



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCSO  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - RELAÇÕES PÚBLICAS

**ÉERICA FERREIRA NINA**

**A INTERAÇÃO NA AMBIÊNCIA DIGITAL COMO UMA OPORTUNIDADE DE  
GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM:** um estudo de caso da pré-venda de  
produtos da marca Boca Rosa

São Luís

2025

**ÉRICA FERREIRA NINA**

**A INTERAÇÃO NA AMBIÊNCIA DIGITAL COMO UMA OPORTUNIDADE DE GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM:** um estudo de caso da pré-venda de produtos da marca Boca Rosa

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade Monografia, apresentado ao curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Jane Cleide de Sousa Maciel

São Luís

2025

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Nina, Erica Ferreira.

A INTERAÇÃO NA AMBIÊNCIA DIGITAL COMO UMA OPORTUNIDADE DE GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM : um estudo de caso da pré-venda de produtos da marca Boca Rosa / Erica Ferreira Nina. - 2025.

66 f.

Orientador(a): Jane Cleide de Sousa Maciel.

Monografia (Graduação) - Curso de Comunicação Social - Relações Públicas, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Imagem Corporativa. 2. Crise. 3. Interação Digital. 4. Comunicação Organizacional. 5. Marca Boca Rosa. I. Maciel, Jane Cleide de Sousa. II. Título.

**ÉRICA FERREIRA NINA**

**A INTERAÇÃO NA AMBIÊNCIA DIGITAL COMO UMA OPORTUNIDADE DE GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM:** um estudo de caso da pré-venda de produtos da marca Boca Rosa

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade Monografia, apresentado ao curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Jane Cleide de Sousa Maciel

Aprovada em: 25 de fevereiro de 2025

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Jane Cleide de Sousa Maciel**  
Orientadora

---

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Francinete Louseiro de Almeida**  
Examinador 1

---

**Prof. Dr. Pablo Ricardo Monteiro Dias**  
Examinador 2

## AGRADECIMENTOS

Não poderia começar por outras pessoas senão as mais importantes da minha vida: meus pais. Se cheguei até aqui, é graças ao esforço, apoio, segurança e amor que dedicaram a mim ao longo da vida. Em vocês, encontro o exemplo para ser melhor a cada dia e seguir firme em busca dos meus objetivos, pois não há histórias que me inspirem mais do que as que foram escritas por vocês. Caminho com a felicidade de saber que o amparo que preciso e a vibração pelas minhas conquistas estão presentes no melhor lugar: o meu lar.

Durante minha graduação, tive a sorte de encontrar pessoas que trouxeram leveza até para os momentos mais tensos e angustiantes. Por isso, não poderia deixar de agradecer às minhas amigas Bea, Tharcilla e Yasmy. Vocês acreditaram na minha capacidade em momentos que nem eu mesma acreditei - inclusive para a conclusão deste trabalho - e foram grandes motivadoras (ou motivetes, como preferimos) para que eu continuasse nessa caminhada. Finalizo esta etapa não só com a conquista do meu diploma, mas com a certeza de que encontrei as melhores amigas para compartilhar a vida (e memes, óbvio!).

Por fim, deixo imensa gratidão à minha orientadora, professora Jane, que acreditou em mim desde o início e me guiou com muita sabedoria e dedicação. A sua calma, empatia e incentivo foram essenciais para que eu seguisse confiante durante o processo de desenvolvimento desse trabalho.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar como a marca Boca Rosa utilizou a interação digital como uma oportunidade de gerenciamento de crise de imagem após a pré-venda de seus produtos. A pesquisa explorou as estratégias de comunicação organizacionais adotadas após consumidores relatarem problemas nas embalagens. Para alcançar o objetivo, foi realizada pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, com análise das interações nas redes sociais da marca durante a crise, sobretudo no X (antigo Twitter), mas também em conteúdo do Instagram. Foi empregado o método de estudo de caso para uma análise detalhada dos aspectos comunicacionais concernentes à crise de imagem da marca Boca Rosa. Essa metodologia possibilitou uma compreensão aprofundada sobre como a marca se comunicou com seus públicos por meio da influência digital de sua fundadora e CEO, Bianca Andrade, destacando a contribuição da interação digital para o gerenciamento da sua imagem corporativa. Por fim, observou-se que o foco na agilidade de resposta ao público, atenção aos feedbacks, transparência nas informações e humanização no processo de comunicação foram essenciais para reverter os impactos negativos na imagem e na reputação da marca, fortalecendo-a no ambiente digital.

**Palavras-chave:** Imagem corporativa; Crise; Interação digital; Comunicação Organizacional; Marca Boca Rosa.

## ABSTRACT

This study aims to analyze how the Boca Rosa brand used digital interaction as an opportunity for image crisis management after the pre-sale of its products. The research explored the organizational communication strategies adopted after consumers reported issues with the packaging. To achieve the objective, an exploratory, qualitative research was conducted, analyzing the interactions on the brand's social media during the crisis, particularly on X (formerly Twitter), as well as Instagram content. A case study method was used for a detailed analysis of the communication aspects related to the image crisis of the Boca Rosa brand. This methodology allowed an in-depth understanding of how the brand communicated with its audiences through the digital influence of its founder and CEO, Bianca Andrade, highlighting the contribution of digital interaction to the management of its corporate image. Finally, it was observed that the focus on response speed, attention to feedback, transparency of information, and humanization in the communication process were essential in reversing the negative impacts on the brand's image and reputation, strengthening it in the digital environment.

**Keywords:** Corporate image; Crisis; Digital interaction; Organizational Communication; Boca Rosa brand.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas para atingir influência na ambiência digital (modelo REATIVA).....	37
Figura 2 - Blog Boca Rosa em 2014 .....	42
Figura 3 - Primeiro vídeo no canal do YouTube de Bianca Andrade .....	43
Figura 4 - Anúncio da coleção de maquiagem em parceria com a empresa Payot.....	45
Figura 5 - Venda de tickets para Casa Boca Rosa Beauty esgotada .....	45
Figura 6 - Carta aberta à nova era Boca Rosa .....	46
Figura 7 - Nova identidade visual da marca Boca Rosa.....	47
Figura 8 - Logo antiga e logo nova da marca Boca Rosa.....	48
Figura 9 - Comentários de seguidores sobre a nova identidade visual da Boca Rosa.....	48
Figura 10 - Comentários de usuários sobre a nova embalagem da Boca Rosa .....	49
Figura 11 - Interação de Boca Rosa com seguidores no X.....	51
Figura 12 - Bianca Andrade anuncia parceria com Adidas no X.....	51
Figura 13 - Relatos de consumidores com problemas nas embalagens dos produtos da marca Boca Rosa.....	53
Figura 14 - Respostas da marca aos relatos dos consumidores .....	54
Figura 15 - Comunicado oficial da marca Boca Rosa acerca das falhas nas embalagens.....	55
Figura 16 - Embalagem da base Boca Rosa reformulada.....	57
Figura 17 - Caderninho dos sonhos e cartinha feitos para consumidores com produtos danificados.....	58
Figura 18 - Respostas do público sobre a entrega do caderninho dos sonhos e carta .....	59

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Etapas para atingir influência na ambiência digital (modelo REATIVA) .....	37
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 IMAGEM, CRISE DE IMAGEM E GERENCIAMENTO DE CRISE NA AMBIÊNCIA DIGITAL .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Imagem Corporativa .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Ambiência digital: uma oportunidade de aproximação entre marca e consumidor.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3 Crise de imagem e gerenciamento de crise na ambiência digital.....</b>	<b>19</b>
<b>3 A INTERAÇÃO DIGITAL COMO ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Evolução do processo de interação: da face a face para a era digital .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Comunicação estratégica no gerenciamento de crise.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3 Prevenindo crise por meio da interação na ambiência digital.....</b>	<b>30</b>
<b>4 INFLUENCIADORES E MARCAS QUE INFLUENCIAM.....</b>	<b>33</b>
<b>5 A MARCA BOCA ROSA: CONTEXTUALIZAÇÃO E ANÁLISE DO CASO .....</b>	<b>39</b>
<b>5.1 Pressupostos metodológicos para desenvolvimento do estudo de caso.....</b>	<b>39</b>
<b>5.2 História da Marca.....</b>	<b>41</b>
<b>5.3 Nova era Boca Rosa .....</b>	<b>47</b>
<b>5.4 Interação que antecede a crise.....</b>	<b>50</b>
<b>5.5 Gerenciamento de crise: pré-lançamento da linha Boca Rosa .....</b>	<b>52</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>61</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>63</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário com consumidores cada vez mais ativos e participativos, a interação se estabelece como um recurso indispensável para garantir um diálogo aproximativo, por meio de um fluxo de informações claras, objetivas e úteis que garantem uma compreensão mútua entre organizações e públicos, diminuindo as possibilidades de interpretações negativas acerca das ações da organização. Segundo Coelho (2012), as redes sociais digitais assumiram um caráter mais colaborativo e dinâmico, fornecendo novas possibilidades de interação. Com a ascensão da internet e a potencialização do uso das redes sociais digitais, as trocas comunicacionais se expandiram, de forma que a transmissão de informações e criação de conexões ultrapassam a barreira de espaço e tempo, permitindo interações mais rápidas e contínuas.

Nesse contexto, as organizações se fazem presentes no ambiente digital a fim de estabelecer uma comunicação mais direta e em tempo real, estimulando interações constantes que geram a aproximação com os públicos e o fortalecimento das suas imagens corporativas. Com a expansão do processo interativo e dos variados canais de comunicação trazidos pela internet, as experiências vividas entre consumidores e organizações são facilmente divulgadas e debatidas no meio digital. Atualmente, os usuários buscam por interações que forneçam o compartilhamento de conhecimento, a troca de ideias e de experiências vividas com os produtos e serviços consumidos (Coelho, 2012).

Assim, os usuários se unem por meio de familiaridades e interesses em comum, inclusive em torno de conflitos com organizações, e criam entre si redes discursivas que tornam as ações organizacionais negativas mais visíveis, deixando-as mais vulneráveis aos danos às suas imagens, a exemplo das marcas que passam por episódios de cancelamento digital. Por outro lado, quando há uma gestão eficaz da comunicação, criando interações positivas e significativas, as plataformas digitais se tornam ferramentas poderosas para construir relacionamentos de confiança e reduzir os impactos negativos de uma crise de imagem. Nesse sentido, partimos da hipótese que estabelecer relacionamentos interativos no ambiente digital possibilita para as organizações não apenas trocas de informações, engajamento e visibilidade, mas uma maior possibilidade de prevenir crises ou amenizar os impactos à imagem organizacional caso aconteçam.

Para refletirmos sobre a relação entre a interação digital e o gerenciamento de crise de imagem corporativa, propomos realizar um estudo de caso sobre uma empresa que se destaca pela presença virtual e interação constante com o público, a Boca Rosa. Sendo uma marca nativa digital, destaca-se por estabelecer uma comunicação por meio de sua CEO e diretora

criativa, Bianca Andrade, que, devido a sua carreira como influenciadora digital, construiu relações de proximidade e confiança com seus públicos que geraram uma maior visibilidade e expansão da marca. A comunicação direta estabelecida por Bianca é um dos principais diferenciais da comunicação empresarial da Boca Rosa, que contribui para ressaltar a sua relevância no mercado e no ambiente digital. A atenção dada aos públicos e as trocas realizadas de forma contínua cria e fortalece laços emocionais que consideramos fundamentais para tornar os cenários de crise mais fáceis de serem enfrentados. Por isso, destaca-se a motivação pela escolha desse objeto.

Considerando esse contexto, a pesquisa busca responder a seguinte questão: de que forma a interação na ambiência digital contribuiu para o gerenciamento de crise de imagem da marca Boca Rosa? Com isso, estabelecemos como objetivo analisar como a marca Boca Rosa utilizou a interação digital como uma oportunidade de gerenciamento de crise de imagem após seus produtos apresentarem defeitos na embalagem. Assim, buscamos compreender como a marca utilizou a comunicação nas redes sociais, sobretudo no X (antigo Twitter), mas também em conteúdos do Instagram, para estabelecer interações que permitissem respostas ágeis aos consumidores, transparência nas informações e a valorização de feedbacks para a resolução dos problemas. Além disso, destaca-se a importância de estabelecer uma comunicação antecipada e a longo prazo para construir relacionamentos verdadeiros que reduzam os impactos negativos de uma crise.

Para alcançar o objetivo definido, foi realizada, em um primeiro momento, pesquisa bibliográfica, a fim de estabelecer um contato com teorias que discorram sobre os principais conceitos envolvidos no estudo proposto: imagem corporativa, crise de imagem, gerenciamento de crise, interação e influência digital. A partir disso, optou-se pela pesquisa exploratória de natureza qualitativa, visto a necessidade de proporcionar a familiaridade com o tema e o aprimoramento de ideias para que fosse possível a formulação do problema de forma clara e precisa (Gil, 2002).

Buscando mais detalhamento e aprofundamento do fenômeno ocorrido, adotamos o método de estudo de caso (Yin, 2001) que permitiu uma maior compreensão das ações realizadas pela marca Boca Rosa. Nesse sentido, foi realizada a delimitação da unidade caso, a coleta de dados com capturas de evidências nas redes X e Instagram, e a análise de dados que nos permitiu identificar os principais pontos referentes ao gerenciamento e as estratégias comunicacionais adotadas nesse período.

Assim, esta pesquisa está dividida da seguinte forma: no primeiro capítulo trataremos da fundamentação teórica em relação aos conceitos indispensáveis para a realização da nossa

análise. No capítulo seguinte, iremos discutir acerca da interação como uma estratégia de gerenciamento de crise de imagem, destacando o papel da comunicação estratégica nesse processo. No capítulo 3, abordaremos sobre a influência de personalidades digitais e marcas, a fim de discutir o papel dos influenciadores digitais, como Bianca Andrade, e a importância da presença digital de marcas para a construção da credibilidade e confiança do público. Por fim, apresentaremos no capítulo 4 a contextualização e análise do caso de crise de imagem ocorrida após o pré-lançamento de produtos da marca Boca Rosa. Abordaremos a história da marca, uma contextualização sobre os modos como a comunicação da Boca Rosa se processava antes do ocorrido e as estratégias comunicacionais utilizadas durante o período da crise. Assim, poderemos observar como a interação contribuiu para a reconstrução da imagem organizacional e para o fortalecimento do relacionamento com os públicos.

Diante de um fluxo excessivo de informações e da presença ativa de usuários na ambiência digital, que deixam as organizações mais vulneráveis a situações negativas, compreender como as marcas podem utilizar as interações com os públicos para prevenir ou reduzir os efeitos de uma crise é essencial para o debate sobre imagem e reputação organizacionais. Assim, espera-se que este estudo proporcione para o ambiente acadêmico e profissional a ampliação de conhecimento teórico para o desenvolvimento de estratégias que caminhem em conjunto com as dinâmicas da ambiência digital, além de fornecer para o campo das Relações Públicas a identificação da interação não apenas como uma prática estratégica para engajamento e visibilidade, mas para a construção de relacionamentos sólidos, transparentes e confiáveis que fortalecem o gerenciamento de crise de imagem e ajudam a manter a relevância das marcas no mercado.

## **2 IMAGEM, CRISE DE IMAGEM E GERENCIAMENTO DE CRISE NA AMBIÊNCIA DIGITAL**

### **2.1 Imagem Corporativa**

Para compreender como a interação se estabelece como uma oportunidade para o gerenciamento de crise de imagem, é necessário, primeiramente, explorar os principais conceitos relacionados a esse processo, como o de imagem corporativa, que está diretamente ligada à percepção do público sobre a marca. Discutir sobre imagem requer, antes de tudo, uma breve contextualização do conceito de identidade. Almeida (2013) aborda que esses fenômenos sociais são cada vez mais relevantes para compreender as interações entre as organizações e seus públicos interno e externo. Assim, podemos compreender que esses fatores são desenvolvidos com base em valores e crenças que estão dentro e fora da organização.

Embora se estabeleçam por meio de um mesmo objeto, as definições desses fenômenos se diferenciam em relação ao papel que desempenham no contexto organizacional. Para Almeida (2013), a identidade organizacional é compreendida pelos membros de uma organização como uma coleção de atributos específicos a ela, que não são comuns a todos, mas que definem papéis, símbolos, políticas, regras e procedimentos que influenciam no cotidiano da organização. Assim, aliado às crenças e às culturas de cada indivíduo inserido no ambiente da organização, a identidade organizacional reflete os valores compartilhados que guiam os comportamentos internos, nesse caso, dos membros que fazem parte dela.

Para Dirickson (2016, p. 15), “identidade é o “ser” da empresa, são seus valores e signos internos, que compõem a “personalidade” da corporação ou empresa”. Assim, a identidade se refere à forma como a própria organização se enxerga e deseja se apresentar para os outros, não depende de uma interpretação externa, pois se constrói no ambiente interno, com base na relação e identificação que os membros possuem com ela. Para Almeida (2013), a resposta pode ser encontrada por meio da indagação “Quem somos como organização?”, que expressa o sentido de existir, de ser única e da capacidade de adaptação e transformação da organização para se manter sem perder a sua essência.

