

## CAJU AO CONTRÁRIO? INFLUENCIADORES DIGITAIS NAS ESTRATÉGIAS DE CONTENÇÃO DE CRISES

### *CASHEW REVERSED? DIGITAL INFLUENCERS IN CRISIS CONTAINMENT STRATEGIES*

Issaaf Karhawi<sup>1</sup>  
Carolina Terra<sup>2</sup>

#### **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo principal, subsidiado pela pesquisa bibliográfica, articular a ideia de influenciadores digitais como aliados nas estratégias de gestão de crises de imagem e reputação. Para tal, são observados dois casos empíricos, intencionalmente selecionados por conta da reverberação que tiveram junto à opinião pública. Ao final, observa-se como os influenciadores digitais podem ser oportunos para a contenção de crises, quanto podem atrapalhar o processo.

**Palavras-chave:** Gestão de crises. Influenciadores digitais. Contenção. Redes Sociais.

#### **Abstract**

This work's main objective, supported by bibliographical research, is to articulate the idea of digital influencers as allies in image and reputation crisis management strategies. To this end, two empirical cases are observed, intentionally selected due to the reverberation they had among public opinion. In the end, it is observed how digital influencers can be useful for containing crises, and how much they can hinder the process.

**Keywords:** Crisis management. Digital influencers. Containment. Social media.

---

<sup>1</sup> Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da USP e professora pela mesma instituição. E-mail: issaaf@gmail.com

<sup>2</sup> Pesquisadora com pós-doutorado, líder do grupo de pesquisa Inlucom e membro do Com+, professora na graduação e pós-graduação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de S.Paulo. E-mail: carolterra@usp.br

## 1 Introdução

As situações de crises em que influenciadores digitais têm algum tipo de envolvimento têm sido frequentes nas redes sociais. Os casos mais comuns são aqueles em que os próprios influenciadores passam por crises ou cancelamentos e acabam impactando as marcas com quem têm parcerias comerciais. No entanto, este trabalho sinaliza um movimento interessante que tem se desenhado nas estratégias de comunicação no país: a contratação de influenciadores digitais para auxiliarem na gestão de crise das organizações.

O trabalho tem como objetivo principal articular a ideia de influenciadores como aliados nas estratégias de gestão de crises de imagem e reputação, sobretudo na etapa de *contenção de crises*. A articulação é feita a partir de dois exemplos intencionalmente escolhidos: a crise por conta na falha do fornecimento de energia elétrica por parte da Enel, gerenciada com o auxílio do influenciador digital Felipe Titto; e a crise de campanha protagonizada pela L'Occitane e contida com o influenciador digital Rodrigo Góes, ambos casos de 2023.

Para a proposta pretendida, o trabalho, também pautado na pesquisa bibliográfica, discute as etapas comuns na gestão de crises e apresenta os casos focando nos resultados positivos e negativos para as organizações que decidiram atuar junto a influenciadores digitais na solução de crises de imagem e reputação.

## 2 Gestão de crises

Em 2002, na publicação do livro "Crises empresariais com a opinião pública", o autor Roberto de Castro Neves defendia uma distinção entre os tipos de crises: havia aquelas crises empresariais internas, ou seja, que não chegavam ao conhecimento dos públicos externos e as crises empresariais com a opinião pública, que transbordavam os limites das organizações. Mais de vinte anos após a publicação da obra, parece ser cada vez mais difícil manter as crises dentro dos muros das empresas. A visibilidade midiática distribuída pelas plataformas digitais e a cultura participativa evidenciaram ainda mais as situações de crises, ou, mais recentemente, os cancelamentos.

Nesse sentido, o debate sobre gestão de crises parece colocar-se como essencial, uma vez que é testemunhado, em seu passo-a-passo, pelos públicos. Há vasta discussão acerca do que são crises e, especificamente, o que se entende por *gestão de crises*. Para Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007, p. 155), trata-se de “[...] um conjunto de ações realizadas pelos gestores com o objetivo de evitar, prevenir e solucionar as situações de risco de degeneração enfrentadas pelas empresas, de modo a recuperar suas condições normais de funcionamento, rentabilidade e competitividade”.

Ou seja, a gestão de crises não se resume apenas às tentativas de conter uma situação adversa, mas prevê diferentes estágios. Augustine (2009, p. 14) sistematiza seis etapas da gestão de crise: "1. Como evitar as crises; 2. Como se preparar para lidar com as crises; 3. Como reconhecer uma crise; 4. Como conter uma crise; 5. Como solucionar uma crise; 6. Como aprender com as crises". Em outros termos, há o momento de *pré-crise*, *contenção* de crise e *pós-crise* e cada um deles vai exigir ações distintas por parte das organizações e dos profissionais de comunicação.

O *pré-crise* compreende tudo aquilo que a empresa faz antes mesmo de uma crise acontecer. Para Paul Argenti (2014), isso significa desde a construção de um inventário de possíveis crises e seus efeitos até um planejamento de canais de comunicação e de equipes. O autor trata de um cenário ideal, reconhecendo que “parte do problema em lidar com as crises é que as organizações só conseguem entender ou reconhecer que são vulneráveis depois que uma crise grave acontece” (ARGENTI, 2014, p. 317).

