



# Relações Públicas

**RELAÇÕES PÚBLICAS NO GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM:  
CASO PIRAHY ALIMENTOS LTDA**

**Orientando:** Greice da Silva Pedebos

**Orientador:** Marcela Guimarães e Silva

**GREICE DA SILVA PEDEBOS**

**RELAÇÕES PÚBLICAS NO GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM:  
CASO PIRAHY ALIMENTOS LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Relações Públicas, da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Relações Públicas.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dra<sup>a</sup>. Marcela Guimarães e Silva

**São Borja/RS  
2017**

**GREICE DA SILVA PEDEBOS**

**RELAÇÕES PÚBLICAS NO GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM:  
CASO PIRAHY ALIMENTOS LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Relações Públicas, da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Relações Públicas.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dra<sup>a</sup>. Marcela Guimarães e Silva

**São Borja/RS  
2017**

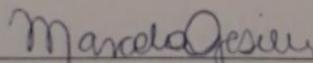
GREICE DA SILVA PEDEBOS

RELAÇÕES PÚBLICAS NO GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM:  
CASO PIRAHY ALIMENTOS LTDA

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Relações Públicas.

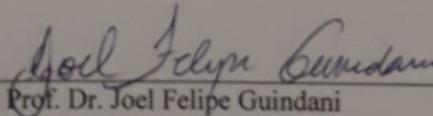
Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 11 de dezembro 2017.

Banca examinadora:



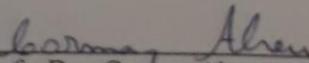
---

Profa. Dra. Marcela Guimarães e Silva  
Orientador  
UNIPAMPA



---

Prof. Dr. Joel Felipe Guindani  
UNIPAMPA



---

Profa. Dra. Carmen Abreu  
UNIPAMPA

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitária, mas que, em todos os momentos, é o maior Mestre que alguém pode conhecer.

À UNIPAMPA, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela do conhecimento em que hoje vislumbro um horizonte superior e proporcionaram um ambiente criativo e amigável onde me senti amparada.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Marcela Guimarães e Silva, pelo suporte, em todo esse tempo que lhe coube, pelas suas correções, incentivos e imensa paciência.

A todos os professores por me proporcionarem o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional.

Agradeço a minha mãe, Eva Eneide, heroína que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço.

Ao meu pai Jair, que hoje não está mais conosco, mas que sempre me fortaleceu e foi muito importante para mim.

Ao meu marido Clédison, pela compreensão, apoio e incentivo, cuidando do nosso filho para que eu pudesse concluir meu trabalho.

Agradeço a todos os amigos, companheiros de trabalho e irmãos na amizade que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“Dê-me seis horas para derrubar uma árvore e passarei as quatro primeiras afiando o machado.” (Abraham Lincoln)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	5
<b>2 RELAÇÕES PÚBLICAS E IMAGEM</b> .....	7
2.1 Comunicação institucional e mercadológica nas organizações: as relações públicas nesse composto.....	10
2.2 Estratégias de comunicação de imagem.....	13
2.2.1 Planejamento de comunicação e imagem.....	15
2.2.2 Pesquisa em RP no monitoramento da imagem.....	16
2.2.3 Assessoria de Comunicação e Relacionamento com os públicos.....	19
2.2.4 Avaliação e Retorno para a organização e para os públicos.....	21
<b>3 GERENCIAMENTO DE CRISE</b> .....	23
3.1 O que é crise?.....	23
3.1.1 Crise de imagem.....	24
3.2 Relações Públicas no gerenciamento de crise de imagem .....	25
3.3 Estratégias de gerenciamento de crise de imagem.....	27
<b>4 CASO PIRAHY ALIMENTOS LTDA</b> .....	35
4.1 A crise de imagem e a repercussão do caso.....	35
4.3 Ações desenvolvidas pela organização .....	40
4.4 Análise e reflexão sobre o caso a partir do referencial teórico.....	44
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	46
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Composto da comunicação integrada .....	12
FIGURA 2: Etapas do processo de planejamento de relações públicas e as interconexões ....	13
FIGURA 3: Tríade de Atuação da Marca .....	17
FIGURA 4: Comercialização da marca .....	18
FIGURA 5: Comentários no dia dois de fevereiro de dois mil e quinze. ....	36
FIGURA 6: Comentários fevereiro de dois mil e quinze. Segunda parte. ....	36
FIGURA 7: Comentários fevereiro de dois mil e quinze. Terceira parte. ....	37
FIGURA 8: Publicado dia dois de fevereiro de dois mil e quinze. ....	38
FIGURA 9. Publicado no dia quatro de fevereiro de dois mil e quinze .....	39
FIGURA 10: Slogan criado pelo Arroz Tio João .....	40
FIGURA 11: Comunicado publicado pela Pirahy Alimentos na <i>fan page</i> do <i>Facebook</i> , no dia vinte e seis de janeiro de dois mil e quinze. ....	41
FIGURA 12: Post na <i>fan page</i> para acesso ao canal do <i>Youtube</i> . ....	41
FIGURA 13: Post na <i>fan page</i> convidando o público a participar da escolha de uma receita para que Chris Flores apresentasse em seu canal no <i>Youtube</i> . ....	42
FIGURA 14: Visita de Ana Hickmann à fábrica do arroz Prato Fino, em São Borja-RS, publicado dia nove de fevereiro de dois mil e quinze.....	43

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Os quatro modelos de relações públicas (adaptado de Gruning e Hunt, 1984) ...	9
QUADRO 2: Vantagens da utilização de meios externo e internos da organização de eventos. .....	33

## RESUMO

Os profissionais de Relações Públicas lutam há muito tempo pelo reconhecimento de suas atividades em comunicação no mercado de trabalho, muitas empresas não percebem que uma comunicação bem planejada lhes proporcionará maior sucesso e descartam a importância de um profissional qualificado que atue nesse setor. No caso da Pirahy Alimentos Ltda, a troca da garota propaganda que fazia o *merchandising* de sua marca gerou uma grande rejeição de seu público que se manifestou nas redes sociais e ameaçou trocar a marca pela concorrente. Diante do exposto, a pesquisa tem como objetivo identificar as estratégias utilizadas para gerenciar a crise de imagem. Portanto, foi aplicada a seguinte metodologia: pesquisa bibliográfica, análise documental e análise de conteúdo. A análise foi realizada no período de agosto de dois mil e dezesseis a novembro de dois mil e dezessete, por meio dos conteúdos (postagens, fotos, comentários, etc) expostos na página oficial do arroz Prato Fino no *Facebook* e em sites nos quais repercutiram o caso. Sendo assim, realizou-se um estudo apontando as estratégias utilizadas para o gerenciamento de crise de imagem e, logo, mostrou-se a importância da presença de um profissional de Relações Públicas no âmbito das organizações para gerenciar da melhor maneira possível a crise instaurada, colocando em prática suas diversas técnicas relacionadas à área das Relações Públicas. A partir dos estudos realizados, concluiu-se que os resultados foram satisfatórios; as ações estratégicas desenvolvidas pela empresa para gerenciar a crise de imagem contribuíram para que essa crise não se agravasse e o caso submergisse nas mídias sociais e sites da internet.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; gerenciamento de crise; estratégia; Pirahy; imagem.

## ABSTRACT

Public Relations professionals have been fighting for a long time to recognize their communication activities in the job market because companies do not realize that a well-planned communication will give them greater success and discard the importance of a qualified professional working in this sector. In the case of Pirahy Alimentos Ltda, the exchange of the advertising girl that did the merchandising of its brand generated a great rejection of its public that was manifested in the social networks and threatened to change the mark by the competitor. In view of the above, the research aims to identify the strategies used to manage the image crisis. Therefore, the following methodology was applied: bibliographic research, documentary analysis and content analysis. The analysis was carried out in August from two thousand and sixteen to November of two thousand and seventeen, through the contents displayed on the official page of the Prato Fino rice on Facebook and on websites in which the case reverberated. Thus, a study was carried out pointing out the strategies used for image crisis management and, therefore, it was shown the importance of the presence of a Public Relations professional within organizations to manage in the best possible way the crisis established, putting in practice its various techniques related to Public Relations. From the studies carried out, it was concluded that the results were satisfactory; the strategic actions developed by the company to manage the image crisis contributed to the fact that this crisis did not worsen and the case submerged in social media and Internet sites.

**Keywords:** Public Relations; crisis management; strategy; Pirahy; image.



## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve início em dois mil e dezesseis, quando foi estruturado por meio de um projeto em que se delimitou o tema dando recorte à empresa Pirahy Alimentos Ltda. Nesse sentido, referindo-se, mais especificadamente, ao caso de crise de imagem ocorrido devido à troca da garota propaganda do principal produto da empresa que é o arroz Prato Fino. Dentre os objetivos, buscou-se compreender as estratégias utilizadas pelo setor de comunicação da empresa Pirahy Alimentos ao enfrentar uma crise de imagem; refletir sobre a atuação das RPS no gerenciamento de crise de imagem; mapear as ações de comunicação adotadas pelo setor de comunicação da empresa para enfrentar a crise, no caso estudado; analisar o conteúdo das ações de comunicação no gerenciamento de crise de imagem; explorar o planejamento utilizado pela empresa para gerir a crise; além de descrever o papel do profissional de Relações Públicas no gerenciamento de crise de imagem institucional. Buscando, também, mostrar a importância do planejamento tanto para a prevenção de crises como para administrá-las, além de dar relevância ao trabalho de um profissional de Relações Públicas dentro de uma organização.

Considera-se de grande valor que um profissional de Relações públicas ingresse no mercado de trabalho sabendo exatamente o que lhe espera e que a tarefa mais árdua dessa profissão é gerenciar uma crise, principalmente uma crise de imagem.

Após um estudo bibliográfico, realizou-se a metodologia de análise documental, na qual foram observados os artigos, imagens, sites, vídeos e a *fan page* da empresa no *facebook*. Essas fontes evidenciam a crise, após a troca de apresentadores do programa “Hoje em dia” da rede Record, por exemplo, em que, por meio do qual se deu também a troca da garota propaganda do arroz Prato Fino da empresa Pirahy Alimentos. Antes, era a apresentadora Chis Flores, muito querida por vários telespectadores e consumidores do arroz Prato fino. Ela foi substituída pela apresentadora Ana Hickmann a qual foi rejeitada pelo público expressado nas redes sociais e no site da empresa em janeiro de dois mil e quinze.

Desta forma, este trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro, introdutório, em que apresenta a proposta e os objetivos deste trabalho, bem como a metodologia adotada para realizá-lo. No segundo, aborda questões referentes às Relações Públicas e imagem. O terceiro, trata sobre o gerenciamento de crise e as estratégias utilizadas pelo Relações Públicas no gerenciamento de crise de imagem.

Na sequência, o quarto capítulo apresenta a empresa Pirahy Alimentos Ltda e, posteriormente, refere-se à repercussão do caso nas mídias sociais, às ações desenvolvidas pela empresa e à análise do caso junto ao conteúdo estudado nos capítulos anteriores.

Nesse sentido, destacou-se a importância das Relações Públicas que, atualmente, ainda está sendo desvalorizado e, muitas vezes, visto como desnecessário na gestão das empresas. Por fim, são apresentadas algumas considerações finais sobre a pesquisa.

## 2 RELAÇÕES PÚBLICAS E IMAGEM

Neste capítulo, tratou-se, objetivamente da história das Relações Públicas, como surgiu, seu desenvolvimento e sua evolução. Transcorreu-se sobre as principais atividades e funções que definem a profissão, apresentando os quatro modelos definidos por Grunig (2009) para determinar as Relações Públicas excelentes. Nesse sentido, destacam-se as formas de comunicação e estratégias utilizadas para criar e desenvolver a imagem de uma organização, além de descrever como desenvolver a pesquisa e o planejamento para trabalhar a imagem.

Ivy Lee, considerado por alguns o fundador das Relações Públicas, foi quem deu início à prática dos princípios e técnicas de Relações Públicas. Juntamente com George Parker, abriu a *Parker e Lee Associates*, em 1906, para um serviço de imprensa, e publicaram a “Declaração de Princípios”, “que até hoje representa uma excelente orientação para os especialistas modernos”. (FARIAS, 2011, p. 22)

Publicando esse documento, Lee deu um passo extremamente importante para o surgimento das Relações Públicas. Mas, foi logo após a I Guerra Mundial, e todas as transformações que a indústria e as relações sociais sofreram, que a profissão foi realmente reconhecida nos EUA.

Já, no Brasil, constam relatos da criação de um departamento de Relações Públicas a partir de 1914 e, segundo Kunsch, “as atividades de Relações Públicas e a comunicação desenvolveram-se muito no Brasil a partir de meados da década de 1980”. (2011, p. 11).

Na década de 1950, ocorreram diversos fatos que alavancaram a profissão. Um desses fatos foi o término da ditadura e a criação da Constituição de 1946. O Brasil retornou à democracia e entrou em um processo de transformação da produção, com os presidentes Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek de Oliveira. A economia desenvolveu-se a partir do incentivo à política industrial, resultando no aparecimento de empresas multinacionais e, conseqüentemente, desenvolveu o mercado interno.

