

## **ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM EMPRESARIAL: ESTUDO DO CASO “NÃO É UMA BRASTEMP”**

**João Victor Moura Cavalcanti** - Fatec Zona Leste

**Prof.(a) Orientadora** - Izabel Cristina Mota

### **Resumo**

O presente artigo estuda o método utilizado pela marca Brastemp para conter uma crise de imagem causada por um consumidor que utilizou das redes sociais como ferramenta para atrair a atenção pública ao seu problema com o intuito de solucioná-lo mais rapidamente e incentivar outros consumidores a buscarem por seus direitos. Foram analisadas através de um estudo de caso, as estratégias utilizadas pela equipe de comunicação da Brastemp, bem como o impacto e engajamento gerado pelos posts realizados pelo consumidor nas redes sociais, de forma que se obtiveram resultados sobre a eficácia das estratégias escolhidas pelo marketing da empresa para a gestão dessa crise.

Palavras-chave: Crise de imagem. Gestão de Crise. Redes Sociais.

**Editor Geral**

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

**Organização e Gestão**

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

**Correspondência**

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.  
+55 (11) 3224.0889 ramal: 218  
E-mail: [f272dir@cps.sp.gov.br](mailto:f272dir@cps.sp.gov.br)

## Abstract

This article studies the method used by the Brastemp brand to contain an image crisis caused by a customer who used the social media as a tool to attract public attention to his problem in order to solve it more quickly and encourage other consumers to pursue their rights. Were analyzed by a case study, the strategies used by Brastemp's communication team, as well as the impact and engagement generated by the posts made by the consumer on social media, so that were obtained results about the strategy's effectiveness chosen by the company's marketing for this crisis management.

Keywords: Image Crisis. Crisis management. Social Media.

## 1 Introdução

A grande exposição que ocorre atualmente em decorrência das redes sociais faz com que marcas fiquem sujeitas a julgamento externo constantemente, e falhas que poderiam não vir a público antes do advento e disseminação da internet e da informação online, agora sejam de conhecimento geral. Relacionaremos essa dinâmica comportamental desenhada na percepção do consumidor em relação ao serviço prestado por uma marca com o estudo do caso de Oswaldo Boreli, possuidor de um refrigerador Brastemp com defeito que só conseguiu resolver seu problema após expor online o serviço de assistência prestado pela marca no decorrer de noventa dias.

Portanto, neste artigo estudaremos as estratégias de gerenciamento de crise de imagem utilizadas pela equipe de comunicação da empresa Brastemp. Identificaremos a relação dos consumidores com as redes sociais, o impacto da alta velocidade em que correm as informações e a grande quantidade de pessoas que essas informações podem atingir. Então, levantaremos qual foi a estratégia utilizada para restaurar a reputação dessa marca e analisaremos se os resultados obtidos foram ou não satisfatórios.

O estudo das condutas tomadas por essas organizações pode nos ajudar a compreender qual estratégia seria a mais adequada para que se supere uma crise relacionada imagem e reputação de determinada instituição.

## 2 Embasamento Teórico

Dado o avanço tecnológico, o aumento exponencial na quantidade de informações e a facilidade do acesso a elas, a proximidade entre o público e as organizações acaba se estreitando e, conseqüentemente, a internet torna-se um canal de comunicação muito útil e essencial na concepção do público em relação às empresas, bem como na construção da imagem que essas organizações mantêm. No entanto, a medida em que esse acesso fica mais fácil e a exposição cresce, uma falha pode se tornar pública rapidamente, sendo assim, é imprescindível que haja uma propensão das organizações a estudar sobre técnicas para a melhor gerência dessas crises de imagem (KUNSCH, 2003).

Forni (2003) pontua que uma crise pode ser caracterizada como qualquer coisa negativa que fuja da autoridade da empresa e se torne de conhecimento público, ou seja, ultrapassa o ambiente interno. Logo, os pontos a serem melhorados a fim de que se contenha a crise devem ser identificados por um comitê treinado para diferentes situações, para que possam traçar o melhor diagnóstico bem como as melhores estratégias a serem utilizadas. Cabe a equipe de comunicação responsável pela gestão da crise, minimizar ao máximo o impacto negativo que recairá sobre a marca, de forma que a maneira com a qual a empresa lidou com seu erro seja mais lembrada do que o seu erro propriamente dito.

