

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Lidia Catelar Wagner

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DA
COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM TEMPOS DE CRISE –
*UMA ANÁLISE SOBRE O CASO ADES NO FACEBOOK***

**Bauru
2014**

Lidia Catelar Wagner

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DA
COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM TEMPOS DE CRISE –
*UMA ANÁLISE SOBRE O CASO ADES NO FACEBOOK***

Trabalho apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Unesp, Campus de Bauru, pela aluna Lidia Catelar Wagner e sob orientação da Prof^a. Dr^a Lucilene dos Santos Gonzáles, atendendo à Resolução 002/84 do Conselho Federal de Educação, para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas.

**Bauru
2014**

Wagner, Lidia Catelar.

As Relações Públicas e a Gestão da

Comunicação Integrada em tempos de crise - uma
análise sobre o caso Ades no Facebook. / Lidia
Catelar Wagner, 2014

111 f.: il.

Orientador: Lucilene dos Santos Gonzáles

Monografia (Graduação)-Universidade Estadual
Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e
Comunicação, Bauru, 2014

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Lidia Catelar Wagner

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO
INTEGRADA EM TEMPOS DE CRISE – *UMA ANÁLISE SOBRE O CASO
ADES NO FACEBOOK***

Trabalho apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Unesp, Campus de Bauru, pela aluna Lidia Catelar Wagner e sob orientação da Prof^a. Dr^a Lucilene dos Santos Gonzáles, atendendo à Resolução 002/84 do Conselho Federal de Educação, para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas.

Banca Examinadora

Prof^a Dr^a. Lucilene dos Santos Gonzáles
Orientadora

Prof^a Dr^a Caroline Kraus Luvizotto

Bacharel em Relações Públicas e Prof^a. Ana Martha Chiaramonte

**Bauru
2014**

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus por me ter proporcionado a possibilidade de construir meu futuro profissional dentro deste meio chamado Unesp Bauru. Em segundo lugar, agradeço a meus amados pais (Mara e Wagner) que me deram apoio e amor incondicional para continuar na jornada, com todos os tropeços e alegrias que esses quatro anos me proporcionaram.

Obrigada Prof^a Lucilene, por aceitar o desafio deste trabalho, acreditar nas minhas ideias e fazer este caminho dar tão certo, como deu!

Agradeço também a todas as conchinhas (não ousou citar todos os nomes para que os agradecimentos não superassem o trabalho em si) que mesmo a 200 km de distância estiveram sempre presentes! Vocês são demais! Aos baurulinos de plantão, com os quais dividi boas histórias da minha vida! Em especial a Kanashiro e a Fleckner, parceiras de todas as horas, de todas as festas e de todos os Jobs!

Agradeço também à RPjr, à Prefeitura Municipal de Conchas e a Bruna Semijoias e a todos os profissionais com quem cruzei nesse quatro anos, que me proporcionaram a oportunidade de começar a trilhar meu caminho profissional!

E claro, não menos importante meu agradecimento muitíssimo especial às lindas da Ipanema Slim (Jhé, Yara e Lilo)! Yara pelas risadas, Lilo pela paz que transmite e Jéssica pelos ouvidos e conselhos imensos (pelo mau humor também) e pelas conversas que varavam a madrugada! Vocês que estiveram e estarão sempre ali: na alegria e na doença, na saúde e na tristeza, até a que amizade nos separe, amém!

Obrigada especial também ao Gabriel Chaguri, vulgo Bié, que com o título honorário de amigo para todos os problemas e alegrias da vida, que foi e sempre será parceiro e que até ajudou na revisão do meu pré-projeto!

E por fim, obrigada a alguém que não esperou o combinado da minha formatura, mas que olha por mim aonde quer que esteja, valeu Tia Elza! Do seu jeito, das suas palavras, a sua força também me ajudou a caminhar!

E só para registrar, já nem estou enxergando mais o teclado para digitar estes agradecimentos!

*“A palavra é meu domínio sobre o mundo”.
Clarice Lispector*

RESUMO

O trabalho apresentado tem como objetivo entender de que modo as organizações em períodos de crise – expostas às mídias sociais, principalmente no Facebook – concebem estratégias que minimizem quaisquer fatores que abalem sua credibilidade, imagem e reputação. Para isso, foi escolhido o estudo de caso sobre a crise vivenciada pela marca Ades em março de 2013. A metodologia do trabalho consiste na pesquisa bibliográfica e analítica, bem como a apresentação e o estudo de caso, contemplando os conceitos de Marketing, Relações Públicas, Mídias Sociais, Gestão de Imagem e Reputação, Branding e Comunicação Integrada. Este trabalho foi dividido em quatro capítulos que apresentam a gestão da comunicação na era digital; a apresentação da marca global Unilever e de sua marca Ades; a exposição da crise e sua repercussão e uma análise do caso sob o viés das relações públicas, nesta ordem.

Palavras-chave: *Branding*. Comunicação Integrada. Gestão de crise. Mídias Sociais. Relações Públicas.

ABSTRACT

This paper aims to understand so that organizations in times of crisis - exposed to social media, especially Facebook - they conceive strategies to minimize any factors that shake with your credibility, image and reputation. There for, the case study on the crisis experienced by Ades brand in March 2013 was chosen. The methodology of the work consists of bibliographic research and analytical as well as the presentation and case study, covering the concepts of Marketing, Public Relations, Social Media, Reputation Management and Image, Branding and Integrated Communication. This work was divided into four chapters that present the management of communication in the digital age, the presentation of the global Unilever brand and it brand Ades; exposure to the crisis and its repercussion and an analysis of the case under the stance of public relations, in this order.

Keywords: Branding. Crisis Management. Integrated Communication. Public Relations. Social Media.

ERRATA - LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Logo Unilever.....	39
Figura 2 Layout e apresentação – Site Unilever.....	40
Figura 3 Aba “sobre a Unilever”	41
Figura 4 Apresentação Fan Page Unilever.....	41
Figura 5 Postagem sobre sustentabilidade.....	42
Figura 6 Interação publicação Cornetto.....	43
Figura 7 Publicação com resposta da Unilever.....	43
Figura 8 Logo atual.....	44
Figura 9 Linha Ades.....	46
Figura 10 Projeto “Rexona-Ades” Esporte Cidadão.....	46
Figura 11 “Cada Seguidor Vale 1 litro”	47
Figura 12 “Turma da Lancheira”	47
Figura 13 Layout Site Ades.....	48
Figura 14 Campanha “Soy Force”	49
Figura 15 “Aventuras de Max”	49
Figura 16 Jornadas Inspiradoras.....	50
Figura 17 Canais de comunicação.....	50
Figura 18 Apresentação Fan Page Ades.....	51
Figura 19 Postagem Relacionada à marca e a prática esportiva.....	51
Figura 20 Postagem sobre campanha.....	52
Figura 21 Postagem sobre saúde e bem estar.....	52
Figura 22 Postagem de frase motivacional e prática esportiva.....	53
Figura 23 Interação através do “curtir”	53
Figura 24 Resposta não padronizada.....	54
Figura 25 Resposta padrão sobre produtos.....	55
Figura 26 Resposta padrão sobre teste em animais – modelo 1.....	55
Figura 27 Resposta padrão sobre teste em animais – modelo 2.....	56
Figura 28 Unilever anuncia recall de suco de maçã Ades.....	58
Figura 29 Unilever anuncia recall de suco contaminado com produtos de limpeza.....	58
Figura 30 Anvisa suspende alimentos de soja da marca Ades.....	59

Figura 31 Lista de produtos ades proibidos pela Anvisa.....	59
Figura 32 Anvisa fiscaliza fábrica de Ades.....	60
Figura 33 Anvisa divulga relatório de inspeção na fábrica de Ades.....	61
Figura 34 Adolescente de 17 anos sofre queimaduras ao ingerir suco Ades.....	62
Figura 35 Polícia apura se Ades de uva causou queimaduras em criança na PB...	62
Figura 36 Ades investiga caso de queimadura de adolescente em Ribeirão Preto..	63
Figura 37 Supermercados recolhem todos os produtos Ades.....	63
Figura 38 Varejistas retiram Ades das prateleiras com proibição da Anvisa.....	64
Figura 39 Laudo aponta que Ades tinha água e soda cáustica.....	65
Figura 40 Laudo do Instituto Adolfo Lutz confirma que o suco Ades estava insatisfatório para o consumo.....	65
Figura 41 Vice-Presidente da Unilever explica acidente com soda cáustica em suco Ades.....	66
Figura 42 Unilever admite falha operacional e humana no caso Ades, diz Ministério.....	67
Figura 43 Unilever chama contaminação de "fato pontual" por erro de 80 segundos.....	67
Figura 44 Fabricante do Ades reconhece erros e pede desculpas a clientes.....	68
Figura 45 Unilever não comunicou problemas com Ades à Anvisa.....	69
Figura 46 Unilever pode receber multa de R\$6 milhões por Ades.....	69
Figura 47 Alimentos de soja da marca Ades são liberados.....	70
Figura 48 Anvisa libera Ades, mas mantém proibição para lote de suco de maçã.....	70
Figura 49 Relação com contos de fadas.....	72
Figura 50 Relação com contos de fadas A.....	72
Figura 51 Relação com a novela Salve Jorge.....	72
Figura 52 Relação com personagens infantis.....	73
Figura 53 Relação com personagens infantis A.....	73
Figura 54 Relações com bordões.....	73
Figura 55 Relações com bordões A.....	74
Figura 56 Relação com humor sarcástico.....	74
Figura 57 Relação com humor sarcástico A.....	74
Figura 58 Relação comparativa à Mais Vita.....	75
Figura 59 Relação comparativa à Ades.....	75
Figura 60 Comentário com foto.....	76

Figura 61 Comentários por perfis adultos.....	76
Figura 62 Comentários por perfis adolescentes.....	76
Figura 63 Comentários por perfis fake e adolescente.....	77
Figura 64 Comunicado <i>Fan Page</i> Ades.....	81
Figura 65 Problemas com Ades congestionam SAC da Unilever.....	82
Figura 66 Dúvidas de consumidores.....	83
Figura 67 Dúvidas de consumidores A.....	83
Figura 68 Dúvidas de consumidores B.....	84
Figura 69 Dúvidas de consumidores C.....	84
Figura 70 Comunicado sobre a proibição da Anvisa.....	85
Figura 71 Comunicado de orientação Ades.....	86
Figura 72 Consumidor indignado.....	87
Figura 73 Consumidores repudiando a Marca.....	87
Figura 74 0800 não funciona.....	88
Figura 75 Consumidora preocupada.....	88
Figura 76 Consumidor com problemas de comunicação.....	89
Figura 77 Problemas com o 0800.....	89
Figura 78 Problemas com a retirada dos produtos.....	90
Figura 79 Problemas com a retirada dos produtos A.....	90
Figura 80 SAC com problemas.....	91
Figura 81 Imagem com conteúdo de humor negro.....	91
Figura 82 Sátira Ades.....	92
Figura 83 Consumidora parabenizando a Marca.....	93
Figura 84 Consumidora parabenizando a Marca A.....	93
Figura 85 Consumidora em defesa da Marca.....	93
Figura 86 Consumidor em defesa da Marca A.....	94
Figura 87 Relato de uma ex-funcionária.....	94
Figura 88 Consumidor compara a crise ao caso Toddynho.....	95
Figura 89 Comunicado que anuncia o fim da crise.....	96
Figura 90 Consumidora satisfeita.....	97
Figura 91 Procura por Ades.....	97
Figura 92 Consumidora com dúvidas de consumo.....	98

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DE COMUNICAÇÃO NA ERA DIGITAL.....	16
1.1 O Cenário das Organizações na Era Digital: Globalização, Sociedade e os Desafios <i>On line</i>	16
1.2 Relações Públicas e a comunicação multidisciplinar: integração na perspectiva digital.....	21
1.3 Relações Públicas e <i>Branding</i> : gestão de marcas a favor da organização.....	27
1.4 Relações Públicas na gestão de crise da imagem e reputação: cenário <i>online</i> – mídias sociais (Facebook).....	30
2 A MARCA UNILEVER E O PRODUTO ADES NO CENÁRIO MIDIÁTICO: UM BREVE HISTÓRICO DESCRITIVO.....	38
2.1 Unilever – história e conteúdo de comunicação midiática.....	38
2.2 A Unilever no cenário digital.....	40
2.3 Ades – história do produto, cenário midiático e relações com o consumidor no Facebook.....	44
3 A CRISE DA MARCA ADES: DESCRIÇÃO E REPERCUSSÃO.....	57
3.1 Crise no Facebook.....	71
4 GESTÃO DE IMAGEM E REPUTAÇÃO – CASO ADES: UMA REFLEXÃO SOB A ÓTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS.....	78
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
REFERÊNCIAS.....	104

INTRODUÇÃO

Atualmente, vê-se a importância do profissional de Relações Públicas para qualquer processo comunicacional, sobretudo visto como gestor da comunicação. Dentro tantos meios de se fazer e estudar comunicação, explora-se constantemente a questão de reputação e imagem organizacional, principalmente nos momentos de crise, em que é preciso saber usar estrategicamente as mídias, para se relacionar com seus *stakeholders*. Nesse contexto, na era tecnológica e de fácil difusão de informação, destacam-se as mídias sociais, em específico o *Facebook*, como canais de veiculação de conteúdo, que exigem cada vez mais estratégia e ações dos departamentos de comunicação das empresas. Entende-se que as redes sociais estão impactando de forma decisiva as organizações, uma vez que estas estão sujeitas e expostas às mais diferentes formas de expressão – tanto positivas quanto negativas – dos seus diferentes públicos. Portanto, as mídias sociais podem potencializar os efeitos que as informações publicadas sobre as organizações, fato que poderá incidir sobre a sua imagem e reputação.

Para atender as exigências dessa nova realidade, os departamentos de comunicação das organizações precisam ser estruturados, articulando a multidisciplinaridade da comunicação, por meio da integração de diferentes competências e profissionais que, com visão sistêmica, poderão desenvolver ações e estratégias que impactem na imagem e reputação organizacional criando uma reserva moral a ponto de minimizar crises e potencializar atributos positivos junto aos seus públicos de interesse.

Certamente que o profissional de RP assume um papel estratégico em um departamento de comunicação na era das redes sociais, uma vez que possui especificidade de formação multidisciplinar e atua como gestor da comunicação e de relacionamentos. Dessa forma, entende-se ser este profissional – observando suas competências e habilidades – um bom candidato para gerenciar um departamento de comunicação multidisciplinar, agrupando diferentes competências e articulando profissionais com formação e experiências diversas.

Diante desse cenário, o objetivo principal dessa pesquisa é entender como as organizações em momentos de crise – potencializadas pelas mídias sociais, especialmente o *Facebook* – podem conceber estratégias que minimizem os riscos à sua imagem e reputação. Nosso estudo de caso é sobre a crise de imagem e reputação vivenciada pela marca Ades em 2013.

Para atingir a proposta deste trabalho, utilizamos a metodologia da pesquisa bibliográfica, estudo de caso e analítica, contemplando quatro capítulos que, com suas subdivisões abordam conceitos de Marketing, Relações Públicas, Mídias Sociais, Gestão de Imagem e Reputação, Branding e Comunicação Integrada.

Para o primeiro capítulo contextualizaram-se as organizações dentro do cenário das comunicações, mais especificamente da área de comunicação digital e o desafio que esta inserção está gerando para as empresas. Também foi abordada, a construção do trabalho de relações públicas para a formação da comunicação organizacional, a relevância de conceitos de marketing 3.0, bem como da estrutura de branding, imagem e reputação, o que auxilia a entrada e a manutenção da vida online organizacional. O intuito foi apresentar a gestão da comunicação na era digital.

O segundo capítulo apresenta o objeto do estudo de caso – a marca Ades - partindo da visão macro para a visão micro, pois, primeiramente foi contextualizada a marca Unilever a partir de seu histórico, suas relações com as mídias tradicionais e digitais e sua presença neste âmbito. Para contemplar a visão micro, traçou-se o perfil da marca Ades, exibindo seu histórico, seu trabalho com a mídia tradicional e suas ações e diálogos nas mídias digitais, especialmente na Fan Page da marca.

No terceiro capítulo é apresentada a crise de imagem da marca Ades durante o período de março a abril de 2013. As notícias que constam no trabalho foram coletadas de vários veículos de comunicação, como por exemplo, a *Revista Exame* e o jornal *Folha de S.Paulo*. Além disso, foram extraídos dados da própria Fan Page da Ades, visando mostrar o que acontecia no cenário online da organização durante a crise.

Por fim, no quarto e último capítulo é apresentada uma reflexão das relações públicas sobre a gestão da imagem e reputação sobre o caso exibido da Ades. A intenção é analisar como as ferramentas de comunicação

integrada, sob a gestão das relações públicas, podem contribuir para zelar pela imagem e manter a reputação organizacional em períodos de crise nos veículos digitais de comunicação, principalmente na Fan Page da marca.

O intuito desta pesquisa, portanto, é apresentar a gestão das relações públicas sob o guarda chuva da comunicação integrada, interagindo com ações de branding, marketing 3.0 e comunicação digital. Entende-se que tais estratégias promoveriam canais funcionais e mais rápidos para solucionar crises, proporcionando o trabalho positivo de imagem e reputação, fazendo com que as organizações tragam a consolidação de marca das mídias tradicionais para as plataformas digitais.

O tema de pesquisa foi escolhido pela vontade da graduanda em aprofundar os conhecimentos sobre esta área de atuação do profissional de RP, visando uma maior preparação para inserir-se no mercado de trabalho.

1 AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DE COMUNICAÇÃO NA ERA DIGITAL

Este capítulo busca contextualizar a comunicação na era digital, o posicionamento das relações públicas neste cenário de convergência midiática, o empoderamento do consumidor e o foco no relacionamento por meio das mídias sociais, especialmente no Facebook.

1.1 O Cenário das Organizações na Era Digital: Globalização, Sociedade e os Desafios *On line*

Atualmente, as organizações e a sociedade se veem inseridas em novo ambiente, a chamada “era digital” que reconfigurou a comunicação devido à revolução tecnológica. Dentro dessa esfera, o conceito de mídia se modificou e a Internet ganhou status de grande veículo difusor de informação, capaz de potencializar o conteúdo externado pelas organizações.

Pensar na revolução tecnológica remete imediatamente a todo o processo histórico que a acompanhou. O advento do capitalismo e a crescente globalização proporcionaram ao mundo a tendência em comunicação digital, que abrangeria toda a sociedade e as organizações. Cenário esse muito diferente do século XX, no qual empresas visavam lucros e a produção massiva.

Da imprensa de Gutemberg até o século XX, a mídia era caracterizada pelos chamados veículos tradicionais de comunicação: TV, rádio e as publicações impressas. A interatividade era pouco explorada, característica da comunicação de mão única, que não permitia a interação público/sociedade com as organizações. Sua tecnologia de difusão era composta por antenas, câmeras, máquinas de impressões, entre outros.

A Internet por sua vez, em meados da década de 1990,

fez a mudança, a ruptura ou mais complexamente a “disruptiva” de um modelo de comunicação e de negócio que tinha de um lado as empresas (de notícias, entretenimento etc.) e de outro um conglomerado de pessoas agrupada sob o conceito de massa (BOTTERO, 2010, p.14).

Desta forma, os *websites* iniciaram uma poderosa forma da comunicação interativa. Hoje, a Internet engloba várias vertentes no chamado

fluxo comunicacional: mídias sociais, *blogs*, *vlogs* e plataformas *mobile* que potencializaram a capacidade de interação.

A sociedade viveria, a partir de então, uma relação comparável com o período da Revolução Industrial, no que tange à relação de dependência homem-máquina. Neste século, acrescenta-se a este vínculo o caráter informacional, essência do veículo digital (REZENDE, 2008).

O meio digital apresentou à sociedade uma proposta concreta, a informação com possibilidade real de interação. Para Müller (2012), essa novidade pode ser descrita como “tecnointeração” - comunicação construída a partir da informação, onde as imagens e outras linguagens não textuais passam a circular – tornando-se referência de opinião - na sociedade. A interatividade cedeu voz ao público antes passivo.

Para Malta (2009), a sociedade vive o momento da comunicação multidirecional, na qual o público é parte fundamentalmente integrante do fenômeno digital. Percebe-se então o momento do multiprotagonismo da sociedade, público receptor agora formador de opinião, vivenciando a experiência da web 2.0: colaborativa, participativa e com conteúdo descentralizado (NASCIMENTO, 2008).

Hoje, por meio de ferramentas de compreensão de comunicação verbal ou não verbal - como publicações, imagens, infográficos e vídeos - é possível filtrar, analisar, compartilhar e processar conteúdo, visando emitir uma opinião ou verificar posicionamentos, considerando que para tudo isso aconteça apenas um fator precisa existir: estar conectado a Internet. A era digital apresenta, portanto, a sociedade informacional.

Além da possibilidade de interação com o público, a Internet e suas ferramentas deram início ao período da convergência midiática. Esse fenômeno, estudado por Jenkins (2009), é descrito como toda possibilidade de interação e fluxo de comunicação dentro das mais variadas esferas comunicacionais. A prova disso está na acessibilidade *on line* de todo o conteúdo de um jornal impresso ou de um telejornal com a vantagem de extrair matérias, entre outras opções exclusivas. Tal possibilidade ainda fica mais interativa, a partir do momento que o conteúdo disponível na *home page* ou no *blog* pode ser compartilhado nas mídias sociais.

Todos os fatores acima citados refletem a nova situação em que as empresas estão inseridas. Sob o olhar das organizações, a revolução da informação transformou a capacidade de relacionamento desta com a sociedade e com seus fatores motrizes: economia e publicidade, além dos *stakeholders*. Com as mídias tradicionais, a organização detinha maior autonomia de suas mensagens, propagandas e posicionamento.

Na realidade digital, as empresas já não podem mais pensar e agir unilateralmente, agora “as novas tecnologias e a economia de rede, [...] se confundem. As companhias de produção e difusão das mídias converteram-se em grandes receptores de informação e imagens, e a audiência, em produtores de conteúdo” (ISHII, p.28, 2012). A velocidade de difusão da informação é proporcional ao conteúdo gerado e ao “barulho” que sua repercussão possa fazer nos ouvidos das organizações.

Por conseguinte, esta integração em rede e com a sociedade apresentou para as organizações um desafio chamado ciberespaço: razão de ser e consequência imediata da era digital. O ciberespaço descrito por Levy (1999) seria uma nuvem de interação comunicacional, moldada pela comunidade. Todo o conteúdo dessa esfera trabalharia por sua vez, com outra vertente resultante da era digital, a inteligência coletiva: “uma inteligência variada, distribuída por todos os lugares, constantemente valorizada, colocada em sinergia em tempo real, que engendra uma mobilização otimizada das competências” (LEVY, 1999, p.199). Para este autor, o grau de relevância do relacionamento da organização com seus *stakeholders* reforça o conceito da sociedade em rede e dialoga com a convergência midiática.

Na era digital, a produção, veiculação e estimulação de conteúdo passou de uma produção exclusiva da empresa, para uma espécie de produção de cooperação mútua. Segundo Barrichello (2009), esse processo de hibridização recicla conteúdo constantemente, a partir do momento que a Internet permitiu o compartilhamento de informações.

A comunicação organizacional enfrenta esse desafio da cultura do ciberespaço, pelo qual “passa a trafegar por ações e reações muito mais comportamentais e perceptivas” (CORREA, 2009, p.165). Isso demonstra a importância da interatividade “público – organização”, pelo caráter da descentralização comunicacional.

Podemos dizer, portanto, que a comunicação organizacional fica potencializada pelas tecnologias digitais, assumindo um importante papel estratégico de integração de discursos e de complexificação dos processos. O ciberespaço exige estratégia comunicacional (CORREA, 2009, p.319)

Tal estratégia comunicacional desenvolve plataformas de múltiplos contextos e olhares, a fim de dividir e apresentar ao público toda a capacidade de comunicação da organização. Estar inserido neste ambiente, ainda em processo, leva em conta a capacidade de transformar e multiplicar informações fazendo as adaptações necessárias a cada tipo de mídia.

Estas adaptações precisam também estar difundidas para os veículos tradicionais de comunicação, transmitindo as informações organizacionais integradamente. Este contexto confirma os trilhos pelos quais a comunicação caminha nesse século. Jenkins (2009) diz que a interação entre mídia tradicional e mídia digital, se tornou uma realidade indispensável e que sua convergência ficará cada vez mais entrelaçada, como em uma teia de informações – conectadas uma a outra. Vivenciamos portanto, a era transmídia.

Esse conglomerado de informações e veículos difusores requer manter o discurso organizacional e prezar pela transparência e credibilidade das fontes. No relacionamento com os *stakeholders*, o público caracterizado como produtor de conteúdo exige fontes confiáveis de informação, o que cria uma imagem organizacional compatível com os objetivos da organização por meio da comunicação estratégica e da gestão de marcas (*branding*).

Por outro lado, a empresa também precisa de fontes de confiança, a fim de produzir materiais de qualidade e que façam jus à cultura institucional. Esta tarefa não deve abrir mão da “mais básica das habilidades hoje exigida aos profissionais modernos: saber se comunicar, saber construir e consolidar relações interpessoais” (SIMÃO, 2005, p.47). A organização deve zelar pela transparência, assumindo erros, compartilhando acertos ou simplesmente noticiando/divulgando seus produtos ou ideias.

