

## Gerenciamento De Crise Online Na Campanha “#Artenacaixa” Do Oh My Dog.

1

Nayana DO VALE<sup>2</sup>Riverson ARAÚJO<sup>3</sup>

Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE

### Resumo

O presente artigo busca identificar como a forma de fazer o gerenciamento de uma crise online pode ajudar ou prejudicar a imagem de uma empresa e buscar entender quais aspectos podem ser relevantes para contribuir com o sucesso da gestão através do caso da campanha “arte na caixa” feita pelo restaurante cearense Oh My Dog! em suas respectivas redes sociais online, com foco na sua página oficial no Facebook.

### Palavras-chave

Gerenciamento de crise corporativa, Redes sociais online, Case Oh My dog, Gerenciamento de crise online.

### Introdução:

Com a globalização e a popularização do uso da internet e das tecnologias digitais, as pessoas passaram a presenciar profundas mudanças na sua forma de se comunicar, mudando vários aspectos da vida social. Com o uso das redes sociais online passando a fazer parte do cotidiano das pessoas e a rapidez e amplitude com que as informações passaram a ser repassadas a partir de então, as empresas começaram a ter que se adaptar e tentar acompanhar a forma de pensar de seus consumidores. A preocupação de como lidar com fatores que poderiam alterar o relacionamento empresa-consumidor e, consequentemente, o negócio, passou a ser crucial e decisiva para a imagem da empresa e a forma desta de se relacionar com seu público. Neste trabalho, tentaremos entender o contexto de gerenciamento de crise online, a partir da análise da Campanha “arte na caixa Oh My Dog”, tentando traçar paralelos com a forma considerada atualmente ideal para lidar com os riscos.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Multimídia, XV Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Graduanda do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda da Universidade Federal do Ceará (UFC), email: nayana\_vale@hotmail.com.

<sup>3</sup> Orientador do trabalho. Professor do Curso de Publicidade e Propaganda UFC, email: riverson.rios@yandex.com

### **Gestão e gerenciamento de crise:**

Segundo o consultor de crises da CWM Comunicação, Waltemir de Melo (2009), uma situação de crise pode ser definida como “toda ação (interna ou externa) que pode impactar direta ou indiretamente a harmonia ou os interesses de uma organização com seus públicos preferenciais”.

Quando uma empresa comete um deslize que afeta sua imagem e não toma as medidas cabíveis para contê-la, é possível que a situação tome proporções ainda maiores, podendo gerar uma grande repercussão do caso, trazendo um grande problema para a marca, iniciando a partir daí uma crise. “A crise é um desdobramento de um risco, conhecido ou não pela corporação. Trata-se de um acontecimento, uma “situação emergencial que ao ser desencadeada, desestrutura a espinha dorsal das organizações podendo assim comprometer sua imagem ou reputação” (BUENO, 2009 p.138).

Na Assessoria de Comunicação, uma crise se inicia quando um cliente passa por alguma situação que pode afetar a credibilidade da empresa ou do governo e estimular pautas negativas nos meios de comunicação. Mas, em relação às redes sociais online, a definição de crise pode ser mais ampla. Podemos entender um pouco do conceito de redes sociais online, através de Recuero que afirma que:

“O advento da Internet trouxe diversas mudanças para a sociedade. Entre essas mudanças, temos algumas fundamentais. A mais significativa, para este trabalho, é a possibilidade de expressão e sociabilização através das ferramentas de comunicação mediada pelo computador [...]Quando uma rede de computadores conecta uma rede de pessoas, temos uma Rede Social. ( RECUERO, 2009, p. 24).

Quando consumidores se sentem lesados por uma empresa ou não têm suas expectativas atingidas, é natural que publiquem seus comentários negativos sobre o produto ou a marca em questão nesses espaços online, relatando seus problemas e até esperando que, a partir dessa reclamação, a empresa tome providências. Nas redes sociais online, os usuários que veem o assunto em evidência estão mais propícios a interagir, contando mais experiências ruins e, assim como os primeiros, cobrando uma postura esclarecedora. Assim, a situação de críticas negativas cresce exponencialmente, transformando-se em uma crise.