É interessante que se perceba que uma crise interna empresarial, geralmente causada por adversidades interiores que resultaram em uma irregularidade no desenvolvimento organizacional, se difere de uma crise relacionada a imagem, pois, enquanto uma crise interna pode ameaçar os processos da organização, uma crise de imagem ameaça a sua reputação, a medida em que uma falha organizacional toma alcance público. (NEVES, 2002).

Esse alcance torna-se possível em decorrência do uso do meio midiático que será o canal por onde a falha cometida chegará ao público e por onde a empresa se comunicará para se redimir e reconstruir sua imagem. Portanto, o meio midiático tanto offline quanto digital, pode ser classificado de duas formas durante uma crise, positivo ou negativo. É comum que uma organização utilize essas mídias para elucidar seus consumidores e o público no geral a respeito de uma crise, como ocorre quando a

equipe de marketing e publicidade de uma empresa faz uso de seu perfil nas redes sociais para fazer um pronunciamento oficial, como uma nota de esclarecimento, que pode ser benéfica à sua imagem ou maléfica, caso gere ainda mais polêmicas acerca do assunto que se quer ocultar, ou levar ao esquecimento. (CARDIA, 2015).

*Basta ganhar a mídia e, de alguma forma, ferir o conceito, o juízo, a apreciação que um grupo ou a sociedade como um todo tem daquela pessoa ou instituição pública ou privada. Uma vez que ocorra essa quebra de paradigma entre o que é esperado da imagem de uma pessoa ou instituição, e que esse rompimento de modelo idealizado extrapole os limites dos muros e ganhe espaço nas rádios, jornais, internet, TVs etc., haverá crise de imagem. (CARDIA, 2015, p. 23).*

Ao se deparar com uma crise a empresa tende a se comportar de duas formas diferentes, de acordo com Forni (2003) a primeira seria, ao serem tomados pelo pânico, começarem a publicar notas que não passaram por uma curadoria, utilizarem dos meios de comunicação para se posicionarem, e em alguns casos não se pronunciarem e agirem como se nada tivesse ocorrido.

A competência do público em entender os atos praticados por determinada marca é muitas vezes subestimada por parte das empresas, por isso acabam omitindo certas informações. Porém, esconder esses dados na tentativa de se ocultar o problema pode fazer com que a repercussão acerca desse assunto se intensifique ainda mais, e evidencie um descompromisso com a ética, portanto, não se pronunciar pode ser um erro fatal (FORNI, 2015).

Esse processo se mostra ainda mais delicado dada a rapidez que correm as informações atualmente por conta da comunicação nas mídias sociais. Os consumidores não estão mais dispostos a esperar grandes períodos de tempo por um posicionamento das marcas e essa ânsia pelo respaldo se reflete na agilidade que se tem para se expressar online (FORNI, 2015).

*Antes, a mídia tradicional sempre ditou o escopo e severidade das crises. As empresas tinham um dia, até uma semana, para responder ao que o*

*público iria ler em jornais ou revistas. E não faz muito tempo. A história, muitas vezes, ficava restrita à mídia impressa. A TV acelerou esse caminho, mas a internet mudou ainda mais o jogo (FORNI, 2015, p. 227).*

Deste modo, existe nas crises de imagem um ensejo ímpar para correção de possíveis fragilidades da companhia e viabilização dos procedimentos internos de suas operações. É necessário que se expresse ao público que a empresa se reconstruiu durante o processo, e que os erros cometidos não serão repetidos, dessa forma a gestão de crise terá sido bem executada e a imagem da instituição estará mais próxima do “Top of Mind” no ramo em que atua. A displicência para assumir as vulnerabilidades de uma empresa pode ser ter um impacto mais negativo que possíveis deslises nos processos produtivos (CURADO, 2009).

“Não se trata de fazer um ‘mea culpa’ público, um gesto de autoflagelamento. A recuperação eficaz depende essencialmente do diagnóstico interno em relação à necessidade de revisão de processos.” (CURADO, 2009).

Neves (2002), divide o processo de gestão de crise em três fases: o pré-crise, crise e pós-crise, e explica qual seriam as melhores estratégias a serem utilizadas para que a empresa mantenha uma imagem positiva. No decorrer dessas fases a equipe de gestão de comunicação deve mapear as áreas mais vulneráveis da organização, seja interna ou externamente, em busca de algum tipo de falha que possa vir a se agravar futuramente.