Além de que a transparência na era digital envolve ações de *feedback* rápido por parte da organização perante o público, traçando com esse uma relação contínua de troca, seja ela positiva ou negativa (casos de crise e

reclamações). Os usuários da Internet, frequentadores ativos de redes sociais ou apenas visitantes da *home page* da empresa, querem ser tratados e ouvidos de forma igual, sendo atendidos com presteza. Prestar contas ou apenas agradecer um movimento de interação, por exemplo, são ações que estreitam essa ponte entre formadores de opinião e gestores da informação e que solidificam a marca na cabeça de seus consumidores.

O ambiente interativo – significa hoje na era digital, das mídias sociais - enfrenta no espaço digital outro desafio para as organizações. Essas ações interativas são parte integrante de todo o conteúdo desenvolvido pelas organizações ao se inserirem ou se manterem em rede, para as diferentes plataformas digitais em que estão presentes. O usuário ativo da rede social se diferencia do consumidor, nas visitas à Fan Page. A preocupação do usuário é conhecer mais sobre o produto e a marca compartilhando, portanto, conteúdo destes temas. Já o consumidor, pressuposto conhecedor da marca, quer saber e compartilhar seus detalhes, como suas preocupações com sustentabilidade e com o meio ambiente, por exemplo.

Essa inserção ou manutenção da vida digital da organização permeia a capacidade de diálogo, de formação de conteúdo e de força de trabalho especializada e dirigida. Aliada a isso, a competência comunicacional e o modo de relacionamento e confecção de informação com as mídias tradicionais ajudam no processo de interação e adaptação voltada a cada extensão midiática da web 2.0.

Porém, como a revolução tecnológica caminha a passos rápidos, as organizações já migram seus conteúdos para a nova plataforma da Web, em sua versão 3.0, conhecida como web semântica que se destaca por ter conteúdos cada vez mais produzidos por seus usuários, em plataformas mais integradas. Segundo Nascimento (2008), a nova versão é um módulo melhorado da era digital (web 2.0) que propõe uma internet inteligente e facilitadora de conteúdo, colocando em destaque, mais uma vez, seu ator principal: o usuário. Se comparado a versão 1.0, percebe-se o nítido avanço da web para quebrar barreiras na produção de conteúdo, visando o compartilhamento e conhecimento.

Estar imerso na cultura digital, como propõe a convergência midiática e as características do ciberespaço, exige das organizações planejamento e

profissionais especializados, a fim de propor ações e estreitar relacionamentos com seus públicos de interesse. O efeito inverso de ações mal planejadas dentro do âmbito digital são os laços fracos entre público-empresa e consequente impacto negativo da marca, imagem e opinião sobre a organização e sua relação com a sociedade, direta ou indiretamente.

A organização precisa ter em mente “que a integração em redes tornou-se a chave da flexibilidade organizacional e do desempenho empresarial” (CASTELLS, 1999, p.231). Mais do que se fazer ouvir, hoje é preciso ouvir o público, ter respostas rápidas e lidar com todas as tecnologias (isto é, estar imerso nelas), visando satisfazê-lo.

O ciberespaço correlaciona organizações e público, exigindo cada vez mais participação e planejamento comunicacional integrado. Para desfrutar das competências comunicacionais neste departamento e criar vínculos duradouros dentro da ambiência digital, usufruindo o melhor de cada área da comunicação. Pensar, criar estratégias e desenvolver relacionamentos dentro do ciberespaço remete ao conceito de multidisciplinaridade e sua aplicação na prática da comunicação.

1.2 Relações Públicas e a comunicação multidisciplinar: integração na perspectiva digital

A comunicação organizacional, segundo Kunsch (2003), compreende quatro vertentes comunicacionais: interna, administrativa, institucional e mercadológica. De modo integrado, estas divisões são vistas por Nassar (2009) como o sentido e o significado para que a comunicação empresarial surta efeito em seus integrantes e em seus relacionamentos.

A comunicação interna se refere às ações estratégicas que envolvam os colaboradores da organização, o público que potencializa a empresa perante o público externo. É a vertente que planeja e executa ações que organizam a comunicação entre os níveis hierárquicos da empresa, possibilitando a busca por melhorias e oferecendo suporte às necessidades individuais e coletivas, em prol da conquista de objetivos e metas pré-determinados. Trabalho esse desenvolvido pelos profissionais de Relações Públicas e Recursos Humanos entre presidência, diretoria e o corpo de trabalho da organização.

Por sua vez, a comunicação administrativa é tecnicamente responsável pelos fluxos da empresa, em relação ao nível de comunicação e as redes por ela empregadas. Os profissionais de administração, tecnologia e gestão da informação cuidam dessa vertente. Além de resolver questões burocráticas, mantêm e zelam pelos meios de comunicação (rede de telefonia, por exemplo).

Cabe à comunicação mercadológica a função da propaganda, de vendas de produto, bens ou serviços. Recebe atenção dos profissionais de marketing, publicidade e jornalismo, assessorados pelo profissional de RP (mix da comunicação), que coordena as ações de promoção e vendas, embasadas no planejamento estratégico da organização, suas metas e objetivos a serem alcançados.

Finalizadas as vertentes comunicacionais e com a tarefa de se aproximar e estreitar relacionamentos, consolidando marca, imagem e identidade corporativa, de forma positiva, têm-se a comunicação institucional. As áreas do mix de comunicação - relações públicas, marketing e publicidade - trabalham em conjunto nesse âmbito.

Todas estas divisões constituem o planejamento organizacional, “aquele planejamento corporativo que integra e envolve todo o conjunto de unidades interdependentes da organização, facilitando e unificando as suas tomadas de decisão.” (KUNSCH, 2003, p.210)

Ainda que o planejamento estratégico seja eficiente e sirva de base operacional para todas as áreas, não há ainda uma cultura de integração entre as áreas da comunicação organizacional. Dentro das empresas, não se deve engessar essas vertentes comunicacionais, e sim permitir a convergência desses conhecimentos e ações.

Esta realidade organizacional atende as novas exigências do mercado: a Internet e a valorização do ser humano, que coloca em segundo plano os objetivos comerciais das empresas (vendas de bens ou serviços). Esses quesitos colocaram em cheque todo o modo de se pensar e fazer comunicação. “A palavra de ordem nas corporações torna-se mudança e aprendizado, para adaptar-se às transformações e até para antecipar-se a elas. [...] Como a sociedade e os indivíduos, elas estão em transe, em trânsito para novas configurações” (MELLO, 2010, p.140).

As organizações passaram a ser vistas como local de diálogo e de construção cultural, ficando cada vez mais expostas ao público externo (MELLO, 2010). Este contexto promove a entrada de mais uma vertente comunicacional, que serve de integração e complementação das outras esferas, a comunicação digital.

Associando-se a esta área, são empregadas duas terminologias que constituem um desafio para as organizações: o Consumidor 2.0, que segundo Guimarães (2011), usa da tecnologia para fazer pesquisas e recomendações, antes de finalizar o ciclo da compra, e o Marketing 3.0 que leva em conta o ser humano, suas experiência e valores, na hora de vender uma ideia ou um bem de consumo (KOTLER, 2010).

Promovendo essa cultura organizacional, a internet afirma-se como difusora de relacionamentos e promove o público não somente como consumidor, mas também como formador de opinião e parte integrante da empresa. Presenciamos contemporaneamente a percepção do público interferindo nas organizações.

Além disso, a *World Wide Web* apresentou ao mundo corporativo uma rede de relacionamentos instantânea que colabora e compartilha com o cenário vivenciado nessa integração entre organização física, planejamento e cenário digital, as chamadas mídias sociais. Trata-se de canais de interatividade que trabalham “por meio de tecnologias e políticas na web visando ao compartilhamento de opiniões, ideias, experiências e perspectivas” (TERRA, 2011, p. 267).

Relacionando as mídias sociais com o Marketing 3.0, percebe-se a relevância do consumidor para as empresas. Kotler (2010) afirma que o cenário digital transformou o consumidor em prosumidor, a partir do momento que aquele passou a produzir, divulgar e compartilhar conteúdo em suas páginas nas mídias sociais.

As organizações vivenciam hoje o marketing colaborativo, que permite e estimula ações empresariais pautadas na partilha de valores/desejos entre empresa e seus prosumidores. O Marketing 3.0 reconfigurou o sistema desse relacionamento, “as empresas que pretendem ser ícones devem compartilhar do mesmo sonho com os consumidores e fazer a diferença” (KOTLER, 2010,

p.45). A compra de um bem ou serviço efetuada envolve um comprador que compartilha as ideias, a cultura ou as práticas da organização.

Nessa transição entre o relacionamento unilateral, focado nas vendas e lucros, para o relacionamento bidirecional, o planejamento estratégico da organização requer a integração que “pode e deve significar sinergia. Portanto, trabalhar no sentido de unir a comunicação da organização (interna, institucional e de marketing) de forma planejada” (MORAES, 2008, p.9).

É preciso agir em simultaneidade, trabalhando dentro e fora da organização um único discurso institucional. Kunsch (2003) enxerga como base desse discurso o alinhamento entre missão, visão e valores, o que torna a empresa uma instituição fundamentada no valor humano em suas ações e com objetivos de retorno benéfico para a sociedade por meio dos projetos que desenvolve.

Estabelecer missão, visão e valores envolve pensar também na cultura da organização e como essa está sendo expressa ao público interno e externo. Assumir o discurso institucional integrado requer lapidar esta integração de ideias e objetivos, a priori para o público interno, pois são eles os primeiros prosumidores com que a organização precisa dialogar para que sua comunicação tenha eficiência. Este processo consiste em passar a visão unificada da organização para fora de suas paredes, apresentando-a ao público externo, que precisa perceber que a empresa também se importa com as questões sociais e tem ações voltadas ao bem-estar das pessoas.

Todos os passos acima descritos envolvem a comunicação de modo integrado, havendo convergência entre suas áreas e facilitando o processo de difusão do discurso institucional em todos os âmbitos em que a organização está presente.

Caberia à assessoria de imprensa comunicados oficiais por meio de porta-vozes. Na perspectiva da comunicação integrada, a função “consiste basicamente na utilização de técnicas apropriadas de relacionamento e no uso de certos instrumentos [...], uma política de imparcialidade e a capacidade de noticiar além do fato da simples notícia” (KUNSCH, 2003, p.192).

Esta visão abre o campo de atuação da assessoria que amplia o viés do puro trabalho informacional, de produtor de informações para contribuir também para os interesses da organização. Atributos como a confecção de

jornais, *releases*, vídeos, folhetos, relatórios anual/socioambiental, *press kits*, conteúdos das *fan pages*, *sites* e outros mapas digitais ganhariam forma e perspectiva nessa comunicação integrada, segundo Tomasi (2009). Ainda sendo executada por jornalistas (mapeamento de públicos, formas de pronunciamento), a assessoria seria um trabalho gerenciado pelas relações públicas, incluindo as ações de marketing (estratégia), publicidade (material gráfico) e administração (questões burocráticas).

O Marketing, por sua vez, (KUNSCH, 2003) caracterizado por atuar diretamente com ações que promovam o produto, o mercado e a satisfação do consumidor, englobaria os conceitos do Marketing 3.0 (KOTLER, 2010). Desta forma, a função ganha mais competências. “Tem a ver com a incorporação de valores na cultura da empresa” (KOTLER, 2010, p.22). Mais do que isso, se relaciona com os valores humanos, em uma troca constante entre os desejos do prosumidor e os objetivos da organização para influenciar seu prosumidor.

Na perspectiva integrada de comunicação, o marketing agrega os valores organizacionais aos produtos, serviços e à marca, além dos aspectos emocionais, ampliando o trabalho desenvolvido nas mídias convencionais com o uso de estratégias da área digital. Ações estas planejadas pelas relações públicas (estratégia, mapeamento de público, discurso e mensuração) que se concretizarão na publicidade e propaganda com a produção de peças, valendo-se da linguagem persuasiva.

Se a propaganda visava comunicar efetivamente ou trabalhava com o plano de marketing a fim de persuadir, convencer ou informar (GALINDO, 2009), na perspectiva integrada a área ganha caráter institucional; continua a promover a organização por seus produtos, mas condensa também os valores pelos quais os prosumidores zelam.

Moraes (2008) enxerga a publicidade com ações planejadas, veiculadas nas mídias, para trabalhar a qualidade seja do produto, da ideia ou da marca empresarial. “A estratégia está na articulação de conteúdos relevantes e prazerosos, customizados segundo a sensibilidade dos consumidores” (GALINDO, 2009, p.290). A citar as peças institucionais, de *recall* de produtos, de campanhas paralelas ou favoráveis a uma causa (social, ambiental ou política), veiculadas em mídias tradicionais ou digitais que circulam dentro da perspectiva integrada da comunicação. O trabalho de relacionamento com os

stakeholders integra-se ao plano de marketing no que se refere ao posicionamento da organização perante esses públicos.

Por fim, as relações públicas “vêm reforçar seu papel estratégico de principal gestora da comunicação nas organizações” (LOPES, 2009, p.156), aliando funções operacionais, táticas e estratégicas, no trabalho de planejamento integrado em toda sua amplitude. O cenário convencional da comunicação permitiu à área desenvolver pesquisas (cenário, clima organizacional, por exemplo), mapear públicos, desenvolver planejamento participativo ou colaborativo, configurando-se um guarda-chuva de papéis, segundo Marconi (2009).

Na atual imersão das organizações no cenário digital, as relações públicas analisam o ambiente da *web*, mapeando e potencializando as ações do público: o que pensam, comentam e criticam; o termômetro de aceitação ou rejeição de determinada política ou produto. Conhecer e avaliar de modo pleno os prosumidores são funções das relações públicas na organização, sendo por sua vez, auxiliadas pelas demais áreas comunicacionais, visando a integração e a funcionalidade dos trabalhos e do planejamento comunicacional.

“As relações públicas tem de ser vista sob a ótica da interdisciplinaridade e, na prática, se vale simultaneamente do aporte do conjunto delas” (KUNSCH, 2003, p.98), gerenciando o desenvolvimento das ações, os resultados dos projetos que vinculam a organização ao ambiente digital.

Segundo Marconi (2009), as relações públicas agem em colaboração com a publicidade, transmitindo ideias de como sensibilizar os prosumidores, com sua percepção diretiva ao público que recebe uma ação ou vê uma propaganda, o que funciona melhor no *site* ou nas redes sociais. A publicidade, por sua vez, consegue alimentar essa mensagem com o caráter de anunciante, trabalhando com diferentes estímulos e campanhas, agregando valor ao trabalho do marketing, planejando e executando ações que ampliem o público a ser atingindo, a nova ideia ou o novo produto que chega às prateleiras ou às lojas virtuais (MARCONI, 2009). Trabalhando lado a lado com o jornalismo, na assessoria de imprensa, as relações públicas pensam qual a melhor forma de informar e formar opinião dentro do universo digital.

As relações públicas é o elo entre as áreas da comunicação e, no cenário digital, a responsável pela gestão da marca e do composto de mídias com alta velocidade de difusão informacional e de geração de conteúdo.

As organizações inserem-se no contexto da potencialização da união entre prosumidores e mídias sociais. As novas mídias evidenciam a opinião do consumidor proativo que produz conteúdo relevante e põem em questionamento organizações sólidas, reafirmando ou questionando sua reputação, olhando com novas perspectivas para a sua marca.

1.3 Relações Públicas e Digital *Branding*: gestão de marcas a favor da organização

Disputar espaço, ganhar a confiança e a atenção do prosumidor - para além das peças publicitárias -, destacar-se em meio a tantas outras organizações não é tarefa das mais fáceis na era digital. A velocidade da informação é a mesma para todas as empresas, mas o que prende o consumidor são a relevância e a importância dessas informações. Para gerir e trabalhar com essas ações, o departamento de comunicação precisa incluir o processo de gestão de marcas (*branding*) em suas atribuições.

Antes de analisar o *branding* e sua necessidade na atual relação consumidor-organização, atentemos para o primeiro nome que encontramos ao começar este estudo. “Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes” (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION apud PINHO, 1999, P.14).

Diversos autores até divergem sobre seu significado, mas uma coisa é única a todos: é a marca a primeira percepção do consumidor.

Marca é a percepção íntima [...]. Cada pessoa cria sua própria versão da marca. E apesar de as empresas não poderem controlar esse processo, elas podem influenciá-lo ao comunicar as qualidades [...] (NEUMEIER, 2008, P.2).

Após a marca, aparece o logotipo. Pinho (1999) usa a definição elaborada pela American Marketing Association para explicar que o logotipo é

aquilo que o consumidor sabe o que é, mas que não consegue pronunciar, por se tratar à primeira vista, de um desenho.

Visto isso, marca e logotipo unem-se na cabeça do consumidor para se referir a determinado ramo de bens ou serviços. Sabemos citar um marca para generalizar uma área. Por exemplo, falamos Coca Cola para designar todos os refrigerantes, bem como citamos Omo para nos referir aos sabões em pó. Isso cabe ao nosso registro mental e expressa indiretamente a relação de confiabilidade com essas marcas.

Mas o que essas marcas fariam de tão atrativo para sempre estarem presentes na cabeça de seus prosumidores? – A primeira resposta são as peças publicitárias que são vistas nos diversos meios de comunicação. Porém, por trás delas, existe toda a elaboração de uma estratégia para assimilar uma simples propaganda a conceitos valorizados pelo *target* e que são compartilhados pela empresa.

Concebendo identidade e imagem como dois fatores primordiais à concepção das estratégias de marca, faz-se necessário entender o que cada termo abrange. “A identidade é aquilo que a marca quer ser e comunica através de seu posicionamento. Já a imagem da marca é aquilo que está na cabeça do público” (NUNES, 2012, p.12).

Em outras palavras, identidade é aquilo que a empresa partilha (conceitos e valores), condizentes à sua história e remetidas à sua atuação interna que são refletidas em seu posicionamento. Imagem é o reflexo desta identidade, a percepção dos consumidores sobre a marca (FARIAS, 2002).

O *branding*, portanto, consiste no trabalho comunicacional da marca, em prol dos valores organizacionais, a fim de cativar, conquistar e fidelizar clientes. (CUNHA, 2010). Na visão de Marcondes Neto (2012), marca é o ativo intangível de maior valor para as organizações. É nela que as empresas se apoiam e se fundamentam para construir todas as demais relações (internas e externas) organizacionais.

Retomando o raciocínio que a gestão de marca vai além das peças publicitárias, é importante ressaltar que o *branding* se fez importante a partir do momento que as organizações perceberam a importância do ser humano em suas ações (KAPFERER, 2003). Essa percepção é observada por Kotler (2010), que propõe que o marketing 3.0 se preocupe em satisfazer os desejos

humanos, posicionando seus bens, serviços e ideologias em compatibilidade com seus consumidores.

A partir de então as peças publicitárias continuaram a exibir os produtos ou bens oferecidos, mas incorporaram os valores da empresa que o público partilha: bem-estar, saúde, segurança, confiabilidade, sustentabilidade, entre outros. Cunha (2010) descreve que na atualidade, a estratégia empregada pelas organizações é o *branding* emocional, quando apela para os sentimentos do público-alvo. As áreas de marketing e comunicação trabalham juntas para criar experiência positivas que agreguem os valores procurados pelos prosumidores. A autora também observa que deste trabalho houve a disseminação da comunicação institucional e o respectivo crescimento da produção de vídeos institucionais e da partilha com o público, da missão, visão e valores organizacionais.

No cenário digital, nenhuma das práticas descritas acima é abandonada. Afinal a marca, precisa vender para se manter viva. Porém, o apelo emocional acontece de maneira mais efetiva, com compartilhamento de conteúdo que une a marca à sensibilidade do prosumidor. Em consequência, o sentimento de pertença e a fidelização à marca, acontecem naturalmente. “Por isso, se antes o marketing, as indústrias midiáticas e publicitárias utilizavam uma abordagem intrusiva, agora precisam dialogar utilizando uma abordagem participativa” (CUNHA, 2010, p.110).

A quantidade de informação recebida (seja pelo *site* ou pelas redes sociais da empresa) faz do prosumidor um eleitor de preferências, pois aquilo que mais se assemelha ao que ele acredita, é o que ele compartilhará com seu poder de formador de opinião. “A comunicação é a arma da marca. [...] Somente ela mantém a sensibilidade da marca [...]” (KAPFERER, 2003, p.150).

Tal premissa é o que necessariamente determina se a marca será sempre a escolhida do prosumidor, em tempos de mídias sociais. Partindo dela, é possível perceber a importância do trabalho integrado de comunicação e da gestão de relações públicas para o bom funcionamento da gestão da marca. “Deve ser elaborada de forma multidisciplinar, com base em métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, [...] propaganda, promoções, pesquisa e marketing e dirigida à sociedade [...]” (TOMASI, 2009, p.56).

Marcondes Neto (2012) concebe que, além das técnicas, as relações-públicas trabalham também fora da estratégia da publicidade ou do jornalismo, atuando com o marketing para o consumidor (*marketing concept*), trabalhando assim mais que ações de venda, mas ações de relacionamento e fidelização à marca, construindo um trabalho de promoção de imagem da marca (MARCONDES NETO, 2012).

Todo este trabalho realizado pelas diversas áreas comunicacionais citadas por Tomasi (2009), além do escopo e gestão das relações públicas, contribui para a solidez da organização e a formação da imagem positiva de marca perante o *target* da empresa. O *digital branding* configura, nas mídias sociais, um perfeito protetor da marca, trabalhando e se organizando para evitar futuros problemas, como uma crise.

1.4 Relações Públicas na gestão de crise da imagem e reputação: cenário *online* - mídias sociais (Facebook)

Empresas que se inserem – ou não - no âmbito digital estão sujeitas a terem sua imagem e sua reputação colocadas em cheque. Os meios digitais (principalmente as redes sociais) transcendem o que a empresa pode controlar no entorno da informação e conteúdo produzido. A ideia ou o texto divulgado pela organização pode em minutos ser interpretada de maneira diferente da planejada pela equipe de comunicação, gerando *buzz* negativo para a marca, afetando sua imagem e reputação perante a opinião pública.

Centralizando as redes sociais, especificamente ao Facebook - criada em 2004 por Mark Zuckerberg, era restrita às universidades. Um ano após sua criação, a ação cresceu e a rede social foi expandida para o mundo todo, com a intenção de promover interação entre os usuários. Em 2007, outra expansão que possibilitou os compartilhamentos de vídeos e a criação de um aplicativo para o bate-papo. Em 2009, a interação foi ampliada por meio do botão curtir e o novo design da página. O alcance publicitário e comercial ocorreu a partir de 2012, com a oferta pública inicial de ações. O panorama atual do Facebook, conta com mais de um bilhão de usuários, publicações patrocinadas e o aumento do uso por jovens de todo o mundo.

Tal meio de comunicação que mobiliza o mundo todo por ser gratuito e de fácil acesso, possibilita perceber o grande potencial interativo que esta rede

social oferece às organizações perante seus públicos. As *Fan Pages* (perfis das empresas nessa rede social) estão ativas produzindo conteúdo diariamente.

O foco da organização para a instauração da *Fan Page* pode ser engajar (na tentativa de fidelização com as propostas da marca) ou dialogar com seus públicos e mídia (mantendo contato com os prosumidores, visando entre outras coisas, vencer a concorrência ou sanando dúvidas e problemas *on line*). Como observou Kotler (2010), o Facebook é um canal voltado para valorizar o consumidor, incluindo a exposição dos produtos da empresa. O foco é humano e também produtivo (lucros), pois desde 2012 seus anúncios publicitários orgânicos e pagos caracterizam uma plataforma de *social commerce* dentro da rede social.

A comunicação organizacional, ao decidir por uma estratégia ativa de participação nas redes sociais, deve definir objetivos que passam pela ampliação do contato com o público, expansão das fronteiras empresariais e a mensuração se este canal de relacionamento gera venda de comunicação (TERRA, 2011, p.273).

O trabalho das relações públicas passa a ser o de conhecer os públicos de interesse da *Fan Page*, mapeando e estudando suas características para elaborar um plano de inserção da organização no Facebook. O próximo passo, após essa análise minuciosa, é veicular conteúdo de qualidade, fazendo-se atual na *time lime* ou *feed* de notícias (espaço em que o usuário vê e interage com as publicações de amigos ou das *Fan Pages* que segue) dos prosumidores, de modo a fortalecer seus vínculos com a organização.

Estar presente no Facebook, porém, esbarra na questão da imagem e reputação organizacional. Se a empresa não as construiu de forma sólida e transparente, com ações que repassem ao público seus valores, objetivos e seu compromisso de retornar à sociedade questões tão pontuais atualmente, como responsabilidade social, corre certo perigo de agregar valores negativos à sua imagem e reputação perante a opinião pública.

Ainda que a empresa tenha edificada sua imagem e reputação e que a opinião pública esteja de acordo com suas ações e medidas, a comunicação da organização sempre pensa que a empresa está posta à prova, quando decide veicular uma *Fan Page*, como meio de comunicação digital. Para efetivar essa

ação, a gestão é feita pelas relações públicas e a execução das mensagens é de responsabilidade da vertente mercadológica (profissionais de publicidade e propaganda) que fica responsável por zelar por sua marca, imagem e reputação.

Por imagem organizacional, lasbeck (2007) entende como tudo que o receptor forma como imagem, a partir do seu discurso e de suas reflexões. Pode – ou não – ser visual. Porém, a característica marcante da imagem é a visual, já que considera as sensações emitidas pelos processos que envolvem a organização (seja a logomarca, o discurso, uma embalagem, uma propaganda).

A imagem organizacional deve ser trabalhada para despertar os sentidos, no campo mais simbólico das ações (MARCONDES NETO, 2012). Os prosumidores precisam sentir-se tocados, envolvidos com o discurso organizacional, como se fizesse parte de fato da organização. Os prosumidores são propensos emocionalmente e o que vale nessa situação é despertar a atenção apoiando-se ao apelo emocional (KOTLER, 2010).

