
Crise de imagem e comunicação organizacional em tempos de mídias sociais: o caso da Farm¹

Marcela ANDRADE²
Heitor MARBACK³
Eliezer NETO⁴

Centro Universitário Jorge Amado, Salvador, Bahia

RESUMO

Em tempos de mídias sociais, comunicar-se, no âmbito organizacional, requer planejamento. Passar ilesa por uma crise de imagem requer, da maioria das empresas, além de um eficaz gerenciamento, uma reputação sólida. A marca de moda carioca FARM teve sua imagem ameaçada, em decorrência de uma postagem, realizada pela própria empresa, no Instagram, que atrelava a morte de uma colaboradora às vendas e, em última análise, ao lucro. Para o trabalho, foi realizado um estudo quali-quantitativo, através do conteúdo publicado dentro do perfil da marca no Instagram, bem como analisados quantitativamente indicadores de engajamento. A principal hipótese levantada foi de que, durante a crise enfrentada, as métricas de engajamento aumentaram, dando maior visibilidade ao fato. A hipótese é confirmada através da análise apresentada.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação digital; engajamento; gestão de imagem; cancelamento.

INTRODUÇÃO

A comunicação evoluiu e se moldou às novas tecnologias e interesses no decorrer do tempo. Com a internet e a cultura *online* outros formatos de espaço-tempo surgiram na sociedade e a comunicação se faz parte essencial desse processo. Comunicar é compartilhar significados via intercâmbio de informação. O processo de comunicação se define pela tecnologia da comunicação, pelas características dos emissores e receptores

¹ Trabalho apresentado no GP 28 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXIII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Administradora, especialista em Mídias sociais (Centro Universitário Jorge Amado - Unijorge), e-mail: cela.andrade@gmail.com

³ Doutor em Difusão do Conhecimento, professor do Centro Universitário Jorge Amado (Unijorge), e-mail: hmarback@gmail.com.

⁴ Mestre em Administração, Relações Públicas, professor da Universidade Católica do Salvador (UCSal), e-mail: eliezerzurc@gmail.com

da informação, pelos seus códigos culturais de referência, pelos seus protocolos de comunicação e pelo alcance do processo (Castells, 2007).

A comunicação organizacional, por sua vez, diz respeito a todas as formas institucionais de interagir e relacionar-se com seus públicos. Partilhar algo, no âmbito empresarial, que pode ser de forma auditiva, escrita ou visual, requer atenção. Em determinadas circunstâncias, a compreensão e interpretação do receptor pode gerar entendimentos múltiplos e adversos, não mensurados previamente pelo emissor, resultando, muitas vezes, em crise de imagem.

As empresas precisam se comunicar, portanto, estão sujeitas a enfrentar uma crise organizacional. Ter uma boa reputação e estar preparado para agir de forma rápida, pode ser essencial para mitigar uma repercussão negativa e dirimir uma crise.

Nesse contexto, existem muitos exemplos de empresas que passaram por graves problemas de comunicação com seus públicos e, também, com as consequências e impactos de uma crise de imagem. A marca de moda carioca FARM teve sua imagem ameaçada em decorrência de uma postagem, realizada pela própria empresa, no Instagram, que atrelava a trágica morte de uma colaboradora negra e grávida às vendas e, em última análise, ao lucro. A crise ganhou as principais manchetes e levantou a necessidade de se discutir sobre o posicionamento das empresas envolvidas em casos como este.

O gerenciamento planejado, por sua vez, deve ser entendido como um passo importante para o controle e condução de uma crise. Diante disso: quais as ações que devem ser efetivamente praticadas para diminuir os danos de uma crise de imagem? Antes de responder essa pergunta, é importante entender os objetivos desta pesquisa, que é identificar como o posicionamento, aliado ao processo de gerenciamento, pode trazer benefícios às marcas em momentos de crise.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. COMUNICAÇÃO E MÍDIAS SOCIAIS

No Brasil, até o final da década de 80, a comunicação era expressamente realizada através de jornais, revistas, rádio e televisão. Com a popularização da internet, no final do século XX, as organizações passaram a construir novas vias de acesso até os consumidores. De acordo com Kunsch (2012), as organizações evoluíram gradativamente

dos modelos mecânicos da transmissão unilateral de informações para a implantação de processos comunicativos mais interativos.