Idealmente, o trabalho das equipes de comunicação pressuporia entender as principais vulnerabilidades das organizações e pensar um plano de ação para crises potenciais. O que pode parecer um trabalho extra – e, se tudo correr bem, desnecessário, é definitivo durante a situação de crise, momento em que o tempo de reação deve ser curto, mas, mesmo assim, pensado estrategicamente. É nesse sentido que Teixeira (2024, p. 25) sinaliza que "a função do gestor de crise é exatamente olhar o contexto da história, analisar os riscos, impactos, consequências, considerando sentimentos, pensamentos, vozes dos diferentes grupos para conduzir um melhor posicionamento para a marca". Sartor (2024, p.

21) reforça esse posicionamento ao discutir que faz parte da gestão de crises "ter um mapeamento de riscos abrangente, uma classificação detalhada do que é considerado crise, um passo a passo sobre o que fazer e uma matriz que conecte responsáveis e seus respectivos papéis é determinante para reagir de maneira assertiva".

O momento de *contenção* da crise é aquele em que a organização está, de fato, dentro de um momento crítico, de uma situação decisiva que rompe com o *status quo*. É comum que as crises tenham um caráter súbito, já que mesmo a prevenção não é capaz de retirar o elemento surpresa de uma crise (seu *fato gerador*). Nesse sentido, é comum que a crise traga também incertezas, ritmo acelerado e diversas ameaças para as organizações. As situações de crise colocam em xeque não apenas aspectos materiais resultando na diminuição dos negócios e redução na lucratividade, mas há questões imateriais em jogo, que passam pela comunicação, como danos de reputação, credibilidade e valor de marca (NEVES, 2002).

Além disso, o momento de contenção da crise exige a identificação da situação. Para Teixeira (2013), há desde crises ligadas a fenômenos da natureza, crises ambientais, crises sociais, crises em relação a produtos, crises financeiras e crises tecnológicas. Já Barger (2013) considera a existência de uma tipologia própria para as crises enfrentadas na era digital: 1) Crise gerada por funcionário; 2) Crise por falha no SAC; 3) Crise de campanha; 4) Crise por falha nas mídias sociais; 5) *Brain freeze* organizacional; e 6) Desastre organizacional. Independentemente do tipo de crise, todas elas guardam características comuns:

Entende-se por crise uma situação singular, vivenciada pela maioria (ou mesmo pela totalidade) das empresas ou organizações, e que tem como consequência a instabilidade institucional. De maneira geral, ela afeta, significativamente, a maneira pela qual os públicos estratégicos e a opinião pública percebem as organizações (BUENO, 2018, p. 68).

O reconhecimento das particularidades de uma crise, porém, é parte da contenção, uma vez que permite compreender quais são as ferramentas, estratégias e passos necessários para o controle da situação. A partir daí, os "manuais" prescrevem o que deve ou não ser feito para cada crise enfrentada. É consensual, por exemplo, que a crise seja encarada com transparência. Trata-se

de uma "regra máxima" da gestão de crises: "o que se deve fazer, acima de tudo, é evitar o silêncio e o adiamento das respostas; do contrário, o público substituirá a falta de informação por críticas e rumores" (ARGENTI, 2014, p. 344). Para isso, sugere-se que haja uma ampla disseminação de informações, por parte das organizações, com o objetivo de oferecer ao público sua posição em relação ao acontecimento. Para Sartor, "[...] garantir que a informação correta esteja disponível em vários pontos de contato de forma objetiva e adaptada para cada audiência é uma das maneiras mais eficazes de lidar com a desinformação e evitar o compartilhamento de boatos e de dados incorretos" (SARTOR, 2024, p. 21). Ainda de acordo com a autora, uma estratégia de contenção de crises pode passar pelo acionamento de diversos atores sociais na comunicação das questões decorrentes da gestão de crises:

Uma estratégia de comunicação integrada garante que todos os públicos, dos funcionários ao governo, passando por jornalistas, influenciadores, entidades da sociedade civil e as pessoas em geral tenham acesso a dados e fatos de forma fácil e clara, e o correto cascadeamento é um ponto imprescindível para uma estratégia bem-sucedida (SARTOR, 2024, p. 21)

Machado (2024), por sua vez, ressalta a importância de posicionamentos na contenção de crises, que passa não apenas pelo que é dito no momento, mas também pelo histórico de posicionamentos até ali. Em certa medida, o que a organização diz em diversos momentos, mesmo fora de situações de crises, pode impactar na gestão em curso. "Por isso, manifestar-se e comunicar tais posicionamentos é tão importante, os públicos esperam uma posição ágil, consistente e coerente com a identidade, com os valores e com a essência daquela organização em que eles confiam" (MACHADO, 2024, p. 22).

