

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “Júlio Mesquita Filho” - UNESP

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC)

Departamento de Comunicação Social

Curso de Relações Públicas

Campus de Bauru- SP

Leonora Garcia Alves

Thaynara Aparecida Batista dos Santos

Relações Públicas na gestão de crise de imagem e reputação na comunicação
digital: um estudo exploratório do caso Renault “Meu Carro Falha”

Bauru

2018

Leonora Garcia Alves

Thaynara Aparecida Batista dos Santos

Relações Públicas na gestão de crise de imagem e reputação na comunicação digital: um estudo exploratório do caso Renault “Meu Carro Falha”

Trabalho apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Unesp, Campus de Bauru, pelas alunas Leonora Garcia Alves e Thaynara Aparecida Batista dos Santos, sob orientação da Prof^a. Dr^a Tamara Guaraldo, atendendo à Resolução 002/84 do Conselho Federal de Educação, para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Bauru

2018

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “Júlio Mesquita Filho” - UNESP

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC)

Departamento de Comunicação Social

Curso de Relações Públicas

Campus de Bauru- SP

Leonora Garcia Alves

Thaynara Aparecida Batista dos Santos

Relações Públicas na gestão de crise de imagem e reputação na comunicação digital: um estudo exploratório do caso Renault “Meu Carro Falha”

Trabalho apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Unesp, Campus de Bauru, pelas alunas Leonora Garcia Alves e Thaynara Aparecida Batista dos Santos, sob orientação da Profª. Drª Tamara de Souza Brandão Guaraldo, 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

Profª Drª. Tamara de Souza Brandão Guaraldo

Orientadora

Profª Drª Maria Eugenia Porem

Profª. Alana Nogueira Volpato

Bauru

2018

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente à Universidade Estadual Paulista “Julio Mesquita Filho”, campus de Bauru, por ter nos permitido fazer parte e adquirir conhecimento necessário durante esta jornada. Aos professores que compartilharam conosco todo seu conhecimento e dedicaram seu tempo para a nossa formação profissional e pessoal.

Agradecemos a professora Alana, por nos despertar curiosidade pelo tema desse trabalho, mesmo sendo aos sábados às 8h da manhã, obrigada.

Agradecemos também a professora Magê por acreditar em nossa dupla, nos incentivar e mostrar que somos capazes, obrigada.

Agradecemos especialmente nossa orientadora, professora Tamara, mara, que foi fundamental para o desenvolvimento desse trabalho, que ajudou na formação e concretização deste. Muito obrigada.

Por último e não menos importante, agradecemos a nossa família, amigos e namorados por toda paciência, apoio e compreensão nessa caminhada.

RESUMO

Esse trabalho apresenta uma pesquisa sobre as Relações Públicas na gestão da comunicação digital a partir do estudo de um caso de crise de imagem e reputação. Se estudam os conceitos de fluxos de informação, estratégias de comunicação, modelos de comunicação e mídias sociais. A metodologia do trabalho consiste na pesquisa exploratória, bibliográfica e analítica do estudo do caso Renault “Meu Carro Falha”, levando em conta o cenário da Era Digital, o comportamento do consumidor, a interatividade com os usuários e o posicionamento da empresa perante a crise que foi impulsionada pelo meio digital em 2011. Como instrumento de análise, o caso será explorado a partir da Análise do Discurso Francesa, com o propósito de analisar o dito e o não-dito. A Renault ao optar pelo não dito em relação a crise, se utilizou de uma comunicação não transparente e assimétrica com a cliente e seus públicos, e mesmo depois da crise instaurada, a organização não atuou com assertividade, o que fez com que sua imagem e reputação fossem afetadas pela exposição do caso nas mídias sociais realizada pela consumidora - o dito - que se sobressaiu ao não dito no cenário digital, ainda que por força judicial.

Palavras-chave: Gestão de crise. Imagem e reputação. Comunicação digital. Relações Públicas.

ABSTRACT

This work presents a research on Public Relations in the management of digital communication from the study of a case of crisis of image and reputation. We study the concepts of information flows, communication strategies, communication models and social media. The methodology of the work consists of the exploratory, bibliographical and analytical research of the Renault case study "My Car Fail", taking into account the scenario of the Digital Era, consumer behavior, interactivity with users and the company's position in the face of the crisis which was driven by the digital medium in 2011. As an instrument of analysis, the case will be explored from the French Discourse Analysis, with the purpose of analyzing the said and the unsaid. Renault, when it chose not to be told about the crisis, used a non-transparent and asymmetric communication with the client and its public, and even after the crisis, the organization did not act with assertiveness, which made its image and reputation were affected by the exposure of the case in social media carried out by the consumer - the said - who stood out for the non-said in the digital scenario, albeit by judicial force.

Keywords: Crisis management. Image and reputation. Digital communication. Public relations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Papel do departamento de Relações Públicas excelentes.....	26
Figura 2 - Site criado por Daniely, com o domínio www.meucarrofalha.com.br	44
Figura 3 - Aba “O Caso” do site.....	45
Figura 4 - Aba “Fotos do carro” do site.....	46
Figura 5 - Aba “Reclame” do site.....	47
Figura 6 - Twitter “Meu carro falha”.....	48
Figura 7 - Mídias Sociais “Meu carro falha”.....	49
Figura 8 - Ação Judicial da Renault contra Daniely.....	50
Figura 9 - Nota de esclarecimento Renault.....	51
Figura 10 - Notícia publicada pelo site 2nd.....	53
Figura 11 - Publicação no Blog: Experimentando Marketing.....	54
Figura 12 - Notícia publicada no site UOL.....	55
Figura 13 - Notícia publicada no site EXAME.....	56
Figura 14 - Notícia publicada no site Automotive Business.....	57
Figura 15 - Notícia publicada no site da Folha de S. Paulo.....	58
Figura 16 - Tweets de Daniely contra a decisão judicial.....	59
Figura 17 - Posicionamento de Daniely diante da decisão da Renault.....	60
Figura 18 - Renault anunciando Concurso Cultural no período em que entrou com ação judicial contra Daniely.....	61
Figura 19 - Resultado da pesquisa da #MudeaDireção no Twitter mostram que internautas se posicionam contra a decisão judicial da Renault.....	62
Figura 20 - Renault responde aos questionamentos dos internautas no perfil do Twitter.....	64
Figura 21 - Nota de esclarecimento da consumidora sobre o acordo feito com a Renault.....	65
Figura 22 - Post da Renault no Twitter encaminhando link de resolução do caso....	66
Figura 23 - Notícia da Auto Esporte sobre o acordo.....	66
Figura 24 - Notícia do Jornal Estado de Minas sobre o acordo.....	67
Figura 25 - Notícia do G1 sobre o acordo.....	67
Figura 26 - Notícia no jornal Estadão sobre o acordo.....	68
Figura 27 - Notícia no jornal GGN sobre o acordo.....	69

Sumário

1. INTRODUÇÃO	8
2. AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NA ERA DIGITAL	11
2.1. O cenário das Organizações na Era Digital: Globalização, Sociedade em rede e Interatividade	11
2.1.1 Relações Públicas no ambiente digital	16
2.2 Relações Públicas Excelentes e Modelos de Comunicação: Fluxos de informação.....	21
2.2.1 Relações Públicas na Gestão de Crise de Imagem e Reputação: cenário <i>on-line</i>	27
3. METODOLOGIA	39
4. RESULTADOS.....	43
4.1 Gestão de Imagem e Reputação – Caso Renault “Meu Carro Falha”: Uma reflexão sob a ótica das Relações Públicas	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS.....	77

1. INTRODUÇÃO

Diversas mudanças ocorridas na comunicação e no relacionamento entre as pessoas através da chegada da Web 2.0 e da massificação das redes sociais *on-line* têm mudado o cenário no qual as organizações estão inseridas. Com o advento da Internet, ideias e críticas de todos os tipos tornaram-se mais expostas com a utilização dos meios de comunicação digital, representando um ambiente propício para mobilizações e debates.

Nesse cenário, nota-se a importância das relações públicas no processo comunicacional e na gestão da comunicação em si, sobretudo em questões que envolvam a reputação e a imagem organizacional, principalmente nos momentos de crise, em que é preciso saber usar estrategicamente os canais de comunicação para se relacionar com seus stakeholders. Na era tecnológica e de fácil propagação de informação, destacam-se as mídias sociais como canais de veiculação de conteúdo, exigindo que os departamentos de comunicação das empresas estejam estrategicamente preparados.

As mídias digitais têm impactado a forma na qual as organizações tomam decisões e se relacionam com seus públicos, uma vez que estas estão expostas às formas positivas ou negativas de expressão da sociedade, em específicos, de seus stakeholders. Sendo assim, as mídias digitais podem refletir diretamente na imagem e reputação da organização, uma vez que são elas que potencializam os efeitos que as informações publicadas sobre as organizações.

Para atender as exigências dessa nova realidade, os departamentos de comunicação das organizações precisam ser estruturados e articulados por meio da integração de diferentes competências e profissionais com visão analítica e sistêmica para desenvolver ações e estratégias que impactem na imagem e reputação organizacional. Assim, é possível minimizar crises e seu impacto negativo.

Nenhuma organização está imune a vivenciar uma crise. É importante que seus gestores e comunicadores tenham consciência disso e estejam preparados para enfrentá-las, já que crises agora contam com o fator que as potencializa, amplia e acelera, que são as mídias sociais presentes na web 2.0 e que, no mundo corporativo, seu uso tem sido um diferencial no que diz respeito à comunicação das organizações com os públicos.

Diante desse cenário, o profissional de RP assume um papel estratégico em

um departamento de comunicação na era digital, uma vez que o profissional possui especificidade de formação multidisciplinar, com visão analítica e sistêmica, e atua como gestor da comunicação e, principalmente, de relacionamentos, os quais determinam a prosperidade organizacional. Sendo assim, a gestão eficaz dos stakeholders, ou seja, a administração dos relacionamentos com públicos de interesse para benefício mútuo é requisito fundamental para o sucesso das organizações. Grunig (2002, p. 51) explica o valor criado pela atividade de relações públicas:

Quando um departamento de Relações Públicas auxilia a organização a construir bons relacionamentos com públicos, existe valor para a sociedade bem como para a organização. Quando uma organização ignora e ou se opõe aos interesses dos públicos, estes se organizam para confrontar e desafiar a organização. O resultado é o conflito. Relações Públicas servem a sociedade trabalhando com públicos para resolver os conflitos que a dividem.

Com isso, o objetivo principal dessa pesquisa é analisar o papel das Relações Públicas na gestão da comunicação digital em casos de crise de imagem e reputação. Nosso estudo exploratório é sobre a crise vivenciada pela montadora de veículos Renault em 2011.

Para atingir a proposta deste trabalho, serão contemplados quatro capítulos que levam em conta o cenário da Comunicação Digital, o comportamento do consumidor, a interatividade com os usuários e o posicionamento da empresa perante a crise que foi impulsionada pelo meio digital em 2011. Este primeiro capítulo introduziu o cenário da web 2.0 e a importância das relações públicas nessa nova era que impacta diretamente a dinâmica das organizações.

O segundo capítulo contextualiza a comunicação na era digital e traz o panorama da atividade de Relações Públicas neste cenário de convergência midiática, bem como os impactos da globalização na sociedade e sua forma de organização. Também é apresentado como a revolução das tecnologias de informação impacta o processo comunicacional das organizações visando sua sobrevivência no mercado, e nessas condições se reflete sobre o papel das relações públicas como gerenciador de mídias.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia deste trabalho, que consiste na pesquisa exploratória, bibliográfica e estudo do caso Renault “Meu Carro Falha”. Também será utilizada a Análise do Discurso Francesa para analisar o dito e o não-dito do enunciado da e sobre a organização.

No quarto e último capítulo são apresentados os resultados deste trabalho. Nele, é contextualizada a crise que envolveu a marca Renault, fabricante francês de veículo, apresentando as notícias disseminadas na mídia digital, bem como a repercussão do caso. Apresenta-se uma análise do site criado pela consumidora Daniely Argenton, bem como as mídias sociais também utilizadas para expôr o caso (Twitter, Facebook e Youtube) e as notícias que repercutiram a favor da consumidora e causaram um impacto na imagem da marca, nos veículos *on-line* de divulgação. O capítulo abrange, portanto, a repercussão da situação e a importância das relações públicas em períodos de crise, trabalhando com o planejamento de crises antes, durante e depois do período, bem como com a comunicação simétrica para a resolução do problema.

O intuito desta pesquisa, portanto, é apresentar o papel das Relações Públicas na gestão de crise de imagem e reputação, sobretudo no cenário digital na qual as organizações estão inseridas, interagindo com os modelos de comunicação e os fluxos de informação adequados para a gestão da comunicação, bem como com o uso das Relações Públicas Excelentes na comunicação digital para a prevenção de crises.

O tema de pesquisa foi escolhido pela vontade das graduandas em aprofundar os conhecimentos sobre a atuação do profissional de RP na gestão de crises de imagem e reputação organizacional, sobretudo agravadas pela Internet. Entendemos que a relevância desse estudo para a área se dá por abordar um tema atual e que está cada vez mais presente na realidade das organizações, sendo fundamental um olhar das Relações Públicas para a dada realidade.

2. AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NA ERA DIGITAL

O presente capítulo busca contextualizar a comunicação na era digital, o panorama da atividade de Relações Públicas neste cenário de convergência midiática, bem como os impactos da globalização na sociedade e sua forma de organização. É apresentado como a revolução das tecnologias de informação impacta o processo comunicacional das organizações visando sua sobrevivência no mercado, e nessas condições se reflete sobre o papel do relações públicas como gerenciador de mídias.

2.1. O cenário das Organizações na Era Digital: Globalização, Sociedade em rede e Interatividade

Atualmente, a sociedade e as organizações encontram-se inseridas na chamada “era digital”, que reconfigurou a comunicação devido à revolução tecnológica. Com a popularização da internet e o aumento da velocidade de divulgação da informação ocorreram alterações na forma de se comunicar, agir, receber e se posicionar frente à essas informações, ampliando dessa forma a exposição das empresas, produtos e marcas à níveis mundiais.

Segundo Terra (2006, p.19) “o desenvolvimento tecnológico, sobretudo com o avanço da informática e a internet, propiciou o surgimento de uma nova linguagem, implicando novas formas de comunicar e uma nova configuração tempo-espço.”

A revolução tecnológica, centrada em torno das tecnologias da informação, telecomunicação e transporte, proporcionaram ao mundo uma comunicação digital que reconfigurou a sociedade, a forma como se relacionam e realizam negócios. Levando em consideração as tecnologias da Web 2.0, Carolina Terra (2011, p.21) argumenta que “a comunicação em redes sociais presume mais simetria entre emissores e receptores e constante troca de papéis entre eles, além da aceitação de diálogos, conversações e colaborações”.

Sendo assim, aparece nesse cenário digital a Internet e as Mídias Sociais como propulsoras de hábitos e comportamentos na sociedade, principalmente por

possibilitarem uma proposta real de interação, permitindo a participação, colaboração, agilidade, cooperação e bidirecionalidade às formas de se relacionar entre si e com as organizações. “Na rede a distância física e o tempo são elásticos e, por isso, a comunicação nesse ambiente é polícronica e multidirecional” (TERRA, 2011, p.19)

A comunicação digital amplia as possibilidades de interação e afeta as estruturas de construção e manutenção do poder, alterando assim, o fluxo de informação. Antes o mercado se comunicava a partir da “mídia vertical”, como a imprensa, o cinema, o rádio e a televisão, ou seja, a comunicação de um para muitos. E agora as organizações precisam se adaptar e repensar o seu modelo de comunicação para que atendam às expectativas do cidadão, que é consumidor e usuário de mídia o tempo todo. “O que antes era restrito a alguns grupos de poder de divulgação e difusão de informações hoje divide espaço com internautas comuns empoderados pelo arsenal de ferramentas colaborativas” (TERRA, 2011, p.23).

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).

A sociedade, se configurando numa sociedade da informação, está mais mobilizada: com maior acesso a informações, hoje ela quer discutir os comportamentos das organizações, além de cobrar de seus executivos coerência e consistência, de acordo com a ética e principalmente as promessas disseminadas. E dessa forma, essa sociedade da informação exige das empresas uma nova experiência de relacionamento com todos os atores sociais.

Defende Castells (1999), que além da tecnologia contribuir para a transformação das sociedades, também pode interferir diretamente em suas culturas mais profundas e enraizadas. E considerando a cultura como “nossos sistemas de crenças e códigos historicamente produzidos”, Castells (1999, p.354) conclui que a mesma é determinada pela comunicação e transformada pelo sistema tecnológico, propiciando a chamada “Sociedade da Informação”.

A transformação da cultura pelo viés da tecnologia é algo presente no cotidiano dos indivíduos alterando as atividades realizadas pelos mesmos. Segundo

Edu Vasques (2017, p.87), “os comportamentos vêm sofrendo alterações profundas por conta das possibilidades provocadas pelo virtual diante do real”.

