

## Posicionamento Estratégico e Comunicação de Crise<sup>1</sup>

Taline DALL'AGNOL<sup>2</sup>

Ana Karin NUNES<sup>3</sup>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

### RESUMO

O artigo é resultado de pesquisa para Trabalho de Conclusão de Curso, com ênfase nos resultados obtidos e no referencial teórico que sustentam a discussão sobre posicionamento estratégico e comunicação de crise. O objetivo concentra-se em analisar o posicionamento estratégico organizacional adotado pela Divine Chocolates, empresa do setor alimentício situada no interior do Estado do Rio Grande do Sul, frente aos elementos necessários para a prevenção e gerenciamento de crises. Considerando que as ações foram planejadas durante a crise e que aspectos teóricos da comunicação de crise tenham sido relativamente observados, entende-se que a organização conseguiu obter resultado positivo no gerenciamento do evento crítico.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação de crise; posicionamento estratégico; consumidor vegano.

### 1 Introdução

O estreitamento das relações facilitado pelas internet e as novas dinâmicas sociais têm sido tema de estudo para as diferentes áreas do conhecimento, dentre elas a comunicação (RECUERO, 2015). As redes sociais permitem que os sujeitos tenham diferentes possibilidades de interação entre si e com marcas, organizações, personalidades, entidades, etc. Essas relações partem de indivíduos com interesses particulares, que por vezes se assemelham e em outras vezes são contrários.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – XVII Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

<sup>2</sup> Recém-graduada do Curso de Relações Públicas da Fabico-UFRGS, e-mail: dallagnol.taline@gmail.com.

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Professora titular da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, ana.karin@ufrgs.br.

---

A pesquisa se ocupou em analisar, através do estudo de caso da Divine Chocolates, as estratégias comunicacionais planejadas e acionadas pela empresa no gerenciamento da crise de comunicação. Além disso, traz-se as aproximações e os embates entre organização-públicos e entre os públicos veganos e não-veganos e analisa-se-os através dos pressupostos teóricos contemplados no referencial teórico.

De forma geral, o objetivo deste artigo é analisar o posicionamento estratégico organizacional adotado pela Divine Chocolates, empresa do setor alimentício situada no interior do Estado do Rio Grande do Sul, frente aos elementos necessários para a prevenção e gerenciamento de crises. Para tanto, inicialmente apresentam-se os pressupostos teóricos acerca do processo de gestão de crise, seguidos pela apresentação da metodologia adotada, apresentação do objeto e discussão dos resultados.

## **2 Gestão de Crise e Posicionamento Estratégico**

As organizações, naturalmente, estão expostas a situações previsíveis e imprevisíveis que podem se desenrolar de diversas formas. Tais situações podem ser planejadas ou ocorrerem de forma inesperada, provocadas pela empresa ou por terceiros. Quando se fala em situações que possam desencadear crises que prejudiquem a reputação das organizações, orienta-se que se estabeleçam estratégias para enfrentar estes eventos conflituosos. Ou seja, que se tenha um planejamento para a prevenção e o gerenciamento de crises.

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

Consultor brasileiro na área de gestão de crise, Forni (2013, p. 3) argumenta que: “[...] tudo parece normal. De repente surge um problema de tal magnitude para interromper a normalidade das atividades. Desvia o foco, consome energia”. Assim, caracteriza como crise eventos e situações que interrompam com a normalidade das atividades de uma organização. O autor também defende que organizações e pessoas públicas estão sujeitas a acontecimentos negativos para suas imagens, rendimentos, mas a crise está além desses problemas diários, que podem ser o início de uma crise se não

---

houver intervenção a respeito.

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

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

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

---

Em resumo, pode-se dizer que, apesar das singularidades de cada evento, as organizações estão expostas a crises que, em certa medida, podem ser mapeadas, e até mesmo antecipadas, ainda que de forma parcial. Sendo assim, para que as organizações não tomem decisões equivocadas ou pouco planejadas em momentos de crise, discute-se o planejamento em gerenciamento de crises. O planejamento, como explica Baseggio (2012, p. 15), “[...] é um movimento de tomada de decisões que direciona esforços para o cumprimento de metas, ordenando ideias, e estabelecendo métodos e prazos”. Portanto, pode-se considerar que no planejamento para o gerenciamento de crises são pensadas e definidas as estratégias e ações que serão executadas pela organização no sentido de gerenciar o evento de crise que se apresenta.