A identidade organizacional é construída internamente e molda as relações dentro da organização, no entanto, possui influência para a forma que o público a enxerga e a interpreta. Almeida (2013, p. 57) ressalta que “a percepção dos membros da organização sobre “quem somos” afeta a imagem e reputação da mesma forma que as percepções de públicos externos exercem forte influência nas percepções internas.” Nesse sentido, embora se diferenciem em relação ao seu significado, a identidade e a imagem organizacional estão diretamente

interligadas, influenciando as percepções do público interno e externo. Compreendê-las individualmente, mas, ao mesmo tempo, relacioná-las, permite um melhor alinhamento entre essas percepções, trazendo mais credibilidade, identificação para o público interno e possibilitando a construção de relacionamentos positivos.

Se por um lado, é estabelecida a construção do sentido da organização no seu ambiente interno, por outro, iremos compreender a sua construção por meio das percepções do público: a imagem. De um modo geral, Sapiro e Gomes (1993) afirmam que a imagem corporativa se apresenta de uma forma intangível e abstrata. Não pode ser tocada, vista ou medida, pois trata-se de uma representação existente somente na cabeça das pessoas. Nesse sentido, é possível compreender que, para além do que é estabelecido pela organização, a imagem corporativa é construída com base em interpretações desenvolvidas pelos indivíduos perante a vivência e impressões que estes desenvolvem.

Considerando o sentido abstrato da imagem corporativa e a sua relação com as percepções dos indivíduos, notamos que o conceito se expande para múltiplas visões, podendo uma mesma organização ter diferentes imagens na concepção do público, pois, conforme afirma Sapiro e Gomes (1993, p. 87): “o que as pessoas veem depende das características dos estímulos, tanto quanto de suas personalidades, seus valores, experiências e crenças. A imagem envolve o interior e o exterior do indivíduo [...]”. Assim, fatores anteriores à relação que o público estabelece com a organização e características particulares de cada um permitem a construção de uma imagem de forma individual.

Dirickson (2016), de forma semelhante, afirma que a imagem se refere à maneira como o público enxerga uma determinada empresa, sendo construída com base em um conceito atribuído pelos consumidores e pela opinião pública acerca da corporação. Assim, aproximando-se da concepção de Sapiro e Gomes, o autor atribui um valor significativo às interpretações concedidas pelo público, sendo um fator inerente à construção da imagem corporativa, que é constituída por aquilo que é percebido e idealizado pelos indivíduos.

Almeida (2013, p. 58) também sustenta a ideia ao afirmar que “[...] imagem é o conjunto de significados pelo qual um objeto é conhecido e que o indivíduo utiliza para descrevê-lo, lembrá-lo e com ele se relacionar. É o resultado da interação com as crenças, ideias, sentimentos e impressões do indivíduo sobre o objeto [...]”. A autora acrescenta, ainda, que a imagem é compreendida de maneira individual, como uma percepção que o indivíduo tem de uma organização, mas que pode ser compartilhada com outras pessoas e se tornar um fenômeno coletivo (Almeida, 2013). Nessa perspectiva, os fatores individuais e o contexto em que cada

indivíduo está inserido constrói uma concepção da imagem organizacional que, mesmo baseada na individualidade, não está isenta de ser desenvolvida e compreendida coletivamente.

Dando continuidade a sua linha de pensamento, Dirickson (2016) afirma, ainda, que por ser formada por uma percepção pública, a imagem corporativa é construída não apenas pelos fatos, mas também pelos valores que estão condicionados a essa imagem. Nesse sentido, ao trabalhar os valores de forma abstrata, com uma comunicação inadequada e insuficiente, as empresas abrem espaços para a construção de percepções negativas, transformando, assim, um fato pequeno em uma grande crise que atinge diretamente a concepção, o conceito e a imagem que o público tem destas.

Sapiro e Gomes (1993) destacam que a identidade corporativa, constituída por elementos como o nome, a marca e o logotipo da corporação, também é um fator essencial para a formação da imagem organizacional. Nesse contexto, podemos observar que a marca não é apenas um símbolo visual, mas também a representação de valores e posicionamento da empresa. Assim, ela transmite um conjunto de sinais que são interpretados pelos públicos (Ruão e Farhangmer, 2000), e interfere diretamente na construção da identidade e imagem corporativa. Além disso, Sapiro e Gomes (1993) destacam que a relação com o público interno, os boatos e os acidentes também contribuem para a formação da imagem corporativa. Nota-se, dessa forma, que ela se estabelece por meio de fatores que são cultivados dentro e fora da organização e que, quando influenciados por valores e crenças pertencentes a cada indivíduo, podem carregar impressões negativas que desencadeiam em possíveis crises de imagem.

Em um contexto no qual as informações são facilmente difundidas e uma boa parte dos indivíduos está presente nas mídias digitais, construir relações na ambiência digital permite a consolidação de diálogos mais próximos com os públicos, pelos quais é possível observar os comportamentos, necessidades e expectativas destes. Assim, há a construção de uma imagem mais consistente que diminui as chances de surgimento ou impactos de uma crise e traz o público para mais perto da marca.

## **2.2 Ambiência digital: uma oportunidade de aproximação entre marca e consumidor**

As mudanças ocasionadas pelo avanço tecnológico consolidam a internet como um dos principais canais para coleta de informações, troca de mensagens e, em um cenário cada vez mais globalizado, transformam o processo de interação entre organizações e seus públicos. Nesse contexto, Oliveira e Carvalho (2017, p. 2) apontam que “a internet é uma das mais expressivas tecnologias criadas e popularizadas, que mudaram e ainda mudam o cotidiano dos indivíduos.” Em uma realidade hiperconectada, essas mudanças também são observadas nas

relações entre marca e consumidor, visto que a ambiência digital se tornou um espaço de aproximação e interação, permitindo uma comunicação mais direta, ágil e colaborativa.

Na atualidade, com consumidores buscando cada vez mais praticidade e, com isso, sendo mais constantes digitalmente, a presença da marca na ambiência digital garante a sua visibilidade nas mídias digitais para um público que, na maioria das vezes, está imerso nessa realidade. Assim, a presença digital significa a existência das organizações nas mídias digitais, que é validada por meio da produção, publicação e compartilhamento de conteúdos nos variados ambientes digitais (Strutzel, 2015, apud Hauschild, 2017). Para Gabriel (2010, p. 249, apud Hauschild, p. 30), uma empresa que não tem presença digital não existe na internet. Comparado ao mundo físico, seria como se não possuísse endereço, telefone e, até mesmo, uma marca.

Hauschild (2017, p. 31) destaca que “o consumidor hoje tem a internet como ferramenta de pesquisa e informação e busca nela conhecer as empresas com as quais deseja relacionar-se, assim, existir na internet é uma ótima maneira de ser visto.” Diante dessa situação, estar presente no ambiente digital, além de garantir que a marca consolide a sua imagem nesse meio, permite que ela tenha a oportunidade de produzir e divulgar conteúdos para estabelecer uma relação direta com o público, que irá ampliar o seu conhecimento por meio de informações disponibilizadas pela própria marca.

Conforme aponta Nery *et al.* (2020, p. 58), “os consumidores podem interagir com a marca nas mídias sociais de diferentes formas, podendo executar ações nos quais contribuem com o conteúdo relacionado à marca”. Sendo assim, os usuários possuem à disposição canais de comunicação digitais que permitem compartilhar opiniões, dialogar com outros usuários e sugerir ideias ou melhorias em relação aos serviços e produtos que são oferecidos pelas marcas. Dessa forma, observa-se a transformação do perfil de um consumidor passivo em um consumidor mais participativo, que influencia diretamente nas experiências, no valor e na construção da marca. Nery *et al.* (2020, p. 60) afirma, ainda, que “a obtenção de informação se apresenta como uma importante motivação para os consumidores se engajarem com a marca nas mídias sociais”. Assim, além de participativo, o consumidor também assume um papel mais consciente, visto que ter conhecimento sobre o que a marca é, diz e defende se torna essencial para se conectar e interagir com ela.

O uso intenso das redes sociais estabelece o constante contato digital dos públicos com as marcas, permitindo a utilização de ferramentas que trazem um fluxo contínuo de comunicação e participação desses usuários. Para Oliveira e Carvalho (2017, p. 3), “cada rede social estabelece um nível de interação entre usuários. [...] com objetivos de atrair os indivíduos e torná-los participativos em vários processos de comunicação presente nesses espaços

virtuais”. Assim, essas redes se consolidam não só como um espaço de interação entre os usuários, e de exposição dos serviços e produtos de uma marca, mas como um recurso que deve ser utilizado para aproximar e humanizar as relações que, atualmente, vão além do processo de consumo, pois buscam uma maior conexão e experiências únicas com os públicos de interesse.

Para Barichello e Carvalho (2013), no cenário da web 2.0, as mídias sociais são as principais ferramentas que possibilitam a troca de informações e compartilhamento de conteúdo, pois qualquer pessoa com acesso ao meio digital pode produzir e compartilhar diversos assuntos. No entanto, muitos desses sites e perfis presentes nas mídias digitais permanecem presos apenas à transmissão das informações e não estabelecem um diálogo com outros usuários, inclusive em comunicações entre marcas e consumidores (Barichello e Carvalho, 2013). Dessa forma, relações mais sólidas, que podem ser construídas nesse ambiente, no qual os usuários querem ser vistos e ouvidos, são limitadas à antiga ideia de comercialização, em que o foco estava mais voltado para a divulgação dos produtos e serviços, sem considerar as interações com os usuários.

Oliveira e Carvalho (2017) afirmam que não existe uma estrutura pronta para processo de interação, apenas um fluxo espontâneo de informações com indivíduos que possuem algum conhecimento sobre os serviços, produtos e conteúdos de posts. Em um espaço no qual os indivíduos estão cada vez mais imersos no mundo digital, compartilhando, comentando e interagindo por meio das redes sociais digitais, a presença das marcas se torna indispensável para fortalecer as relações já existentes, expandir sua visibilidade - com a possibilidade de conquistar novos públicos - e trabalhar a imagem de forma colaborativa, compreendendo que os modos de se relacionar também impactam de forma significativa no conhecimento e na visão que o público tem da marca.

Almeida corrobora a ideia ao dizer que a imagem organizacional é uma das formas de conhecimento compartilhado, assim, torna-se importante para o funcionamento da organização por dois motivos: 1) por estar relacionada a respostas efetivas e aos comportamentos dos membros e não membros; e 2) por informar sobre as características de uma organização, permitindo que a aliança entre os membros e todos os envolvidos seja estimulada e mantida.

A autora acrescenta, também, que “a comunicação na construção da imagem de uma organização é determinante por sua capacidade de construir significados às diversas audiências [...]” (Almeida, 2013, p. 59). Em um contexto digital, a imagem organizacional pode ser trabalhada para gerar mais conexão e aproximação com aqueles que se sentem representados e que encontram significados na comunicação transmitida e, dessa forma, fortalece as relações.

No entanto, quando mal gerenciada, pode afetar as percepções positivas e afastar o público, mesmo que experiências positivas já tenham sido criadas. Para Almeida:

Além das informações transmitidas por sua comunicação, a construção da imagem de uma organização envolve também a relação direta do indivíduo com seus produtos e serviços; os contatos com seus integrantes; referências de outras experiências; influência de opiniões de terceiros; mensagens de outros veículos de comunicação; inferências e sensações positivas ou negativas que são agregadas pelas relações entre os diversos atores sociais. (Almeida, 2013, p. 60).

Analisando esse cenário em um contexto digital, Demezio *et al.* (2016, p. 4), afirmam que “[...] o público consumidor procura estabelecer comunicação e visualizar os produtos das empresas nas redes sociais, deste modo tornou-se obrigatório para as marcas possuir perfis neste cenário [...]”. Nesse contexto, marcas que estão fora dessa realidade e que não conversam, ouvem e engajam com os consumidores estão mais propensas a se distanciar das necessidades dos seus públicos e dificultar o processo de uma comunicação que gera mais interação e aproximação.

Além disso, a ausência na ambiência digital abre uma lacuna no processo de prevenção de crise - visto a necessidade de realizar estratégias de comunicação nas mídias digitais - deixando as marcas mais propensas a passar por momentos de crise que, conseqüentemente, causam impactos negativos à imagem.

Nesse cenário, as marcas nativas digitais já surgem com um diferencial competitivo, visto que têm a possibilidade de estabelecer uma comunicação mais otimizada com o público presente no ambiente online e acompanhar “de perto” as vontades e necessidades deste. Por surgirem no mundo online, vendem diretamente e de forma mais personalizada para o consumidor, intensificando a interação antes, durante e depois da compra. Além disso, por se estabelecerem em um ambiente com um público mais participativo e colaborativo, pensam estrategicamente em suas narrativas, gerando conteúdos que trabalham a relação para além da compra e venda. São marcas estão mais propensas a priorizar a interação constante e, por isso, possuem vantagens em relação às demais. No entanto, precisam estar atentas para não caírem na zona de conforto, visto que é necessário estar sempre investindo para que os consumidores se sintam ouvidos, respeitados e valorizados (Uol, 2021).

As marcas nativas digitais, embora criem conexões mais firmes com o público de interesse, também correm riscos de enfrentar crises, principalmente quando as expectativas criadas na ambiência digital são frustradas e o público não recebe o que foi esperado durante o processo de interação. No entanto, a centralidade no cliente, a comunicação antecipada e o investimento em experiências positivas são vantagens para essas marcas reconquistarem a confiança e relação com o público.

### 2.3 Crise de imagem e gerenciamento de crise na ambiência digital

De acordo com o autor Wesley Cardia (2015, p. 14), a palavra crise é definida “[...] pela quebra da ordem natural das coisas, uma situação que desafie o sistema pelo seu aspecto antinatural, a quebra de um processo linear e esperado, seja pelo homem, seja pelos sistemas naturais.” Nesse sentido, a crise reflete momentos instáveis e uma ruptura da regularidade nas ações cotidianas de uma organização, podendo ser causada por fatores externos que estão fora do seu controle ou por condições internas que se referem a falhas cometidas pela organização e pelos indivíduos que a compõem.

O fato é que, independentemente da forma pela qual se apresenta uma crise, nenhuma organização está isenta de encontrá-la, principalmente quando pensamos em um cenário de ascensão das mídias digitais. Nesse contexto, Machado, Durante e Viegas (2019) apontam que as mídias digitais abrem espaço para a comunicação das organizações, mas, por outro lado, permitem uma maior visibilidade, o que as tornam mais vulneráveis à opinião pública, aumentando, assim, a possibilidade de uma crise surgir.

No entanto, as crises não permanecem presas apenas ao cenário *on-line*, as mídias digitais são também uma abertura para tornar as crises do *off-line* mais significativas e alarmantes, pois, como ainda abordam as perspectivas de Machado, Durante e Viegas (2019), com essa maior exposição à opinião pública, tudo o que acontece em uma organização pode “cair na rede”, possibilitando, dessa forma, que a crise ocorrida no *off-line* passe para o *on-line*.

O surgimento de uma crise, seja dentro de um cenário *off-line* ou *on-line*, se estabelece com base em fatores distintos em cada caso, podendo ser naturais ou humanos, como abordado anteriormente. Assim, as adversidades abrem espaço para catástrofes naturais, má gestão, falta de controle e erros que necessitam ser devidamente organizados e controlados para reduzir os impactos negativos causados à organização.

Considerando o exposto, o gerenciamento de crise se apresenta como um conjunto de ações que tem como objetivo trabalhar a imagem e o posicionamento de uma marca perante o surgimento de problemas inesperados, minimizando, assim, os riscos de instabilidade e a visibilidade negativa de uma organização. Em outras palavras, Moraes *et al.* (2020, p. 6) afirmam que “através dos diversos conceitos existentes sobre gerenciamento de crises nota-se que seu entendimento pode ser compreendido como uma ação para prevenção e controle além do acompanhamento frequente do cenário externo.” Dessa forma, o gerenciamento de crise pode ser compreendido como um planejamento contínuo e antecipado dos problemas que, embora não possam ser previstos, necessitam de uma organização prévia para que as

organizações possam lidar da melhor forma quando eclodirem. O Manual de Gestão de Crise e Imagem da ABRAPP (2015) elenca alguns elementos essenciais para o gerenciamento de crise de imagem, sendo eles:

- Comitê de Crise
- Assessoria de Imprensa;
- Porta-voz;
- Media Training;
- Estratégias de Mídia;
- Preparação do público interno;
- Lidar com pautas negativas;
- Entrevistas em momentos de crise;
- Veículos (meios de comunicação)

De acordo com Nascimento (2007, p. 18), “o gerenciamento de crises serve exatamente para planejar e monitorar o modo como a informação é levada ao público, tanto pela empresa como pela mídia; além de zelar pela imagem interna da organização.” Já para Rosa (2004, p. 70), “a palavra-chave do gerenciamento de crises, portanto, é prevenção. Adotar uma atitude preventiva significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir e definir as soluções quando a cabeça não está quente [...]” Assim, além de ser necessário traçar estratégias antes do ocorrido, deve-se atentar à administração correta das informações durante o momento de crise, pois, embora surjam de repente, um planejamento adequado permite um maior auxílio para lidar com os desdobramentos da crise.