Segundo Neves, existe também uma necessidade de se gerar dados estatísticos que permitam analisar com clareza alguns fatores, dentre eles: qual é a visão pública a respeito daquela organização, principalmente no que tange os aspectos sociais; quais estratégias podem ser adotadas para que exista uma comunicação interna “global” onde diferentes setores se integrem de forma que se crie uma comunicação comum entre eles; e a percepção dos colaboradores para com a Missão, Valores e Ética organizacional.

Conforme descreve Cipriani (2014), as mídias sociais não são vistas pelas empresas como uma plataforma de relacionamento com impacto no mercado, portanto não

preveem o potencial de diálogo presente no espaço virtual, corroborando para que se perca a oportunidade ideal de ação que poderia reduzir os impactos na imagem da marca posteriormente.

É necessário que a equipe de gerenciamento de crise atente-se aos momentos em que possam começar a agir. A perda de uma oportunidade por conta de um despreparo e falta de conhecimento de quais ações devem ser tomadas, pode resultar na destruição definitiva da imagem de uma companhia. É de extrema importância a ação diligente dos gestores, ao fornecer à empresa as melhores resoluções para os problemas que surgiram, e sua comunicação direta com veículos midiáticos, garantindo que haja uma transmissão eficiente do compromisso da empresa com o controle da crise (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, 2015).

*A gestão da crise não é porta de saída, mas de entrada para a terceira fase: a reconquista da confiança na instituição para manter a atividade presente e perpetuá-la no futuro. (Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, 2015, p.11)*

### **3 Metodologia de pesquisa**

Em suma esse estudo tem como objetivo analisar através do ocorrido com Oswaldo Borelli, o poder atribuído às redes sociais como forma de comunicação e expressão de satisfações ou insatisfações relacionadas a uma marca, e os métodos de contenção da crise de imagem sofrida por esta. Veremos neste caso, como um consumidor insatisfeito usou as suas redes sociais como canal de comunicação entre ele e uma marca de maneira efetiva. Como objetivos específicos, intuiu-se aprofundar a análise da estratégia adotada pela empresa Brastemp para reparação dos danos durante uma situação de crise institucional e identificar o impacto do apelo público online por meio das redes sociais.

Portanto, o método de pesquisa que será usado nesse trabalho é o estudo de caso atrelado ao referencial teórico, para que possamos nos aprofundar melhor nesse tema e ter uma visão mais precisa dos fatos que ocorreram, tirando conclusões a partir do

cenário real traduzido de entrevistas concedidas na época, pelo consumidor e marca que são objetos de estudo.

Segundo Ventura (2007), quando fazemos um estudo de caso, conseguimos flexibilizar nosso planejamento, estimulando descobertas que acabam por enfatizar as camadas de resolução para diferentes problemas, e permitem uma análise mais profunda do funcionamento dos procedimentos e como esses se relacionam com os diferentes processos durante uma pesquisa.

O engajamento gerado pelas publicações feitas pelo consumidor insatisfeito com a marca nas redes sociais foi medido de maneira a se analisar os números de curtidas, compartilhamentos, visualizações e comentários atingidos durante o tempo, para que se possa ter ideia da dimensão do incidente nos meses que seguiram após o seu acontecimento.

#### **4 Estudo de caso**

O ocorrido se iniciou quando uma geladeira com aproximadamente 3 anos de uso da marca Brastemp adquirida por um consumidor, apresentou um defeito que foi identificado como um "simples vazamento de gás", segundo as palavras de Oswaldo Luiz Boreli, possuidor do equipamento. Boreli logo acionou uma concessionária Brastemp autorizada que cobrou R\$268,00 pelo conserto do equipamento, garantindo que o serviço prestado seria suficiente, porém após alguns dias o problema surgiu novamente, Oswaldo retornou o contato com a concessionaria que por sua vez realizou o conserto mais uma vez.

Na terceira vez em que a geladeira apresentou o mesmo problema, um técnico da Brastemp informou Borelli que seria necessário que fosse trocada toda a parte lateral do equipamento, o que resultaria em um custo de aproximadamente R\$3.000,00, isso significava um prejuízo maior que o valor que Oswaldo pagou pela geladeira. A autorizada então, comunicou a Brastemp a respeito do caso por ser algo não usual e solicitou que o consumidor entrasse em contato com o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) da marca.