Os objetivos do planejamento de prevenção de crises, como escreve Dornelles (2012, p. 66-67), são “[...] pensar, analisar, observar e discutir cenários e possibilidades de controle por meio de informações rápidas e transparentes e também de ações de relacionamento adequados a cada situação”. Frente a isso, retoma-se a ideia de que apesar da possibilidade de estudar estratégias viabilizadas por organizações semelhantes em situações semelhantes, cada planejamento deve observar as especificidades do seu contexto para que se resulte em um gerenciamento eficaz. O que quer dizer que, considerando o ramo de atividade de uma empresa, os seus públicos, o seu desempenho financeiro, entre outros fatores, as estratégias devem ser construídas exclusivamente, de modo que o relacionamento seja reforçado ou, pelo menos, obtenha menor prejuízo para a sua reputação.

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

A fase do planejamento é sobre a direção que a organização irá tomar, que ocorre a partir de definições sobre as decisões e ações a serem implementadas; é quando os

---

projetos para cada público são discutidos e os programas são construídos). Os testes de vulnerabilidade ou as auditorias de risco, sugeridos nesta etapa, auxiliam a organização no planejamento. Baseiam-se em perguntas sobre as diversas áreas da empresa, seu posicionamento, conduta, programas, as quais devem ser respondidas e analisadas para a construção do plano de gestão de crises, explica Dornelles (2012). No entanto, complementa que, para avaliar a vulnerabilidade é preciso certa abertura da organização e senso de cuidado. Para que resulte em dados mais precisos, a participação de todos os setores da organização é fundamental nesta etapa.

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

Como conceitua Oliveira (2010), definir estratégias está relacionado à utilização adequada de recursos físicos, financeiros, tecnológicos e humanos no intuito de identificar e aproveitar as oportunidades latentes à organização, e minimizar os problemas que possam surgir; conhecer as potencialidades e fragilidades dos recursos e da gestão pode auxiliar na definição de estratégias propícias para alcançar objetivos e metas dispostos. O autor define estratégia como o caminho a ser percorrido, ou a maneira como de se percorrer para metas, desafios e objetivos, priorizando, as formas inovadoras e diferenciadas.

Ao escrever sobre planejamento estratégico, Oliveira (2010) sugere que as organizações se questionem por que e como as estratégias são definidas. Isto porque, algumas decisões podem ser tomadas por anseios pessoais, opiniões reduzidas, o que pode conduzir a empresa a um caminho não ideal. Trazendo para o âmbito da comunicação, pode-se pensar que as estratégias da organização para comunicar-se com os públicos deveriam estar alinhadas à forma como a organização deseja ser percebida, objetivando o fortalecimento das relações. Além disso, pensa-se que as estratégias admitidas pela organização deveriam estar de acordo com sua missão, visão, valores e propósitos para que houvesse alinhamento no entendimento do negócio.

---

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

### **3 Aspectos Metodológicos**

A pesquisa aqui apresentada foi desenvolvida para fins de Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido no ano de 2020, na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (FABICO) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A metodologia empregada foi exploratória, tendo em vista que se apresentou uma situação em sua amplitude, a qual foi analisada a partir das estratégias da organização com base no enfoque teórico desenvolvido acerca dos temas de planejamento e gerenciamento de crise. Além disso, empregou-se o método de estudo de caso, o qual, de acordo com Yin (2015), funciona como o método quando há intenção de se entender fenômenos sociais complexos, permitindo ao investigador analisar o comportamento de pequenos grupos, de processos organizacionais, entre outras questões.

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

O levantamento bibliográfico deste estudo foi organizado a partir de publicações científicas que colaboram para a contextualização do evento e o seu embasamento teórico, a fim de que se identificasse o estado da arte, ou o que foi pesquisado até então sobre o assunto (PRODANOV; FREITAS, 2013). O referencial teórico do artigo versa sobre a conceituação de crise, posicionamento estratégico, gestão de crises de comunicação e o comportamento para mobilização de consumidores.