Para Victor (2007), isso se estabelece por meio do Comitê de Crise, formado por representantes das áreas técnicas envolvidas no combate a esses eventos e por empregados de áreas com interesse estratégico, como Comunicação, Jurídico, Recursos Humanos e Finanças. Como é possível observar, o gerenciamento se expande para diversos setores de uma organização que, trabalhando em conjunto, devem simular os cenários de crise e estabelecer as melhores estratégias para lidar com eles.

Para além disso, ao pensar em gerenciamento de crise, é necessário estabelecer elementos que vão direcionar e conduzir a situação de uma forma menos complexa. A rapidez, a transparência, a base de dados, a tecnologia da informação, o comando e a integração são indispensáveis para manter o controle das informações, noção de toda a repercussão e, assim, trabalhar a imagem da organização de forma mais eficiente (Victor, 2007).

Quando uma crise surge, qualquer organização está vulnerável à instabilidade, mas aquelas que planejam e estabelecem uma comunicação eficaz durante esse cenário encontram um caminho para soluções mais rápidas. Nesse contexto, é indispensável que as organizações englobem em seus ambientes profissionais que direcionem o seu olhar para crises e estejam focados em pensar em estratégias não só para contê-las, mas também preveni-las.

Garcia (2015) destaca que uma crise de imagem está destinada a acontecer a partir do momento em que há uma quebra do que é esperado da imagem de uma pessoa ou instituição, ultrapassando os limites de idealização e ganhando espaço nas mais diversas mídias. Com o crescente uso das mídias digitais, esse fato se torna mais alarmante. O fluxo contínuo de informação, em conjunto com o maior envolvimento e cobrança dos públicos, não deixa espaço para invisibilizar os erros cometidos ou dispensar o posicionamento das empresas, como explicam Machado, Durante e Viegas (2019, p. 7): “[...] as redes sociais digitais contribuem muitas vezes para a proliferação de informações que podem intensificar crises, isso exige a atenção das organizações para tais situações mais intensas [...]”. Assim, uma vez que “cai na rede”, a proporção e a visibilidade do ocorrido podem alcançar um nível incontrolável, estabelecendo novas concepções (negativas ou positivas) acerca da imagem corporativa, afetando a credibilidade e a confiança estabelecidas com o público.

É notório que a presença contínua na ambiência digital não permite mais que as organizações ajam de acordo apenas com suas vontades. A variedade de produtos e serviços disponíveis, que traz o poder de escolha para a população, exige novos diferenciais que ultrapassam o sentido dos bons produtos, bons preços e bom atendimento. A realidade encontrada no início do surgimento das Relações Públicas, com a frase “O público que se dane!”, proferida pelo empresário William Henry Vanderbilt, é cada vez mais distante e difícil de ser vivida nos relacionamentos atuais, nos quais o público exige ser ouvido e se interessa não apenas por suas próprias experiências, mas também pelo comportamento das empresas com outros consumidores. Atualmente, com as mídias digitais, até mesmo ações e falas menos impactantes como a de Vanderbilt geram danos que podem ser irreversíveis para a imagem organizacional.

Segundo Florczak de Oliveira e Machado (2023, p. 7) “os eventos negativos que impactam sobre a percepção coletiva ganham potência de visibilidade na ambiência digital e se transformam em crises de imagem que, ao longo do tempo, podem afetar a reputação dos envolvidos, sejam pessoas e/ou organizações.” Assim, a presença nesse ambiente não só como uma forma de promover os trabalhos desenvolvidos pela organização, mas também de

estabelecer uma comunicação que evite falhas e garanta uma troca consistente e transparente com o público, é indispensável para reduzir as possibilidades de uma crise.

A comunicação se tornou um elemento essencial durante todo esse processo, trazendo não apenas informações pertinentes sobre as organizações, mas também estabelecendo um diálogo transparente e posicionamentos que refletem os valores desta, como aponta Moraes *et al.* (2020, p. 10): “fomentar a comunicação não é apenas uma ferramenta de divulgação de conteúdo, refere-se à construção da identidade, imagem e reputação da organização com a finalidade de enraizar o negócio e aumentar a relação com diferentes públicos de interesse”.

A internet, nesse espaço onde transitam dados, se estabelece como canal indispensável para a comunicação em um processo de gerenciamento de crise, pois fortalece a rede de relacionamentos e conexão com o público, facilita a veracidade nas mensagens transmitidas pelas organizações e mantém a empresa atenta aos possíveis problemas que possam surgir nas redes. Conforme explica Oliveira (2007), a internet se tornou uma grande aliada da comunicação em momentos de crise, pois possibilita a divulgação de informações diretamente da empresa, da maneira como foi elaborada. Mas, por outro lado, permite que o público se posicione por meio das mídias digitais ao presenciar ou vivenciar uma situação injusta.

Atualmente, vivemos na era da informação, na qual somos diariamente bombardeados por diversos conteúdos que não são recebidos apenas de forma passiva, pois a internet surge, também, como uma ferramenta de interação que permite a participação ativa dos usuários em tudo o que é disponibilizado acerca da organização. Para Oliveira e Carvalho (2017, p. 2) “a internet vem mostrando esse potencial de dar voz aos consumidores, que agora podem comentar de forma mais crítica.” Assim, a facilidade de acesso às informações e a interatividade entre os usuários permitem uma vigilância das ações realizadas pela organização e, em alguns casos, com o mau gerenciamento nas mídias sociais, trazem uma vulnerabilidade para a imagem destas.

Conforme aponta Cruzetta (2018, p. 35), “atualmente, quase tudo é tornado público por meio das mídias digitais: os escândalos políticos, as gafes, as manifestações, o vazamento de informações, entre outras situações que podem impactar na imagem e reputação das organizações.”. O gerenciamento, nesse meio, se destaca como uma resposta à adaptabilidade e capacidade das organizações de desenvolverem ações rápidas que possam competir com o fluxo de informações que abrem, também, espaço para notícias falsas. Dessa forma, o monitoramento realizado na ambiência digital se apresenta como uma grande oportunidade para rever e reagir às ameaças à imagem e, segundo Cruzetta (2018), manter uma relação de proximidade e comunicação constante junto aos públicos.

Com o crescente uso das redes sociais digitais, uma crise em potencial pode surgir até mesmo por meio de pequenos fatos - como comentários negativos a respeito da organização e experiências ruins do público interno e externo - que exigem uma atenção minuciosa e ações rápidas que demonstrem não apenas o interesse da organização em limpar a sua imagem, mas também a preocupação de estabelecer relacionamentos sólidos com o seu público.

Nesse contexto, podemos compreender que não investir em uma boa comunicação, em um cenário no qual era digital potencializa a disseminação de informações e distorção dos fatos, é uma abertura para o surgimento de crises que podem gerar grandes impactos para o desenvolvimento de uma organização. Machado, Durante e Viegas (2019, p. 7) dizem que “além de manterem uma atuação ética, há a necessidade de haver uma comunicação de crise planejada dentro das organizações, ainda mais com o grande uso da internet e a hipervisibilidade gerada, que exige respostas rápidas e eficazes”. Sendo assim, é necessário pensar antecipadamente em estratégias de gerenciamento de crise que se adequem à rapidez e às transformações da ambiência digital, que sejam eficientes para manter a imagem da organização e que estabeleçam uma comunicação clara, objetiva e responsável, como a interação entre a marca e seus consumidores.

### 3 A INTERAÇÃO DIGITAL COMO ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM

Para compreender o processo de interação como uma ferramenta que aproxima a relação entre marcas e consumidores, com potencial de prevenir crises na ambiência digital, é necessário observar as mudanças ocorridas nas formas de relacionamento e a evolução do sentido de interação.

Traçaremos a conceituação de interação desde seu sentido físico, que exige a presença visível e tangível, sendo utilizada nas trocas comunicacionais desde o início do convívio humano, até as interações *on-line* que, atualmente, ocorrem por meio de trocas entre os usuários na ambiência digital. É justamente essa última, desenvolvida no ambiente *on-line*, que abre portas para novas formas comunicacionais que trabalham a relação estratégica entre marca e consumidores, ampliando a visibilidade e promovendo maior aproximação com o público.

#### 3.1 Evolução do processo de interação: da face a face para a era digital

Por interação social compreende-se o processo de comunicação e trocas de informações, opiniões e comportamentos entre os indivíduos, por meio dos quais nos relacionamos, podemos gerar conexões e evoluir enquanto sociedade. Antes do surgimento dos meios de comunicação, a interação já estava presente em nosso cotidiano. No entanto, dependia do encontro físico, em um mesmo espaço e tempo, para ser realizada a comunicação. Como aponta Thompson:

Durante a maior parte da história humana, a grande maioria das interações sociais foram face a face. Os indivíduos se relacionavam entre si principalmente na aproximação e no intercâmbio de formas simbólicas, ou se ocupavam de outros tipos de ação dentro de um ambiente físico compartilhado. (Thompson, 1995, p. 77).

Essa primeira fase do processo de interação, definida por Thompson (1995) como “interação face a face”, pode ser compreendida como o início do processo de comunicação e trocas estabelecidas em cada sociedade. São interações em que os participantes se fazem presentes fisicamente, compartilham, além de informações, um mesmo espaço e tempo, e dialogam com fluxos de ida e volta das informações, possibilitando que os receptores possam responder os produtores das mensagens direta e instantaneamente (Thompson, 1995).

Por ser uma comunicação estabelecida entre indivíduos que compartilham um mesmo ambiente, a interação face a face se constitui por elementos que vão além da fala, isto é, com simbologias que também permitem a transmissão e compreensão das mensagens. Para Thompson (1995, p. 78), há “uma multiplicidade de deixas simbólicas para transmitir

mensagens e interpretar as que cada um recebe do outro. As palavras podem vir acompanhadas de piscadelas e gestos, franzimento de sobrancelhas e sorrisos, mudanças de entonação [...]”. Assim, a fala representa um elemento importante para a interação que é realizada frente a frente, mas se alia aos aspectos não verbais para construir significado e permitir uma melhor interpretação das mensagens, tanto no sentido de como estão sendo repassadas como da forma que estão sendo recebidas. Além disso, a interação realizada por indivíduos que compartilham um mesmo espaço, em alguns casos, dispensa a verbalidade, dispondo apenas das deixas simbólicas que são capazes de transmitir o que está sendo pensado.

Com a evolução dos meios de comunicação, como a escrita, a correspondência postal e, posteriormente, o telefone, o espaço físico deixou de ser um limitador para as interações sociais. É o que Thompson (1995, p. 78) define como interação mediada, explicando que “implicam o uso de um meio técnico de comunicação [...] que permite que as informações ou conteúdos simbólicos sejam transmitidos para indivíduos que estão distantes no espaço e no tempo, ou em ambos”. Nesse momento, o processo de interação se estende para além das relações presenciais, possibilitando novas formas de fazer e compreender mensagens.

No entanto, mesmo que possuindo o mesmo caráter dialógico observado na interação face a face, a interação mediada é limitada em relação às sinalizações simbólicas, pois estabelece uma comunicação exclusivamente oral, assim, não possibilita a utilização de gestos ou expressões, somente um fluxo constante de mensagens para afirmar que a interação ainda está sendo feita (Thompson, 2018, p. 19).

Na terceira fase da interação, o aspecto dialógico é ainda mais limitado. Nesse ponto, estamos falando da quase-interação mediada, que surgiu devido às mídias de comunicação de massa, isto é, os livros, os jornais, a televisão (Thompson, 2018). Afirmar que esse tipo de interação é limitada em relação ao seu caráter dialógico, embora se desenvolva depois das outras e em meio a uma tecnologia mais avançada, significa dizer que o fluxo de informação segue, em grande parte, um sentido único. Isto é, o receptor tem acesso a uma mensagem que não necessariamente exige uma resposta para o emissor. Nas palavras de Thompson (2018, p. 20): “[...] é de caráter monológico, no sentido de que o fluxo de comunicação é grande parte unidirecional (daí a quase-interação)”. No entanto, diferente da interação mediada, possui o potencial de levar informações para um número ilimitado de destinatários. Não é fechada, como uma conversa telefônica, mas aberta a um número amplo de receptores que podem interagir com pessoas distantes em relação ao espaço e, em alguns casos, em tempos diferentes (Thompson, 2018).

As três fases propostas por Thompson se estabelecem em um cenário no qual a internet ainda não se apresentava com um potencial de moldar as relações e trazer novas formas de comunicação. Com a expansão dessa tecnologia e, conseqüentemente, o surgimento das redes sociais digitais, podemos falar atualmente nas interações digitais. Para Thompson (2018, p. 20), podemos chamar de interação mediada on-line “as novas formas de ação e interação que foram criadas pela comunicação mediada por computador que ocorre em ambiente on-line”. É importante esclarecer que, para o autor, a comunicação mediada por computador não se refere somente às que são realizadas por meio dessa máquina, mas de qualquer interação criada no ambiente online.

Para Thompson (2018), essa nova forma de interação surge com caráter dialógico e orientada para uma multiplicidade de destinatários, como observado na quase-interação mediada. Ou seja, é uma interação de muitos para muitos, não somente de um para um. Além disso, com seu caráter dialógico, permite respostas, comentários e compartilhamento que exploram os dois lados inseridos no fluxo de informações.

Corroborando a ideia, Raposo e Terra (2021b) explica que a era pré-internet estabelecia o formato *broadcast* (quase-interação mediada), no qual a mídia tradicional, como jornais, revistas, televisão e rádio, trazia uma comunicação de mão única e sem interação, havendo pouco espaço e canais para o protagonismo de pessoas comuns. No entanto, a chegada da web participativa e das redes sociais abriu espaço para o formato *socialcast* (interação mediada on-line), no qual os usuários podem produzir, replicar e distribuir conteúdo entre si, com informações que são de muitos para muitos.

Nesse cenário, as pessoas se conectam com outras sem necessariamente possuírem um vínculo estabelecido pela comunicação face a face. São relações entre pessoas distantes, mas que, ao mesmo tempo, se aproximam devido aos interesses em comum, à identificação com os conteúdos que compartilham ou à relevância que veem naquilo que é compartilhado.

Com o advento da interação *on-line*, o compartilhamento de informações e interesses em comuns não são apenas de pessoa para pessoa, mas entre marcas e consumidores. Em um cenário em que não é mais necessário estar presente fisicamente para se comunicar, as organizações também possuem a oportunidade de criar laços mais fortes com os públicos no ambiente digital. Raposo e Terra (2021b, p. 5) ressalta que “as marcas se relacionam hoje diretamente com as suas audiências, [...] para gerar novas conversas, relacionamentos e, logicamente, compra e venda.” A presença digital, nesse contexto, facilita o direcionamento de informações para os públicos, com a possibilidade de interação em tempo real e personalização dos conteúdos.

Outro fator trazido pela nova forma de interação, são as opiniões mais expostas dos consumidores. No cenário atual, eles estão atentos a cada passo da organização e expõem nas redes as experiências com os produtos e serviços que consomem, sejam positivas ou negativas (Raposo e Terra, 2021b). Esse processo mostra a urgência das organizações adotarem estratégias de comunicação para guiar as suas relações com o público, possibilitando a construção de opiniões que não tragam danos significativos a sua imagem.

Por meio da discussão proposta por Carolina Terra e João Francisco Raposo (2021b, p. 7), entendemos que “a hiperconexão e as ambiências da rede colocaram públicos e marcas lado a lado, vigilantes e com novas relações [...] além da compra e venda, tornando a comunicação organizacional [...] uma peça estratégica para atuação das organizações em [...] situações de crise”. É nesse cenário de hiperconectividade que o processo de interação se transforma e, além do seu caráter informativo, se expande para o campo estratégico no contexto das organizações, sendo um recurso indispensável para conter ou minimizar as situações de crise.

### **3.2 Comunicação estratégica no gerenciamento de crise**

Como observado anteriormente, a comunicação, sobretudo a interação, é parte do nosso cotidiano desde o início da história humana, sendo imprescindível para organização da sociedade e a conexão entre os indivíduos que fazem parte dela. Ao longo dos anos, com um mundo mais digitalizado, a comunicação tem sofrido transformações, ampliando a sua utilização para uma forma estratégica nas organizações.

Para Campos de Almeida (2023, p. 12), “o principal objetivo da comunicação estratégica é criar relacionamentos, aproximando organização e público-alvo, conferindo visibilidade e reputação, mas também estabelecendo uma imagem positiva na mídia e na sociedade em geral”. Nesse sentido, podemos compreender que a comunicação estratégica é trabalhada a longo prazo, não só com o objetivo de transmitir informações, mas de construir relacionamentos confiáveis e duradouros que proporcionam benefícios para uma organização.