A comunicação organizacional elenca as práticas da comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa (Kunsch, 2007). Ela é, basicamente, instituída como um conjunto de modelos e instrumentos estratégicos, utilizados pelas organizações, com o objetivo de dar fluidez ao relacionamento com os *stakeholders* e reforçar a unidade da instituição pela conexão de suas subpartes (Bahia, 2008).

Segundo Kaplan e Haenlein (2010), mídias sociais digitais são interfaces construídas sobre a tecnologia da Web 2.0, que facilita a criação e a troca de conteúdos gerados por usuários. Elas mudaram toda dinâmica da comunicação, trazendo o usuário para o modo participativo, através da criação de comunidades e compartilhamento de informações (Postman, 2009). De acordo com Recuero (2011), as mídias sociais digitais permitem maior conversação e diversidade de fluxos de informação entre seus participantes, incentivando a emergência de redes sociais e de capital social mediado.

De acordo com dados do relatório *Digital 2021*, da agência global We Are Social em parceria com a Hootsuite, em janeiro de 2021 a internet era acessada por 75% dos brasileiros, e o celular era o principal dispositivo de acesso à internet, sendo utilizado por 96,3% de toda população. As mídias sociais, por sua vez, estavam ativas para 150 milhões de pessoas no Brasil, representando 70,3% de toda população, no mesmo período. Com relação ao tempo de uso, o tempo médio diário gasto com internet era de 10 horas e 08 minutos, e com mídias sociais de 3 horas e 42 minutos, também em janeiro de 2021.

Para Mangold e Faulds (2009), o comportamento dos consumidores é amplamente direcionado pelas informações compartilhadas por meio das mídias sociais digitais. Eles têm acesso a opiniões, informações, avaliações antes de efetuar uma compra, por exemplo.

Dessa forma, entende-se que a presença digital, através das inúmeras possibilidades de interação, é o primeiro passo para uma marca existir no mundo *online* e deve configurar-se assim, portanto, como parte essencial das suas estratégias de marketing. Ter uma forte presença digital é determinante para que as organizações se destaquem nesse cenário, e também para que as pessoas possam conhecê-las *online*. (GABRIEL, 2020).

Nesse contexto, o papel da gestão da comunicação organizacional precisa ser constante e essencial. A internet complexificou esse processo ao prover um espaço de debate e circulação de informações, e colocou os públicos em um patamar de extrema importância, potencializando a influência que estes possuem na construção e reconstrução da imagem institucional, obrigando as organizações a terem uma permanente gestão estratégica dessa esfera. (ROCHA, 2017).

1.2. CRISE

Mitroff (2000) conceitua crise como sendo algo que não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização, o que eleva a crise a um âmbito social e midiático, visto que em tempos de hoje a velocidade da exposição social é bem maior do que há anos atrás. Segundo Luecke (2007), uma crise é uma mudança, repentina ou gradual, que resulta em um problema urgente, que necessita de uma abordagem imediata.

Para uma empresa, uma crise representa qualquer coisa com potencial de causar danos súbitos e graves a seus funcionários, à sua reputação ou ao seu resultado financeiro. O que destaca a importância da atenção aos fatores de origens internas, bem como, as externas (LUECKE, 2007). Já para Cardia (2015, p. 13) a crise é justamente a quebra da estabilidade e da falta de previsibilidade em que indivíduos e empresas serão confrontados pelo inesperado.

O momento de crise coloca a organização em um paradoxo: ao mesmo tempo que o mercado e a sociedade precisam de um posicionamento, a empresa necessita se familiarizar com a situação para tomada de decisões. Diversos autores discutem o momento ideal para resposta à sociedade e ao mercado, Pérsigo (2011) trouxe conceitos como instantaneidade, simultaneidade e imediatismo ou urgência.

Uma organização deve informar da maneira mais rápida e completa possível as ocorrências negativas e prejudiciais à sua imagem. Além de exercer o controle da informação, acalma o público atingido e mostra respeito pelo consumidor, acabando com os boatos e restaurando a confiança (FORNI, 2002, p. 383).

Mitroff (2000) e Argenti (2006) alertam para a transformação ocorrida na sociedade, onde a mídia em geral, com o avanço da tecnologia em suas rotinas produtivas, cobre fatos e acontecimentos em tempo real e âmbito global. Sodré (2002) complementa as características da mídia atual de instantaneidade, simultaneidade e globalidade transformando os modos de visibilidade dos fatos no mundo.