Antes de entrar na rede social, a imagem organizacional precisa estar consolidada nas ações que envolvem suas mídias tradicionais (*site*, televisão, rádio, impressos). A comunicação entende que rede social “é somente uma mídia a mais na estratégia de comunicação da empresa e que, portanto, o que se faz na net deve ser coerente com a imagem e o posicionamento da empresa difundida pelas outras mídias” (KARSAKLIAN, 2001, p.28).

Ter uma imagem forte fora das redes sociais serve como selo de qualidade para a entrada da organização no universo do Facebook de modo a transferi-la completamente para a *Fan Page*. “A imagem de uma empresa possui um valor intangível, conquistado com muito trabalho e persistência” (GALLEGO, 2008, p.127).

Desta forma, a empresa consegue trabalhar em sua *Fan Page* atributos no âmbito visual, como fotos que descrevam sua missão, visão e valores, seu logotipo ou propaganda (independente se institucional ou mercadológica), além da inclusão de vídeos, infográficos ou apresentações (nas quais os *links* são disponibilizados na *Fan Page* ou que direcionam o usuário para o *site* da organização).

O trabalho de relacionamento (que contribui para a boa imagem organizacional) dentro da *Fan Page* é feito por ações que englobem conteúdo e emoção. “Com efeito, as estratégias de marketing e comunicação tornaram-se fatores *sine qua non* para construir e manter a imagem da marca posicionada corretamente na cabeça do consumidor” (CUNHA, 2010, p.111).

Nesse sentido, percebe-se a contribuição da gestão de relações públicas para a efetividade de tais ações. O conteúdo que a marca gere em sua *Fan Page* deve, além de conter qualidade, incentivar o prosumidor a visualizar mais vezes a *Fan Page*, tornando-o visitante cativo. Após algumas visitas, ele já se sente familiarizado com o conteúdo e passa a disseminar as informações ali contidas, o que o caracteriza como propagador da marca.

A imagem organizacional, contudo, não caminha sozinha. Reputação e identidade completam o tripé frágil sondado massivamente pela mídia e pela opinião pública.

A reputação compreende “uma imagem que se forma na mente e se projeta na palavra de quem olha para a organização, percebendo-a, faça a mesma esforços de marketing e relações públicas ou não” (MARCONDES NETO, 2012, p.66). Já a identidade pode ser compreendida pelas características – principalmente missão, visão e valores - que compõem a organização. A empresa pode segundo Silva Neto (2010), construir sua reputação, unindo a imagem organizacional com a percepção pública, que forma sua identidade.

A ideia de reputação compreende esforços que vão além do que a organização pode fazer, pois a mídia também pode trabalhar a reputação de uma empresa, por meio de notícias, críticas e comentários que circulem nos mais variados meios de comunicação.

Trabalhar com a reputação e identidade, assim como a imagem organizacional envolvem esforços e solidez nas mídias tradicionais para que assim sejam passados para o mundo das redes sociais. “Reputação e relevância ganharam importância como nunca e [...] identificar influenciadores é o segredo do sucesso de uma ação de mídias sociais” (MESSA, 2011, p.73).

No caso da *Fan Page* organizacional, é preciso fazer o trabalho de manutenção da reputação diariamente, mostrando aos prosumidores e a mídia o modo transparente de lidar com as notícias, principalmente as que podem

afetar a organização. Envolve saber ouvir, lidar e atender a todos os públicos de modo gentil e exímio, assegurando confiança e credibilidade. O conteúdo, mesmo que seja um texto de bom dia relacionado à marca, precisa estar alinhado com o que público está acostumado a ver fora da *Fan Page*.

Portanto, imagem e reputação andam lado a lado. A primeira, produto de uma construção histórica, baseada no compromisso com os públicos e no esforço de contínuo aprimoramento de serviços; a segunda, resultado da percepção de diferentes públicos (MELO, 2012, p.129).

A tendência da inserção das *Fan Pages* empresariais mostra, por consequência, a importância da comunicação integrada organizacional.

observa-se, hoje, no discurso de marketing, a adoção do conceito de públicos de interesse, numa aproximação à terminologia típica da área de relações públicas, com ênfase nas demandas de transparência e de respeito à opinião pública (MARCONDES NETO, 2012, p.24).

Todavia, mesmo trabalhando com a comunicação integrada de modo eficiente e transparente, as empresas não estão salvas de problemas que atendem pelo nome de crise, ou seja, “evento específico e inesperado, que cria altos níveis de incerteza e ameaça às empresas e aos seus públicos e gera grande pressão por respostas imediatas sobre as suas causas, seus efeitos e consequências” (SILVA NETO, 2010, p.187).

Tal situação pode aparecer de diversas maneiras, seja por má interpretação de um conteúdo, por escândalos, declaração manipulada pela mídia, vídeo interno que foi divulgado, um comentário mais atribulado de um consumidor, dentre outras opções que podem desestabilizar a credibilidade da empresa perante os prosumidores e a opinião pública.

Os passos para a instauração de uma crise organizacional nos veículos de comunicação tradicionais são cumulativos e simultâneos: a notícia sai no jornal impresso, é veiculada nas rádios, ganha repercussão na TV. Nas redes sociais, essa notícia, além de assumir as características de propagação das mídias tradicionais, obtém veiculação mais forte por meio da velocidade de difusão informacional.

A opinião da mídia e dos prosumidores ganha força no momento em que as postagens sobre a crise tornam-se frequentes, e por consequência, o número de compartilhamentos da mesma informação aparece de modo constante na *time line* de outros prosumidores e veículos de comunicação e a situação transforma-se em avalanche de informações.

As transformações de um cenário em crise são rápidas e recebem informações novas a todo o instante (verídicas ou não). “Por essa razão, as primeiras regras do gerenciamento de crise, geralmente colocadas em diferentes formas, resumem-se a: reconheça o problema, lide com ele e siga adiante” (MARCONI, 2009, p.197).

Lidar com o problema significa emitir respostas ágeis, irradiando a comunicação perante a organização (FORNI, 2006). Para isso, muitas empresas contam dentro do departamento de comunicação com um grupo treinando especificamente para agir sob tais situações, conhecido como comitê de crise.

O caminho da concepção de comunicação em situações de crise começa pelo uso dos instrumentos de relações públicas na função de estudar os meios de veiculação mais adequados para o esclarecimento da situação com o mapeamento de públicos. As informações oficiais são construídas para serem veiculadas de forma concisa e objetiva, a fim de sanar as dúvidas dos prosumidores e prestar esclarecimentos à mídia.

Cabe também às relações públicas:

[...] delinear e gerenciar essa comunicação, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a publicidade/propaganda, [...] o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia (KUNSCH, 2003, p.166).

O trabalho de mapeamento contribui para o trabalho de marketing e publicidade que elaboram os materiais a serem divulgados. O Marketing, por conhecer o público para qual trabalha consegue elucidar o melhor método de chamar a atenção deste público, explicando o que aconteceu e o que será feito para sanar a crise.

A publicidade, por sua vez, aproveita os conhecimentos de marketing, para trabalhar visualmente os aspectos que o comunicado possuirá. Para o jornalismo, cabe a função de escrever o roteiro desse pronunciamento e das demais peças a serem produzidas, trabalhando seu potencial linguístico, sempre respeitando as regras de transparência, bem como os valores organizacionais.

Para a veiculação nas mídias tradicionais, funcionam materiais como comunicados oficiais transmitidos pela TV, rádio ou impressos nos jornais, além das coletivas de imprensa. Todo este conteúdo pode ser importado para a *Fan Page* da organização em formato audiovisual - mais lúdico aos prosumidores – como vídeos, infográficos, imagens que ilustrem o comunicado oficial.

O importante é que o comitê de crise da organização esteja preparado para lidar com todo o tipo de notícia, trabalhando os conteúdos tradicionais ou digitais de modo ágil, cedendo à opinião pública material de respaldo que reforce sua credibilidade perante a situação.

Como toda notícia veiculada nas redes sociais, a crise tende a ser arquivada se o problema for solucionado de modo eficiente, comprovando o compromisso da organização com a opinião pública, demonstrando interesse em resolver a situação de maneira eficaz, sanando todas suas dúvidas e desmentindo versões não verossímeis da situação. “A responsabilidade pelos erros ou pela disseminação de informação incorreta percorre uma trajetória circular até evaporar no espaço” (MARCONI, 2009, p.158).

O arranhão causado por uma crise na imagem e reputação organizacional precisa ser polido diariamente a fim de que mídia e prosumidores estabeleçam novamente a confiança para com a organização de modo a esquecer o problema que gerou desconforto.

A gestão de relações públicas em momentos de crise, principalmente dentro do Facebook, assume caráter importante, pois é através do sentimento da opinião pública (que nesses momentos, tornam-se negativos), que a empresa irá agir:

É contra esse princípio pessimista, que os profissionais de RP precisam gerar percepção, entusiasmo e interesse por parte dos clientes [...] bem como estabelecer

posicionamentos de destaque e influenciar de modo favorável a opinião pública (MARCONI, 2009, p.157).

É possível, no entanto, no cenário digital antecipar a crise de modo preventivo e são essas ações que facilitam o trabalho de comunicação, quando a crise não pode ser evitada. Com o trabalho de prevenção, é feita uma análise de cenário, com a criação de grupos de profissionais multidisciplinares, no formato de um comitê gestor de crises, que possa agregar as diversas expertises presentes na organização, em prol de uma diminuição dos impactos da crise (FARIAS, 2009, p.101), procurando pontos que podem entrar em choque com o que a empresa promove. Nestes casos, trabalhos de auditoria são realizados pelas relações públicas, a fim de sanar o problema antes que a organização caia nos holofotes da mídia.

A realidade destes comitês é pouco conhecida dentro das organizações, o que dificulta no exercício pleno de gestão de crise. Por isso, o preparo para sua existência deve levar em conta os diferentes tipos de crises pelo qual a empresa possa passar: se ocorre em mídia digital, tradicional ou em ambos os meios - tendência mais comum. Lembrando que no meio digital, redes sociais, o barulho e a velocidade de difusão do problema é maior e mais delicado de se trabalhar, porém é mais facilmente esquecido pelo usuário.

2 A MARCA UNILEVER E O PRODUTO ADES NO CENÁRIO MIDIÁTICO: UM BREVE HISTÓRICO DESCRITIVO

Este capítulo contextualiza a empresa multinacional Unilever e sua marca Ades no cenário da convergência midiática, com ênfase na comunicação digital, mostrando suas interações com o consumidor através do Facebook. As informações sobre o histórico da marca Unilever fundamentam-se no autor Gracioso (2006, p. 4-11).

2.1 Unilever – história e conteúdo de comunicação midiática

A Unilever é uma multinacional de origem anglo-holandesa, proveniente de duas empresas do século XIX. Sua história advém de duas famílias com indústrias de diferentes ramos, que se uniram para fazer frente à concorrência presente principalmente, na Inglaterra. A parte inglesa da empresa (Lever Brothers) surgiu às margens da Revolução Industrial em 1880, através dos irmãos Lever, iniciando suas atividades com um produto extremamente necessário naquela época: sabão (Sunlight).

A parte holandesa, proveniente das famílias Jurgens (Margarina Unie) e Van den Bergh (Margarina Union), despontavam no setor alimentício com a produção de manteiga. Antes rivais, as famílias se uniram haja vista a necessidade de coalizão de produção e investimentos, em um sistema de cooperação que respeitava a diversidade na tributação na Europa. A união foi ratificada em 1927.

Para fundir estas duas empresas, um fator foi predominante: a concorrência acirrada no mercado de sabões e margarina, pois esse período coincide historicamente, com o “boom” pós-Primeira Guerra Mundial, no qual a precisão pelas mesmas matérias prima era evidente. A parceria, por sua vez, foi firmada em 1929 e também respeitava a diferente ordem tributária européia e as novas unidades foram batizadas de Unilever PLC em Londres e Unilever NV em Rotterdam.

Porém, em 1929 o mundo sofreu com o “crash” da bolsa de Nova York e a rota de produção e distribuição Unilever ganhou novo território, o Brasil, através da Sociedade Anônima Irmãos Lever, em São Paulo. Inicialmente, a fábrica era um estoque de importação e a partir de 1930, os produtos começaram a ser fabricados no país. Desse momento em diante, a Unilever

começou a despontar mundialmente, iniciando processos de fusão e aquisição, a citar alguns dos exemplos brasileiros: em 1953, a incorporação da Rinso (sabão em pó); 1960, a fusão da Companhia Gessy Industrial (detergentes); Cica (produção de massa de tomate) em 1993, chegando aos anos 2000 com 1600 marcas diferentes e atuante em 149 países, mais o Brasil.

A Unilever acompanhou todas as transformações que envolveram o mundo corporativo, de marcas, aquisições e expansões dos séculos XIX e XX. A proposta para o século XXI, além das citadas acima, envolvia a reformulação das estratégias comunicacionais. O novo caminho a ser desenvolvido trabalhava o relacionamento e a proximidade com o consumidor, alinhando seus valores e propósitos da marca global e de suas marcas com a necessidade de mercado, o que contempla a esta proposta a inserção em todas as mídias que a Unilever se faz presente.

Kapferer (2003) enquadra a Unilever como marca estratégica, por se tratar de uma marca e que administra suas marcas através do selo de garantia e qualidade Unilever (logotipo). O primeiro passo para este realinhamento, ocorreu com a incorporação da nova logo, em 2004, trazendo a ideia de uma marca multifuncional com vitalidade extrema, que aponta cada ramo de seu negócio, pelos símbolos incorporados dentro da logo maior.

Figura 1: Logo Unilever



Fonte: Contenido ([2004])

Com a instituição da nova logo, a Unilever apresentou a nova disposição de sua comunicação. Seja no formato audiovisual ou impresso, as ações da marca continuam seus preceitos globais, que desenvolviam principalmente o cotidiano dos consumidores, remetendo a ideia que a Unilever está presente em todos os momentos da vida seus clientes, o que proporciona a experiência positiva com a marca, preceitos estes defendidos nos estudos do Marketing 3.0 de Kotler (2010): seja na hora de sujar e lavar a roupa (sabão em pó Omo),

como na hora de reunir a família para a sobremesa (sorvetes Kibon). A marca trabalhava dentro do espaço da convergência midiática, vista por Jenkins (2009) como o guarda chuva das ações comunicacionais.

2.2 A Unilever no cenário digital

A inserção ao cenário digital da marca também foi adequado à transformação comunicacional que a Unilever implantava. O novo pensamento e a forma de trabalho foram remodeladas para o *site* (unilever.com.br) que incorporou a filosofia cotidiana do consumidor. Além disso, uma nova ferramenta de comunicação que se comprometia ao diálogo com seus consumidores foi lançada, a *Fan Page* oficial (facebook.com/Unilever).

O *site* ganhou vitalidade, seguindo o preceito que a nova logo traduzia com cores em tons de azul e um *layout* que facilita a localização e a navegação do usuário. De caráter institucional, evidencia a preocupação com a boa comunicação e com os valores considerados importantes deste século ficou evidenciada nas abas “Sobre a Unilever”, “Vida Sustentável” e o habitual “Fale Conosco” no rodapé da página.

Figura 2: Layout e apresentação – Site Unilever



Fonte: Site Unilever (2013).

Além disso, os consumidores têm acesso a todas as informações da empresa, tal qual de suas marcas, através de um único menu, que facilita a busca e a compreensão daquilo que se procura dentro do *site*.

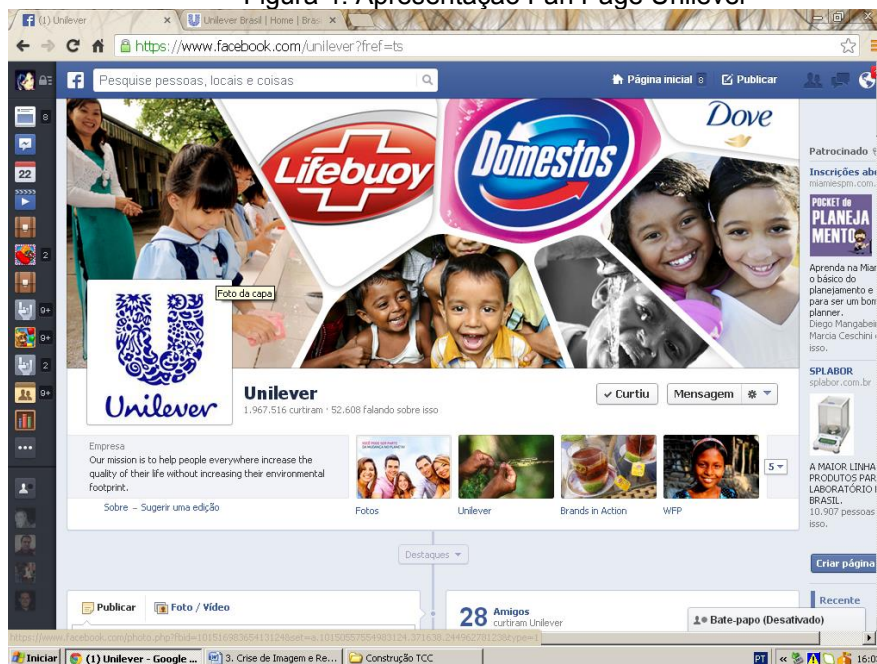
Figura 3: Aba “Sobre a Unilever”



Fonte: Site Unilever (2013)

A Fan Page da empresa também seguiu os preceitos do site, com todas as artes em tons de azul, com temáticas ligadas a sustentabilidade e ao cotidiano de seus consumidores (bem-estar e saúde), sempre assinando a própria marca global ou suas marcas.

Figura 4: Apresentação Fan Page Unilever



Fonte: Fan Page Unilever (2013).

Figura 5: Postagem sobre Sustentabilidade



Fonte: Fan Page Unilever (2013).

A página contabilizava em março de 2013 quase um milhão e meio de curtir's (usuários que seguem a *Fan Page*) e mais de 40.000 menções (usuários que citam a marca no próprio perfil ou em suas páginas pessoais). A interação com os usuários acontece de dois modos, a página da Unilever curte os comentários de seus seguidores, bem como responde (padronizadamente) dúvidas, reclamações e sugestões.

Figura 6: Interação publicação Cornetto.



Fonte: Fan Page Unilever (2013).

Figura 7: Publicação com resposta da Unilever



Fonte: Fan Page Unilever (2013).

A padronização não coincide apenas com as respostas na *Fan Page* da marca, mas em uma estratégia global adotada por todas suas marcas, tanto em seus *sites* como em suas páginas no Facebook, o que torna visível a participação da comunicação integrada - de contato imediato com os consumidores, prezando pela satisfação das respostas e alinhada com os preceitos, valores e práticas – além do trabalho de *branding*, que a Unilever adota em sua totalidade, caracterizando o complexo multimarcas, pelo qual o

grupo é formado atualmente. E é sobre um dos produtos da marca Unilever que trataremos a seguir.

2.3 Ades – história do produto, cenário midiático e relações com o consumidor no Facebook

As informações constantes neste trabalho sobre o produto Ades foram extraídas do *site* da Unilever.¹

Ades (significado e abreviação de alimento de soja) é uma marca do grupo Unilever com 25 anos de história. Trata-se de um alimento à base de soja, oferecido aos consumidores como bebida em diversos sabores.

Figura 8: Logo atual



Fonte: Unilever ([200-?])

O nascimento de Ades contextualizava uma sociedade que começava a entender a necessidade de manter o corpo saudável, prezando pelo bem-estar, que frequentava academias e se preocupava com o peso em excesso. Essa sociedade ficou conhecida como a Geração Saúde.

Alimentos à base de gordura animal (bacon, manteiga, carne vermelha, entre outros) eram condenados por diversas áreas como a medicina e a estética e tornavam-se inimigos da Geração Saúde. Consequentemente, o espaço na mídia para o debate sobre qualidade de vida, *fitness* e alimentação aumentava a exclusão destes alimentos e por isso, outras classes alimentares antes pouco reconhecidas, ganhavam o cenário dos alimentos benéficos a

¹ Todo o excerto histórico consta em **Ades**. Disponível em: http://www.unilever.com.br/Images/Ades_tcm95-162533.pdf. Acesso em 18.out.2013.

saúde nos anos 80. Entre elas, a soja, a única proteína vegetal que continha as mesmas propriedades da proteína animal.

Em virtude desse momento, em 1988, Ades (ainda pertencente ao grupo Bestfoods – incorporada a Unilever em 2000) foi lançada na Argentina e devido ao seu rápido sucesso e aceitação pelos consumidores, foi exportada para outros países latino americanos como Uruguai e Bolívia, além da China e México. A bebida oferecia diferenciais como alto valor nutritivo, gordura benéfica (pouco saturada) e era uma excelente substituta proteica do leite, o que caracterizava a marca Ades como a bebida da Geração Saúde.

Após quase dez anos de sucesso no exterior, a marca começou a ser introduzida ao paladar brasileiro. A década de 90 apresentava para Ades, um cenário de desconfiança quanto ao gosto da soja. Para reverter essa situação, em 1996 uma pesquisa de mercado em Curitiba(Paraná) foi realizada e o sucesso foi comprovado: boa parte dos consumidores que realizaram o teste gustativo compraram a bebida. Em 1997, Ades foi lançada em todo o país (na versão láctea e frutas), culminando também em sua fabricação no Brasil meses depois do lançamento.

Nesse período, ocorreu também a veiculação do primeiro comercial brasileiro da marca, que enfatizava o propósito de que Ades era a bebida da família, demonstrando a preocupação com a saúde e o bem estar dos brasileiros, principalmente das crianças, no intuito de incluir um alimento saboroso e nutritivo nessa fase da vida. Este processo marcou a fidelização do público infantil à marca.

O próximo passo de Ades em 1999 foi aumentar seu *target* explorando a realidade brasileira da época (a mesma que fez a bebida ser lançada na Argentina), focando em jovens e adultos da Geração Saúde com campanhas que explicitavam o benefício da bebida para a vida saudável (usando o slogan: “Ades mais gostoso, mais saudável”) e ações que vinculavam à marca a prática de esportes (Ades foi patrocinadora do Campeonato Mundial de Vôlei de Praia), incluindo em seus produtos, uma versão *light*, já no ano 2000.

A marca também virou parceira da área médica, após pesquisa da Unifesp (Universidade Federal de São Paulo) em 2002, comprovar os benefícios do alimento de soja na prevenção de algumas doenças. Em 2008, em função destes estudos, Ades aprimorou e relançou sua linha, apresentando

a bebida com açúcar reduzido e a introdução do mix de vitaminas e minerais. Ainda pensando nas pesquisas realizadas pela Unifesp, a marca estreitou o laço com o público infantil, lançando em 2009 a linha Nutrikids, pensada especificamente para as crianças.

Atualmente, a linha apresenta seis versões no mercado: Ades Original e Achocolatados (ala de laticínios); Ades Frutas, Ades Frapê e Ades Chá Verde (ala de sucos) e Ades Nutrikids. Todos os produtos são disponibilizados em sua versão *light*, com exceção da linha infantil.

Figura 9: Linha Ades



Fonte: Diário do Litoral ([200-?])

Além da parceria da marca com os esportes e a medicina, Ades também apareceu em projetos de destaque na área social e sustentável. Em 2003, como patrocinadora do time de vôlei Rexona (Paraná), Ades incorporou o projeto de ressocialização já existente, nomeando-o “Rexona-Ades Esporte Cidadão”, que consistia na inclusão de alunos da rede pública de ensino a prática esportiva e atividades didáticas sobre cidadania e sustentabilidade. Desde 2009, o projeto foi incorporado ao Grupo Unilever, contando com núcleos de inclusão no Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro, beneficiando quase 80 mil jovens.

Figura 10: Projeto “Rexona-Ades” Esporte Cidadão



Fonte: Mundo das Marcas (2009).

No ano de 2009, para o lançamento da linha Nutrikids, o site de Ades disponibilizava o link “CidAdes”, que ensinava crianças de maneira lúdica, a importância da reciclagem e de outras ações sustentáveis que melhorariam a qualidade de vida do planeta.

Em 2011, a campanha “Cada Seguidor Vale um Litro”, arrecadou 50 mil litros de Ades, distribuídos entre a Casa Hope e o GRAACC (Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer), em São Paulo. A ideia se mantinha a cada novo curtir no Facebook de Ades e a cada novo seguidor no Twitter da marca, um litro da bebida era revertido a essas instituições.

Figura 11: “Cada Seguidor Vale 1 Litro”



Fonte: Saber é Bom Demais (2011).

Em 2012, em parceria com o Instituto Brasil, o projeto “Turma da Lancheira” conscientizava pais, educadores e merendeiras da importância da alimentação saudável e balanceada para as crianças, em todos dos CEU’s (Centro Educacional Unificado), na cidade de São Paulo.

Figura 12: “Turma da Lancheira”



Fonte: Promoview (2012).

Todos estes projetos valorizam as propostas de um mundo melhor que o Grupo Unilever dissipa em suas ações, prezando pela saúde e o bem estar, além de incentivar a prática sustentável para melhorar a qualidade de vida de seus consumidores e de todo o planeta.

Este alinhamento com a marca Unilever também é semelhante quando temos acesso às peças de comunicação veiculadas nas mídias tradicionais audiovisuais ou impressas. O conceito das peças, além de reforçar os benefícios de Ades, é usar o cotidiano do consumidor para estimulá-lo a consumir a bebida, causando as experiências positivas de familiaridade e carinho: ideias como a ingestão da bebida no café da manhã com a família, após a prática esportiva e durante o piquenique no jardim com as crianças, por exemplo, fazem parte da estratégia de aproximação com o público.