---

A pesquisa considerou os comentários de publicações veiculadas nos canais oficiais da Divine Chocolates e outros materiais para a análise. Assim, utilizou-se técnicas de análise de conteúdo apoiadas à análise documental. Como sugere Bardin (2016) a análise de conteúdo explicita e sistematiza o conteúdo das mensagens e da expressão. Os dados sobre a empresa e das estratégias foram obtidos através de material disponibilizado na internet.

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

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

#### **4 O Caso Divine Chocolates**

A Divine Chocolates é uma organização de gestão familiar com cerca de nove anos de mercado, situada na cidade de Encantado, interior do Estado do Rio Grande do Sul. Atuando em setores regionais, nacionais e internacionais, a organização se preocupa principalmente com a qualidade do chocolate que produz. A empresa busca a expansão apoiada em valores organizacionais que atendam o público interno, os consumidores e a organização como uma marca no mercado.

Nesse sentido, uma das estratégias da empresa é adentrar o mercado varejista com valor de produto mais competitivo, similar ao da concorrência, buscar a fidelização do consumidor por meio da qualidade, e adequar o preço dos produtos para aumentar a lucratividade após considerado espaço no mercado de chocolates. Outra estratégia de vendas adotada pela empresa foi a da experimentação do produto em ações de

merchandising<sup>4</sup>. Para Turatti (2019), sócio-proprietário da empresa, a experiência do consumidor com o chocolate da empresa é fator decisivo para a fidelização do cliente, por isso aposta na qualidade para a comercialização de um produto com maior valor de mercado. Desta forma, considera que a diferença de preço entre os chocolates da Divine e de marcas concorrentes torna-se irrelevante para o consumidor, tendo em vista a superior qualidade dos ingredientes.

A comunicação com os públicos estratégicos ocorre em diversos canais de comunicação, dentre eles as feiras, os ambientes digitais e canais de mídia tradicional. Nos ambientes digitais a empresa possui considerado relevância, sendo 74 mil seguidores na sua página oficial no Facebook e 29,1 mil seguidores, no Instagram. O estudo foi desenvolvido acerca da situação de crise envolvendo o patrocínio da Suinofest pela Divine Chocolates, a partir da observação da interação do público vegano, exclusivamente, nestas duas contas da empresa nas redes sociais, Facebook e Instagram.

Para contextualizar, o evento gastronômico Suinofest<sup>5</sup> é uma festividade tradicional da cidade de Encantado (RS), que movimenta milhares de pessoas e ocorre a cada dois anos no Vale do Taquari. Em 2019, a empresa Divine Chocolates, que já participava da festa como atração turística, tornou-se patrocinadora cultural do evento que aconteceu entre os dias 7 a 9 de junho e 14 a 16 de junho de 2019.

A iniciativa foi amplamente divulgada nas redes sociais da organização e gerou frustração aos consumidores adeptos aos produtos aptos para consumo vegano e se identificam com o movimento em defesa dos animais. O apoio ao evento provocou a manifestação do público vegano e disposição para boicote dos produtos da marca.

O Quadro 1 detalha a cronologia desde a primeira publicação com a confirmação da participação, à última, em que a empresa emite a nota oficial com a desistência da participação e patrocínio.

**Quadro 1 – Cronologia da crise**

<b>DATA</b>	<b>PUBLICAÇÃO</b>
-------------	-------------------

<sup>4</sup> Merchadising é uma ferramenta de Marketing, formada pelo conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada dos produtos no ponto de venda, de maneira tal que acelere sua rotatividade

<sup>5</sup> A Suinofest é um evento gastronômico iniciado em 1995 na cidade de Encantado, no Rio Grande do Sul, época em que a cidade era considerada uma das maiores produtoras de gordura suína. Atualmente, o evento é organizado em eixos principais: gastronomia, seminários e palestras, festival de compras, espaço cultural, espaço kids e turismo.