A partir daí, surgem as primeiras transmissões televisionadas, rádios transmissores, entre outros meios de comunicação e, segundo Kunsch, “as agências de propaganda começam a consolidar-se. Nascem os institutos de pesquisa de opinião e de mercado (Ibope, Marplan, etc.). E a área de Relações Públicas instala-se como atividade empresarial”. (1997, p. 20). No entanto, atividades parecidas com as de Relação Públicas surgiram ao longo de sua história e,

devido a isso, não havia uma distinção no propósito das Relações Públicas em uma organização.

Percebendo isso, James E. Grunig e Todd Hunt, ambos professores de Universidades, publicaram um livro em que abordam os quatro modelos que caracterizam a prática das Relações Públicas durante a sua história e mesmo nos dias de hoje. Os autores comentam que esses modelos foram desenvolvidos como uma “forma de compreender e explicar o comportamento de profissionais de comunicação” (GRUNIG, 2009, p. 55).

O primeiro modelo foi o de imprensa/propaganda que visava, apenas, a publicar notícias e acontecimentos sobre a organização para chamar a atenção da mídia. O segundo modelo era de fornecimento de informações objetivas para a mídia. Com isso, Grunig (2009) mostrou um conceito de comunicação assimétrica de mão única, no qual a empresa só fornecia informações, não havendo uma troca entre empresa e público.

O terceiro modelo foi o assimétrico de duas mãos, que idealizava a prática da persuasão e manipulação, “o pessoal de Relações Públicas pesquisava e ouvia os públicos para determinar como melhor alterar o comportamento deles para beneficiar a organização”. (GRUNIG, 2009, p. 55).

Tais autores acreditavam que o propósito dos profissionais de Relações Públicas não era apenas informar ou manipular e persuadir a informação, a atividade deveria servir como “uma função organizacional que tenta equilibrar os interesses das organizações com os de seus públicos” (GRUNIG, 2009, p. 56), uma abordagem que denominaram “comunicação simétrica”.

Assim desenvolveu-se o quarto modelo, o simétrico de duas mãos que se baseia em uma relação de equilíbrio entre os interesses da organização e de seus públicos. Este modelo utiliza-se de pesquisas e da comunicação para gerenciar conflitos e melhorar o entendimento com públicos estratégicos.

Grunig determina este último modelo como sendo o alcance da excelência nas Relações Públicas:

Os quatro modelos descrevem a forma como os programas de comunicação são dirigidos para diferentes tipos de públicos. Entretanto, as diferenças entre os de uma mão e os de duas mãos tipicamente permanecem obscuras na mente dos CEO's e na prática de alguns, mas não de todos os programas. CEO's, principalmente, visualizam a função de relações públicas excelentes quando incluem o modelo assimétrico de mão dupla tanto quanto o modelo simétrico de duas mãos. (GRUNIG, 2009, p. 57).

No quadro abaixo, pode-se perceber melhor o pensamento de Grunig, pois mostra que seu objetivo principal era explicar como as Relações Públicas podem contribuir na gestão da organização para que esta seja eficaz globalmente.

**QUADRO 1: Os quatro modelos de relações públicas** (adaptado de Gruning e Hunt, 1984)

<b>Características</b>	<b>Agência de Imprensa</b>	<b>Informação Pública</b>	<b>Assimétrico Bidirecional</b>	<b>Simétrico Bidirecional</b>
<b>Finalidade</b>	Desinformação (propaganda)	Disseminação de informação	Persuasão “científica”	Compreensão mútua
<b>Natureza da comunicação</b>	Unidirecional Verdade completa não é essencial	Unidirecional Verdade é importante	Bidirecional Efeitos desequilibrados	Bidirecional Efeitos equilibrados
<b>Esquema de comunicação</b>	<b>E → R</b>	<b>E → R</b>	<b>E ↔ R</b>	<b>Grupo ↔ Grupo</b>
<b>Objetivo de RP</b>	Aumentar a notoriedade da organização, sem que haja participação do receptor	Disseminar informações favoráveis à organização por meio da mídia	Pesquisa usada para identificar a melhor forma de persuadir o público	Pesquisa usada para promover a mudança de comportamentos da organização e dos públicos

Fonte: GONÇALVES, 2013, p.54

Trabalhar a imagem de uma organização é o que define as Relações Públicas. Sendo, portanto, a criação e a consolidação de uma marca é a sua principal função. Segundo LATTIMORE [et al], “as relações com a mídia e o trabalho de assessoria de imprensa sofisticados formam a espinha dorsal da prática de Relações Públicas”. (2012, p. 179). Devido a isso, o Relações Públicas tem que estar preparado, desenvolvendo e mantendo boas relações com a mídia, sempre atualizando as notícias sobre a organização nos meios impressos ou transmitindo nos meios de comunicação tradicionais. As mídias sociais abriram uma oportunidade de interação direta com os diversos públicos que uma organização possui, promovendo uma forma mais fácil de manter as Relações Públicas excelentes aplicando o modelo simétrico de duas mãos de Gruning (2009), contudo, ainda não consegue alcançar todos os públicos de uma organização. Segundo LATTIMORE [et al].

A mídia constitui um método relativamente econômico e eficaz de se comunicar com públicos grandes e dispersos, de modo que serve como guardião ou filtro pelo

qual os profissionais de Relações Públicas chegam ao público em geral ou a outros grupos de cujo apoio necessitam. (2012, p. 179)

A imagem da organização depende de um relacionamento estável com a mídia, pois é através dela que sua marca vai ser divulgada, consolidada ou defendida, em caso de crise, para os seus públicos. Além desse bom relacionamento com a mídia, as empresas devem estar sempre atentas ao que o seu público está dizendo ou pensando sobre ela ou sobre seus produtos ou serviços, realizando pesquisas de opinião, respondendo as questões que afligem os públicos, melhorando o que não está de acordo na empresa e mostrando para o público seu comprometimento, interesse e qualidade, além de promover os seus produtos ou serviços através de uma comunicação institucional e mercadológica.

## **2.1 Comunicação institucional e mercadológica nas organizações: as relações públicas nesse composto**

O poder da informação e a concorrência são fatores extremamente fortes que implicam o dia a dia da organização, entretanto, a comunicação institucional e mercadológica existe para tornar mais fácil a forma de comunicação entre organização e público, além de serem os meios mais eficazes que o Relações Públicas pode utilizar e desenvolver nas empresas. Para que as empresas alcancem seus objetivos e tenham sucesso em seu mercado de atuação, não adianta apenas mostrar a sua existência para os públicos, elas precisam mostrar seu comprometimento com a qualidade de seus produtos ou serviços oferecidos e com o meio em que estão inseridas.

Segundo Kunsch, “a comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa.” (2003, p. 162). Esta forma de comunicação está ligada ao marketing de negócios. Este coordena e dirige a comunicação mercadológica.

Por intermédio da comunicação mercadológica, a empresa trabalha a propaganda, a promoção de vendas e o *merchandising* dos seus produtos ou serviços, pois engloba estratégias que reforçam a imagem de marcas e produtos visando à lucratividade da empresa. A partir daí, são analisados os hábitos dos consumidores em relação aos produtos ou serviços: se há uma aceitação destes, qual o conhecimento que o consumidor está obtendo e o grau de necessidade desse consumidor. Desta forma, a empresa pode desenvolver ações criativas para fortalecer seu relacionamento com o público, porém, antes disso, é preciso obter

uma imagem bem construída e conceituada no mercado, trabalhando com a comunicação institucional, pois, como nos afirma Kunsch, “no composto da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das Relações Públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização.” (2003, p. 164).

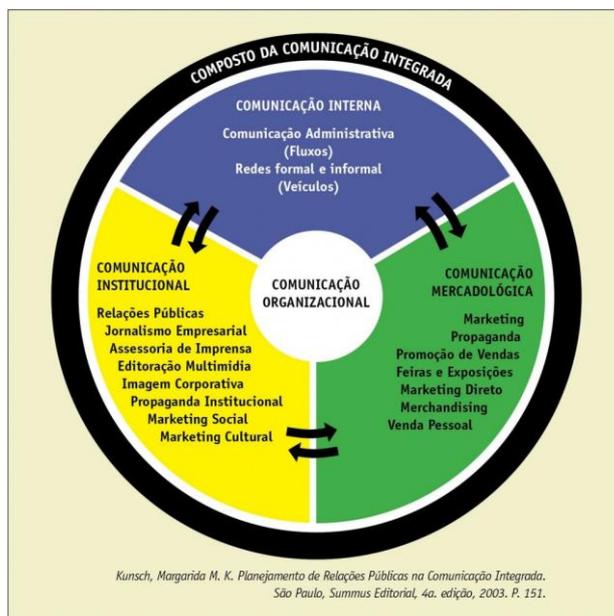
Nesta configuração, a comunicação institucional trabalhará a gestão corporativa da empresa objetivando a criação de uma atmosfera positiva frente à imprensa e à sociedade. Por meio das Relações Públicas, esta forma de comunicação se responsabiliza por aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da empresa e “contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos.” (KUNSCH, 2003, p. 165).

As empresas necessitam desenvolver ações que fortaleçam sua relação com os públicos, gerando estratégias que divulguem e disseminem sua imagem e seus produtos ou serviços, tanto no ambiente virtual, redes sociais, sites, entre outros, como nos jornais, revistas, televisão, rádio, outdoor, etc.

Para isso, o uso da comunicação mercadológica e institucional é imprescindível, trabalhando juntas, chamam atenção do público-alvo, sendo que, uma é responsável pelo institucional, ou seja, a exposição e imagem da empresa, procurando conquistar a confiabilidade, e a outra, responsável pelo marketing assegurando e promovendo ações que reforcem a necessidade do produto ou serviço junto ao público.

No composto apresentado na página seguinte, desenvolvido por Kunsch, se percebe que a comunicação mercadológica e a comunicação institucional desenvolvidas simultaneamente fazem jus ao modelo simétrico de Gruning, por meio do qual, a organização se relacionará com o seu universo de públicos e com a sociedade em geral.

**FIGURA 1: Composto da comunicação integrada**



Fonte: KUNSCH (2003, p.151) Endomarketing.tv.

As Relações Públicas farão com que a organização interaja melhor com a sociedade e o ambiente, pois ambas atuam em conjunto de vários subsistemas organizacionais, sendo que as Relações Públicas exercem “funções essenciais e específicas, apoiando e auxiliando os demais subsistemas, sobretudo nos processos de gestão comunicativa e nos relacionamentos das organizações com seu universo de públicos.” (KUNSCH, 2003, p.99). Não trabalham isoladamente, dependem da comunicação integrada com as outras áreas para que estas contribuam e agreguem valor ao trabalho realizado para as organizações. Suas funções, de administração, estratégia, mediadora e política são essenciais para o processo de planejamento e gestão na organização.

A função administrativa possibilita as Relações Públicas atingir toda a organização, fazendo articulações necessárias para uma maior interação entre setores, grupos, subgrupos etc. trabalhando a comunicação interna da organização.

A função estratégica permite as Relações Públicas posicionar a organização perante a sociedade, mostrando qual o seu empreendimento, sua missão, visão e valores, além de definir sua identidade.

Utilizando-se da função mediadora as Relações Públicas, promovem a comunicação entre a organização e seus públicos, pois “a comunicação é um instrumento vital e imprescindível para que as Relações Públicas possam mediar relacionamentos organizacionais

com a diversidade de públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.” (KUNSCH, 2003, p. 105).

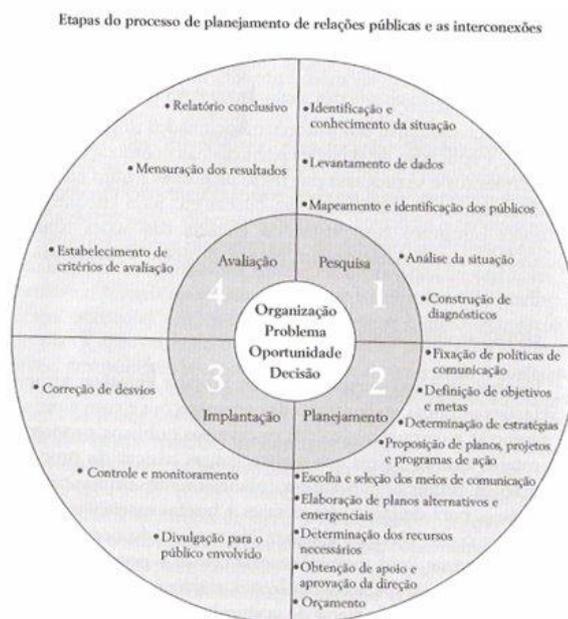
Com a função política, pode se estabelecer as relações de poder dentro da organização, administrando controvérsias, confrontações, crises e conflitos sociais que podem acontecer no ambiente do qual faz parte.