Campos de Almeida (2023, p. 12) acrescenta ainda que “quando se trata de comunicação estratégica, envolvem-se diversas áreas da comunicação, incluindo marketing e produto, branding, marca e imagem, e relação entre os públicos.” O fato é que a comunicação estratégica não se estabelece por meio de um único recurso. Dentro da própria área da comunicação e de momentos como o gerenciamento de crise, ela se une a outros aspectos que estabelecem o relacionamento entre as organizações e seus públicos, garantindo maior credibilidade e confiança em cenários que podem afetar as suas imagens.

Forni (2007) descreve que a comunicação é um dos pilares mais importantes do gerenciamento de crise. No entanto, se não houver trabalho em conjunto e o esforço de um e de outros não será o suficiente para administrar a crise, pois ela sozinha não é capaz de resolver o problema. Moraes *et al.* (2020, p. 10) acrescenta que “a comunicação deve fazer parte do desenvolvimento da imagem, identidade e reputação de uma empresa não apenas como uma atividade meio, mas, sendo agregada em todos os setores e níveis hierárquicos”. Nesse contexto, a comunicação não funciona isoladamente. Ela é uma parte dentro da organização que, em conjunto com outras áreas, funciona como um suporte para fortalecer a imagem, construir informações que façam sentido para os públicos e amenizar a repercussão das crises.

Diante de uma realidade propensa a crises, além de não ser considerada uma parte isolada na organização, a comunicação deve ser trabalhada continuamente para que não seja estabelecida apenas em momentos de caos, como quando as crises já estão ocorrendo. Machado, Durante e Viegas (2019) ressaltam que a comunicação é muito importante para a gestão de crise, mas deve ser pensada antes mesmo de uma crise acontecer, pois, por meio dela, é possível construir canais de comunicação e redes de contato que oferecem conexões e relacionamentos mais longos com stakeholders, jornalistas e outras pessoas influentes. Nesse sentido, a comunicação não é vista apenas como um recurso para limpar a imagem da organização em um momento de vulnerabilidade, mas para priorizar a construção de relacionamentos firmes que, de certa forma, podem ser um suporte durante uma crise.

Machado, Durante e Viegas (2019, p. 9) completam ainda que “se esse tipo de contato/comunicação deixar para ser realizado no momento da crise, isso será entendido como uma ação falsa que apenas se deu devido à situação momentânea da organização [...]”. Dessa forma, a tentativa de estabelecer uma comunicação repentina não transmite veracidade, transparência e preocupação em relação ao público, mas apenas uma forma de amenizar os danos causados à organização. Assim, o foco está nela mesma, que, sem um planejamento antecipado, perde credibilidade e aumenta a desconfiança em relação aos seus produtos e serviços.

Pensar em comunicação de forma estratégica e estabelecê-la antecipadamente é um caminho para que o público se sinta mais confortável em depositar confiança no que está consumindo, pois ela agrega um valor maior à existência da organização e faz o alinhamento dos objetivos entre as duas partes - organização e público -, gerando uma visibilidade baseada nos valores da organização e naquilo que ela deseja transmitir. Na concepção de Kunsch (2018), é por meio da função estratégica que são estabelecidos canais de comunicação entre a organização, os públicos e opinião pública, permitindo a construção de confiança mútua,

credibilidade e valorização social que enfatizam sua missão, seus valores e seus propósitos. Nesse sentido, a organização precisa estar atenta às oportunidades que melhoram o seu posicionamento e que, com a utilização de uma comunicação estratégica, fornecem experiências positivas no relacionamento com os públicos.

Aproximando-se da concepção de Kunsch, Duarte (2020, p. 16) aponta que “a comunicação estratégica é alinhada à estratégia da organização: atua a partir das declarações institucionais, tácitas ou explícitas: missão, visão, valores e a serviço das estratégias, objetivos e metas organizacionais”. A comunicação estratégica não surge do nada e, tampouco, possui um modelo pronto a ser seguido. No entanto, é baseada na cultura e objetivos da própria organização que, aliada aos desejos e necessidades do público, gera impactos positivos para os seus relacionamentos.

Duarte (2020, p. 16) enfatiza, ainda, que “a comunicação é atividade-meio e deve ter capacidade de ajudar a garantir a boa reputação, a compreensão mútua com os diferentes públicos, o cumprimento da missão e o alcance dos objetivos e metas da organização.” O público possui múltiplas interpretações sobre o que uma organização representa, diz e divulga. Diante disso, a comunicação estratégica assume o papel de deixar as informações geradas mais transparentes e compreensivas, de forma que as interpretações se tornem mais alinhadas à identidade organizacional, e com isso, gerem impressões positivas acerca da organização. É nesse ponto que a comunicação, quando utilizada estrategicamente, possui a capacidade de construir sentidos pela linguagem, pelas interações e pelas mensagens (Duarte, 2020).

Além de atribuir mais significado às ações da organização, construir uma comunicação estratégica também é uma forma de se antecipar e estar preparado para os problemas que podem surgir e afetar uma organização negativamente. Para Duarte:

A área de comunicação deve atuar a partir de antecipação e preparo. [...] Isso pode incluir, por exemplo, ter ferramentas de prospecção, monitoramento, avaliação e planejamento, elaborar política de comunicação, manter investimento permanente em qualificação da estrutura, capacitação da equipe, estabelecer objetivos e metas de impacto, melhoria dos processos e do sistema de comunicação (Duarte, 2020, p. 18).

A comunicação bem estabelecida é a chave para um planejamento que direciona o olhar da organização em momentos que pedem por respostas rápidas e assertivas. Não cabe à comunicação agir com improvisação e somente em situações emergenciais. Em um ambiente de mudanças rápidas e permanentes, que também interferem na forma que as pessoas se informam e interagem, a relevância da atividade de comunicação profissional é baseada em estratégias consistentes e atualizadas (Duarte, 2020). Nesse sentido, mesmo estabelecendo uma

comunicação antecipada, é necessário acompanhar as dinâmicas dos relacionamentos e da ambiência digital para perceber as estratégias pertinentes ao contexto.

Duarte (2020) afirma, ainda, que é importante que a comunicação converse com a rotina da organização, com o trabalho de manutenção e com as questões que são fundamentais para ela, mas deve, ao mesmo tempo, estar preparada para dar respostas às mudanças e ao imprevisto por meio da adoção de estratégias. As redes sociais digitais, nesse cenário, permitem respostas mais diretas e garantem o posicionamento imediato das organizações. No entanto, com o rápido consumo de informações, requer a antecipação nas estratégias que geram relacionamentos interativos e que, pela construção a longo prazo, trazem mais confiança e expectativa para a resolução de problemas que afetam o público e, conseqüentemente, a organização.

### **3.3 Previnindo crise por meio da interação na ambiência digital**

A popularização das mídias digitais e a presença dos consumidores na ambiência digital transformou os relacionamentos entre organizações e públicos, de forma que, atualmente, a hierarquia na troca de informações foi modificada e o tempo para o recebimento das mensagens encurtado, de modo que a distância entre os públicos e as marcas também diminuiu. Assim, acompanhando as transformações trazidas com a internet, a maioria das marcas buscam novos caminhos para estabelecer relações e fortalecer positivamente as suas imagens organizacionais na mente dos públicos, fornecendo canais que permitem respostas diretas e retorno imediato.

Para Coelho (2012), empresas de diferentes segmentos e tamanhos têm dado mais atenção para a ambiência digital, em uma tentativa de estabelecer uma conexão mais direta com cada consumidor e encontrar uma forma de diferenciação. Assim, a interatividade se apresenta com a potencialidade de fazer a organização conhecer mais sobre o seu público e conseqüentemente, melhor definir seus objetivos de comunicação, além de conquistar mais audiência e evidenciar o diferencial da marca no mercado. Assim, são gerados relacionamentos que, por meio da produção e compartilhamento de conteúdos de interesse dos públicos, buscam reforçar a reputação positiva da organização.

Construir a interatividade no meio digital não significa somente realizar a troca de informação, mas fortalecer uma comunicação que faça o público se sentir acolhido pela organização, em um relacionamento que gera benefícios mútuos. Para Coelho (2012) esse processo é fortalecido por meio da utilização adequada das novas técnicas digitais, que ampliam o alcance da atuação corporativa, reforçam os laços afetivos e colaboram com o crescimento e visibilidade da marca de uma organização. Assim, as organizações devem se tornar não apenas

geradoras de informações, mas fontes de diálogos que trazem conexão com o público e destinam atenção para aqueles que desejam ser ouvidos.

Coelho (2012) destaca, também, que as formas de relacionamento estão cada vez mais múltiplas, instantâneas e colaborativas, ressaltando a importância das organizações estarem presentes no contexto digital para conseguirem se diferenciar das demais e realizar conexões efetivas com seus públicos de interesse. No entanto, a participação nesse ambiente não deve ser feita de qualquer maneira, pois, se no passado tínhamos o foco em vendas e lucros, hoje, com as interações digitais, é necessário considerar ainda mais o relacionamento contínuo com os públicos. Gonçalves e Elias (2013, p. 137) destacam que “a comunicação dialógica na internet, em termos práticos, não pode ser entendida apenas como mais um caminho para a publicidade ou promoção de vendas, mas sobretudo como um meio de interação”. Assim, antes de vender, é necessário estabelecer uma comunicação que envolva o público no universo das organizações e fomente a interação para a criação de laços afetivos. São justamente esses laços que diminuem a distância entre os consumidores e as marcas nas mídias digitais (Coelho, 2012).

Por outro lado, Gonçalves e Elias (2013) chamam atenção para a forma como a interação é medida, destacando que ter muitos *likes* e *followers* não é uma garantia do envolvimento e comprometimento do público com uma empresa ou marca, tampouco servem para que acreditem ou as defendam caso enfrentem situações como as crises de imagem. Os múltiplos *likes* e os milhares de seguidores conquistados nas mídias digitais geram visibilidade para as organizações. No entanto, sozinhos, não possuem a capacidade de aproximar as relações com os públicos e demonstrar que estão preparadas para atendê-los cordialmente em situações de crise. Com as redes sociais, as ameaças de crises estão mais visíveis não só para as empresas, mas também para qualquer pessoa que está inserida nesse meio, a qual pode observar, também, a reação de uma organização perante às ameaças a sua reputação (Gonçalves e Elias, 2013).

O relacionamento construído a longo prazo por meio de processos interativos prepara a organização para uma comunicação mais assertiva e aumenta as chances de confiabilidade no que está sendo dito. Isso acontece pois, mesmo em momentos conturbados, os públicos já aguardam por uma resposta organizacional e por um suporte direto caso sejam afetados. Para Gonçalves e Elias (2013, p. 140), “[...] as organizações são obrigadas desde cedo a considerar a sua resposta para a situação, a remediar um problema que, antes, poderia não passar de potencial e não necessitar sequer de resposta”.

Atualmente, ficar em silêncio perante a uma situação de crise afeta negativamente a credibilidade da organização, enfraquecendo a confiança e as interações construídas com os públicos. Embora uma situação não se apresente como ameaça de se tornar uma grande crise, é

necessário que as marcas estejam atentas às opiniões de seus públicos, a fim de atender também pequenas demandas e evitar prejuízos para as duas partes. Gonçalves e Elias (2013) ressaltam que com a natureza pública das informações e o compartilhamento acelerado, qualquer erro é facilmente difundido nas redes, colocando em ameaça a reputação da organização. Assim, não responder a comentários negativos ou rumores se tornou um perigo, visto que, nessa situação, os públicos irão reclamar e comentar sobre a falta de atenção e resposta das organizações.

Nesse sentido, utilizar as ferramentas de comunicação do ambiente digital para promover conteúdos que propaguem informações alinhadas à identidade organizacional, e que permitam um contato constante entre as marcas e os públicos, não é somente uma forma de gerar engajamento e manter relacionamentos em momentos positivos. Essa interatividade consolidada nas mídias digitais também é uma forma de prevenção de crise, uma vez que demonstra preocupação com a situação do consumidor, fornecendo explicações e todo suporte necessário para ele. Dessa forma, públicos que já eram ouvidos quando as condições eram favoráveis tendem a ter maior abertura à comunicação organizacional em um momento de crise. Em contrapartida, quando não há preocupação com o diálogo, a gestão de crise pode se agravar ainda mais e virar um verdadeiro pesadelo (Gonçalves e Elias, 2013).

Na ambiência digital, sobretudo nas redes sociais, as experiências são facilmente compartilhadas. Em um momento de crise, as respostas dadas aos consumidores são uma das principais formas de demonstrar o compromisso da marca em resolver o problema e assumir a responsabilidade por ele. Em posição contrária, a má gestão ou falta dessas respostas podem gerar danos irreversíveis à imagem da organização.

Gonçalves e Elias (2013, p. 142) destacam que “apesar de a interação autêntica com os públicos online envolver riscos, a rede é inquestionavelmente o espaço onde, hoje, se jogam as relações organização-públicos”. Qualquer organização/marca está propensa a enfrentar falhas que interferem nos seus relacionamentos e que podem ser facilmente propagadas nas redes digitais. Todavia, se manter distante destas não é uma opção para enfrentar os cenários de crise. É por meio da gestão de uma comunicação que forneça diálogo, interatividade e comprometimento que a organização pode se reerguer e fortalecer os laços com os seus públicos (Gonçalves e Elias, 2013).

#### 4 INFLUENCIADORES E MARCAS QUE INFLUENCIAM

Na era da mídiatização, as personalidades digitais se tornaram referências no cotidiano dos indivíduos que estão inseridos na ambiência digital, influenciando na construção de opiniões, comportamentos, estilos de vida e processo de consumo. Assim, criar conteúdo para a ambiência digital deixou de ser apenas um hobby e abriu espaço para uma nova profissão: o influenciador digital.

Karhawi (2017, p. 48) explica que “o discurso circulante sustenta que os influenciadores são aqueles que têm algum poder no processo de decisão de compra de um sujeito; poder de colocar discussões em circulação; poder de influenciar em decisões em relação ao estilo de vida, gostos e bens culturais [...]”. Nesse contexto, o influenciador assume o papel de moldar o comportamento do público, construindo um relacionamento de confiança e credibilidade por meio de conteúdos que geram reconhecimento.

Nem todo indivíduo que produz conteúdo no ambiente online é um influenciador digital, mas todo influenciador se constitui por meio da produção constante de conteúdo, pois, para Karhawi (2017, p. 54), “no escopo dos influenciadores digitais, assume-se que há sempre produção de conteúdo. Trata-se de uma condição *sine qua non* para ser considerado um influenciador, neste cenário.” A autora destaca, ainda, que possuir a capacidade de influenciar um grupo de pessoas, em qualquer medida, requer uma posição de destaque, prestígio e distinção em meio a um grupo (Karhawi, 2017). Nesse sentido, os influenciadores digitais possuem perfis com diversos seguidores, nos quais produzem conteúdos sobre o seu dia a dia, expressam opiniões e, por meio da identificação gerada pelos conteúdos, ganham visibilidade que permitem uma maior aproximação e poder de influência no comportamento do público.

Com o surgimento de múltiplos canais de comunicação na ambiência digital, o influenciador digital não representa mais apenas um formador de opinião, mas uma personalidade que também influencia diretamente na decisão de compra do consumidor. Nas palavras de Karhawi (2017, p. 59), “um influenciador pode ser tanto aquele que estimula debates ou agenda temas de discussão em nichos, quanto aquele que influencia na compra de um lançamento de determinada marca.” Com o acesso facilitado às informações e com a interatividade digital ampliada pelas redes sociais digitais, os consumidores buscam por opiniões e sugestões durante todo o processo de compra e, em alguns casos, decidem adquirir o produto ou serviço baseados na opinião, sugestão e experiência de outros usuários, incluindo as dos influenciadores digitais que acompanham.

A confiança na relação entre o influenciador e seu público, que influencia na construção de opiniões e decisões de compra, é gerada por meio da interação, que constrói relações mais autênticas e faz com que os indivíduos se sintam mais próximos de quem está produzindo o conteúdo. Primo, Matos e Monteiro (2021, p. 64) ressaltam que “a interação do público com produtores de mídias sociais possibilita trocas que não poderiam ser imaginadas enquanto a mídia de massa reinava sozinha”. Nesse sentido, as redes sociais digitais tornaram mais fácil estabelecer uma comunicação direta que permite uma interação mútua entre quem produz o conteúdo e quem o consome.

Primo, Matos e Monteiro (2021), ao abordarem a interação nesse processo, que, para eles, faz parte de uma das dimensões dos estudos sobre influenciadores digitais, chamam atenção para a forma que o relacionamento afetivo é desenvolvido. A forma como o influenciador se comunica com o seu público, seja por meio de uma linguagem formal ou informal, também pode gerar proximidade e fidelização. Por isso, muitas estratégias, como a criação de um apelido carinhoso, são utilizadas para tornar a experiência mais autêntica e fazer com que os seguidores se sintam parte da vida do influenciador (Primo, Matos e Monteiro, 2021).

É essa relação de humanização, na qual o influenciador representa uma figura acessível e de identificação, que são criados vínculos emocionais. O consumidor participa do dia a dia, interage constantemente e estabelece uma relação verdadeira, como um amigo que acompanha, ouve e deposita credibilidade no que é transmitido. Para Karhawi (2017) toda essa construção, que engloba desde a produção de conteúdos até a manutenção das relações, também é utilizada pelas marcas como uma forma de aproximação com os consumidores, pois os influenciadores são vistos como uma ponte para uma comunicação mais direta com o público.