O caso da FARM pode ser utilizado para ilustrar o processo de gestão de crises destacado anteriormente. A empresa carioca possui milhões de seguidores em suas mídias sociais e, por falha na comunicação, precisou enfrentar crises de imagens relevantes.

1.3. A FARM

A FARM é uma marca carioca, criada em 1997 por Kátia Barros e Marcello Bastos. Começou ocupando um estande na Babilônia Feira Hype, no Rio de Janeiro, e rapidamente se tornou conhecida pelas suas roupas coloridas. De acordo com informações coletadas no Green Friday, Relatório de Sustentabilidade da FARM, a primeira loja foi aberta em 1999 no bairro de Copacabana e hoje a marca possui oitenta e cinco lojas próprias, em 22 estados e 37 cidades brasileiras. Fora do país, a marca conta com cinco lojas próprias nos Estados Unidos e Europa.

A marca se define por fazer estilo, arte e cultura, através da valorização do *lifestyle* carioca e da brasilidade, por meio da criação de peças coloridas. A comunicação da marca FARM está inteiramente ligada em trabalhar aspectos e propriedades da mulher brasileira, em especial a carioca, somado ao clima e aspectos do litoral de um país tropical. A empresa posiciona, em sua comunicação, o valor das pessoas em um patamar de relevância para a marca. A FARM acredita que não existe sustentabilidade sem falar de gente, uma vez que se intitulam de um coletivo de criativos, que amam o que fazem e valorizam a diversidade.

Em 2021 o quadro de funcionários da marca era formado por 66% de mulheres, as quais 79% ocupavam cargos de liderança. Muitas outras ações da empresa seguem voltadas para a inclusão racial e diversidade de gêneros, através da criação de comitês.

Destaca-se que a empresa está presente nos canais digitais, se comunicando com seu público através de mídias sociais como Instagram, Facebook, Youtube, TikTok, Pinterest, Twitter e LinkedIn, ultrapassando mais de 4 milhões de seguidores.

Mesmo com toda preocupação com sua comunicação *online* e *offline*, a marca enfrentou algumas crises de imagem atreladas às mídias sociais. Uma delas ocorreu em dezembro de 2014 quando a empresa publicou uma imagem de uma modelo branca fantasiada de Iemanjá, um orixá, da religião de matriz africana. A repercussão da imagem foi extremamente negativa, e a crítica se deu porque a marca usou uma modelo de pele branca para representar um orixá de religião africana. Minutos após a postagem dessa foto, um *rapper* brasileiro, reconhecido por lutar pelos direitos de inclusão e igualdade

do negro no Brasil, deixou o seu comentário na publicação trazendo à tona o racismo estrutural ratificado pela marca. A postagem se tornou pauta de inúmeros portais de notícias virtuais e viralizou no Instagram. Diante da repercussão negativa da publicação, a marca divulgou uma nota de cunho explicativo:

Ficamos muito tristes ontem. Não por termos sido criticados, mas porque exatamente neste momento, e na contramão do que foi dito, estamos com uma coleção linda e sincera em homenagem à cultura negra, e suas conquistas, toda pronta, que vocês irão conhecer no próximo inverno. Já apresentamos pro atacado a coleção e fotografamos a campanha, que mostra como admiramos a beleza negra e não precisamos tratá-la de forma clichê. Reconhecemos que vivemos num país multirracial e temos orgulho disso. Mas ainda existe muito a ser feito, claro! Obrigado a todos que se manifestaram, esperam e exigem uma atitude coerente. Isso mostra que este espaço é democrático. Estamos atentos a isso e sempre, procurando evoluir. (INSTAGRAM, 2014)

Posteriormente, após lidar com a crise supramencionada e conseguir seguir em frente, a empresa passou por outra crise em 2016, desta vez em decorrência de gordofobia praticada por funcionários em uma loja física e relatada pela cliente nas mídias sociais. O episódio também viralizou rápido e foi amplamente noticiado, trazendo mais uma vez impacto negativo para a imagem da empresa. Seguindo o padrão da gestão de crise realizada em 2014, a FARM se manifestou rapidamente através das redes sociais e encaminhou nota para os portais de notícias que veicularam o ocorrido:

Todos os nossos funcionários sabem que nenhum tipo de preconceito é aceito por nós, não faz parte do que vivemos no dia a dia e nem da nossa cultura. O ocorrido será usado em toda empresa como uma oportunidade de reforçar esses valores. Acreditamos que as redes sociais não são o melhor ou único ambiente para que essas questões sejam resolvidas de forma clara e humana com os envolvidos. Por isso, entramos imediatamente em contato com a Simone por telefone para pedir desculpas e dizer que ela é sempre muito bem-vinda em todas as nossas lojas. (INSTAGRAM, 2016)

Em 2017, mais uma crise digital se instaurou, quando a marca divulgou em suas redes sociais uma peça com estampa que retratava pessoas negras como escravas na época do Brasil colônia. Considerada racista, a imagem foi inicialmente denunciada por Jota Angelo, blogueiro de grande visibilidade nacional e repercutiu recebendo muitos comentários indignados. Internautas acusaram a empresa de lucrar com um fato trágico. Diante da repercussão, além de deixar de comercializar todas as peças com a estampa mencionada, mais uma vez, a FARM se manifestou e fez uma retratação em sua página no Facebook:

Esta é a nossa estampa “Rua do Mar”. Ficamos tristes com a repercussão negativa despertada por ela. Não era esta a nossa intenção. Estamos retirando as peças do nosso site e lojas. Pedimos desculpas a todos pelos sentimentos negativos gerados. (FACEBOOK, 2017)

Portanto, a postura da FARM é sempre de se comunicar com os interessados, se posicionar, assumir a falha e estabelecer condutas para minimizar o impacto do erro ou para evitar sua repetição. Mais recentemente a empresa, reconhecida nacional e internacionalmente, enfrentou uma grande crise de imagem em 2021 que merece ser pormenorizada e analisada.

2. METODOLOGIA

Este estudo, caracteriza-se quanto aos fins, como de caráter misto e, quanto aos meios, utiliza-se de pesquisa bibliográfica e documental. Souza e Kerbauy (2017) abordam que a pesquisa quanti-qualitativa ou quali-quantitativa, chamada também de mista, indica o surgimento de uma nova abordagem metodológica. Esse tipo de abordagem possibilita o uso de mais elementos para minuciosamente investigar o fenômeno em estudo, atendendo os anseios da pesquisa.

A pesquisa é descritiva e bibliográfica, envolvendo a análise da marca FARM, através do método de estudo de caso. A pesquisa em questão aborda, de que forma a empresa geriu a última crise de imagem enfrentada pela marca em 2021, em decorrência de uma postagem realizada no Instagram, que atrelava a trágica morte de uma colaboradora negra e grávida à vendas e, em última análise, ao lucro.

Durante o processo de coleta de dados, foi realizada uma pesquisa documental, através do conteúdo publicado dentro do perfil da própria marca no Instagram, bem como notas públicas sobre o devido caso em *sites* de notícias. Além disso, indicadores de engajamento, como comentários e curtidas nas publicações que mencionam a crise, bem como postagens anteriores e posteriores, no próprio Instagram da marca, serviram como instrumento para a análise e comparação. A principal hipótese levantada foi de que, durante a crise enfrentada pela FARM em 2021, as métricas de engajamento do perfil foram afetadas positivamente (aumentaram), dando maior visibilidade para o fato em questão.