As funções das Relações Públicas devem gerar consentimento, produzindo uma aceitação, por meio de uma comunicação expressiva-emocional, sendo desenvolvidas ao mesmo tempo, pois esta é a meta final da comunicação organizacional. E ambas auxiliarão para o desenvolvimento de estratégias de comunicação.

## 2.2 Estratégias de comunicação de imagem

As Relações Públicas têm a missão de gerenciar a comunicação com os diversos públicos de uma organização e, para que seja possível entender o procedimento utilizado pela atividade Kunsch, propôs a elaboração de um roteiro que se baseia nas quatro etapas básicas do processo de Relações Públicas, que mostra claramente como é feito o planejamento estratégico.

**FIGURA 2: Etapas do processo de planejamento de relações públicas e as interconexões**



Fonte: KUNSCH (2003, p.326) Blog Camila Paranhos. <sup>ii</sup>

O processo de planejamento é uma ferramenta indispensável para as Relações Públicas, pois impede que ocorra improvisos e promove o alcance dos objetivos propostos com mais facilidade.

A primeira etapa desse processo como se pode perceber na figura, é a pesquisa, porque, em primeiro lugar, deve-se conhecer a “organização como um todo, sua cultura, missão, visão, comunicação, seus públicos, valores, produtos ou serviços, seu capital intelectual etc., entender como se processam os relacionamentos públicos institucionais no âmbito interno e externo”. (KUNSCH, 2003, p. 326). Fazer um levantamento de dados após a identificação da situação para melhor compreendê-la e estudá-la; Mapear e identificar os públicos; Analisar a situação; e construir um diagnóstico.

Partindo para a segunda etapa, inicia-se o planejamento fixando políticas de comunicação para possibilitar a normalização das ações comunicacionais de um departamento ou setor com os seus públicos e transparecer as políticas gerais da organização. Definir os objetivos e metas, determinar as estratégias, propor os planos, projetos e programas de ação, escolher e selecionar os meios de comunicação, elaborar os planos alternativos e/ou emergenciais, determinar os recursos necessários e, finalmente, orçar e obter o apoio e aprovação da direção.

Após o planejamento ser aprovado, inicia-se a terceira etapa, a sua implantação, divulgando para o público envolvido, pois é desse público estratégico e multiplicador que dependerá a efetivação da aplicação planejada. Controlar e monitorar para verificar se não há desvios das ações planejadas e corrigir possíveis desvios que, mesmo assim, possam ocorrer.

Na etapa final, avalia-se o planejamento, mensurando os resultados para ver se o planejamento produziu efeitos tangíveis, se houve aumento de vendas depois da veiculação de um anúncio na mídia ou depois de uma ação promocional, por exemplo, estabelecer os critérios de avaliação para saber

Em que grau os objetivos foram alcançados?; as estratégias delineadas foram corretas?; as estratégias aplicadas corresponderam ao que foi planejado?; os meios e os instrumentos utilizados foram adequados e suficientes?; as condições para implantação dos programas de ação foram favoráveis e a relação custo-benefício foi satisfatória?. (KUNSCH, 2003, p. 361)

E realizar um relatório conclusivo para documentar tudo, pois estes relatórios servirão de fontes de consultas para os próximos planejamentos.

Não existem resultados sem risco quando as ações são propostas sem planejamento, e se há Relações Públicas dentro da organização, as ações terão um planejamento, pois segundo Farias

Quando se fala em Relações Públicas, é costume referir-se a políticas e a programas dentro dos quais podem ser encontradas ações e campanhas. Desse modo, entendendo-se a existência de políticas e de programas, passa-se, automaticamente, a pensar em Relações Públicas tendo conceitos de planejamento como elemento basilar para qualquer plano de comunicação com públicos estratégicos. Relações Públicas trabalham essencialmente com a filosofia do planejamento. Mais que um conceito, pode-se entender que se trata de um elemento seminal. (2011, p.51).

A busca pelo planejamento vem da necessidade de errar menos, de obter resultados mais eficazes com menos esforço, garantindo a credibilidade para a manutenção do orçamento. “Para as Relações Públicas é, também, buscar transformar imagem em reputação, construída em longo prazo e por meio de relacionamentos estáveis” (FARIAS, 2011, p. 51).

### **2.2.1 Planejamento de comunicação e imagem**

A construção da imagem de uma organização depende exclusivamente de um planejamento de comunicação adequado e bem elaborado para transmitir aos públicos uma imagem positiva. Segundo Kunsch, “o planejamento constitui um processo complexo e abrangente. Possui dimensões e características próprias, implica uma filosofia e políticas definidas e é direcionado por princípios gerais e específicos”. (2003, p.204). Por intermédio do planejamento, determina-se conscientemente os cursos de ações a serem aplicadas pelo profissional de comunicação.

O planejamento de comunicação é uma das funções básicas de Relações Públicas fixado pela *Comisión Interamericana para la Enseñanza de las Relaciones Publicas da Fiarp* (Federación Interamericana de Asociaciones de Relaciones Publicas) e implica o exercício de atividades administrativas, estratégicas, mediadora/comunicativa e política.

Devido ao fato das Relações Públicas estarem em contato direto com os públicos e a opinião pública em geral, é necessário requerer um cuidado extremo e a sistematização de suas ações. Como nos afirma Kunsch,

O planejamento é um instrumento para a eficácia das atividades de relações públicas porque evita a improvisação, oferece maiores possibilidades para a consecução dos objetivos e o cumprimento da missão organizacional, permite racionalizar os recursos necessários e dá uma orientação básica, capaz de permitir a avaliação de resultados. (2003, p.316).

O planejamento é de extrema importância no desenvolvimento de ações que irão trabalhar a imagem da organização, reduzindo a probabilidade de danos que possam surgir sem previsão. Assim, “os profissionais de Relações Públicas evitam ter que reagir depois de o estrago estar feito”. [LATTIMORE (et al), 2012, p. 123].

LATTIMORE (et al) classifica o planejamento em duas categorias amplas: estratégico e tático. “Os planos estratégicos são de longo prazo, geralmente feitos em níveis superiores da administração. E os táticos desenvolvem decisões específicas sobre o que será feito em cada nível da organização para concretizar os planos estratégicos”. (2012, p.124).

Entretanto, KUNSCH ainda acrescenta: o planejamento operacional que “é responsável pela instrumentalização e formalização, por meio de documentos escritos, de todo o processo do planejamento, bem como das metodologias adotadas”. (2003, p. 214).

O planejamento não é algo “solto” necessita de um processo para ser bem sucedido e Kunsch aplica doze etapas do processo de planejamento em qualquer área ou situação. Que são os seguintes:

Identificação da realidade situacional; Levantamento de informações; Análise dos dados e construção de um diagnóstico; Identificação dos Públicos envolvidos; Determinação de objetivos e metas; Adoção de estratégias; Previsão de formas alternativas de ação; Estabelecimento de ações necessárias; Definição de recursos a serem alocados; Fixação de técnicas de controle; Implantação do planejamento; Avaliação dos resultados. (2003, p. 218).

Essas etapas não ocorrerão de forma cronológica rígida, pois provêm de ações encadeadas e ordenadas dentro de contextos que exigem flexibilidade e adaptações.

Sendo um processo sistematizado, o planejamento ordena, de um modo a facilitar as tomadas de decisões e a realização do que foi planejado. Um planejamento bem elaborado facilitará o processo de desenvolvimento, criação e consolidação de uma marca e manterá a imagem de uma organização mais segura contra imprevistos que possam acontecer.

### **2.2.2 Pesquisa em RP no monitoramento da imagem**

A pesquisa consiste em uma coleta de dados, registro e análise que utiliza métodos científicos e proporciona resultados que podem ser generalizados em função de toda uma realidade. Segundo Panella,

A demanda por instrumentos que assegurassem formas de mensuração de resultados com indicadores transparentes que pudessem auxiliar a gestão, inclusive do ponto de vista financeiro, cresceu fortemente desde o início deste século, impulsionando o surgimento de profissionais técnicos em pesquisa, também conhecedores e atuantes em comunicação corporativa. (2016, p.177).

O crescimento da importância da pesquisa e a necessidade de se obter índices e indicadores no trabalho de Relações Públicas tem sido fortemente aplicado, multiplicando-se as especializações em mensurações, índices e indicadores, promovendo, na maioria das vezes, a excelência nas ações propostas. Por meio da pesquisa, as Relações Públicas podem identificar que ações podem ser aplicadas dentro da organização, além de mensurar o resultado obtido com essas ações. Como afirma Lopes e Penafieri, “a pesquisa constitui-se em ferramenta imprescindível na fase inicial do planejamento para que o profissional de Relações Públicas obtenha informações acerca da organização e do cenário em que se encontra”. (2011, p. 286).

No decorrer do planejamento, a pesquisa vem a ser de grande valia, pois determinará a eficiência do plano, auxiliando o profissional a identificar falhas cometidas durante o programa de ação, tornando possível obter um controle maior e um melhor desempenho. “Os resultados obtidos nos levantamentos realizados na primeira etapa do planejamento podem, ainda auxiliar na escolha da abordagem aos públicos estratégicos da organização, no desenvolvimento da mensagem e na seleção dos veículos mais adequados”. (LOPES e PENAFIERI, 2011, p. 286)

A imagem e a marca da organização podem ser monitoradas pela pesquisa, controlando a exposição, a percepção e a comunicação da marca, podendo ser chamada de Tríade da Atuação da Marca. Conforme a figura abaixo:

**FIGURA 3: Tríade de Atuação da Marca**



Fonte: PANELLA (2016, p. 180). **Cristina Panella planejamento e pesquisa.** <sup>iii</sup>

Para análise de sua exposição, confere-se como está na mídia tradicional, na mídia social e no meio digital. A percepção pode ser estudada reunindo pesquisas que envolvem a percepção e imagem entre os públicos estratégicos, como a mídia ou outros *stakeholders* (partes interessadas), e por meio da qual a análise pode ser consolidada e expressa em um índice único. Sobre a comunicação da marca, encontram-se pesquisas do tipo *media audit*

(sondagem da percepção de imagem) que identificam o impacto de alguma intervenção feita pela empresa em uma comunidade/região e detecta formas de minimizá-las, ou ainda os de avaliação de veículos de comunicação interna, entre outros.

Para Panella,

A organização dos diferentes tipos de pesquisa na área de comunicação, na tríade proposta, representa o esforço de aplicação dos conceitos e das técnicas de pesquisa à área de comunicação. Além do desenho eficaz das inter-relações, a sintonia alcançada entre técnicas e objetivos evita a multiplicação de estudos, garantindo economias importantes ao processo. (2016, p. 181)

Os estudos de imagem e marca podem ser agrupados aos estudos na área do mercado, integrando um com o outro. Como na figura:

**FIGURA 4: Comercialização da marca**



Fonte: PANELLA (2016, p. 181). **Cristina Panella planejamento e pesquisa.** <sup>iv</sup>

Na área do mercado, estuda-se a determinação e avaliação do comportamento de mercado e produtos. Na pesquisa de opinião da comunicação, o objetivo é conhecer a posição das pessoas sobre um determinado fato, tema ou tendência, mas as duas se completam no momento em que se realiza o monitoramento da imagem da organização. Como afirma Panella, os “estudos realizados com base em cada um dos departamentos ou visões da empresa – comunicação e marketing – podem contribuir decisivamente para um maior entendimento dos resultados obtidos nas diferentes pesquisas”. (2016, p.181).

A imagem e a reputação da organização devem ser analisadas sobre o ponto de vista de cada um dos *stakeholders*, pois assim é garantido o diagnóstico aprofundado de um público, importante para a realização do planejamento anual.

Conforme Panella, “a imagem de uma empresa, entidade ou instituição não pode mais ser medida simplesmente pelo que a mídia tradicional publica sobre ela. Os *stakeholders* têm voz ativa e participam do discurso social que é construído sobre a marca”. (2016, p. 185).

Para realizar uma pesquisa de qualidade com cada público específico, é necessário fazer um mapeamento, pois, por meio do mapeamento, é permitido desenhar estratégias específicas para os diferentes tipos de público desde que uma pesquisa desenvolvida com eficácia, antes e depois do planejamento. Os custos para a manutenção da imagem são reduzidos e as ações aplicadas serão mais eficientes, proporcionando maiores resultados para a organização.

### **2.2.3 Assessoria de Comunicação e Relacionamento com os públicos**

Com o crescimento da globalização, o mundo evoluiu, transformou-se e se institucionalizou, assim como os interesses, as ações e as próprias pessoas. Transformaram-se os processos, as emoções, os fluxos e principalmente os circuitos da informação. E, com essa evolução, as instituições, incluindo as empresas, respondem por suas ações e todos os acontecimentos rotineiros diante da imprensa para seus públicos. Esse modo de atuar tornou-se uma ferramenta eficaz na comunicação das organizações com os públicos, como afirma Chaparro,

noticiar se tornou a mais eficaz forma de agir no mundo e com ele interagir, as relações com a imprensa passaram a constituir preocupação prioritária na estratégia das instituições, tanto as empresariais quanto as governamentais, para as interações com a sociedade – à qual se ligam, hoje, mais por teias comunicativas do que por atividades ou ações de materialidade objetiva. (2008, p.33).