Para Terra (2021a), o cruzamento entre esses três agentes (marca, influenciador e consumidor) acontece a partir do momento em que uma organização utiliza os influenciadores digitais para se expor e conseguir atingir audiência, de forma que ganhe mais validação e legitimação por parte desses criadores de conteúdo. Assim, a produção de conteúdo gerada pelos influenciadores digitais em volta dos produtos e serviços de uma marca agrega valor ao que é fornecido e é capaz de gerar conexões que trazem sentido para o consumo, norteadas, assim, as preferências e decisões de compra.

No entanto, não são apenas os influenciadores que têm exercido essa conexão e comunicação de proximidade com os públicos. Com o consumo cada vez mais acelerado de informações, as marcas também encontram uma oportunidade de se tornarem influenciadoras, fornecendo não apenas a venda de produtos ou serviços, mas a produção de conteúdos que

geram experiências, conhecimentos e significados que não incluem somente uma relação comercial.

Terra (2021a, p. 24) define que “por influência, entendemos a capacidade que um agente tem de convencer, impactar, ter um poder sobre, ainda que seja apenas influir em uma decisão. [...] Alguém que influencia outras pessoas serve de modelo, de referência”. Atualmente, as marcas optam pelo contato direto com o público, seja por meio de comentários, posts ou vídeos, criando conteúdos que também a tornam uma fonte de informação e estimulam conhecimentos que não incluem apenas os seus produtos e serviços. Assim, por meio da transmissão de conteúdos, causam impacto, convencem e são colaborativas na realidade na qual estão inseridas (Terra, 2021a).

A narrativa desenvolvida nos canais de comunicação traz conteúdos relevantes, muitas vezes munidos de empatia e pautas sociais importantes para a sociedade, que geram identificação e transformam consumidores em seguidores fiéis da marca. Ou seja, seguem as marcas não somente no intuito de comprar, mas para acompanhar os posicionamentos feitos por ela. Na contemporaneidade, as organizações ampliam os seus objetivos para além das vendas, assumindo, também, o papel de tomar posições e representar de maneira mais verdadeira e real (Raposo e Terra, 2021b).

Para Terra (2021a) querer a influência de uma marca é, justamente, querer seus públicos mais próximos para que se tornem comunidades de fãs, seguidores e consumidores ao seu redor. Por isso, a narrativa é fundamental nesse processo, pois traz a compreensão, o significado e o sentido de se relacionar com a marca. A autora reforça, também, que as organizações têm um papel de “ser uma plataforma aglutinadora de interesses comuns das pessoas baseando-se naquele setor/segmento em que atuam, servindo, inclusive, como fonte de confiança, referência e conteúdo de determinada temática” (Terra, 2021a, p. 70). Assim, trabalhando com estratégias de conteúdo, as marcas precisam cada vez menos de intermediadores, pois são elas próprias que organizam, produzem e divulgam a si mesmas, se tornando referência de conhecimento e credibilidade para os consumidores.

Terra (2021a) explica que isso está acontecendo devido ao fato das marcas estarem assumindo o papel de *publishers*, isto é, estão criando e fazendo os seus próprios veículos de mídia para falarem diretamente com o público por meio da elaboração de conteúdos próprios que são criados e consumidos direto da fonte. Estes possuem o poder de influenciar as opiniões da audiência e manter uma relação favorável que refletem positivamente nos interesses comerciais da marca.

A desintermediação das informações, que permite uma centralidade na marca, tem sido um caminho para o sucesso e para uma maior proximidade com os públicos de interesse, pois traz uma nova maneira de formar opiniões acerca das organizações, das marcas, dos produtos e dos serviços. Assim, ressignifica a comunicação organizacional e as Relações Públicas, visto que, atualmente, há a necessidade de ser mais interessante, relevante e útil para os públicos/consumidores (Terra, 2021a).

Por esse motivo, é possível notar que as marcas têm feito uma maior movimentação para se tornarem mais relevantes, trabalhando estratégias de conteúdo e aproximação na ambiência digital. Os influenciadores digitais ainda são grandes intermediadores entre as marcas e seus públicos, contudo podemos entender que estes contribuíram diretamente para que as organizações percebessem que também possuem conteúdos para produzir no segmento em que atuam, se transformando em máquinas produtoras de informação e influência para o seu público (Terra, 2021a).

A relevância e utilidade das marcas é medida não apenas pela capacidade de produção de conteúdo que apresentam, mas, também, pela capacidade de fazer mudanças em aspectos que são importantes para a sociedade e que atingem diretamente os consumidores inseridos em um contexto de problemáticas. Terra (2021a) comenta que, atualmente, em um cenário de desconfiança, as organizações (empresas) possuem mais credibilidade para os brasileiros do que o governo ou a mídia.<sup>1</sup> Assim, o cenário se torna favorável para que as marcas se apresentem no ambiente digital como agentes influenciadores que promovem informações e conteúdos.

A autora acrescenta, ainda, que “as pessoas têm expectativas em torno das organizações para que estas tomem posições e resolvam falhas não cobertas pelo governo.” (Terra, 2021a, p. 76). Nesse sentido, as marcas surgem nesse cenário não só para gerar informações e conteúdos, mas com o papel social de resolver problemas, prestar serviços ou, pelo menos, acompanhar e participar ativamente da resolução de problemáticas, que não necessariamente envolvem os seus segmentos, mas são trabalhadas em prol do bem-estar coletivo. Com isso, demonstram empatia e responsabilidade com o consumidor.

Além da disseminação de conteúdo e das funções sociais, Terra (2021a) também atribui uma importância significativa à interação no processo de influência, destacando que não basta pensar somente em visibilidade e fórmulas de sucesso para a criação de um conteúdo viral, é necessário, também, saber se relacionar, atender, responder e dar retorno para o público. Assim,

---

<sup>1</sup> Estudo realizado pela Edelman, agência global de Relações Públicas, mede índices de confiança no Governo, Empresas, ONGs e Mídia. Disponível em: <https://edelman.com.br>

é por meio desse processo de interação que as marcas se aproximam das necessidades dos seus públicos e conseguem verificar como os seus conteúdos e posicionamentos estão sendo recebidos por eles, além de valorizarem as sugestões e contribuições que são deixadas pelos feedbacks.

Analisando os fatores que tornam uma marca influenciadora, Terra (2021a) propõe passos para atingir a influência no ambiente digital, chamando atenção para etapas que define como o modelo REATIVA:

Quadro 1 - Etapas para atingir influência na ambiência digital (modelo REATIVA)

<b>R</b>	Relacionamento/reconhecimento
<b>E</b>	Entretenimento/engajamento
<b>A</b>	Ação/autenticidade
<b>T</b>	Transparência
<b>I</b>	Interação
<b>V</b>	Visibilidade
<b>A</b>	Avaliação

Fonte: Terra (2021a) - Adaptado pela autora.

Ao definir os elementos essenciais de cada uma das etapas Terra descreve que:

**1 - Relacionamento/reconhecimento:** baseia-se no diálogo, na comunicação de mão dupla, para que as organizações possam não apenas se autopromover, mas também ouvir, atender e dar atenção aos seus consumidores. É uma relação que ultrapassa a promoção de produtos e serviços, focando também nas necessidades do público, possibilitando, assim, que a organização seja vista, lembrada e reconhecida;

**2 - Entretenimento/engajamento:** trata-se de promover ações das organizações com os seus públicos nas mídias digitais para estimular o processo de interação, como uma curtida, um compartilhamento, uma opinião etc. É a capacidade que a organização assume de engajar, de trazer a sua audiência para dentro dos diálogos que propõe, de estimular o compartilhamento das informações;

**3 - Ação/autenticidade:** demonstra a originalidade e significância da organização. É o que a torna diferente em relação às outras e faça com que seja um destaque para o público, fornecendo experiências únicas e fortalecendo a credibilidade;

**4 - Transparência:** oferecer informações verdadeiras e ser transparente nessas transmissões, para que sejam evitados boatos, rumores, *fakes* ou a criação de outras versões;

**5 - Interação:** definido por Terra como uma condição indispensável para a existência da organização na ambiência digital. Refere-se à disposição de canais, equipes e condições para o diálogo, mediando conteúdo entre a organização e seus públicos;

**6 - Visibilidade:** saber trabalhar as estratégias necessárias para se destacar nas mídias digitais e utilizá-las em situações adequadas para que as organizações sejam vistas pelos públicos de forma positiva;

**7 - Avaliação:** monitorar e vigiar a si mesma, o cenário em que está inserida e o que está sendo falado sobre a organização, a fim de verificar se as ações aplicadas estão fazendo efeito, se há melhorias a serem realizadas e as impressões do público sobre a organização.

Além desses aspectos, Terra (2021a) também chama atenção para o domínio que uma marca possui - seja da linguagem, das técnicas ou formatos - que está relacionado a uma audiência mais atraída pela marca, permitindo as interações, respostas e atendimentos. É necessário dominar a narrativa no ambiente digital, contar histórias sobre si mesma que sejam capazes de envolver, promover engajamento e prestar serviço ao seu público (Terra, 2021a).

A partir desse debate, buscaremos compreender como a comunicação da marca Boca Rosa se estabelece nas redes sociais Instagram e X, considerando a influência de sua fundadora, Bianca Andrade, que construiu com suas narrativas, credibilidade e interação com seus públicos, bem como autenticidade enquanto marca influenciadora. A partir disso, veremos como a interação e a influência digital ocorreram frente a um processo de crise de imagem gerado por uma falha em um dos produtos da marca.

## **5 A MARCA BOCA ROSA: CONTEXTUALIZAÇÃO E ANÁLISE DO CASO**

### **5.1 Pressupostos metodológicos para desenvolvimento do estudo de caso**

Para dar embasamento a este estudo de caso, realizamos, inicialmente, pesquisas bibliográficas para compreender os principais conceitos relacionados ao tema, sendo eles: imagem, crise de imagem, gerenciamento de crise e interação na ambiência digital, conforme apresentado nos tópicos anteriores. Segundo Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Dessa forma, foram realizadas a leitura e a análise de livros, artigos, revistas e manuais nacionais disponibilizados em meios educacionais e eletrônicos, como o Google Acadêmico e o SciELO, os quais permitiram uma fundamentação teórica mais consistente para os conceitos abordados.

Esta monografia trata-se de uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa. Para Gil (2002), as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias e a descoberta de instituições. Assim, por seu caráter flexível, considera os mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Dessa forma, a escolha dessa abordagem se justifica pela necessidade de compreender, de maneira mais aprofundada, como a interação na ambiência digital contribui para o processo de gerenciamento de crise de imagem, tendo como objeto de estudo o caso envolvendo o pré-lançamento de produtos da marca Boca Rosa em 2024. Em relação à natureza qualitativa, deve-se ao fato de que a análise não tem como foco a apresentação numérica, mas sim a interpretação dos dados considerando aspectos subjetivos e contextuais (Bauer & Gaskell, 2002).

Para analisar de forma mais detalhada as interações realizadas pela marca Boca Rosa durante a crise causada por erros nas embalagens de seus produtos e como isso se tornou uma oportunidade para reconstruir a relação com seus públicos, preservando sua imagem positiva no mercado, realizamos a pesquisa exploratória nas redes sociais X e Instagram, além de considerar informações levantadas no site da marca, bem como em outros sites que apresentaram e/ou comentaram a controvérsia em questão.

A principal rede utilizada para a coleta de dados foi o X (antigo Twitter), devido ao seu caráter de comunicação ágil e direta, no qual é possível observar com mais facilidade as interações entre os usuários, as opiniões expostas e, conseqüentemente, as experiências dos consumidores com a marca. Do ponto de vista do recorte temporal, foram selecionadas

postagens realizadas entre junho e outubro de 2024, período em que se estabeleceu a crise de imagem e ocorreu a resolução do problema dos consumidores.

Além disso, para abordar outras estratégias de gerenciamento de crise derivadas do processo de interação, foi realizada também uma coleta de dados no Instagram, considerando publicações feitas nos dias 25 e 30 de setembro de 2024 e vídeos postados entre 27 e 30 de dezembro de 2024. As postagens referem-se à apresentação dos produtos reformulados após os feedbacks do público e a uma das estratégias para reconquistar os consumidores prejudicados. Os vídeos, por sua vez, fazem parte de uma série criada no Instagram de Bianca Andrade após a crise.

Ao todo, foram analisadas 20 publicações realizadas no período da crise, que incluem relatos dos consumidores afetados, respostas e posicionamento iniciais da marca, comunicado e vídeo de esclarecimento oficiais e resolução dos problemas nas embalagens. Além disso, notou-se pertinente a análise de 5 vídeos, da série mencionada anteriormente, publicados após a crise, por também fazerem parte de uma estratégia de reaproximação, transparência e confiança com o público.

A organização desse material se deu por meio de um estudo de caso. Segundo Yin (2001), essa estratégia metodológica contribui significativamente para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos contemporâneos inseridos em um contexto da vida real e sobre os quais o pesquisador possui pouco controle. Assim, a escolha desse método se alinha ao nosso objetivo, visto que o caso do pré-lançamento da marca Boca Rosa ocorreu em um ambiente com interações reais e dinâmicas. O estudo de caso, nesse sentido, possibilita uma análise e compreensão mais contextualizada da forma como a interação se tornou uma oportunidade para o gerenciamento de crise da marca. Assim, foi estruturado nas seguintes etapas: delimitação da unidade caso, coleta de dados e análise de dados.

Nesse contexto, foi realizada uma análise de um caso único por meio da observação não participante, tendo como delimitação da unidade caso a crise de imagem da marca Boca Rosa após os seus produtos apresentarem falhas na embalagem. A coleta de dados consistiu na captura de evidências por meio da realização de capturas de tela de postagens e da coleta de links de vídeos relacionados ao ocorrido. Nesta etapa, nossa pesquisa realizou uma pré-análise das mensagens selecionadas, a fim de melhor elencar a identificação das estratégias de comunicação organizacional utilizadas pela marca. Após a seleção do material, foi realizada a análise de dados, com a exploração individual de cada postagem, priorizando aquelas que apresentaram respostas diretas aos consumidores, assim como as ações adotadas pela marca para resolver o problema em conformidade com o feedback recebido. Por fim, a análise dessas

postagens permitiu verificar as seguintes estratégias: atenção e receptividade aos públicos, valorização de feedbacks, transparência na comunicação, tentativas de reconstrução de relacionamento e confiabilidade.

## 5.2 História da Marca

A história da marca Boca Rosa iniciou por meio da influenciadora digital e empresária Bianca Andrade, a fundadora, que em 2011 começou a se consolidar na internet. Com apenas 16 anos, na comunidade da Maré da cidade do Rio de Janeiro, Bianca Andrade, já conhecida pelas dicas de beleza que compartilhava, se formou no curso de maquiagem do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e, com isso, encontrou espaço para atuar na área estética. Por meio dessa formação e atuação, Bianca viu uma oportunidade de compartilhar os seus conhecimentos no meio digital, para o qual levava dicas de maquiagens e produtos baratos e populares para pessoas que, assim como ela, não possuíam condições financeiras para obter produtos das grandes marcas.

Não é por acaso que a influenciadora conquistou seguidores por meio de sua simplicidade. Bianca, com sua espontaneidade e alegria, se diferenciou, em princípio, por conta de suas dicas acessíveis e criativas. O nome “Boca Rosa”, inclusive, surgiu devido a utilização de uma das suas improvisações e adaptações de itens de beleza: um batom na cor rosa. Na época, o item não era comercializado no Brasil, apenas por grandes marcas internacionais, assim, sem recursos financeiros, a influenciadora improvisava com misturas de batom vermelho e lápis de maquiagem branco para que o produto ficasse semelhante ao original de uma marca internacional.

Na época da escola, Bianca sempre chamava muita atenção por ser a única com um batom chamativo da cor rosa. Sempre comunicativa e brincalhona, ela comparecia à diretoria da escola com frequência devido aos seus comportamentos, na qual era recebida pelo coordenador com um “a maluca da boca rosa está aqui de novo”. Assim, o apelido logo se espalhou pela escola e a influenciadora começou a ser conhecida como a “maluca da boca rosa”.