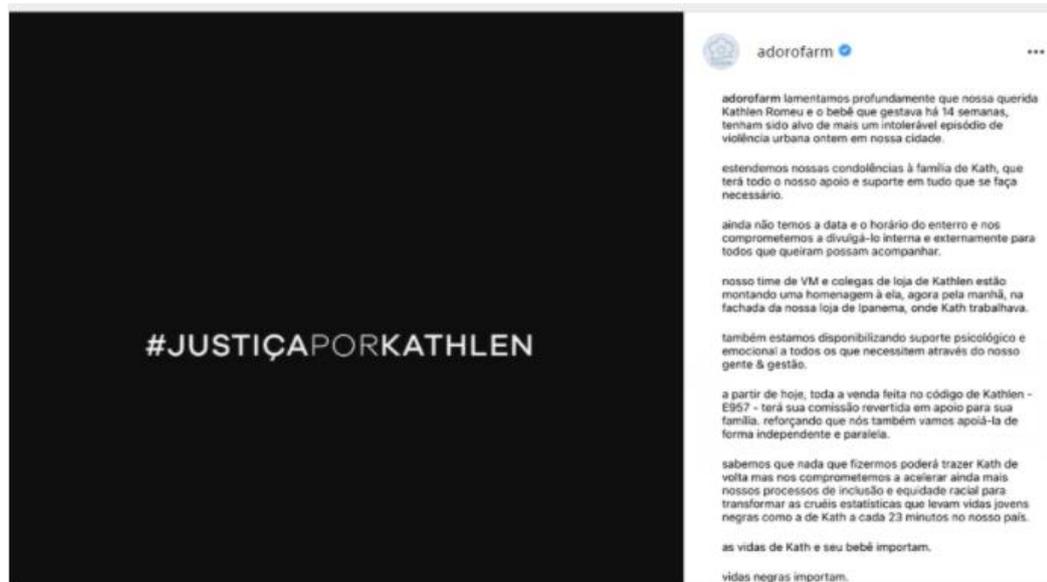
Para realizar tal comparação, foi criada uma tabela em Excel com todas as postagens realizadas no Instagram da marca FARM no ano de 2021. As postagens foram nomeadas de acordo com sua data de publicação e, as postagens que ocorreram durante o momento da crise de imagem supramencionada foram destacadas. Foram aplicados fundamentos de estatística descritiva para análise dos números obtidos. Foi utilizado o software *Gretl* para gerar tabelas que serão apresentadas.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS: O CASO FARM

3.1. O FATO

Em 9 de junho de 2021, a FARM, publicou em sua página no Instagram uma postagem fazendo referência à morte de Kathlen Romeu, integrante do time de visual merchandising (VM) da marca carioca, que teve sua vida ceifada ao ser atingida durante uma ação da Polícia Militar na comunidade de Lins de Vasconcelos, na Zona Norte do Rio de Janeiro. A imagem trazia a mensagem “Justiça por Kathlen” e foi acompanhada por um texto que lamentava a morte da funcionária que estava grávida e prestava condolências à família. O texto informava um código para compras *online* “E957” e garantia que as vendas que o utilizassem teriam sua comissão, um percentual da venda, revertida para a família de Kathlen.

Figura 1 - Imagem do post que cita o código de desconto



Fonte: <https://www.pragmatismopolitico.com.br/2021/06/farm-campanha-publicitaria-nome-kathlen-romeu-detonada-redes.html>

A postagem, que atingiu mais de 39 mil curtidas e quase 18 mil comentários, foi massivamente criticada pelos internautas que questionaram a finalidade do uso do código da vendedora. Na *web*, se iniciou um debate sobre o uso do evento morte, de uma mulher negra e grávida, para gerar lucro, condenando a postura da marca, que, em um momento de luto, não deveria atrelar a morte da funcionária a qualquer ferramenta que estimulasse vendas.

Figura 2 - Imagem de alguns comentários sobre o post da FARM



Fonte: <https://www.instagram.com/p/CP55oiBj13c/>

3.2. REAÇÃO DA FARM

Com a repercussão negativa que a postagem gerou, a empresa se manifestou no mesmo dia editando o *post* inicial e publicando um novo com retratação expressa, uma espécie de nota, em sua página do Instagram, assumindo o erro, retirando o código “E957” do ar e ratificando a prestação de apoio e suporte à família. A atitude da empresa de reconhecer a falha e de se comunicar imediatamente com os consumidores é o primeiro passo para um gerenciamento de crise bem-sucedido:

O silêncio não é opção. Deixar por responder amplifica o problema. Mesmo quando este apanha a empresa de surpresa, é importante dar algum tipo de retorno, como, aliás, temos vindo a expor - nem que seja algo nos moldes de “sim, nós reconhecemos que existe algo a acontecer e estamos a tratar de apurar factos. Em breve apresentamos uma posição detalhada sobre a situação”. (BARBOSA, 2014, p. 97)

Outro aspecto importante é que a gestão de crise se deu no local onde o problema surgiu. Segundo Barbosa (2014, p.97) discutir crises onde ela não surgiu não só não resolve a crise original, como a alastra para outros novos fogos.

Nesse sentido, as postagens foram realizadas como forma de gerenciar a crise que se instaurou. No entanto, apenas a retratação não foi suficiente para dirimir a situação e conter seus impactos. A empresa, que continuou recebendo críticas, optou por pausar a

comunicação nas mídias sociais por 13 dias, do dia 10 a 22 de junho. Destaca-se que, a interrupção das postagens foi interpretada como silêncio por diversos consumidores, que exigiam nos comentários das postagens anteriores o pronunciamento do CEO da empresa.