Mas a relação entre as organizações e a imprensa não é nova, já vem de muito tempo, pois Ivy Lee, em 1906, foi o inventor do que chama-se hoje de assessoria de imprensa ou assessoria de comunicação através de um bem sucedido projeto profissional de relações com a imprensa desenvolvido para a empresa de John Rockefeller, que na época era o homem mais impopular de negócios dos Estados Unidos.

O trabalho de Lee foi tão excelente que chamou atenção para outras empresas, cuja as quais, perceberam que a comunicação com seus públicos e a relação com a imprensa eram de suma importância para sua imagem.

A assessoria de imprensa ou comunicação “é uma especialização que faz parte do campo da comunicação organizacional, em que cada atividade tem seu papel específico e interage com os demais (relações públicas, publicidade e propaganda, editoração,

comunicação interna, marketing etc.) ” (DUARTE, 2008, p. 96), mas para administrá-la é necessário estratégia, um programa de informação e a delimitação dos instrumentos de comunicação adequados para o público alvo a ser atingido.

Mas para que a assessoria de comunicação funcione como estratégia para manter ou mudar a imagem de uma organização é necessário que se mantenha uma boa relação com os veículos de imprensa e uma constante manutenção do envio de sugestões de pauta. Segundo Carvalho e Reis “pautas sempre pertinentes são resultado da constante observação que o assessor deve ter em relação ao negócio do seu cliente e às tendências do mercado e até o que a concorrência oferece, seja em produtos ou serviços”. (2009, p. 95).

Através das mídias sociais, o assessor de imprensa pode se comunicar mais abertamente com seu público de interesse, criando projetos que tem como suporte a internet, realizando produções gráficas e conteúdos audiovisuais, para mostrar a marca da organização para os seus públicos de interesse, além de manter um *feedback* instantâneo. “A funcionalidade dessas mídias sociais na comunicação institucional permite que a organização e seus públicos estejam ligados não mais ao conceito de bilateralidade, mas em rede, onde (sic) todos os pontos estão interligados e são influenciados pelo relacionamento estabelecido”. (TAVARES E LUÍNDIA, 2010, p. 160). As mídias sociais também favorecem a participação dos públicos, que se sentem estimulados a compartilhar e a reivindicar, em algumas situações, novas posturas de governos e organizações.

Mídias sociais são a forma de comunicação estratégica mais utilizada hoje em dia, pois “as mídias sociais ocupam papel de destaque na comunicação praticada pelas organizações contemporâneas” (BUENO, 2010, p. 7) e as marcas que estão *online* são percebidas como mais abertas e inovadoras.

No entanto, somente fazer *releases* (lançamentos) e produzir conteúdo para as mídias sociais, não bastam para se considerar uma assessoria de comunicação eficaz. É preciso apresentar para o cliente os esforços que o assessor está fazendo para que sua marca esteja sendo visualizada pelo público alvo. Para isso, utiliza-se o *clipping* (recorte). “Ele representa de que maneira as informações enviadas pela Assessoria de Imprensa são trabalhadas pelo repórter e ajudam na construção da imagem do cliente”. (CARVALHO E REIS, 2009, p. 24). Além disso, o *clipping* ajuda a gerir a imagem do cliente e a mensurar a aceitação dos produtos e serviços deste.

#### **2.2.4 Avaliação e Retorno para a organização e para os públicos**

Avaliar as ações desenvolvidas na comunicação organizacional de uma empresa não é uma tarefa fácil, após a execução de todo o planejamento idealizado para promover o relacionamento dos públicos com a organização é chegada a hora de avaliar o retorno de todo o esforço desempenhado pelo Relações Públicas. “A função de avaliação começa a ser ‘pensada’ ainda durante a função de planejamento das ações de Relações Públicas. Para isso, são apontadas várias formas de recensear o êxito de planos, programas e projetos de Relações Públicas”. (FORTES, 2003, p.373-374). Estas formas são:

- Quantificar os objetivos que foram propostos no planejamento;
- O acompanhamento e processamento permanente de todas as informações, comentários e notícias durante a aplicação das ações;
- Pesquisas realizadas com os públicos desde o início da execução do projeto;
- Realizar reuniões com as pessoas envolvidas no projeto;
- Quantificar o número de pessoas que estavam presentes nos eventos promovidos e registrar visitantes em livros.

Realizar esses processos em grandes organizações é bastante difícil, mas nas de porte menor auxilia na aproximação com os públicos de interesse. Segundo Fortes “encara-se esse método como um exercício de avaliação, porque o profissional estará em relacionamento pessoal com os grupos, o que lhes permite, na prática, pesquisas sucessivas para estimar reações positivas ou negativas, a respeito das iniciativas empresariais”. (2003, p. 374-375).

Manter um contato direto com as pessoas que foram alvo dos projetos permitirá avaliar o relacionamento estabelecido com o público. Dentro desses contatos pode-se destacar os seguintes:

- Visitas informais: que avaliará como as pessoas estão se portando em relação umas às outras e em relação ao trabalho, se estão felizes. Se a caixa de sugestões está sendo usada. Se os cartazes, letreiros, etc. estão sendo motivadores, entre outros.
- Pesquisa no refeitório: para verificar o que está preocupado as pessoas. Sobre o que estão conversando? Qual o boato está circulando?

- Entrevistas em grupos específicos: por meio do qual pode-se conhecer o que preocupa as pessoas no âmbito interno e externo e como reagem a algum assunto que venha a ser trazido para o debate.
- Material de leitura e visuais: analisar-se-á se os meios de comunicação desenvolvidos, como por exemplo o boletim informativo, está sendo entregue na hora certa e que assuntos estão sendo publicados. E qual a estética dos recortes de imprensa.
- Casos (que as pessoas contam): para avaliar se os casos contados pelas pessoas falam mais de sucesso ou de fracasso.
- Canais de *Feedback*: para que se estreite o relacionamento entre empresa e público respondendo a sugestões, reclamações e elogios.

Para manter um meio de avaliação indireto, aproveitam-se as matérias publicadas pela imprensa, por meio do qual é avaliado tanto qualitativa quanto quantitativamente.

A avaliação quantitativa é feita pelo levantamento do volume de matéria publicada, enquanto a avaliação qualitativa examina o prestígio do veículo no qual a matéria foi inserida, a localização da mesma dentro do jornal, o tamanho dos títulos e das fotos, dentre outros aspectos. (FORTES, 2003, p. 376).

Entretanto, a melhor maneira de realizar uma avaliação é a pesquisa, pois se utiliza um método científico que prevê a definição do problema. A pesquisa se dará por meio da coleta de dados, processamento, análise e interpretação. Este método de pesquisa avaliativa proporcionará um maior entendimento dos pontos alcançados e não alcançados das ações efetivadas.

Os resultados obtidos através das avaliações feitas na organização permitirão estabelecer uma comunicação melhor, em primeiro lugar, com o público interno e posteriormente com o público externo. Segundo Fortes,

No empenho de avaliar as propostas desenvolvidas no âmbito das Relações Públicas, os altos escalões das instituições são envolvidos, em busca de métodos e procedimentos estrategicamente mais eficazes. Adotam-se providências que não sejam apenas reativas, mas preparadas com a finalidade de ser um trabalho preventivo. (2003, p. 379).

A necessidade de um Relações Públicas em uma organização fica evidenciado quando se realiza a avaliação, pois “as Relações Públicas estão dirigidas a estabelecer uma visão apurada da empresa, à compreensão e condição dos objetivos corporativos e aos impulsos estratégicos”. (FORTES, 2003, p. 379)

### **3 GERENCIAMENTO DE CRISE**

Gerenciar uma crise significa, em primeiro lugar, prevenir-se, pois, como afirma Marconi, “é melhor ter um plano de gerenciamento de crise e não utilizá-lo, do que ter de enfrentar uma sem possuí-lo”. (2009, p. 193). Tendo em vista o planejamento, o processo de análise racional antecipará os problemas e prevenirá possíveis danos que possam ocorrer à imagem da organização. No entanto, se a organização não possuir um planejamento contra crises, o primeiro passo a ser dado é reconhecê-la e se responsabilizar por qualquer dano que ela possa ter causado a seus públicos, manifestar sua defesa o mais rápido possível, explicando o que ocorreu e os procedimentos que serão realizados para reparar os danos.

São infinitos os acontecimentos que podem gerar uma crise, inclusive pequenos conflitos dentro e fora das organizações. Com o avanço midiático, em que tudo se descobre através da rede e viraliza nas mídias sociais, as organizações enfrentam algum tipo de conflito todos os dias, por isso, o planejamento é o primeiro passo no gerenciamento de crises, é uma forma de olhar para os riscos potenciais e desenvolver planos de gerenciamento, possibilitando uma ação rápida ao encarar uma situação considerada gravemente negativa. A empresa que possui um gerenciamento de crise nesses termos será bem sucedida, pois a demora em solucionar uma crise pode agravá-la e, até mesmo, falir com uma empresa.

Para executar um planejamento eficiente, é preciso saber o que é uma crise, quais as possíveis crises que poderiam afetar a organização e aprender com cada uma delas, encarando sem se apavorar e tirando o máximo de informações possíveis para se prevenir posteriormente.

#### **3.1 O que é crise?**

A palavra crise no dicionário Aurélio significa “estado de incertezas, fase difícil e grave na evolução das coisas e dos fatos, momento perigoso e decisivo, lance embaraçoso, tensão e conflito”. Para os chineses, pode representar perigo ou oportunidade, já em grego, crise vem de krisis que significa decisão.

Segundo Marconi,

“Crise” é um termo relativo, que sugere uma variedade de problemas individuais ou corporativos, desde uma fusão malsucedida ou grandes dificuldades financeiras em razão de um recall de produtos, conduta ilegal de executivos, processos legais amplamente divulgados, até o preço das ações em queda livre. (2009, p. 193).

Concordando com Marconi, Carvalho conclui que “independentemente do ramo de estudo, o conceito de crise, em geral, está ligado à ruptura, mais ou menos violenta, de uma situação estável, gerando insegurança, indefinição e medo”. (2011, p.123)

De qualquer modo, crise é um processo pelo qual uma empresa nunca deseja passar, mas que é inevitável, pois em algum momento de sua existência ela enfrentará uma crise.

Quando vieram os primeiros livros de Marketing, acreditava-se que algumas organizações eram imunes a crises, todavia, os tempos mudaram e hoje qualquer empresa está sujeita à crise, como nos afirma Marconi,

Depois que a famosa apresentadora de programas femininos foi acusada e presa por evasão fiscal e falcatruas financeiras; que a gigante da aviação mudou para proteger os magníficos pacotes de compensação financeira de seus executivos na mesma semana em que pediu aos representantes sindicais para aceitarem os cortes nos pagamentos e benefícios dos funcionários; que inúmeras acusações de pedofilia se alastraram pela igreja católica, ninguém, indivíduo ou organização, está mais imune a tais crises. (2009, p.195)

Eventos imprevisíveis provocam alguns prejuízos para uma organização e para todos os seus públicos, internos e externos, para sair dessa situação Fortes exalta que

é necessário manifestar uma preocupação legítima com os aspectos humanos do caso (usar de má-fé nesses momentos é inaceitável), adotar medidas imediatas e uma comunicação franca e constante com a imprensa. (2003, p.193)

Uma crise sempre traz temor e especulação, é traiçoeira e vem na hora em que menos se espera, mas, o que ela provoca é uma quebra no conhecimento e uma consequente mudança, podendo servir como uma oportunidade de crescimento, desde que para isso, a organização esteja preparada para saber passar por ela, agindo de forma rápida e eficiente, além de ser criativa, pois, como afirma Domingos, “não importa quão profunda seja uma crise, sempre haverá espaço para mentes imaginativas driblarem as dificuldades e encontrarem uma forma de faturar”. (2013, p. 14).

### **3.1.1 Crise de imagem**

O ponto forte da organização é a sua imagem, principalmente o que a maioria do público percebe por intermédio da mensagem recebida,

com base naquilo que a empresa, a organização ou a área de Relações Públicas pode ter apreendido de discussões, comentários, propaganda, mala direta displays de pontos de venda, elogio (ou crítica) feita boca a boca ou praticamente qualquer outra fonte. (MARCONI, 2009, p.71)

A imagem é construída por meio das ações praticadas pela organização estabelecendo sua reputação com o passar do tempo. O poder que a imagem exerce sobre as pessoas faz com

que elas ostentem a marca escolhendo as roupas de grife ou com nomes de estilistas famosos, por exemplo, como explica Marconi:

Ao adotar essa tendência com tanta boa vontade, os consumidores estão na realidade, fazendo um atalho para conseguir uma noção de estilo, vestindo qualquer coisa que ostente a imagem que algum estilista famoso ou loja de grife criou e estabeleceu. Enquanto compram roupas, os consumidores estão descaradamente comprando uma imagem. (2009, p. 74).