Estar presente nas discussões acerca da crise e, especialmente, conduzir o discurso sobre a situação aparecem como passos decisivos nas estratégias e contenção. Para Teixeira (2013, p. 45), "[...] ficar quieto pode gerar uma crise maior, pois transmite desinteresse pela opinião pública". Barger (2013) postula ações ainda mais combativas ao afirmar que as empresas devem reconhecer o erro publicamente, demonstrar que sentem muito pelo ocorrido e, quando a crise exigir, se desculpem. Em todas as situações, o que está em jogo é o relacionamento entre as organizações e seus diversos públicos de interesse e a tentativa de preservar a reputação em risco. Além da condução da comunicação, as crises

exigem mudanças e cabe à organização identificar quais foram os geradores da crise e como eles apontam para mudanças necessárias tanto em processos de gestão, em produtos, em campanhas publicitárias, em atendimento ao cliente ou em quaisquer outras searas que possam ter dado origem à crise.

Por fim, o momento de *pós-crise* é mais do que a solução ou encerramento de um momento crítico da organização. Na esteira dos estágios propostos por Augustine (2009), o pós-crise é o momento de estudo e aprendizado sobre a crise que passou. Trata-se de um momento em que as equipes envolvidas na gestão de crises documentam, relatam e avaliam o que foi feito, a fim de repensar estratégias para ocasiões futuras, retornando ao início do ciclo de prevenção de crises, ou seja, pré-crise.

### **3 Influenciadores digitais e crises**

Não é incomum que influenciadores digitais protagonizem situações de crises. Apenas a título de exemplo, em 2018, o influenciador Júlio Cocielo comentou que o jogador francês Mbappé era tão rápido jogando que "poderia fazer uns arrastões top". Como consequência, sofreu um cancelamento digital acusado de racismo e teve que responder ao Ministério Público de São Paulo (FREITAS, 2022) por tais atos. Outra influenciadora que protagonizou situações críticas em função de seus comentários foi Gabriela Pugliesi. Sob o patrocínio da marca Hope, a influencer iria participar de uma espécie de festa do pijama e falou que dançaria como as pessoas que frequentam a APAE (REDAÇÃO GLAMOUR, 2015); depois, no início da pandemia de COVID-19, o casamento de sua irmã, na Bahia, deixou muitos dos convidados doentes e ela chegou a agradecer pela doença (PRADO, 2020); após o fato, em plena quarentena, quando as recomendações eram para ficar em casa e não aglomerar, ela foi responsável por uma festa com amigos em que publicava em suas redes sociais frases que não condiziam com as orientações de saúde da época (PRADO, 2020). Em todos os casos acima citados, várias marcas parceiras dos influenciadores retiraram seus apoios e ainda se pronunciaram findando a relação ou se defendendo em relação ao ocorrido, em

exemplos de crises que não foram geradas por essas empresas, mas pelos influenciadores digitais com quem mantinham algum tipo de parceria no momento.

Por conta disso, Karhawi propôs a existência de um tipo particular de crise: *as crises geradas por influenciadores digitais*:

[...] essas crises são protagonizadas por influenciadores digitais, mas impactam direta ou indiretamente nas organizações com as quais eles mantêm relações comerciais, parcerias ou associações pontuais. As crises vividas pelos influenciadores podem indicar uma crise iminente para as organizações, situação em que o insumo mais valioso da marca, a reputação, pode ser colocado em xeque. As crises geradas por influenciadores digitais podem não ser financeiras ou ambientais, mas são, sem dúvida, crises de reputação (KARHAWI, 2021, p. 56)

Para a autora, as crises geradas por influenciadores digitais também preveem os diferentes estágios tratados neste trabalho. O momento de pré-crise, por exemplo, passa pelo cuidado na seleção do influenciador digital para uma ação; alinhamento da missão, visão e valores do influenciador e da organização; mapeamento de outras crises já protagonizadas pelo influenciador e um trabalho de cocriação (KARHAWI, 2021). Dessa forma, evitam-se situações que possam surgir devido a posturas consideradas inadequadas por parte dos influenciadores (e mesmo dos seguidores), o que, por consequência, poderia afetar a organização contratante.

E ainda que Karhawi (2021) apresente diferentes casos para construir a categoria de crises geradas por influenciadores digitais, o presente artigo propõe uma expansão do debate ao partir da identificação de estratégias de contenção de crises que tem nos influenciadores não um risco a ser administrado, mas uma "ferramenta" para solução de uma situação adversa. Estratégias de comunicação, como elaborado até aqui, são imprescindíveis para a gestão de crises. Bueno (2018, p.68) reforça essa premissa ao destacar que preservar a imagem e a reputação da organização envolvida em adversidades passa pela comunicação, sobretudo, pela "[...] implementação imediata de um processo complexo de gestão que, se competente, pode reduzir a intensidade e o tempo de turbulência institucional". A proposta, aqui, portanto, se dá no sentido de entender se o uso de influenciadores digitais como um dos canais possíveis de comunicação na gestão de crises pode ser uma possibilidade.

## 4 Influenciadores digitais e contenção de crises

Para ilustrarmos o uso de influenciadores como estratégias de comunicação na gestão de crises, escolhemos, intencionalmente, dois casos que tiveram repercussão pública, porém, com resultados diferentes.

Como justificativa da escolha de tais atores sociais em um processo de gestão de crises, podemos recorrer a Karhawi (2020, p. 102) que afirma: "(...) Ser influenciador digital, de qualquer campo, indica deter algum tipo de habilidade, conhecimento, saber, experiência". Para ser configurado ou caracterizado como influenciador digital, é preciso ter saberes e conhecimentos específicos, mas também algum pré-requisito que envolva habilidade e experiência. Entendemos que as empresas aqui selecionadas pensaram que usar um intermediário com aceitação junto ao público e com capacidade de comunicação pudesse ajudar na melhora da percepção de situações que geraram problemas às suas marcas.