Ainda sobre a não manifestação por parte do CEO da empresa no caso discutido, a conduta pode ser justificada pelo que explica Forni (2002, p.376) “nem sempre o porta voz mais qualificado para uma crise é o principal executivo da empresa”.

Apenas em 23 de junho, após redução da repercussão da crise nas redes sociais e nos outros meios de comunicação, a marca retornou, destacando a importância da pausa para reflexão sobre as questões levantadas, e a urgência de acelerar a pauta de diversidade da empresa. A postagem de cunho institucional trouxe um plano de ação com compromissos e metas da FARM com a diversidade e inclusão.

Figura 3 - Post sobre plano de ações FARM



Fonte: https://www.instagram.com/p/CQb2nYNj_yz/

O *post* foi detalhado em nove páginas (formato carrossel) e explica que a marca se compromete a transformar a cultura da FARM, através da diversidade e inclusão, colocando-as no centro das decisões. A estratégia usada pela FARM consiste em 1) reconhecer o erro, 2) não justificar a falha ou transferir a responsabilidade para terceiros e 3) propor soluções. Para isso, a marca evidenciou a necessidade de mudança cultural na empresa, de repensar a diversidade, não apenas no discurso, mas de forma prática,

trazendo um novo plano de ação. Todas essas ações ratificam o entendimento de Farias citado por Montenegro (2011, p. 42)

A negação pode gerar desconfiança, quando é feita de modo imediato, antes que responsabilidades possam ser aferidas. O contra-ataque pode levar à criação de novos oponentes, bem como a transferência de responsabilidade, a menos que se tenham provas. A confissão (quando é fato) pode ser bem recebida, ser vista como demonstração de boa vontade, mas também requer minucioso planejamento para o pós-crise. A discricção, por seu tempo, quando se opta por ser reativo em relação à comunicação e proativo quanto às atitudes de contenção e atendimento, pode oferecer possibilidades de melhor gestão de crise.

A empresa, buscando restabelecer o diálogo com seu público e demonstrar a busca por mudança, ainda fez outro post tirando dúvidas dos internautas sobre o plano de ação e se mostrou aberta para o diálogo, respondendo diversas perguntas dos consumidores nos comentários da publicação. O debate foi ampliado para outras questões como: contratação de pessoas com deficiência e de pessoas com mais de 60 anos, necessidade de letramento dos funcionários que atuam nas lojas físicas e necessidade de inclusão de outros tamanhos de roupas e sapatos para atender a diversidade de corpos. Segundo Barbosa (2014) as pessoas esperam o diálogo, elas querem ser ouvidas e participar do processo de mudança de conduta da organização.

3.3. ANÁLISE DOS DADOS

A FARM realizou no ano de 2021 um total de 499 publicações em seu Instagram, das quais foram utilizados os indicadores de curtidas e comentários para composição da amostra a ser avaliada.

A estatística descritiva dessas duas variáveis - curtidas e comentários, pode ser observada a seguir.

Tabela 1 – Estatística descritiva variável comentários amostra ano 2021

Estatísticas Descritivas, usando as observações 1 - 499 para a variável comentários (499 observações válidas)			
Média	Mediana	Mínimo	Máximo
252,02	147,00	25,000	17912,
Desv. Padrão	C.V.	Enviesamento	Curtose Ex.
1006,1	3,9923	15,379	246,51
Perc. 5%	Perc. 95%	Interv. IQ	Obs. ausentes
50,000	446,00	122,00	0

Tabela 2 – Estatística descritiva variável curtidas amostra ano 2021

Estatísticas Descritivas, usando as observações 1 - 499 para a variável curtidas (499 observações válidas)			
Média	Mediana	Mínimo	Máximo
6711,1	5074,0	555,00	45758,
Desv. Padrão	C.V.	Enviesamento	Curtose Ex.
5770,3	0,85981	2,2708	7,8142
Perc. 5%	Perc. 95%	Interv. IQ	Obs. ausentes
1281,0	17844,	5625,0	0

Dessa maneira, é possível perceber que, durante o ano de 2021, o valor máximo da variável curtidas foi de 45.758, atingindo esse valor no dia 20 de setembro de 2021, em uma publicação que divulgava a inauguração de uma nova loja na cidade de Santos, no estado de São Paulo. O valor máximo atingido pela variável comentários, por sua vez, foi de 17.912, e se deu no dia 09 de junho de 2021, exatamente o dia em que a crise de imagem abordada foi instaurada. Comparando o número de comentários dessa fatídica postagem com a média de comentários do ano de 2021, que foi de 252, tem-se um aumento de 7.107% nesse indicador, o que se permite inferir que o engajamento e alcance desta publicação foi muito superior às demais do mesmo ano.