Quando se percebe o quanto a imagem é importante, tenta-se proteger a qualquer custo, pois “o sentimento coletivo ou público pode voltar-se contra ou a favor de uma organização, motivado por fatores marcadamente insignificantes ou por causas altamente relevantes”. (FORTES, 2003, p. 31).

“A crise de imagem é a ameaça à perda do mais importante ativo de uma pessoa ou de uma organização: sua reputação”. Sendo que “a imagem é a atribuição de qualidades ou defeitos a alguém ou a alguma coisa, que não são necessariamente verificados objetivamente”. (CURADO, 2009).

Ter um planejamento e um cuidado excessivo com a imagem pode evitar uma crise ou diminuir os gastos para solucioná-la. Oferecer ao público o que você tem, não criar propagandas enganosas ou superficiais só para chamá-los para a empresa; analisar seus relacionamentos, para que estes não os traiam, além de ser verdadeiro e transparente com o público. Isto por que, segundo Marconi, “um único evento ou aparição pode projetar uma imagem, mas a reputação é testada com o tempo, normalmente sugerindo história, consistência e certo nível de previsibilidade no desempenho ou comportamento”. (2009, p. 72).

Miranda alerta que “nos últimos tempos, principalmente com o desenvolvimento das redes sociais, temos visto o crescimento do número de crises públicas vividas pelas organizações” (2013). Quando os atos que geraram a crise não forem ilícitos, é só ter atitudes corretas para resguardar a credibilidade da organização e evitar desgastes com os públicos. Apenas uma crise de imagem, que não foi contida rapidamente, faz com que a organização perca anos do trabalho de construção de sua reputação. E depois que se perde a reputação se perde tudo.

### **3.2 Relações Públicas no gerenciamento de crise de imagem**

Para gerenciar uma crise, é necessário desenvolver ações para solucioná-la e o Relações Públicas é o profissional indicado para esses casos, pois ele é o responsável pela comunicação e o bom relacionamento da organização com seus públicos, além de cuidar da

imagem e reputação da organização e administrar todos os processos comunicacionais. As Relações Públicas, como atividade, desenvolveram-se pela necessidade de que a economia industrial teve de criar ou manter a comunicação com seus públicos e esse mecanismo é utilizado para mediar e solucionar os conflitos dentro e fora das organizações.

As organizações são analisadas pelo público por meio de suas ações, comprometer-se, distribuição e divulgação de sua marca. Os valores intangíveis estão muito além do seu patrimônio palpável, sua reputação é a maior fonte de sucesso.

Sendo a reputação sinônimo de imagem, a organização necessita cuidar da mesma preparando-se para agir rapidamente em situações que a exponham negativamente. E com a evolução na comunicação, o processo de interação empresa-público tornou-se instantâneo. Como afirma Carvalho

*A Web 2.0, agente catalizador desse processo, transformou a interação humana de maneira surpreendente, contribuindo para o acesso instantâneo às informações, para a geração, captação, tradução e disseminação destas, o que permite ao indivíduo expressar livremente sua opinião em nível global, deixando as organizações muito mais vulneráveis com essa atuação que o de costume. (2011, p. 120).*

A empresa estando vulnerável aumenta a possibilidade de crises de imagem, portanto, é necessária uma aproximação maior da empresa com seus públicos. Uma interação imediata entre os mesmos evitará que algum comentário desfavorável cresça por falta de resposta e gere uma crise. O Relações Públicas procurará ferramentas e estratégias de comunicação adequadas que estabelecerão a aproximação dos públicos com a organização, facilitando o processo de troca de informações e abusando da prevenção de situações adversas. Como expõe Carvalho,

*Os profissionais dessa área, devido à sua formação na gestão dos públicos e da comunicação com eles, podem ser considerados mediadores de situações controversas, bem como dos relacionamentos das organizações com seus *stakeholders*, por meio da comunicação dialógica. (2011, p. 122).*

A primeira atitude tomada pelo Relações Públicas sempre será a de prevenção da crise, pois quanto melhor elaborado o planejamento, as chances de estourar uma crise são minimizadas, no entanto, não garantirá que não surgirão imprevistos, por isso a mediação é uma ferramenta estratégica eficaz aplicada pelo Relações Públicas na hora de resolver algum conflito ou crises organizacionais, além de auxiliar no processo de elaboração de um planejamento para solução desses momentos, minimizando os danos à reputação da organização. Sabe-se, também, que o Relações Públicas não poderá realizar tudo sozinho, a colaboração das stakeholders agilizará o processo de contenção da crise. É por isso que Fortes

afirma: “o serviço de Relações Públicas procurará a cooperação de todos para conceber, pela função de planejamento, projetos preventivos e reativos”. (2003, p. 193).

É fundamental que o Relações Públicas oriente os representantes da organização a lidarem com a mídia e também é muito importante que o trabalho de assessoria seja baseado na transparência, objetividade e clareza de informações. Em razão disso, é extremamente necessário traçar um plano de ação estratégico, com o qual terá a possibilidade de visualizar todos os prováveis cenários, dos mais razoáveis aos mais horripilantes, mantendo a calma para que o desconhecido não gere atitudes desastrosas. E indicar um porta voz, alguém que irá responder pela organização.

A organização deve escolher por adotar uma atitude proativa ou reativa, ou seja, ir até a imprensa para fornecer informações ou esperar que a imprensa venha até ela. Se a organização não realizou nada ilícito deve assumir sua responsabilidade por possíveis danos causados e dar satisfação aos interessados de como irá proceder para solucionar o problema. “Esconder-se fará com que as pessoas façam suposições sobre o que realmente está acontecendo e, pode ter certeza, essas suposições serão piores do que o real”. (Miranda, 2013). Isso manterá a credibilidade da organização. Mas é muito importante que a organização mantenha-se honesta, pois assim não corre o risco de se contradizer.

Com os níveis midiáticos avançados, tudo o que a organização fizer se alastrará em questão de segundos. Isso pode ser prejudicial, mas também pode ser o caminho mais curto para a solução do problema. Por esse caminho, a organização terá um contato mais rápido e próximo do seu público.

Quando se observar que as notícias sobre o assunto começaram a diminuir significa que a crise foi contida, que a opinião pública já está começando a esquecer o caso, neste momento o Relações Públicas deverá começar um trabalho de restauração da imagem, avaliar quanto custou a crise e aproveitar a experiência indesejada para criar um mecanismo que melhore o gerenciamento de crise da organização.

### **3.3 Estratégias de gerenciamento de crise de imagem**

Dentro de uma organização ou em qualquer outro ambiente é possível se fazer tudo sem um planejamento, mas se coloca a conta em risco da sorte se caminhar por essa estrada. O planejamento é o que vai preparar a organização para todas as dificuldades que poderá enfrentar.

Segundo Farias, “Relações Públicas trabalham essencialmente com a filosofia do planejamento. Mais do que um conceito, pode-se entender que se trata de um elemento seminal”. (2011, p.51). Com um planejamento adequado, a organização fica mais resistente aos problemas, tanto internos como externos e as crises que a ameçarem terão menos impactos e poderão ser resolvidas mais rapidamente.

Para que um planejamento funcione adequadamente, deve-se começar corretamente, pois,

o princípio fará toda a diferença no processo: um bom levantamento de dados, um bom *briefing*, um estudo exploratório bem realizado permitem ancorar o planejamento em bases mais eficientes. Assim, relacionam-se diretamente os objetivos e as metodologias para seu alcance, os recursos disponíveis e os necessários. A equação entre as condições encontradas e as desejadas/necessárias é que vai definir o sentido a ser dado ao planejamento. (FARIAS, 2011, p.52)

Fazer um plano envolve pensar no todo, em cada parte, cada setor, cada imprevisto que a organização esteja suscetível, para que se possam obter bons resultados no final. Algumas estratégias estarão ligadas a esse planejamento e “se utilizadas adequadamente, diferenciam-se significativamente e podem ser o fiel da balança para a obtenção de resultados positivos”. (FARIAS, 2011, p. 52).

As técnicas estratégicas utilizadas pelo Relações Públicas atualmente são muito mais avançadas, pois o relacionamento com o público está mais aproximativo devido às redes sociais. O profissional que irá desenvolvê-las deve ter domínio sobre as mesmas e elaborá-las com eficiência. Existem diversos autores que são especializados nessas técnicas, e seguem abaixo algumas que são relacionadas ao gerenciamento de crise.

- **Assessoria de Imprensa**

O investimento feito somente em propaganda e publicidade não gera mais tanto interesse no público, uma vez que este está cada vez mais exigente. Sendo assim, a assessoria de imprensa entra como uma forma estratégica da organização relacionar-se com o público por meio do assessor que pode ser um Jornalista, um Relações Públicas ou um profissional formado em comunicação. O assessor de imprensa é um profissional “capaz de oxigenar as organizações e de ampliar os horizontes internos das instituições nas quais atua”. “Especializado na leitura dos conflitos sociais, o assessor de imprensa exerce o papel de abrir os muros das organizações para o mundo” (FARIA, 2010, p. 139). Podendo, desta forma, gerir os conflitos tanto interna como externamente.

A assessoria de imprensa é determinada pela geração de informações de interesse público, estabelecendo relações sólidas e confiáveis com os meios de comunicação, criando circunstâncias para cobertura de atividades promovidas pelo assessorado, para alcançar e manter, ou até mesmo, recuperar sua imagem junto à opinião pública e capacitá-lo para entender e lidar com a imprensa, tornando-se uma forma estratégica de reverter qualquer notícia negativa que venha a sair sobre a organização.

O assessor de imprensa deve conhecer muito bem o seu assessorado, sua história, seus pontos fortes e fracos, como está a sua situação no mercado e quais são os seus concorrentes e tem a missão de intervir para que haja um equilíbrio entre o interesse privado e o interesse público. Nesse sentido, ele deve estar entre os líderes e por dentro das decisões tomadas pelos mesmos, pois como afirma Faria “se internamente a assessoria não estiver inserida no círculo das decisões e do poder, o trabalho será precário, penoso e, por que não dizer, em vão” (2010, p. 138).

A partir do conhecimento adquirido pelo assessor ele irá desenvolver algumas estratégias em seu trabalho, que Fortes, (2003, p. 150), descreve a seguir:

- Identificar as necessidades da empresa;
- Planejar, prever e propor soluções e alternativas;
- Suprir a empresa de informes;
- Fixar programações de relacionamento;
- Indicar diretrizes e normas;
- Inspirar estratégias de atuação dentro ou fora da empresa;
- Interpretar tendências ante as políticas da companhia;
- Prover a administração com conselhos;
- Integrar ideias e conceitos de modo que se levantem atitudes;
- Sugerir a reformulação de políticas;
- Analisar os dados recolhidos;
- Estudar processos e métodos de trabalho.

Além de manter um relacionamento com a imprensa para que as notícias pertinentes à organização sejam divulgadas de modo correto e positivo, o assessor precisa acompanhar tudo o que sair a respeito do seu assessorado, principalmente nas mídias sociais, pois o espaço promovido por elas é cada vez maior e sua propulsão é rápida e sem controle. A realização de um *clipping* (recorte ou seleção de notícias) é a melhor forma de acompanhar as notícias,

manter um controle e observar se suas estratégias estão dando certo ou não. Por intermédio do *clipping*, “a marca também passa a obter dados que permitem avaliar os sucessos e os insucessos de empresas competidoras, gerando um ciclo de aprendizagem e experiência externa, mas muito válida em sua atuação”. (DINO, 2017) Este modo de avaliação de resultados pode evitar erros e auxilia na percepção de novas oportunidades no mercado.

- **Mídias digitais e sociais**

As mídias digitais e sociais tornaram-se um elemento de extrema importância nas estratégias de comunicação devido ao espaço que elas ocupam na vida das pessoas. Qualquer pessoa pode acessar a internet e obter a informação que precisar a todo o momento, basta possuir um *smartphone*, por exemplo. E a cada dia surgem coisas novas, novas formas de se comunicar, a organização precisa correr contra o tempo para manter-se sempre atualizada.

As redes sociais proporcionam um estreitamento na relação entre empresa/cliente, pois “são ambientes cujo foco é reunir pessoas, os chamados membros, que, uma vez inscritos, podem expor seu perfil com dados como fotos pessoais, textos, mensagens e vídeos, além de interagir com outros membros”. (TELLES, 2010, p.18). Essas mídias sociais permitem a conversação, mas não se pode controlá-las somente influenciá-las, já que “o comportamento do consumidor atual com a internet deixou de ser um simples receptor da comunicação para se tornar retransmissor e formador de conteúdo”. (TELLES, 2010, p. 154).

Para formar uma opinião sobre uma marca e ser ouvida por outras pessoas, é mais fácil do que se pode imaginar, até os funcionários da empresa falam sobre ela. O negócio é entrar na conversa e influenciar o que está sendo dito, construir um relacionamento dando respostas rápidas e sendo sincero e honesto, com isso converterá as opiniões a seu favor.