### 4.1 Caso 1: Enel que contratou Felipe Titto para a gestão de crise e foi bastante criticada

O primeiro caso diz respeito à crise da empresa de energia elétrica Enel, responsável, dentre outros lugares, pelo abastecimento da grande São Paulo. Em novembro de 2023, em meio a uma dificuldade de restabelecimento da energia em vários pontos, com dezenas de milhares de pessoas sem luz, a empresa contratou o influenciador digital, Felipe Titto, para incentivar que os clientes usassem o aplicativo ou os canais digitais para realizarem suas solicitações.

O influenciador escolhido para a estratégia de contenção da crise, nesse caso, assume o lugar de um porta-voz da organização, função que também foi ocupada pelo CEO, em entrevistas para a mídia tradicional. No entanto, a opção por um influenciador digital parece estar baseada no objetivo de alcançar grandes audiências, especialmente em uma adversidade que atinge uma cidade inteira, e apostar em uma linguagem mais próxima dos públicos e das próprias redes sociais.

A agência de marketing de influência *Traackr* apresenta uma categorização de influenciadores digitais considerando três elementos: a) *Alcance*, que se traduz no tamanho da audiência do influenciador, ou seja, o número de seguidores; b)

*Ressonância*, que consiste no potencial de engajamento daquele influenciador. Em outras palavras, como suas publicações "ressoam" nas audiências; c) *Relevância*, que aponta para a proximidade entre a temática abordada pelo influenciador e a área de atuação/interesse da organização. Na esteira dessa categorização, a contratação de Felipe Titto parece atender ao atributo do alcance. Trata-se de um influenciador que acumula, em seu perfil do Instagram, 5,9 milhões de seguidores<sup>3</sup>. Relevância e ressonância foram tomadas de forma mais simples, bastando que fosse um morador da cidade de São Paulo, usuário, portanto, dos serviços da organização, e que mantivesse uma boa relação com seus seguidores. Na publicação feita para a gestão de crise da Enel, segundo a Redação do site Notícias da TV (REDAÇÃO, 2023, s/p), do Uol, Titto disse que:

Por conta de toda essa destruição, sabemos que o sistema de energia foi muito afetado, mas a gente precisa lembrar que um evento dessa magnitude exige tempo para reconstruir esses estragos. A Enel informou que aumentaram de forma significativa o número de profissionais que estão prestando atendimento e comunicando. Eles reforçam que, se você precisar de atendimento, serão dadas prioridades aos canais digitais. Basta você aguardar que as equipes trarão uma solução para restabelecer.

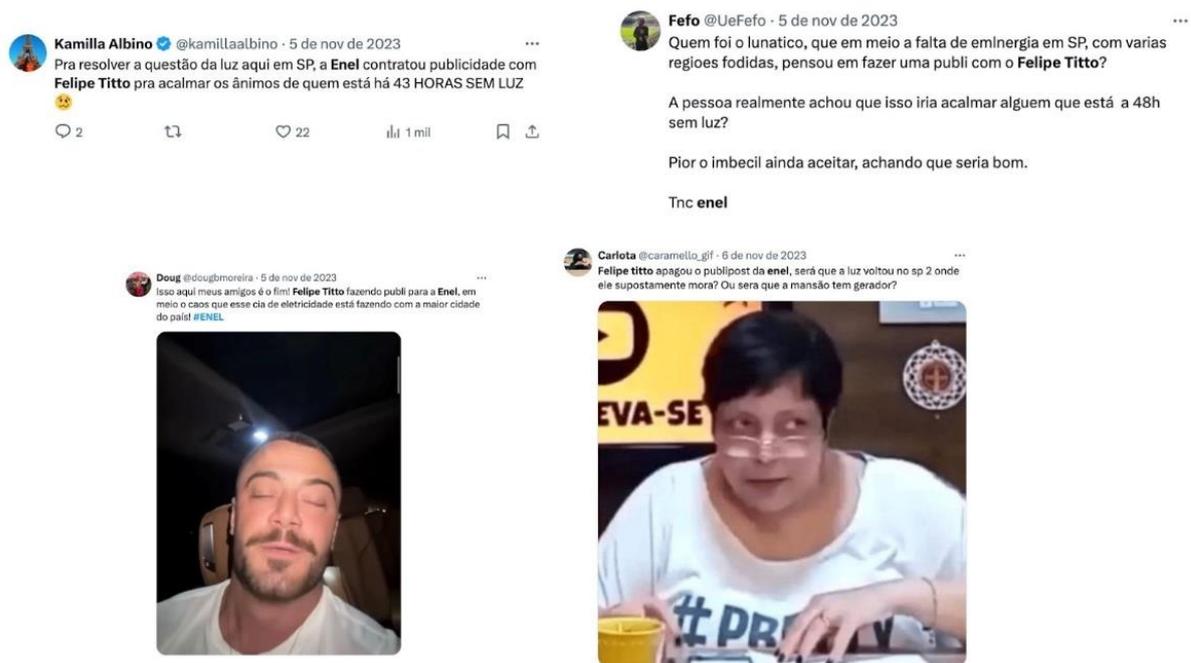
Observa-se que o influenciador atua como mais um disseminador do posicionamento da Enel. Como já discutido ao longo deste trabalho, quanto mais pontos de contato entre a organização e seus públicos, durante uma crise, mais fácil será comunicar seu posicionamento e aquilo que está sendo feito para a solução da adversidade. Ainda assim, a empresa foi amplamente criticada por "gastar" o dinheiro em publicidade ao invés de resolver os problemas operacionais (vide figura 1, a seguir). Neves defende que, em uma situação de crise, os negócios devem seguir normalmente, mas as campanhas em curso devem ser avaliadas e, muitas vezes, retiradas de circulação. Próxima dessa reflexão está a aposta em publicidade para a contenção de crises. Ainda que o autor estimule seu uso, ele reforça a importância de avaliar o cenário e não dar a impressão, justamente, de que a empresa está apenas investindo dinheiro em anúncios, em vez de investir "[...] dinheiro, atenção, energia gerencial na solução do problema" (NEVES, 2002, p. 211).