Para Mitroff (2000, p.122), “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade tem potencial para se tornar uma crise”. Apesar disso, se tomada às devidas providencias, podem se minimizar os danos causados a marca. Existem iniciativas e algumas normas de condutas que aliadas à pró-atividade certamente poderão reverter a situação em benefício da empresa.

Atualmente, devido à rapidez com que a informação é repassada, a agilidade em resolver as questões da crise se torna essencial. Algumas vezes a reclamação contra a empresa pode se espalhar em questão de alguns minutos

“Agora, o mundo inteiro sabe de um acontecimento logo depois que acontece. E, como as más novas viajam tão depressa quanto às boas, as empresas e organizações precisam planejar a maneira de lidar com a mídia nas situações difíceis. Não usufruem mais da antiga defasagem de tempo de informação” (CASTELANO, 1999, p. 25).

Por esse motivo é preciso estar atento, pois a qualquer momento a marca pode ser exposta a situações em que precise lidar com um problema que se torne público. As redes sociais online são ambientes em que as informações são replicadas rapidamente, por isso, esse ambiente deve ser constantemente monitorado, pois assim, é possível detectar possíveis focos geradores de problemas para prever um “buzz”<sup>4</sup> excessivo e talvez até uma crise para marca. Veremos a seguir o caso Oh My Dog, em que a empresa divulgou uma campanha mal elaborada em suas redes sociais.

### **Caso Oh My Dog!**

O Oh My Dog! é uma franquia de restaurantes, inaugurada em Fortaleza no ano de 2012 com apenas uma sede, localizada num bairro nobre de Fortaleza, e hoje tem inúmeras unidades pela cidade e pelo Nordeste. Baseando-se na fama e na tradição dos “hot dogs”, a empresa deu um conceito diferente do que conhecemos para o famoso “cachorro-quente” tradicional que podia ser encontrado em qualquer esquina criando formas diferentes de servi-lo, com ingredientes diferentes e uma comunicação com um estilo leve e descontraído.

“Essa é a ideia do OMD!. Estrutura enxuta, com alto padrão, produtos bem trabalhados e juntamente com todo o apelo comercial e propostas publicitárias da marca, criamos glamour em torno do lanche tradicional, o que possibilita

---

<sup>4</sup> Na tradução literal, **buzz** significa zumbido, zunido, murmúrio, rumor ou bochico.

O **Buzz** Marketing ou também conhecido com marketing boca a boca, procura estimular indivíduos e a sociedade a repassar uma mensagem para outros

nossa empresa trabalhar com preços atrativos para clientes e proprietários.” (Jorge Kubrusly – Criador do Oh My Dog! )

Nas redes sociais online, a empresa é bem ativa e já está desde 2012. Atualmente ela tem perfil ativo no Twitter, Instagram e no Facebook. A rede social que iremos destacar neste trabalho será o Facebook, pois é onde o público mais interage com a marca, possuindo cerca de 93 mil fãs em sua página do Facebook <sup>5</sup> e publicando diariamente cerca de 3 postagens diárias. Nessa rede, no dia 8 de Maio de 2015, a empresa divulgou pela primeira vez sua nova campanha: #artenacaixa ohmydog!”, em que convidava “artistas profissionais ou não” a ilustrarem as caixas do duplo *hot dog* em troca de visibilidade e de uma quantia de R\$ 250 para utilizar nas franquias.



Figura 1: imagem do primeiro post da Campanha "#artenacaixaohmydog". Fonte: Página do Facebook Oh My Dog!

“Se você é artista profissional ou não, nossos clientes precisam conhecer o seu trabalho. Vamos selecionar artistas para ilustrar as caixas do Oh My Dog!. Nome, trabalho, perfil

<sup>5</sup> Número de fãs na página <https://www.facebook.com/ohmydogbrasil> referente ao dia 24 de Maio de 2015.

e informações de contato de cada artista ficará durante 3 meses nas embalagens de todas unidades da rede, são mais de 200.000 caixinhas, também será postado em nossas redes sociais e o artista receberá R\$250 para poder levar todos os amigos para conferir o seu trabalho ao vivo em uma de nossas unidades. [...] (Página do Oh My Dog Facebook, Maio de 2015)

A campanha teve uma repercussão negativa entre os clientes, pois instantes após a publicação, já havia inúmeros comentários ressaltando o descontentamento. Muitos até compartilharam a postagem em seu perfil pessoal, deixando claro a insatisfação.