O uso das mídias sociais pode auxiliar no gerenciamento de crise, pois por meio dessa ferramenta, a empresa pode conhecer melhor o seu público e criar estratégias específicas para cada um, fidelizando e tornando-se uma marca confiável. Mas não é fácil saber tudo que se está falando sobre a empresa nas redes sociais, o profissional que estiver cuidando do relacionamento da empresa deve ter muito cuidado e experiência para não errar na hora de publicar algo e para responder a reclamações de forma rápida, pois a reputação da empresa está em jogo.

Alguns exemplos de mídias digitais e redes sociais que podem ser utilizadas pela empresa são:

- *Facebook* (anúncios na *fan page*);
- Anúncios no *instagram* e *twitter*;
- Jornais e revistas digitais;
- *Banners* em sites;
- Comerciais antecedendo vídeos do *youtube*;
- Janelas *pop-ups* no site convidando o cliente a se cadastrar para receber informações gratuitas;
- Publicidade em *blogs*;
- Propagandas feitas por blogueiros no *Snapchat*.

- **Relacionamento com o público**

Diariamente, a organização precisa lidar com seus públicos, que não são somente clientes, seus públicos também são seus colaboradores, fornecedores, a comunidade, o governo, a mídia, os grupos religiosos, as organizações não governamentais, entre outros. E para isso precisa, e muito, da comunicação, mas não aquela comunicação antiga por meio de veículos e sim a comunicação integrada que vem de uma combinação de várias ferramentas para proporcionar uma imagem de marca que resista a toda e qualquer crise e seja conceituada entre seus públicos criando um relacionamento com os mesmos.

Relacionar-se de forma positiva com o público é estratégico e vital para o sucesso, é o meio que a empresa tem para mostrar que se preocupa com eles. A empresa que sabe valorizar seu colaborador, por exemplo, o transforma em mensageiro da marca, em um vendedor de ideias e obtêm vantagem com relação à concorrência.

Entretanto, a empresa precisa conhecer seus públicos e saber identificá-los para criar formas de se relacionar com eles. Mas o que será um público? Segundo França, “a noção básica de público refere-se ao que é pertencente ou destinado ao povo em geral, à coletividade em toda a sua extensão”. (2004, p. 40). Pode-se, então, definir Público como um grupo de pessoas com interesses em comum. E este grupo pode ser dividido em interno, externo e misto. França (2004, p. 66-71) conceitua cada um deles:

- **Público interno:** é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico da instituição. (Colaboradores)

- **Público externo:** é aquele que não apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas que interessam à instituição por objetivos mercadológicos, políticos e sociológicos. (Vendedores externos, representantes e público em geral)

- **Público misto:** é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas não vivencia as rotinas da empresa, e não ocupa o espaço físico da instituição. (Famíliares dos empregados, fornecedores e acionistas)

O bom relacionamento desenvolvido com os públicos trará os ganhos merecidos à empresa, como por exemplo, o fechamento de um bom negócio, produtos de qualidade, preços justos, muitas vendas devido ao excelente atendimento e assistência técnica, além de obter uma marca bem conceituada no mercado.

- **Eventos**

Até agora, abordou-se sobre o relacionamento com os públicos através de mídias. Mídias digitais, mídias sociais, mas além desses meios existem os eventos, através dos quais se podem atingir outros tipos de público, que podem não estar no meio digital. Os eventos foram criados para conectar pessoas e auxiliam na divulgação de marcas. Como afirma Cesca,

Evento é um fato que desperta atenção, podendo ser notícia e, com isso, divulgar o organizador. Para as relações públicas, evento é a execução do projeto devidamente planejado de um acontecimento, com o objetivo de manter, elevar ou recuperar o conceito de uma organização em seu público de interesse. (2008, p. 20)

As empresas podem participar e/ou promoverem eventos, tanto internos quanto externos, pois são parte integrante da sociedade. Todas elas realizam, até mesmo sem perceber, diversos eventos internos como: comemorações de aniversário, confraternização de fim de ano, jogos e campeonatos, palestras, cursos, missas ou cultos, café da manhã, almoços, coquetéis, jantares ou churrascos para funcionários, parceiros e clientes. E a organização desses eventos compõe uma das atividades que compete ao Relações Públicas, ele irá organizar “inaugurações, convenções, congressos, conferências, simpósio etc.; dirigir cerimonial; representar a organização e sua direção; manter cadastro de líderes de opinião de interesse da organização”. Entre outros. (CESCA, 2008, p. 19).

Há diversas formas de se organizar um evento e por isso o objetivo que se deseja atingir com ele deve estar bem definido e planejado, devido à complexidade de organização do mesmo. As empresas têm a opção de escolher entre contratar uma empresa especializada em organização de eventos ou utilizar estrutura própria.

No quadro abaixo, percebe-se as vantagens, descritas por Giacaglia, de se contratar uma organização externa de eventos ou realizar o mesmo por meios próprios com um profissional que atue dentro da empresa.

**QUADRO 2: Vantagens da utilização de meios externo e internos da organização de eventos.**

<b>Organização externa</b>	<b>Organização interna</b>
<p>Maior velocidade na organização dos eventos, uma vez que será desenvolvida por uma equipe especializada, experiente e conhecedora dos fornecedores e serviços que serão necessários;</p>	<p>Maior personalização na organização dos eventos, já que serão desenvolvidos por profissionais aculturados pela convivência dentro da empresa;</p>
<p>Maior eficiência de custos, uma vez que empresas especializadas geram volume com vários serviços, ganhando maior poder de negociação com fornecedores;</p>	<p>Maior capacidade de operacionalização das atividades que envolvam mais de um departamento;</p>
<p>Trabalho mais bem planejado. As empresas do ramo desenvolvem pesquisas e planejamento específicos para a execução de qualquer evento, possuindo, inclusive, experiência de organização de eventos em qualquer região, Estado ou país;</p>	<p>Maior padronização entre os vários eventos. O fato de uma mesma estrutura interna da empresa, conhecedora da cultura e dos anseios e desejos tanto de consumidores quanto de seu corpo de diretores, realizar todos os eventos faz com que estes tenham maior padronização entre si, isto é, tenham a mesma “cara” e identidade. Além disso, a participação da empresa em vários eventos conduz a maior experiência e conseqüente especialização, percebendo-se os pontos fracos e fortes de cada participação e corrigindo-os, sempre em função das características próprias de cada empresa;</p>
<p>Maior flexibilidade. O fato de se contratar serviço de terceiros somente quando se tem a certeza da participação no evento faz com que haja maior flexibilização no que se refere aos custos, apenas existentes quando da sua real necessidade. Em momentos de crise financeira e de pausas em participações em eventos não há geração de custos com estrutura;</p>	<p>Menor dependência. Quando se fecha contrato com uma empresa de fora, adquire-se certa dependência com relação ao trabalho desenvolvido por esta. Como costuma ser um contrato de risco, muitas empresas preferem confiar em seus profissionais a transferir uma responsabilidade tão grande à empresa terceirizada que, mesmo quando conhecida, poderá passar por dificuldades e, conseqüentemente, comprometer todo o</p>

	trabalho;
<p>Maior capacidade. Mesmo quando a empresa mantém uma estrutura interna dedicada a eventos, é muito difícil superar a capacidade de uma firma especializada e totalmente voltada e esse fim. Para ganhar em capacidade, poderá ser necessário geram altos custos de estrutura interna.</p>	<p>Valorização do profissional da empresa e, portanto, da imagem institucional dela. Quando o evento obtém sucesso. É muito mais interessante pra a empresa atribuí-lo à eficiência de seus colaboradores e, portanto, à sua capacidade em contratar os melhores profissionais do mercado, do que ter de reconhecer um trabalho executado por uma empresa de fora.</p>

Fonte: GIACAGLIA, 2008, p. 24-26

Seja qual for a escolha da empresa na hora de realizar um evento, este terá um objetivo principal que será o de promover a interação dos funcionários, no caso de eventos internos, e o estreitamento das relações com os clientes, nos eventos externos, possibilitando a interação deles com todos os profissionais da empresa, gerando assim mais empatia entre as partes e, conseqüentemente, facilitando as vendas e originando confiança.

## 4 CASO PIRAHY ALIMENTOS LTDA

A Pirahy Alimentos é uma empresa voltada para o beneficiamento de arroz e atuante no mercado desde 1975, sediada na cidade de São Borja, Fronteira Oeste do Estado do Rio Grande do Sul. Atualmente, distribui seus produtos para quatro regiões do Brasil: Sul (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná), Sudeste (São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo), Centro Oeste (Mato Grosso do Sul e Distrito Federal) e no Nordeste (Bahia e Ceará).

A empresa possui uma variedade de produtos além do arroz branco tradicional, também produz arroz integral e parboilizado, na linha tradicional. Na linha *selection* tem as especialidades Italiana, Japonesa e Orgânico Integral. Além desses, tem o arroz Oriental, Ki panela tipo 1, Ki panela tipo 2, Bem Solto e Prato Mix. Entretanto, o “carro chefe” de vendas é o Arroz Prato Fino.

### 4.1 A crise de imagem e a repercussão do caso

Sendo uma empresa conceituada no mercado de beneficiamento de arroz, a Pirahy Alimentos procura manter sua reputação e ao longo de sua história, mantém-se atualizada, ampliando sua tecnologia, expandindo suas instalações e desenvolvendo novos produtos.

A empresa possui um site, *instagram*, canal no *youtube*, perfil e página no *Facebook*, para estabelecer sua comunicação com o público. Em sua *fan page*, normalmente responde em um dia as mensagens enviadas, mantendo um *feedback* constante com seu público. No site existe o telefone para o SAC e um *link* onde se pode clicar e enviar uma mensagem para a empresa.

A Pirahy Alimentos mantém um bom relacionamento com seu público e para melhorar sua visibilidade realizou um contrato com a Tv aberta da emissora Record, mais especificadamente com o programa “Hoje em Dia”, para que fizessem o *merchandising* da marca de arroz Prato Fino. O programa era apresentado por Chis Flores, Edu Guedes e Celso Zucatelli. A prática do *merchandising* ficou sob responsabilidade de Chis Flores, até que a emissora resolveu trocar seus apresentadores por Ana Hickmann, César Filho e Renata Alves, deixando no lugar da apresentadora Chris Flores a apresentadora Ana Hickmann. Essa troca de garota propaganda gerou uma polêmica entre os consumidores do Arroz Prato fino, pois eles não aceitavam Ana Hickmann como garota propaganda.

A empresa tentou manter Cris Flores como garota propaganda, mas a Record forçou a troca por Ana Hickmann, devido ao contrato feito não vincular as ações a essa ou aquela apresentadora. Vários consumidores reclamaram no site da empresa, perfil e página no *Facebook*. Muitos afirmavam que Ana Hickmann não tem cara de quem come arroz e ameaçaram não comprar mais o arroz Prato Fino nos mercados.

**FIGURA 5: Comentários no dia dois de fevereiro de dois mil e quinze.**



Fonte: Facebook.com<sup>v</sup>

**FIGURA 6: Comentários fevereiro de dois mil e quinze. Segunda parte.**



Fonte: Facebook.com<sup>vi</sup>



FIGURA 8: Publicado dia dois de fevereiro de dois mil e quinze.

Observatório de Televisão

NOTÍCIAS ▾ CRÍTICAS COLUNAS ▾ ENTREVISTAS TV OBSERVATÓRIO PODCAST ESPECIAIS ▾

NOTÍCIA DA TV

## Ana Hickmann é rejeitada por consumidores de anunciante do Hoje em Dia

Por Neuber Fischer @neuberfischer - 02/02/2015

A situação não está nada fácil para a Record, além das mudanças no **Hoje em Dia** não terem surtido efeito na audiência, que não passa dos 3 pontos de média, os consumidores de uma marca, anunciante do programa, estão rejeitando **Ana Hickmann**.

O fato criou um tremendo mal estar entre a Record e a marca Pirahy Alimentos. Segundo o colunista Daniel Castro, do NTV, a empresa teria fechado contrato para anunciar no **Hoje em Dia**, contando com a presença de Chris Flores na atração.

O produto em questão é o arroz Prato Fino, a empresa tinha preparado tudo para anunciar o produto, atrelado à imagem dos antigos apresentadores: Chris Flores, Edu Guedes e Celso Zucatelli e foi pega de surpresa ao descobrir que a partir de janeiro o **Hoje em Dia** seria apresentado por **Ana Hickmann**, César Filho e Renata Alves.

Com a troca, a empresa teve que se justificar publicamente para seus consumidores, que estão revoltados. A Pirahy ainda tentou manter Chris Flores à frente de seus merchandisings, mas a Record a forçou a aceitar **Ana Hickmann**, uma vez que o contrato não vinculava as ações a essa ou aquela apresentadora.

Os telespectadores, consumidores do arroz, reclamaram que **Ana Hickmann** não tem cara de quem come arroz e ameaçam não comprar mais o produto nos supermercados.