As mesmas práticas – com as devidas adaptações - são adotadas para o cenário virtual que a Ades disponibiliza para seu público, seja em seu *site* ou em sua *Fan Page*. O *site* (www.ades.com.br) é inspirado todo na cor de seu logotipo (verde). É dinâmico e de fácil navegação, assim como o endereço eletrônico da Unilever. Explicita os benefícios da soja, que culminam no processo produtivo de Ades.

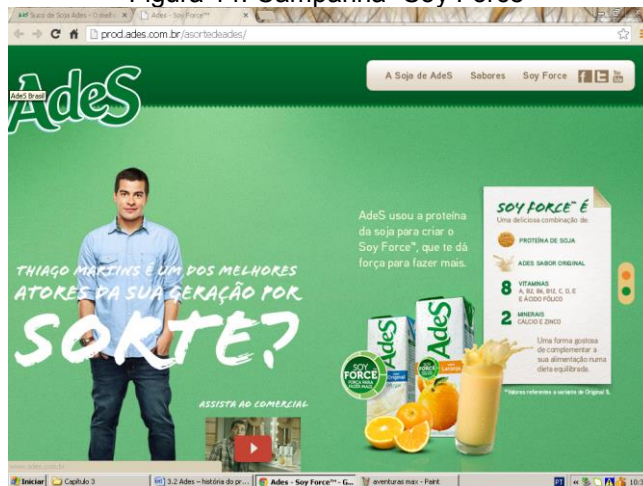
Figura 13: Layout site Ades



Fonte: Site Ades (2013).

Abrange a nova campanha trabalhada pela marca, “Soy Force”, que destaca a nova composição da bebida, servindo de força para a conquista de objetivos de vida e tem como *target*, jovens e adultos.

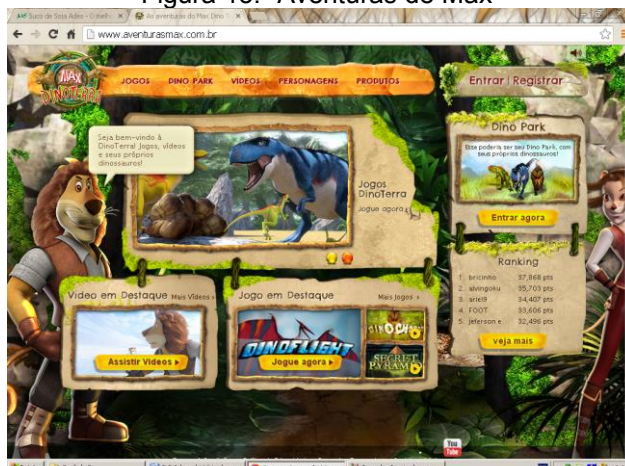
Figura 14: Campanha “Soy Force”



Fonte: Site AdeS (2013).

Há espaço também para a linha Nutrikids com o *hotsite* (www.aventuramax.com.br), que direciona o público infantil para um universo de magia e diversão, através do leão Max que salva, através de jogos e vídeos, os dinossauros de terríveis vilões. Além disso, a página ressalta a importância de alimentação saudável e nutritiva, fazendo *link* com produtos fora da linha AdeS, como alguns sorvetes da Kibon. Para acessar esta área, a criança precisa ser cadastrada no *hotsite*.

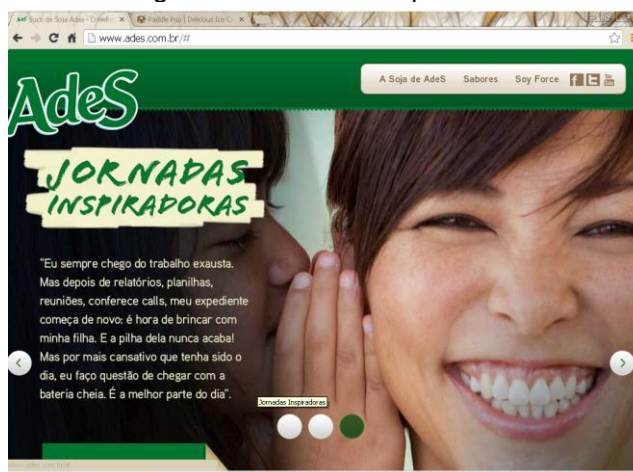
Figura 15: “Aventuras de Max”



Fonte: Site AdeS (2013).

Na área “Jornadas Inspiradoras”, depoimentos de bem estar e felicidade sobre família, filhos e uma rotina cheia de energia e felicidade, finaliza a composição do *site*.

Figura 16: Jornadas Inspiradoras



Fonte: Site Ades (2013).

Os canais de comunicação são disponibilizados através do formulário do “Fale Conosco” (*link* direto com o *e-mail* do consumidor) e de acesso direto às redes sociais de Ades. O que sugere, bem como no *site* do Grupo Unilever, várias maneiras de trabalhar a comunicação e o bom relacionamento com os consumidores e fãs de Ades, caracterizando a marca como amiga do consumidor.

Figura 17: Canais de Comunicação



Fonte: Site Ades (2013).

Observando a *Fan Page* da marca (www.facebook.com/adesbrasil), contabilizam-se um milhão e meio de curtis (pessoas que seguem a página) e quase 40.000 pessoas realizando algum tipo de interação com a página, o que sugere a menção direta ou indireta da *Fan Page* pelos usuários do Facebook.

A estratégia de publicação é semelhante ao *site* de Ades, (que segue os preceitos do site e da *Fan Page* do Grupo Unilever), priorizando conteúdo sobre a marca, as campanhas que ela desenvolve, além de postagens sobre

saúde, bem-estar, práticas esportivas e frases motivacionais, sempre remetentes à marca. A cor utilizada na maioria das artes é verde, lembrando a logo e o seu próprio *site*.

Figura 18: Apresentação Fan Page Ades



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 19: Postagem relacionada à marca e a prática esportiva



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 20: Postagem sobre campanha



FORÇA PARA FAZER MAIS

SOY FORCE
FORÇA PARA FAZER MAIS

DELICIOSA COMBINAÇÃO DE:

- PROTEÍNA DA SOJA
- SABOR ORIGINAL
- 8 VITAMINAS A, B2, B6, B12, C, D, E E ÁCIDO FOLICO
- 2 MINERAIS CÁLCIO E ZINCO

AdeS Brasil
Curtiu · 25 de outubro

#SoyForce = proteína de soja + sabor natural + vitaminas + minerais. Força para você fazer mais!

Curtir · Comentar · Compartilhar

485 pessoas curtiram isso.

44 compartilhamentos

Coraci Ferreira Silva Moro em Goiânia-Go. Há mais de dois anos, por causa de ter diagnóstico médico (Intolerância à Lactose passei a consumir ADES soja, sem adição de açúcar (Original) e está difícil de ser encontrado nos Supermercados vizinhos. O que eu faço?

Curtir · Responder · 3 · 26 de outubro às 17:27

AdeS Brasil Olá, Coraci! Obrigada por nos procurar. Podemos te ajudar a achar estabelecimentos próximos a você abastecidos com AdeS Zero. Para isso, por favor nos envie uma mensagem privada com seu e-mail e telefone com DDD que entraremos em contato com você, pode ser? Estamos à disposição!

Escreva um comentário...

Fonte: Fan Page AdeS (2013).

Figura 21: Postagem sobre saúde e bem estar



AdeS + Outubro Rosa

AdeS Brasil
Curtiu · 21 de outubro

AdeS apoia o movimento Outubro Rosa! Você sabia que o consumo regular de soja diminui os riscos de desenvolver câncer de mama? Conheça mais sobre o projeto: <https://www.facebook.com/minsaude> #OutubroRosa

Curtir · Comentar · Compartilhar

57 pessoas curtiram isso.

1 compartilhamento

Ana Paula Rota 😊
Curtir · Responder · 21 de outubro às 13:21

Escreva um comentário...

Patrocinado Criar anúncio

Dona Benta
A Dona Benta preparou uma linha para quem é apaixonado por chocolate. Porque quem ama...

Curtir

Fonte: Fan Page AdeS (2013).

Figura 22: Postagem de frase motivacional e prática esportiva



Fonte: Fan Page Ades (2013).

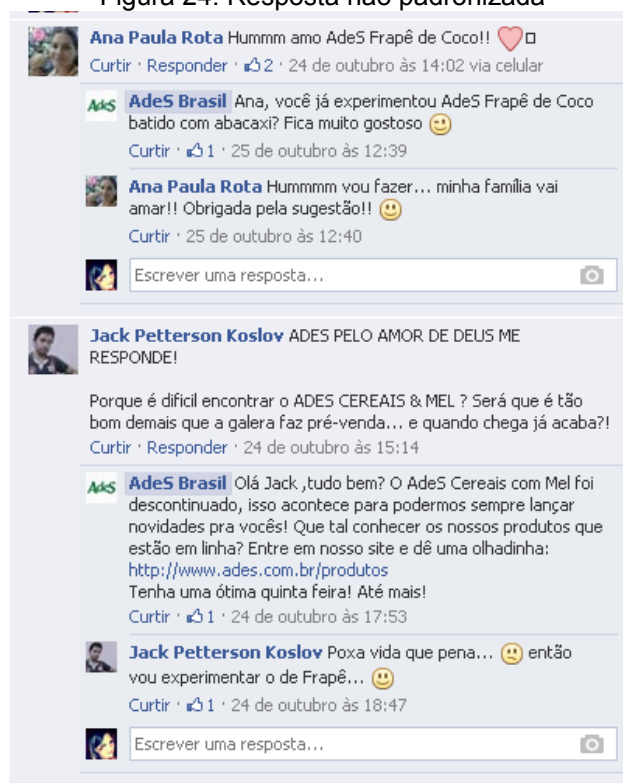
Quanto às estratégias de comunicação, é perceptível uma interação fiel com o público, seja através do curtir (sinal que Ades gostou da publicação do usuário) ou no formato de respostas padronizadas (em sua maioria), que auxiliam por mensagem privada, a solução do problema ou dúvida do consumidor.

Figura 23: Interação através do “curtir”



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 24: Resposta não padronizada

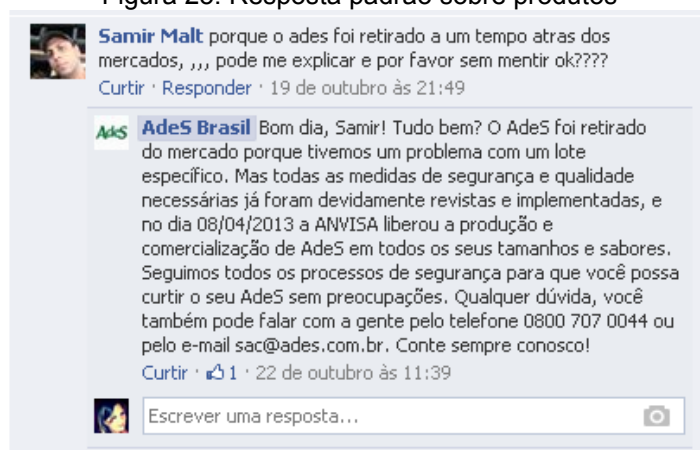


Fonte: Fan Page Ades (2013).

Sobre as respostas não padronizadas, como se observa na figura acima, são publicadas sugestões do uso do produto, além de explicações sobre a marca, produtos, forma de uso, entre outras especificações, mostrando que a marca trata cada um de seus usuários de modo único, procurando trazer o consumidor sempre mais próximo de Ades e tornando a postagem mais familiar e menos consultiva. Este trabalho é o diferencial para a fidelização da marca na rede social.

Enquanto para as respostas padronizadas, exemplificadas logo abaixo, nota-se a mesma preocupação com o público, a marca sempre se refere ao consumidor, marcando-o na postagem, tornando o contato único para cada cliente.

Figura 25: Resposta padrão sobre produtos



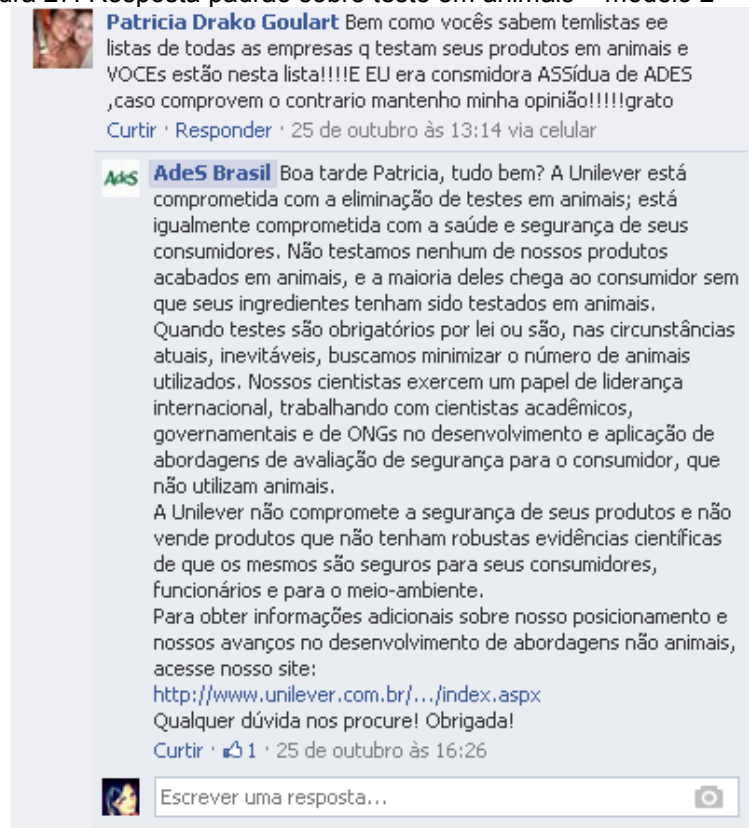
Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 26: Resposta padrão sobre teste em animais – modelo 1.



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 27: Resposta padrão sobre teste em animais – modelo 2



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Considerando o que é publicado, normalmente, um conteúdo diariamente e por consequência, sete postagens durante a semana, todas as publicações postadas na *Fan Page* geram interação, ou seja, agradam seus seguidores, consumidores e público em geral. Mas nem sempre é possível agradar a todos, quando a marca sofre um abalo de sua solidez e fidelidade, gerando uma crise de imagem e reputação.

3. A CRISE DA MARCA ADES: DESCRIÇÃO E REPERCUSSÃO

Este capítulo contextualiza a crise que envolveu a marca Ades, apresentando as notícias que foram veiculadas na mídia tradicional e digital, bem como a repercussão da situação. Além disso, é feita uma exposição no loco de estudo de caso, a *Fan Page* da empresa. As fontes utilizadas nesse excerto são da própria página da marca², além dos *sites* da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), da Câmara Federal e portais de notícias: Correio Braziliense, Exame, Folha de São Paulo, G1, O Globo, O Estado de São Paulo, Revista Veja, UOL e Valor Econômico. As notícias exibidas na pesquisa foram escolhidas segundo sua repercussão dentro dos veículos online de divulgação: mais comentadas, divulgadas e compartilhadas, procurando sempre certificar-se que as fontes são fidedignas e de conhecimento de toda a sociedade.

“Raros são os setores em que as marcas são a priori protegidas de uma eventual crise” (KAPFERER, 2003, p.397). Partindo desse raciocínio, a indústria alimentícia está sempre à mercê de problemas, pois atua diretamente com a saúde dos consumidores.

Em 13 de março de 2013, a Unilever através de Ades emitiu um comunicado oficial, através de todos os veículos informativos: jornais, rádios nota em canais de Tv aberta e também na área de contato com a imprensa da própria empresa (*site, Facebook e Twitter*), informando que o lote de iniciais AGB25 (produzido em Pouso Alegre, Minas Gerais) de Ades um litro e meio - sabor maçã estava impróprio para consumo nos três estados onde foram distribuídos: São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná.

A embalagem do produto adquiriu solução de limpeza devido a uma falha no processo de higienização. A empresa ainda declara o recolhimento dessas embalagens e prontifica, através de seu SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) a ajudar, elucidar dúvidas e prestar os devidos esclarecimentos aos consumidores. A nota oficial foi reportada através das mídias tradicionais e digitais, como visto abaixo.

²www.facebook.com/adesbrasil

Figura 28: Unilever anuncia recall de suco de maçã AdeS.

Assine VEJA Brasil Celebrities Ciência **Economia** Educação Esporte Internacional Saúde Vida

Economia

14/03/2013 - 11:42

COMPARTILHAR IMPRIMIR

Recomendar 3,8 mil +1 93 Tweet 178 t Share Pin it

Consumo

Unilever anuncia recall de suco de maçã AdeS

A empresa explicou que identificou em 96 unidades contaminação com produtos de limpeza, que podem levar a queimaduras se o produto foi ingerido



Fonte: Revista Veja (2013).

Figura 29: Unilever anuncia recall de suco contaminado com produtos de limpeza.

Unilever anuncia recall de suco contaminado com produtos de limpeza

Do UOL, em São Paulo 14/03/2013 09h41

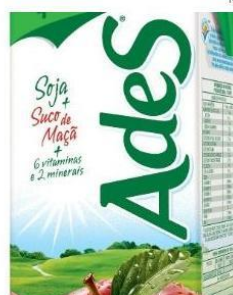
Email +1 Tweakar 44 Recomendar 682

Imprimir Comunicar erro

A Unilever anunciou um recall de um lote do suco de maçã AdeS por contaminação com produtos de limpeza. A empresa alerta que a ingestão da substância pode provocar queimaduras.

Caso semelhante ocorreu com a PepsiCo em 2011, quando alguns lotes do achocolatado Toddynho foram contaminados da mesma forma.

De acordo com o comunicado, cerca de 96 unidades do produto estão



Reprodução

Fonte: UOL (2013).

Cinco dias depois (18/03), a Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) publica no Diário Oficial da União, a proibição da comercialização de todos os produtos AdeS provenientes da linha TBA3G, da fábrica de Pouso Alegre em Minas Gerais, alegando cuidado com a saúde dos brasileiros.

Figura 30: Anvisa suspende alimentos de soja da marca Ades.



Fonte: Anvisa (2013).

Figura 31: Lista de produtos Ades proibidos pela Anvisa.

- sabor abacaxi (embalagem de 1 litro);
- cereais com mel (1 litro);
- chá verde com tangerina (1 litro);
- chá verde com limão (1 litro);
- chocolate clássico (1 litro);
- chocolate com coco (1 litro);
- frapê de coco (1 litro);
- laranja (1 litro), (1 litro promocional, leve 1 litro pague 900 ml), (1,5 litro);
- maçã (1 litro), (1 litro promocional, leve 1 litro pague 900 ml), (1,5 litro);
- manga (1 litro);
- maracujá (1 litro);
- melão (1 litro);
- morango (1 litro);
- original (1 litro), (1,5 litro);
- pêssego (1 litro);
- shake morango (1 litro);
- uva (1 litro), (1 litro promocional, leve 1 litro pague 900 ml), (1,5 litro);
- vitamina banana (1 litro);
- zero frapê de coco (1 litro);
- zero laranja (1 litro);
- zero maçã (1 litro);
- zero original (1 litro);
- zero pêssego (1 litro);
- zero vitamina banana (1 litro);
- zero uva (1 litro).

Fonte: UOL (2013).

Reconhecendo a prontidão de restabelecer a normalidade dos produtos Ades (através do recolhimento dos lotes), a Anvisa ainda informou que seria feita um vistoria na fábrica mencionada entre 18 e 22 de março de 2013, no

intuito de conhecer o processo de fabricação, higienização e armazenamento da bebida.

Figura 32: Anvisa fiscaliza fábrica de Ades.

15/03/2013 - 10h38

Anvisa fiscaliza fábrica da AdeS; 14 pessoas relataram problemas

COLABORAÇÃO PARA A FOLHA

RECOMENDAR 989 G+1 27 Ouvir o texto

Atualizado às 16h13.

paute a folha

A Vigilância Sanitária do Estado de Minas Gerais vai inspecionar a fábrica da Unilever Brasil em Pouso Alegre (384 km de Belo Horizonte), onde uma falha no processo de higienização provocou o envase de um lote de sucos AdeS, sabor maçã, de 1,5 litro, com produtos de limpeza das máquinas. Os produtos estão sendo recolhidos pois podem causar queimaduras.

[Risco de queimadura faz empresa recolher lotes de AdeS em 3 Estados](#)
[Suspensão da venda de produtos AdeS é destaque no Twitter](#)

Até ontem, 14 pessoas relataram problema pelo SAC e, segundo a Unilever, doze já receberam atenção médica adequada e estão sendo acompanhados, e dois não aceitaram. Os produtos do lote com problema foram distribuídos nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná.

A inspeção na fábrica foi solicitada pela Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), que diz estar acompanhando o processo de [recolhimento](#), anunciado pela Unilever na quarta-feira (13). Segundo a empresa, o problema está restrito ao lote com as iniciais AGB 25, produzido em 25 de fevereiro e com validade até 22 de dezembro deste ano. São 96 embalagens, diz a empresa.

PUBLICIDADE

BREVE LANÇAMENTO
 2 OU 3 VAGAS DETERMINADAS + DEPÓSITO
 Passe o mouse e conheça

Fonte: Folha de S.Paulo (2013).

Após a inspeção da Anvisa na fábrica de Ades, o órgão de saúde publicou em 23 de março o relatório de vistoria, que concluiu a falha no processo de envasamento em 96 produtos pela máquina TBA3G, provocando um aumento no teor de sódio em 2,5% a mais no alimento de maçã de um litro e meio. Entre outras medidas, a Anvisa pediu a revisão do maquinário de produção, bem como a produção de um dossiê para liberação do produto. Ainda sim, era aguardado um laudo pericial dos produtos do lote, feito a pedido da Anvisa.

Figura 33: Anvisa divulga relatório de inspeção na fábrica de Ades.

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) divulgou o relatório conclusivo da inspeção para análise detalhada do suco AdeS na tarde desta sexta-feira. Em nota, o órgão divulgou os resultados da inspeção investigativa da unidade fabril da Unilever Brasil LTDA em Pouso Alegre, entre os dias 18 e 20 de março.

Segundo o comunicado, a equipe concluiu ter havido falha no processo de envase do Alimento de Soja sabor Maçã - Lote AGB 25, realizado no equipamento TBA3G no dia 25 de fevereiro deste ano e com validade até 22 de dezembro de 2013.

De acordo com o relatório, o estoque do tanque que alimentava a linha de envase estava reduzido, o que caracteriza final de processo. No momento em que ocorria o processo automático de limpeza - CIP (Clean in Place) - o entanto o equipamento foi acionado novamente para o processo de envase, fazendo com que a solução de Sódio a 2,5% fosse envasada em 96 unidades do suco sabor maçã, de 1,5 litros.

Como resultado, a inspeção sanitária concluiu que a linha TBA3G ficará paralisada até comprovação das seguintes determinações:

- Revisão completa de todos os equipamentos, sensores, software do processo AdeS;
- Alteração do Plano Amostral - aumento do número de amostras coletadas durante o processo de envase;
- Alteração do Período de Retenção dos produtos acabados antes da liberação ao mercado;
- Revisão e implementação de procedimento de liberação da produção após o sistema de higienização -CIP - realizado pelos operadores, coordenadores com registro formalizado e assinado;
- Introdução de dossiê diário de liberação de qualidade -liberação formal com assinatura dos gerentes.

Fonte: Correio Braziliense (2013).

Em paralelo à nota da Anvisa e à respectiva vistoria, começaram a ser averiguados os possíveis primeiros casos – e mais famosos - de contaminação pelos produtos (em Ribeirão Preto, São Paulo e João Pessoa, Paraíba), sintomáticos pelas queimaduras provocadas na língua e garganta. Ao todo foram contabilizados, investigados e confirmados pelo SAC de Ades, 14 possíveis casos de contaminação. Apenas o caso em João Pessoa, foi constatado como não provocado pelo suco Ades, pelo fato do lote prejudicado não ter sido distribuído na Paraíba.

Figura 34: Adolescente de 17 anos sofre queimaduras ao ingerir suco Ades.

Adolescente de 17 anos sofre queimaduras ao ingerir suco AdeS

DE RIBEIRÃO PRETO PUBLICIDADE

Recomendar 38 +1 0 Ouvir o texto

Atualizado às 18h35.

Uma semana antes da suspensão nacional de 96 unidades do suco de maçã AdeS pela Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), um adolescente de 17 anos sofreu queimaduras graves na boca e na língua após ingerir o produto da mesma marca e sabor em Ribeirão Preto (313 km de São Paulo).

De acordo com a mãe da vítima, que não quis se identificar, o filho colocou o suco em um copo e percebeu que não tinha consistência. No entanto pensou que não havia chacoalhado a caixa e tomou.

Após ingerir o produto, a mulher contou que o filho sentiu uma queimação na boca, conforme a [Folha publicou nesta terça-feira](#) e jogou o líquido fora.

Nesse momento, ela disse que a língua dele já estava sangrando e a garganta, ardendo.

O adolescente foi encaminhado ao setor de emergência do hospital São Lucas, onde passou por atendimento médico.

No dia seguinte, ainda de acordo com a mãe da vítima, um boletim de ocorrência foi registrado para a instauração de um processo criminal.

A família também contratou duas advogadas para dar sequência ao processo judicial, que vai pedir indenização pelos danos físicos causados ao adolescente.

"Se o meu filho tivesse engolido esse produto, que é totalmente corrosivo, hoje eu não estaria falando com você, mas chorando", disse a mãe, que estava preocupada com a venda dos produtos do mesmo lote nos supermercados.