<b>5 de junho de 2019</b>	Presença confirmada no Salão Gastronômico da Suinofest 2019.
<b>12 de junho de 2019</b>	Primeiros comentários do público vegano na publicação de confirmação de presença no Facebook
<b>13 de junho de 2019</b>	Comentários de não-veganos em defesa do patrocínio
<b>13 de junho de 2019</b>	Publicação da Pré-nota
<b>13 de junho de 2019</b>	Nota oficial

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Como descrito no Quadro 1, a primeira publicação em relação ao evento feita nas redes sociais refere-se à confirmação da participação da Divine Chocolates como patrocinadora oficial da Suinofest 2019. Nesta publicação iniciam-se os comentários desfavoráveis ao patrocínio, em 12 de junho de 2019. Observa-se que há um intervalo de em torno de 7 dias desde a publicação para que as manifestações sejam identificadas na página do Facebook.

Identifica-se, após os comentários dos consumidores veganos, que os consumidores da marca sem relação ao movimento vegano também iniciam a defesa da manutenção do patrocínio através dos comentários. No mesmo dia em que ocorre o embate entre os públicos, e empresa emite duas notas. Na primeira, o conteúdo se reserva à informação de que a organização está ciente do desconforto gerado e da situação que se estabelece. Na segunda, é emitida a nota oficial da empresa comunicando a suspensão do patrocínio da Suinofest 2019 e assumindo o compromisso de não mais participar de eventos deste teor.

## 5 Discussão dos Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos no estudo com base no referencial teórico considerado. Com isso, utiliza-se os materiais coletados nas redes sociais da empresa como apoio para a introdução do caso.

Primeiramente, para comunicar aos seguidores e consumidores da marca a presença na festividade, a empresa utilizou as redes sociais Instagram e Facebook para veicular a publicação reproduzida na Figura 1, em que confirma a participação no evento e antecipa uma das suas ações para o evento, a degustação de chocolates.

**Figura 1 – Publicação “Presença confirmada”**

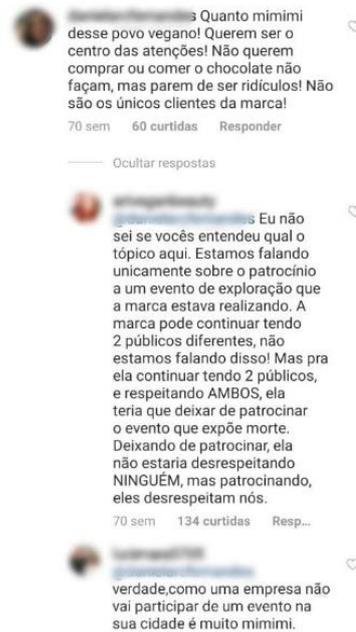


Fonte: Divine...(2019a).

Nos comentários da publicação mencionada, iniciam as manifestações para a interrupção da participação da empresa no evento gastronômico. O apoio ao evento provocou a indignação do público vegano e disposição para boicote dos produtos da marca. Na perspectiva da crise, a confiança na boa índole da organização é posta em dúvida, é questionada pelos adeptos movimento vegano e a representação coletiva da empresa torna-se negativa. Nesse sentido, além de questionar a organização, o movimento fomenta o debate, informa e possibilita que outras pessoas que não fazem parte do movimento questionem os seus hábitos.

As divergências entre os posicionamentos e justificativas motivaram discussões entre os seguidores, que buscavam evidenciar os seus argumentos na tentativa de que a decisão da empresa atentasse aos seus interesses, como nota-se do diálogo da Figura 2.

**Figura 2 – Diálogo entre consumidores vegano e não veganos no Instagram**



Fonte: Divine... (2019d).

A partir dos comentários, entende-se que a crise, baseada nas definições trazidas neste estudo, segundo Dornelles (2012), é do tipo distorção de valores. A classificação da crise de valores justifica-se pois o patrocínio implica na separação entre dois grupos, aqueles que defendem a manutenção do patrocínio e os buscam a suspensão deste apoio. Observa-se que, qualquer decisão, pela manutenção ou suspensão, satisfaz apenas um público e insatisfaz o outro. Os dois públicos em interação nas redes sociais fomentam o conflito e pleiteiam a atenção da organização para relevância das suas justificativas, como observou-se na Figura 2.