Figura 2: compartilhamento da insatisfação sobre a campanha Fonte: Facebook

Assim, uma crise de marca se iniciou na rede: reclamações e mensagens negativas dos clientes divulgadas publicamente através do Facebook contra a Campanha. A principal queixa foi sobre a falta de valorização do trabalho do artista, pois o público entendeu a

oferta dos R\$ 250 convertidos em consumo do produto como insuficiente e um insulto àqueles que iriam prestar os seus serviços para ilustrar as caixas.

A insatisfação dos internautas rendeu centenas de comentários em poucas horas, além de diversas matérias na imprensa, multiplicando a contexto negativo para um grupo ainda maior de pessoas, como no jornal local O Povo: “Premiação em cachorro-quente gera polêmica e irrita ilustradores. (FREITAS, jornal O Povo, 9 de Maio de 2015).

Seguem alguns dos comentários da indignação dos internautas para analisar o conteúdo do discurso do público.



Figura 3: primeiros comentários na página do Facebook Oh My Dog!

De acordo com a Metodologia de análise do discurso, na qual se pode avaliar os argumentos e disposição das mensagens deixadas pelo público, pode-se perceber que há um tom de agressividade e indignação por parte do consumidor, deixando uma imagem negativa para marca. “A análise de discurso tem como propósito o debate teórico e metodológico do discurso: a linguagem como prática social. Nesse sentido, a análise de discurso, seja qual for a sua orientação, se opõe à linguística formal” (Neves 1997 p.162).

A empresa se manifestou imediatamente, respondendo aos primeiros comentários de seus consumidores, porém com o passar das horas e com a exorbitante quantidade de comentários, a empresa parou de responder. Voltou a se manifestar no dia seguinte, 9 de maio, quando postou uma nota de esclarecimento em sua página do Facebook, para tentar conter a crise de imagem. O que aconteceu de fato foi uma inflamação ainda maior do caso, pois a empresa não reconheceu as críticas de seus consumidores e ressaltou apenas detalhes da campanha e o quanto ela já havia sido bem-sucedida, na visão deles, pois, vários artistas já os haviam contatado.

[...] não encaramos o projeto como um trabalho, até porque o tema é livre e nem um briefing foi criado. Trata-se de uma oportunidade de exposição e cada artista cobra o quanto achar necessário por seu trabalho. Alguns toparam mesmo sem nenhum valor financeiro incluído, outros, só pela ideia de estar na embalagem da nossa empresa, que é muito importante para nós, mas mesmo assim serão gratificados.[...] (Nota do 'Oh My Dog' em sua página do Facebook, Maio de 2015).

A resposta da empresa gerou ainda mais insatisfação de seus clientes, então, horas depois, após muita pressão, a empresa optou por aumentar o valor da premiação e divulgar uma segunda nota de esclarecimento do diretor Jorge Kubrusly, com uma resposta de cunho mais emocional:

“A última promoção que lançamos, apesar de termos obtido um resultado positivo em termos de materiais recebidos, teve um desenrolar bastante traumático. Acreditávamos que teria uma finalidade completamente diferente do que a maioria conseguiu enxergar. Erro de escrita, erro de estratégia, erro de planejamento? Não sei ao certo qual foi o erro ainda, algum erro teve, pois, os comentários não foram 100% positivos como esperávamos. Gostaria de aproveitar o espaço para afirmar que NUNCA imaginamos ofender tanto uma classe e que isso jamais esteve em nossos planos.[...] Aumentamos o valor do prêmio para demonstrar isso e com certeza repensaremos mais antes de publicar qualquer texto ou dar entrevista. [...] Posso não concordar com tudo que foi dito, mas com certeza diante do cenário eu devo me desculpar pelo simples fato de alguém possa ter se ofendido com minhas palavras, mesmo que essa não fosse a intenção. [...] Reconheço que temos muito o que melhorar, mas quem não tem? Nós somos falíveis como todos, mas temos garra para levantar e lutar de novo e assim será feito. (Nota do 'Oh My Dog' assinada pelo diretor Jorge Kubrusly no Facebook, Maio de 2015).