Fonte: Folha de São Paulo (2013)

Figura 35: Polícia apura se ades de uva causou queimaduras em criança na PB.

Polícia apura se AdeS de uva causou queimaduras em criança na PB

LUIZA BANDEIRA
DE SÃO PAULO PUBLICIDADE

Recomendar 21 +1 0 Ouvir o texto

A família de um menino de sete anos afirmou à Polícia Civil da Paraíba que a criança teve queimaduras nos lábios e na região do buço após ingerir suco de uva da marca AdeS.

[Jovem de 17 anos sofre queimaduras ao ingerir suco AdeS](#)
[Anvisa diz ter suspenso venda de bebidas AdeS por 'precaução'](#)
[Anvisa fiscaliza fábrica da AdeS: 14 pessoas relataram problemas](#)
[Risco de queimadura faz empresa recolher lotes de AdeS em 3 Estados](#)

O delegado responsável pelo caso, Antonio Magno Toledo, disse que a mãe da criança afirmou nesta terça-feira (18) que deu um copo da bebida para o filho durante a tarde, enquanto ele fazia tarefas da escola. Imediatamente após beber o suco, a criança, segundo a mãe, reclamou de ardência e queimação. Os problemas pararam depois que a mãe aplicou uma pomada no local.

Depois disso, ela pesquisou na internet e soube que uma falha no processo de higienização provocou o envase de um lote de sucos AdeS sabor maçã com produtos de limpeza das máquinas. Os produtos podem causar queimaduras --[14 casos](#) já foram registrados, segundo a Unilever, fabricante da bebida.

A mãe da criança levou então o filho à delegacia, em João Pessoa. O menino passou por um exame de corpo de delito, que vai identificar se os ferimentos foram causados pelo suco. O resultado, segundo o delegado, deve ser divulgado em dez dias. Os nomes da criança e da mãe não foram divulgados.

Toledo afirmou que deve ser aberto um inquérito para investigar o caso. A família, segundo ele, levou a caixa de AdeS para a delegacia, ainda com um pouco do líquido, que também deve passar por perícia.

Fonte: BANDEIRA (2013).

Figura 36: Ades investiga caso de queimadura de adolescente em Ribeirão Preto.

20/03/2013 - 05h39

AdeS investiga caso de queimadura de adolescente em Ribeirão Preto

DANIELA SANTOS
DE RIBEIRÃO PRETO

PUBLICIDADE

A Unilever Brasil, fabricante da marca de sucos AdeS, confirmou na tarde desta terça-feira (19) que um adolescente de 17 anos que vive em Ribeirão Preto (313 km de São Paulo) é um dos 14 consumidores do produto que teve reações após ingerir a bebida.

Fonte: SANTOS (2013).

Ao mesmo tempo em que as investigações corriam, os supermercados retiraram os produtos Ades de todas as suas prateleiras, em cumprimento da determinação da Anvisa. Em nota veiculada pelo Valor Econômico, em 18 de março, as redes Pão de Açúcar e Wall Mart acatavam a decisão da Anvisa em todas as suas lojas no país. A notícia também atestava o pronunciamento da Associação Paulista de Supermercados (APAS), que aconselhava todos os estabelecimentos comerciais paulistas que vendiam Ades, a retirar os produtos para comercialização.

Figura 37: Supermercados recolhem todos os produtos Ades.

São Paulo - Supermercados, padarias e lanchonetes devem retirar das prateleiras apenas os lotes dos sucos da marca **Ades** suspeitos de contaminação por soda cáustica especificados pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), que já afetaram 14 consumidores.

Leia Mais

08/11/2013 | Na Unilever, eles fazem mais com menos

05/11/2013 | Anvisa proíbe comercialização de lote de açúcar extrafino

29/10/2013 | Supermercados esperam aumentar vendas entre 4% e 4,5%

29/10/2013 | Vendas reais nos supermercados acumulam alta de 4,94% no ano

O alerta é do diretor executivo da Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor de São Paulo (Procon-SP), Paulo Arthur Góes. Em meio à falta de informação, alguns estabelecimentos em São Paulo optaram por recolher todos os produtos da marca.

Em uma loja do Carrefour da zona norte de São Paulo, um comunicado no corredor de sucos dizia que a ausência do produto nas prateleiras devia-se à Resolução nº 1.005, da Anvisa.

A resolução, publicada no Diário Oficial da União de segunda-feira (18), na verdade, suspende apenas os produtos Ades com lotes iniciados com as letras "AG" - fabricados em 1 das 11 linhas de produção do suco na planta de Pouso Alegre (MG) da Unilever, responsável pela marca.

De acordo com a assessoria de imprensa da Unilever, houve uma confusão a partir do momento em que a Anvisa divulgou a lista com as 32 variedades do Ades, cujos lotes iniciados por "AG" deveriam ser suspensos.

Fonte: Exame (2013).

Figura 38: Varejistas retiram Ades das prateleiras com proibição da Anvisa.

18/03/2013 às 17h42

Varejistas retiram Ades das prateleiras com proibição da Anvisa

Por Leticia Casado | Valor

Compartilhar: [f](#) [t](#) [in](#) [8+](#)



SÃO PAULO - As duas maiores redes de supermercados do país, Grupo Pão de Açúcar e Walmart, informaram que retiraram das prateleiras o suco Ades, da Unilever, fabricadas em Pouso Alegre (MG). Embalagens do suco foram contaminadas com uma solução de soda cáustica na linha de produção, e a Unilever anunciou um recall na semana passada. Hoje, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) publicou resolução no Diário Oficial da União proibindo a comercialização das embalagens de 1 litro e 1,5 litro dos lotes fabricados no local.

A procura por informação congestionou o serviço de atendimento ao consumidor (SAC) da Unilever Brasil, informa a empresa. A fabricante instruiu os consumidores a se comunicar com o SAC por e-mail.

A Associação Paulista de Supermercados (Apas) orientou seus associados a seguirem as recomendações da Anvisa e suspenderem a comercialização do Ades produzido na linha TB3G, uma das 11 em que a companhia fabrica o suco.

O Grupo Pão de Açúcar informa que iniciou a retirada do produto Ades nas lojas Extra, Assaí e Pão de Açúcar de todo o País conforme determinação da Anvisa.

“O Walmart Brasil retirou hoje, dia 18, todos os sucos ADES do lote ‘AG’, conforme resolução da Anvisa, de suas 547 lojas”, informou o grupo americano.

Fonte: CASADO (2013).

Quando a marca é afetada por uma crise, todas as notícias circulam ao mesmo tempo e as fontes para essas informações são variadas e de rápido acesso à população. Em menos de duas semanas, a Ades veiculou o comunicado sobre o problema do lote AGB 25, a Anvisa divulgou a proibição da comercialização dos produtos fabricados em Pouso Alegre - Minas Gerais, os supermercados vetaram e retiraram esses produtos para venda ao consumidor, as investigações por intoxicação alimentar apareceram e a avalanche de notícias continuou: saíram os laudos da vistoria na fábrica e das embalagens contaminadas, a Unilever se posicionou novamente sobre a questão e houve um desencontro de informações entre a multinacional e a Anvisa.

O laudo pericial, tanto da Vigilância Sanitária mineira, como do Instituto Adolfo Lutz (para o caso de intoxicação em Ribeirão Preto), apontou um fato que agravou a situação da marca Ades: as embalagens do lote AGB25 de Ades Maçã - um litro e meio, na verdade foram envasadas com soda cáustica e água.

Figura 39: Laudo aponta que AdeS tinha água e soda cáustica.

Franca - Laudo divulgado no final da tarde desta sexta-feira, pela superintendência da Vigilância Sanitária Estadual de Minas Gerais, sobre o lote da bebida à base de soja da marca **Ades** contaminado aponta que, no lugar de suco de maçã, 96 unidades foram envasadas com soda cáustica (hidróxido de sódio 2,5%) e água. Isso teria ocorrido em razão de falhas mecânica e humana na unidade da fabricante Unilever de Pouso Alegre (MG). O laudo estadual agora será encaminhado à Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) que definirá as penalidades.

Leia Mais

08/11/2013 | Na Unilever, eles fazem mais com menos

05/11/2013 | Anvisa proíbe comercialização de lote de açúcar extrafino

24/10/2013 | Anvisa proíbe distribuição e venda de lote de pipoca

24/10/2013 | Mercado emergente sustenta alta nas vendas da Unilever

Mas a Vigilância já apontou que a linha de produção deve permanecer paralisada até que sejam tomadas diversas medidas preventivas na fábrica. Entre outras coisas, a Unilever terá de fazer uma revisão completa de todos os equipamentos, sensores e software do processo de fabricação do Ades.

A empresa precisará ainda aumentar o número de amostras coletadas durante o envase e alterar o período de retenção dos produtos acabados antes da liberação ao mercado. Outra exigência é a revisão e implementação de um procedimento de liberação da produção após o sistema de higienização. Por fim, a companhia precisará introduzir um dossiê diário de

qualidade com a assinatura dos gerentes.

As falhas na fábrica teriam ocorrido no tanque de alimentação da linha de envase. Como ele estava com estoque baixo, a máquina teria iniciado o processo automático de limpeza. Mas, em seguida, o dispositivo de envase teria sido acionado por um funcionário e as embalagens receberam a substância de limpeza no lugar do suco.

A Vigilância Sanitária questiona o fato de a empresa não ter notado o erro e distribuído ao mercado o lote contaminado da embalagem de 1,5 litro do suco de maçã. A falha envolveu o lote AGB 25 envasado no dia 25 de fevereiro de 2013 com validade até 22 de dezembro de 2013.

Fonte: Exame (2013).

Figura 40: Laudo do Instituto Adolfo Lutz confirma que o suco Ades estava insatisfatório para o consumo.

RIBEIRÃO PRETO (SP) E RIO — Laudo do Instituto Adolfo Lutz confirma que o suco de maçã AdeS ingerido por um adolescente de 17 anos de Ribeirão Preto estava insatisfatório para o consumo. O documento também aponta que o pH (Potencial Hidrogeniônico), ou índice de alcalinidade do produto recolhido era 13,6, o mesmo de substâncias corrosivas como soda cáustica e amônia. Mas o laudo não especifica a substância contida na embalagem.

- Consta no laudo que estava insatisfatório e inadequado para o consumo e o pH estava acima do normal, o que mostra que este produto não deveria estar à venda - diz o delegado José Luis de Meirelles Júnior, titular do 4º Distrito Policial.

No dia 7 de março, a família do adolescente registrou boletim de ocorrência informando que o garoto havia ingerido o suco e cuspiído porque a boca dele começou a queimar. Segundos depois, a mãe do adolescente notou que ele estava com sangramento na boca. Nas fotos anexadas ao inquérito é possível ver as feridas na boca do adolescente.

- Agora vamos retomar as investigações e ouvir o menor e a mãe e falar com os responsáveis pela venda no supermercado. Se for possível também quero ouvir por precatória toda a cadeia de produção para saber se o erro foi intencional ou imprudência - afirma o delegado.

Fonte: O Globo (2013).

A conclusão dos laudos fez a Unilever ser convocada a prestar esclarecimentos ao governo e aos seus consumidores sobre o caso. Tanto que, 14 dias (27/03) após a nota oficial de esclarecimento, o vice-presidente da

Unilever – Newman Debs – prestou depoimento à Câmara Federal, em audiência pública.

Figura 41: Vice-presidente da Unilever explica acidente com soda cáustica em suco Ades.

Vice-presidente da Unilever explica acidente com soda cáustica em suco Ades

A Comissão de Defesa do Consumidor realiza, hoje, audiência pública para ouvir o vice-presidente da Unilever Brasil, Newman Debs, sobre as providências que foram adotadas pela empresa com relação às denúncias da presença de substâncias tóxicas em embalagens de sucos de soja da marca AdeS.

Neste mês, um garoto de sete anos foi submetido a exames no Instituto de Polícia Científica (IPC) de João Pessoa (PB), após sua mãe prestar queixa afirmando que ele teria sofrido queimaduras na boca depois da ingestão do suco de maçã da marca AdeS.

A fabricante informou que a contaminação com a solução de limpeza foi detectada no lote com as iniciais AGB 25, fabricado em 25 de fevereiro. A Agência de Vigilância Sanitária (Anvisa) já determinou, de forma preventiva, a suspensão da fabricação, distribuição e venda de todos os lotes de produtos AdeS fabricados em uma das linhas da Unilever em Pouso Alegre, Minas Gerais, onde o lote do suco de maçã foi contaminado por soda cáustica.

"A situação nos parece mais grave do que informado pela multinacional", diz o deputado Francisco das Chagas (PT-SP), autor do requerimento para a realização da audiência. "Nós precisamos ter as respostas adequadas tanto da Unilever, como da Anvisa e do Procon local."

Em outubro do ano passado, uma imagem de um fungo encontrado por um casal dentro de uma embalagem de AdeS foi postada na rede social Facebook e recebeu milhares de compartilhamentos. Internautas também publicaram críticas, reclamações e reproduções da foto na página oficial da Unilever Brasil - fabricante da bebida de soja.

Além do vice-presidente da Unilever, foram convidados para a audiência o diretor-presidente da Anvisa, Dirceu Brás Aparecido Barbano, e a secretária nacional do Consumidor, Juliana Pereira da Silva.

A reunião será realizada no Plenário 8, às 10 horas.

Fonte: Câmara Federal (2013).

O relatório organizado pela Unilever e apresentado nessa audiência pública. Uma frente da repercussão foi a empresa apresentar falha humana e operacional para o problema da contaminação do lote AGB25 de Ades. A segunda parte da repercussão foi o silêncio do vice-presidente sobre o conteúdo do relatório e a menção que considerava o fato pontual em 80 anos de história da multinacional e 15 anos de Ades no mercado brasileiro. Após a audiência, Fernando Fernandez – presidente da Unilever concedeu uma entrevista à Folha de São Paulo pedindo oficialmente desculpas a todos os consumidores da marca Ades e da multinacional Unilever, como se pode comprovar nos três comunicados abaixo, divulgados em diferentes veículos.

Figura 42: Unilever admite falha operacional e humana no caso Ades, diz ministério

Unilever admite falha operacional e humana no caso Ades, diz ministério

Técnicos da empresa, da Anvisa e do Ministério da Justiça se reuniram. Unilever apresentou relatório, mas não se pronunciou sobre o conteúdo.

Do G1, em Brasília

[Tweeter](#) 217

[Recomendar](#) 1,2 mil

96 comentários



Técnicos da Unilever se reuniram em audiência nesta terça (19), em Brasília, com a Secretaria Nacional do Consumidor do **Ministério da Justiça** (Senacon) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

De acordo com o diretor do Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor do Ministério da Justiça, Amaury Oliva, a empresa apresentou na reunião um relatório que aponta falhas operacionais e humanas no processo de fabricação de 96 unidades

de suco Ades sabor maçã. A empresa não se pronunciou a respeito do relatório entregue ao ministério e à Anvisa.

A Unilever anunciou na última quinta-feira (14) o recolhimento de 96 unidades de suco de maçã da marca Ades, de 1,5 litros, do lote AGB 25. Na ocasião, a empresa informou que "foi identificada uma alteração no seu conteúdo decorrente de uma falha no processo de higienização, que resultou no envase de embalagens com solução de limpeza da máquina". O consumo do suco poderia causar queimaduras, de acordo com a Unilever.

Fonte: G1 (2013).

Figura 43: Unilever chama contaminação de "fato pontual" por erro de 80 segundos.

Em audiência pública na Comissão de Defesa do Consumidor de Câmara dos Deputados, o vice-presidente da Unilever Brasil, Newman Debs, afirmou nesta quarta-feira (27) que esta foi a primeira vez, nos 83 anos que a empresa está no Brasil, que um incidente de erro em fabricação ocorreu, referindo-se ao suco AdeS contaminado com soda cáustica.

Fabricante do AdeS reconhece erros e pede desculpas a clientes

Investigação aponta que 96 caixas de AdeS não continham suco, mas soda cáustica diluída

Caso AdeS causa preocupação em fábricas de pequenas empresas

Pelo menos 50 unidades de AdeS contaminado ainda estão em circulação, diz Unilever

Debs frisou que, desde o primeiro momento que a empresa teve conhecimento da falha, foram tomadas todas as medidas para divulgar o fato à população pela imprensa e por meio dos órgãos competentes para evitar que mais pessoas fossem contaminadas.

"A Unilever está presente no Brasil há 83 anos. Há 40 anos existe a fábrica de Pouso Alegre (MG) e há 15 anos a fábrica produz o suco de soja. Este fato,

do qual estamos conversando, é um fato pontual de um produto de 15 anos de existência", destacou Debs.

Fonte: UOL (2013).

Figura 44: Fabricante do AdeS reconhece erros e pede desculpas a clientes.

"Temos que pedir desculpas. O AdeS no Brasil tem uma história de 15 anos que não merece um problema como esse", afirma Fernandez, que diz ter redobrado procedimentos de segurança.

Por ordem da Anvisa, toda a produção e comercialização de AdeS na linha que apresentou problema foi interrompida. Outras dez linhas de produção da mesma fábrica continuam em operação.

A vigilância sanitária determinou que a linha de produção fique paralisada até que seja comprovado o cumprimento das normas de segurança determinadas. O total de multas pode chegar a mais de R\$ 8 milhões.

Leia os principais trechos da entrevista:

Folha - Por que a Unilever demorou quatro dias para realizar o exame do produto contaminado?

Fernando Fernandez - Sempre que há suspeita sobre danos de saúde, entramos em contato imediatamente. Recebemos 22 mil contatos por mês, nosso SAC tem 160 pessoas. Veio o final de semana e até localizar o consumidor e conseguir uma amostra da bebida, foram quatro dias. A análise evidenciou esse problema e decidimos retirar o produto do mercado.

Por que o problema não foi detectado na fábrica? Houve falha humana?

Foi uma combinação de falha humana e mecânica. Na verdade foram quatro erros. Primeiramente, o operário não detectou o final da produção de um lote. Depois, colocou o equipamento para funcionar de novo. E o equipamento permitiu o envase de uma solução de limpeza. Por fim, o próprio operário percebeu o erro, e não recolheu os produtos.

Quais as consequências?

A consequência são queimaduras leves na boca. Mas ninguém foi hospitalizado e houve um só caso em que o consumidor precisou ser medicado com anti-ácido. Estamos oferecendo assistência médica premium em toxicologia para quem nos procurar.

Apenas 46 unidades foram localizadas. E as outras 50?

Mobilizamos mais de 4.000 pessoas para tentar localizá-las. Pedimos que os consumidores nos avisem. E pode ter acontecido de algumas terem sido jogadas no lixo por consumidores que souberam da notificação de nosso recall, mas não nos avisaram.

Que outras medidas estão sendo implementadas?

Houve uma revisão completa do equipamento e do software. Triplicamos nosso staff de atendimento no SAC. Também implementamos cinco novas medidas no processo de fabricação, como o aumento da quantidade de amostra de coletas.

Fonte: Folha de São Paulo (2013).

Também foram ouvidos nessa audiência pública, José Agenor Álvares da Silva, diretor da Anvisa e Amaury Óliver, diretor do Departamento de Defesa e Proteção do Consumidor (DDPC). Segundo o site da Câmara Federal (2013), o conteúdo do depoimento de Álvares resumiu-se na insatisfação da Anvisa com a Unilever, pela falta de informação e comunicação imediata do problema, antes mesmo de a nota oficial ser emitida. Em complemento, Óliver mencionou que a empresa estava fazendo o previsto no Código do Consumidor, mas que, se provadas negligência e violação do Código, a empresa poderia arcar com uma multa de seis milhões de reais.

Figura 45: Unilever não comunicou problemas com Ades à Anvisa.

Brasília – A **Unilever** Brasil não comunicou oficialmente às autoridades sanitárias, quando identificou que um lote do suco de maçã da marca Ades de 1,5 litro foi envazado com produto de limpeza. A informação foi dada nesta quarta-feira (27) pelo diretor da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, José Agenor Álvares da Silva, durante uma audiência pública para discutir o problema na Comissão de Defesa do Consumidor da Câmara dos Deputados.

Leia Mais

08/11/2013 | Na Unilever, eles fazem mais com menos

05/11/2013 | Anvisa proíbe comercialização de lote de açúcar extrafino

24/10/2013 | Anvisa proíbe distribuição e venda de lote de pipoca

24/10/2013 | Mercado emergente sustenta alta nas vendas da Unilever

O Artigo 10º do Código de Defesa do Consumidor diz que "o fornecedor de produtos e serviços que, posteriormente à sua introdução no mercado de consumo, tiver conhecimento da periculosidade que apresentem, deverá comunicar o fato imediatamente às autoridades competentes e aos consumidores, mediante anúncios publicitários". Apesar disso, segundo a Anvisa, isso não aconteceu. "Os três entes [municipal, estadual e federal] de vigilância sanitária do Brasil não tomaram conhecimento a não ser por notícias de jornal", reclamou José Agenor.

Fonte: Exame (2013).

Figura 46: Unilever pode receber multa de R\$6 milhões por Ades.

A empresa Unilever Universal, fabricante de sucos da marca Ades, retirados do mercado depois que um lote apresentou contaminação por detergente, pode receber multa de até R\$ 6 milhões do Ministério da Justiça, se ficar comprovado que a falha decorreu de negligência grave ou que a companhia violou normas do Código de Defesa do Consumidor. A sanção será definida com base em relatório de inspeção feita vigilância sanitária na fábrica da empresa em Pouso Alegre (MG), cujo resultado deve sair até esta quinta-feira (21).

Veja também:

- Adolescente diz que queimou boca ao consumir suco Ades
- Anvisa suspende os produtos com soja da marca Ades

A informação foi dada pelo diretor do Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC), Amaury Olívar, após reunião em Brasília com representantes da empresa e a direção da Agência de Vigilância Sanitária (Anvisa). A reunião foi convocada pela Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon) do Ministério da Justiça, diante do susto causado em todo o País pela falha operacional da empresa. A multa se somará a outra, já anunciada pela Anvisa, que pode chegar a R\$ 1,5 milhão, totalizando R\$ 7,5 milhões de punição pecuniária.

Mas a empresa, segundo Olívar, até agora adotou todas as medidas previstas no Código em caso de erros com riscos ao consumidor. Fez o recall no dia 14, tão logo percebeu a falha na produção de um lote de 96 unidades de suco de maçã, para o qual vazou o produto de limpeza, agiu para retirar as unidades contaminadas do mercado e ofereceu assistência médica gratuita aos consumidores que reclamaram de problemas de saúde após a ingestão do suco.

Fonte: O Estado de S.Paulo (2013).

Em meio a toda à repercussão gerada e aos depoimentos colhidos na audiência pública, a Anvisa procedeu com os estudos e investigações de sua vistoria na fábrica de Pouso Alegre, Minas Gerais. A conclusão definitiva sobre o caso saiu 22 dias após a proibição da comercialização de Ades, em 08 de abril.

Figura 47: Alimentos de soja da marca Ades são liberados.

Alimentos de soja da marca AdeS são liberados

8 de abril de 2013



A Anvisa liberou, nesta segunda-feira (8/4), a fabricação, distribuição, comercialização e o consumo de todos os lotes dos alimentos com soja da marca AdeS, produzidos pela linha de produção TBA3G, na fábrica da empresa Unilever Brasil Industrial Ltda, em Pouso Alegre (MG). A decisão da Agência é baseada no relatório de inspeção sanitária, realizada pela

Vigilância Sanitária de Minas Gerais e de Pouso Alegre, entre 18/3/2013 e 22/3/2013, na referida fábrica.

De acordo com o relatório, o consumo dos alimentos com soja da marca AdeS, produzidos pela linha de produção TBA3G, não apresenta risco para a saúde dos consumidores. Por precaução e para proteger a saúde da população brasileira, a Anvisa havia determinado, em 18/3/2013, a suspensão desses produtos.

Fonte: Portal Anvisa (2013).

Em revogação da proibição em 18 de março, o órgão de saúde concluiu que apenas o lote AGB 25, sabor Maçã de um litro e meio, foi afetado pela falha operacional no processo de higienização, portanto, os demais produtos fabricados pela linha de produção TBA3G poderiam voltar às prateleiras e estariam aptos ao consumo. Não foi constatada falha nas ações da Unilever, segundo o que rege o Código do Consumidor e a empresa ficou isenta de multa. A Anvisa também cita que o lote contaminado com soda cáustica ainda seria totalmente recolhido pela empresa.

Figura 48: Anvisa libera Ades, mas mantém proibição para lote de suco de maçã.

Anvisa libera Ades, mas mantém proibição para lote de suco de maçã

Medida vale para lote AGB25, fabricado em 25/02 e válido até 22/12/2013. Produção e comercialização dos demais lotes foi liberada.

Do G1, em São Paulo

29 comentários

Tweetar 74

Recomendar 695



Problema foi detectado em lote do suco de maçã Ades (Foto: Divulgação)

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) decidiu manter a proibição, distribuição, a comercialização e a exposição ao consumo, em todo o país, do lote AGB25 do suco de soja Ades, sabor maçã. A medida vale para o suco em embalagem de 1,5 litro, fabricado em 25/02/2013 e válido até 22/12/2013. A produção e comercialização dos demais lotes foi liberada pela agência

De acordo com a resolução, publicada na edição desta segunda-feira (8) do "Diário Oficial da União", o suco, fabricado pela Unilever, está "em desacordo com a legislação sanitária e

apresenta risco à saúde".

Fonte: G1 (2013).