A ação da empresa e a reação dos seguidores das páginas gerou uma situação conflituosa que fez com que a organização revisse o patrocínio e suspendesse-o. Com isso, a situação deixou de ser apenas um evento rotineiro de questionamento e tornou-se uma crise, pois a organização precisou rever as suas estratégias de posicionamento e atuação. Considera-se assim, a situação uma situação crítica pois a participação no evento em questão é interrompida, assim como o comprometimento na não participação em qualquer outro evento com os mesmos objetivos. Não ocorre apenas um burburinho em torno da temática, mas uma articulação entre os consumidores para o boicote da empresa, e que em consequência precisa rever o seu posicionamento e estratégias de mercado.

Com base na da Lista de Verificação Estratégica de Gerenciamento de Crise de Argenti (2006 apud DORNELLES, 2012), analisa-se a situação, a fim de que se verifique, por meio dos estudos da comunicação de crise, os aspectos acionados pela empresa para

---

o gerenciamento do evento. Assim, discorre-se sobre as estratégias a partir de cada uma das categorias da lista.

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

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

**Ações de Comunicação e de Relações Públicas:** o discurso veiculado por meio da nota oficial abrangeu o institucional e o mercadológico. Institucional, porque caracterizou a organização como jovem e aberta, reconheceu sua responsabilidade social e assegurou o comprometimento em não mais participar em eventos deste tipo. Mercadológica, por afirmar estar disposta a atender públicos com diversas ideologias e crenças, reiterar a importância do público vegano para a empresa e citar as linhas de produtos com as quais trabalham. A empresa tem bem estruturados missão, visão e valores. No entanto, não se identificou relação entre a definição das estratégias na comunicação da crise e estes elementos.

A fabricação e comercialização de produto vegano pode ser considerada estratégia de mercado para aumentar as vendas e atrair um público que por vezes pode ter dificuldade em encontrar produtos que o atenda. No entanto, ao considerar atender um público com características bastante restritas e rigorosas, não basta que os processos de produção estejam adequados, mas considera-se que as ações comunicacionais estejam atentas ao que está de acordo com o movimento. Notou-se, na coleta de materiais para a construção deste estudo, que não são realizadas ações específicas para o público vegano, ou seja, apesar de atender o público vegano ser uma estratégia de mercado, não são planejadas e executadas ações estratégicas de comunicação que contemplem este público. Nesse sentido, pode-se inferir que a organização desconhece os valores do movimento vegano, os princípios éticos nos quais se baseia e sua forma de atuação. Com isso,

---

pondera-se que o mapeamento dos públicos estratégicos, dos stakeholders, bem como o entendimento da forma de organização do movimento vegano e seus valores, possibilitariam ações mais eficazes e com menor probabilidade para um evento de crise.

Em síntese, observa-se que a organização se preocupou com poucos elementos abordados na teoria para o gerenciamento da crise. No entanto, o resultado averiguado foi satisfatório para a empresa, visto que o assunto se resolveu a partir do posicionamento da Divine. Há que se considerar que a gestão de uma crise executada com base em planejamento permite que a organização pense previamente nas ações a desempenhar, e não as faça em meio aos acontecimentos, com risco de potencializar a crise já em curso. No entanto, a empresa conseguiu manter o gerenciamento da crise sem maiores proporções que pudessem extrapolar o meio em que foi iniciada.

## **7 Considerações**

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

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

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

gerenciamento eficaz, pode ser considerada insatisfatória a maneira pouco aberta que a organização demonstrou ao manter os comentários dos seus seguidores sem qualquer resposta.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luísa. A reputação organizacional: a importância de parâmetros para seu gerenciamento. **Organicom**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 116-133, 2005a. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138884/134232>. Acesso em: 20 out. 2020.

BASEGGIO, Ana. Planejamento Estratégico da Comunicação. In: DORNELLES, Souvenir Maria G. (org.). **Relações Públicas: planejamento e comunicação**. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; LDA, 2016.

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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