---

<sup>3</sup> Dados coletados em 2 de março de 2024.

O descontentamento também impactou o influenciador que apagou o vídeo após a repercussão negativa. A empresa teve que se desculpar em seu perfil de Instagram (REDAÇÃO, 2023): "Para registrar falta de energia, orientamos que priorizem os canais digitais, por meio do app Enel São Paulo e da agência virtual do site [www.enel.com.br](http://www.enel.com.br). Caso apareça uma mensagem de erro ao realizar a solicitação pelo app, significa que já sabemos que você está sem energia". Como o vídeo foi apagado pelo influenciador, é possível apenas visualizar comentários de internautas no X (ex-Twitter) acerca do caso.

Figura 1 - Comentários de usuários do X sobre a parceria entre Felipe Titto e Enel.



Fonte: Com base na rede social X, 2024

O fracasso da ação com o influenciador digital no caso da Enel não tem qualquer relação com a escolha de Felipe Titto, mas com a história de gestão da própria empresa. "As pessoas em geral gostam de acreditar que a maioria das organizações é impessoal, insensível, burocrática e pouco prestativa" (Barger, 2013, p. 238). No caso de uma empresa que oferece serviços essenciais como fornecimento de energia elétrica, o histórico de falha no atendimento ao consumidor impacta diretamente na gestão da crise atual (Figura 2).

Figura 2 - Notícias sobre falta de energia elétrica em São Paulo

The image shows a screenshot of a news article. At the top, there is a black navigation bar for CNN BRASIL with menu items: Ao vivo, Política, Economia, Esportes, Pop, and Viagem & Gastronomia. Below this is the main headline in large, bold black text: "Com milhares de clientes ainda sem luz em SP, Enel diz não garantir volta de energia dentro do prazo nesta terça (7)". Underneath the headline is a sub-headline: "Segundo a companhia, 107 mil clientes seguem sem energia na região metropolitana; Max Xavier Lins disse que a magnitude da chuva 'não foi prevista'". Below this is a blue navigation bar for ESTADÃO with menu items: Notícias & Editorias, Ver & Ouvir, Dia a dia, Produtos, and a search bar. The article title is "Falta de luz em SP: mais de 500 mil seguem sem energia na capital e região metropolitana, diz Enel". Below the title is a short summary: "De acordo com a Prefeitura de São Paulo, 125 árvores aguardam a Enel Distribuição São Paulo para serem retiradas; maioria se encontra na Vila Mariana, Santo Amaro e Ipiranga; falta de energia também afeta abastecimento de água".

Fonte: Brambila e Rodrigues, 2023 e Okumura, 2023.

A leitura possível de se fazer aqui é que a contratação do influenciador soou como um gasto desnecessário à empresa em um momento em que poderia investir nas operações de restabelecimento de energia para a população. Como se trata de um serviço essencial, o uso do influenciador não teve retorno positivo para a empresa. Também não foi interessante para o próprio Felipe Titto, uma vez que foi criticado por receber dinheiro em uma situação dessas.

#### 4.2 Caso 2: Rodrigo Góes que ajudou na contenção da crise da L'Occitane

No segundo caso escolhido, a marca de cosméticos L'Occitane lançou uma campanha, com a atriz Grazi Massafera, em outubro de 2023, (Massafera & L'Occitaneubresil, 2023), para falar de produtos com caju. No entanto, na publicidade, a empresa colocou uma imagem da fruta pendurada pela castanha, quando, na verdade, ela deveria estar ao contrário. Além disso, o pé não era de caju, mas, sim, de amora.

Tratava-se, portanto, de um pé de fruta cenográfico. A campanha gerou inúmeros comentários nas redes sociais e na imprensa questionando a empresa, falando acerca da gafe e até acusando, supostamente, de terem feito

propositadamente para chamar a atenção e viralizar. Comentário dos internautas como os listados abaixo (Massafera & L'Occitaneaubresil, 2023) sinalizam a intencionalidade do erro da marca.