"Para um produto vender tem de ser bom, e a propaganda é a alma do negócio. Se vocês colocam uma pessoa que, se bobear, nem entra na cozinha, pra falar de arroz, imagina o fracasso que vai ser esse comercial. Será que vocês não estão vendo que pra falar de arroz tem que saber fazer arroz?", protestou a consumidora Claudia Santos Gabriel no Facebook da Prato Fino.

Diante das reclamações, só restou à empresa se justificar. "Nosso contrato é com o programa Hoje em Dia, e as ações de merchandising continuarão sendo realizadas por quem estiver à frente da atração", afirmou no comunicado a Pirahy. "Nós também amamos a Chris Flores, que segue parceira e amiga da marca através do canal TV Chris Flores, no YouTube", continuou, em uma espécie de pedido de desculpas, sem citar o nome de **Ana Hickmann**.

Não foi a primeira vez que a Record teve problemas com anunciantes do **Hoje em Dia**. Uma fabricante de aparelhos de ar condicionado havia contratado Edu Guedes e lançou uma promoção em que o vencedor, além de prêmios, ganharia uma visita ao **Hoje em Dia**. Nesse caso, Edu Guedes gravou os merchandisings separadamente.

Compartilhe

Facebook Twitter g+ Pinterest f Curtir 0 Tweet

## FIGURA 9. Publicado no dia quatro de fevereiro de dois mil e quinze

O Dia > Diversão > Televisão > Público reclama de troca de Cris Flores por Ana Hickmann

04/02/2015 00:15:00

# Público reclama de troca de Cris Flores por Ana Hickman

## Fãs da morena criticam mudança no 'Hoje em Dia', da Record

PEDRO LANDIM

Rio - Tem gente dizendo que o arroz passou do ponto e empapou no 'Hoje em Dia', da Record. Inúmeros fãs da apresentadora Chris Flores, substituída por Ana Hickman no fim de 2014, bombardearam a página da Pirahy Alimentos no Facebook, empresa que tem contrato de merchandising com o programa para vender o arroz Prato Fino. Os internautas ameaçam boicotar o produto e mudar de canal, afirmando que o programa piorou com Ana, que não teria credibilidade e o perfil adequado. Os protestos fizeram a Pirahy divulgar uma nota na internet para acalmar os ânimos.



Ana Hickman posa com os diretores da Pirahy e com César Filho

Foto: Reprodução Internet

Chris Flores, que mesmo após a saída do 'Hoje em Dia' permanece fazendo propaganda do arroz, em seus vídeos de receitas no YouTube, desabafou na semana passada, em entrevista à Rede TV!: "Eu fiz minha carreira em cima do estudo, não foi porque eu casei com alguém. Cada um vai julgar o que aconteceu. Acharam que nossa saída passaria batida, mas o público sentiu falta da gente e reclamou", afirmou Chris.

A notória briga entre a loura e a morena, que assumem publicamente não se 'bicar', teria começado em 2011, quando o marido de Ana, Alexandre Corrêa, deu uma entrevista dizendo que Chris Flores era falsa e mal agradecida pelo impulso profissional dado pela mulher.

Recomendar 23

G+ 0

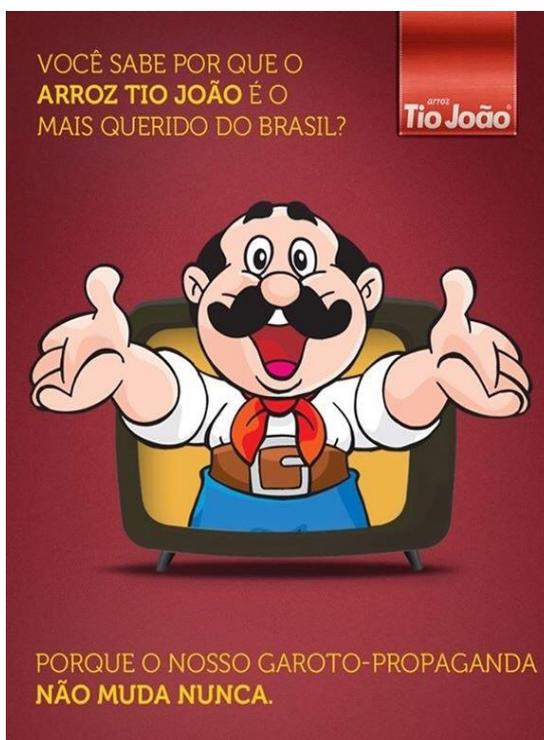
Tweet



Quem teve uma promoção com a crise gerada foi o arroz Tio João, devido aos comentários nos quais é mencionado como opção de troca por quem estava rejeitando o arroz

Prato Fino e resolveu criar um slogan provocativo no qual diz que seu garoto propaganda nunca muda.

**FIGURA 10: Slogan criado pelo Arroz Tio João**



Fonte: Notícias da TV. <sup>x</sup>

### **4.3 Ações desenvolvidas pela organização**

Devido ao público insatisfeito com a troca de Cris Flores por Ana Hickmann manifestar-se, principalmente, na página do arroz Prato Fino no *Facebook*, a Pirahy Alimentos procurou, em primeiro lugar, esclarecer os fatos publicando um comunicado em sua página.

**FIGURA 11: Comunicado publicado pela Pirahy Alimentos na fan page do Facebook, no dia vinte e seis de janeiro de dois mil e quinze.**



Fonte: Facebook.com<sup>xi</sup>

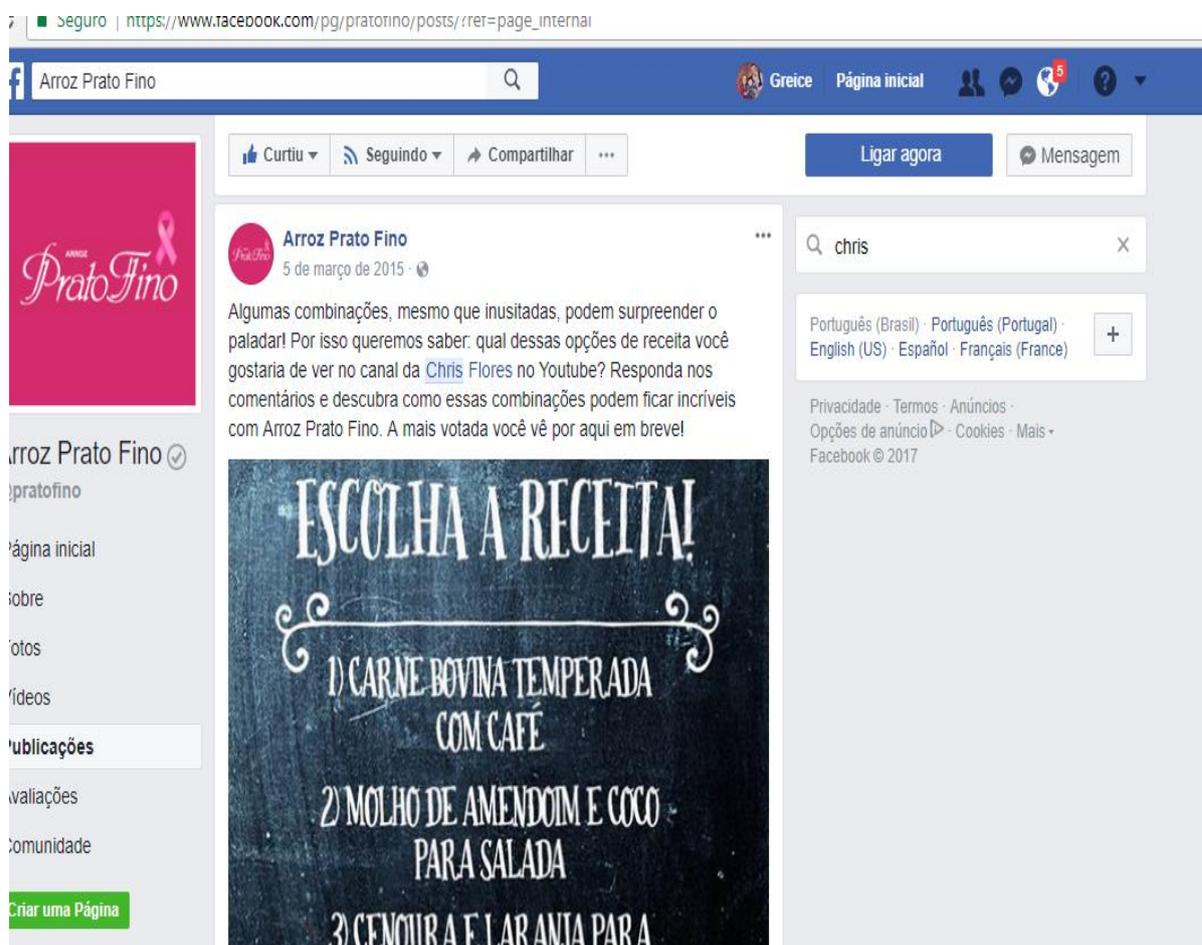
Como uma das estratégias, a empresa também criou uma parceria com a Chris Flores, chamando a apresentadora para fazer *merchandising* no *Youtube*, em seu canal TV Chis Flores, e relatam isso no comunicado chamando o público a assistir o canal. Sempre postam em sua página um *link* para o público assistir aos vídeos e convidam a participar da escolha de receitas para que voltem a consumir a marca.

**FIGURA 12: Post na fan page para acesso ao canal do Youtube.**



Fonte: Facebook.com <sup>xii</sup>

**FIGURA 13: Post na fan page convidando o público a participar da escolha de uma receita para que Chris Flores apresentasse em seu canal no Youtube.**



Fonte: Facebook.com <sup>xiii</sup>

Segundo o site Notícias da Tv, a Pirahy Alimentos esteve numa reunião com a Record para tentar uma negociação e resolver o assunto, mas a emissora convenceu a Pirahy de que Ana Hickmann estava sendo perseguida por fãs de Chris Flores e como é apresentadora do programa “Hoje em Dia” ela é quem teria que fazer a propaganda da marca. Então, a empresa continuou com a apresentadora Ana Hickmann, promovendo o *merchandising* da marca no citado programa e, para tentar fazer com que o público a aceite e tenha confiança nela, trouxeram Ana para visitar a fábrica do arroz Prato Fino em São Borja, no fim de semana do dia sete e oito de fevereiro de dois mil e quinze, envolvendo a apresentadora para que o público a reconheça como tendo a “cara” do arroz Prato Fino. Ana fez um *tour* pela fábrica e gravou um vídeo mostrando as etapas de produção do arroz, o vídeo foi transmitido no programa “Hoje em Dia”.

**FIGURA 14: Visita de Ana Hickmann à fábrica do arroz Prato Fino, em São Borja-RS, publicado dia nove de fevereiro de dois mil e quinze.**



*Ana Hickmann visita fábrica do arroz Prato Fino (Foto: Montagem Reprodução/Instagram)*

Fonte: Notícias da TV. <sup>xiv</sup>

Atualmente, a Pirahy Alimentos continua mantendo seu contrato com a emissora Record e utilizando a apresentadora Ana Hickmann para realizar o *merchandising* no programa “Hoje em Dia”, além de ter um contrato com Chris Flores no *Youtube*, atendendo às demandas de seu público, ainda que o mesmo não esteja totalmente satisfeito não se obteve mais comentários sobre o caso.

#### **4.4 Análise e reflexão sobre o caso a partir do referencial teórico**

Como o caso de crise enfrentado pela Pirahy Alimentos teve uma grande repercussão nas redes sociais e sites da internet, sua imagem sofreu desgastes e sua reputação foi colocada à prova. Por isso, foi preciso tomar algumas decisões e providências emergenciais para conter a crise que havia se instalado em pouco tempo. Isso não é uma tarefa fácil e, como relatado em capítulos anteriores, a construção da imagem se dá aos poucos e ao longo do tempo, mas o trabalho para recuperá-la tem que ser feito para, pelo menos, amenizar os efeitos que a deixaram enfraquecida.

Em um caso como esse, são necessárias estratégias para o gerenciamento de crise e, se a empresa não possui um planejamento para se basear, é necessário construí-lo imediatamente. Procurar o ponto inicial da polêmica e começar o trabalho de gerenciamento de crise, que se dá por meio de estratégias transformadas em ações diretas. O Relações Públicas começará este trabalho percebendo os assuntos emergentes e planejará qual estratégia irá utilizar para solucionar o caso. Como afirma Kunsch (2003), é através do planejamento que se determina conscientemente os cursos de ações a serem aplicadas pelo profissional de comunicação. “O planejamento constitui um processo complexo e abrangente. Possui dimensões e características próprias, implica uma filosofia e políticas definidas e é direcionado por princípios gerais e específicos”. (KUNSCH 2003, p.204). E Farias nos diz que o “Relações Públicas trabalha essencialmente com a filosofia do planejamento. Mais do que um conceito, pode-se entender que se trata de um elemento seminal”. (FARIAS 2011, p.51). O Relações Públicas pode fazer uma diferença enorme em uma empresa quando se trata de crise, pois o trabalho dele é manter a reputação e a imagem intactas e, com um planejamento bem feito, a organização fica resistente e pode enfrentar qualquer crise, entretanto, se não o possui, é preciso realizar ações estratégicas rápidas. E Grunig (2009) mostra-nos com os princípios do Relacionamento; da Transparência e da Comunicação Simétrica que, para a organização passar por uma crise, ela precisa aceitar a responsabilidade de administrar uma crise até mesmo quando sejam culpadas pela crise; deve ser transparente, revelando tudo o que sabe sobre a crise ou problemas envolvidos; e, durante a crise, deve assumir que os interesses dos públicos são tão importantes quanto os próprios, no momento em que a crise se manifesta.