Essa sociedade da informação, globalizada, é caracterizada pela velocidade do fluxo de informação, por conta das inovações tecnológicas, da informática e das tecnologias de comunicação, valorizando cada vez mais o conhecimento. Conhecimento este, pautado na interatividade, interconexão e reciprocidade. O surgimento das redes e do Ciberespaço, proporcionou a criação da Cibercultura, ou seja, uma sociedade criada a partir desse ambiente, que pode configurar-se como um conjunto de técnicas, práticas, atitudes, modos de pensamento e valores que se aparecem juntamente com o desenvolvimento do Ciberespaço (LEVY, 1999).

Atualmente vivemos em um novo cenário, um novo momento na história, onde os valores dos indivíduos ditam a continuidade ou não das organizações com as quais se relacionam. Pois segundo Carolina Terra (2011, p.16), a reputação de uma organização “é cada vez mais terceirizada nas percepções que os públicos têm e expressam por meio de diversas ferramentas, tanto *on-line* quanto *off-line*”, sendo a reputação um componente crucial para o processo de faturamento, venda de produtos e serviços e crescimento dos negócios.

Por conta deste cenário globalizado e esta nova configuração da sociedade, as organizações deparam-se com um mercado cada vez mais difícil de participação e uma dificuldade maior em conquistar e manter os clientes. Visto que, com a grande variedade de opções e o poder de escolha dos consumidores, aumentaram as exigências de qualidade e satisfação dos mesmos. Sendo assim, as organizações precisam desenvolver e praticar a “mais básica das habilidades hoje exigida aos profissionais modernos: saber se comunicar, saber construir e consolidar relações interpessoais” (SIMÃO, 2005, p.47).

Estamos vivendo em um tempo de “supertransparência”, visto que as organizações não controlam todo o fluxo de informações, não detêm mais a hegemonia discursiva: do acesso à informação, do uso dos meios de comunicação ou ainda, da mediação com influenciadores sociais. Segundo Ana Luisa Almeida e Jussara Sant’Anna Belo (2017): “agora alguns autores sociais como ONGs, a comunidade, o cliente e o cidadão comum se mobilizam, se articulam e querem ser ouvidos em instâncias institucionais nacionais e internacionais, buscando fazer valer suas demandas, seus direitos, seus valores, suas inserções no espaço

sociopolítico”.

Se no passado as organizações detinham maior autonomia quando utilizavam as mídias tradicionais para divulgação de suas mensagens, propagandas e posicionamentos, atualmente na comunicação digital as mesmas não podem praticar apenas a comunicação unilateral com os *stakeholders*, visto que “uma das características mais evidentes da comunicação digital é a possibilidade de interação e *feedback*” (TERRA, 2011, p.22), sob o risco de se tornarem ultrapassadas e duramente questionadas por seus públicos. Essa estratégia de interação e feedback das organizações pode ser denominada de comunicação simétrica de mão dupla, apontado por Grunig como o modelo ideal de relações públicas.

A comunicação digital e em rede transforma os públicos de receptores a produtores de conteúdo (ISHII, 2012), e o que era apenas divulgado aos públicos, hoje, com a interação em rede, passa de produção exclusiva da empresa, para uma produção de cooperação mútua. Segundo Barrichello (2009), esse processo de hibridização na comunicação recicla conteúdo constantemente, a partir do momento em que a Internet permite o compartilhamento de informações.

Considerando as características da Sociedade da informação de transformações culturais e comunicacionais afetadas pela tecnologia no ciberespaço, a comunicação organizacional enfrenta o desafio pelo qual “passa a tráfegar por ações e reações muito mais comportamentais e perceptivas” (CORREA, 2009, p.165) que leva a uma descentralização comunicacional e a interatividade com os públicos.

Podemos dizer, portanto, que a comunicação organizacional também se reconfigura no uso da comunicação digital, assumindo um importante papel estratégico de integração de discursos e de complexificação dos processos. O ciberespaço exige estratégia comunicacional (CORREA, 2009, p.319).

Com a mudança dos fluxos de informação, alterou-se a lógica entre organizações e sociedade. “Criou um ambiente de transparência total, no qual denúncias feitas por qualquer cidadão anônimo pode ter tanta influência sobre a opinião pública quanto o comentário do mais respeitado âncora de telejornal” (SANTA CRUZ, 2017, p.67).

Contudo, a informação e a comunicação se tornaram ferramentas estratégicas para as organizações. A visibilidade da empresa no ambiente *on-line* assegura a sua

existência física, dado que a comunicação digital gera valores tangíveis e intangíveis para a mesma, além de potencial competitivo no mercado. Ao mesmo tempo que aumentou o risco de imagem e reputação, essa revolução midiática abre um leque de oportunidades, além de novos canais para as organizações atenderem as demandas e anseios da sociedade e os valores dos novos tempos.

Hoje é necessário criar condições para constante interação com todos os públicos, e se desprender de narrativas voltadas exclusivamente para o consumidor, como era antes na era da propaganda e comunicação de massa. “A era da “massa” acabou. As pessoas querem receber atenção individual, soluções personalizadas, projetos de desenvolvimento exclusivos” (ROSSETTI, 2017, p.181).

As organizações inseridas neste ambiente, precisam aprender a dialogar e se relacionar, não apenas emitir mensagens unilaterais, que não levam em consideração o seu interlocutor. Segundo Carolina Frazon Terra (2011, p. 15)

As empresas de hoje têm de ser abertas e transparentes criando canais de comunicação com a sociedade e prestando contas a ela. Precisam, ter em vista os públicos estratégicos, considerando que um público indireto hoje pode ser um público prioritário amanhã.

Diante desse novo cenário, contextualizado até então, a publicidade unidirecional, perde o impacto, visto que “ninguém mais ouve quando falamos que somos a melhor empresa para se trabalhar, ou que somos a marca mais respeitada pelo consumidor. Ninguém mais acredita quando a marca fala de si mesma (PRADO, 2017, p.229). Sendo assim, as marcas precisam evoluir, criando uma nova forma de comunicação, de se relacionar com seus clientes, e com credibilidade.

A partir dessas exigências da sociedade, aponta Ana Luisa Almeida e Jussara Sant’Anna Belo (2017, p.36) “Há uma crise permanente de confiança das pessoas nas empresas, provocada por uma visibilidade que é inédita e que propõe que todos comecem a repensar seus posicionamentos, sob a pena de arriscarem a sua presença na sociedade”.

Com a multiplicação de mídias, as organizações podem investir em plataformas digitais próprias de relacionamento, até mais eficazes que as mídias pagas, alinhando seus discursos com as estratégias específicas de cada marca desenhadas sob medida para cada grupo de atores sociais, os *stakeholders*, incluindo e valorizando também os funcionários. Porque segundo Selma Santa Cruz, (2017, p. 70) “Na sociedade do acesso, da hiperconectividade e da transparência, já

não faz sentido tratar de forma desigual os públicos “interno” e “externo”[...] todos os *stakeholders* têm igualmente poder de influenciar positiva ou negativamente a imagem da marca”

Por essa natureza interativa da comunicação digital, o relacionamento com os públicos funcionam como gigantescos grupos focais, visto que “as interações *on-line* facilitam o mapeamento das expectativas e pontos de vista de todos os participantes [...] e possibilitam a captura de dados valiosos para a inteligência do negócio” (SANTA CRUZ, 2017, p.71). Dentre os dados valiosos para a organização podemos elencar as tendências de comportamento de consumo ou até ideias para desenvolvimento de produtos ou funcionalidades que atendam as expectativas dos consumidores em potencial da empresa.

Saad Corrêa (2009b, p.333) resume o que significa construir uma estratégia de comunicação organizacional: representar a cultura, os propósitos e os públicos nas ambiências digitais; estabelecer um processo comunicacional fundamentado na hipermedialidade, interatividade e multimidialidade; oferecer tudo isso por meio de um *grid* de sistemas e ferramentas específicos para o contexto digital.

Assim, Saad Corrêa (2003, p.110) finaliza:

Quanto mais integrada a comunicação com os públicos no meio digital, mais complexo o sistema de representação; quanto maior a complexidade, maiores as possibilidades de ações de relacionamento eficazes com os públicos.

Concluindo, o mundo mudou e as empresas precisam se adaptar e mudar também, ter uma conduta ética com os colaboradores e com a comunidade, agir com respeito e transparência com todos os *stakeholders* e observar, ouvir e aprender com eles. Desse modo, o uso da comunicação digital e suas ferramentas se torna um diferencial competitivo.

E é diante dessa nova práxis de comunicação, digital, interativa, integrada e relacional que a área de Relações Públicas se torna cada vez mais estratégica e relevante. Como é apresentado no próximo tópico.

2.1.1 Relações Públicas no ambiente digital

Diante do contexto do mundo digital e interconectado, percebe-se que a

internet permitiu a expansão da comunicação de maneiras antes inimagináveis, e sendo assim a área de Relações Públicas também sofre modificações. O profissional relações-públicas, por exemplo, se torna um agente fundamental no processo de relacionamento com o público. Já a atividade, segundo França (2006, p.11), “[...] concentra-se no planejamento e no gerenciamento das políticas permanentes da relação organização/públicos de interesse”. A área, a profissão e a atividade se transformam na sociedade da informação e os modelos de Relações Públicas adotados pelas organizações se alteram, tornando-se mais transparentes, mais dialógicos e preocupados com os públicos.

A principal mudança impulsionada pela comunicação digital pode-se destacar a relevância do consumidor para as organizações, este que agora, segundo Kotler (2010) atua como prosumidor, a partir do momento em que passou a produzir, divulgar e compartilhar conteúdo em suas páginas nas mídias sociais.

Atualmente, a comunicação organizacional utiliza das tecnologias como meio e instrumento para atingir seus objetivos (MOREIRA & PON, 2003, p. 6), e o papel do relações-públicas como comunicador é o de escutar a sociedade, dialogar, compartilhar e planejar, agindo sempre com transparência.

Neste cenário digital, observa-se o potencial da área de Relações Públicas, no sentido de trabalhar a comunicação em todas as suas vertentes, daí a proposta de Kunsch (2003, p. 150) de se trabalhar de forma integrada: “Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma ação sinérgica”.

Hoje, é preciso ouvir o público, ter respostas rápidas e lidar com todas as tecnologias, visando satisfazê-lo através da comunicação digital. Assim, no cenário digital, é indispensável a execução das habilidades de Relações Públicas, profissão esta que também sofreu transformações.

A atividade de Relações Públicas nas organizações passou por muitas mudanças desde que a comunicação digital passou a ser praticada bem como a atuação de seus profissionais. Em 1997 no documento intitulado Carta de Atibaia, autores da área e profissionais como Fábio França, Cândido Teobaldo e Roberto

Porto Simões designaram que a profissão não se define pela execução de ações comunicacionais e apresentam como proposta de conceituação da atividade/fim: “papel de administrador dos conflitos de poder surgidos nos relacionamentos necessários para a consecução de objetivos” (CARTA DE ATIBAIA, 1997).

A tabela 1 mostra as mudanças significativas no modelo de relações públicas que se praticava há anos e foram modificados a partir das tecnologias emergentes na atualidade.

Tabela 1 - Comparativo entre modelos atuais e emergentes

Aproximação Estabelecida	Modelo Emergente
Modelo empurra: envio de press release para a imprensa para atingir o máximo possível da audiência. Follow-up para arranjar entrevistas e, na maioria dos casos, os e-mails são deletados pelos jornalistas.	Caminhando para o modelo puxe: uso de feeds RSS para que blogueiros, jornalistas e outros clientes recebam informações de interesse.
Mensagens controladas: preparar porta-vozes para todas as questões e ter posicionamentos rígidos.	Conversação: interação contínua e conversações de acordo com as necessidades dos stakeholders
Voz autoritária e cínica em crises: centralização no contato com a mídia.	Engajar em níveis múltiplos: ser transparente para com todos os níveis organizacionais
Elites são informadas primeiro: depois é que consumidores, funcionários e mídia local são avisados.	Empoderar funcionários e permitir cocriação dos consumidores
Falar para - e não com - a audiência: comunicação de mão-única	Paradoxo da transparência: informar com transparência mesmo em momentos de crise
Cauda de cachorro: RP é só um suporte à marketing, administrando as relações com a mídia para que a propaganda realize o seu trabalho.	Sentar-se sobre a mesa: RP como disciplina de gerenciamento de construção de relacionamentos entre companhias e seus stakeholders.
Companhia sabe melhor: é a melhor fonte de informações.	Sabedoria das multidões: stakeholders colaboram com ou sem os inputs dados pelas organizações. A oportunidade para companhias é para ouvir, aprender e participar.

Fonte: EDELMAN; TECHNORATI (2006, p. 9).

Segundo Edu Vasques (2017, p.88) “sem se limitar a nenhuma especificidade técnica, meios digitais derrubaram todas as barreiras e padrões da comunicação corporativa.”, pode-se verificar analisando a atual “era digital” e as mudanças nos modelos de comunicação apresentados na tabela.

Antes da comunicação digital, a comunicação das organizações era unidirecional, dela para os consumidores e estes tinham pouca influência nos processos decisórios, com exceção de públicos tais como os governos, a imprensa e os acionistas. Porém, hoje a internet “facilita o agrupamento de pessoas com interesses em comum e a propagação de opiniões antes isoladas, gerando mais instabilidade e risco para as organizações” (SIMÕES, 2017, p.137). Desta forma, os impactos da internet provocaram a necessidade de se repensar as formas de comunicação e relacionamento com a sociedade e os *stakeholders*.

Diante disso, o papel do comunicador, relações-públicas, é ser um mediador do processo comunicacional, com foco na gestão estratégica. Segundo Gislaíne Rossetti (2017, p.176) o profissional:

Ele é essencial para zelar pela credibilidade da companhia e para a construção de mecanismos, instrumentos, narrativas para ajudar a empresa e implementar sistemas nos quais ela possa estar amparada por políticas de comunicação conectadas com sua cultura e seus valores.

Assim atuando na relação entre os públicos de interesse e as organizações, as Relações Públicas de caráter mediador: “vêm reforçar seu papel estratégico de principal gestora da comunicação nas organizações” (LOPES, 2009, p.156). Segundo Marconi (2009), o cenário da comunicação digital, permitiu ao profissional desenvolver e ampliar suas pesquisas de cenário e de clima organizacional, mapear públicos, realizar planejamento participativo ou colaborativo, configurando-se num guarda-chuva de papéis.

A essência desse profissional, como define Paulo Pompilio e Susana Ferraz (2017, p. 210) é saber ser habilidoso e respeitoso nos relacionamentos para chegar a soluções diárias, efetivas e agregadoras, e como mediador, construir pontes de

relacionamentos ideais no presente que serão importantes no futuro. Afinal, há momentos em que a opinião pública e o relacionamento com os públicos externos são determinantes para o sucesso ou o fracasso de uma organização.

A internet ampliou as ações do profissional relações-públicas, num cenário em que esse cria conhecimento, desenvolve de forma estratégica as informações nas plataformas digitais, e com base em pesquisas e planejamento encontra as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar reações da opinião pública. Segundo Carolina Terra (2011, p.30) “esse papel de coleta, análise e filtragem das opiniões dos usuários passa a ser tarefa do profissional de comunicação, ao orientar futuras ações em direção aos públicos à empresa”

Sendo assim, o monitoramento das mídias sociais permite sentir a percepção do público sobre a marca, suas aspirações, expectativas em relação a empresa, produto, serviço, causa, e tema. As mídias sociais podem ser fontes de informações para organizações ao reunirem suposições, remediando possíveis ações e dinâmicas sociais na rede (TERRA, 2012, p. 43).

O Relações Públicas é um profissional capacitado para atuar no gerenciamento da comunicação *on-line* com o monitoramento das mídias, pois as informações arrecadadas se tratadas de maneira correta, podem e devem ser muito valiosas para as organizações, então “é preciso transformar esses dados em inteligência e a partir daí usá-los como diferencial competitivo”.(VASQUES, 2017, p.91), dado pelo fato de que uma informação não relacionada com os interesses específicos da diretoria, não possui valor.

Enfim, atualmente pela crescente necessidade de imediatismo e agilidade na comunicação das organizações com seus *stakeholders*, a comunicação digital surge como uma alternativa eficiente para o diálogo amplo. Com a imersão das organizações no cenário digital, as Relações Públicas adaptaram-se e hoje, analisam: o ambiente da web, mapeiam e potencializam as ações do público: o que pensam, comentam e criticam; e o termômetro de aceitação ou rejeição de

determinada organização, marca, prática ou produto.

E com base nas informações coletadas, direciona as estratégias de comunicação de forma eficiente, baseada na opinião pública, sendo a informação a matéria-prima da profissão (SIMÕES, 2006), transformando estes dados qualitativos e quantitativos em diferencial competitivo.

