

---

## Gestão de crise nas Redes Sociais: o caso Arezzo<sup>1</sup>

Bianca Fabiana de MIRANDA<sup>2</sup>

Adriano Ferreira MAIA<sup>3</sup>

Felipe Araújo MENDES<sup>4</sup>

Isabella Coelho VIEIRA<sup>5</sup>

Laila FAGUNDES<sup>6</sup>

Lais Ester Santos QUEIROZ<sup>7</sup>

Natasha Evernig SOUZA<sup>8</sup>

Nicolas PADILHA<sup>9</sup>

Ricardo Matos de Araújo RIOS<sup>10</sup>

Universidade Presidente Antônio Carlos, Barbacena, MG

### RESUMO

O presente estudo analisa a crise gerada nas mídias sociais após uma campanha da marca Arezzo com a influenciadora Jade Picon em 2022. O arcabouço teórico também é composto por conceitos de gestão de crise e crises midiáticas na internet. Como metodologia, optou-se pela análise de conteúdo através de notícias publicadas à época para compreender como foi feita a gestão de crise e se ela foi eficaz. Espera-se que este trabalho possa contribuir com a discussão concernente a gestão de crise em mídias sociais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Crise de Imagem; Gestão de Crise; Mídias Sociais.

### 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo analisa a crise gerada nas mídias sociais após uma campanha da marca Arezzo com a influenciadora Jade Picon. Para entender o caso da Arezzo, será feita pesquisa bibliográfica por meio de postagens em redes sociais, notícias e comunicados da empresa para entender melhor como foi solucionada essa crise. A partir da compreensão das estratégias empregadas pela Arezzo e dos resultados obtidos, este

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Intercom Júnior – Publicidade e Propaganda, evento do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação realizado de 4 a 8 de setembro de 2023.

<sup>2</sup> Graduada em Publicidade e Propaganda pela UNIPAC, email: biancafmiranda15@gmail.com

<sup>3</sup> Graduado em Publicidade e Propaganda da UNIPAC, email: adrianoferreiramaia@hotmail.com

<sup>4</sup> Estudante de graduação do Curso de Publicidade e Propaganda da UNIPAC, email: felipearaujo2002a@gmail.com

<sup>5</sup> Estudante de graduação do Curso de Publicidade e Propaganda da UNIPAC, email: isabellacoelhovieira1@gmail.com

<sup>6</sup> Estudante de graduação do Curso de Publicidade e Propaganda da UNIPAC, email: lailapie123@gmail.com

<sup>7</sup> Estudante de graduação do Curso de Publicidade e Propaganda da UNIPAC, email: laisqueiroz35@gmail.com

<sup>8</sup> Estudante de graduação do Curso de Publicidade e Propaganda da UNIPAC, email: natashaeverniggs@gmail.com

<sup>9</sup> Estudante de graduação do Curso de Publicidade e Propaganda da UNIPAC, email: nickiepadilha@outlook.com.br

<sup>10</sup> Orientador do trabalho. Doutor em Comunicação Social pela UFJF. Professor do Curso de Publicidade e Propaganda da UNIPAC, email: ricardorios@unipac.br / ricmrios@gmail.com ; Twitter: @ProfessorRios

---

estudo visa auxiliar na compreensão da importância de uma gestão eficaz de crises nas redes sociais e fornecer insights relevantes a respeito desta temática.

Com o crescimento da utilização das redes sociais, as marcas ganham enorme poder para tornar seu produto mais visível e vender mais utilizando a internet, principalmente com um forte posicionamento e foco no marketing digital, que como um todo, o alavancou um conjunto de oportunidades funcionando como instrumento de sucesso dentro das organizações, em suas estratégias operacionais, no meio de comunicação organizacional e entre fornecedores, bem como um instrumento na captação de novos clientes, na fidelização dos mesmos, garantindo dessa forma a realização do seu consumidor final (VAZ, 2010).

Porém, as grandes marcas também sofrem um grande desafio no âmbito da gestão de crises. Eventos que antes eram limitados a um pequeno público agora têm o potencial de se espalhar rapidamente e crescer em proporções impressionantes. Sendo assim, é necessário que estas empresas desenvolvam estratégias eficazes para lidar com essas crises no meio digital, para proteger sua reputação e reconquistar a confiança de seu público.