Após a mudança de posicionamento da campanha, a página do Facebook da marca recebeu comentários positivos acerca do modo como os gestores lidaram com a crise:

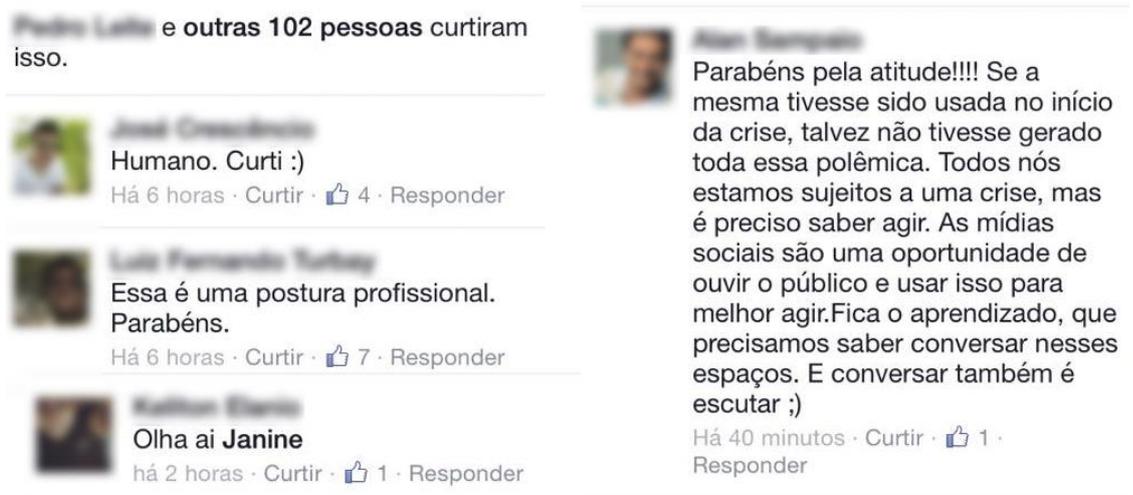


Figura 4: comentários positivos acerca da segunda Nota oficial divulgada no Facebook Oh My Dog

### Gerenciamento de crise, Oh My Dog e suas repercussões

Se a crise, apesar dos esforços de prevenção, acontece faz-se necessário apropriar-se do fato e de suas consequências para analisar qual a melhor forma de contê-la. A primeira reação da empresa deve ser tomar o controle da situação e reagir de modo mais transparente e ágil possível, tentando entender o ponto de vista do cliente para logo após analisar qual a melhor forma de resposta a seu público. A medida principal a ser tomada em uma gestão de crise é assumir que o negócio possui vulnerabilidades. Somente desse modo pode-se “reconhecer o problema, lidar com ele e seguir adiante” (Marconi, 2009, p. 197).

Quando a crise se origina apenas por um mal-entendido ou um erro isolado, a resolução torna-se mais fácil, porém, se o caso ocorre porque a empresa desobedeceu alguma lei ou pelo fato da empresa ter tratado o cliente de forma a ferir seus direitos, deve-se primeiro solucionar a raiz do problema e só depois tomar medidas acerca do fato da crise em si. No Caso do Oh My Dog!, a empresa lançou uma nova campanha sem ponderar que ela poderia ser vista de forma negativa por seus consumidores, originando um risco não administrado e aumentando assim a possibilidade de uma crise de imagem.

Existem várias formas de prevenir e conter problemas que gerem risco à marca, entretanto muitos gestores só recorrem a estas quando a crise já alcançou maiores repercussões, tornando mais difícil conter seus efeitos. “[...] Crise é o desdobramento de um fato, ou seja, o assunto passa a ser uma crise quando ganha relevância, evidência e proporções maiores diante de seus diferentes públicos” (TEIXEIRA, 2013, p. 24). Qualquer

empresa no mercado está sujeita a enfrentar essas situações, pois as mesmas ocorrem frequentemente enquanto o público está cada vez mais exigente e munido de informações, porém é possível estar bem preparado para estes momentos.