Durante esse período, Bianca Andrade já possuía um blog no qual compartilhava as suas maquiagens, chamado “Bianca Andrade Make Up”. No entanto, era um espaço voltado apenas para o compartilhamento das maquiagens do dia a dia da influenciadora, sendo mais pessoal. Com a visibilidade que estava ganhando, Bianca viu uma oportunidade de criar novos conteúdos, que não fossem apenas sobre ela, e explorar novos formatos, no estilo de uma revista eletrônica, por meio do blog. Para isso, a influenciadora queria um novo nome, que não

representasse apenas o seu lado pessoal, mas que fosse visto como “queridinho” pelo público; que não fosse algo apenas dela, mas que pertencesse também a suas leitoras. Pensando na ideia, ao lembrar do apelido recebido na escola, decidiu trocar o “Bianca Andrade Make up” para “Boca Rosa”, com novas propostas de conteúdo e uma identidade visual mais trabalhada, como ilustra a figura abaixo:

Figura 1 - Blog Boca Rosa em 2014



Fonte: Blog Fabiana Freitas (2014)

A influenciadora relata, em uma entrevista ao Podcast “Vacacast”, que a mudança não foi feita de qualquer forma, pois, mesmo ainda tendo pouca ideia do seu novo projeto, sempre teve um olhar mais estratégico para cada ação que realizava. Por isso, decidiu realizar a alteração em conjunto com o lançamento do seu canal do Youtube (Bianca Andrade), iniciado devido aos vários pedidos dos seguidores que desejavam vídeos tutoriais de suas dicas e maquiagens. Assim, em julho de 2011, Bianca Andrade lança o seu primeiro vídeo no Youtube, por meio do qual ressignifica não só o sentido do seu blog, mas inicia uma grande etapa para a construção da sua marca.

Não demorou muito para a influenciadora ganhar visibilidade e conquistar seguidores fiéis que se transformariam em futuros consumidores da sua marca. Por meio do primeiro vídeo postado em seu canal do Youtube, em que explica sobre o funcionamento do canal e os assuntos que seriam abordados, Bianca alcançou mais de 1 milhão de visualizações. Apesar de afirmar no vídeo que achava muito estranho falar sozinha e que ainda estava se acostumando com a ideia, a influenciadora sempre demonstrou naturalidade em sua forma de falar, transmitindo confiança para o público que assistia.

Figura 2 - Primeiro vídeo no canal do YouTube de Bianca Andrade



Estreando meu Canal \o/



Bianca Andrade  
5,68 mi de inscritos

Inscriver-se

84 mil



Compartilhar



Download



1,8 mi de visualizações há 13 anos

Oi pessoal, atendendo à pedidos agora teremos Bianca Andrade também no Youtube! Muito obrigado de verdade pelo carinho e por essa oportunidade de ensinar para vocês exatamente como aprendi e continuarei aprendendo! Espero que amem, beijos s2 ...mais.

Fonte: YouTube (2011)

Além disso, a influenciadora sempre esteve atenta aos pedidos e vontades dos seus seguidores, construindo novos canais para melhorar a comunicação e construir uma relação mais próxima com o público. O canal no Youtube, por exemplo, surgiu após a influenciadora atender aos pedidos dos seus seguidores, que queriam uma forma mais fácil e prática de entender os conteúdos feitos por ela no seu blog.

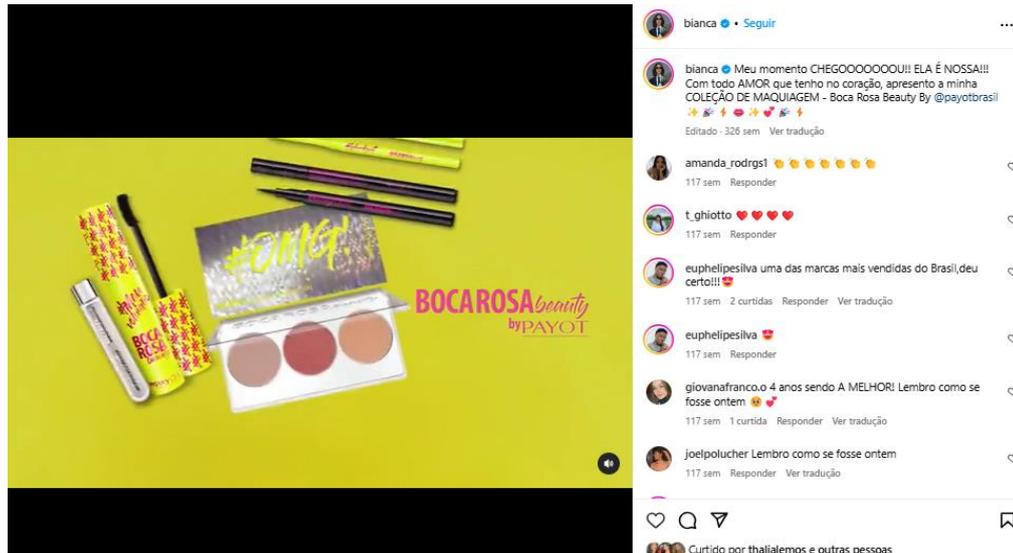
O canal se tornou um espaço de diálogo entre a influenciadora e seus seguidores, pois, além das dicas de maquiagem, era compartilhado a rotina, fatos curiosos sobre sua vida pessoal, incluindo o relacionamento com o namorado da época, que era um dos seus principais incentivadores. Em um dos seus vídeos, postado em outubro de 2015, após conquistar 1,5 milhão de inscritos, Bianca traça a história da sua vida com detalhes que demonstram a sua trajetória desde a infância até o início da sua carreira como influenciadora no ambiente digital. Com todo o seu carisma e positividade, Bianca compartilha os momentos difíceis nos quais enfrentava dificuldades financeiras, mas enfatiza o apoio que sempre recebeu de sua mãe mesmo com recursos limitados.

Apesar da criação do canal ter sido um marco importante para a consolidação de Bianca Andrade como influenciadora e permitir uma maior aproximação com o seu público, a “Boca Rosa” começou a se estruturar como marca a partir de 2018, quando a influenciadora decidiu que iria lançar a sua própria linha de maquiagem. Assim, em outubro de 2018, Bianca Andrade se juntou à marca Payot, já conhecida no mercado pela qualidade de seus produtos, como uma forma de estratégia para o lançamento da sua primeira linha de maquiagem. A credibilidade construída pela influenciadora no ambiente digital, aliada à reputação de uma empresa de alto renome, foi a ponte para que houvesse o sucesso imediato da linha, almejada por ela e pelo público que a acompanhara desde o início.

A criação da linha sempre foi um sonho de Bianca, por isso, ela esteve presente e participou das estratégias para criação do produto, assumindo a função de diretora criativa dentro da sua parceria com a marca Payot. Assim, Bianca era responsável pelas estratégias de marketing que, por conter a sua imagem, foram trabalhadas, principalmente, por meio do seu Instagram, espaço em que a influenciadora usa até hoje para manter os seus seguidores atualizados sobre a sua rotina e projetos.

Embora fosse um momento de desenvolvimento da sua primeira linha de maquiagem, Bianca Andrade não queria e nem começou pelo mais básico, como o lançamento de apenas um produto, mas pelo lançamento de uma coleção completa, com o máximo de itens possíveis que realmente mostrasse a marca intitulada “Boca Rosa Beauty”. O anúncio de uma linha própria de maquiagem, que iria conter batons, gloss, base, delineador, máscara para cílios, paleta de sombra, blush, iluminador e contorno, foi realizado pelo Instagram da influenciadora, no qual foi criada uma série de postagens para celebrar um momento muito esperado e uma conquista que afirmou ser não apenas dela, mas também de seus seguidores.

Figura 3 - Anúncio da coleção de maquiagem em parceria com a empresa Payot



Fonte: Instagram (2018)

Para celebrar o momento histórico e a grande conquista na carreira da influenciadora, foi realizado um evento especial na Avenida Paulista, em São Paulo. Na ocasião, as primeiras consumidoras que adquiriram o kit promocional receberam um ticket para vivenciar experiências exclusivas na “Casa Boca Rosa Beauty by Payot”, contando, inclusive, com a presença de Bianca Andrade. As vendas dos produtos, que iniciaram no dia 10 de outubro de 2018, foram um sucesso e esgotaram em apenas 2 dias, fazendo com que a influenciadora abrisse um novo lote para que novas consumidoras pudessem participar do início dessa grande jornada.

Figura 4 - Venda de tickets para Casa Boca Rosa Beauty esgotada



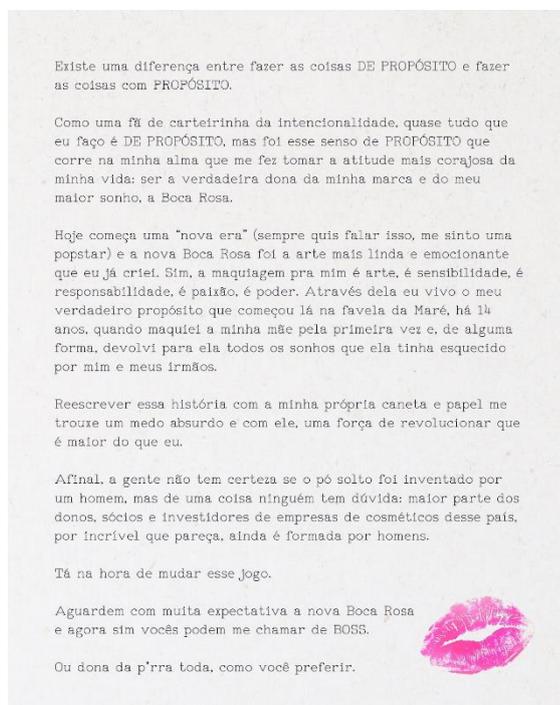
Fonte: Instagram (2018)

O evento, realizado em um casarão de São Paulo, teve três dias de duração, no qual foi disponibilizado coquetel de abertura, loja com os produtos para os consumidores, maquiadores para momentos de beleza, shows ao vivo e todo o suporte necessário para gerar experiência dos consumidores junto à marca.

A parceria com a empresa francesa Payot foi a abertura para a consolidação da Boca Rosa como marca. No entanto, em outubro de 2023, Bianca forneceu uma entrevista ao podcast “Steal the look”, no qual anunciou o fim da parceria de 5 anos para, finalmente, lançar a sua marca solo. De acordo com a fala da influenciadora durante o podcast, a ideia é contar uma história nova por meio da sua marca independente, com cartelas de diversidade em relação as suas bases, embalagem de fácil acesso e com maior foco em sustentabilidade. Bianca destaca, ainda, sobre a relação de troca entre ela e seus seguidores, afirmando que a criação dos seus produtos é realizada em conjunto com eles; ela ouve, entende as necessidades e cria para eles, fazendo o que for necessário para que a relação não seja quebrada durante todo processo.<sup>2</sup>

Em junho de 2024, Bianca Andrade anunciou oficialmente, por meio de uma carta aberta em seu X (antigo Twitter), a nova era da marca Boca Rosa, na qual, a partir dali, passaria a ser dona.

Figura 5 - Carta aberta à nova era Boca Rosa



Fonte: X (2024)

<sup>2</sup> Entrevista de Bianca Andrade ao Podcast “Steal the Show”. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Qjtf9lwOBng&t=2865s>

A nova história escrita pela influenciadora trouxe novidades não apenas sobre uma marca própria, mas mudanças na sua identidade visual e inovações de seus produtos que, embora estrategicamente pensados, construídos e lançados, não ficaram livres de experiências negativas que se transformaram em uma pequena crise.

O caminho percorrido por Bianca Andrade, tanto na sua carreira como influenciadora digital quanto na consolidação de sua marca, deixa claro a importância da interação e da escuta ativa para construir uma identidade que também englobe as necessidades do público, criando uma relação de proximidade e confiança.

### 5.3 Nova era Boca Rosa

A nova fase da marca Boca Rosa foi pensada por Bianca Andrade de forma completa. Mesmo com uma identidade visual forte e já estabelecida na cabeça do seu público, a influenciadora optou por reconstruir o conceito, fazendo um rebranding que incluiu desde a logo até a embalagem dos produtos.

Figura 6 - Nova identidade visual da marca Boca Rosa



Fonte: X (2024) - Adaptado pela autora.

A ideia foi trabalhada para apresentar um design mais moderno, sofisticado e minimalista. As cores, antes marcadas por tons rosas vibrantes, foram substituídas por tons neutros, com predominância do cinza. A mudança do tom é explicada pela própria influenciadora no vídeo, postado em junho de 2024 na sua conta do X, em que anunciou a nova proposta de identidade visual da marca. Para ela, o cinza, que é uma mistura do preto e do branco, representa a dualidade que abraça várias personalidades e estilos diferentes de vida. Assim, a mudança está diretamente ligada ao desejo da influenciadora de trazer uma marca com

mais diversidade e inovação. Além da mudança das cores, logo e fontes, o “Beauty”, que antes constituía o nome da marca, também foi deixado de lado, para tornar o “Boca Rosa” mais simples, marcante e a refletir a diversidade na beleza da mulher brasileira.

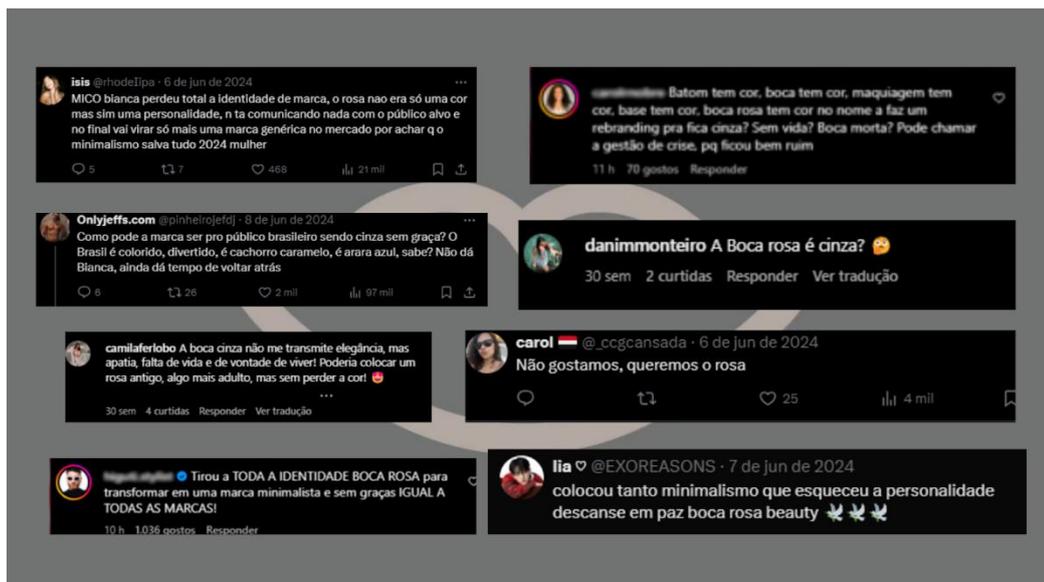
Figura 7 - Logo antiga e logo nova da marca Boca Rosa



Fonte: Astronave (2024).

Apesar da cor rosa ainda ser utilizada em alguns elementos da marca, como detalhes da embalagem e em alguns elementos visuais, a escolha de substituir um tom vibrante e marcante, que já faz parte da história e, inclusive, está presente no nome da marca, não foi muito bem recebida por parte do público, que não hesitaram em deixar opiniões para a influenciadora.

Figura 8 - Comentários de seguidores sobre a nova identidade visual da Boca Rosa

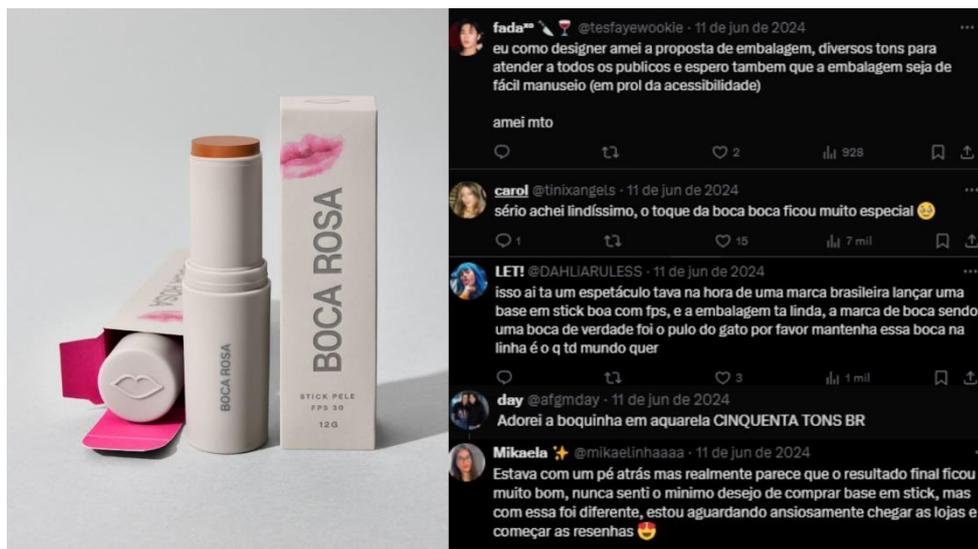


Fonte: X e Instagram (2024) - Adaptado pela autora.

Bianca Andrade é muito ativa nas redes sociais e está sempre atenta ao feedback do seu público. Por meio da rede social “X” a influenciadora interagiu com os seguidores que estavam comentando sobre as mudanças na identidade visual e pediu, em uma dessas interações, para que confiassem no processo. No dia 11 de junho de 2024, após 5 dias da divulgação da nova identidade, foi anunciado a nova embalagem dos produtos da marca, na qual a cor rosa aparecia na parte interna da caixa do produto, assim como na imagem de uma boca com batom rosa na parte superior. Esses elementos contribuíram para uma melhor transição entre a marca antiga e a nova.