2.2 Relações Públicas Excelentes e Modelos de Comunicação: Fluxos de informação

Neste capítulo, de modo abrangente definimos Relações Públicas como “a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos” (Grunig e Hunt, 1984, p.6). As Relações Públicas planejam e executam a comunicação organizacional na sua totalidade, atuando no gerenciamento do comportamento de uma organização com seus públicos. Analisar a comunicação e a relevância do público é fundamental para a prosperidade da organização, visto que

Nossa prospecção central é que a prosperidade organizacional pode ser criada (ou destruída) por meio de relacionamentos com stakeholders de todos os tipos - investidores, clientes e fornecedores, atores sociais e políticos. Assim, a gestão eficaz dos stakeholders - ou seja, a administração dos relacionamentos com públicos de interesse para benefício mútuo - é requisito fundamental para o sucesso corporativo (POST, PRESTON e SACHS, 2002, p.45 apud GRUNIG, 2011, p.48)

A atividade de Relações Públicas no cenário *on-line* torna-se fundamental na medida em que, conforme visto anteriormente, o trabalho de relacionamento nesse meio exige um monitoramento contínuo e planejado para que não haja o descontrole e conflitos que, necessariamente, precisam ser gerenciados e trabalhados estrategicamente. Kunsch (2007) enuncia que, no atual cenário da interatividade, as organizações necessitarão de uma comunicação viva e permanente, sob o olhar de uma política de Relações Públicas na medida em que terão que se valer de sistemas integrados nessa área, privilegiando o estabelecimento de canais efetivos de diálogos com seus públicos.

Grunig (2009) alega que profissionais de mercado têm utilizado as técnicas de Relações Públicas por qualificarem ser a maneira mais eficaz de as organizações se comunicarem com seus respectivos públicos, e acrescenta que

as organizações que atualmente empregam profissionais ou agências de relações públicas começam a reconhecer a atividade como uma importante função gerencial. Reconhecem que as relações públicas criam valor para uma organização porque contribuem para um equilíbrio entre os interesses da própria organização e os interesses das pessoas que são influenciadas por ela e por aqueles que têm o poder de influir, aqui denominados de 'públicos' (Grunig, 2011, p.25)

As relações públicas, portanto, enquanto função de gestão, podem contribuir com um programa de comunicação orientado aos *stakeholders*, direcionando as tomadas de decisões para beneficiar as organizações e foi pensando nisso que Grunig embasou seus estudos sobre a excelência da atividade, dando início ao projeto da “Excelência em relações públicas”, que será tratado neste capítulo.

Grunig (2011, p.32) acredita que as “relações públicas propiciam as organizações uma forma de dar voz e poder para os públicos no processo decisório das organizações”. Essa nova perspectiva reduz riscos de crise, uma vez que o relações-públicas se utiliza da comunicação, uma das formas mais eficazes de negociação e colaboração, e assim, auxilia no desenvolvimento de políticas, serviços e comportamentos aceitos e almejados pelo público de interesse.

Analizando a função das relações públicas e a importância da comunicação, como citado anteriormente, o autor define que as relações públicas excelentes integram todos os programas de relações públicas num único departamento ou oferece mecanismo para a coordenação de programas administrados por diferentes departamentos, pois segundo Grunig (2011, p.59) “somente num sistema integrado é possível que relações públicas desenvolvam programas de comunicação para públicos estratégicos em processo de mudança e também utilizem recursos de programas já existentes para os novos projetos”.

Para que exista relações públicas de excelência, é necessária uma abordagem diferente com os públicos, denominada comunicação simétrica. Um relacionamento de qualidade só é possível quando a organização reconhece a legitimidade de públicos, ouve suas preocupações e lida com consequências negativas que possa causar a esses públicos.

Para Grunig (2011, p.61) “o modelo simétrico de mão dupla ainda parece ser o ideal normativo para a prática de relações públicas”, visto que esse modelo equilibra os interesses da organização com seus públicos, baseado em pesquisa e utilizando a comunicação para administrar conflitos e cultivar relacionamentos a

longo prazo.

Os modelos de relações públicas identificados por Grunig e Hunt consistem em quatro formas de compreender a natureza e o propósito das relações públicas na comunicação. O primeiro, denominado *agência de imprensa/divulgação*, trata-se de um programa de relações públicas cujo propósito é obter publicidade favorável por meio da mídia de massa. “Esse modelo também é comum no trabalho de publicitários que promovem produtos, esportes, estrelas de cinema, políticos ou presidentes de corporações” (GRUNIG, 2011, p. 37).

O segundo modelo, de *informação pública*, se assemelha ao de assessoria de imprensa porque também é um modelo de mão única, consistindo apenas na disseminação de informações. Segundo Grunig (2011, p.37), um exemplo desse tipo de comunicação são profissionais de Relações Públicas que disseminam informações objetivas através da mídia de massa, da internet ou de meios dirigidos, como *newsletters*, folhetos e mala direta.

O terceiro modelo, *assimétrico de duas mãos*, utiliza a pesquisa desenvolver mensagens para tentar induzir o público a se comportarem como a organização espera. Esse modelo é mais eficaz que a agência de imprensa ou a informação pública por incluir pesquisas sobre as atitudes dos públicos. Segundo Grunig (2011, p.37), “As relações públicas assimétricas de duas mãos consistem na persuasão científica, que utiliza os serviços de empresas de pesquisa para planejar mensagens.”

O quarto e último modelo, conforme citado, o *simétrico de duas mãos*, baseia-se na pesquisa e utiliza a comunicação para aperfeiçoar o relacionamento com *stakeholders*, atendendo às suas demandas e, assim, administrando conflitos. Esse modelo “permite que a questão do que é correto seja objeto de negociação, uma vez que quase todos os envolvidos num conflito [...] acreditam que a sua posição é a correta” (GRUNIG, 2011, p.38), diferentemente do modelo assimétrico de duas mãos.

O modelo *simétrico de duas mãos* é baseado na negociação e no consenso, o que torna a empresa participante do processo comunicacional ao administrar os fluxos de informação na tentativa de evitar conflitos, ou possíveis crises, além de melhorar o entendimento com os *stakeholders* e consequentemente o relacionamento com esses públicos de interesse. Esse é o diferencial desse modelo,

abordagem indispensável na atualidade, levando em consideração o cenário digital.

As pesquisas feitas por Grunig sobre os modelos sugerem que as relações públicas assimétricas de duas mãos, de agência de imprensa e informação pública, são menos eficazes do que o modelo “simétrico” de relações públicas. Isto porque, tanto o modelo de assessoria de imprensa como o de informação pública, não são programas de comunicação baseados em pesquisas e reflexão estratégica. Segundo Grunig (2011, p.37), esses modelos são desequilibrados, pois tentam modificar o comportamento dos públicos, mas não o da organização.

No entanto, mesmo o modelo assimétrico de duas mãos, que utiliza a pesquisa, é definido por Grunig como um modelo egoísta, pois a organização que faz o uso desse modelo acredita estar correta. De acordo com Grunig (2011, p.37), o modelo funciona razoavelmente bem quando o grau de conflito entre a organização e o público é relativamente baixo.

Em comparação com os três modelos abordados, conclui-se que o “simétrico de duas mãos” é o modelo mais ético de relações públicas, sendo imprescindível no exercício das relações públicas excelentes. Para Grunig (2011, p.61) “o modelo simétrico de mão dupla ainda parece ser o ideal normativo para a prática de relações públicas”.

Relações Públicas simétricas de mão dupla, portanto, tentam equilibrar os interesses dos públicos com os da organização, baseando-se em pesquisas e utilizando a comunicação para cultivar relacionamentos a longo prazo. Para que exista excelência no exercício da atividade de relações públicas, é necessário o uso desse modelo, pois a “Teoria da Excelência afirma que, departamentos excelentes elaborarão seus programas de comunicação para refletir o modelo simétrico de mão dupla” (GRUNIG, 2011, p.61).

Sendo assim, o modelo simétrico bidirecional é utilizado pelas Relações Públicas Excelentes, pois são pautadas em pesquisas, são simétricas e baseadas tanto em comunicação mediada como interpessoal - uma depende da existência da outra. Essa capacidade de realizar pesquisas, entender os públicos, colaborar e negociar são habilidades que os comunicadores excelentes precisam possuir.

É fundamental a troca de informações entre as organizações com seus públicos, visto que a informação transformou-se num poderoso recurso das organizações, pois possibilita um perfeito alinhamento estratégico - mediante

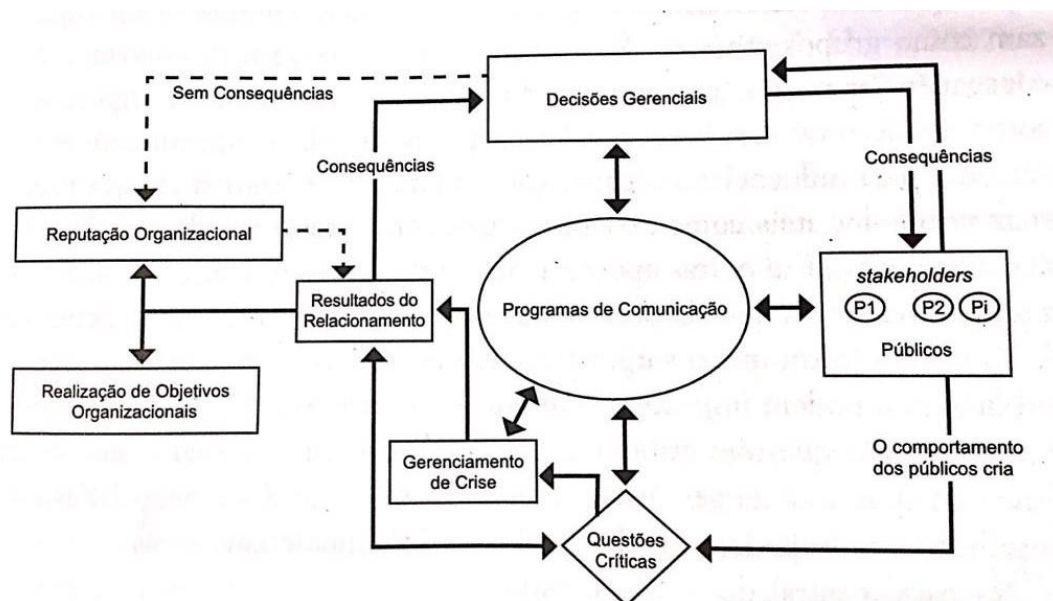
constantes fluxos bidirecionais entre a empresa e o ambiente, e, também, criando condições para que as empresas viabilizem seus objetivos e cumpram a sua missão corporativa (GONÇALVES; GONÇALVES FILHO, 1995).

Segundo Grunig (2011, p.66), departamentos de Relações Públicas excelentes observam o ambiente e trazem continuamente a opinião dos públicos para o processo decisório, desenvolvendo programas de comunicação simétrica, que envolvem os gestores de toda a organização e utiliza a pesquisa formativa e avaliativa para administrar estrategicamente seus programas de comunicação.

Ou seja, os departamentos de Relações Públicas identificam os *stakeholders*, realizam pesquisas formativas para identificar potenciais assuntos emergentes e definir objetivos de programas para se comunicarem com eles. Também, especificam objetivos mensuráveis para os programas de comunicação, e utilizam métodos formais e informais para avaliar se os objetivos foram alcançados. “A atividade de relações públicas é a função que introduz os valores e os problemas dos *stakeholders* nas decisões estratégicas, e que introduz o elemento moral nessas decisões” (GRUNIG, 2011, p.111).

Assim, as relações públicas podem atuar no processo decisório estratégico das organizações, uma vez que, ao construir relacionamentos com os públicos de interesse, identifica problemas e soluções possíveis, trazendo-as para o campo da gestão estratégica, ao mesmo tempo que atende às demandas da organização. Grunig (2011, p.68) define que “o Estudo de Excelência demonstra que Relações Públicas são a única função gerencial que auxilia a organização a interagir com públicos de interesse em seu ambiente”.

A figura 1 mostra o papel de um departamento de Relações Públicas excelentes no processo da gestão estratégica de uma organização, desde a identificação dos *stakeholders* até as decisões gerenciais.

Figura 1 - Papel do departamento de Relações Públicas excelentes

Fonte: Grunig (2011, p. 83)

A figura 1 mostra que questões críticas surgem quando os públicos não são entendidos ou escutados pelas organizações, estas podem se tornar crises se não forem adequadamente gerenciadas, “quando são discutidas e negociadas com os públicos, o resultado é a melhoria do relacionamento com eles” (GRUNIG, 2011, p.84). A figura demonstra, também, que a comunicação com os públicos antes da tomada de decisão é mais eficaz para solucionar crises e diminui a probabilidade de riscos, porque a alta administração pode considerar os interesses dos públicos antes de deliberar sobre algo.

À medida que gestores de relações públicas desenvolvem programas de comunicação para os *stakeholders*, eles podem melhorar a probabilidade de gerar uma comunicação bem-sucedida ao segmentá-los em componentes passivos e ativos (GRUNIG, 2011, p.90)

Pesquisas confirmam que “as organizações desenvolvem boa reputação porque se comunicam ativamente com os públicos e desenvolvem relacionamentos de alta qualidade com eles” (GRUNIG, 2011, p.50). Desta forma, teóricos (e.g. Aula & Mantere, 2008 *apud*. Grunig, 2011, p.50) reconhecem que boas organizações desenvolvem uma reputação positiva por meio de suas ações e que a boa reputação se desenvolve com relacionamentos positivos.

Com isso, os gestores de relações públicas, auxiliando a administração a compreender que suas decisões podem ter consequências adversas sobre seu

público, desenvolve um programa de comunicação estratégica direcionada para cada *stakeholder*, com o objetivo de cultivar um bom relacionamento que, consequentemente, é um indicador de uma reputação positiva. Esses conceitos e a relação entre eles serão abordados no próximo capítulo.

2.2.1 Relações Públicas na Gestão de Crise de Imagem e Reputação: cenário *on-line*

A reputação organizacional é um dos maiores ativos da empresa, geradora de vantagem competitiva. Ela é formada por sua imagem, além de um conjunto de percepções dos grupos de relacionamento de uma empresa sobre a sua capacidade de gerar valor e de cumprir as promessas que faz. Argenti (2006, p.98) define que a estrutura da reputação pode ser entendida como a soma das percepções que os públicos têm da identidade (nomes, marcas, símbolos, autorrepresentações) e das imagens projetadas diante de clientes, comunidade, investidores e funcionários.

Essas percepções refletem o grau de confiança que as pessoas sentem em relação a organização, afetando diretamente suas decisões de compras, recomendações e investimentos. “A reputação de uma empresa está fortemente relacionada a maneira como ela responde aos eventos e como ela se adapta a determinada moldura ética” (GUARDADO, 2017, p. 101).

A reputação é a percepção do outro. “Construir uma boa plataforma de reputação e de comunicação é o melhor caminho sempre, pois o que protege uma empresa dos riscos é a sua credibilidade, que permite que ela enfrente com menos dificuldades as crises eventuais” (ALMEIDA; BELO, 2017, p.43).

Uma comunicação bem feita, planejada, pautada em ações verdadeiras é cada vez mais um elemento estratégico para o fortalecimento da boa imagem e reputação. “Boa imagem e reputação são o resultado de ações e de comportamentos coerentes, capazes de dar alicerce ao que se deseja construir, sustentar e fortalecer ao longo do tempo, ajudando a gerar uma percepção positiva sobre o que é a empresa é, sobre o que faz e o que é capaz de entregar”

(BOCCIARDI, 2017, p.165). A reputação é um processo contínuo, uma somatória de valores, códigos, história, memórias, cultura e políticas corporativas, realizada a longo prazo e o uso da comunicação é essencial para contribuir na concepção de valor.

Segundo Rossetti (2017, p.175), a organização estruturada do processo de comunicação é essencial para prevenir situações de risco e, se já estivermos efetivamente diante de uma crise, serve como guia para gerir a situação com a máxima eficiência, diminuindo seus impactos.

Hoje, com a comunicação digital, as organizações perdem autonomia comunicacional para indivíduos e grupos sociais, subvertendo a lógica da relação entre empresa e sociedade, gerando, assim, um círculo contínuo de trocas entre a organização e seus públicos, com caráter interativo, criando aprendizados e relacionamentos de qualidade. Segundo Vasques (2017, p.87), a mudança de comportamento do público é extremamente perceptível. Mais informado, mais ativo, mais opinativo, não admite mais ficar imóvel e passivo, ele tem que participar do processo.

As novas tecnologias amplificaram e possibilitaram a capacidade do saber, e mexeram com as estruturas de construção e manutenção de poder. A sociedade está hoje mais mobilizada, discutindo os comportamentos corporativos e cobrando das empresas e de seus executivos comportamentos coerentes e consistentes com as suas promessas e com o código de ética. “A sociedade contemporânea, midiaticizada, coloca as empresas em uma nova exigência de relacionamento com todos os atores sociais” (ALMEIDA; BELO, 2017, p.36).