Como foi dito anteriormente, a FARM realizou quatro postagens consecutivas que ocorreram no momento de crise que a marca enfrentou: as postagens de número 210, 211, 212 e 213, que ocorreram, respectivamente, nos dias 09 de junho as duas primeiras, 22 de junho e 25 junho de 2021.

A título de comparação, e para entender o alcance que essas publicações, de forma isoladas, podem ter alcançado, e também avaliar se imediatamente após a crise de imagem, os indicadores avaliados foram afetados de alguma forma, foram criados três grupos comparativos de postagens. Todos os grupos foram compostos por quatro postagens, o primeiro com as quatro postagens consecutivas e imediatamente anteriores à crise; o segundo grupo com as quatro postagens consecutivas que ocorreram durante a crise; e o terceiro grupo com as quatro postagens consecutivas e imediatamente posteriores à crise. Foi aplicada, novamente, estatística descritiva aos indicadores curtidas e comentários, nos três grupos. A tabela abaixo identifica os grupos submetidos à análise.

Tabela 3 – Grupos de postagens avaliados

grupo	postagem	data	curtidas	comentários
1	206	06/06/2021	18.561	243
	207	07/06/2021	2.750	176
	208	07/06/2021	10.424	355
	209	08/06/2021	3.763	422
2	210	09/06/2021	39.196	17.912
	211	09/06/2021	28.297	13.388
	212	22/06/2021	8.846	2.614
	213	25/06/2021	1.926	303
3	214	28/06/2021	2.858	157
	215	29/06/2021	2.828	151
	216	30/06/2021	22.223	554
	217	01/07/2021	3.342	131

A média de curtidas do grupo 1, postagens precedentes à crise supramencionada, foi de 8.874 e a de comentários foi de 299. Por sua vez, analisando os mesmos indicadores do grupo 2, postagens que aconteceram durante o momento de crise, tem-se a média de 19.566 curtidas e 8.554 comentários. Por último, trazendo mais uma vez os mesmos indicadores do grupo 3, postagens subsequentes à crise de imagem abordada, tem-se a média de 7.812 curtidas e 204 comentários.

Dessa maneira, pode-se inferir que durante o momento de crise, as postagens realizadas no Instagram pela marca tiveram uma massiva participação de pessoas interessadas, e um significativo aumento de engajamento, ou seja, houve mais público interagindo com o que estava sendo divulgado. Os *posts* do grupo 2 tiveram, em percentual, um aumento de 120,47% de curtidas e 2.760,94% de comentários, quando comparados com as postagens do grupo 1.

Por fim, comparando os grupos 1 e 3, com a finalidade de entender se após a crise estudada houve queda de engajamento ou cancelamento, mesmo que temporário da marca, notou-se uma leve queda no número médio de curtidas e comentários. As postagens do grupo 3 tiveram decréscimo de curtidas de 11,96% e 16,97% de comentários, quando comparadas com o grupo 1.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A FARM lidou com a crise usando pilares básicos para uma eficaz gestão de crise: velocidade, honestidade, responsabilidade e diálogo. Em tempos de mídias sociais, e da consequente participação massiva de uma série de sujeitos na construção da imagem de uma marca, é utópico imaginar uma grande organização que não tenha passado por uma crise.

Portanto, o caso da FARM evidencia que a comunicação precisa ser cada vez mais clara, coesa e coerente com os valores das marcas. Mas, também mostra que nem as maiores empresas estão livres de lidar com grandes crises. O que define o seu sucesso ou insucesso é a forma como se constrói um diálogo com os públicos de interesse e como se utiliza das estratégias de comunicação para reverter situações críticas.