A partir desse momento Boreli começou a contatar o SAC terceirizado da Brastemp e sempre auferia dos operadores a informação de que receberia retorno para solução do problema em um período máximo de 24 horas, no entanto Oswaldo nunca recebeu retorno algum. O consumidor sem resposta voltou a fazer ligações à concessionária autorizada que havia feito os primeiros consertos, solicitando um posicionamento até que recebeu uma ligação de uma funcionária da área de atendimento ao cliente da própria Brastemp. Em linha, a funcionária informou que pelo fato de o equipamento estar fora da garantia, poderiam fazer uma "troca com troco" que se trata de uma prática onde o consumidor compra um novo produto a preço de custo e a Brastemp retira o produto com defeito, no entanto, o processo só pode ser iniciado mediante um depósito prévio do valor de custo do equipamento.

Boreli aceitou as condições, realizou o depósito no dia 16 de dezembro de 2010 e foi informado que a geladeira seria entregue em até 20 dias. Passado o prazo de entrega e sem ter o equipamento em mãos, Oswaldo tomou as devidas providências com o PROCON e decidiu, com a ajuda de seu primo, gravar um vídeo que foi postado em seu canal no YouTube (Figura 1) e compartilhado em seus perfis no Twitter e Facebook.

Intitulado "Não é uma Brastemp" e postado em 20 de janeiro de 2011, no vídeo de apenas 4 minutos e 12 segundos, Borelli aparece ao lado de sua geladeira com defeito, ambos posicionados abaixo um banner com os dizeres "A Brastemp trata mal os seus clientes, quer saber por quê? Acesse: [www.twitter.com/oboreli](http://www.twitter.com/oboreli)". Durante o vídeo o consumidor, demonstra sua insatisfação com a marca e explica todo o transtorno ocorrido desde o momento em que sua geladeira apresentou o primeiro defeito até então, sem possuir uma geladeira há aproximadamente 90 dias. Oswaldo finalizou seu depoimento incentivando que outros que se identificassem com sua história e quisessem defender os direitos dos consumidores compartilhassem o vídeo, para que a mensagem chegasse em mais pessoas.

**Figura 1:** PrintScreen do Vídeo postado no canal de Boreli no YouTube (2021).





Fonte: youtube.com

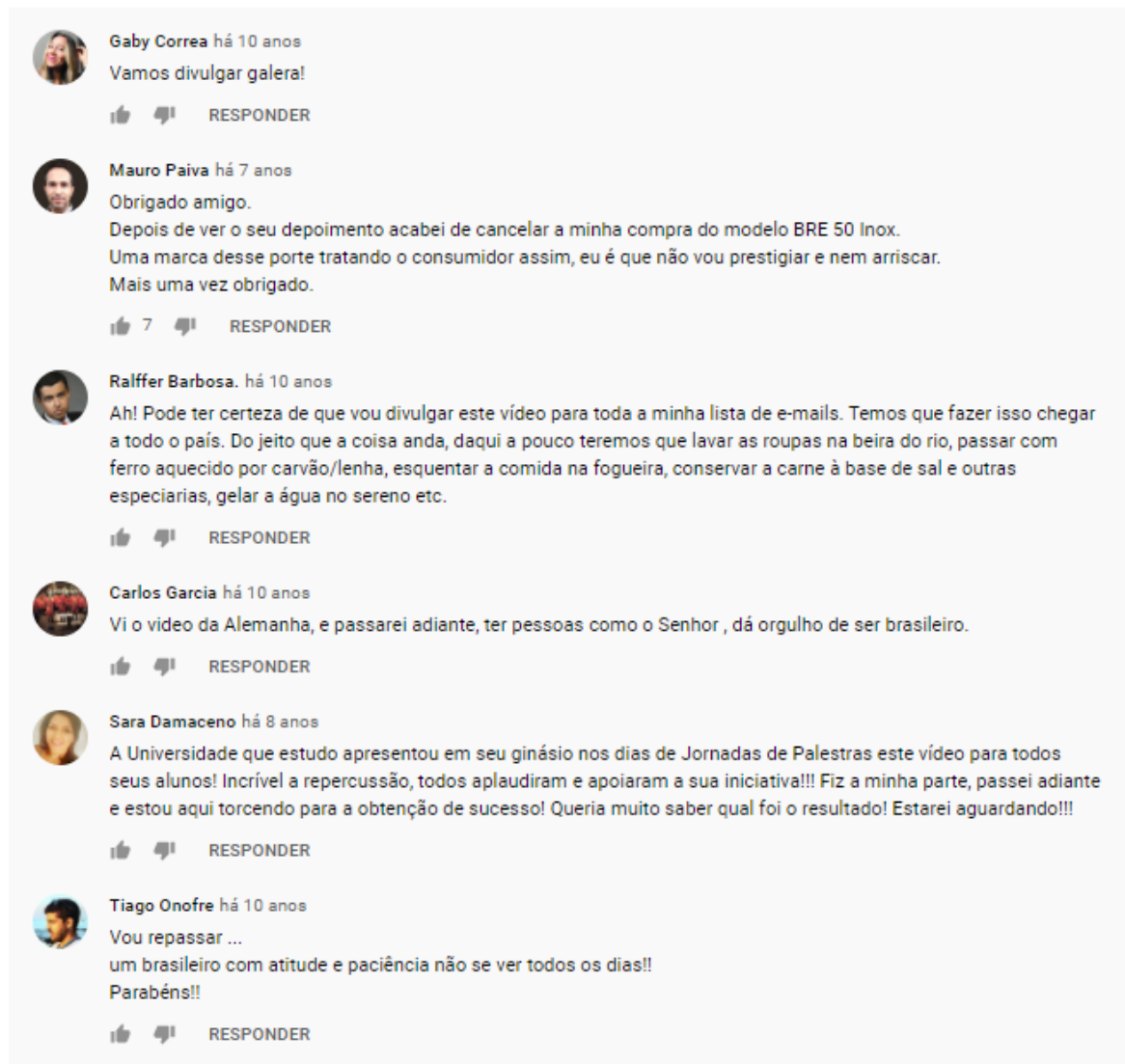
O engajamento do vídeo foi significativo, em apenas oito dias já haviam 2270 comentários repudiando a atitude da marca Brastemp, e 5342 curtidas em apoio a Oswaldo. Em 32 dias a somatória das visualizações nas redes sociais em que Borelli postou o vídeo já correspondia a 1 milhão.