Atualmente, as organizações possuem uma visibilidade que é inédita, em que precisam repensar seus posicionamentos, sob a pena de arriscar sua reputação e credibilidade e, conseqüentemente, a sua presença na sociedade. Afinal, conforme citado anteriormente, os valores dos indivíduos estão ditando a continuidade, ou não, das organizações com as quais se relacionam. Nassar (2008, p.26) defende

que “para a empresa criar imagem, identidade e reputação no ambiente de rede e legitimar as suas intenções e ações, é preciso criar diálogo”, visto que no cenário *on-line* ela não é a única produtora de conteúdo no processo comunicacional. Portanto, a ascensão das mídias sociais fez com que surgisse mais canais de comunicação, com maior acesso à informação, e nessa configuração a reputação de uma empresa ou de uma marca não está mais sob seu controle.

Recuero (2009a, p.164) resume a importância das redes sociais:

Compreender essas redes é essencial, portanto, para compreender também a apropriação da internet como ferramenta da organização e informação contemporânea é essencial para compreender os novos valores construídos, os fluxos de informação divididos e as mobilizações que emergem no ciberespaço.

As empresas, descobrindo a eficácia das mídias sociais, podem utilizá-la para estreitar o relacionamento com o consumidor, com uma comunicação aberta e transparente, pois “só é possível adquirir credibilidade sabendo ouvir e dialogar” (ROSSETTI, 2017, p.180), e a credibilidade das organizações tornou-se estratégia de sobrevivência e de liderança.

O desafio do profissional relações-públicas não está mais restrito a produção e elaboração de conteúdo, desenvolvimento de plataformas midiáticas ou criação de campanhas criativas. Seu papel agora também é de estabelecer oportunidades reais de diálogos entre as organizações com seus públicos de interesse, contribuindo para a gestão da reputação. Recuero (2009a, p.110) reforça que redes sociais na internet são extremamente efetivas para a construção da reputação, ou destruição.

Devido a importância da mídia, é imprescindível para as organizações um bom relacionamento com ela, além de um bom relacionamento com os profissionais estratégicos, pois a opinião pública é direcionada de acordo com o que a mídia exhibe. OLIVEIRA (2006, p. 31), alerta sobre a importância do relacionamento preventivo:

(...) e a construção deste relacionamento não deve iniciar-se apenas no instante em que a crise se instala, mas preferencialmente de forma preventiva e constante. Isto equivale a dizer que, se a organização é receptiva à imprensa no seu dia-a-dia, antes dos problemas acontecerem,

provavelmente a imprensa também o será ouvido a sua versão no momento de uma crise.

As crises não anunciam sua chegada, sendo de extrema importância para o profissional de Relações Públicas responsável estar sempre atento às notícias vinculadas à empresa, às tendências de mercado e dos seus consumidores para se preparar para quando a crise chegar. Para Corrado (1994, p. 187) “uma crise pode ser um acidente ou uma emergência que apresente uma ameaça à sobrevivência da organização”.

As crises fazem parte do cotidiano da empresa. Toda e qualquer empresa está sujeita a uma crise, e se isso ainda não aconteceu é somente uma questão de tempo para que aconteça, afirmação feita por Roberto de Castro Neves (2000). Porém, crises de imagem são mais perigosas, por ser mais difícil restituir uma imagem e uma reputação do que danos materiais, após uma crise a imagem dificilmente volta a ser o que era antes.

Neves (2002, p.22), elenca dois pontos primordiais no gerenciamento de crises empresariais com a opinião pública: a credibilidade, que está diretamente relacionada à boa imagem empresarial, e o planejamento. “Se a empresa não tiver um Sistema de Comunicação Empresarial Integrada, tendo embutido um Sistema de Gerência de Crise (SGC), precisa ter, pelo menos, um plano de contingência”.

Um mau gerenciamento de uma crise pode trazer mais danos para a imagem da organização do que a própria crise atingiu, como será apresentado em exemplos neste trabalho. Sendo assim, a melhor forma de combater a crise é a prevenção, porque hoje na era da informação a proporção de uma crise atinge uma dimensão global, trazendo danos irreversíveis à imagem e reputação de uma organização.

Segundo OLIVEIRA (2006, p.18) “é possível se preparar para possíveis crises e – se não reverter totalmente – ao menos amenizar seus efeitos na imagem da organização perante seus públicos”. O profissional de relações públicas pode reverter a situação e converter os danos em resultados positivos. São as ações preventivas que vão garantir à organização sair de uma crise com o mínimo de lesões possíveis.

A palavra-chave para o gerenciamento de crises, portanto, é a prevenção. Adotar uma atitude preventiva significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir e definir soluções quando a cabeça não está quente, nem a pressão insuportável. Na hora da crise, o importante é lidar com o problema de forma mais adequada –

e isso é muito mais fácil se houver um planejamento prévio (ROSA, 2007, p.70).

Atualmente, devido às mudanças na tecnologia e da mídia, qualquer crise corporativa tem cobertura em questão de horas das mídias nacionais e internacionais e pela própria Internet. Segundo Argenti (2011, p.311), portanto, estamos em um ambiente de mídia mais sofisticado, com um novo foco da tecnologia nos negócios, os quais criaram a necessidade de uma resposta mais sofisticada às crises.

Outra dimensão dessa nova face das crises é o modo na qual a Internet pode ser usada para criar “comunidades” anticorporativas e antimarcas. As opiniões *on-line* estão cada vez mais altas e esse ambiente permite com que as pessoas compartilhem informações e opiniões contra - ou a favor - de grandes organizações. ARGENTI (2011, p.327) pontua que “de muitas formas, os defensores e consumidores agora se valem da tecnologia para se reunir e abastecer ou agravar a crise - criando desafios adicionais para uma empresa em questão”.

Sendo assim, as empresas, com o poder da blogosfera e o crescimento da Internet, não tem outra opção a não ser incorporar-se ao universo *on-line* para gerenciar sua reputação e afastar as potenciais crises.

Alguns elementos devem ser priorizados em relação às crises. A antecipação permite minimização dos impactos e se ela não pode acontecer sempre, ao menos a criação de um protocolo de ação e de reação deve ser parte do planejamento estratégico de relações públicas. Ações como a criação de um grupo de gestão de crises com formações e habilidades variadas – um manual de recomendações e de atitudes, treinamento para relacionamento com os públicos estratégicos, além de mapeá-los, criação de um programa de educação para a comunicação, são elementos-chave para qualquer empresa que não queira se ver à mercê de sua própria sorte (FARIAS, 2009).

Neves (2002, p.161) traz alguns passos de como uma organização pode se prevenir de uma crise, ou seja, o que deve ser feito antes dela ocorrer. O primeiro deles é testar a vulnerabilidade de sua organização. Trata-se de conhecer melhor o ambiente na qual a organização está inserida, saber se pertence a algum grupo de risco, qual o apoio que será recebido para preparar a organização para uma crise e o como a empresa está internamente.

O segundo passo para prevenir uma crise é definir a linha a ser seguida.

Destacamos a Opção Global, considerada por NEVES (2002, p.170) “a mais completa, a mais abrangente, a mais segura” e que consiste em ter um Sistema de Comunicação Organizacional Integrada., a qual, segundo KUNSCH (1997, p.115-116)

pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos sobre setores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações. [...] A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global em função de uma coerência maior entre os programas de uma linguagem comum de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitamos objetivos específicos de cada um.

A Comunicação Organizacional Integrada, portanto, é um processo conduzido por uma direção colegiada ou um comitê que reúne todas as funções que fazem algum tipo de comunicação com constituintes da empresa e que, dentro dos subprocessos que gerencia, destacamos o *Issue Management*, tratado por Neves (2002, p.172) como o gerenciamento da imagem da empresa e, também, das questões públicas - econômicas, políticas e sociais.

Além da Opção Global como alternativa para prevenir uma crise, destacamos, também, a Opção Intermediária, que consiste em ter um Gerenciamento de Crises (SGC). Portanto, trata-se de um subprocesso da Opção Global, em que são elencadas por Neves (2002. p.176-190) 10 etapas de preparação da empresa para a crise, as quais serão elencadas e explicadas abaixo:

1. Crie um time para a crise: o gerenciamento deve envolver toda a organização. O time é responsável por comandar e coordenar as ações e a responsabilidade de cada um deve ser previamente definida. Sua missão é criar um Sistema de Gerenciamento de Crise (SGC) e administrá-lo; despertar a consciência da empresa e prepará-la para a crise; monitorar vulnerabilidades; recomendar ações preventivas; coordenar a Comunicação

Empresarial durante a crise e avaliar a estratégia de forma continuada e crítica.

2. Faça a análise da Missão/Valores/Ética da Empresa: aqui, será verificado se a empresa atende aos princípios éticos da sociedade em que opera. Muitas organizações possuem códigos de ética formalizados; outras não, e mesmo assim têm uma forte atitude ética, a qual não precisa de formalidades. Neves (2002, p.178) explica que

Esses valores são passados para os constituintes tanto pela Comunicação Programada (publicidades, patrocínios, relacionamentos, etc) quanto pela Comunicação Simbólica (comportamento dos seus dirigentes e de seus empregados, posicionamentos, práticas comerciais, atitudes, etc). A imagem da empresa na cabeça dos constituintes é resultante desse bombardeio de mensagens emitidas por todas as fontes mencionadas.

Uma empresa de boa imagem, quando se envolve numa crise, a primeira percepção é que ela se deslocou de sua missão ética, de sua história. Portanto, conhecer sua missão, valores e ética é o melhor começo para prevenir uma crise.

3. Faça a análise da história das crises passadas: fazer um levantamento de crise passadas ou analisar crises de outras organizações, no mesmo ramo de negócios, ajudará em três aplicações: funciona como guia para o planejamento; pode ser usado na educação interna/conscientização da organização; reconhecimento das falhas da empresa.
4. Faça um *Check-up* da organização: uma excelente alternativa são os Serviços de Atendimento a Clientes (SAC), pois funcionam como uma espécie de “radar” de possíveis problemas. Vale ressaltar que boa parte dos consumidores, antes de espalhar sua insatisfação ao sentir-se frustrado, acessa o SAC para declarar sua queixa.
5. Crie um *Issue Management*: *issue* é cada vulnerabilidade da empresa, algo que precisa ser solucionado para que não continue sendo um risco. Para cada *issue*, deve-se: nomear quem coordenará o problema; fazer um levantamento dos constituintes; adequar os públicos aos veículos para decidir

a mídia mais apropriada; e levantar os recursos existentes dentro da organização.

6. Designe o Porta Voz: em muitos casos, crises foram agravadas pela falta de preparo de um representante para lidar com a mídia. Contudo, um porta-voz não é um assessor(a) de imprensa, mas sim alguém que tenha um nível na hierarquia organizacional que assegure sua participação no processo decisório. Ele deve ser escolhido e treinado antes da crise e precisa ser articulado, emocionalmente equilibrado e paciente, além de saber bem sobre a natureza da crise e da própria empresa.
7. Organize o Banco de dados: dados de órgãos de imprensa, nomes, locais, telefones de trabalho, etc, tanto da mídia quanto de autoridades e agências de governo, ligadas às questões levantadas precisam constar no banco de dados e devem ser atualizados constantemente.
8. Avalie a estratégia: estabelecer um sistema de acompanhamento da estratégia durante o desenvolvimento da crise é a melhor forma de monitorar o ambiente e saber que o que está sendo feito atinge os objetivos desejados.
9. Faça a simulação da crise: a simulação dá a oportunidade de testar o que foi planejado e de corrigir desvios. Ela faz parte, também, da conscientização interna quanto aos riscos da crise.
10. Prepare o Plano de Emergência: deve ser objetivo, simples e conter os seguintes tópicos: (a) roteiro para ser usado quando a crise acontecer, contendo a missão e valores da empresa e orientações para os primeiros passos da crise; (b) *War Room*, ou sala de guerra, é um local físico destinado à administração de crise. Em grandes empresas, *War Room* é um local com muitas tomadas, computadores com acesso aos arquivos necessários, televisão, ou seja, com todo o aparato necessário para gerenciar uma crise; (c) centro de imprensa, um recurso físico destinado à interação da empresa com a mídia durante a crise; (d) central de atendimento, um local destinado à

interação entre a empresa e os constituintes que tenham tido seus interesses afetados pela crise.

O planejamento que uma organização pode gerar para uma crise permite apenas uma preparação parcial, pois seu verdadeiro sucesso será medido quando a crise realmente ocorrer. A seguir, serão apresentadas ações do que deve ser feito durante a crise, com base no que foi descrito por Argenti (2011). É importante ressaltar que por mais que as crises tenham fatores em comum, cada uma possui sua especificidade e, portanto, o planejamento deve condizer com a realidade de cada organização. ARGENTI (2011, p.339) ressalta

Todas as crises são diferentes, o que significa que os gerentes devem adaptar essas sugestões às suas necessidades, mas as crises têm muitos elementos comuns de modo que essas prescrições podem ser um ponto de partida para todo o gerenciamento de crise.

Argenti (2011, p.339) elenca oito passos a serem seguidos durante a crise. O primeiro é o gerente apropriado assumir o controle da situação, o que envolve o uso de informações confiáveis e o estabelecimento dos objetivos de comunicação mensuráveis, para que, assim, seja definido o problema real. Ao eclodir uma crise, toda a organização precisa saber a quem contatar e o departamento de comunicação pode ser um ponto de centralização. “O vice-presidente de comunicação empresarial da matriz deve saber a composição das equipes e pode encaminhar a situação ao gerente apropriado” (ARGENTI, 2011, p.340).

O segundo passo consiste na coleta de informações e o gerenciamento delas é o ponto de partida para que os comunicadores comecem a lidar com a situação. A coleta muitas vezes é oriunda de diversas fontes e deve ser feita com agilidade e precisão para que o porta-voz reporte à mídia e a outros grupos importantes. Assim, fica claro que a empresa não está passiva, visto que “uma empresa pode enfrentar um tratamento hostil caso os grupos de interesse achem que a direção está obstruindo o fluxo de informações deliberadamente” (ARGENTI, 2011, p.340).

Conforme já mencionado por Neves, o terceiro passo consiste na montagem de um centro de gerenciamento de crise, um local que funcionará como uma plataforma para todas as comunicações durante o período. As comunicações precisam partir de um local único e centralizado. Neves (2002, p.202), também atenta que a organização acione o *War Room*, bem como as centrais de imprensa e de atendimento.

Comunicar-se com rapidez e frequência é o quarto passo a ser seguido durante a crise e essa tarefa deve ser feita assim que possível pelo porta-voz da organização e, acima de tudo, evitar o silêncio e o adiamento das respostas. A comunicação tardia pode ser nociva, portanto, “[...]comunique valores, como preocupações com a segurança pública, e demonstre compromisso em auxiliar as pessoas afetadas pela crise [...]” (ARGENTI, 2011, p.341), afinal, os funcionários, a mídia e outros grupos importantes precisam saber que a central de crises divulgará informes atualizados.

O quinto passo consiste na compreensão da missão da mídia em uma crise. Em geral, os jornalistas trabalham em ambientes competitivos e querem dar o “furo de reportagem”, por isso, procuram uma boa crise para noticiar. Assim, explica Neves (2002. p.204) a importância de evitar que as novidades boas ou ruins sobre a situação sejam divulgadas pela imprensa e de comunicar antes para o público interno o que vai ser dito, principalmente as más notícias, pois elas são mais bem digeridas quando chegam pela mídia interna do que quando liberadas pela imprensa.

O sexto passo é comunicar-se diretamente com o público afetado, mas antes disso, é fundamental manter uma boa comunicação com o público interno, como funcionários, staff de vendas, a liderança, operadores e recepcionistas, visto que todos eles são fontes de informação para a mídia. Contatar o público externo também é primordial, incluindo clientes, acionistas, comunidades, fornecedores e autoridades, bem como empregar todas as tecnologias disponíveis para a

comunicação, “incluindo *e-mail*, correio de voz, fax, transmissões diretas de satélite e serviço *on-line*” (ARGENTI, 2011, p.342).

Para os envolvidos, a situação de crise certamente não é algo fácil, mas apesar disso, os negócios devem continuar. Esse é o sétimo passo a ser pensado, assim como encontrar substitutos adequados para aqueles que estão na equipe de crise para que outras frentes do negócio não sofram os efeitos da mesma.

O último passo é trabalhar para garantir que a organização esteja preparada para enfrentar uma crise. Fazer planos e se preparar imediatamente após a crise são fatores fundamentais, pois “a motivação é alta para aprender com os erros cometidos da primeira vez” (ARGENTI, 2011, p.343).

Além dos oito passos trabalhados anteriormente, destacamos um ponto fundamental que merece atenção durante a crise, principalmente para o exercício da atividade de relações públicas, que é o acompanhamento da evolução da crise na Opinião Pública. A monitoração é um instrumento que regula a estratégia, conforme explica NEVES (2002, p.209)

Pesquisas, telefonemas, SACs, mensagens na internet; quantidade e teor das reclamações, comentários negativos e positivos, material na imprensa, cartas ao leitor, etc. Tudo isto são insumos para a reavaliação da estratégia, para dosagem das ações e material para análises futuras. O call back, isto é, voltar ao autor da queixa também é importantíssimo. Esse retorno pode ser individual ou coletivamente.