O objetivo deste trabalho é analisar como foi feita a gestão de crises da Arezzo, empresa brasileira com seu nicho voltado para calçados e acessórios, com relação a uma campanha em 2022 feita em parceria com Jade Picon. O estudo de caso da Arezzo servirá de base para explorar a abordagem da marca em relação à crise e avaliar sua eficácia. Espera-se que este trabalho possa contribuir com a discussão concernente a gestão de crise em mídias sociais.

## **2. CRISES MUDIÁTICAS NA INTERNET E SUA GESTÃO**

As crises podem ser de muitas naturezas, variando conforme o tamanho e o tipo de produtos ou serviços ofertados. Segundo Teixeira (2013), um olhar apenas voltado para a produção, o incentivo ao consumo e a busca por lucros em muitos casos pode desencadear crises nas redes sociais relacionadas ao meio ambiente, como poluição, destruição de biosistemas e efeito estufa, assim como mão de obra escrava, desvios éticos de várias ordens.

---

Internamente, uma gestão descuidada aumenta o risco a partir de falhas humanas e técnicas dentro dos processos de produção e da prestação de serviços de qualidade. O preparo para detectar ameaças de crise e administrá-las antes que eclodam se torna cada vez mais uma questão-chave. Uma vez estabelecida a crise e em sendo encarada como de interesse de todos ou de muitos, a esfera pública torna-se o espaço do debate e do embate de posições, de pontos de vista, objetivando soluções e alternativas com o propósito de minimizar riscos futuros. Na sociedade de risco, cabe sempre o engajamento de todos na busca por soluções para minimizar ou prevenir riscos, para assim evitar crises, como tarefa de todos, especialistas ou não.

A instantaneidade das redes sociais potencializa qualquer crise empresarial. Para solucionar casos de gestão de crise é necessária uma abordagem de forma ágil, transparente e estratégica. A ampla disseminação de informações e a interação constante entre consumidores e marcas tornaram as mídias sociais ferramentas poderosas de comunicação e exposição de questões problemáticas. A forma como as empresas respondem a essas crises pode determinar o impacto na reputação da marca.

A gestão de uma crise passa, obrigatoriamente, por um plano. Segundo Teixeira (2011, p. 125) os principais passos a serem seguidos no plano são: 1) identificar os possíveis riscos e vulnerabilidades que podem afetar a estabilidade da organização; 2) identificar os públicos estratégicos e de interesse que possam auxiliar durante uma crise; 3) identificar com quem se deve falar durante a crise (mídia, público-alvo etc); 4) elaborar uma comunicação efetiva e integrada com todos os setores da empresa; 5) ter um porta-voz preparado para lidar com a mídia; 6) treinar os funcionários para estarem preparados para enfrentar um período crítico; 7) ter um comitê de crise; 8) falar com a mídia constantemente; 9) caso haja vítimas, dar assistência médica e psicológica; 10) ter em mãos documentos indispensáveis para prosseguir durante a crise.

### **3. QUEM É QUEM? UM BREVE HISTÓRICO DA AREZZO E DE JADE PICON**

A Arezzo é uma marca brasileira de calçados e acessórios fundada em 1972. Ela tem se destacado no mercado nacional e internacional pela qualidade, estilo e inovação de seus produtos. O foco principal da empresa é a moda feminina, fornecendo

---

uma ampla variedade de produtos como sapatos, sandálias, botas e tênis, além de bolsas e acessórios. A marca está sempre atualizada nas tendências de moda, investindo em materiais de alta qualidade para atender às demandas do mercado. Ela também possui diversas linhas, como Arezzo, Schutz, Anacapri, Fiever, Alme e Alexandre Birman.

A Arezzo tem presença significativa no mercado brasileiro com lojas espalhadas por todo o país, somando uma forte presença virtual, além de ter ampliado sua presença internacional, abrindo lojas em diversos países e expandindo seu alcance global.