A Pirahy Alimentos reconheceu o seu erro, deu uma resposta rápida para seu público nas redes sociais, com o comunicado postado. Além disso, esclareceu o problema com transparência e mostrou que os interesses do público eram importantes no momento em que atendeu ao pedido de continuar com a apresentadora Chis Flores como garota propaganda, colocando-a para fazer o *merchandising* no *Youtube* e, desta forma, permitindo que o público interaja no que será apresentado.

Percebe-se que a empresa utilizou os três princípios de Grunig (2009), conseguiu amenizar a crise, e ainda, tentou promover o aceite pela nova garota propaganda Ana Hickmann, trazendo-a para fazer o *merchandising* na sede da fábrica.

Atualmente as organizações estão se preocupando mais em se relacionar com o público e, nesse contexto o profissional de Relações Públicas, se torna fundamental, pois caberá a ele identificar e realizar ações estratégicas de comunicação, além de avaliar as reações da opinião pública, como afirma Kunsch (1997), “a atividade de Relações Públicas desempenhará a função de auditoria social.”

Para Kunsch (1997), o papel essencial das Relações Públicas é administrar as relações de conflito entre a organização e seus públicos, buscando o equilíbrio e a compreensão pelas duas partes. Isto devido ao fato de, nos dias de hoje, a organização não poder mais pensar somente em seus interesses, porque é preciso se preocupar com o que seu público está pensando e abrir canais de comunicação para ouvir o que eles estão dizendo.

Percebe-se que a crise chega a qualquer momento e é preciso estar preparado, o Relações Públicas aplicará estratégias para que a crise não comprometa a reputação da empresa, mas é preciso avaliar se as estratégias desenvolvidas tiveram o retorno esperado. Segundo Fortes, “a função de avaliação começa a ser ‘pensada’ ainda durante a função de planejamento das ações de Relações Públicas.” (2003, p. 373).

Pode-se entender por meio de uma análise temporal na página da empresa no *Facebook* que, no decorrer do tempo, o caso parou de repercutir, a Pirahy Alimentos não se preocupou mais e continuou desenvolvendo o seu *merchandising* com as duas apresentadoras, sem realizar uma avaliação do resultado que suas ações tiveram. Portanto não se pode afirmar se o público, insatisfeito com a troca das apresentadoras, aceitou e continua comprando o arroz Prato Fino, ou trocou devido às ações da marca não terem satisfeito a sua implicação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após longo período de estudos e análises, chega-se à conclusão desta pesquisa, percebendo, cada vez mais, a importância do trabalho das Relações Públicas dentro de uma organização. Dessas reflexões, conseguiu-se entender como é a realidade do mercado de trabalho e o quanto ele precisa de pessoas bem capacitadas a trabalhar e se comunicar adequadamente com o público, com vistas a que as organizações mantenham sua imagem e, conseqüentemente, sua reputação intacta.

Como proposto em nosso objetivo geral, identificaram-se as estratégias aplicadas, pela Pirahy Alimentos Ltda, para gerenciar a crise de imagem, gerada a partir de uma revolta de seu público devido à troca da garota propaganda do arroz Prato Fino. Para isso, a empresa realizou diversas ações, buscando explicar e se redimir com seu público. Num primeiro momento, assumiu o erro e publicou um comunicado em sua página do *facebook*. Depois, contratou a apresentadora Chis Flores, querida pelo público, para fazer o *merchandising* no canal do *Youtube*, além de continuar com Ana Hickmann e tentar mostrar que a apresentadora tem potencial para representar a marca.

Juntando a teoria com a prática, analisou-se que as ações desenvolvidas pela Pirahy Alimentos se encaixaram na teoria de Grunig (2009), um dos principais autores de Relações Públicas. Nesse sentido, ele ressalta que, quando a empresa assume o erro e passa a agir com transparência, aplicando uma comunicação simétrica de duas mãos, na qual os interesses dos públicos trabalham juntamente com os interesses da organização, a organização responde ao público, acata e resolve os problemas reclamados por ele.

Também foi possível constatar, pela pesquisadora, que as estratégias realizadas pela empresa, foram supostamente eficazes, devido ao fato de não terem mais repercutido nas mídias sociais. E autores como por exemplo, Kunsch (2003) e Farias (2011), afirmam que planejar uma ação servirá como norteador das estratégias a serem aplicadas pelas Relações Públicas. Pode-se dizer que a Fábrica tenha procurado desenvolver uma ação contínua que talvez tenha sido planejada, colocando o comunicado para se explicar, contratando Chris Flores para o canal do *Youtube*, buscando manter um relacionamento com o público. Além disso, chamando-os a participarem da geração de conteúdo para o vídeo e, por fim, trazendo Ana Hickmann para fazer o *merchandising* de dentro da fábrica.

A Pirahy Alimentos continua com a apresentadora Chris Flores em seu canal do *Youtube* e com Ana Hickmann no programa “Hoje em Dia” da emissora Record. E, como os

comentários nas redes sociais cessaram e a imagem foi restaurada, só restou-nos saber se o público, que ameaçou trocar o arroz Prato Fino pelo arroz Tio João, conformou-se com a troca ou abandonou a marca. Tal dúvida ainda permanece porque faltou, da parte da Empresa, publicar uma pesquisa de satisfação ao final de tudo e devido ao fato da pesquisadora não ter tido acesso as informações internas da fábrica não se pode saber se realizou-se um planejamento ou não. Segundo FORTES (2003) a avaliação é pensada durante a função do planejamento sendo uma parte extremamente importante para que a empresa perceba se suas ações deram o resultado esperado.

Sendo assim, constatou-se, de fato, que as Relações Públicas desenvolvem um papel fundamental em uma organização, principalmente no que se refere ao gerenciamento de crises. No caso estudado, foi possível perceber que as ações aplicadas, aparentemente, resolveram a crise rapidamente, sem deixar que a imagem e a reputação da organização viessem a sofrer prejuízos, mas se um planejamento tivesse sido aplicado corretamente talvez o resultado final fosse mais satisfatório.

## REFERÊNCIAS

- BUENO, Wilson da Costa. DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas, 2010. 3° ed.
- CARVALHO, Cinthia da Silva. FARIAS, Luiz Alberto de (org.). *Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011. 309p.
- CARVALHO, Claudia e REIS, Léa Maria Aarão. *Manual prático de assessoria de imprensa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 119p.
- CESCA, Cleuza G. Gimenes. *Organização de eventos: manual para planejamento e execução*. 9 ed. ver. E atual. São Paulo: summus, 2008.
- CHAPARRO, Manoel Carlos. DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*. São Paulo: Atlas, 2008. 2° ed. 411p.
- CURADO, Olga. *Crise de imagem: uma morte anunciada*. Disponível em: <http://criseecomunicacao.blogspot.com.br/2009/03/crise-de-imagem-uma-morte-anunciada.html>. Acessado em: 05 de dezembro de 2016.
- DINO. *Saiba como o clipping digital pode ajudar a sua empresa*. Curitiba: 2017. Exame. 09 mar. 2017. Conteúdo de divulgação comercial fornecido pela empresa Dino. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/dino/saiba-como-o-clipping-digital-pode-ajudar-sua-empresa-shtml/> Acesso 12/08/2017
- DOMINGOS, Carlos. *Oportunidades disfarçadas*. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.
- DUARTE, Jorge. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*. São Paulo: Atlas, 2008. 2° ed. 411p.
- FARIAS, Luiz Alberto de (org.). *Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011. 309p.
- FARIA, Armando Medeiros de. DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*. São Paulo: Atlas, 2010. 3° ed. 440p.
- FERRARI, Maria Aparecida. KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. 392p.
- FORTES, Waldyr Gutierrez. *Relações Públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias*. São Paulo: Summus, 2003. 3° ed. rev. 394p.

FRANÇA, Fabio. *Públicos: como identifica-los em uma nova visão estratégica*. São Caetano do Sul, SP: Yendis editora, 2004.

GIACAGLIA, Maria Cecília. *Organização de eventos: teoria e prática*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GONÇALVES, Gisela. *Ética das Relações Públicas*. Coimbra: MinervaCoimbra, 2013. 240p.

GRUNIG, James E. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Margarida M. K. *Obtendo resultados com relações públicas*. 2º edição revista. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 275 p.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003. 417p.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997. 5º ed. 157p.

LATTIMORE, Dan [et al]. *Relações Públicas: profissão e prática*. São Paulo: McGraw Hill, 2012. 3º ed. 432p.

LOPES, Valéria de Siqueira Castro e PENAFIERI, Vânia. FARIAS, Luiz Alberto de (org.). *Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011. 309p.

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

MIRANDA, Carlos. *Como gerenciar uma crise de imagem*. Disponível em [http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI190547-17141,00-](http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI190547-17141,00-COMO+GERENCIAR+UMA+CRISE+DE+IMAGEM.html)

[COMO+GERENCIAR+UMA+CRISE+DE+IMAGEM.html](http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI190547-17141,00-COMO+GERENCIAR+UMA+CRISE+DE+IMAGEM.html) Acesso em 30 de abril de 2017.

PANELLA, Cristina. KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. 392p.

TAVARES, Judy Lima e LUÍNDIA, Luiza Elayne Azevedo. CHAMUSCA, Marcello e CARVALHAL, Márcia (organizadores). *Relações Públicas digitais: o pensamento nacional sobre o processo de Relações Públicas interfaceado pelas tecnologias digitais*. Salvador, BA: Edições VNI, 2010.

TELLES, André. *A revolução das mídias sociais. Case, Conceitos, Dicas e Ferramentas*. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2010. 200 p.

- 
- <sup>i</sup> Disponível em: <<https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/>>. Acesso em: 02 de novembro de 2016
- <sup>ii</sup> Disponível em: <http://camilarp.blogspot.com.br/2006/06/planejamento-de-relaes-pblicas.html> Acesso em: 02 de Novembro de 2016.
- <sup>iii</sup> Disponível em: <http://cristinapanella.com.br/triade-da-marca-exposicao-percepcao-comunicacao-mensuracao/> Acesso em: 03 de novembro de 2016.
- <sup>iv</sup> Disponível em: <http://cristinapanella.com.br/comunicacao-e-marketing-dois-olhares-sobre-uma-mesma-realidade/> Acesso em: 03 de Novembro de 2016.
- <sup>v</sup> Disponível em [https://www.facebook.com/pg/pratofino/posts/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/pratofino/posts/?ref=page_internal) acesso em 02/10/2017.
- <sup>vi</sup> Disponível em [https://www.facebook.com/pg/pratofino/posts/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/pratofino/posts/?ref=page_internal) acesso em 02/10/2017.
- <sup>vii</sup> Disponível em [https://www.facebook.com/pg/pratofino/posts/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/pratofino/posts/?ref=page_internal) acesso em 02/10/2017.
- <sup>viii</sup> Disponível em <http://observatoriodatelevisao.bol.uol.com.br/noticia-da-tv/2015/02/ana-hickmann-e-rejeitada-por-consumidores-de-anunciante-hoje-em-dia> acesso em 08/08/2016.
- <sup>ix</sup> Disponvel em <http://odia.ig.com.br/diversao/televisao/2015-02-04/publico-reclama-de-troca-de-cris-flores-por-ana-hickmann.html> acessado em 08/08/2016.
- <sup>x</sup> Disponível em <http://noticiasdatv.uol.com.br/noticia/mesmo-rejeitada-hickmann-vende-arroz-de-anunciante-da-redord-6546>. Acesso em 08/08/2016.
- <sup>xi</sup> Disponível em <https://www.facebook.com/notes/arroz-prato-fino/comunicado-prato-fino/508823579260512> acesso em 08/08/2016.
- <sup>xii</sup> Disponível em [https://www.facebook.com/pg/pratofino/posts/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/pratofino/posts/?ref=page_internal) acesso em 22/10/2017.
- <sup>xiii</sup> Disponível em [https://www.facebook.com/pg/pratofino/posts/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/pratofino/posts/?ref=page_internal) acesso em 22/10/2017
- <sup>xiv</sup> Disponível em <http://noticiasdatv.uol.com.br/noticia/mercado/mesmo-rejeitada-hickmann-vende-arroz-de-anunciante-da-record-6546> acesso em 08/08/2016.