3.1 Crise no Facebook

Neste subcapítulo será explicitada a repercussão da crise vivenciada por Ades em sua Fan Page no Facebook. Como critério de seleção para as imagens e publicação aqui contidas, foi utilizado o critério de maior repercussão, seja por número de curtir, de comentários ou de compartilhamentos. Para a seleção de imagens também foi considerado o que fez sucesso fora da página de Ades, em outras Fan Pages jornalísticas ou perfis de humor.

Quanto ao monitoramento da Fan Page, ela começou em 10 de março – dois dias após o primeiro comunicado oficial da Unilever – e foi encerrado em 10 maio de 2013 – quando os comentários ou publicações a respeito da crise eram casos isolados e Ades já havia retomado suas publicações cotidianas. Buscou-se analisar o comportamento e as estratégias de comunicação e diálogo da marca, bem como de seu público diante das notícias, comentários e piadas no período da crise.

A marca Ades enfrentou a crise e seus desdobramentos não apenas no meio jornalístico. No Facebook em geral e principalmente, na Fan Page da marca, críticas e piadas se multiplicavam em formatos de imagens e comentários. Além das coletivas de imprensa e as demais explicações que a marca precisou esclarecer, a crise *online* era outro problema a ser resolvido. Marcondes Neto (2012), afirma que a crise é resultado de *stakeholders/prosumidores* cada vez mais ativos, o que explica nesse caso, o crescimento online da crise da marca Ades.

As imagens, em sua maioria, tinham caráter humorístico que relacionavam contos de fada, novelas (Salve Jorge, contemporânea da crise), personagens infantis, desenhos comuns ou que retratavam bordões da época, à crise vivenciada pela Ades. Ainda havia espaço para piadas de cunho mais forte, que remetiam totalmente ao problema do envase de Ades com soda cáustica e para piadas comparativas (com o próprio Ades e seus concorrentes).

As imagens prendiam mais a atenção, por ser tratar de comunicação visual logo, se não eram compartilhadas na página da marca, eram mencionadas nos comentários e geravam, por conseguinte, inúmeros curtir's e

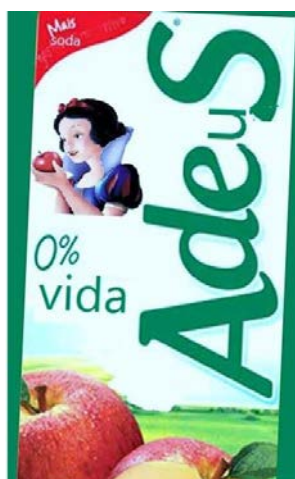
compartilhamentos desses conteúdos. Abaixo, seguem as imagens mais populares no período da crise.

Figura 49: Relação com contos de fadas



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 50: Relação com contos de fadas A



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 51: Relação com a novela Salve Jorge.



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 52: Relação com personagens infantis



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 53: Relação com personagens infantis A



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 54: Relações com bordões



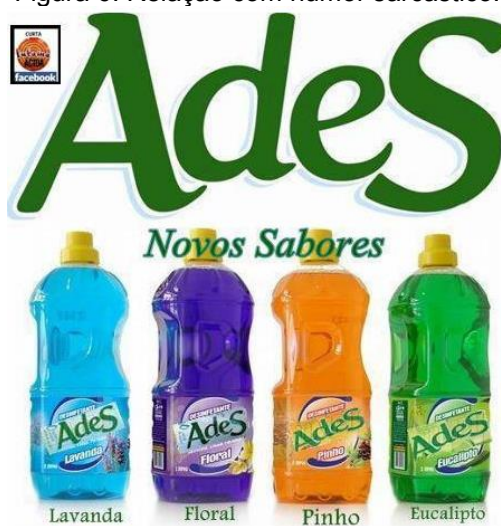
Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 55: Relações com bordões A



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 6: Relação com humor sarcástico.



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 57: Relação com humor sarcástico A



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 58: Relação comparativa à Mais Vita



Fonte: Fan Page ADES (2013).

Figura 59: Relação comparativa à ADES



Fonte: Fan Page ADES (2013).

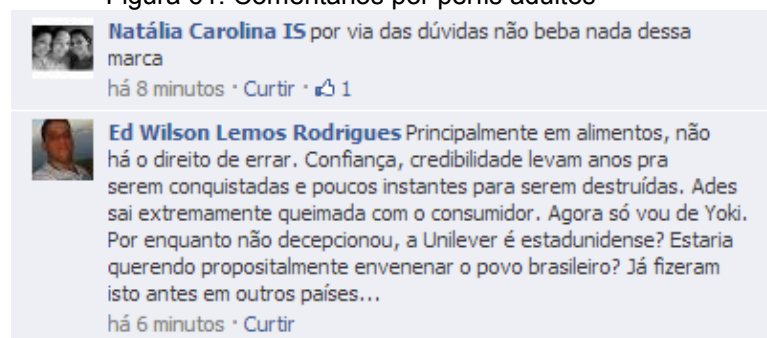
Além das imagens, os comentários também repercutiram, seja pelo grau de comparação que exerciam com a marca ou principalmente pelo tom sarcástico que adotaram. Enquanto as imagens eram postadas nas páginas de humor e nos perfis adultos, os comentários apareciam em perfis falsos ou de adolescentes. Para esse trabalho, foram selecionadas as publicações mais recorrentes (que compilavam a ideia em si).

Figura 60: Comentário com foto.



Fonte: Fan Page AdeS (2013).

Figura 61: Comentários por perfis adultos



Fonte: Fan Page AdeS (2013).

Figura 62: Comentários por perfis adolescentes



Fonte: Fan Page AdeS (2013).

Figura 63: Comentários por perfis fake e adolescente



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Toda a situação instaurada pela contaminação com soda cáustica do lote AGB25 de Ades transformou a marca em alvo de desapontamento e sarcasmo no Facebook, o que ocasionou problemas a serem resolvidos pela marca. Em contra ponto, a mídia tradicional tratou o caso como de saúde pública e nesse meio as coisas foram resolvidas de maneira pontual, com base na instauração de investigações padrão, da possibilidade de esclarecimentos de todas as partes envolvidas e na comprovação das informações cedidas pela empresa.

A repercussão da crise no Facebook teve duração um pouco maior do próprio período da crise de 22 dias (18 de março à 08 de abril), as dúvidas e reclamações ainda persistiram até a segunda quinzena de abril. Ainda era possível captar alguns comentários ou imagens isoladas após este período, que se findaram por completo, na primeira semana de maio de 2013.

Além de um problema de saúde pública, somam-se o desapontamento, a desconfiança e a sensação de indignação de um *target* respeitoso e fiel à marca. O humor – muitas vezes, sarcástico – evidenciou outra face da moeda quanto se trata de crise nas mídias sociais: o despreparo dos prosumidores para lidar com situações extremas e da própria marca para gerenciar uma crise, de modo a afetar o mínimo possível sua imagem e reputação, como afirma Ceschini (2013)

4 GESTÃO DE IMAGEM E REPUTAÇÃO – CASO ADES: UMA REFLEXÃO SOB A ÓTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Este capítulo aborda a crise vivenciada pela Ades, apresentando as práticas comunicacionais adotadas pela marca para a resolução da crise tanto nas mídias tradicionais, como principalmente no cenário *online* (*Fan Page* de Ades). Utilizando como fonte de informação a *Fan Page* e a *Época Negócios*, o capítulo contempla a repercussão da situação e a importância das relações públicas em períodos de crise, trabalhando com a comunicação integrada para a resolução deste problema.

A existência de uma crise reflete muito no cenário exposto por Kotler (2003), de empoderamento do consumidor, com opiniões mais conclusivas e de grande capacidade persuasiva, recebendo conteúdo, inclusive, não oficial. O que presume que o consumidor forma sua opinião com aquilo que ele acredita ser verdade e que não necessariamente provém da marca.

Neste cenário, observa-se o potencial trabalho das relações públicas, no sentido de trabalhar a comunicação em todos seus vieses. “Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma ação sinérgica” (KUNSCH, 2003, p.150). Marconi (2009), ainda ressalta o papel das relações públicas em idealizar oportunidades favoráveis, no intuito de conceber estratégias tanto de gestão de marca como de prevenção ou gerenciamento de crise.

Pensando nas mídias tradicionais, a crise reflete o cenário de expansão de conteúdo, ou seja, vários canais de comunicação reportando a mesma notícia de maneiras diferentes. E esse aporte, é potencializado no cenário digital, quando é perceptível, um campo ainda não bem apropriado pelas estratégias de comunicação da organização.

A partir disso, Correa (2005) afirma que a comunicação integrada digital envolve plataformas de comunicação integrada tradicional, unindo a comunicação interna, administrativa, institucional, mercadológica, os públicos de interesse, o jornalismo, a assessoria de imprensa e o marketing direto. Tudo isso em sinergia com as ações de publicidade, marketing e relações públicas.

Estar inserido em uma crise exige uma prévia estratégia, como expôs Marcondes Neto (2012). Mas, no caso de Ades, como prever que um problema

interno, quando externalizado no intuito de precaver a saúde do consumidor, viraria uma crise? Neste caso, o problema foi gerado após um comunicado oficial da Unilever, mostrando sua preocupação com o consumidor. Logo, a crise instaurada no universo Ades começou pela face menos provável, a satisfação e preocupação com a qualidade de produto oferecido pela marca.

O problema de Ades surgiu quando a marca e sua detentora (Unilever) informaram aos seus consumidores o problema com o lote AGB25 do produto sabor maçã, na versão de um litro e meio. O comunicado de interesse da saúde pública logo se espalhou pelas mídias impressas e *online* (*Fan Page* da marca) e o que seria motivo para investigação e esclarecimentos, ampliou-se para a crise que abalou a credibilidade da marca perante seus seguidores no Facebook.

Quando a crise já está instaurada, é preciso geri-la. As estratégias para o gerenciamento da crise “(...) colocadas em diferentes formas, resumem-se a: reconheça o problema, lide com ele e siga adiante” (MARCONI, 2009, p.197). O problema do gerenciamento ganha uma evolução maior quando várias ramificações da crise ocorrem simultaneamente, como foi no caso de Ades.

Para as mídias tradicionais, a Ades recorreu ao trabalho já considerado efetivo de coletivas de imprensa, notas oficiais veiculadas em tradicionais veículos de comunicação e comerciais/peças publicitárias informativas (tanto em jornais como em canais de TV aberta), se atentando à comunicação audiovisual. “O posicionamento é mudo sobre o tom, o estilo, a forma de comunicação. [...] Esse discurso – na era do audiovisual – é feito de palavras, mas, sobretudo de imagens sonoras, cores, movimento e estilo” (KAPFERER, 2003, p.89-90). Jenkins (2009) afirma ser esta a estratégia que determina o sucesso da empresa no relacionamento com o público e consequentemente fator positivo também para a efetivação no cenário online.

Como fruto da convergência midiática, a empresa não ignorou seus consumidores que estão presentes no universo *offline*. Enquanto para o cenário *online*, Ades transformou suas peças de informação da mídia tradicional, adequando-as para o espaço digital, trazendo os mesmos conceitos bases da marca Unilever, sustentando o posicionamento de respeito e preocupação com seus consumidores.

Ao mesmo tempo em que a marca se manifestava pelos veículos tradicionais e sites de notícias, cedendo informações à Anvisa, os consumidores *online* também requeriam informações e prestação de serviços, como elucidação de dúvidas e apoio necessário. Na atualidade, juntamente com o trabalho de convergência midiática, há o fenômeno chamado de “tecnointeração”, visto por Müller (2012), como de constituição majoritária da informação e da conversa. A marca precisa gerir sua presença em todos os meios, divulgando e trabalhando a informação, além de conceber pontes de diálogo, “[...] pensando em estabelecer relações de pertencimento com seus consumidores, suscitando pensamentos, sentimentos e atitudes de respeito e fidelidade em relação a ela” (CORREIA, 2010, p.29).

Seguindo a cronologia dos problemas que a Ades enfrentou, o início da crise *online* se encaixa com a primeira publicação oficial na *Fan Page* da marca, a que relata o problema aos consumidores.

Figura 64: Comunicado *Fan Page Ades*.

Pessoal,

Queremos comunicar a vocês em primeira mão um problema que infelizmente foi detectado em um de nossos lotes.

Cerca de 96 unidades do produto AdeS Maçã 1,5l (lote AGB 25, fabricado em 25/02/2013, com validade até 22/12/2013) estão inapropriadas para consumo. Os produtos desse lote foram distribuídos nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná.

Nessas unidades, foi identificada uma alteração no seu conteúdo decorrente de uma falha no processo de higienização, que resultou em embalagens contendo solução de limpeza.

O consumo do produto nessas condições pode causar queimadura.

A falha identificada já foi solucionada, os produtos existentes na empresa foram retidos e os ainda presentes nos pontos de venda já estão sendo recolhidos.

Mesmo assim, pedimos que vocês verifiquem se o produto que têm em casa faz parte do lote mencionado. Se for esse o caso, não consumam e entrem em contato conosco gratuitamente pelo SAC no 0800 707 0044, das 8h às 20h, ou pelo sac@ades.com.br

Os produtos AdeS não correspondentes a esse lote encontram-se em perfeitas condições para consumo.

Reforçamos nosso compromisso com nossos consumidores e os rigorosos controles de qualidade.



Fonte: Fan Page Ades (2013).

O comunicado oficial expressa qual foi o problema dos lotes contaminados (problema de higienização), o risco que a ingestão da bebida pode oferecer (queimaduras) e como a marca está trabalhando para não expor os clientes aos danos (retirada de Ades para comercialização) à saúde, de forma clara, concisa e bastante objetiva, respeitando a estrutura de um comunicado oficial (o que, quem, quando, onde, como e por que), o que mostra a preocupação com todos os possíveis consumidores afetados nos três estados em que os lotes foram distribuídos.

Além disso, é perceptível um tom amistoso no comunicado (uso da expressão “vocês”), tratando os leitores como pessoas próximas, que merecem carinho e atenção da marca (como o uso do termo “primeira mão”, logo no primeiro parágrafo.). A cor usada como fundo do comunicado, também

contribui para a leitura, além de reforçar o compromisso de Ades com seus clientes (a cor azul simboliza a credibilidade). Todos esses itens citados já comporiam uma nota oficial capaz de ajudar e esclarecer dúvidas, porém o comunicado já abriu precedentes do primeiro deslize de Ades, através da disponibilização de seu SAC para elucidar dúvidas e ajudar os consumidores.

Em menos de cinco horas de visualização do comunicado oficial, o SAC de Ades registrou recorde de congestionamento. Logo, as ligações travaram e a comunicação tornou-se impossível, como registou o site da Revista Época (assim como outros *sites* de notícias), em 18 de março.

Figura 65: Problemas com Ades congestionam SAC da Unilever

PROBLEMAS COM ADES CONGESTIONAM SAC DA UNILEVER

EMPRESA PEDE QUE CONSUMIDORES ENTREM EM CONTATO POR E-MAIL E PROMETE QUE TODAS AS MENSAGENS SERÃO RESPONDIDAS

Tweetar 6 Curtir 26 +1 14 Share



ADES (FOTO: REPRODUÇÃO/INTERNET)

A Unilever Brasil, fabricante do produto AdeS, informou na tarde desta segunda-feira (18/03) que as linhas do seu Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) estão congestionadas.

Os consumidores estão entrando em contato com a companhia após [a suspensão da fabricação, distribuição, comercialização e consumo de todos os lotes dos produtos 'alimento com soja' da marca AdeS nesta segunda.](#)

Fonte: Época Negócios (2013).

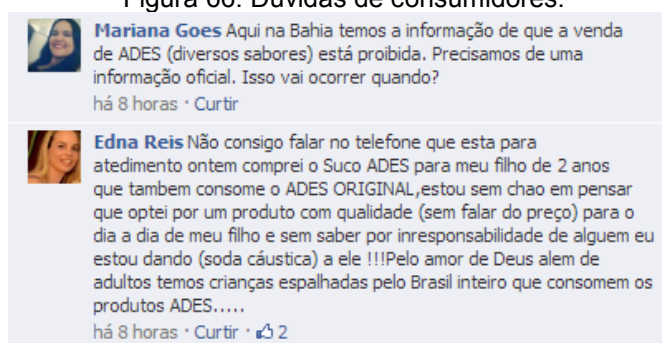
O problema do congestionamento fez a detentora da marca (Unilever) se pronunciar, avisando que estava disponibilizando o *e-mail* da assessoria de comunicação de Ades e que se comprometia a responder a todos as mensagens.

Fica exposta neste caso, uma lacuna do trabalho de comunicação, pois era de extrema importância que a marca já tivesse inserido em seu planejamento de contenção de crise, a possibilidade de o SAC congestionar e do e-mail não ser eficiente, pois uma das características dos consumidores contemporâneos é a procura por soluções imediatas, logo o meio mais rápido era ir à fonte de contato direto com a marca, ou seja, a *Fan Page* de Ades.

Era preciso então ter um time para gerenciar este contato entre consumidores e a Fan Page, preparado para todos os tipos de questionamentos e dúvidas possíveis. Como indica Tomasi (2009), Ades precisava de uma equipe para a comunicação de risco, de faceta multidisciplinar, gerida com o aporte de especialistas em públicos, no caso o profissional de relações públicas. “A comunicação de risco é um conjunto de técnicas desenvolvidas para ajudar as empresas e seus dirigentes a se comunicarem com o público em situações reais ou potenciais de conflito de interesses” (SILVA NETO, 2010, p.180).

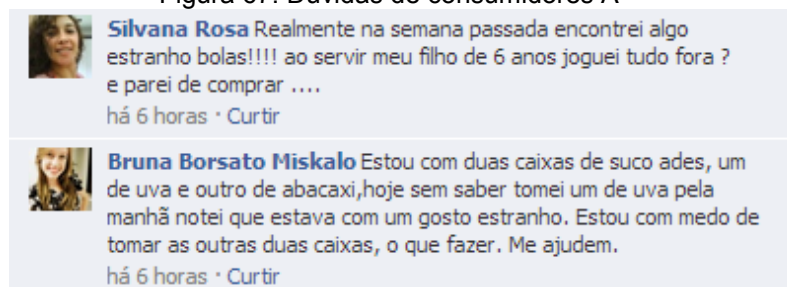
Como essa estratégia não foi concebida, a efetiva procura na Fan Page só aumentou os problemas de comunicação da marca com seus prosumidores, como são retratados nos comentários extraídos da *Fan Page*. As cobranças e dúvidas se repetiam constantemente. Abaixo, algumas publicações selecionadas.

Figura 66: Dúvidas de consumidores.



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 67: Dúvidas de consumidores A



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 68: Dúvidas de consumidores B



Rogério Grossi de Britto

Minha família consome, ocasionalmente, os produtos Ades e frequentemente produtos Unilever, por tanto, solicito o esclarecimento de algumas questões que me deixaram preocupados após ler alguns noticiários.

- O lote médio produzido pela Ades corresponde a 96 ou a 5.000 litros?
- Como, apenas 96 litros produzidos sequencialmente, foram parar em três estados diferentes?
- Onde está a falha, no operário, no processo, na supervisão ou no teste de qualidade?
- Após terem sido recolhidos (os produtos contaminados), corremos o risco de passar novamente por situações como esta?

Não que eu seja um grande consumidor e, toda via, represente tão pouco a empresa, porém, visto que sou chefe de família e que trago para minha casa os produtos Unilever, solicito que a empresa seja clara e merecedora da minha confiança.
Obrigado

Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 69: Dúvidas de consumidores C

Publicações recentes de outros usuários



Jaci Barreto

Tenho um filho com intolerância a lactose e sempre tive os produtos Ades como parceiros na difícil tarefa de alimentá-lo.

Nunca tive nenhum problema.

Fiquei surpresa ao ver o chamado de Recall e agora com essa suspensão da ANVISA.

Tenho visto imagens circulando na internet de um tal fungo encontrado em embalagens de Ades.

Recuso-me a acreditar que uma empresa desse porte possa tratar o consumidor com descaso.

Registro aqui o meu apoio e espero que tudo se normalize o mais rápido possível.

Curtir · [Comentar](#) · há ± um minuto



Célia Regina Oliveira

por favor estou desesperada tenho 1 filha de 3 anos que só bebe ades maçã que faço me ajudem!!!

Curtir · [Comentar](#) · há 7 minutos próximo a São Paulo



Katia Fernandes

Meu filho toma suco Ades varios sabores de caixinha todos os dias no lanche da escola!Gostaria de saber se ele corre algum risco de saúde!Estou muito preocupada!Aguardo resposta urgente!!!

Curtir · [Comentar](#) · há 15 minutos próximo a Arujá, São Paulo



Indiamara Fátima Theodoro

eu tomei 3 caixa do leite inocentemente, quando começou a dar na televisao o aviso eu ja tinha ingerido o leite.e por isso que eu to com sintomas de queimação estomacal, falta de apetite faz uma semana e aperto na garganta, queima... me respondem por favor

Curtir · [Comentar](#) · há 30 minutos

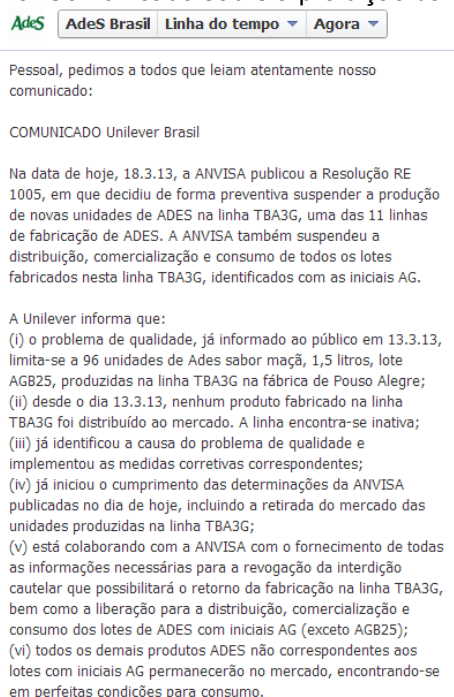
Fonte: Fan Page Ades (2013).

Além destas postagens, muitas outras ou foram respondidas tardiamente ou não foram respondidas, caracterizando outra lacuna no gerenciamento de

crise. Silva Neto (2010, p.185), enxerga que “[...] a comunicação precisa ser diferente da convencional e [...] planejada para vencer resistências, apaziguar os ânimos e resguardar a reputação da empresa”. Em outras palavras, a comunicação de crise precisa ser efetiva a ponto de nada ser ignorado, mas sim tratado com a mesma atenção e respeitando todos os valores partilhados pela marca com seus consumidores. O time de gerenciamento possuiria profissionais responsáveis não somente pela assessoria, mas pelo encaminhamento de dúvidas aos responsáveis, garantindo a elucidação do problema exposto pelo consumidor.

A Ades utilizou a condensação de informação, pensando em responder uniformemente a todas as dúvidas e é proveniente disso outros dois comunicados. Um explicativo sobre a proibição da Anvisa para a comercialização do produto. Outro, orientando o consumidor de como verificar as embalagens e como proceder em caso de possuir uma embalagem suspeita, indicando a retirada do produto, sem custos, pela Ades.

Figura 70: Comunicado sobre a proibição da Anvisa.



Fonte: Fan Page Ades (2013).

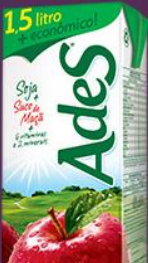
Figura 71: Comunicado de orientação Ades

COMUNICADO UNILEVER BRASIL

No dia 19.3.13, a Unilever reuniu-se com a Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon/MJ), Departamento de Proteção e Defesa do Consumidor (DPDC), e a ANVISA para, dar seguimento ao processo de colaboração com as autoridades e prestar esclarecimentos adicionais sobre o problema de qualidade em 96 unidades do produto AdeS, sabor maçã, de 1,5litro, produzidas em 25 de fevereiro (Lote AGB25). Na reunião, a Unilever explicou às autoridades que 36 dessas unidades já haviam sido recolhidas até ontem (19.3.13). Na data de hoje (20.3.13), outras dez unidades foram localizadas, totalizando 46 unidades até o momento. A comunicação pública e a retirada desse produto do mercado são uma mostra de transparência e responsabilidade da Unilever para com seus consumidores e com o público em geral. Seguiremos colaborando com as autoridades, fornecendo toda a informação necessária para a análise detalhada do caso.

DÚVIDAS FREQUENTES

- 1 Quantos produtos tiveram problema de qualidade?**
O problema de qualidade se restringe a 96 unidades do sabor Maçã 1,5L - Lote AGB25.
- 2 A ANVISA suspendeu todos os produtos AdeS?**
Não. Somente os lotes iniciados com "AG" (mesma linha de produção do lote AGB25) foram suspensos preventivamente pela Resolução 1005 da ANVISA.
- 3 Que produtos AdeS estão liberados para a venda e consumo?**
Todo produto AdeS cujo lote não inicia com as letras AG, de qualquer sabor ou tamanho, está liberado para venda e consumo. AdeS 200ml está completamente liberado para consumo.
- 4 Como posso identificar o meu lote?**
No topo da caixa do produto, você encontra o número do lote de fabricação. Foram suspensos os lotes que iniciam com "AG".

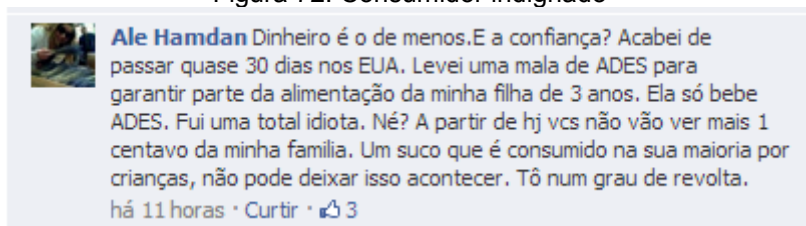
SAC
 0800 707 0044
 sac@ades.com.br

Fonte: Fan Page Ades (2013).