Feito os esforços durante a crise, a próxima etapa é pensar em suas consequências. As crises não desaparecem na mesma velocidade em que surgem e alguns resgates precisam ser feitos, conforme elencado por NEVES (2002, p.229)

1. A recuperação da imagem da empresa.
2. O aproveitamento da experiência para melhoria do Sistema de Gerência de Crise.

Recuperar a imagem da empresa requer fazer pesquisas, levantando os impactos negativos que afetaram os constituintes da organização e administrando-os. O segundo ponto trazido por Neves merece destaque, pois com a análise das

consequências da crise que a empresa irá se fortalecer e se preparar para o futuro, conforme já mencionado. Para essa operação, serão pontuadas as seguintes etapas, trazidas por Neves (2002):

1. Faça um bom *de-briefing* - uma boa análise da crise permite refletir sobre seu planejamento
2. Documente - experiências precisam ser registradas e podem ser úteis para situações futuras
3. Avalie quanto custou a crise
4. Reconheça os heróis - pessoas que se destacaram na administração da crise merecem o reconhecimento da organização
5. Comunique-se com os demais constituintes
6. Tome cuidado com os legisladores - questões públicas podem ser reativadas após a crise
7. Faça tudo o que prometeu fazer.

A gestão e a prevenção de riscos estão entre os grandes desafios das empresas e dos profissionais de comunicação. Por isso, é importante ressaltar o papel do profissional de comunicação de articulador de todo o processo de prevenção e gestão estratégica. Rossetti (2017, p.176) destaca que o profissional

é essencial para zelar pela credibilidade da companhia e para a construção de mecanismos, instrumentos e narrativas para ajudar a empresa e implementar sistemas nos quais ela possa estar amparada por políticas de comunicação conectadas com sua cultura e com seus valores.

Portanto, escutar a sociedade, agir com transparência, compartilhar e dialogar são, em suma, aspectos fundamentais da atividade do profissional de comunicação, em especial, do relações públicas, um profissional que está apto a planejar, analisar riscos e mensurar e que, acima de tudo, ajuda a organização a refletir sobre o seu modelo de negócios, pensando em atender às expectativas público, ou seja, fazendo o uso do modelo assimétrico bidirecional ao colocar o público enquanto consumidor e mídia ao mesmo tempo, e para quem o compartilhamento está acima da posse, fator essencial da gestão de reputação.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho consiste na pesquisa exploratória, bibliográfica e estudo do caso Renault “Meu Carro Falha”, levando em conta o cenário da Comunicação Digital, o comportamento do consumidor, a interatividade com os usuários e o posicionamento da empresa perante a crise que foi impulsionada pelo meio digital em 2011. Também será utilizada a Análise do Discurso Francesa para analisar o dito e o não-dito do enunciado da e sobre a organização.

Prodanov e Freitas (2013, p.53) afirmam que a pesquisa exploratória assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudo de caso. Trata-se, portanto, de uma metodologia de pesquisa para levantamento bibliográfico sobre determinado assunto.

Pesquisa exploratória é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de assunto. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.51-52).

Gil (2002, p.61) explica que o estudo exploratório tem a finalidade de proporcionar a familiaridade do aluno com a área de estudo, fator essencial para a formulação clara e precisa do problema, bem como para a delimitação da pesquisa. Muitas vezes, segundo Gil (1991, p.27), esse tipo de pesquisa constitui a primeira etapa de uma investigação mais ampla, principalmente quando o tema a ser estudado é genérico, o que exige revisão literária, discussão com especialistas e outros procedimentos.

Portanto, a base da pesquisa exploratória é levantamento bibliográfico. Segundo Gil (1991, p.50) parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas. Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e com material disponibilizado na Internet, como é o

caso do estudo do presente trabalho.

A pesquisa bibliográfica foi a metodologia adotada para este trabalho, pois permite ao investigador a cobertura e análise amplas do fenômeno a ser estudado, vantagem essa particularmente importante devido ao fato de o problema da pesquisa exigir dados dispersos. Segundo Cervo e Bervian (1983, p.55) a pesquisa bibliográfica “busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado, tema ou problema”.

Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador se baseia nas pesquisas já existentes para fundamentar seu trabalho, “utiliza-se de dados ou de categorias já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados” SEVERINO (2007,p. 122) e pauta as abordagens através das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Em relação à abordagem do estudo, trata-se de um tipo de pesquisa qualitativa que envolve uma avaliação mais aprofundada das informações coletadas em um determinado estudo, observacional ou experimental, na tentativa de explicar o contexto de um fenômeno. De acordo com Gil (2002, p.133), a análise qualitativa depende de fatores como a natureza dos dados coletados, os instrumentos de pesquisa e pressupostos teóricos.

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa, o presente trabalho se baseará no Estudo de Caso, um tipo de pesquisa que analisa um dado de forma mais profunda. Para Severino (2007, p. 121) o Estudo de Caso se concentra em um caso particular, que deve ser representativo, para poder “fundamentar uma generalização em situações análogas, autorizando inferências.”

De acordo com Gil (2002, p.54) estudo de caso “é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento,(...)”.

Já Marconi e Lakatos (2011, p. 274) estudo de caso “refere-se ao

levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”.

Sendo o objetivo do estudo de caso explorar, explicar e descrever determinado fenômeno, neste trabalho, será feita a análise do caso Renault “Meu Carro Falha”, levando em conta o cenário da Era Digital, a interatividade com os usuários e o posicionamento da empresa perante a crise que foi impulsionada pelo meio digital em 2011.

Como instrumento de análise do caso, será utilizada a Análise do Discurso, adotando como referência a metodologia de Análise do Discurso Francesa (ADF), fundamentada nas ideias de Orlandi e com o propósito analisar o dito e o não-dito no discurso da empresa em questão, a Renault.

A Análise do Discurso (AD) tem como objeto de estudo o próprio discurso. Orlandi (2003, p.15) destaca que a palavra discurso tem em si a ideia de movimento, de prática da linguagem e que, portanto, é em sua análise que “procura-se compreender a língua fazendo sentido, enquanto trabalho simbólico, parte do trabalho social geral, constitutivo do homem e da sua história”.

Em suma, a AD vai buscar o sentido ou sentidos produzidos pelo sujeito ao elaborar um discurso, as suas intenções e a forma como é recebido por quem ouve ou lê suas palavras. Por isso Pêcheux (1969) define discurso como “efeito de sentidos entre interlocutores”. Assim, a AD relaciona um tipo de discurso com o outro para identificar os efeitos de sentido gerados.

Para o presente estudo, será adotada a metodologia em Análise do Discurso Francesa (ADF), com o intuito de analisar e discutir dois dos aspectos que compõem o conjunto de instrumentos teóricos da AD: o dito e o não dito (implícito) nos discursos. A ADF se fixa no discurso escrito, apresentando uma preocupação com os propósitos textuais, as formas narradas e a construção do discurso.

Orlandi (2003) destaca que a Análise do Discurso possibilitou novas maneiras de ler o discurso, o que indica que o dizer tem relação com o não dizer. Uma das formas de se trabalhar o não dito na análise do discurso - e que será utilizada no presente estudo - é o silêncio, o qual não é ausência de linguagem, de significado e de sentido; mas tem significância própria (...) o silêncio não está apenas “entre” as palavras. Ele as atravessa. Acontecimento essencial da significação, ele é matéria significante por excelência” (ORLANDI, 2002).

Os sentidos estão adiante do que se encontra explícito no texto e essa afirmação traz consigo a necessidade de se considerar que as palavras ganham sentido a partir das posições em que são empregadas, ou seja, desde as formações discursivas nas quais são produzidas. De acordo com Pêcheux (1997), a formação discursiva compreende o lugar de construção dos sentidos, determinando o que “pode” e “deve” ser dito, a partir de uma posição, numa dada conjuntura. Portanto, a formação discursiva é encontrada nas entrelinhas, nos interdiscursos entre o dito e o não-dito.

O estudo de caso que será analisado trata-se de um *website* criado pela consumidora Daniely Argenton para relatar as constantes falhas ocorridas com seu Renault Mégane modelo 2007. O site foi criado após diversas tentativas de contato com a fabricante do veículo para consertar as falhas, mas não obteve sucesso. Por isso, a alternativa encontrada foi a utilização dos meios de comunicação para chamar a atenção da empresa, que se negou a trocar o carro mesmo na garantia e com defeitos de fábrica, e tentou censurar judicialmente os veículos digitais criados pela cliente (site, Facebook, Youtube e Twitter).

Sendo assim, analisar o caso é importante para compreendermos as falhas na comunicação e no posicionamento da empresa ao se negar atender às necessidades da consumidora e a falta de uma comunicação simétrica na tomada de decisão. Será apresentado sob a ótica das Relações Públicas, a gestão de crise de imagem e reputação da empresa, como deve ser a gestão da comunicação digital, além de estratégias e modelos de comunicação.

4. RESULTADOS

Este capítulo contextualiza a crise que envolveu a marca Renault, fabricante francês de veículo, apresentando as notícias disseminadas na mídia digital, bem como a repercussão do caso. Apresenta-se uma análise do site criado pela consumidora Daniely Argenton, bem como as mídias sociais também utilizadas para expor o caso (Twitter, Facebook e Youtube) e as notícias que repercutiram a favor da consumidora e causaram um impacto na imagem da marca, nos veículos *on-line* de divulgação. O capítulo abrange, portanto, a repercussão da situação e a importância das relações públicas em períodos de crise, trabalhando com o planejamento de crises antes, durante e depois do período, bem como com a comunicação simétrica para a resolução do problema.

4.1 Gestão de Imagem e Reputação – Caso Renault “Meu Carro Falha”: Uma reflexão sob a ótica das Relações Públicas

Em 2007, a advogada Daniely Argenton comprou seu Megane Sedan 2.0, da marca Renault. Segundo a consumidora, durante os primeiros 22 dias o carro apresentou problemas, principalmente no sistema de ignição, e mesmo o carro sendo levado à assistência técnica autorizada da Renault, não foi resolvido o problema. Após centenas de ligações no Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) da empresa, sem sucesso, resolveu entrar na justiça e processar a montadora. Com isso, conseguiu o conserto do carro, no qual a concessionária responsável alegou ter eliminado todos os defeitos, porém, o Megane voltou a apresentar os mesmos problemas. E então, novamente a advogada acionou judicialmente a Renault.

Com dois processos em andamento, sem resolução, Daniely resolveu manifestar a sua indignação na Internet, criando o site “Meu Carro Falha” e páginas nas mídias sociais, como Twitter, Facebook e Youtube para relatar as falhas apresentadas no seu veículo.

O site “Meu Carro Falha” continha um cabeçalho com um contador que mostrava o tempo que o carro estava parado devido aos defeitos apresentados, que

já somava mais de três anos desde quando adquiriu o veículo, além de links para os perfis das páginas no Twitter, Facebook e Youtube.

No cenário da comunicação digital, o consumidor encontra alternativas para se comunicar com a marca, essa visibilidade proporcionada pelas mídias sociais pode trazer um impacto positivo ou negativo para a organização. Conforme citado no capítulo 1, o poder de divulgação e de disseminação de informação agora divide espaço com usuários comuns empoderados pelas ferramentas colaborativas disponíveis na web. Neste caso, impacta negativamente a marca Renault, visto que expõe problemas dos produtos e serviços oferecidos pela mesma.

Neste cenário midiaticizado, esse problema se agrava à medida que, conforme abordado por Kotler (2003), o consumidor forma sua opinião não necessariamente com aquilo que a marca comunica, mas com aquilo em que acredita ser verdade.

Figura 2- Site criado por Daniely, com o domínio www.meucarrofalha.com.br



Fonte: UOL (2011)

O site possui diversas abas, como informativos sobre a repercussão do caso, imagens e vídeos demonstrando os defeitos do carro, links para site de defesa do consumidor, contato com a autora e, também, um fórum de discussão. Abaixo, serão apresentadas cada uma delas.

Na aba “O Caso”, a consumidora relata o histórico desde a compra do carro até a criação do site e sua finalidade.

Figura 3 - Aba “O Caso” do site



Fonte: Meu Carro Falha (2011)

A consumidora Daniely, utiliza o site para expor sua versão da história, e a falta de aparato da Renault. Verificamos aqui, o fenômeno da “supertransparência” no qual a sociedade está inserida hoje, onde a hegemonia comunicacional não se restringe mais as organizações, e a consumidora consegue expor em tempo real seus vídeos, fotos e posicionamento da marca, exigindo maior agilidade de resposta da empresa.

O site também disponibilizava abas com fotos e vídeos, exibindo os defeitos do Mégane, comprovando que o carro estava parado em sua garagem, como era mostrados nas fotos, pois os defeitos apresentados impossibilitavam o seu uso. Periodicamente, Daniely atualizava as mídias do “Meu carro falha”, com fotos e vídeos demonstrativos, divulgando sua indignação com o próprio veículo e a falta de posicionamento da marca em relação ao tempo sem solução dos problemas.

Figura 4 - Aba “Fotos do carro” do site



Fonte: Meu Carro Falha (2011)

Conforme apresentado no capítulo 1, atualmente o cidadão se mobiliza e deseja ser ouvido, buscando valer suas demandas e direitos. Daniely se articula desta forma por não ter tido seus direitos assegurados, pela comunicação insuficiente e pela ineficácia no relacionamento com a empresa, buscando chamar atenção da mesma através das mídias.

O site, também, continha a aba “Reclame”, onde os visitantes da página poderiam entrar em contato com serviços de atendimento e defesa do consumidor, tais como o PROCON, Reclame Aqui, Portal do Consumidor, entre outros.

Figura 5 - Aba “Reclame” do site



Fonte: Meu Carro Falha (2011)

A criadora do site, Daniely, abre espaço para interação com seus usuários, além de disseminar informações importantes para aqueles que passam pelo mesmo problema, instruindo-os como reivindicar seus direitos. A comunicação digital, conforme foi citado nos capítulos anteriores, proporciona com a interação nas redes, a transformação dos públicos de receptores à produtores de conteúdo, construindo um processo de produção de cooperação mútua, como o site apresentado.

Outra rede social criada por Daniely foi o Twitter, onde ela fazia postagens atualizando seus seguidores sobre o andamento do caso, como por exemplo, o relacionamento dela com a Renault, o posicionamento da marca judicialmente, e também interagindo com os usuários que a apoiavam, como na imagem a seguir.

Figura 6 - Twitter “Meu carro falha”



Fonte: Twitter (2011)

Atualmente, estamos inseridos em um cenário de multimídia, e Daniely se aproveita das multiplataformas da web para divulgação de seu caso, conseguindo um maior alcance de pessoas, e diferentes públicos consumidores de cada mídia social.

A consumidora também utilizou o Facebook para disseminar informações sobre o caso, gerando um engajamento cada vez maior com as pessoas que se sensibilizaram com o caso.

