monitorá-las 24 horas por dia. Com relação ao uso das ferramentas por parte da Arezzo, verifica-se que:

- A Arezzo mostrou-se atenta aos comentários e os respondeu com brevidade.
- Ao tentar reverter as críticas, a grife preferiu avaliar a exposição da marca e, para que a empresa não ficasse muito tempo na mídia de forma negativa, atendeu os protestos do público com a retirada da coleção.
- A empresa não se posicionou de forma individual, não respondendo a insatisfação dos consumidores de forma particular. Preferiu aguardar e passar o posicionamento da empresa em um único post no facebook, repassando a mesma mensagem para o site e para o Twitter.
- A empresa optou pela retirada da discussão das redes, após ter atendido aos protestos do público. Dessa forma, a empresa postou uma mensagem anunciando a retirada dos comentários de conteúdos ofensivos da sua página.
- O presidente da marca, Anderson Birman, afirmou que a Pelemania não é uma moda lançada pela Arezzo, mas uma tendência mundial para o inverno 2011.

- O posicionamento da empresa foi de que as peles utilizadas receberam certificados e estavam totalmente legalizadas. Afirmando que houve a viabilização e importação de pele de raposa com certificado de regularidade, tudo dentro do que os parâmetros de sustentabilidade permitem.
- A empresa também afirmou que a pele de raposa usada nos produtos era de criatório e não de animais selvagens. Alegando não ter danos a natureza.
- A empresa tentou se preservar, afirmando que entendia e respeitava as opiniões e manifestações contrárias ao uso de peles exóticas na confecção de produtos de vestuário e acessórios, mas que não entendia como responsabilidade da empresa o debate sobre o uso de peles de animais em roupas.

A opinião pública em evidência foi destaque nesse caso. A vontade do consumidor, mesmo se manifestando contra uma grande empresa, foi respeitada. As questões éticas ainda estão tendo espaço no mundo do consumismo.

A retirada dos produtos demonstrou que a Arezzo respeita os questionamentos dos seus consumidores. Mesmo que o prejuízo financeiro tenha sido muito grande, ele é preferível a uma mancha na reputação, que poderia destruir a empresa. Dessa forma, a ação de atender as manifestações foi um ato positivo, que expressa preocupação do grupo com os valores do público. Hoje, esse episódio não é muito lembrado. Se a Arezzo tivesse mantido os produtos à venda, as mensagens teriam continuado e as consequências para sua reputação seriam desastrosas eles perderiam sua credibilidade e, inclusive, a preferência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a analisar a crise vivenciada pela Arezzo é possível destacar que as manifestações da marca na coleção *Pelemania* agregaram valores que não foram identificados pelo público como valores que participam do dia a dia do consumidor. A empresa apresentou como características identitárias uma marca que possui estilo clássico com toques de modernidade e prometeu produtos da coleção de inverno que proporcionassem glamour, além de ser fashion. E o não cumprimento desse contrato, com a utilização de peles de animais na confecção de peças, desencadeou a crise que, por sua vez, teve como palco as redes sociais.

Esta análise permitiu ainda traçar o perfil identitário da empresa, ainda que de forma parcial, já envolve aspectos que não foram trabalhados neste estudo devido a seu recorte, tais como: teste com audiência, pesquisa de público, processo de desenvolvimento criativo, estratégias de comunicação da marca, dentre outros. Esta foi realizada no momento de produção e coprodução da marca durante o processo dialógico entre ela e o público. A interação entre os dois se dá em um processo constante de formação de identidade que evolui ao longo do tempo.

A “quebra” da promessa e o não reconhecimento por parte do público da identidade da marca como parte do universo do destinatário foram fatores cruciais para a origem da crise. Ainda que essa análise não obtenha um nível mais profundo da identidade da marca, ela permite afirmar que os valores identificados na coleção, tais como beleza, glamour, modernidade não foram reconhecidos pelo público a partir do momento em que a empresa usou peles de animais na confecção das peças.

O Facebook e o Twitter foram palco público para o espetáculo da crise *Pelemania*, e a repercussão originada nesse ambiente online proporcionou uma maior autonomia da informações e uma ação direta sobre o consumo da coleção. Ao observar as postagens, foi possível identificar os formadores de opinião - com destaque para os grupos protetores de animais, o qual iniciou a discussão. Durante os dias 16, 17 e 18 de abril, a marca ocupou os Trend

Topics, o que demonstra a relevância da questão para o público e também para desperta na empresa a necessidade e importância de um plano de comunicação digital. Outro aspecto observado foi o poder das redes sociais como arena de debates e ferramenta que permite uma grande repercussão de protestos contra pequenos e grandes debates.