Estas notas emitidas por Ades são diferenciadas do primeiro comunicado oficial, mas constam dos mesmos elementos de redação e da mesma preocupação com o consumidor (uso de palavras que denotam aproximação e cuidado). Sobre o comunicado de proibição, a marca preferiu replicar o comunicado veiculado no *site* de sua detentora (Unilever), no formato de uma publicação simples, apenas escrita, no intuito de reforçar a informação já conhecida. Quanto à nota de orientação, Ades preferiu usar como cor de fundo o roxo (que pode simbolizar maturidade, seriedade). Verificando essa informação, observa-se que o intuito implícito da nota era tranquilizar os consumidores. Tanto que o conteúdo é lúdico (através de perguntas e respostas) e visual (por conta das imagens), o que facilita a compreensão.

Ainda sim, com a condensação de informação e cercados por esclarecimentos na *Fan Page*, os consumidores exigiam mais e então a crise seguia por dois sentidos: o consumidor denegria a marca ou recebia de Ades uma resposta padrão que leva o contato a ser tratado por *inbox* (mensagem restrita do Facebook) ou pelo próprio SAC.

Figura 72: Consumidor indignado



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 73: Consumidores repudiando a marca

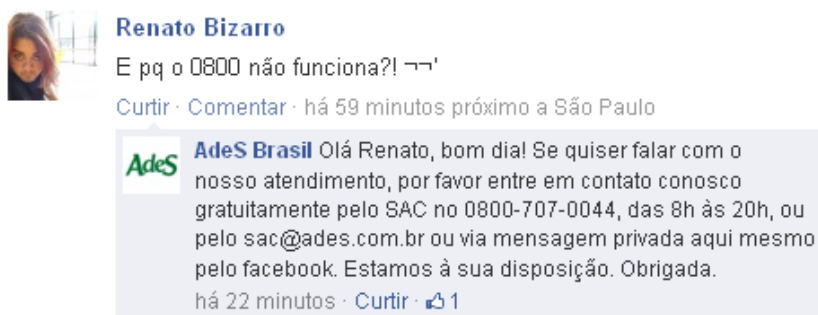


Fonte: Fan Page Ades (2013).

Outras respostas padronizadas falavam da situação do consumidor ou replicavam o conteúdo da nota oficial. É válido ressaltar que a comunicação de Ades mantinha o caráter de proximidade com o consumidor (revelando gentileza e cuidado).

O critério de adotar uma resposta padrão facilitava na rápida comunicação e amenizava os ânimos exaltados dos consumidores. Contudo, a inefetividade do SAC (para onde os consumidores eram direcionados), apontava a falha em não tratar do problema ali mesmo, na *Fan Page*. Com uma equipe preparada, os comunicados oficiais seriam trabalhados minuciosamente (pensado por profissionais de jornalismo sob a orientação das relações públicas – visando o direcionamento), trazendo o contato com o consumidor e a resolução de seu problema ainda mais próxima do que o SAC poderia fazer. No entanto, a estratégia de Ades (em passar a situação para o SAC) ocasionava a demora em solucionar as dúvidas e na retirada dos produtos da casa dos consumidores, o que só fazia aumentar a repercussão negativa e os questionamentos na *Fan Page*, não atendendo ao preceito que o contato deve percorrer um só meio, do início ao fim.

Figura 74: 0800 não funciona



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 75: Consumidora preocupada



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 76: Consumidor com problemas de comunicação



Francis Araujo

Como adquiri um caixa do suco de maçã da Ades, enviei email ontem pela manhã para o SAC (sac@ades.com.br) para saber como verificar se o que adquiri está contaminado, mas até agora não tive retorno.

Tentei contato telefonico (0800 707 0044), mas sou informado de que não aceitam ligações de celular. Eu como muitos outros brasileiros não temos telefones fixos.

Por se tratar de um caso de saúde pública, acho que a Unilever deveria ser mais efetiva do que simplesmente dizer na mídia que aumentou a quantidade de pessoas no SAC e coisa e tal. Passar mais de um dia para responder email e colocar uma telefone que não aceita chamadas de celular é no mínimo falta de consideração com os consumidores!

Em nenhum lugar, vi a Unilever demonstrando como saber se o produto está contaminado e qual o procedimento, além de colocar duas formas de contato de forma tão limitada!!!

[Curtir](#) · [Comentar](#) · há 56 minutos



AdeS Brasil Olá Francis, bom dia. Obrigada pelo seu contato. ✕

Poderia por gentileza nos enviar seu relato com seu e-mail e telefone com DDD via mensagem privada, aqui mesmo pelo facebook? Desta forma, poderemos conversar melhor e prosseguir com o seu atendimento. Vamos aguardar.

há 42 minutos · [Curtir](#)

Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 77: Problemas com o 0800.



Lucas Felipe Amaral Santos

Com todo esse problema, o 0800 SAC nao funciona aos finais de semana e nem com ligacao vinda de celular. E quando o 0800 no final da ligacao pede para digitar um numero que seria para emergencia...a ligacao cai... ADES = ADEUS

[Curtir](#) · [Comentar](#) · há 2 horas

 Lucas Felipe Amaral Santos curtiu isto.



AdeS Brasil Bom dia Lucas. Gostaríamos de conversar melhor com você, pode ser? Para isso, por favor, entre em contato conosco pelo sac@ades.com.br ou via mensagem privada aqui mesmo pelo facebook. Estamos à sua disposição. Obrigada.

há ± 1 hora · [Curtir](#)

Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 78: Problemas com a retirada dos produtos



Thais C. Moscardo Giorgi
Boa tarde!
Tenho SEIS unidades de 1,5l de AdeS /lote "AG". Estou enviando emails com os dados das unidades, meu endereço, CPF, 3 telefones de contato e não estou tendo retorno para devolução desses itens!!!
O que mais precisa ser feito?
Obrigada,
THAIS

[Curtir](#) · [Comentar](#) · há 2 horas



AdeS Brasil Olá Thais!
Obrigada pelo seu contato.
A Unilever Brasil reitera o seu compromisso de respeito e transparência com o consumidor e esclarece que as unidades do Produto AdeS Maçã 1,5 - Lote com as iniciais AGB 25, fabricado em 25/02/2013, com validade até 22/12/2013 estão inapropriadas para consumo.
A ANVISA decidiu de forma preventiva suspender a distribuição, comercialização e consumo de todos os lotes identificados com as iniciais AG.
Os lotes que começam com as iniciais AG serão trocados, esses produtos não estão contaminados, porém, vamos realizar a substituição como maneira preventiva solicitada pela ANVISA.
Para isso, precisamos que nos informe rapidamente o seu e-mail e telefone com DDD por mensagem privada. Ficamos no aguardo.
Obrigada mais uma vez!
há ± 1 hora · [Curtir](#)

Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 79: Problemas com a retirada dos produtos A



Kalinka Laitano
Entrei em contato com o SAC da Ades Brasil dia 20/03 informando que eu tenho caixas de ades do lote AG e eles informaram que iriam recolher os produtos. Já liguei mais 2 vezes e até o momento a tal transportadora não entrou em contato para recolher o produto. :(

[Curtir](#) · [Comentar](#) · Terça às 11:52

 **Ana Carolina** curtiu isto.



AdeS Brasil Olá Kalinka,
Obrigada por nos procurar.
Por favor, envie uma mensagem privada nos informando o seu telefone com DDD e o seu email.
Vamos verificar o andamento do seu cadastro.
Obrigada!
Terça às 11:56 · [Curtir](#)



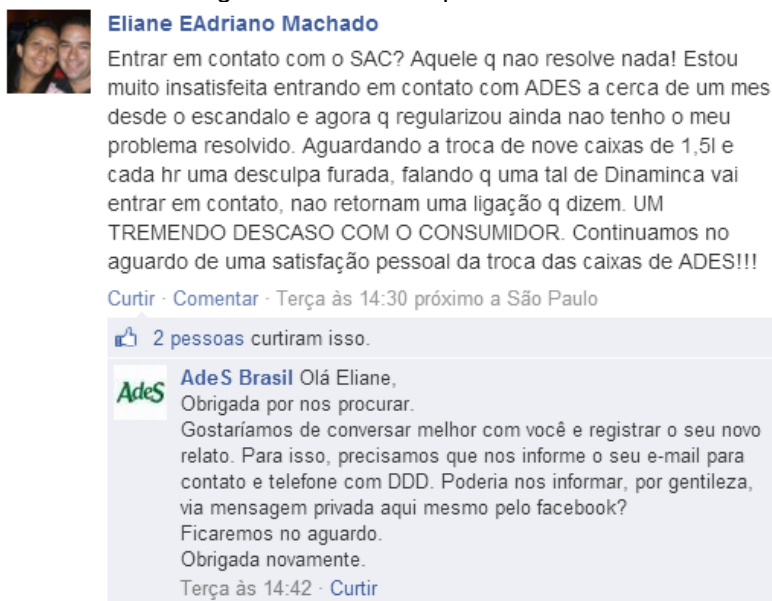
Janaina Santos legal
Terça às 13:01 · [Curtir](#)



Ana Carolina Janaina faz duas semanas que estou esperando os bonitos aqui em casa....já estou postando as fotos pro povo ver. Coloquei a situação aqui e eles apagaram meu comentário.....Pq será????
Terça às 16:19 · [Curtir](#)

Fonte: Fan Page Ades (2013).

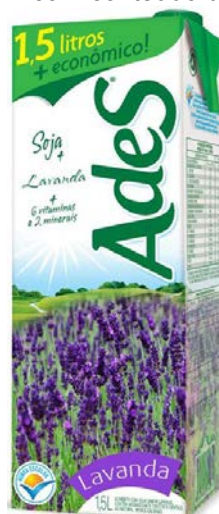
Figura 80: SAC com problemas



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Em paralelo aos problemas de gestão da comunicação, a *Fan Page* era cercada de conteúdo de humor sarcástico. Mas nesses casos, Ades não se pronunciou e nem apagou as publicações, indicando respeito pela opinião dos consumidores, ainda que bem desrespeitosos com a marca, mostrando que a Ades soube lidar com maturidade com a exposição e a vulnerabilidade (provenientes da crise), como expõe Terra (2010). Ponto positivo para a gestão de crise, que entendeu que o consumidor se manifesta da maneira que acredita ser melhor, ainda que a intenção não contemple ser ouvido e sim fazer barulho (TERRA, 2011).

Figura 81: Imagem com conteúdo de humor sarcástico.



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 82: Sátira Ades



Fonte: Fan Page Ades (2013).

A crise gerou pânico em muitos consumidores, mas em contraponto muitos deles ainda confiavam na marca, o que foi benéfico para reestruturá-la perante a sociedade. Mesmo as piadas, que eram recorrentes, foram vencidas por comentários de apoio e incentivo. O que persistia, era proveniente de perfil falso.

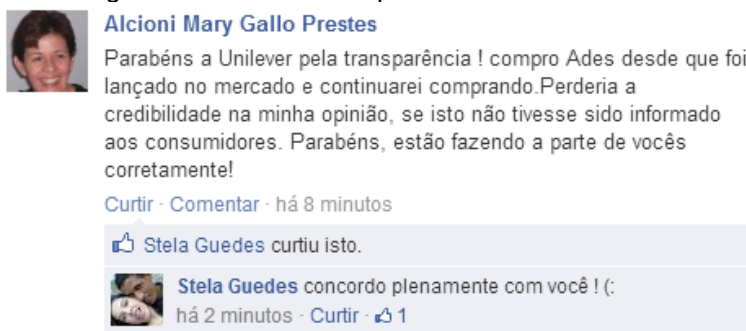
Existiam consumidores que acompanhavam as notícias através dos sites e expressavam sua opinião em prol da marca na *Fan Page*. Um comentário até chegou a comparar o caso com outro ocorrido com uma marca também do gênero alimentício. Todos esses comentários na defesa da marca eram bem aceitos por outros seguidores, pois sempre havia algum tipo de interação (ou a publicação era curtida ou comentada).

Isso mostra que apesar das falhas existentes no gerenciamento de crise, a Ades conseguiu manter sua familiaridade e o respeito de seus consumidores mais fieis. Manoel Marcondes (2012) entende que a boa imagem institucional carrega afeições que liguem o cliente à sua marca, ao seu produto ou a sua campanha. Logo, o trabalho diferencial é fundamental para aproximar, reter, cativar e fidelizar os públicos de interesse. O autor ainda afirma que:

Destacar-se na paisagem, tornar-se diferente, distinto, acima da concorrência, exigirá esforços consideráveis e permanente. [...] Aí, então, entre outros consultores externos, gestores da área de relações públicas têm muito a contribuir (2012, p.60).

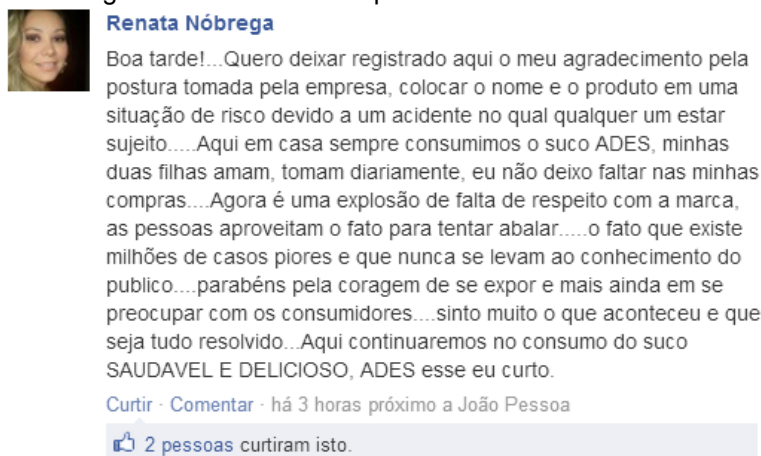
A questão do bom trabalho de *branding* também evidencia esta confiança inabalável dos consumidores com a marca Ades, confirmando o que Correia (2010) indica como a soma dos esforços entre identidade organizacional e comunicação eficiente, dissipando entre suas ações, sua missão, visão e valores, a fim de cativar o público e torná-lo fiel.

Figura 83: Consumidora parabenizando a marca



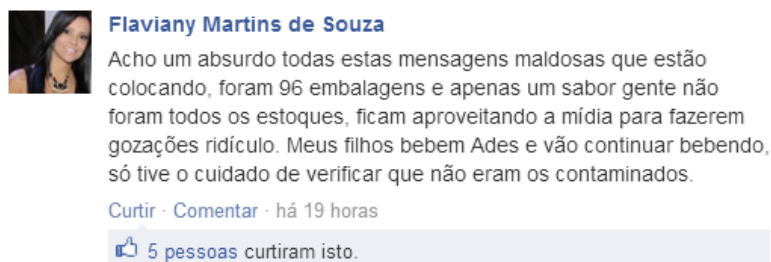
Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 84: Consumidora parabenizando a marca A



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 85: Consumidora em defesa da marca



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 86: Consumidor em defesa da marca A

**David Kurth**

O problema é que o pessoal mete pau, sem ao menos ver o prestígio e qualidade da empresa e do produto, todos, pessoas ou empresas, estão fadados a errar, uma pessoa ou empresa idônea não foge a regra, o que faz total diferença é resolver!

Encontrar uma solução rápida. O problema foi encontrado em um lote de um único sabor e para minha surpresa ao ir ao supermercado, não vi nenhum ades de tamanho ou sabor disponível. Muitos devem se lembrar do toddynho que também teve um problema, mas tanto o toddynho quanto o ades, são com toda a certeza produtos de excelente qualidade e tem pessoas comprometidas com isso, eu não deixo de beber nenhum dos dois e ainda recomendo.

[Curtir](#) · [Comentar](#) · há 20 horas próximo a São Paulo

2 pessoas curtiram isto.

Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 87: Relato de uma ex-funcionária.

**Virginia Spinassé**

Trabalhei vários anos na fábrica do Ades em Pouso Alegre. Conheço bem o processo e sei de todos os cuidados que são tomados. Confio no que a Unilever está falando: foi um fato isolado (96 embalagens do Ades Maçã). Falhas acontecem, apesar de todos os cuidados. Vou continuar a consumir o produto e tenho falado isso para todos da minha convivência, incluindo os amigos do face.

[Curtir](#) · [Comentar](#) · há 21 horas

5 pessoas curtiram isto.



Tha Brandão Eu fiquei triste e sem acreditar com a notícia, pq eu consumo quase todos os dias, minha filha mesmo todo dia leva um ades p colégio... espero que tudo se regularize

há 20 horas · [Curtir](#)

Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 88: Consumidor compara a crise ao caso Toddynho.



Gabriel Henrique

Esse caso da contaminação do AdeS é muito parecido com a contaminação do Toddynho com detergente em 2011. Não me recordo se teve toda essa revolta e piada sobre o produto como está tendo agora com o AdeS. Mas as pessoas esquecem tanto que agora até falam 4:20 hora do Toddynho. Isso mostra que o Toddynho recuperou a confiança do pessoal, pois falhas acontecem pois somos humanos. Espero que com o tempo essas piadas com o AdeS acabem e as pessoas voltem a ter confiança na marca. Eu não perdi a confiança e sou consumidor do AdeS desde 2006.

[Curtir](#) · [Comentar](#) · há 13 horas



Cristina Oliveira

Ades nao podia ser melhor experimente muito bom

[Curtir](#) · [Comentar](#) · há 17 horas via celular



Rosely Santos

Hum! Adorooooooooo ADES sabor e energia p todos os gostos.

[Curtir](#) · [Comentar](#) · há 19 horas via celular

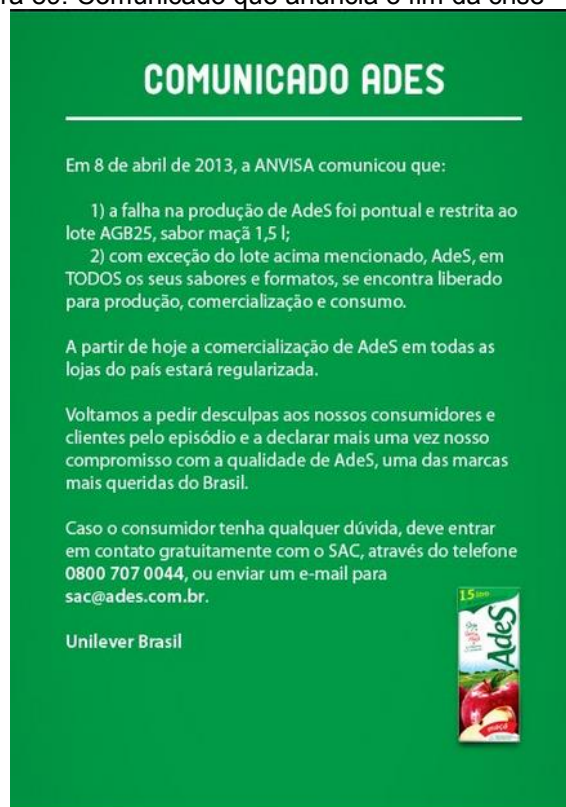
Fonte: Fan Page Ades (2013).

Chegar a esse patamar de credibilidade exige, como ressalta Terra (2011), muito empenho na gestão da comunicação, principalmente hoje, no tocante à área digital. Esse nível de confiança acontece por meio de ações que trabalhem a comunicação institucional acima da comunicação mercadológica, envolvendo todas as divisões comunicacionais em prol da estratégia matriz, focada no ser humano. E as relações públicas,

“[...] graças ao papel que lhes cabe de lidar com públicos multiplicadores e ao planejamento que essa função exige, têm muito a contribuir para a eficácia da comunicação integrada [...], justamente por sua capacidade de se dirigir [...] a vários segmentos de públicos” (KUNSCH, 2003, p.185).

Pinho (2003) percebe que a crise exhibe a fragilidade da marca e quanto maior for a objetividade e a rapidez em resolver o problema, mais fácil será de ter a imagem organizacional recuperada. Visto isso, em menos de um mês depois da primeira notícia, as informações sobre a crise findaram em 8 de abril, quando a Anvisa conclui a investigação e libera Ades para comercialização, isentando a Unilever da multa de seis milhões de reais, (já que não foi comprovada negligência de informações e mau uso do Código do Consumidor). Neste mesmo dia, reforçando sua consideração com o consumidor, a Ades posta o último comunicado oficial sobre o assunto.

Figura 89: Comunicado que anuncia o fim da crise



Fonte: Fan Page ADES (2013).

Na nota acima, é verificável critérios que padronizavam os comunicados emitidos pela marca: respeito às regras de redação e contato com o consumidor, no sentido de proximidade (terceiro e quarto parágrafo). Porém, a ideia era transmitir a informação de modo conciso e sem ressalvas (caráter informativo do segundo e terceiro parágrafo). A cor usada de fundo (verde) remete à percepção da marca sobre o final da crise: esclarecimentos dados, produtos de volta às prateleiras e restabelecimento da confiança e da saúde, que a AdeS tanto preza. A marca readquiria sua vitalidade ao veicular essa publicação.

Percebe-se então que a ideia de trazer informação de conteúdo relevante e de forma direta contempla o trabalho de relações públicas na gestão da comunicação. Trabalhando de forma integrada com o jornalismo (conteúdo), o marketing e a publicidade (direcionamento/peças) e o design (produção de arte), percebe-se uma soma de esforços para reproduzir, ainda que apenas informativamente (como na nota acima e nas demais notas veiculadas) a extrema seriedade com que a AdeS conduzia o caso e por consequência, o foco que essa comunicação visava, alertando os

consumidores e os demais interessados na questão (principalmente, futuros clientes).

Alguns comentários no mesmo dia da publicação de Ades ou no chamado pós-crise refletiam o recado transmitido pela marca em sua última nota oficial. As publicações agradeciam e parabenizavam pela solução do problema, demonstravam a preocupação por não achar Ades nos mercados e ainda se consultavam com a marca, o que expressava que a confiança de seus consumidores havia sido restabelecida.

Figura 90: Consumidora satisfeita.



Daniela Silva

Quero agradecer o grupo Unilever pelo compromisso realizado que teve comigo consumidora do produto Ades fazendo a troca do produto cujo lote estava com problemas...A simpatia e disposição ao resolver o problema e ainda me presentear com uma belíssima bolsa com o produto do novo lote. Obrigada! #ades #adorno



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 91: Procura por Ades



Ester Soares Coelho

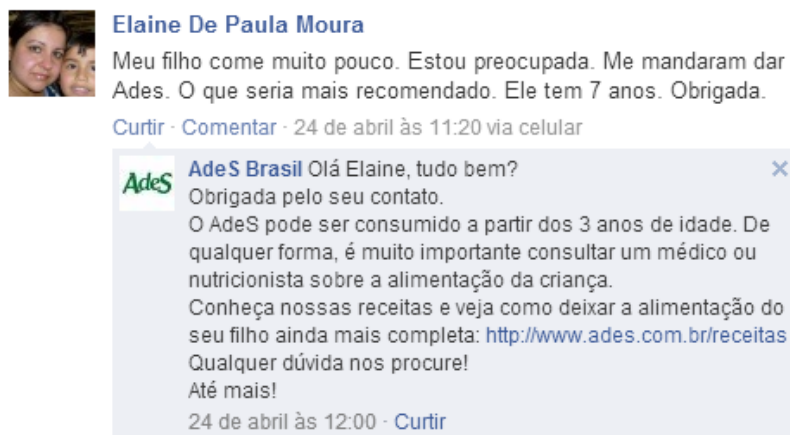
SOU DE SAO JOSE DO RIO PRETO SP . NÃO ESTOU ENCONTRANDO ADES ORIGINAL S/SABOR NO SUPERMERCADOS: CARREFOUR, LARANJÃO E PENIEL. TOMO A MAIS DE 10 ANOS NÃO CONSIGO FICAR SEM ADES NO MEU CAFÉ DA MANHÃ. POR FAVOR ME RESPONDA.

[Curtir](#) · [Comentar](#) · Domingo às 10:12

AdeS Brasil Olá Ester, tudo bem?
Obrigada pelo seu contato aqui em nossa página.
O AdeS Original é comercializado para todo o Brasil e está disponível nos mercados do país.
Se você quiser podemos verificar a distribuição do produto em sua região. Para isso, precisamos que você nos envie uma mensagem privada nos informando o seu telefone com DDD, o seu email e o seu endereço com CEP.
Vamos aguardar os dados, combinado?
Obrigada e até mais!
Ontem às 12:41 · [Curtir](#)

Fonte: Fan Page Ades (2013).

Figura 92: Consumidora com dúvidas de consumo.



Fonte: Fan Page Ades (2013).

Kotler (2003) expressa essa relação de confiança restabelecida como o formato atual das relações entre consumidores-empresa. “O *empowerment* do consumidor é a plataforma para sua conversa. (...) No Marketing 3.0, a conversa é a nova propaganda” (p.72). O autor destaca que respeitar o empoderamento do consumidor é a estratégia mais funcional de aproximação, em tempos de mídias sociais. E é deste meio, a efetividade em gerenciar a crise com foco nas pessoas, antes mesmo de serem consumidores:

[...] pessoas querem se relacionar com pessoas, e esses são os verdadeiros, os genuínos pontos de contato com a marca. Todo o resto é mídia e merchandising, importantes para o branding, mas não determinantes para a fidelidade e o encantamento com as marcas (NUNES, 2012, p.129).