É possível verificar que a maioria dos comentários relacionados as publicações dos vídeos, foram feitos por usuários que expressam seu apoio e simpatia a Borelli (figura 2), esse sentimento de indignação anunciado por Oswaldo em seu vídeo e replicado naqueles que assistiram foi fator determinante para que sua mensagem fosse compartilhada exponencialmente.

Apesar da proporção que o vídeo tomou ao decorrer do tempo, a Brastemp não demorou mais que 5 dias para entregar a geladeira posteriormente a publicação do vídeo. Após um dia Borelli foi já contatado pelo diretor de serviços e qualidade da Whirlpool (dona da marca Brastemp) Fabio Armaganijan, para que fossem sanados todos os problemas. Além disso, foi emitida uma nota oficial no site da empresa, na

nota a Brastemp reconhece a carência e alega que falhas como essa não fazem parte do padrão de atendimento.

**Figura 2:** PrintScreen dos comentários do Vídeo postado no canal de Boreli no YouTube (2021).



Fonte: youtube.com

Cláudia Sender, diretora de marketing da Whirlpool a época, alegou que houve um reforço no treinamento dos funcionários que respondem diretamente ao consumidor, informou também que as ações online da empresa se tornaram mais intensas para que houvesse uma gestão e monitoramento do que se fala a respeito da Brastemp nas

redes sociais. Claudia reconheceu que a internet tem o poder de amplificar a cultura do “boca a boca” e legitimou a importância de reconhecer o que os clientes têm a dizer sobre empresa.

Mesmo com os esclarecimentos prestados pela marca o vídeo continuou chegando em diferentes públicos e o engajamento seguiu crescente, o número de seguidores de Boreli aumentava a cada nova “bolha” que o vídeo atingia nas diferentes redes sociais principalmente no Twitter como mostra a Figura 3.

**Figura 3:** Gráfico do aumento de seguidores do perfil @oboreli no Twitter.



Fonte: [sacvirtual.files.wordpress.com](http://sacvirtual.files.wordpress.com)

## 5 Considerações Finais

É possível concluir com o caso de Boreli, que a crise vivenciada pela Brastemp pode ser caracterizada como uma crise de imagem, à medida em que ultrapassa o

conhecimento interno da empresa e atinge o público externo, colocando em xeque a integridade da marca, seja na qualidade dos produtos vendidos, seja em seu serviço de atendimento ao cliente.

O episódio também nos permite analisar que existe uma considerável capacidade comunicativa atribuída as redes sociais e que é de suma importância que as equipes de comunicação das empresas atuais se adaptem à velocidade com que as informações podem atingir o grande número de pessoas ativas nessas redes. A rápida resposta da Brastemp foi em contramão as práticas do mercado, pois as empresas não costumavam atribuir às mídias sociais seu poder como plataforma de relacionamento entre marcas, consumidores e o mercado de maneira geral.