@usuário1. Acho que o povo na internet não sabe o que é engajamento, esse comercial tenho quase certeza que foi bem pensado pelo diretor do comercial, trouxe uma informação inesperada onde os telespectadores iam enxergar e iam comentar muito, dando visibilidade ao produto.

e

@usuário2. Pra quem talvez ainda não entendeu, isso chama-se jogada de marketing, com certeza eles sabem como nasce o caju, porém colocando-o ao contrário, muita gente perceberiam [sic], e com isso aumentaria a curiosidade das pessoas de verem o caju ao contrário, trazendo assim, visibilidade, comentários, e engajamento tanto pra quem fez a publicidade.

Parte da audiência (Massafera & L'Occitaneaubresil, 2023) apontou o desconhecimento da marca - que é francesa - sobre um fruto nacional, suas peculiaridades e características:

@usuário3. Busquem contratar especialistas antes de fazerem uma coisa dessa. Caju preso pela castanha em um pé de amora com o fio de nylon aparente. Vocês levaram bem a sério a palavra "pseudofruto".

e

@usuário4. Isso que dá ao não contratar empresas da região do produto serviço. Mais uma vez o Sudeste querendo ensinar o Nordeste a ser nordestino.

Para gerir a crise causada pela campanha dos novos produtos, a marca optou por dois caminhos: um vídeo com o influenciador Rodrigo Góes (Rodrigoamgoes & L'Occitaneaubresil, 14 de out. 2023), foco de nossa análise, e outro com produtores de caju locais (L'Occitaneaubresil, 15 de out. 2023), fornecedores da matéria-prima do produto.

Ao contrário da Enel que foi criticada tanto pela escolha do influenciador quanto pelo momento em que a parceria paga ocorreu, a L'Occitane foi elogiada, pois o que o influenciador Rodrigo Góes fez no vídeo é exatamente o que ele faz em suas *lives*; "cortes" que costuma postar e que o levaram à viralização e sucesso. Rodrigo Góes é nutricionista e fisioculturista e seus vídeos costumam avaliar se atletas e famosos brasileiros são fortes e torneados naturalmente ou por meio de uso de medicamentos, ou seja, *fake natty* (falsos naturais). Em seus vídeos, Rodrigo simula um júri em que dá um veredicto final dizendo se a pessoa é *fake natty* ou *natural*. O influenciador reúne o bom humor ao conhecimento da nutrição em vídeos que ensinam, divertem e seguem um padrão de linguagem. Assim,

observa-se que a empresa apostou na *relevância* e no histórico do influenciador – bastante positivo junto aos públicos e associado ao humor e ao cuidado técnico quando abordando sua especialidade, a nutrição. Além disso, investiu na *cocriação*, uma vez que o vídeo publicado para a contenção da crise foi integralmente desenhado a partir da linguagem e estética do influenciador digital. Rodrigo Góes avalia o cajueiro da campanha, brinca com o fato de o caju estar ao contrário e termina o vídeo alegando se tratar de um *fake natty* (vide figura 3, a seguir).

Figura 3 - Vídeo publicado por Rodrigo Góes para L'Occitane



Fonte: Rodrigo Goes & L'Occitane au Bresil, (2023).

A marca acerta ao permitir que ele use o jargão no vídeo, mesmo que isso signifique "confessar o crime" e o erro. Ao mesmo tempo, no vídeo, Rodrigo Góes reforça o fato de o cajueiro ser falso, mas os produtos usarem da melhor matéria prima. Ou seja, a marca assumiu uma postura condizente com a dinâmica do digital:

Os erros fazem parte das mídias sociais, e as pessoas logo compreenderão isso. [...] Em contrapartida, se você se mostrar avesso às críticas e insistir que o programa [campanha] teria sido um sucesso se os críticos não o tivessem avaliado pela sua perspectiva pessoal, as reações negativas apenas se ampliaram de modo significativo (BARGER, 2013, p. 253)

Em relação a esse caso, podemos sinalizar que a empresa seguiu a "cartilha" de relacionamento com influenciadores e de gestão de crises ao: escolher corretamente o porta-voz, entendendo a sua história e seu modo de falar (o influenciador); e ao dar liberdade de criação de narrativa para que Rodrigo pudesse soar autêntico e verdadeiro junto ao público. O resultado foi a boa resposta do público em comentário como:

@usuário5. Rapaz, isso é que é gerenciamento de crise de respeito.

@usuário6. Conseguiram reverter o marketing negativo numa coisa genial. L'Occitane, você já venceu!

@usuário7. Isso se chama marketing! Mas vocês não estão preparado [sic] para essa conversa.

A repercussão positiva se deu até nos números dos vídeos. Enquanto o primeiro vídeo da campanha com a atriz Grazi Massafera teve 1,5 milhões de visualizações, a retratação com Rodrigo Góes atingiu 2,1 milhões de *views*. Na imprensa, também houve repercussão, noticiando tanto a gafe do caju invertido em pé de amora, quanto a solução dada pela empresa com a contratação de Rodrigo Góes, como no exemplo a seguir.