Jade Picon é uma influenciadora digital, empreendedora e modelo brasileira. Ela nasceu em 24 de setembro de 2001 em São Paulo, Brasil. Jade se destacou nas redes sociais, principalmente no Instagram, onde compartilha conteúdos relacionados a moda, beleza, estilo de vida e viagens. Ela começou sua carreira como influenciadora digital relativamente jovem e conquistou milhões de seguidores, especialmente entre os jovens. Jade é conhecida por seu estilo único, dicas de moda e colaborações com marcas renomadas.

Junto ao grande público, Picon passou a ser conhecida após sua participação no “Big Brother Brasil”, em 2022, e pela atuação na novela “Travessia”, da TV Globo.

#### **4. ANÁLISE**

A campanha analisada é do lançamento da linha Anabela, em 2022, com inspiração na ancestralidade e em estampas africanas, e utilizando Jade Picon como sua garota-propaganda. O intuito da campanha era comemorar os 50 anos da marca através do lançamento de uma coleção especial, que recupera modelos de sapatos e sandálias das últimas cinco décadas. Então, a empresa se uniu à marca de roupas Meninos Rei, de Salvador, para produzir calçados com traços que representam elementos da cultura africana.

### IMAGEM 01: Jade Picon na campanha da Arezzo



Fonte: SACCHITIELLO, 2022.

O motivo das críticas foi o fato de a empresa trazer uma influenciadora branca para remeter a um produto com elementos étnicos, como a empresa definiu, de origem africana. Para representar as demais décadas, foram selecionados outros estilistas do Brasil e outras personalidades, também envolvendo mulheres negras. Contudo, nas demais coleções não haviam menções relacionadas à estética africana nas peças. Ao longo do processo, houve muita repercussão negativa nas redes sociais, onde pessoas apontavam a marca e a influencer como racistas, enquanto em outras, houve alegações de que a marca utilizou a crise para se promover.

Antes de se deparar com essa crise, a marca fez seu lançamento acompanhado de uma breve descrição da sandália Anabela e de toda a contextualização do calçado em que explicou que:

Nossa releitura contou com estampas étnicas hiper coloridas, um trabalho minucioso de patchwork, e referências ancestrais que fazem parte do nosso DNA (...) Nossa inspiração para fazer essa releitura foi o que nos alimenta, nossa ancestralidade. As estampas africanas, o patchwork, o nó que faz a amarração foi uma alusão aos turbantes, coroas e símbolo de empoderamento feminino. (MORATELLI, 2023)