Além disso, a postagem abriu espaço para os comentários positivos sobre a forma como os novos elementos foram agregados à identidade visual sem perder a antiga essência da marca. Os elogios também foram voltados para o compromisso da marca com a diversidade e inclusão que, em um mercado com escassez desses produtos para pessoas com tons de pele mais escuro, trouxe uma proposta de 50 tons de pele da base em stick.

Figura 9 - Comentários de usuários sobre a nova embalagem da Boca Rosa



Fonte: X (2024) - Adaptado pela autora.

No entanto, o sucesso do design das embalagens e a proposta de trabalhar com os 50 tons não foram suficientes para evitar uma crise no novo lançamento da marca Boca Rosa. Após a live de pré-lançamento da nova linha, realizada em 25 de junho de 2024, a marca precisou enfrentar um novo desafio: a insatisfação dos consumidores devido a problemas com a embalagem.

#### 5.4 Interação que antecede a crise

Conforme discutimos anteriormente, a interação na ambiência digital é um importante recurso para fortalecer os relacionamentos com os públicos e gerar maior identificação destes com a marca. Segundo Coelho (2012, p. 11), “a comunicação no meio digital e, sobretudo nas redes sociais, torna-se uma importante forma de interação direta com os diferentes públicos, vislumbrando o surgimento de novos negócios e o fortalecimento das marcas”.

No caso da marca Boca Rosa, que é nativa digital, a comunicação é realizada, majoritariamente, no ambiente online, abrindo espaço para estratégias offline, a exemplo da experiência de interação face a face fornecida no primeiro lançamento da linha Boca Rosa. A principal responsável por essa comunicação é Bianca Andrade, influenciadora digital, CEO e diretora criativa da marca, que por meio de uma complementaridade entre suas redes sociais e as de sua empresa, compartilha o seu dia a dia, dicas, tutoriais de maquiagem e interage diretamente com os seguidores.

Atualmente, o perfil de Bianca (@bianca) no Instagram conta com 19,7 milhões de seguidores, enquanto o da marca Boca Rosa (@bocarosabeauty) possui mais de 2 milhões. Assim, devido a relevância do perfil da influenciadora e o alcance a um número maior de pessoas, os lançamentos e estratégias de relacionamento são realizados também por lá, com conteúdos replicados na conta oficial da marca ou vice-versa. Por meio do Instagram de Bianca é possível observar uma conciliação entre a vida pessoal e os projetos da marca, com a presença de conteúdos que trazem perspectivas diferentes para o consumidor. Em relação ao perfil da marca, nota-se um foco maior na linha de produtos, mas por meio de conteúdos autênticos que trazem tutoriais de outros influenciadores, além de Bianca, e estimulam a interação por meio do uso de hashtags e comentários. Os stories são os principais meios da influenciadora manter o contato e a interação diária com seu público, mantendo sempre a atualização sobre a sua rotina pessoal - que inclui estrategicamente a utilização dos seus produtos - e sobre projetos em andamento na marca Boca Rosa.

É por meio da rede social X que a interação da marca é mais intensa em questão de trocas mútuas. Na rede, Bianca utiliza uma comunicação mais simples, direta e descontraída para manter uma conversa com o seu público, o qual é respondido constantemente por ela, não só em questões relacionadas aos seus produtos, mas também sobre situações rotineiras.

Figura 10 - Interação de Boca Rosa com seguidores no X



Fonte: X (2024)

Conforme vemos o exemplo acima, é comum observar nas respostas da influenciadora uma relação de familiaridade entre ela e seus seguidores, que compartilham mutuamente parte das suas vidas e conversam livremente sobre assuntos diversos. Por se estabelecer digitalmente como marca, a influenciadora empenha-se na comunicação horizontal com seguidores, considerando que parte destes têm o potencial de se tornar também públicos de interesse e consumidores da marca Boca Rosa. Ademais, a rede também é um espaço para estabelecer outros tipos de parcerias comerciais, a exemplo da imagem abaixo.

Figura 11 - Bianca Andrade anuncia parceria com Adidas no X



Fonte: X (2024)

Como é possível notar na postagem, o X de Bianca Andrade concilia a interação pessoal com o seu público, com a promoção de seus produtos e de marcas parceiras. Além da Adidas, podemos citar parcerias com a Brastemp e Itaú. Como vemos, por ser uma influenciadora digital e dona de uma marca, a comunicação das suas redes sociais é pautada em interesses comerciais, embora seu tom de voz traga aspectos como espontaneidade e informalidade próprias das formas amadoras de uso das redes, o que permite uma melhor conexão com o público.

Essa interação contínua da influenciadora com os seus seguidores, seja por meio de assuntos rotineiros ou comerciais, é o que permite a construção de um relacionamento baseado na transparência e proximidade que, conseqüentemente, afetam a credibilidade da marca. Ao manter um diálogo aberto, a influenciadora cria um espaço de confiança, no qual o seu público se sente ouvido e valorizado. Assim, em um cenário de crise, torna-se mais fácil “mostrar preocupação genuína com os envolvidos, ouvir as queixas, esclarecer as dúvidas, mostrar sobre o que está sendo feito para resolver o problema” (ABRAPP, 2015, p. 15). Por meio dessa comunicação antecipada e constante, é possível que o público se torne mais compreensivo, facilitando a redução dos impactos negativos da crise e aumentando as chances de reconstruir as relações afetadas.

### **5.5 Gerenciamento de crise: pré-lançamento da linha Boca Rosa**

A live de pré-lançamento da linha Boca Rosa como marca independente, realizada no dia 25 de junho de 2024 pelo site da marca, contou com mais de um milhão de pessoas.<sup>3</sup> Mesmo se tratando de uma pré-venda, garantiu, em menos de uma hora, o faturamento de 2 milhões de reais em vendas de produtos, com alguns tons de base esgotados em poucos minutos. Além das vendas, Bianca Andrade também mostrou tutoriais de como utilizá-los, interagindo diretamente com seus públicos, remetendo ao início de sua carreira como criadora de conteúdo para o Youtube.

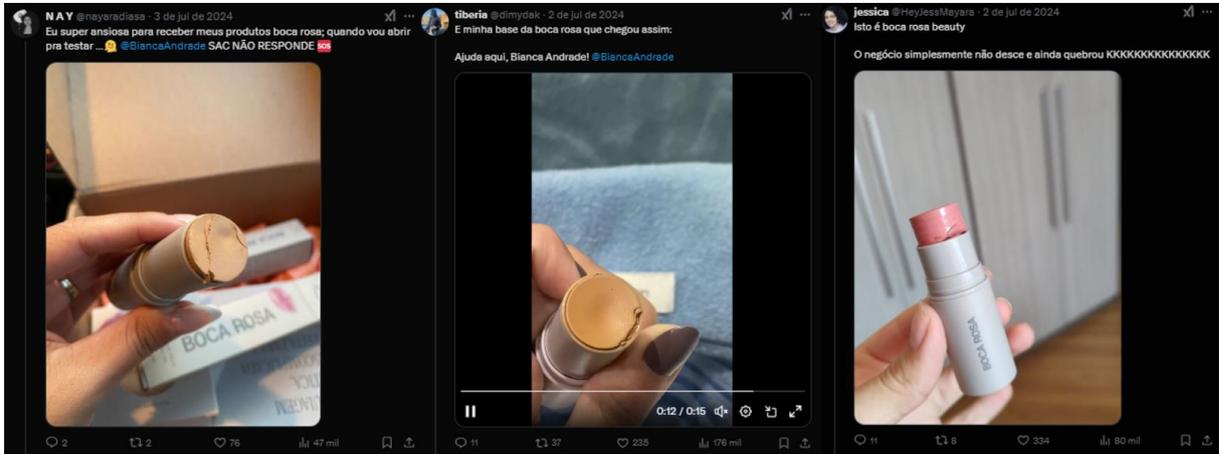
Apesar do sucesso em vendas e do alto número de espectadores, alguns produtos começaram a apresentar defeitos para os consumidores, que levaram as suas queixas para as redes sociais. As principais reclamações foram sobre os produtos em *stick*, apresentados pela própria marca como práticos, ágeis e multifuncionais. No entanto, ao contrário do que foi

---

<sup>3</sup> Postagem de Bianca Andrade no X sobre a live de pré-lançamento de Boca Rosa Disponível em: <https://twitter.com/BiancaAndrade/status/1805808517200159037>

proposto, os relatos demonstraram erros na rotação do bastão, produtos com vazamentos na embalagem e materiais danificados.

Figura 12 - Relatos de consumidores com problemas nas embalagens dos produtos da marca Boca Rosa



Fonte: X (2024) – Adaptado pela autora

Conforme vemos na figura 12, consumidores externaram, por meio de fotografias ou vídeos - que funcionavam como provas visuais dos problemas com os produtos - comentários negativos, sendo que em muitos destes a influenciadora era marcada no intuito de resolver o problema ou, pelo menos, dar uma resposta acerca do ocorrido. Além disso, considerando que as redes sociais se tornaram um espaço aberto para discussões, debates e compartilhamento de experiências de consumo (Coelho, 2012), à medida em que esses relatos começam a ser expostos, novos consumidores foram estimulados a contar as suas experiências negativas com a marca, não só por meio de mensagens diretas à Bianca, mas por meio da conversa com outros consumidores.

Como vimos nos tópicos anteriores, a marca Boca Rosa está diretamente relacionada à influência de Bianca Andrade, que leva conteúdos para suas próprias redes e para a da marca. Sendo assim, a comunicação direta com os consumidores é realizada, principalmente, por meio da influenciadora e CEO da marca, que não hesitou em prestar suporte imediato aos consumidores prejudicados, respondendo atenciosamente a cada relato negativo das experiências com os produtos.

Figura 13 - Respostas da marca aos relatos dos consumidores

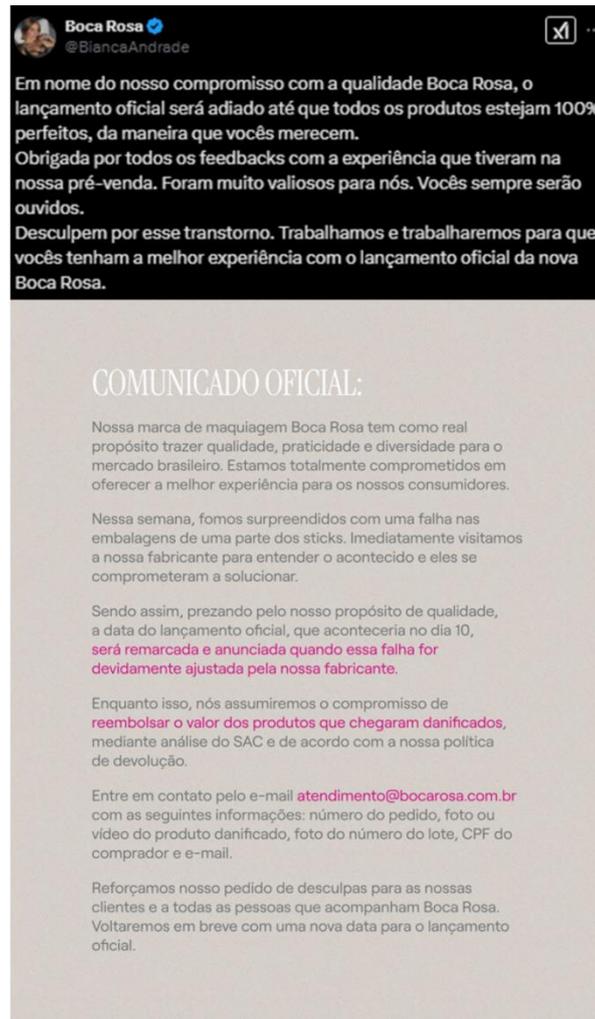


Fonte: X (2024) – Adaptado pela autora.

As respostas da influenciadora demonstram sua preocupação em oferecer suporte para possibilitar o contato com os consumidores prejudicados, a fim de garantir a resolução adequada dos problemas. Além disso, é informado que a equipe de atendimento foi expandida, para que todos tivessem uma resposta às suas solicitações em tempo hábil.

Com esses exemplos é possível perceber como, diante das críticas aos produtos pré-lançados, não houve ausência de respostas da marca em meio ao problema, tampouco uma postura de atribuição a fatores que não fossem os gerados por ela mesma. Como estratégia de gerenciamento de crise, a marca assumiu a responsabilidade pelos defeitos dos produtos e suspendeu o lançamento oficial que ocorreria no dia 10 de julho de 2024, 15 dias após a live de pré-lançamento. Também incluiu, por meio de uma postagem na rede X, um comunicado oficial no qual Bianca deixou o seu agradecimento aos feedbacks dos públicos da marca, considerando-os valiosos, e se propondo a sempre os ouvir no intuito de garantir a melhor experiência com a marca. Na postagem, Bianca Andrade reforçou que o problema com as embalagens já estava sendo verificado e que a nova data de lançamento dos produtos seria anunciada somente após a resolução de todas as falhas. No comunicado foi disponibilizado, também, um canal para suporte e reembolso dos pedidos danificados.

Figura 14 - Comunicado oficial da marca Boca Rosa acerca das falhas nas embalagens



Fonte: X (2024) – Adaptado pela autora

Ao decidir adiar o lançamento da sua nova linha, Bianca Andrade escolheu, acima do lucro, ouvir e atender a necessidade de seus públicos. Por meio da atenção dada aos relatos, medidas foram tomadas para a resolução do problema. Além disso, as interações da marca não ficaram somente em *replies* do X e comunicado oficial escrito. Buscando uma maior aproximação com o consumidor e um contato mais humanizado, Bianca, que já possui o hábito de utilizar as suas redes sociais para conversar com os seus seguidores, postou um vídeo em seu X, no dia 11 de julho de 2024, comentando sobre o ocorrido. Por meio da postagem, a influenciadora diz que:

[...] antes de mais nada, antes de dar um oi, eu queria me desculpar, porque entendo a frustração. Eu sei exatamente como é você tá esperando um produto e aí aquele produto não é aquilo que você esperou. E quando isso acontece, você tem que falar mesmo, tem que cobrar mesmo e eu, como marca, tenho que resolver essa situação. [...] Depois de vários testes, entenderam que o plástico do stick cor, como é envasado quente, depois passa por resfriamento e solidifica, [...] não estava suportando essa temperatura e estava danificando a bandejinha do produto (Bianca, 2024).

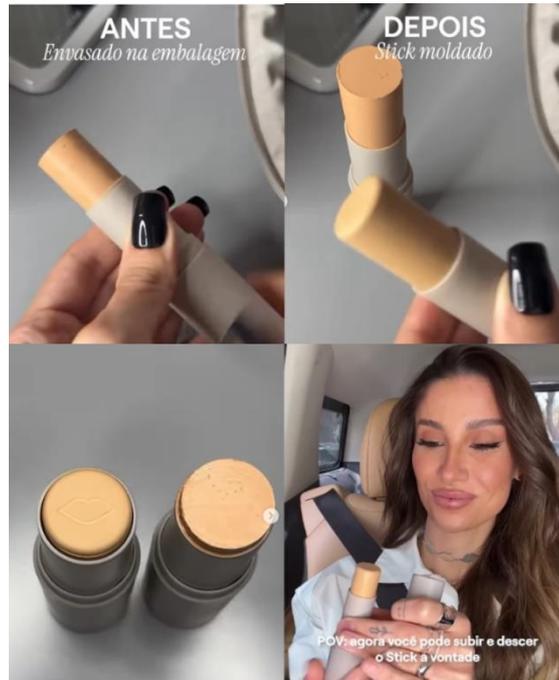
Embora estivesse enfrentando um começo de crise de imagem, a marca não tentou abafar as experiências negativas dos consumidores. De forma contrária, estimulou a relatarem e cobrarem os problemas causados por ela, assumindo, integralmente, o papel de resolvê-los. Por meio da atitude mais humanizada e da interação direta com os consumidores no momento da crise, a marca abriu espaço para a compreensão do público que, por meio da confiança já adquirida no relacionamento com Bianca Andrade, acreditaram no suporte que seria dado e na resolução do problema.

Assim, atendendo às expectativas dos consumidores e reforçando a relação de transparência com eles - após constatar que o problema estava no processo de aquecimento das embalagens - a marca anunciou, no dia 19 de outubro de 2024, 3 meses após a data prevista para lançamento, as novas embalagens dos produtos. Ou seja, além de pedir desculpas e assumir os erros pelos defeitos de fabricação, a marca mostrou de forma transparente de onde estes vieram dentro da cadeia produtiva, mostrando a solução tomada para a resolução dos mesmos. Na postagem, a influenciadora Bianca ressalta mais uma vez a importância dos feedbacks para a construção de produtos que respondam ao que é pedido pelos consumidores. A postagem contou com a seguinte legenda: “Nossos sticks estão de volta no nosso site e do jeitinho que você pediu. A marca Boca Rosa é muito melhor quando ouve você. Obrigada por todos os feedbacks e eu espero que você seja muito feliz usando nossos produtos. Continuem com os feedbacks, eles valem ouro para nós” (Bianca Andrade, 2024).