Figura 4 - Matéria no site G1 Ceará sobre a campanha da L'Occitane

## Após viralizar com caju invertido, empresa corrige imagem e faz piada com gafe

Marca chamou o nutricionista Rodrigo Góes para analisar falso fruto nas redes sociais.



Propaganda com caju que nasce invertido vira piada na web

Fonte: G1 Ceará, 2023

Em ambas as situações - Enel e L'Occitane - a gestão de crises não acaba com a contratação de influenciadores ou com a emissão de posicionamentos. Como recomenda Bueno (2018, p. 68): "Recomenda-se também que as organizações avaliem a posteriori a eficácia do plano posto em prática para enfrentar a crise, identificando suas falhas e virtudes".

Também ressaltamos que em nenhum dos exemplos trazidos, a unanimidade é o sentimento de todos os comentários e opiniões. No entanto, é possível notar um movimento de favorabilidade maior para o caso da L'Occitane do que para o da empresa Enel.

## **5 Considerações finais**

É consenso que os influenciadores digitais passaram a interagir com organizações e marcas por meio de diversas iniciativas, seja em mídia paga ou orgânica. Com a ampliação das oportunidades de atuação, a gestão de relacionamento com influenciadores tem sido predominantemente conduzida por agências de publicidade, inseridas no contexto do marketing de influência<sup>4</sup>. A institucionalização de uma "disciplina" com diretrizes para interações com influenciadores é crucial para dar contorno às atividades dentro do mercado da Comunicação. No entanto, passados anos desde a consolidação dos influenciadores digitais, é oportuno exercer cautela para garantir que o trabalho com influenciadores não se restrinja apenas ao âmbito do marketing, mas também considere outras possibilidades de ação. É sob essa justificativa que este artigo refletiu sobre o papel dos influenciadores na comunicação organizacional.

As situações de crise aqui discutidas apontam para uma ampliação dos objetivos de comunicação em torno do trabalho com influenciadores digitais. Mais do que a famosa #publi, empacotada no combo 1 post + 3 stories, trabalhar com influenciadores digitais na contenção de crises é reconhecer que esses sujeitos são também profissionais da comunicação, detentores de significativo capital reputacional e capazes de conduzir narrativas em situações de crises convincentes e reconhecidas como credíveis por seus seguidores e, muitas vezes, clientes ou

---

<sup>4</sup> De acordo com a pesquisa *State of Influencer Marketing*, da agência Klear (2019). Disponível em: <https://pt.klear.com/state-of-influencer-marketing> Acesso em 28/02/2024.

públicos das organizações impactadas. Mais do que isso, trata-se de um trabalho que prevê uma relação de parceria entre influenciadores e marcas, mais do que apenas uma contratação pontual focada em venda e conversão.

Adicionamos a esse trabalho conjunto entre organizações e influenciadores, uma necessidade de se ter um plano de gestão de riscos e crises para que situações polêmicas, delicadas ou reações negativas possam ser minimizadas, mitigadas ou, ao menos, tenham uma tratativa por parte dos atores envolvidos. Opiniões contrárias e polêmicas sempre irão surgir no uso de influenciadores por parte das marcas, mas o trabalho conjunto na contenção de crises pode trazer bons resultados. Prever com antecedência o que pode dar errado ou o que pode soar como estranhamento às audiências deve fazer parte do escopo de atuação da dupla influenciadores-marcas.

Santos e Nassar são enfáticos ao demonstrar o papel da comunicação organizacional em momentos antes, durante e depois de uma crise: a importância de planejamentos estratégicos e de comunicação. Para os autores, em momento de profundas transformações na comunicação corporativa, "[...] a comunicação adaptada à transição construirá pontes estáveis, porém flexíveis, para levar de uma margem a outra" (2024, s/p). E tudo indica que a gestão de crises ao lado de influenciadores digitais é parte dessa transformação à vista.

## Referências

- ARGENTI, P. (2014). *Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Elsevier
- AUGUSTINE, N. (2009). *Como lidar com as crises: os segredos para prevenir e solucionar situações críticas*. Elsevier
- BARGER, C. (2013). *O estrategista em mídias sociais*. DVS
- BRAMBILA, B. & RODRIGUES, L. (2023, 7 novembro). Com milhares de clientes ainda sem luz em SP, Enel diz não garantir volta de energia dentro do prazo nesta terça (7). *Site CNN*. Disponível: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/com-milhares-de-clientes-ainda-sem-luz-em-sp-enel-diz-nao-garantir-volta-de-energia-dentro-do-prazo-nesta-terca-7/#:~:text=Nesta%20ter%C3%A7a%20um%20protesto%20contra,18.700%20clientes%20seguiram%20sem%20energia>. Acesso em 2 de setembro de 2024.

BUENO, W. C. Gestão de Crise. (2018). In: Scheid, D.; Machado, J. & Pérsigo, P. M. *Estrato de verbetes. Dicionário de Comunicação Organizacional*. FACOS-UFSM, 2018.