Dadas as circunstâncias do caso, a prontidão da equipe de comunicação da Brastemp mostrou-se decisiva para a contensão de possíveis danos futuros a imagem da empresa. Negligenciar o discurso de início poderia prejudicar as estratégias posteriores de comunicação da marca. O vídeo postado por Oswaldo Luiz Boreli, tomou grandes proporções muito rapidamente, e o histórico de comentários do vídeo no YouTube, nos permite relacionar esse engajamento exacerbado com o sentimento de empatia sentido por aqueles que tiveram acesso ao vídeo e que também passam por problemas relacionados a este constantemente.

O pronunciamento oficial da marca feito pela diretora de marketing no site da Brastemp, bem como as entrevistas concedidas, esclarecem que a falha apontada pelo consumidor sobre a equipe de atendimento ao cliente já foi estudada e solucionada. As afirmações feitas atestam que a empresa buscou melhorar seu serviço e minimizar os impactos de seus erros, reparando todos os possíveis danos ocasionados pelas falhas em sua operação e em seu produto.

É inegável que a proporção a qual o vídeo atingiu, gerou um impacto para a marca a época, mas os danos seriam incalculáveis e catastróficos se o problema não tivesse sido resolvido de pronto. A estratégia de monitoramento pós crise de imagem adotada pela Brastemp, traduziu a necessidade em saber como se moldava a opinião pública a respeito da marca e possibilitou que novas oportunidades de esclarecimento fossem usadas como métodos paliativos de reconstrução da visão os que os consumidores

têm e vão passar a diante através das mídias sociais, compartilhando o conteúdo, mas também através do buzz marketing, o marketing “boca a boca”.

### Referências bibliográficas

ALASSE, Letícia. **Como Brastemp, Renault, Arezzo e reverteram a crise nas redes sociais. Mundo do Marketing.** Publicado em: 17/ago/2011. Disponível em:

<<https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/digital/20148/como-brastemp-renault-arezzo-e-reverteram-a-crise-nas-redes-sociais.html>>. Acesso em 12/abr/2021.

Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. **Manual de gestão de crise e imagem.** São Paulo, [s.n.], 2015. v. 1. ISBN 978-85-99388-42-6.

BORELI, Oswaldo Luiz, **Não é uma Brastemp. Youtube.** Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=riOvEe0wqUQ> >. Acesso em 12/abr/2021.

CARDIA, Wesley. Crise de Imagem e Gerenciamento de Crises. Editora Mauad, 2015.

CIPRIANI, F. **Estratégia em mídias sociais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CURADO, Olga. **Crise de imagem, uma morte anunciada.** Disponível em:

<<http://criseecomunicacao.blogspot.com.br/2009/03/cri-se-de-imagem-uma-morte-anunciada.html>> Acesso em 12/abr/2021.

FACCHINI, Claudia. **Queixa contra Brastemp mostra o poder das redes**

**sociais.** Brasil Econômico, Publicado em: São Paulo, 02/fev/2011. Disponível em:

<<https://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/queixa-contra-brastemp-mostra-o-poder-das-redes-sociais/n1237979365442.html>>. Acesso em 12/abr/2021.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação:** o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2015.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise.** In: DUARTE, Jorge.

Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia - Teoria e técnica. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FRANCA, Geraldo. **Caso Brastemp**: a reputação na era das redes sociais. Administradores.com. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/caso-brastemp-a-reputacao-na-era-das-redes-sociais/>>. Acesso em 12/abr/2021.

KUNSCH, Maria Margarida. **Planejamento Estratégico de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Editora Summus, 2003

NEVES, Roberto de Castro. **Crises Empresariais com a Opinião Pública**: Como evitá-las e administrá-las. São Paulo: Editora Mauad. 2002.

VENTURA, M. M. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Disponível em <<http://www.rbconline.org.br/artigo/o-estudo-de-caso-como-modalidade-de-pesquisa/>>. Acesso em 12/abr/2021.

ZMOGINSKI, Felipe. **Crítica leva Brastemp ao topo do Twitter**. Exame, Publicado em: 31/jan/2011. Disponível em: <<https://exame.com/marketing/critica-leva-brastemp-ao-topo-do-twitter/>>. Acesso em 12/abr/2021.