A marca Ades desde o início da crise esteve sob a mira dos veículos de comunicação especializados, que noticiavam principalmente sobre a repercussão dos fatos. Tal palavra hoje não escapa de esbarrar na imagem e reputação da empresa, como explicita Marcondes Neto (2012). Afinal, toda estratégia adotada para gerir uma crise, vai dizer muito do posicionamento da empresa e de como ela acredita que suas ações irão solucionar o problema.

A preocupação com a sua reputação fez com que a Ades transplantasse integralmente sua preocupação com o consumidor, evidenciando suas características básicas de comunicação e de relação com seu público: saúde e bem estar. As ações de explicação (notas oficiais e respostas aos consumidores) sempre mantinham o caráter amistoso e focado em informar, tentando sanar todas as dúvidas que pudessem surgir.

Tocante a isso blogs, *sítes* de Relações Públicas e Marketing se pronunciaram durante o período de crise e pós-crise da Ades. Observa-se que a *Fan Page* de Ades é resultado da boa estratégia de *branding* com seus públicos, sejam eles consumidores ou não do produto, através da interação constante entre Ades e usuários. A comunicação flui de maneira bidirecional, na forma de troca de informações e dicas, personificando o que Koltler (2010) descreve a respeito do marketing 3.0.

A situação que envolveu a marca englobou especificamente três olhares: mensuração, problema com respostas e passos para o gerenciamento. Notoriamente, o primeiro impacto da crise são os números que ela gera. Lourenço (2013) mensurou a força das duas primeiras notas oficiais que a Ades publicou no Facebook.

A Fan Page de Ades, que hoje é engajada com mais de um 1 milhão de pessoas, também se posicionou rapidamente [...]. A primeira nota tem mais 850 curtis, 650 compartilhamentos e 230 comentários que conflitam entre positivo e negativo. A segunda nota oficial também apresenta números impressionantes em poucos minutos, são: 54 curtis, 141 compartilhamentos e 128 comentários (positivos e negativos).

A terceira nota gerou números ainda maiores (1848 curtis, 1239 comentários e 1596 compartilhamentos). É possível observar que, ao veicular notas oficiais, a marca conquistou mais credibilidade para o assunto, por se tratar de fonte informacional direto do problema: a Ades. A partir do lançamento da segunda nota (de orientação), os comentários negativos foram minimizados, subentendendo a aceitação das explicações e ações propostas pela marca por boa parte dos consumidores, tanto que na última nota, os valores foram menos expressivos (200 curtis, 98 compartilhamentos e 109 comentários).

No entanto, no caso de Ades, por mais impacto que os números causaram, a polêmica rendeu pela demora nas respostas tanto oficiais, quanto da própria *Fan Page*. O *post* de Ceschini (2013) para o Blog Relações explicitou a visão determinante da situação que envolve uma marca como Ades que está imersa num grupo com mais de 50 outras marcas, como a Unilever:

Sobre a demora em reconhecer o problema (2 a 3 dias), devemos lembrar que em uma empresa do tamanho da Unilever, as decisões e determinações não são tomadas em 5 minutos. Todos os setores como gestão do produto,

[...] atendimento ao consumidor, marketing e comunicação devem ter se reunido por horas.

Por fim, o processo de gestão – relevante - para classificar como a marca trabalhou e reverteu a situação. Para Cid (2013), Ades seguiu o manual da gestão de crise que Marcondes Neto (2012), citou. Primeiramente, informou o ocorrido em seus canais de contato com o público (principalmente pela *Fan Page*). Colocou à frente da comunicação o porta-voz da marca, lidou com transparência com todas as informações que saíram na mídia, assumiu seu erro, colaborou com as investigações e principalmente, parou as publicações rotineiras na página.

Observa-se então total engajamento e preocupação da Ades na resolução do problema, proporcionando atenção máxima ao caso e principalmente aos consumidores e seguidores da marca. Nota-se isso com as ações e seus formatos, transmitidos seja por meio das notas oficiais, das publicações simples e das respostas às publicações dos consumidores.

A Unilever, bem como a Ades ao serem procuradas pelos autores citados acima, não quiseram se pronunciar sobre a estratégia de gerenciamento adotada, porém no Blog Relações, (Ceschini, 2013) mencionou a possibilidade que mais se adequou a situação.

Muitos podem questionar também, porque as pessoas não têm resposta na página. O nome disso é estratégia de comunicação [...] sabendo como os usuários têm se comportado nas redes, indo de um reclamante a troll em dois comentários, a estratégia adotada deve ter sido vamos resolver da maneira mais eficaz: assume o erro, tira o produto do mercado e fazemos um comunicado.

O pós-crise de Ades, persistiu na elucidação de dúvidas e resposta às reclamações, ainda que de modo mais aleatório do que na época da crise. A marca reconquistou seu público e retomou o conteúdo habitualmente compartilhado na rede social ainda no final de abril de 2013, revivendo a imagem e o compromisso da marca e do produto com o bem-estar, a saúde e a família brasileira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações adotadas por Ades mostram mais uma vez, a importância da comunicação integrada e o papel das relações públicas no cenário organizacional, com bem define Kunsch (2003, p.99), “[...] não podem ser consideradas isoladamente. Primeiro, porque são parte integrante do sistema organizacional, como os muitos outros existentes e que operam no macro sistema ambiental”.

Tal importância, não é observada somente no cenário organizacional, mas como reflexo da realidade digital, da web 2.0 – como cita Nascimento (2008), em que as organizações estão presentes hoje.

Para sua atuação de fato contribuir para agregar valor e ajudar as organizações a cumprir sua missão e alcançar seus objetivos globais, não podemos prescindir da interação com as outras áreas, numa perspectiva de comunicação integrada (KUNSCH, 2003, p.99).

Considerar o consumidor como foco de trabalho de planejamento e ação comunicacional, levando em consideração o papel de gestor das relações públicas e extraíndo o melhor de cada competência comunicacional: jornalismo pelo trabalho de assessoria e redação; marketing pela facilidade de junção dos interesses pessoas e comerciais, através dos preceitos de Marketing 3.0; publicidade pelas ações estrategicamente criativas e o design por seu olhar artístico, atento aos preceitos da marca, são fatores primordiais nos tempos atuais, essas ações envolvem – além do consumidor - a gestão da marca, a convergência midiática, a web 2.0 e a importância do diálogo, trabalhando em prol do tripé: imagem, identidade e reputação organizacional, formando o grande guarda-chuva da comunicação.

O caso relatado demonstra a importância deste guarda-chuva no gerenciamento de crise, como cita Terra (2011), no caso de Ades. Como não foi possível prever o erro, a marca soube trabalhar com ele, usando as plataformas da era da convergência midiática, do diálogo e dos fundamentos de marketing 3.0.

Administrar a crise já instaurada conserva o modelo de trabalho exposto por Marcondes Neto (2003), que se baseia no reconhecimento do problema, na administração deste e no trabalho de reforço de imagem e reputação. No

estudo de caso apresentando, foi possível observar o procedimento de Ades seguindo o caminho apontado pelo autor. A preocupação em reconhecer e informar o problema, trabalhar para que ele fosse resolvido da melhor maneira possível e reconquistar a confiança de seus clientes, por meio do reforço da imagem de marca, demonstrou a o bom trabalho exercido por Ades no período exposto.

Além disso, foi possível observar a importância da marca Unilever por trás das ações de contingência e resolução de crise executadas por Ades. Como foi reforçado neste trabalho, as marcas que compõem o grupo Unilever seguem fielmente os preceitos de ação, comunicação, valores e propósitos do grupo. Sobretudo a comunicação da Unilever desempenhou papel fundamental de suporte para as estratégias da Ades. O branding da marca antes, durante e depois da crise, trabalhado com ações positivas - pós-crise - de marketing, foram eficientes a ponto de recuperar rapidamente a confiança e a segurança dos consumidores com a Ades, demonstrando mais uma vez a força da marca Unilever. Afinal, uma marca com seu branding sólido, consegue administrar de forma concisa e direta períodos de turbulência, minimizando os impactos que possam arranhar sua imagem e reputação.

Ades se manteve respaldada sob o aporte da Unilever, isso fez com que as ações adotadas fossem assinadas de maneira indireta pela multinacional, o que os consumidores interpretaram como sinal de confiabilidade e respeito para com o problema e suas resoluções. Ades explorou tanto as mídias tradicionais como as digitais, em especial o Facebook, para trabalhar toda a comunicação de crise, respeitando a cultura contemporânea da convergência midiática, na era digital, levando as mesmas mensagens para públicos com recepções diferentes.

Ainda que considerado tardio - quando se compara a velocidade de respostas imersas na Fan Page – e sem a gestão de uma equipe de risco - treinada para a crise - a marca manteve o respeito e a preocupação em zelar pela saúde dos consumidores, mostrando veracidade e foco na administração do relacionamento com os consumidores.

A administração da crise por Ades, portanto, ainda que tardia, foi efetiva e decisiva para manter a imagem e reputação da marca perante seus

consumidores. Como dito, o respaldo proporcionado pela Unilever também colaborou para que as ações tivessem o alcance planejado.

Com essas ações, a marca Ades readquiriu sua credibilidade, sua relação amistosa com seu público e voltou a apresentar-se sólida no mercado, o que a fortificou, mantendo sua imagem e reputação perante seu principal alvo de relacionamento e, por conseguinte, de vendas: seus consumidores.

REFERÊNCIAS

ABA “sobre a Unilever”. 2013. Disponível em: <<http://www.unilever.com.br/>>. Acesso em: 22.out.2013.

ADES. ([200?]). Disponível em <<http://www.ades.com.br/>>. Acesso em 29.out.2013

ADES.([200?]) Disponível em <http://www.unilever.com.br/Images/Ades_tcm95-162533.pdf>. Acesso em 18.out.2013.

ADES. 2008. Disponível em <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2008/06/ades.html>>. Acesso em 28.out.2013.

ADES – Cada seguidor vale 1 litro! 2012. Disponível em <<http://www.saberebomdemais.com/ades-cada-seguidor-vale-1-litro/>>. Acesso em 28.out.2013.

ADOLESCENTE de 17 anos sofre queimaduras ao ingerir suco AdeS. 2013. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/ribeiraopreto/1248917-adolescente-de-17-anos-sofre-queimaduras-ao-ingerir-suco-ades.shtml>>. Acesso em 20.mar.2013.

ALIMENTOS de soja da marca Ades são liberados. 2013. Disponível em <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/anvisa+portal/anvisa/sala+de+imprensa/menu+-+noticias+anos/2013+noticias/alimentos+de+soja+da+marca+ades+sao+liberados+pela+anvisa>>. Acesso em 12.abr.2013.

ANVISA divulga relatório de inspeção de fábrica da AdeS. 2013. Disponível em <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2013/03/22/internas_economia,356379/anvisa-divulga-relatorio-de-inspecao-de-fabrica-da-ades.shtml> Acesso em 07.nov.2013.

ANVISA libera Ades, mas mantém proibição para lote de suco de maçã. 2013. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/04/anvisa-mantem-proibicao-da-venda-de-lote-do-suco-ades-de-maca.html>>. Acesso em 18.abr.2013.

ANVISA mantém suspensão da bebida AdeS. 2013. Disponível em <<http://www.diariodolitoral.com.br/conteudo/8546-anvisa-mantem-suspensao-da-bebida-ades>>. Acesso em 28.out.2013.

ANVISA suspende alimentos de soja da marca ades. 2013. Disponível em <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/anvisa+portal/anvisa/sala+de+imprensa/menu++noticias+anos/2013+noticias/anvisa+suspende+alimentos+de+soja+da+marca+ades>>. Acesso em 07.nov.2013.

APÓS contaminação, Anvisa suspende produtos com soja da marca Ades. 2013. Disponível em <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/03/18/apos-contaminacao-anvisa-suspende-os-produtos-com-soja-da-marca-ades.htm>>. Acesso em 20.mar.2013.

AVENTURAS de Max. 2013. Disponível em <<http://www.aventuramax.com.br/>>. Acesso em 29.out.2013.
BANDEIRA, Luiza. **Polícia apura se AdeS de uva causou queimaduras em criança na PB.** 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/1249067-policia-investiga-se-ades-provocou-causou-em-crianca-na-pb.shtml>>. Acesso em: 20.mar.2013.

BARICHELO, Eugênia M.M. da Rocha. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, M. M. K. (org.) **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos.** São Paulo: Saraiva, 2009. v.1

BOTERO, Ivan. Redes sociais, um negócio feito por pessoas. In: AYRES, M. (org.) **#Mídias Sociais: Perspectivas, Tendências e Reflexões.** PaperCliqu, 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/papercliq/ebook-midias-sociais-perspectivas-tendencias-reflexoes>>. Acesso em: 29.set.2012.

CAMPANERUT, Camila. **Unilever chama contaminação de "fato pontual" por erro de 80 segundos.** 2013. Disponível em <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/03/27/unilever-chama-contaminacao-de-fato-pontual-por-erro-de-80-segundos.htm>>. Acesso em 12.nov.2013.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede. 6. ed.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CESCHINI, Márcia. **O doce veneno da maçã.** 2013. Disponível em <<http://www.blogrelacoes.com.br/2013/03/o-doce-veneno-da-maca/>>. Acesso em 28.mar.2013.

CASADO, Letícia. **Varejistas retiram Ades das prateleiras com proibição da Anvisa.** 2013. Disponível em <<http://www.valor.com.br/empresas/3049934/varejistas-retiram-ades-das-prateleiras-com-proibicao-da-anvisa>>. Acesso em 12.nov.2013.

CID, Alynne. **Ades: a crise do suco de maçã e sua gestão.** 2013. Disponível em <<http://portalsac20.com.br/cases/ades-a-crise-do-suco-de-maca-e-sua-gestao/>>. Acesso em 10.maio.2013.

CÔRREA, Elizabeth Saad. A Comunicação digital nas organizações: tendências e transformações. **Revista Organicom, n. 10/11,** 2009.

_____. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos,** Organizadora: Margarida M. Krohling Kunsch – São Paulo: Saraiva, 2009.

CORREIA, Larissa Gomes; GOMES, Fernanda. **O Relações Públicas no Processo de Branding**. 2010. Trabalho de conclusão de curso (graduação em Relações Públicas) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2010.

CUNHA, Marcela. Branding Transmídia In: AYRES, M. (org.) **#Mídias Sociais: Perspectivas, Tendências e Reflexões**. PaperCliq, 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/papercliq/ebook-midias-sociais-perspectivas-tendencias-reflexoes>>. Acesso em: 29.set.2012.

DABSTER organiza evento de projeto social apoiado por Ades. 2008. Disponível em <<http://promoview.com.br/promoverde/205843-dabster-organiza-evento-de-projeto-social-apoiado-por-ades/>>. Acesso em 28.out.2013.

FACEBOOK completa 10 anos: conheça a história da rede social. Disponível em < <http://tecnologia.terra.com.br/facebook-completa-10-anos-conheca-a-historia-da-rede-social,c862b236f78f3410VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html>>. Acesso em 10.mar.2014.

FAN Page Ades. 2013. Disponível em <<https://www.facebook.com/adesbrasil?ref=ts&fref=ts>>. Acesso em 29.out.2013.

FAN Page Unilever. 2013. Disponível em <<https://www.facebook.com/unilever?fref=ts>>. Acesso em 22.out.2013.

FARIAS, Luiz Alberto de. Estratégias de relacionamento com a mídia. In: KUNSCH M. M. K (org.) **Gestão estratégica da comunicação organizacional e relações públicas**. 2ª ed. São Caetano do Sul. Difusão Editora, 2009.

FARIAS, Luiz Alberto Bezerra de. **Comunicação Organizacional: Identidade e Imagem Corporativas Fortalecendo Marca e Produto**. Salvador: [s.n.], 2002. Disponível em < <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoesetecnicas/0166.pdf>>. Acesso em 27.maio.2013.

FORNI, João José. Comunicação em Tempo de Crise. In DUARTE, J. (org.) **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2006.

GALINDO, Daniel dos Santos. Teorias e estratégias de Publicidade e Propaganda. In KUNSCH M. M. K (org.) **Gestão estratégica da comunicação organizacional e relações públicas**. 2ªed. São Caetano do Sul. Difusão Editora, 2009.

GALLEGO, Angélica Santini Montes. Ações de Experiência com a Marca e a Imagem Institucional. In GALINDO, D. S (org.) **Comunicação Mercadológica: uma visão multidisciplinar**. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2008.

GRACIOSO, Alexandre e PINTO, Ivan. **Unilever** – Marcas e Transformação Empresarial. [S.I.]: Central de Cases ESPM, 2006. Disponível em <https://docs.google.com/file/d/0B0Y3ZvF_0VFFcHhWTFFyR1Jid0k/edit?usp=s haring&pli=1>. Acesso em 21.out.2013.

GUIMARÃES, Fernando. **Consumidor 2.0**. Você é um deles? 2011. Disponível em: <http://www.blogclientesa.clientesa.com.br/marketingderelacionamento/?artId=2409>. Acesso em 24.abr.2013.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Revista Organicom**, 2007. Disponível em: <revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/.../131>. Acesso em 29.set.2012.

ISHII, Patrícia Akemy. **As Relações Públicas na ambiência da comunicação móvel digital**: o QR code como estratégia de comunicação. 2012. Trabalho de conclusão de curso (graduação em Relações Públicas) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2010.

JENKINS, Henry. **Cultura de Convergência**: 2ª ed. São Paulo. Aleph, 2009.

KACHANI, Morris. **Fabricante do Ades reconhece erros e pede desculpas a clientes**. 2013. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/1251294-fabricante-do-ades-reconhece-erros-e-pede-desculpas-a-clientes.shtml>>. Acesso em 12.nov.2013.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. 3ªed. Porto Alegre. Bookman., 2003.

KARSAKLIAN, Eliane. **Cybermarketing** . São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAYOUT e apresentação – Site Unilever. 2013. Disponível em <<http://www.unilever.com.br/>>. Acesso em 22.out.2013.

LAUDO do Instituto Adolfo Lutz confirma que o suco Ades estava insatisfatório para o consumo. 2013. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/laudo-do-instituto-adolfo-lutz-confirma-que-suco-ades-estava-insatisfatorio-para-consumo-8024491>> Acesso em 20.mar.2013.

LOGO Unilever. ([200-?]). Disponível em <<http://static.contenido.com.br/2013/05/Unilever.jpg>> Acesso em 22.out.2013.

LOGO atual. ([200-?]). Disponível em < <http://www.unilever.com.br/brands-in-action/detail/AdeS/324639/#overview>>. Acesso em 28.out.2013.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro. Relações Públicas em mercados especializados. In KUNSCH M. M. K (org.) **Gestão estratégica da comunicação organizacional e relações públicas**. 2ªed. São Caetano do Sul. Difusão Editora, 2009.

LOURENÇO, Leonardo. **Gerenciamento de crise** – caso Ades. 2013. Disponível em <<http://www.leonardolourengo.com.br/gerenciamento-de-crise-caso-ades/>>. Acesso em 01.abr.2013.

MALTA, Renata. **O Espetáculo Midiático**: da produção unilateral de conteúdo à comunicação 360°. 2009. Disponível em http://www2.metodista.br/unesco/1_Celacom%202010/arquivos/Trabalhos/45-O%20Espet%C3%A1culo%20midi%C3%A1tico_%20RenataMalta.pdf. Acesso em 11.mar.2013.

MARCONDES NETO, Manoel. **A transparência é a alma do negócio** – o que os 4 Rs das Relações Públicas podem fazer por você. – Rio de Janeiro: Conceito Editorial, 2012.

MARCONI, Joe. **Relações Públicas – o guia completo**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MELO, Karine. **Unilever não comunicou problemas com Ades à Anvisa**. 2013. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/unilever-nao-comunicou-problemas-com-ades-a-anvisa>>. Acesso em 12.nov.2013.

MELO, Luiz Roberto Dias de. **Comunicação Empresarial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012. Disponível em: <http://books.google.com.br/books>. Acesso em 27.maio.2013.

MELLO, Selma Ferraz Motta. **Comunicação e Organizações na Sociedade em Rede**: Novas Tensões, Mediações e Paradigmas. 2010. 271 fl. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes, São Paulo.

MENDES, Vannildo. **Unilever pode receber multa de R\$6 milhões por Ades**. 2013. Disponível em < <http://www.estadao.com.br/noticias/geral,unilever-pode-receber-multa-de-r-6-milhoes-por-ades,1010768,0.htm>>. Acesso em 12.nov.2013.

MESSA, Eric Eroi. Marcas. In BRAMBILLA, A. (org.) **Para entender as mídias sociais**. 2011. Disponível em: < <http://midiaboom.com.br/leia-mais/livros-ebooks/e-book-colaborativo-para-entender-as-midias-sociais/>>. Acesso em: 29.set.2012.

MORAES, Maurício José. **Comunicação empresarial**: integrando ações estratégicas na elaboração de planejamento eficazes. 2008. Disponível em:

<<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0325.htm>>
Acesso em 19.abr.2013.

MOREIRA, Rene. **Laudo aponta que AdeS tinha água e soda cáustica**. 2013. Disponível em < <http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/laudo-aponta-que-ades-tinha-agua-e-soda-caustica>>. Acesso em 08.nov.2013.

MÜLLER, Fabrise de Oliveira e outros. **Comunicação Digital Corporativa: as crises geradas por ações promocionais no Facebook**. 2012. Intercom, Fortaleza. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/sis/2012/resumos/R7-1664-1.pdf>> Acesso em 22.mar.2013.

NASCIMENTO, Maurício Garcia. **Web 2.0 - Conceitos, tendências e desafios**. SemComp, 2008. Disponível em:
<<http://www.slideshare.net/mgfnascimento/web-20-conceito-tendencias-e-desafios-presentation>>. Acesso em 19.mar.2013.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In KUNSCH, M. M. K. (org.) **Gestão estratégica da comunicação organizacional e relações públicas**. 2ª edição. São Caetano do Sul. Difusão Editora, 2009.

NEUMEIER, Marty. **The Brand Gap – O abismo da marca: como construir a ponte entre a estratégia e o design**. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2008. Disponível em
<<http://books.google.com.br/books?id=kiuEksNrYCMC&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+de+marca&hl=pt-BR&sa=X&ei=yCB4Ut3oJLa84APCloHoCQ&ved=0CE0Q6AEwBjgK#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20marca&f=false>> Acesso em 04.nov.2013.

NUNES, Daniela Lompa et al. **Desconstruindo marcas**. Porto Alegre: Entrementes Editorial, 2012.

PINHO, J.B. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus Editorial, 1996. 3ªed. Disponível em <
<http://books.google.com.br/books?id=xg5xXtXBrBsC&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+de+marca&hl=pt-BR&sa=X&ei=aSB4UsylF8LI4AOCyIDQDw&ved=0CFoQ6AEwCA#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20marca&f=false>>. Acesso em 04.nov.2013.

PROBLEMAS com Ades congestionam SAC da Unilever. 2013. Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2013/03/suspensao-de-produtos-ades-deixa-linhas-da-unilever-congestionadas.html>>. Acesso em 15.nov.2013.

REZENDE, Júlio F.D. **Crônicas da virtualidade**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

SANTOS, Daniela. **AdeS investiga caso de queimadura de adolescente em Ribeirão Preto**. 2013. Disponível em <

<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/ribeiraopreto/1249083-ades-investiga-caso-de-queimadura-de-adolescente-em-ribeirao-preto.shtml>>. Acesso em 12.nov.2013.

SIGNIFICADO de Facebook. ([200-?]). Disponível em: <http://www.significados.com.br/facebook/>. Acesso em 06.jun.2013.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. Comunicação e Reputação Corporativa. In SILVA NETO, B. R. (coord.) **Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SIMÃO, Elizabeth Kfourir. Comunicação empresarial em rede. In NASSAR P. (org.) **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras** / São Paulo. ABERJE, 2005. v.1

SUPERMERCADOS recolhem todos os produtos Ades. 2013. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/supermercados-recolhem-todos-os-produtos-ades?page=1>>. Acesso em 20.mar.2013.

TERRA, Carolina Frazon. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In KUNSCH, M. M. K. (org.) **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. Comunicação organizacional em tempos de mídias sociais. In AYRES, M. (org.) **#Mídias Sociais: Perspectivas, Tendências e Reflexões**. PaperCliq, 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/papercliq/ebook-midias-sociais-perspectivas-tendencias-reflexoes>>. Acesso em: 29/09.2012.

TOMASI, Carolina e MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2009.

UNILEVER admite falha operacional e humana no caso Ades, diz ministério. 2013. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/03/unilever-admite-falha-operacional-e-humana-no-caso-ades-diz-ministerio.html>>. Acesso em 13.nov.2013.

UNILEVER anuncia recall de suco contaminado com produtos de limpeza. 2013. Disponível em <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/03/14/unilever-anuncia-recall-de-suco-contaminado-com-produtos-de-limpeza.htm>>. Acesso em 07.nov.2013.

UNILEVER anuncia recall de suco de maçã Ades. 2013. Disponível em <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/unilever-anuncia-recall-de-suco-de-maca-ades>>. Acesso em 07.nov.2013.

UNILEVER Hoje – nosso logotipo. ([200-?]). Disponível em <<http://www.unilever.com.br/aboutus/aboutunilever/UnileverHoje/>>. Acesso em 21.out.2013.

VICE-Presidente da Unilever explica acidente com soda cáustica em suco Ades. 2013. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/SAUDE/438205-AUDIENCIA-PUBLICA-COM-EMPRESA-UNILEVER-INVESTIGA-DENUNCIAS-SOBRE-SUCO-ADES.html>>. Acesso em 13.nov.2013.