Ao optar por pausar a divulgação de seu conteúdo e imagem por dez dias, em todas as suas mídias sociais, a marca utiliza o período para assimilar o erro e buscar novos caminhos. A FARM escolhe por ganhar em reputação e perder em propaganda, na medida que, ao desaparecer dos holofotes, vai, aos poucos, parando de ser o principal alvo dos

ataques de grupos defensores das causas em questão. Vale ressaltar que, essa pausa de divulgação se deu em um período importante para o varejo de moda, englobando datas comerciais importantes, como dia dos namorados e São João, períodos de expressivas vendas.

Confirmando a hipótese inicial da pesquisa, com a análise numérica dos indicadores curtidas e comentários, inferiu-se que em momentos de crise, o alcance das postagens e publicações pode ter um exponencial crescimento, viralizando nas mídias sociais em grande velocidade. Por esse motivo, é de extrema importância que as marcas estejam em constante atenção ao que está sendo divulgado e, além disso, como seu público pode receber e entender essa mesma informação.

Por outra via, é interessante observar que a FARM, além de demonstrar sua transparência e vulnerabilidade diante da situação, se aproximando das pessoas reais, que erram e acertam no decorrer de sua jornada, tentou reverter a crise com ações que podem trazer ganhos de reputação. Ao lançar seu novo plano de ação, com foco na aceleração da diversidade e inclusão, a marca tangibiliza seu discurso, trazendo uma resposta concreta para a sociedade, e estabelece metas para que todas as pessoas interessadas possam acompanhar o andamento desses indicadores.

Por fim, percebe-se que, apesar das dificuldades em traduzir substancialmente o valor de uma marca, suas vantagens são explicitadas pela relação de confiança formada entre empresa e consumidor. A FARM mostra claramente que, apesar da enorme crise de imagem enfrentada, não sofreu grandes consequências ou retaliações quando olhamos os indicadores de engajamento - curtidas e comentários – no grupo pós crise. Passar por uma crise organizacional, requer, se não uma imagem forte, pelo menos, um fortalecimento da mesma diante da sociedade e de partes envolvidas com o infeliz acontecimento. É fundamental entender que a intangibilidade da marca é um dado adquirido nos tempos que correm, e que a marca é, por si só, o maior gerador de valor que uma organização pode dispor.

REFERÊNCIAS

- ARGENTI, P. A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação** (4ª ed.). Rio de Janeiro: Ed. 2006.
- BAHIA, Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**. Mauad Editora Ltda, 2008.
- BARBOSA, Francisco João Martins e Sá. **Gestão de crise reputacional em redes sociais**. ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto, 2014.

CASTELLS, Manuel; ESPANHA, Rita. **A era da informação: economia, sociedade e cultura.** Fundação Calouste Gulbenkian. Serviço de Educação e Bolsas, 2007.

FORNI, João José. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. SP: Atlas, 2002.

GABRIEL, Martha. Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias. Novatec Editora, 2010.

Green Friday. Farm, 2021. Disponível em <https://www.farmrio.com.br/sustentabilidade>. Acesso realizado em 10 de junho de 2021.

KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. **Users of the world, unite!** The challenges and opportunities of Social Media. Business horizons, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010.

KUNSCH, Margarida M. **Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades.** Signo y pensamiento, n. 51, p. 38-51, 2007.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo.** Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, v. 35, p. 267-289, 2012.

LUECKE, Richard. Gerenciando a Crise: dominando a arte de prevenir desastres. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MANGOLD, W. Glynn; FAULDS, David J. **Social media: The new hybrid element of the promotion mix.** Business horizons, v. 52, n. 4, p. 357-365, 2009.

MITROFF, Ian I. **Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management.** AMACOM/American Management Association, 2000.

MONTENEGRO, L. M. Gestão de crise: análise do episódio do incêndio da operadora oi. Universidade Federal da Bahia Faculdade de Comunicação - Curso de Comunicação - Jornalismo. Salvador, 2011. Acesso em: 15 de outubro de 2021.

PÉRSIGO, Patrícia Milano; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Comunicação Organizacional e Crises: questionando políticas e revendo perspectivas.** Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación, n. 113, p. 50-54, 2011.

POSTMAN, Joel. **SocialCorp: Social media goes corporate.** Peachpit Press, 2009.

RECUERO, Raquel. Redes sociais na internet. Sulina, 2011.

SODRÉ, M. Antropológica do espelho Antropológica do espelho Antropológica do espelho. 2002.

SOUZA, Kellcia Rezende; KERBAUY, Maria Teresa Miceli. **Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação.** Educação e Filosofia, v. 31, n. 61, p. 21-44, 2017.