Figura 7 - Mídias Sociais “Meu carro falha”

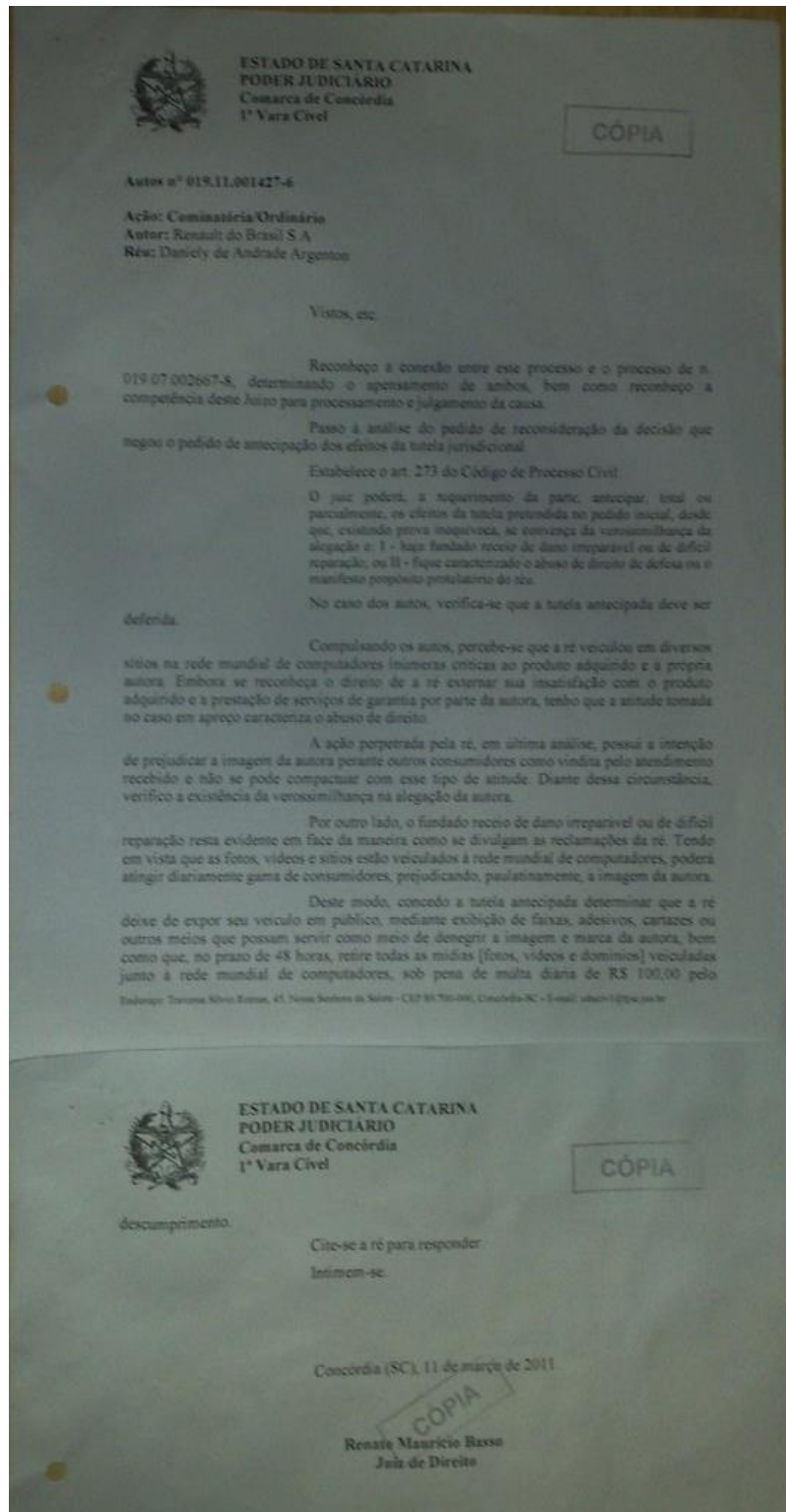


Fonte: SlideShare (2012)

Daniely utilizou distintas mídias para divulgação do caso, alcançando diferentes públicos, e por meio da interação com os mesmos, gerou engajamento, impactando negativamente a marca Renault, visto que, conforme apresentado neste trabalho, denúncias feitas por qualquer cidadão, pode ter tanta influência sobre a opinião pública quanto renomados veículos de comunicação de massa.

A consumidora já havia atingido uma grande quantidade de pessoas com todas as mídias utilizadas, como apresentado, o site, o Facebook, o Twitter e o Youtube, mas a visibilidade foi ainda maior quando a marca Renault a acionou judicialmente, exigindo a retirada do ar de todos os sites que foram criados para relatar o problema do carro, em 48 horas.

Figura 8 - Ação Judicial da Renault contra Daniely



Fonte: Gizmodo (2011)

A marca Renault se posiciona judicialmente na tentativa de conter os efeitos negativos do caso, recorrendo à esta ação contra Daniely, porém obteve o efeito

contrário, agravando sua situação.

No cenário digital, a repercussão é imediata, a sociedade está mais informada, e este posicionamento da organização não foi aceito pela opinião pública por se caracterizar como censura. Consequência dessa decisão, foi a visibilidade ainda maior do caso, impactando negativamente a marca Renault. É perceptível aqui a mudança de comportamento do público, pois como apresentado por Vasques (2017), ele está mais informado, ativo, e opinativo não aceitando ficar imóvel e passivo, assim se organizam e se articulam para questionar a empresa.

A Renault emitiu uma nota de esclarecimento sobre a ação judicial contra a consumidora:

Figura 9 - Nota de esclarecimento Renault

“Sobre o caso envolvendo a Sra. Daniely de Andrade Argenton, a Renault do Brasil informa que a empresa continua a manter contato com a consumidora, na busca de uma solução conciliadora para a questão, não tendo a empresa se omitido em nenhum momento. Conforme disponibilidade das partes, foi agendado, para a próxima semana, um encontro entre representantes da empresa e os da consumidora. A Renault esclarece também que não se manifestará sobre o conteúdo do site criado pela cliente, independentemente da liminar favorável à empresa, expedida pela Justiça”.

Fonte: Gizmodo (2011)

A Renault sendo pressionada pelos públicos utiliza o modelo de relações públicas de informação pública para emissão de uma nota, onde esclarece o motivo da ação contra a consumidora, ou seja, não estabelece diálogo ou interação, apenas dissemina informações que constroem a sua versão, através da internet.

A pressão estabelecida entre o público e a empresa Renault, se dá por conta da sociedade estar mais mobilizada, discutindo os comportamentos corporativos e cobrando das empresas comportamentos coerentes com seus códigos de ética. E consequentemente, quando essa relação não é cumprida, a empresa tem sua imagem e reputação afetada negativamente.

Com esse comportamento, a empresa teve mais exposição negativa.

Aconteceu o “Efeito Streisand”, que é quando uma informação que se deseja ser censurada na internet acaba repercutindo viralmente, acabando com a finalidade da censura e trazendo uma imagem negativa para a empresa responsável. Desta forma, a visibilidade nas mídias de Daniely aumentou ganhando espaço também nos veículos de comunicação de massa, e afetando negativamente a imagem da Renault.

Após a expedição da ordem do juiz, o número de acessos no site aumentou, e em março de 2011, já havia sido computado mais de 700.000 acessos. Além disso, em menos de 1 mês Daniely ganhou mais de 2.000 seguidores no Twitter e 500 amigos no Facebook, considerado muito para a época. O caso foi noticiado tanto por veículos de mídia eletrônica, como o Gizmodo Brasil, Automotive Business, G1 e UOL, quanto por veículos de mídia tradicional como a Folha de S.Paulo, O Estado de Minas, Exame, Estadão, entre outras. O caso também foi utilizado como exemplo em blogs jurídicos e de marketing, de falta de entendimento das empresas do alcance e do poder das redes sociais. As imagens a seguir mostram a repercussão do caso.

Figura 10 - Notícia publicada pelo site 2nd


Marketing Digital







[Home](#)
[Agência Digital](#)
[O que faz](#)
[Blog](#)
[Fale com a gente](#)

Meu Carro Falha: Cliente insatisfeita da Renault recorre às mídias sociais

14 de março de 2011

Em janeiro deste ano um consumidor insatisfeito da Brastemp resolveu **publicar um vídeo no YouTube** desabafando sobre a descaso da mesma ao solucionar o problema com sua geladeira. Mês passado saiu uma matéria no Jornal da Globo dizendo que **consumidores usam redes sociais para reclamar**. E isso é mesmo um fato: Agora foi a vez de uma **cliente da Renault**, que comprou um Mégane Sedan 2.0 em 2007 e, desde a compra, **o carro não funciona** e a troca do mesmo não foi realizada nem mesmo dentro da garantia estipulada pela fabricante.

Consumidora usa a internet para reclamar da Renault



Até um site sobre o caso foi criado: **MEU CARRO FALHA**.

Daniely comprou há 4 anos, em fevereiro de 2007, um Mégane Sedan 2.0, da Renault, com DOIS ANOS DE GARANTIA que logo nos primeiros dias apresentou falhas de funcionamento, impedindo-a de usá-lo. Desde então o veículo encontra-se parado por não ter condições de uso.

Fonte: 2nd (2011)

Figura 11 - Publicação no Blog: Experimentando Marketing

Experimentando Marketing

Marketing, Redes Sociais, Cross Media e Brand Experience

[HOME](#)
[MARKETING DIGITAL](#)
[BRAND EXPERIENCE](#)
[BRANDED CONTENT](#)
[REDES SOCIAIS](#)
[INOVAÇÃO](#)

O caso Renault - Tentando abafar uma crise censurando o consumidor

09:35 | [Daniely Argenton](#), [Fail](#), [Gestão de Crises](#), [Marketing Digital](#), [Redes Sociais](#), [Renault](#), [SAC 2.0](#), [SMM](#)
[No comments](#)



Um produto com defeito, um péssimo atendimento, o início de uma **crise nas redes sociais**. Nenhuma novidade, já vimos tudo isso por aí. Mas é quando a empresa, ao invés de tentar resolver o problema do cliente, tenta lhe proibir de reclamar, censurando-o inclusive judicialmente?! Por que foi isso o que a **Renault** fez. *Fail*, né!? Conheça o Case **Renault - Meu Carro Falha**.

Em fevereiro de 2007 **Daniely Argenton** comprou um **Renault Mégane Sedan 2.0**, que logo nos primeiros dias de uso apresentou falhas de funcionamento. Ainda amparada legalmente pela garantia, de 2 anos, procurou a concessionária. Um jeitinho aqui, outro ali, até que depois de muitas idas e vindas à oficina - e nenhuma solução definitiva - o veículo simplesmente parou de funcionar.

Depois de muitos contatos e, de novo, nenhuma providência, Daniely decidiu recorrer à Justiça e fazer valer - à força - seu direito de consumidora. QUATRO anos depois, indignada com a demora no genton-gestao-de-crise-mid..., rado em sua garagem, em 17 de Fevereiro de 2011 Daniely colocou no

REDES SOCIAIS

[t](#)
[f](#)
[e](#)
[in](#)
[r](#)

Search

[Mais lidos](#)
[Tags](#)
[Arquivo](#)

Tecnologia do Blogger.

MAIS LIDOS



Brastemp - Um dos maiores fails brasileiros nas redes sociais
 Dono de um refrigerador Brastemp há cerca de 3 anos, o Sr. Oswaldo Borelli já havia gasto cerca de R\$260,00 em reparos que não resolve...



Pepsi, pasto, metrô e Marketing Experiencial
 Lembram quando no post Conhecendo o consumidor a gastar tempo e dinheiro com a sua marca eu disse que - em se tratando de Marke...



AREZZO e a coleção Pelemania
 Em Abril de 2011 a AREZZO, rede de franquias fundada em 1972 pelos irmãos Birman e que hoje conta com mais de 300 lojas espalhadas por...

ABOUT



@XDANILOCS

Publicitário com especialização em marketing que depois de trabalhar em criação e planejamento para o Offline descobriu que gostava mesmo era do Digital. Fuçador web e metido a web writer, desde 2008 atuando em Social Media e Web Analytics.

Fonte: BlogSpot (2011)

Figura 12 - Notícia publicada no site UOL

UOL HOST PASSAGIUM CURSOS LOJA VIRTUOL UOL

Levlym Emagreça até 6kg em 1 mês Experimente! 100% Garantido SIM! Eu Quero!

motor 1.com

CARRO PARADO HÁ

03 ANOS
05 MÊSES
04 DIA(S)
17:30:02

MEU CARRO FALHA

Por que o website foi criado?

Daniely comprou há 4 anos, em fevereiro de 2007, um Mégane Sedan 2.0, da Renault, com DOIS ANOS DE GARANTIA que logo nos primeiros dias apresentou falhas de funcionamento, impedindo-a de usá-lo. Desde então o veículo encontra-se parado (veja o contador de dias acima) por não ter condições de uso.

Recorreu à Justiça, para fazer seu direito de consumidora ser, obrigatoriamente, respeitado pela empresa Renault. O processo ainda está em andamento.

O objetivo deste website é divulgar os fatos ocorridos desde a compra do veículo.

CLIENTE RECLAMA DA RENAULT NAS REDES SOCIAIS

Principal > Renault > Notícias

MAR 16, 2011 em 14:30

POB: THIAGO PARÍSIO, Analista de Mercado

Cliente reclama da Renault nas redes sociais

Camada de solicitação à Renault para que solucionasse defeitos em seu Renault. Mégane e não obter respostas para o problema, a consumidora Daniely recorreu às redes de relacionamento para divulgar sua via-cruz. Além de relatar os problemas pelos quais tem passado no Facebook e no Twitter, a cliente também criou o site [Meu Carro Falha](#) para compartilhar com outros internautas o caso e divulgar o andamento da ação judicial que move contra a montadora. Adquirida há quatro anos, o carro atualmente se encontra estacionado na garagem porque, segundo ela, desde que foi comprado apresenta falhas e, mesmo com o tempo de garantia oferecido pela marca, não se encontrou uma saída para o problema. Daniely chegou a postar um vídeo no YouTube dizendo que seu carro falha (sem nenhum momento Daniely explica que tipo de falha acontece). Com milhares de visualizações, ele traz um relato de propriedade afirmando que tal atitude tem como objetivo fazer valer seus direitos de consumidora. E a briga parece estar longe de se resolver. A Renault obtém liminar obrigando Daniely a retirar os vídeos e as denúncias da ar dentro de 48 horas. A cliente prometeu retirar o conteúdo na madrugada da última terça-feira (15/03). Por: Michelle Sá

VOCE SABE A POSIÇÃO IDEAL PARA A CABEÇA DE APELA DO SEU GATO?

ASSISTA O VIDEO

ROYAL CANIN

Fonte: UOL (2011)

Figura 13 - Notícia publicada no site EXAME

- [Argentina](#)
- [Guerra comercial](#)
- [Bolsonaro](#)
- [Instagram](#)
- [Saúde](#)
- [Revista EXAME](#)
- [Newsletter](#)
- [Assine](#)

Cliente põe Renault nas redes sociais à la Brastemp

Carro do modelo Mégane foi comprado cerca de 4 anos atrás e, desde então, não tem condições de uso, diz consumidora

Por Da Redação
@ 15 mar 2017, 11h12

Segundo Danielly, embora estivesse no período de garantia, a Renault não realizou a troca do carro (Reprodução/)

São Paulo – Você já viu esse filmes antes, e o roteiro deu tão certo que agora é a vez da segunda edição. A exemplo do aconteceu com a Brastemp meses atrás, agora é a vez da Renault virar alvo da insatisfação de uma cliente que faz barulho com uma câmera na mão e a internet a seu lado.

A consumidora Danielly criou o site [MeuCarroFalha](#) e gravou vídeos para alardear críticas contra a montadora. Segundo ela, o carro do modelo Mégane foi comprado cerca de 4 anos atrás e, desde então, não tem condições de uso. Ela alega ter entrado em contato com a assistência técnica por várias vezes, mas o esforço fora em vão.

A consumidora diz também que entrou com ação judicial contra a Renault e teve confirmado por um perito que o carro estava de fato com defeito. Segundo ela, embora estivesse no período de garantia, a Renault não realizou a troca do modelo. “Você, consumidor, quando for comprar um carro, pense bem. A garantia que a Renault dá é na hora da venda. Quando você tiver problema, você não vai ter assistência nenhuma”.

Newsletter

Conteúdo exclusivo para você

E-mail

Quero Receber

NAS BANCAS

EXAME 1169 - 05/05/2018

[Acesse o Índice](#)

Assine

Leste grátis por 30 dias no: Leste também no:

Fonte: EXAME (2011)

Figura 14 - Notícia publicada no site Automotive Business

AUTOMOTIVEBUSINESS [Facebook](#) [Instagram](#) [LinkedIn](#) [Pinterest](#) [Twitter](#) [YouTube](#) **AB** INTELIGÊNCIA

Pressione **F11** para sair do modo tela cheia

CLIQUE AQUI E SURPREENDA-SE

| NOTÍCIAS

Segurança | 14/03/2011 | 12h52

Cliente arranha imagem da Renault nas redes sociais

Consumidora reclama de falta de solução para defeitos de um Mégane.

Automotive Business

[f](#) [in](#) [t](#) [v](#)

NOTÍCIAS AUTOMOTIVAS EM QUALQUER LUGAR

[Email](#) [RSS](#) [Twitter](#) [WebTV](#) [Revista](#) [Móvel](#) [Social](#)

Redação AB

As redes sociais abriram novas portas para o marketing das empresas, mas também deram mais voz aos clientes. A consumidora Daniely decidiu aproveitar isso para buscar soluções para os defeitos de um Renault Mégane, adquirido há quatro anos e estacionado na garagem desde então.

Além de manter contas no Facebook e no Twitter para divulgar o caso, a cliente criou o site Meu Carro Falha, para contar os problemas que teve com o veículo e divulgar o andamento da ação judicial que está movendo contra a montadora francesa. Segundo ela, o carro sempre apresentou defeitos e, mesmo com os dois anos de garantia oferecidos pela marca, não houve solução para o problema.

Em vídeo postado no YouTube e com milhares de visualizações, a consumidora mostra o carro que, segundo ela, apresenta falhas e não oferece segurança. No site, Daniely afirma que todo o barulho acerca do problema só tem um objetivo: garantir seu direito de consumidora. "Quero somente que a Renault devolva meu dinheiro corrigido e repare os danos que causou", explica.

A montadora obteve liminar que obriga a cliente a retirar os vídeos e as denúncias do ar em 48h. Daniely prometeu retirar o conteúdo na terça-feira, 15, à meia-noite.

Com informações do AdNews.