Vale destacar ainda, a partir do olhar do observador, que a Arezzo não tinha um plano de comunicação digital voltado para o gerenciamento dos possíveis riscos que a coleção poderia vir a sofrer. Não planejou respostas para temas sensíveis, não utilizou os recursos tecnológicos como vídeos de outras mídias para mostrar a legalidade das peças – conforme havia afirmado, bem como não identificou quem era o público formador de opinião. Por outro lado, a empresa manteve a comunicação proativa atualizada, retirou os posts ofensivos da sua página, afirmou que voltava a dar um posicionamento da empresa e finalizou a discussão respondendo, primeiramente, nas redes sociais e em seguida com a retirada dos produtos.

Por fim, observamos que se faz necessário uma maior preocupação com a comunicação estratégica voltada ao ambiente online, pois, através desse case, notamos o poder das redes sociais como grande ferramenta de divulgação e repercussão da imagem de uma empresa

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 2001, 398 p.

_____. **Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998, 309 p.

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis**. In: Kunsch, Margarida M. Krholing (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. Vol. 2 São Paulo, Saraiva, 2009.

ARGENTI, Paul P. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: LDA, 2009.

CARDOSO, Claudio e POLIDORO, Márcio. **Gestão do Risco da Imagem Institucional**. Disponível em <http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_claudio_marcio.pdf >. Acesso em 05 abr. 2013.

FARIA, Armando; FORNI, João. **Manual de imprensa: guia para entender e aperfeiçoar o relacionamento com a imprensa**. Brasília: Gráficos Charbel, 2000.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise**. DUARTE, Jorge. (org.) **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 363-388.

FLOCH, Jean-Marie. **Semiotics, Marketing an Communication: Beneath the**

Signs, the Strategies. Basingstoke: Palgrave Mcmillan, 2001.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação corporativa na era digital**. In: Marina R. Serrano; Manoel G. Lora; Juan Carlos R. Centeno. (Org.). Publicidad y comunicación corporativa en la era digital. 1ª. Ed. Madrid: Ediciones Pirámide, 2009, v. 1, p. 71-91.

_____. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. São Paulo, 2006.

LINDSTROM, Martin. **Brand Sense: a marca multissensorial**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MAINGUENEAU, Dominique. **Análise de textos de comunicação**. 4ª ed. Tradução de Cecília P. de Souza e Silva e Décio Rocha. São Paulo: Cortez, 2005, 238 p.

_____. **Termos-chave da análise do discurso**. Belo Horizonte: EDUFMG, 1998. Cf. VERGARA, Sylvia Constant. Op. cit.

MANUAL dos jornalistas em assessoria de comunicação. Brasília: FENAJ, 2001.

MARCONDES, P. **Marcas: Uma história de amor mercadológica**. São Paulo: Meio & Mensagem, 2003.

OLIVEIRA, M. **Lopes de. Direito de marcas**. Rio de Janeiro: Lumens Juris, 2004.

PEREZ, C. **Signos da marca: expressividade e sensorialidade**. São Paulo: Pioneira-Thomson, 2004.

RAMOS, José Maria Rodriguez. **Globalização e Comunicação**. Disponível em:< <http://www.portaldafamilia.org/artigos/artigo114.shtml>> Acesso em: 15 de jun. 2012.

ROSA, Mario. **A Síndrome de Aquiles**: Como lidar com as crises de imagem. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **A Era do Escândalo**: Lições relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. São Paulo, Geração Editorial, 2004.

RICHARDSON, B. e RICHARDSON, R. **A gestão estratégica**. Lisboa: Presença, 1992.

SANTAELLA, Lúcia. **A Percepção**: uma teoria semiótica. São Paulo: Experimento, 1993.

SEMPRINI, Andrea. **A Marca Pós-Moderna**: Poder e Fragilidade da Marca na Sociedade Contemporânea. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. **Em Crise com a Opinião Pública**. São Paulo: Futura, 1997.

SVENDSEN, Lars. **Moda**: uma filosofia. São Paulo: Zahar, 2010.

THAYER, Lee Osborne. Comunicação: **Fundamentos e Sistemas**. São Paulo: Atlas, 1976.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 25-36.