Para a marca Boca Rosa, ouvir o consumidor não significa apenas aplicar o que é solicitado por ele, mas mostrar as melhorias que foram possíveis devido às respostas recebidas e se colocar à disposição para novas sugestões. Por meio do Instagram, Bianca Andrade apresentou com mais detalhes a embalagem reformulada, deixando para trás as falhas que geraram grande insatisfação no público.

As postagens tiveram como objetivo não apenas demonstrar as novas embalagens, mas evidenciar a gratidão da marca, que a todo momento ressaltou nas suas publicações a relevância dos feedbacks, atribuindo uma grande importância na contribuição do público no aprimoramento da qualidade dos produtos. Como vemos nas imagens abaixo e nos comentários da influenciadora sobre a reformulação das embalagens, os sticks deixaram de ser envasados e tornaram-se moldados, permitindo que não houvesse problema na rotação e vazamento nas laterais do produto. Além disso, foi incluído a logomarca, a boca, na própria base, deixando o produto na parte interna com uma apresentação mais bonita e profissional.

Figura 15 - Embalagem da base Boca Rosa reformulada



Fonte: Instagram (2024) – Adaptado pela autora.

A proposta de reconquistar o público após a crise não refletiu apenas na reformulação dos produtos. Embora a marca tenha tido prejuízos com os produtos danificados, reembolsos aos consumidores e mais de 3 meses sem faturar com os produtos novos devido ao adiamento do lançamento, Bianca Andrade não hesitou em investir ainda mais na interação com as consumidoras que receberam produtos danificados. Logo, percebemos que ao lançar oficialmente a linha de maquiagem, o relacionamento e a reconstrução da confiança do seu público estavam acima de qualquer lucratividade, ao passo que a resolução dos conflitos permitiu a melhora nos lucros futuros. Victor (2004, p. 8) ressalta que os sinais de uma crise exigem um planejamento de gerenciamento que identifique o papel fundamental da comunicação durante o processo. No caso da marca Boca Rosa, a comunicação foi essencial para conduzir o relacionamento com o público e garantir ações mais eficazes para a reconstrução de imagem.

Ainda dentro das estratégias de gerenciamento de crise, para reforçar a conexão com a marca, a influenciadora desenvolveu o “caderninho dos sonhos”, enviado a cada consumidor que recebeu algum produto defeituoso. O objeto tem como proposta ser utilizado para escrever ideais, fazer planejamentos e, ao mesmo tempo, serve, simbolicamente, para lembrar a cada consumidora a importância que elas têm para a marca. Além do caderno, também foi escrita uma carta reforçando o pedido de desculpas e, mais uma vez, agradecendo o retorno essencial para a evolução da marca.

Figura 16 - Caderninho dos sonhos e cartinha feitos para consumidores com produtos danificados



Fonte: Instagram (2024) – Adaptado pela autora.

Em um vídeo postado no Instagram, em dezembro de 2024, Bianca Andrade conta sobre o desafio de reconquistar a porcentagem de consumidoras que receberam produtos danificados.<sup>4</sup> O relato da influenciadora demonstra a sua frustração em não conseguir entregar para o seu público uma experiência positiva com a sua marca. Por outro lado, a narrativa enfatizava a tentativa de buscar uma forma de ir além de um simples pedido de desculpas online e reembolso de valores. Assim, a entrega de cadernos com a marca Boca Rosa, acompanhados de cartas impressas, foi uma forma estratégica de ir além do que já se espera de uma marca em um momento de crise. A marca Boca Rosa buscou não apenas reparar o seu erro, mas encantar a sua consumidora por meio de uma estratégia com o intuito de humanizar a comunicação, como ressalta Bianca:

Como ir além do óbvio? E aí que veio um dos pilares mais importantes para a gente como marca: o encantamento. [...] pensando assim, não seria um cupom de desconto que ia passar essa sensação de carinho e de cuidado que eu queria que você tivesse. Era muito mais sobre humanizar a nossa troca. Eu, aqui, reconhecer o erro, te pedir desculpas e pensar em como te surpreender (Bianca Andrade, 2024).

A postagem faz parte de uma série de vídeos, nomeada “Bastidor Boca Rosa”, criada com o objetivo de mostrar o processo de criação dos produtos, estratégias adotadas pela marca, os desafios enfrentados ao longo da história da empresa e os aprendizados adquiridos por meio da relação construída com o público. Ao compartilhar os bastidores, a marca reforça o seu

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.instagram.com/reel/DEIEk4oRUmE/?igsh=M2ptMHFvMmliYm93>

compromisso com a transparência, destacando que por meio de cada produto e ação realizada há o esforço em garantir a qualidade e pensar em formas de proporcionar as melhores experiências para os consumidores. Como resultado, a estratégia também estreita a relação com os públicos, estimula ainda mais a interação nas redes sociais e reforça o vínculo de confiança, visto que, por meio dos vídeos, é possível que eles tenham uma visão mais detalhada sobre as atividades da empresa, reconheçam a sua contribuição para o processo de evolução desta e se sintam valorizados por acompanharem o processo desde a produção até o momento de compra.

Figura 17 - Respostas do público sobre a entrega do caderninho dos sonhos e carta



Fonte: Instagram de Bianca Andrade (@bianca)

Os comentários acima destacam a importância do processo de humanização na comunicação da marca, com a atenção constante ao público, sobretudo em um momento de instabilidade. A entrega do “caderninho dos sonhos” e da carta tiveram um impacto positivo no

relacionamento, destacando o esforço da empresa em se reconectar de forma cuidadosa. “Dar dois passos para trás”, como relata uma seguidora, não foi um problema, visto que a prioridade da Boca Rosa estava em ouvir o seu público, atender aos feedbacks e reconquistar a confiança, principalmente daqueles que foram afetados. Esse gesto, que ultrapassou o pedido de desculpas e compensação material, representou o compromisso da marca em corrigir os erros cometidos e valorizar as experiências positivas dos seus consumidores. Por meio da presença ativa e da receptividade nas interações, a marca encarou os desafios da crise e encontrou uma oportunidade de reconstruir sua imagem e relacionamento com o público.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como a marca Boca Rosa utilizou a interação na ambiência digital como uma oportunidade para o gerenciamento de crise de imagem após seus produtos apresentarem defeitos na embalagem. Ao analisar qualitativamente as estratégias adotadas pela marca durante a crise, o estudo destaca a importância das organizações estarem preparadas para estabelecer interações que garantam respostas rápidas, transparência e diálogos humanizados que evidenciem a relevância dos feedbacks fornecidas pelo público, permitindo um maior suporte para a reconstrução da imagem organizacional.

O estudo demonstrou que Bianca Andrade, fundadora da marca, utilizou a sua influência e presença digital para atender de forma receptiva e atenciosa aos relatos dos seus consumidores, com uma comunicação transparente que reforçou a credibilidade e confiança da marca Boca Rosa. Assim, ficou evidente que o gerenciamento de crise de imagem não está relacionado apenas ao reconhecimento dos erros e pedido de desculpas, mas a adoção de estratégias rápida que façam o público ser ouvido, forneçam suporte adequado e possibilitem um retorno humanizado para os problemas enfrentados.

Ao decorrer do estudo de caso, foi possível observar que a marca Boca Rosa adotou uma postura ágil e proativa, valorizando a voz do consumidor e interagindo diretamente para compreender e resolver as situações relatadas. Por meio das interações nas redes sociais, a marca deu atenção às necessidades de seu público e adiou o lançamento de seus produtos para reformulá-los de acordo com os feedbacks recebidos. A relação de trocas comunicacionais entre a marca e seus públicos se estabeleceu como prioridade, reafirmando o compromisso em gerar experiências positivas e reconhecer a importância da participação dos consumidores em um momento tão crucial como o lançamento de novas linhas de produtos.

Com base na discussão, ficou evidente que a comunicação estratégica é imprescindível para a construção, consolidação e manutenção da imagem organizacional, principalmente em momentos de crise, em que as percepções dos públicos acerca da organização são afetadas negativamente. A interação digital, quando pensada estrategicamente, para além do engajamento, é uma oportunidade de reconstruir relações e fortalecer as percepções positivas acerca das ações que serão adotadas, deixando as marcas menos propícias a danos graves e permanentes às suas imagens.

Outro aspecto revelado por meio do estudo é a importância da presença constante no ambiente digital como um diferencial estratégico para estabelecer relacionamentos mais diretos que possibilitem a atenção às opiniões e às necessidades dos públicos. A presença digital nas

plataformas de comunicação abre espaço para interações em tempo real, por meio das quais é possível verificar reclamações, problemas e preocupações dos consumidores de forma imediata. Nesse sentido, quando os públicos são atendidos por meio de uma comunicação verdadeira e transparente, a marca demonstra o comprometimento com a satisfação e qualidade dos relacionamentos.

No campo das Relações Públicas, aplicar estratégias de comunicação é fundamental para fortalecer a imagem e a reputação organizacionais, e com isso construir relacionamentos fortes. Com as interações estabelecidas de forma contínua, os cenários de crise se tornam mais flexíveis e com maior probabilidade de compreensão por parte dos públicos. Embora não seja a única área responsável por gerenciar crises de imagem organizacionais, as Relações Públicas possuem um papel essencial em intermediar a comunicação com os públicos de interesse, construindo meios de aproximação e recuperação de confiança.

Acreditamos que esta monografia não se refere somente à análise de eventos relacionados ao gerenciamento de crise de imagem da marca Boca Rosa, mas fornece uma base teórica consistente que poderá servir como referência para estudos futuros. Além disso, proporciona, para as organizações e profissionais de comunicação, a compreensão da importância da interação como uma estratégia que possui a potencialidade de transformar crises em oportunidade de aproximação, valorização dos públicos e reconstrução de imagem.

## REFERÊNCIAS

- ABRAPP. **Manual de Gestão de Crise e Imagem**. 2015. Disponível em: <https://www.funprespjud.com.br/wp-content/uploads/2018/05/Manual-de-gestao-de-Crise-de-Imagem.pdf> Acesso em: 20 de jun. de 2024.
- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. **A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”**. In: MARCHIORI, Marlene. Estudos organizacionais em interface com cultura. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. p. 53-64.
- ALMEIDA, M. C. de. **Influência é um bom negócio: Análise do caso “Boca Rosa”**. 2023. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social) - Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARICHELLO, E. M. da Rocha; CARVALHO, M. C. **Mídias sociais digitais a partir da ideia mcluhaniana de medium-ambiência**. MATRIZES, v. 7, n. 1, p. 235-246, São Paulo, 2013.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- CARDIA, Wesley. **Crise de Imagem e gerenciamento de crises**. 1. Ed. Mauad X, 2015.
- COELHO, Débora Ferreira. **Digital branding: uma abordagem sobre a potencialidade das redes sociais na interação e construção de afetividade dos usuários com as marcas no ambiente digital**. Intercom, 2012.
- CRUZETTA, Paula Brandalise. **Gestão de crise na era digital: caso Santander cultural e a exposição Queermuseu**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.
- DE LEMOS, F. D. et al. Gestão comunicacional de crises e imagem corporativa: uma relação de interferências na realidade da organização adventista. **Dispositiva**, v. 7, n. 12, p. 51-62, 8 jan. 2019.
- DEMEZIO, Carla et al. **O Instagram como ferramenta de aproximação entre marca e consumidor**. Intercom, 2016. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nordeste2016/resumos/R52-2344-1.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2024.
- DIRICKSON, L. G. **Comunicação e gerenciamento de crises: um estudo de caso da campanha publicitária "superação" da Petróbras**. 2016. Monografia (Graduação em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.
- DUARTE, Jorge. **Estratégia de Comunicação / Jorge Duarte**. 2. ed. - Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2020.
- FLORCZAK DE OLIVEIRA,.; MACHADO, . A visibilidade ampliada pelas ambiências digitais nas crises de imagem no contexto político e governamental. **Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, [S. l.]**, v. 1, n. 1,

2023. DOI: 10.55592/524.2023.4596673. Disponível em:  
<https://publicacoes.softaliza.com.br/abrapcorp2023/article/view/3744>. Acesso em: 3 jul. 2024.

FORNI, João José. **Comunicação em tempos de crise**. Organicomm, São Paulo, Brasil, v. 4, n. 6, p. 198-211, 2007. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138934. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138934>. Acesso em: 24 jan. 2025.

FREITAS, F. **AMO ESSA BLOGUEIRA**: Bianca Andrade. Disponível em:  
<https://fabianafreitas.wordpress.com/2014/01/22/amo-essa-blogueira-bianca-andrade/>. Acesso em: 29 dez. 2024

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Mauro Tapias; SAPIRO, Arão. Imagem corporativa: uma vantagem competitiva sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 33, n. 6, p. 84-96, dez. 1993.

GONÇALVES, G.; ELIAS, H. **Comunicação estratégica**. Um jogo de relações e aplicações. In: FIDALGO, A.; CANAVILHAS, J. (Orgs.). **Comunicação digital: 10 anos de investigação** (pp. 135-149). Coimbra: MinervaCoimbra, 2013.

HAUSCHILD, Tatiana. **A influência da presença digital das empresas nas decisões de compra dos consumidores**. 2017. Monografia (Bacharelado em Administração) - Curso de Administração de Empresas, Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2017.

KARHAWI, Issaaf. **Influenciadores digitais**: conceitos e práticas em discussão. *Communicare*, v. 17, p. 47-61, jan. 2017. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/341983923\\_Influenciadores\\_digitaais\\_conceitos\\_e\\_praticas\\_em\\_discussao](https://www.researchgate.net/publication/341983923_Influenciadores_digitaais_conceitos_e_praticas_em_discussao). Acesso em: 12 jan. 2025

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, v. no 2018, n. 33, p. 13-24, 2018Tradução . . Disponível em: [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_1](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1). Acesso em: 18 jan. 2025

MACHADO, J.; DURANTE, J. B.; VIEGAS, S. T. F. **Relações públicas digitais**: estratégias organizacionais na comunicação de crise. *Cadernos de Comunicação*, [S. l.], v. 23, n. 3, 2020. DOI: 10.5902/2316882X31881. Disponível em:  
<https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/31881>. Acesso em: 23 mar. 2024.

MORAES, C. A. F. et. al. **Gerenciamento de crise: Comunicação e Mídias Sociais**. Centro de Ensino Unificado do Distrito Federal, Distrito Federal, p. 2-21, 2020. Disponível em:  
<https://repositorio.fass.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1106/1/LUCAS%20Daniel%20Ferreira.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2024

NASCIMENTO, Iara Marques do. **Gerenciamento de crise**: identificar, planejar e prevenir. 2007. Monografia (Graduação em Comunicação Social), Faculdade de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2007.

NERY, M. M. R. et. al. **Um modelo integrativo do engajamento do consumidor com a marca nas mídias sociais**. *Revista Brasileira de Marketing*, São Paulo, V. 19, n.1, p. 53 - 73, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/11345>

OLIVEIRA, J.P.S de; CARVALHO, C.M. da S. **Impacto dos comentários dos usuários do Facebook na imagem organizacional**: estudo de caso C&A - campanha “Misture, ouse,

divirta-se”. Intercom, Manaus, p. 1-14, 2017. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/norte2017/resumos/R54-0137-1.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2024

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de. **O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises**. *Organicom*, São Paulo, Brasil, v. 4, n. 6, p. 160–173, 2007. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138932. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138932>. Acesso em: 9 abr. 2024.

PEZZOTTI, Renato. **Por que marcas nativas digitais estão na moda e se multiplicam no Brasil?** 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/08/30/o-que-sao-dnvbs-por-que-marcas-nativas-digitais-estao-na-moda.htm>. Acesso em: 10 dez. 2024.

PRIMO, Alê; MATOS, Ludimila; MONTEIRO, Maria. **Dimensões para o estudo dos influenciadores digitais**. Salvador: Edufba, 2021. p. 63-67.

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

RUÃO, T. & FARHANGMER, M. (2000). **A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso.**, Actas do I Seminário de Marketing Estratégico e Planejamento, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

STEAL THE LOOK. **O que tem na sua carteira? #12 | com Bianca Andrade, Influenciadora e empresária**. YouTube, 8 de outubro de 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Qjtf9lwOBng&t=2865s>. Acesso em: 29 de dez. de 2024.

TERRA, Carolina Frazon. **Marcas influenciadoras digitais [livro eletrônico]: como transformar organizações em produtoras de conteúdo digital**. 1º ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2021a.

RAPOSO, João Francisco e TERRA, Carolina Frazon. **Marcas influenciadoras digitais e sociais: comunicação, visibilidade e colaboração**. 2021, Anais. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2021b. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003036575.pdf>. Acesso em: 16/01/2025

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 77-82.

VACACAST. **Como surgiu a boca rosa? - Bianca Andrade - Vaca Vast #130**. YouTube, 20 dez. 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=zZsvZL8N460&t=350s>. Acesso em: 29 de dez. de 2024.

VICTOR, Silvia Vilas Boas. **Crise de imagem corporativa com Opinião Pública: como prevenir e gerenciar**. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Rio de Janeiro, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.