CARCON
AUTOMOTIVE
AGRICULTURE
"Estratégia automotiva é coisa séria,"
11 2355.5873
www.carcon.com.br

CONHEÇA O NOVO KA.
Ford
SAIBA MAIS

CONTROLE DE ESTABILIDADE E CAMBIO AUTOMÁTICO. IDEIAS PARA FUGIR DO TÊDIO.
FIAT CRONOS
CONHEÇA

AS MAIS LIDAS

1 Mais Alimentos financia motos em até 10 anos

Fonte: Automotive Business (2011)

Figura 15 - Notícia publicada no site da Folha de S. Paulo



Fonte: UOL (2011)

O caso reverberou na internet, a ponto de ser noticiado pelos principais meios de comunicação de massa, consequentemente aumentando a visibilidade do mesmo e causando danos à imagem e à reputação da empresa em questão. Como apresentamos anteriormente, questões críticas surgem quando os públicos não são compreendidos pelas organizações, e se não são adequadamente gerenciadas podem se tornar crises. Como acontece neste caso.

Mesmo com o decisão judicial exigindo a retirada dos sites, a consumidora publicou em seu Twitter que manteria seus perfis no ar enquanto os recursos sobre a liminar estivessem sendo julgados, alegando liberdade de expressão e tentativa de censura por parte da empresa.

Figura 16 - Tweets de Daniely contra a decisão judicial



Fonte: Twitter (2011)

Figura 17 - Posicionamento de Daniely diante da decisão da Renault



Fonte: Twitter (2011)

Daniely, diferentemente da Renault, utiliza uma comunicação interativa com seus seguidores nas mídias sociais, conseguindo o engajamento do público à seu favor e contra a marca. Isto se dá pela atualização constante de conteúdo, onde ela relata cada estágio do processo e o que está sendo resolvido com a empresa, e sendo transparente, ela aproxima e conquista a confiança dos públicos sobre o que diz. A Renault não estabelece uma comunicação bidirecional com seus públicos para mantê-los informados sobre seu posicionamento, fazendo o mau uso de estratégias de comunicação digital e da promoção da comunicação e informação. Observa-se então, a partir disso, a geração de valores tangíveis e intangíveis para a organização, neste caso impactando negativamente sua visibilidade *on-line*.

Na mesma semana em que a justiça determinou a retirada dos sites e perfis nas redes sociais, a Renault continuou a anunciar em seu Twitter um Concurso Cultural: *Quer mudar a direção? Responda: “O que faria você mudar a direção da sua vida?” com a hashtag #mudeadireção e concorra a um GPS!*

Figura 18 - Renault anunciando Concurso Cultural no período em que entrou com ação judicial contra Daniely



Fonte: Twitter (2011)

Os internautas, inconformados com a omissão e falta de esclarecimentos da empresa perante a situação, passaram a questioná-la, ironizando o próprio concurso #mudeadirecao.

Figura 19 - Resultado da pesquisa da #MudeaDireção no Twitter mostram que internautas se posicionam contra a decisão judicial da Renault



Fonte: Pedro Cordier (2011)

Como observado nas imagens, a empresa Renault, não se manifesta sobre o caso em seus canais de comunicação, não abrindo espaço para diálogo e discussão

com o público. Sendo assim, a fonte de informação é Daniely e a imprensa, o que afeta negativamente a Renault, visto que

A imprensa estará dando a versão dos fatos com fontes legítimas ou não, que, em geral, com informações pertinentes ou não, podem se tornar a versão que será apropriada pela sociedade e ressignificada de acordo com os valores e percepções sociais, sempre com a reverberação das redes sociais, onde os sujeitos podem assumir papéis de heróis ou vilões com um simples *post* (ALMEIDA; BELO, 2017, p.44).

Portanto, o não posicionamento da Renault, ou seja, o não dito, torna-se um posicionamento, e este é o que tem mais capacidade para destruir uma reputação (ALMEIDA; BELO, 2017, p.44).

O silêncio da empresa perante o ocorrido pode, também, significar resistência, como uma forma de defesa ou de autoproteção. Segundo Eni Orlandi, o silêncio também pode produzir uma ruptura não desejada, quando ocorre aquilo que se chama ruído na comunicação, provocando uma falha na emissão do que se tem a intenção de comunicar.

O silêncio, portanto, não é ausência de linguagem, de significado e de sentido; também não é “complemento de linguagem. Ele tem significância própria (...) o silêncio não está apenas “entre” as palavras. Ele as atravessa. Acontecimento essencial da significação, ele é matéria significativa por excelência”. (ORLANDI, 2002)

A Renault, em resposta às críticas dos internautas, se manifestou no Twitter alegando que *“já estava e continua em contato com a cliente em busca de uma solução conciliadora para o caso @meucarrofalha”* e que faria um encontro *“pessoalmente a cliente o mais breve possível, quando um representante da Renault comparecerá em Concórdia/SC.”*

Figura 20 - Renault responde aos questionamentos dos internautas no perfil do Twitter



Fonte: Pedro Cordier (2011)

Observa-se que a Renault falha novamente na comunicação como relacionamento com o público, visto que mesmo na crise, não atua com transparência, a medida que, não responde aos questionamentos dos internautas, não estabelece diálogo e nem comunica suas ações para resolução do caso. Faz o uso de uma comunicação de mão-única apenas para notificar que está em contato com Daniely.

Esse posicionamento adotado pela empresa, de se omitir, é contraposto àquilo que se espera das organizações atualmente, as quais devem atuar de forma aberta e transparente, criando canais de comunicação com a sociedade e prestando contas a ela, considerando que um público indireto hoje, pode ser um público prioritário amanhã, conforme apresentado no capítulo 1, por Carolina Terra (2011).

Uma semana após recorrer a liminar, a empresa voltou atrás e decidiu fazer um acordo com a consumidora, que consistiu na retirada do processo de ambas as partes: Daniely retirou o processo contra a empresa e a mesma se comprometeu a pagar os prejuízos que a consumidora teve com o carro, bem como os danos morais sofridos na tentativa de retirada das páginas da Internet.

A montadora, conforme notícia abaixo, reconheceu o erro, alegando falhas

nos procedimentos internos. A pedido de Daniely, um Renault Clio foi doado para a Associação de Assistência à Criança com Deficiência (AACD) como forma de gratidão ao apoio que teve da população. Ela também manteve o site e os perfis criados no ar para que outros consumidores pudessem utilizar e tivessem voz quando problemas como o dela ocorressem.

Figura 21 - Nota de esclarecimento da consumidora sobre o acordo feito com a Renault



Fonte: Meu Carro Falha (2011)

Figura 22 - Post da Renault no Twitter encaminhando link de resolução do caso



Fonte: Twitter (2011)

Mais uma vez, o caso ganhou destaque na mídia. Os principais veículos de imprensa publicaram notícias do acordo efetuado entre a empresa e a consumidora.

Figura 23 - Notícia da Auto Esporte sobre o acordo



Fonte: Auto Esporte (2011)

Figura 24 - Notícia do Jornal Estado de Minas sobre o acordo



Fonte: Jornal Estado de Minas (2011)

Figura 25 - Notícia do G1 sobre o acordo



Fonte: G1 (2011)

Figura 26 - Notícia no jornal Estadão sobre o acordo

Resumo do Estadão • Assine • Agência Estado • Classificados • Estadão • E+ • #FERA • Jornal do Carro • Link • Paladar • FME • Rádio Eldorado

ESTADÃO Economia & Negócios

Nove capitais e 16 cidades registram atos pró-Bolsonaro
 Ciro ou agora prega tirar os poderes do Supremo
 Palocci diz que Lula sabia da corrupção na Petrobras desde 2007

TV 7
 Guia do voto

BLOGS
Radar Tecnológico
 O que há de novo na nuvem global

As informações e opiniões formadas neste blog são de responsabilidade única do autor.

Consumidora e Renault entram em acordo

GLAUCIMARA BARALDI
 23 Março 2011 | 16h16

SIGA O ESTADÃO

f t i y p

Cupons Estadão PUBLICIDADE

Cupom Americanas
 Até 10% de desconto em Smartphones!

Descontos Submarino
 Notebook com até 25% de desconto!

Promoção Casas Bahia
 Até 25% de desconto em Smart TVs

A cliente Daniely Argenton e a montadora Renault finalmente entraram em acordo nesta semana após o grande rebuliço gerado pela proibição à expressão **via Internet das Insatisfações da cliente em relação à montadora**.

Segundo o acordo, a consumidora será reembolsada pelos valores gastos com o carro e seus consertos. Em contrapartida, irá retirar as ações contra a empresa que estão atualmente na Justiça. O pacto contempla também a doação de um automóvel Renault Clio à Associação de Assistência à Criança Deficiente (AACD).

O Caso

Na semana passada, o juiz da 1ª Vara Civil de Condição (SC) definiu que a consumidora, por já ter um processo contra a montadora em andamento, deveria retirar do ar todas as reclamações colocadas em ferramentas de internet: um site chamado **Meu Carro Falha**, vídeo no **Youtube**, página no **Facebook** e conta no **Twitter**.

Insatisfeita com o carro, um Renault Mégane, que apresentava problemas de ignição, a cliente havia entrado na Justiça contra a montadora desde 2007, mas havia reclamado na internet porque estava insatisfeita com a montadora e a lentidão no processo.

Fonte: Estadão (2011)

Figura 27 - Notícia no jornal GGN sobre o acordo



Fonte: Jornal GGN (2011)

Assim o caso é solucionado, a Renault acata às exigências de Daniely e ambas as partes entram em acordo. Este caso demonstra a força do “prossumidor”, ou seja, um novo consumidor que produz conteúdo e é capaz de dividir experiências e pautar tendências, transformação esta impulsionada pela comunicação digital. Além disso, destaca a relevância do público para a prosperidade da organização, uma vez que eles auxiliam na formação da opinião pública e na disseminação de informações.

Outro ponto ressaltado neste caso é o advento da internet como uma alternativa para os consumidores se comunicarem com as organizações, as quais precisam se adaptar e repensar o seu modelo de comunicação para atender às expectativas do cidadão. A internet fornece um ambiente de diálogo e interação onde as organizações devem saber se comunicar e construir relacionamentos com os *stakeholders*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analizamos que na era da comunicação digital, se intensificou os fluxos de informação e com isso as empresas estão mais expostas à opinião pública, sendo obrigadas a se adaptarem para atender as expectativas e demandas de seus consumidores para preservar a sua imagem, reputação e consequentemente sua sobrevivência, que se encontram mais vulneráveis à crises devido a visibilidade nesse contexto de “supertransparência” que estão inseridas, como apresentado neste trabalho.

Uma crise reflete muito no cenário descrito por Kotler (2003), de empoderamento do consumidor, com opiniões mais conclusivas e de grande capacidade persuasiva. Presume-se, portanto, que o consumidor forma sua opinião não necessariamente com aquilo que provém da marca, mas com o que ele acredita ser verdade.

O trabalho das relações públicas pode ser observado nesse cenário no sentido de trabalhar a comunicação simétrica bidirecional, a qual se

[...] baseia as relações em negociação e concessões, normalmente é mais ético que os demais modelos. Este modelo não obriga a organização a decidir se está correta em determinadas questões. Ao contrário: as relações públicas simétricas de duas mãos permitem que a questão do que é correto seja objetivo de negociação (GRUNIG, 2009, p. 32).

No caso apresentado, a criação dos sites e dos perfis nas redes sociais por Daniely mostram a ineficiência do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) da empresa e aponta indícios de ineficácia no relacionamento com o mesmo. Se a empresa tivesse desfrutado de uma comunicação simétrica bidirecional, investindo em um relacionamento preventivo, poderia ter identificado a ameaça antes de se tornar uma crise, e a sua solução teria sido mais simples e não traria tantos danos a imagem da empresa. O relacionamento com o cliente é sempre o melhor caminho a percorrer, assim a empresa pode descobrir quais as aspirações que a sociedade possui em torno dela e se ajustar às mesmas.

Previsão e antecipação podem dar maior segurança para a tomada de decisões em momentos de clima instável. A construção de cenários em

relação aos diversos elementos que compõem o universo organizacional permite a projeção de possíveis medidas de profilaxia, além de sugerir possíveis cenários que insinuam crises. A gestão da crise deve fazer parte do planejamento global de comunicação da organização e nunca pode se descolar dele (FARIAS, 2009).

Devido a falha de comunicação da Renault com a consumidora por meio de seus canais de relacionamento, Daniely buscou uma alternativa de cobrar da empresa uma posição, buscando notoriedade de seu caso. Segundo Terra (2006), a internet criou uma nova linguagem com novas formas de se comunicar reconfigurando as noções de tempo e espaço, ou seja, o tempo de resposta de uma organização no cenário digital diminuiu, exigindo respostas imediatas antes que ela ganhe escala e repercuta negativamente para a organização.

A consumidora compartilhava em tempo real a situação e o andamento do caso, onde a empresa demorava para se pronunciar, e neste período foram sendo criadas comunidades anticorporativas e antimarcas, que são espaços onde os consumidores se utilizam da internet para se reunir e abastecer ou agravar a crise, segundo Argenti (2011). Afinal, atualmente com as mudanças tecnológicas uma crise corporativa tem cobertura em questão de horas nas mídias nacionais e internacionais e pela própria Internet.

Compreende-se que a empresa Renault não utilizou uma comunicação simétrica de mão dupla para prevenir a crise, e mesmo depois dela instaurada não atuou com velocidade, assertividade e transparência, o que fez com que sua imagem e reputação fossem afetadas. Em momentos de crise, é imprescindível que a empresa estabeleça diálogo com seus stakeholders para que consiga obter credibilidade. Segundo Neves (2002, p.129) “Qualquer que seja o constituinte, a atitude de transparência da empresa deve ser buscada. “dizer a verdade”, por exemplo, é a recomendação feita por todos os grandes especialistas em administração de crises”.

O posicionamento da empresa perante a crise foi de omissão, adotou o silêncio proposto enquanto discurso para com o caso, como uma forma de defesa,

não atribuindo a devida importância à reivindicação da cliente e recorrendo a meios judiciais para a retirada dos sites do ar com o objetivo de abrandar a situação. Este posicionamento pode ser considerado uma estratégia da empresa de se esquivar, acreditando em sua hegemonia organizacional e julgando este ser um acontecimento passageiro, e também pode ser considerado uma tentativa de diminuir a repercussão do caso para não afetar a sua imagem.

Não existe um manual específico para a gestão de crise, cada organização precisa de um planejamento de crise adequado a sua realidade, porém algumas estratégias são essenciais para amenizar os efeitos da mesma, como transparência, diálogo, responsabilidade, ética, reconhecimento do erro, entre outras apresentadas neste trabalho. Analisando a conduta da Renault e as ações por ela adotadas, verifica-se que foi responsável por impulsionar a própria crise, principalmente por erros comunicacionais. Ao recorrer à justiça para a retirada dos sites da consumidora, ocorreu o chamado “efeito *streisand*”, um fenômeno da internet, como citado anteriormente, que viralizou o caso, e proporcionou mais visibilidade para Daniely conseguindo apoio dos usuários envolvidos, impactando negativamente a imagem e a reputação da organização.

A partir deste ponto a organização já não detinha mais sua hegemonia diante da cliente e não tinha como ignorar ou excluir suas reclamações, visto que estava sendo pressionada tanto pela internet, seja a consumidora e os outros usuários, quanto pela imprensa que já estava noticiando o caso de forma negativa para a empresa.

Contudo, a Renault não utilizou o modelo de comunicação simétrica bidirecional, que seria fundamental para a resolução do problema por equilibrar os interesses dos envolvidos, e optou por utilizar o modelo de agência de imprensa/divulgação, onde postou uma nota esclarecendo que o caso estava sendo resolvido diretamente com a consumidora, não prestando contas para os que estavam envolvidos com o caso e não incluindo-os no processo de tomada de

decisão, o que demonstra que a empresa falha novamente na comunicação digital, pois no ambiente *on-line* a organização precisa garantir interação com os públicos, pois eles atualmente são mais informados, mais ativos, mais opinativos, não admitindo mais ficarem imóveis e passivos, querem participar do processo decisório.

A consumidora Daniely, ao contrário da Renault, compartilhava com os seus seguidores todo o andamento do processo, o posicionamento da marca com ela, as decisões judiciais e seu ponto de vista, reforçando sua resistência à pressão da organização e seu direito de liberdade de expressão, além de dialogar e interagir nas redes, conquistando a credibilidade e confiança dos usuários e tornando-se a porta-voz e a principal fonte informação do acontecido.

Dessa forma, a empresa perde a autonomia comunicacional e sua credibilidade, intensificando a crise em sua imagem e reputação diante da opinião pública, principalmente pelo fato de hoje ninguém acreditar quando a marca fala de si mesma, mas sim na percepção que os públicos têm dela, seja *on-line* ou *off-line*.