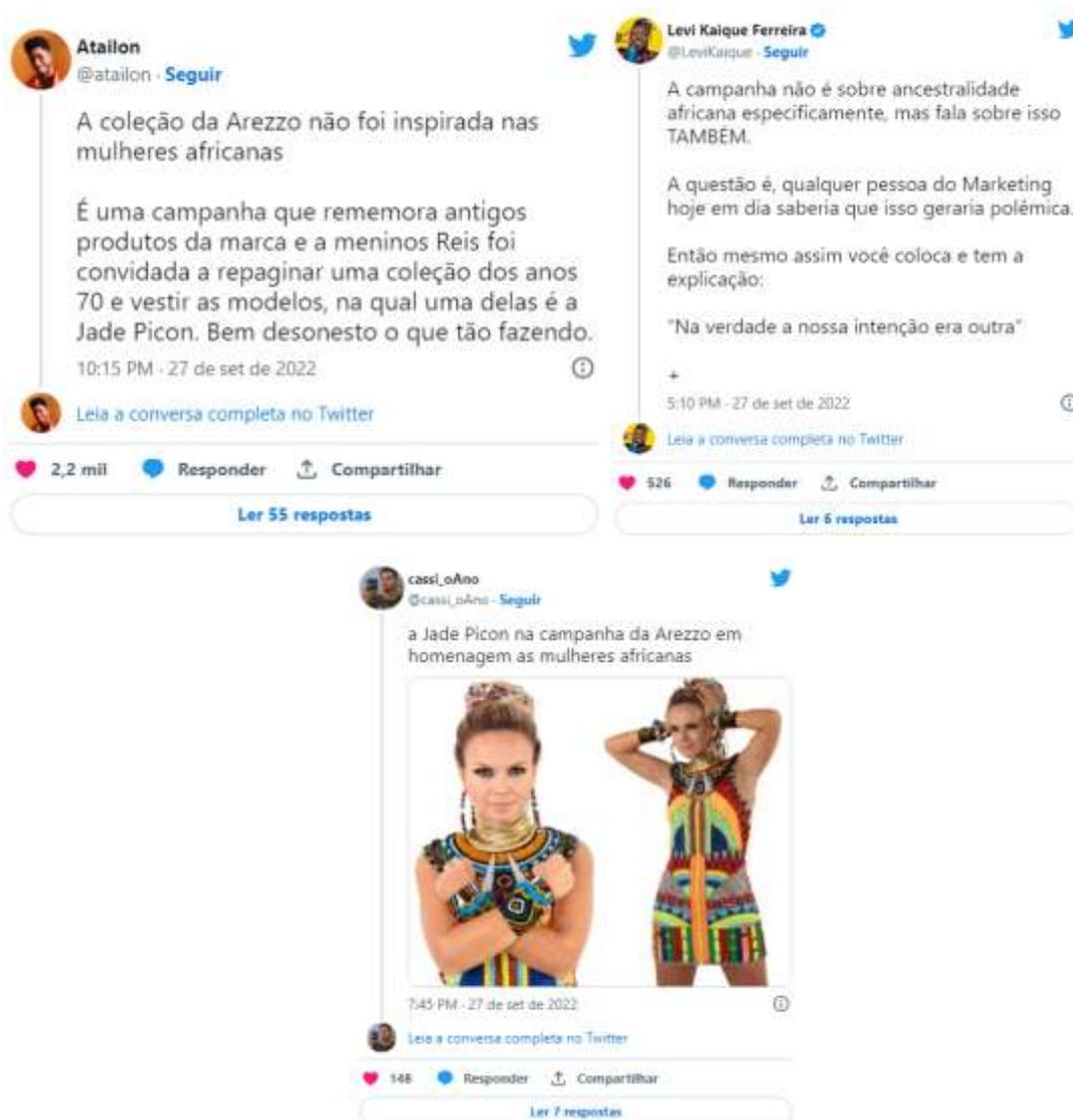
Pressupondo a ideia que a marca queria passar aos consumidores com essa descrição, pode-se facilmente dizer que a Anabela tem, de fato, o intuito de representatividade da cultura africana e, até tal momento, não haveria crise nenhuma. A repercussão se deu, de fato, com a escolha da garota-propaganda ser a Jade Picon que é

uma mulher branca e que não traria a representatividade africana que a marca queria passar inicialmente. Com isso, críticas da marca vieram de todos os lados e, como um dos principais pontos de gerenciamento de crise, a marca fez um novo pronunciamento onde dizia que:

A coleção e campanha não foram construídas com o tema de homenagem a mulheres africanas, mas de uma representação dos 50 anos da Arezzo, com o DNA criativo de cada marca participante do projeto (MORATELLI, 2022)

No Twitter, onde é possível monitorar a crise em tempo real, diversos comentários foram negativos após a resposta da Arezzo. Alguns internautas aproveitaram o momento para fazer memes em crítica à postura da empresa:

### IMAGEM 02: Tweets publicados durante a crise de imagem da Arezzo



Fonte: SACCHITIELLO, 2022.

Esse pronunciamento após enfrentar a crise já contraria a descrição inicial que a marca fez inicialmente sobre as sandálias, afinal qual poderia ser a verdadeira intenção da marca com o lançamento de 50 anos além de evidentemente já esperar por essa crise. Esse fato não poderia estar mais evidente após o pronunciamento da marca, a estratégia realizada na campanha de 50 anos foi feita de forma proposital. Aspectos das duas teorias levantadas são facilmente percebidos nas atitudes da Arezzo diante de seus posicionamentos.