BUSCA NO X (Felipe Titto + Enel). 26/02/2024. Twitter. Recuperado em 26 de fevereiro de 2024, In

[https://twitter.com/search?q=felipe%20titto%20enel&src=typed\\_query](https://twitter.com/search?q=felipe%20titto%20enel&src=typed_query)

FREITAS, H. (2022, 11 março). Racismo: Cocielo é absolvido por dizer que “Mbappé faria arrastão top”. *Site Metrôpoles*. Recuperado em 26 de fevereiro de 2024, In <https://www.metropoles.com/brasil/racismo-cocielo-e-absolvido-por-dizer-que-mbappe-faria-arrastao-top>

G1 Ceará. Após viralizar com caju invertido, empresa corrige imagem e faz piada com gafe. (2023, 17 outubro). *Site G1 Ceará*. Recuperado em 26 de fevereiro de 2024, In <https://g1.globo.com/ce/ceara/noticia/2023/10/17/apos-viralizar-com-caju-invertido-empresa-corrige-imagem-e-faz-piada-com-gafe.ghtml>

KARHAWI, I. (2021). Crises geradas por influenciadores digitais: propostas para prevenção e gestão de crises. *Organicom*, v. 18, n. 35, p. 45-59. Doi: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.172213

\_\_\_\_\_. (2020). *De blogueira a influenciadora: Etapas de profissionalização da blogosfera de moda brasileira*. Editora Sulina

L'Occitane au Bresil [@loccitaneaubresil]. (2023, 15 outubro). *Instagram*. Recuperado em 26 de fevereiro de 2024, In

<https://www.instagram.com/p/CybHnP0sVNV/>

MACHADO, J. (org.). (2024). *Risco e crise no contexto da comunicação organizacional*. FACOS-UFSM

\_\_\_\_\_. (2024). Crise. In: Terra, C.F.; Scheid, D.; Machado, J.; Pérsigo, P. M. (orgs.). *Insights para a Comunicação Organizacional*. FACOS-UFSM

MASSAFERA e l'Occitane au bresil. [@loccitaneaubresil]. (2023, 3 outubro). *Instagram*. Recuperado em 26 de fevereiro de 2024, In

<https://www.instagram.com/reel/Cx82EgFJtkq/>

NEVES, R. de C. (2002). *Crises empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las*. Mauad

OKUMURA, R. (2023, 06 novembro). Falta de luz em SP: mais de 500 mil seguem sem energia na capital e região metropolitana, diz Enel. Site Estadão. Recuperado em 2 de setembro de 2024, In <https://www.estadao.com.br/sao-paulo/falta-de-luz-em-sp-mais-de-500-mil-seguem-sem-energia-na-capital-e-regiao-metropolitana-diz-enel-nprm/#:~:text=Ao%20menos%20500%20mil%20moradores,desta%20segunda%20Dfeira%2C%206>.

PRADO, C. (2020, 05 maio). Caso Pugliesi escancara crise dos influenciadores, que foram do fascínio à rejeição na pandemia. *Site G1*. Recuperado em 26 de fevereiro de 2024, In <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2020/05/05/caso-pugliesi-escancara-crise-dos-influenciadores-que-foram-do-fascinio-a-rejeicao-na-pandemia.ghtml>

REDAÇÃO. (2023, 06 novembro). 'Lunático' Felipe Titto é detonado por elogiar Enel em publi após falta de energia por chuva. *Site Notícias da TV/UOL*. Recuperado em 26 de fevereiro de 2024, In <https://noticiasdatv.uol.com.br/noticia/celebridades/felipe-titto-e-detonado-por-elogiar-enel-em-publi-apos-falta-de-energia-por-chuva-111023?cpid=txt>

REDAÇÃO Glamour. (2015, 09 outubro). Gabriela Pugliesi se pronuncia sobre a polêmica envolvendo marca de lingerie e instituição APAE. *Site Glamour*. Recuperado em 26 de fevereiro de 2024, In <https://glamour.globo.com/entretenimento/celebridades/noticia/2015/10/gabriela-pugliesi-se-pronuncia-sobre-polemica-envolvendo-marca-de-lingeries-e-instituicao-apae.ghtml>

RODRIGO Goes & L'Occitane au Bresil. [@loccitaneaubresil]. (2023, 14 outubro). *Instagram*. Recuperado em 26 de fevereiro de 2024, In <https://www.instagram.com/reel/CyYncJYsgMP/>

SANTOS, H. & NASSAR, P. (2024, 02 fevereiro). Comunicadores sob pressão. *O Globo*. Recuperado em 03 de março de 2024, In <https://oglobo.globo.com/opiniao/artigos/coluna/2024/02/comunicadores-sob-pressao.ghtml>

SARTOR, A. P. (2024). Crise. In: Terra, C.F.; Scheid, D.; Machado, J.; Pérsigo, P. M. (orgs.). *Insights para a Comunicação Organizacional*. FACOS-UFSM

SHINYASHIKI, R. T.; Fischer, R. M.; Shinyashiki, G. (2007). A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. *Organicom*, v. 6, n. 4, p. 150-159

TEIXEIRA, P. B. (2013). *Caiu na rede: e agora? Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais*. Évora

\_\_\_\_\_. (2024). Cultura do cancelamento. In: Terra, C.F.; Scheid, D.; Machado, J.; Pérsigo, P. M. (orgs.). *Insights para a Comunicação Organizacional*. FACOS-UFSM.

TRACKR. (2014). *The many faces of influence*. Traackr.