Administrar uma crise já instaurada conserva o modelo de trabalho exposto por Marcondes Neto (2012), que se baseia no reconhecimento do problema, na administração deste e no trabalho de reforço de imagem e reputação. E conferimos neste trabalho que a Renault não soube lidar com a crise, ela não teve a preocupação de reconhecer e informar o problema para seus consumidores, trabalhar para que ele fosse resolvido da melhor maneira possível e reconquistar a confiança de seus clientes. Se a organização tivesse investido no diálogo transparente e interativo, poderia ter reforçado a imagem da marca e seus valores, trabalhando uma comunicação de crise, onde os consumidores interpretariam como sinal de confiabilidade e respeito para com o problema e suas resoluções.

Na resolução do caso, constatamos o papel do relações públicas na gestão de crise. Para que a briga na internet entre Daniely e a Renault fosse solucionada, a organização utilizou algumas estratégias de relações públicas. Ela foi forçada a acatar as exigências da cliente, reconhecendo as falhas do veículo fabricado e

recompensando-a com um carro novo, além de fazer a doação de outro carro para uma instituição carente, solicitada por Daniely, reforçando seu papel social e preocupação com o próximo. A Renault também retirou o processo contra Daniely e assim entraram em acordo. Ou seja, a organização não reconheceu a relevância do “prossumidor”, ela foi coagida pela crise a aceitar sua legitimação, descobriu como na era da informação a proporção de uma crise é muito maior, e como um caso isolado pode reverberar nas redes e impactar negativamente a sua imagem e reputação.

Como a organização teve uma administração da crise tardia, mesmo após o acordo, sua reputação é danificada, afinal o mau gerenciamento da crise, na maioria das vezes, é mais devastador do que a própria crise. Este estudo de caso demonstra a importância da comunicação e do relacionamento com o cliente para a sobrevivência de uma organização na atualidade, e como em momentos de crise essas ações precisam ser intensificadas.

É necessário para as organizações identificar as necessidades dos consumidores, perceber a necessidade deles diante da empresa, e seus produtos e/ou serviços para buscar a melhor estratégia para que essa necessidade venha ser sanada, e com os avanços tecnológicos esse processo é facilitado, o profissional de relações públicas tem a possibilidade de criar e administrar canais de comunicação para direcionar seu planejamento.

(...) um planejamento “pré-crise” irá capacitar a organização para o momento crítico através de análise de tendências e ameaças, simulações, treinamentos e a criação de um comitê de crise. Este grupo deverá ser formado por pessoas-chave que deverão ser acionadas imediatamente na iminência de uma crise (OLIVEIRA, 2006, p.28).

Concluimos então este trabalho a partir da análise desse estudo de caso, demonstrando como a falta de um planejamento prévio de crises e uma má administração de uma crise pode danificar a imagem e a reputação de uma empresa. As ações da Renault prejudicaram a sua credibilidade e sua relação

amistosa com o público, forçando-a a se adaptar à comunicação digital e se reinventar no cenário *on-line* para fortalecer sua imagem e reputação e se posicionar novamente no mercado, tendo que investir em estratégias de relacionamento com o público para recuperar sua confiança.

A Renault ao optar pelo não dito se utilizou de uma comunicação não transparente e assimétrica com a cliente e seus públicos, e mesmo depois de instaurada a crise, a organização não atuou com assertividade, o que fez com que sua imagem e reputação fossem afetadas pela exposição do caso nas mídias sociais realizada pela consumidora - o dito- que se sobressaiu ao não dito no cenário digital, ainda que por força judicial.

Entre o dito - pela consumidora - e o não dito - pela organização - está o lugar da construção de sentidos pelos sujeitos, das relações de força que se fazem valer na comunicação (a mediação que tornou a comunicação possível e deu ganho de causa a consumidora se deu apenas por via judicial), e assim mostram os caminhos do relacionamento entre consumidores e organização que vão além do dizer - explícito - mas também do que não é dito, mas está significando.

REFERÊNCIAS

A evolução da atividade de Relações Públicas na era digital, 2016. Disponível em: <<http://interativacomunica.com.br/blog/a-evolucao-da-atividade-de-relacoes-publicas-na-era-digital/>>. Acesso em: 01 ago. 2018.

ALMEIDA, A. L.; BELO, J. S.. **“Ser ou não ser? Eis a questão”: A era da transparência.** Reputação em três tempos. In: PRADO, E. (org.). **Gestão de Reputação: Riscos, Crise e Imagem Corporativa.** São Paulo: ABERJE, 2017.

Após acordo com a Renault, criadora de Meu Carro Falha avalia protesto na internet, 2011. Disponível em:

<<http://wp.clicrbs.com.br/admiravelmundovirtual/2011/03/25/apos-acordo-com-a-renault-criadora-de-meu-carro-falha-avalia-protesto-na-internet/?topo=77,1,1,,77&status=encerrado>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

ARGENTI, P. A.. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Comunicação Empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2011.

BARALDI, G.. Consumidora e Renault entram em acordo, 2011. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/blogs/radar-tecnologico/consumidora-e-renault-entram-em-acordo/>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

BARICHELO, E. M. M. R.. Apontamentos sobre as Estratégias de Comunicação mediadas por computador nas Organizações Contemporâneas. In: KUNSCH, M. M. K.. (org.). **Comunicação Organizacional.** V.1 – São Paulo: Saraiva, 2009. p. 338 a 353.

BIELLA, F. A.. **As Relações Públicas na sociedade da informação: a comunicação digital nas organizações.** 2009. Monografia (Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru.

BISPO, F. A.. **A Internet e os Públicos Empresariais: Manual Prático de Relações Públicas na Grande Rede.** 2014. Monografia (Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru.

BOCCIARDI, C.. O rabo não abana o cachorro. In: PRADO, E. (org.). **Gestão de Reputação: Riscos, Crise e Imagem Corporativa.** São Paulo: ABERJE, 2017.

CAMARGOS, D.. Renault entra em acordo com proprietária de Mégane danificado, 2011. Disponível em:

<https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2011/03/22/internas_economia,216941/renault-entra-em-acordo-com-proprietaria-de-megane-danificado.shtml>. Acesso em: 26 set. 2018.

CARTA DE ATIBAIA. Documento apresentado no PARLAMENTO NACIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS. Documento conclusivo – Carta de Atibaia – outubro de 1997. Disponível em: http://www.conferp.org.br/wp-content/uploads/2014/03/1_atibaia.pdf>. Acesso em: 18 set. 2018.

CASTELLS, M.. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999;

CAVALLI, J.. Catarinense usa redes sociais para cobrar Renault e consegue acordo, 2011. Disponível em:

<<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2011/03/catarinense-usa-redes-sociais-para-cobrar-renault-e-consegue-acordo-3249773.html>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

Cliente arranha imagem da Renault nas redes sociais, 2011. Disponível em:

<<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/9667/cliente-arranha-imagem-da-renault-nas-redes-sociais>>. Acesso em: 25 set. 2018.

Cliente põe Renault nas redes sociais à la Brastemp, 2011. Disponível em:

<<https://exame.abril.com.br/marketing/cliente-poe-renault-nas-redes-sociais-a-la-brastemp/>>. Acesso em: 25 set. 2018.

CONSIGLIO, T.. Renault entra em acordo com dona do Mégane. Disponível em:

<<http://revistaautoesporte.globo.com/Revista/Autoesporte/0,,EMI220861-10142,00-RENAULT+ENTRA+EM+ACORDO+COM+DONA+DO+MEGANE.html>>. Acesso em: 26 set. 2018.

CORDIER, P.. PROSUMIDOR em ação: o case RENAULT (#MeuCarroFalha).

Disponível em: <<http://www.pedrocordier.com/2011/03/15/prosumidor-em-acao-o-case-renault-meucarrofalha/>>. Acesso em: 28 set. 2018.

CORRADO, F.. M.. **A força da comunicação: quem não se comunica...** São Paulo: Moakron Books, 1994.

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

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

_____. **Estratégias para a mídia digital. Internet, informação e comunicação**. 1. ed. São Paulo: SENAC, 2003. Vol. 1. 293p.

CRUZ, S. S.. A gestão da reputação como vetor da reinvenção das organizações. In: PRADO, E. (org.). **Gestão de Reputação: Riscos, Crise e Imagem Corporativa**. São Paulo: ABERJE, 2017.

FARIAS, L. A.. O que comunicação pode (ou não) fazer na hora da crise? (2009) Disponível em: <<http://criseecomunicacao.blogspot.com.br/2009/02/o-que-comunicacao-pode-ou-nao-fazer-na.html>> Acesso em 13/09/2018.

FRANÇA, F.. Relações Públicas para o século XXI: relacionamento com pessoas. In: KUNSCH, M. M. K. (org). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo/SP: Thomson Learning, 2006.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, C A.; GONÇALVES F.; C.. Tecnologia da Informação e Marketing - Como obter clientes e mercados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.4, p.21 - 32, jul./ago.1995. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901995000400004.pdf> Acesso em: 11 set. 2018.

GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F.. **Relações Públicas: Teoria, Contexto e Relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

GRUNIG, J. E. Uma teoria geral das Relações Públicas: Quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, J. E; FERRARI, M. A; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamento**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011.

Grunig, J. E.; Hunt, T. (1984), **Managing Public Relations**, Nova Iorque, Holt, Rinehart & Winston.

GUARDADO, S.. Reputação, *branding* e propósito. In: PRADO, E. (org.). **Gestão de Reputação: Riscos, Crise e Imagem Corporativa**. São Paulo: ABERJE, 2017.

GUIMARÃES, L.. Consumidora fecha acordo com montadora após 'briga' na web, 2011. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2011/03/consumidora-fecha-acordo-com-montadora-apos-briga-na-web.html>>. Acesso em> 06 ago. 2018.

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

KOTLER, P.. **Marketing de A a Z – 80 conceitos que todo o profissional precisa saber**. 3a ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

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

KUNSCH, M. M. K.. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, M. M. K.. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, M. M. K.. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. In: **Signo y Pensamiento**, vol. XXVI, núm. 51, julio- -diciembre, pp. 38-51, Colombia, Pontificia Universidad Javeriana, 2007.

LÉVY, P.. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LOPES, V. S. C.. 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.

MALTA, R.. 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-%20O%20Espet%C3%A1culo%20midi%C3%A1tico_%20RenataMalta.pdf >. Acesso em: 08 ago. 2018.

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

MARCONDES, M. N.. **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, M.; A. LAKATOS, E. M.. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011

MARTINS, R.. A mulher que venceu a Renault, 2011. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/sociedade/a-mulher-que-venceu-a-renault> >. Acesso em: 06 ago. 2018.

Meu Carro Falha: Cliente insatisfeita da Renault recorre às mídias sociais, 2011. Disponível em: <http://www.2nd.com.br/site/meu-carro-falha-cliente-insatisfeita-da-renault-recorre-as-midias-sociais/> >. Acesso em: 06 ago. 2018.

MOREIRA, E. H.; PON, M. E. D.. Novas Tecnologias na comunicação empresarial a Intranet como ferramenta da comunicação interna, In: **INTERCOM: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** – Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <http://www.portalarp.com.br/bibliotecavirtual/outrasareas/comunicacaovirtual/0205.pdf> >. Acesso em 10.ago.2007

NASCIMENTO, M. G.. **Web 2.0 - Conceitos, tendências e desafios**. SemComp, 2008. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/mgfnascimento/web-20-conceito-tendencias-e-desafios-presentation>>. Acesso em 10 ago. 2018.

NASSAR, P.. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

NASSIF, L.. O acordo da Renault com Meu Carro Falha, 2011. Disponível em: <<https://jornalqgn.com.br/blog/luisnassif/o-acordo-da-renault-com-o-meu-carro-falha>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

NEVES, R. C.. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

_____. **Crises empresariais com a opinião pública: como evitá-las e administrá-las: casos e histórias**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

O caso Renault - Tentando abafar uma crise censurando o consumidor, 2011. Disponível em: <<https://experimentandomkt.blogspot.com/2013/02/o-caso-renault-tentando-abafar-uma.html>> Acesso em: 06 ago. 2018.

OLIVEIRA, E. L.. **Gerenciamento de Crises: os paradigmas e a atuação de relações públicas: o caso viox**. Universidade de São Paulo, 2006.

ORLANDI, E. P.. **Língua e conhecimento lingüístico; para uma História das Idéias no Brasil**. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

_____. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. 5 ed. Campinas: Pontes, 2003.

PARÍSIO, T.. Cliente reclama da Renault nas redes sociais, 2011. Disponível em: <<https://motor1.uol.com.br/news/107752/cliente-reclama-da-renault-nas-redes-sociais/>>. Acesso em: 25 set. 2018.

POMPILIO, P.; FERRAZ, S.. Construindo relações propositivas para um desenvolvimento sustentável. In: PRADO, E. (org.). **Gestão de Reputação: Riscos, Crise e Imagem Corporativa**. São Paulo: ABERJE, 2017.

PECHEUX, M.. Análise Automática do Discurso (AAD-1969). In: GADET, F.; HAK, T. (org.). **Por uma Análise Automática do Discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux**. Trad. De Eni P. Orlandi. Campinas: Unicamp, 2010. p. 59-158.

PÊCHEUX, M.. **Semântica e discurso. Uma crítica à afirmação do óbvio**. São Paulo, Ed. Da UNICAMP, 1997.

PRADO, E.. Conclusão - Era do engajamento. In: PRADO, E. (org.). **Gestão de Reputação: Riscos, Crise e Imagem Corporativa**. São Paulo: ABERJE, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS E. C.. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

_____. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Universidade Feevale – Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-%20book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 10/09/2018

RECUERO, R.. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009a.

Renault faz acordo com Daniely, dona do site “Meu Carro Falha”, 2011. Disponível em: <<https://direitodeconsumir.wordpress.com/2011/03/23/renault-faz-acordo-com-daniely-dona-do-site-meu-carro-falha/>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

RIBEIRO, L. G. SANTOS, M. B.. **Teoria das Mediações flexionada por Grunig na Teoria da Excelência**. Artigo apresentado à Divisão Temática “Relações Públicas e Comunicação Organizacional” da Intercom Júnior do XXXIII Intercom Sul. Caxias do Sul, 2010. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-3003-1.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018.

ROSA, M.. **A era do escândalo: Lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. 4. ed. São Paulo: Geração, 2007.

RODRIGUES, A. M. S., OLIVEIRA, C. M. V. e FREITAS, M. C.V.. 2001. **Globalização, cultura e sociedade da informação. Perspectivas em Ciência da Informação**, 2001, vol. 6, no. 1, p. 97–105. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/globalizacao_cultura_e_sociedade_da_informacao_2.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2018.

ROSSETTI, G.. Dimensão do papel da liderança e do profissional de comunicação. In: PRADO, E. (org.). **Gestão de Reputação: Riscos, Crise e Imagem Corporativa**. São Paulo: ABERJE, 2017.

SEVERINO, A. J.. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

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

SIMÕES, M.. Engajamento externo. In: PRADO, E. (org.). **Gestão de Reputação: Riscos, Crise e Imagem Corporativa**. São Paulo: ABERJE, 2017.

SIMÕES, R.P.. **Informação, inteligência e utopia**. Summus: 2006.

TERRA, C. F.. A atuação das organizações nas mídias sociais e sua relação com a comunicação organizacional. In: OLIVEIRA, I. L e MARCHIORI, M. (org.) **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

_____. **Comunicação Corporativa Digital: o futuro das Relações Públicas na rede**. São Paulo - SP, 2006. [Dissertação de Mestrado - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo].

_____. **Mídias Sociais... e agora?** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

_____. Relações Públicas na era dos Megafones Digitais. In: FARIAS, L. A. (org.). **Relações Públicas Estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

_____. **Usuário-mídia: o formador de opinião *on-line* no ambiente das mídias sociais**. VI Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - VI Abrapcorp. São Luiz, MA, 2012. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-0495-1.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2018.

_____. **Usuário-Mídia: o quinto poder. Um estudo sobre as influências do internauta na comunicação organizacional**. In: ABRACORP, 3, 2009, São Paulo. GT ABRACORP Comunicação digital, inovações tecnológicas e os impactos nas organizações, 2009. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT3_Carolina.pdf>. Acesso em: 20 set. 2018.

TWITTER Meu Carro Falha. Disponível em: <<https://twitter.com/meucarrofalha>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

VASQUES, E.. As mídias sociais e os desafios para a gestão de reputação. In: PRADO, E. (org.). **Gestão de Reputação: Riscos, Crise e Imagem Corporativa**. São Paulo: ABERJE, 2017.

VENTURA, F.. Cliente cria site para reclamar da Renault, é obrigada pela Justiça a retirá-lo do ar, 2011. Disponível em: <<https://gizmodo.uol.com.br/cliente-cria-site-para-reclamar-da-renault-e-obrigada-pela-justica-a-retira-lo-do-ar/>>. Acesso em: 06 ago. 2018.

WAGNER, L. C.. **As Relações Públicas e a gestão da comunicação integrada em tempos de crise – uma análise sobre o caso Ades no Facebook**. 2014. Monografia (Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru.

Website “Meu Carro Falha”. Disponível em: <https://web.archive.org/web/*/http://meucarrofalha.com.br/>. Acesso em: 15 set. 2018.