É, então, que passamos a analisar a situação da Arezzo, a crise que a marca enfrentou com a alegação de racismo poderia ter sido evitada? A resposta é obviamente que sim, ainda que existam crises que poderiam ser inesperadas, essa crise em específico era algo que ao qual poderíamos dizer que a marca já esperava enfrentar após o lançamento de sua campanha. Em uma forma idealizada, a marca de calçados promoveu sua estratégia de campanha como algo já proposital, pois seu intuito sempre foi ser lembrada, evidente que completar 50 anos e lançar uma nova remodelação de suas linhas de décadas atrás já era uma forma de trazer mais reconhecimento para si, porém há os pronunciamentos que a Arezzo fez antes e depois do surgimento da crise. A repercussão se deu, de fato, com a escolha da garota-propaganda ser a Jade Picon que é uma mulher branca e que não traria a representatividade africana que a marca queria passar inicialmente. Com isso, críticas da marca vieram de todos os lados e, como um dos principais pontos de gerenciamento de crise, a marca fez um novo pronunciamento onde dizia que a coleção e a campanha não foram construídas com o tema de homenagem a mulheres africanas.

Com todas essas consequências envolvendo a marca e a crise que enfrentou, foram feitas perguntas sobre a forma como lidou com isso, as declarações da Arezzo, como se comportou diante de seu próprio posicionamento de mercado, como deve responder e possíveis formas de evitar uma crise, principalmente estratégias utilizadas pelas marcas.

Em primeiro lugar, há alguns passos primordiais para se tomar ao enfrentar uma crise, ser sempre rápido em agir e mais rápido ainda em comunicar toda a situação às pessoas, manter sempre a veracidade de suas informações e de todo o acontecimento, ser responsável ao enfrentar uma crise e saber o que pode transformar em aprendizado

além de um monitoramento constante dos acontecimentos são alguns desses passos. Com isso, abre-se lugar ao desenvolvimento da primeira teoria a ser debatida. Crises são enfrentadas constantemente, podendo impactar de forma negativa ou positiva naqueles que as estiverem enfrentando, porém, cabe aos mesmos, as análises da situação e a tomada de decisão que melhor os beneficiaram. Diante das possibilidades de impactos, surge a questão de que uma pessoa, empresa ou marca poderia usufruir dessa crise para se beneficiar de forma positiva e alcançar seu verdadeiro objetivo por trás da campanha, como pode ser o caso da Arezzo. O intuito principal dessa teoria é saber se a marca soube trazer opiniões positivas para si, de quais mudanças ela se beneficiou e qual poderia ser o real objetivo dessa estratégia.

Primeiramente, é importante evidenciar que antes de uma crise existir ela deve ser projetada para que, caso surja, seja enfrentada de forma ideal ao qual acarretaria positividade para os afetados. É, então, que passamos a analisar a situação da Arezzo, a crise que a marca enfrentou com a alegação de racismo poderia ter sido evitada? A resposta é obviamente que sim, ainda que existam crises que poderiam ser inesperadas, essa crise em específico era algo que ao qual poderíamos dizer que a marca já esperava enfrentar após o lançamento de sua campanha.

Em uma forma idealizada, a marca de calçados promoveu sua estratégia de campanha como algo já proposital, pois seu intuito sempre foi ser lembrada, evidente que completar 50 anos e lançar uma nova remodelação de suas linhas de décadas atrás já era uma forma de trazer mais reconhecimento para si, porém há os pronunciamentos que a Arezzo fez antes e depois do surgimento da crise.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao final, é possível observar que a Arezzo agiu através de um comunicado para lidar com a situação envolvendo sua marca e Jade Picon. Porém, a comunicação foi falha e não houve gestão de crise convincente: afinal, se a campanha foi construída com base na ancestralidade africana, como é possível a empresa dizer que não havia relação? Fica claro que a empresa não seguiu plano de crise, conforme definido por Teixeira (2011).

Nenhuma pessoa, empresa ou marca, como neste caso, está livre de crises, sejam elas de imagem, financeira, ou qualquer outro tipo. Bem como todas as crises são

desafiadoras para aqueles que as enfrentam e que consequências sempre as acompanharão, mas se terão repercussões positivas ou negativas para os afetados já é outra história. É evidente, não só pelos estudos abordados como também por todas as notícias que foram divulgadas após o acontecimento, que a marca de calçados Arezzo enfrentou uma crise posterior ao lançamento de sua campanha de 50 anos. Após a marca lançar a Anabela, com inspiração na ancestralidade e em estampas africanas, e utilizando da Jade Picon como sua garota-propaganda, houve muita repercussão onde algumas apontavam a marca e a influencer como racistas, enquanto em outras, houve alegações de que a marca utilizou da crise para se promover.

A Arezzo poderia ter agido de outras formas para não perder um público significativo e manter seu posicionamento sobre ser uma empresa inclusiva. É possível observar que o posicionamento da marca diante da situação com sua campanha poderia ter sido aprimorado, obtendo resultados melhores. Portanto, a imagem e reputação da marca ficam negativas diante do público das redes sociais que viram a falha da organização no lançamento e na resposta aos questionamentos do consumidor em potencial.

Espera-se que esse artigo contribua com a discussão a respeito da gestão de crise em mídias sociais.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, L. **Jade Picon foi uma estratégia de campanha da Arezzo?** Disponível em: <<https://www.terra.com.br/nos/opiniaio/luca-andrade/jade-picon-foi-uma-estrategia-de-campanha-da-arezzo,f0cb64d86c01c07f1e6152ae9b5f6220p0kdcy7i.html>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

AREZZO (2023). **Home Page - Arezzo**. Disponível em: <<https://www.arezzo.com.br/>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

FORNI, João. **Por que precisamos de um plano, ao fazer gestão de crises**. Disponível em: <<https://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/1224-por-que-precisamos-de-um-plano-ao-fazer-gestao-de-criSES>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

GUIDO, G. **Arezzo tem forte início de 2023 e prevê crescer em torno de 17% ao longo do ano**. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-money/2023/03/arezzo-tem-forte-inicio-de-2023-e-preve-crescer-em-torno-de-17-ao-longo-do-ano/>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

**Instagram**. Disponível em: <<https://www.instagram.com/p/CjBwQLHpyPP/>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

---

**Jade Picon e Arezzo: Estratégias de campanhas negativas valem a pena? Especialista em marketing de moda comenta.** Disponível em: <<https://www.nossomeio.com.br/jade-picon-e-arezzo-estrategias-de-campanhas-negativas-valem-a-pena-especialista-em-marketing-de-moda-comenta/>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

**Jade Picon estrela coleção da Arezzo inspirada na cultura africana e marca é acusada de racismo.** Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/emails/gente/jade-picon-estrela-colecao-da-arezzo-inspirada-na-cultura-africana-e-marca-e-acusada-de-racismo/>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

MORATELLI, V. **A resposta da Arezzo para polêmica campanha com Jade Picon.** Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/coluna/veja-gente/a-resposta-da-arezzo-para-polemica-campanha-com-jade-picon>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

MOREIRA, F. **Arezzo (ARZZ3) tem lucro recorrente de R\$ 73,1 mi no 1º tri de 2023, alta anual de 27%; empresa aprova recompra de ações.** Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/mercados/arezzo-arzz3-resultados-primeiro-trimestre-2023-aprova-recompra-acoas/>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

SACCHITIELLO, B. **Jade Picon e cultura africana: Arezzo é criticada por campanha.** Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/comunicacao/arezzo-campanha-critica-jade-picon>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

SEBRAE (2022). **Crises são períodos para se promover mudanças na empresa - Sebrae.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/crises-sao-periodos-para-se-promover-mudancas-na-empresa,8f83257e69226510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Gestão e gerenciamento de crises na sociedade de risco: a construção midiática dos riscos alimentares e seus impactos sobre diferentes públicos.** São Paulo: Cásper Líbero, 2011.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Caiu na rede. E agora: gestão e gerenciamentos de crises nas redes sociais.** São Paulo: Évora, 2013.

VALVERDE, C. **Arezzo e sua “africanidade”.** Disponível em: <<https://nosdomarketing.com/marketing/arezzo-e-sua-africanidade/>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

VAZ, Conrado Adolpho. **Google Marketing: o guia definitivo de marketing digital.** São Paulo: Novatec, 2010.