Uma das principais formas de detectar situações de risco para as empresas é fazendo um constante monitoramento das mesmas. Ter uma equipe especializada para estar sempre atento às redes sociais online da marca e fazer uma constante varredura do nome da empresa na internet é essencial para detectar rapidamente qualquer possível começo de comentários negativos. Além disso, ter um planejamento estrat prévio, tentando prever possíveis posicionamentos desfavoráveis também é uma ótima forma para evitar a perda de tempo caso uma crise ocorra

O sucesso do gerenciamento de crises depende diretamente do que foi planejado na fase da gestão, considerando que uma empresa a tenha realizado. Gerenciamento significa o ato de administrar, ou seja, aplicar os processos planejados e definidos pela gestão. Em outras palavras, a gestão planeja o gerenciamento executa (TEIXEIRA, 2013, p. 108).

Nem sempre é possível evitar uma crise. Porém é possível estar bem preparado para quando ela ocorrer. Há algumas medidas que podem ajudar a empresa a lidar com o problema de maneira mais viável e, uma delas, é estar atento para responder aos questionamentos do público o mais rápido possível, uma vez que a rapidez da resposta pode evitar maiores desdobramentos. Além disso, também é importante que o Gestor de Marketing componha uma equipe de especialistas capaz de fazer uma análise da situação de crise para tentar gerar uma resposta consistente. É importante que esse time tenha autonomia para tomar decisões e seja composto de forma homogênea, como especialista em marketing, comunicação, jurídico e financeiro. “A crise, independentemente de sua natureza, é um momento de alerta, mudança, instabilidade que requer uma tomada de decisão rápida para não deixá-la ganhar força e evoluir” (TEIXEIRA, 2013, p. 23).

No caso Oh My Dog, a empresa se manifestou de forma rápida, porém não respondeu seu público adequadamente, pois a insatisfação continuou. Não se pode afirmar que a empresa criou uma equipe para fazer uma análise da situação, porém é possível perceber que houve uma drástica mudança entre a primeira resposta da empresa e a segunda declaração, com a nota de esclarecimento de seu diretor Jorge Kubrusly, mesmo que ela não tenha sido completamente adequada, uma vez que transpareceu claramente um envolvimento pessoal na questão. Percebe-se que no primeiro pronunciamento a empresa não admitiu seu erro, já na segunda nota de esclarecimento, através da análise do discurso, é possível perceber que

houve uma mudança no tom da comunicação para um texto de cunho emocional em que o próprio diretor da empresa deu nome e rosto à resposta a seus clientes, admitindo seu erro e propondo uma maneira de melhor satisfazê-los, apesar de que talvez suas palavras pudessem ser melhor escolhidas.

Outro fator importante a ser analisado durante a crise é o público e o espaço em que a resposta oficial da empresa deverá ser divulgada. É preciso perceber que isso terá toda relevância para a solução da situação de crise, a fim de direcionar a resposta em meios inadequados para fazer com que o problema não se espalhe e agrave-se ainda mais. No Caso do Oh My Dog!, a resposta foi emitida na mídia correta, exatamente onde o problema começou: na página do Facebook da empresa.

Um aspecto nem sempre controlado durante as crises é o ambiente interno da empresa. Quando uma crise corporativa ocorre, é preciso que os gestores entendam que o clima organizacional também ficará afetado por ela. Por isso, é importante haver um esclarecimento com os funcionários, para criar uma comunicação consistente, explicando a situação de maneira clara e instruindo-os a falar sobre o caso de maneira correta. Por último, quando a situação é controlada, é preciso continuar monitorando o ambiente online e planejar ações para reverter os danos causados à imagem da empresa.

A solução da crise dependerá do processo de gerenciamento, mas levará semanas, ou até mesmo meses, para o gestor ter certeza de que a poeira da crise baixou. O indicado, segundo Teixeira, é perceber que é necessária atenção uma atenção especial mesmo depois que a crise passa: “O trabalho ainda não acabou, mesmo não sendo o assunto principal das redes sociais. O que precisa ser feito é conquistar novamente a reputação online e trazer o público de volta para seu time. Este será um trabalho árduo, mas não impossível.” (TEIXEIRA 2013, p. 120)

### **Considerações finais:**

Manter a boa imagem da empresa e lidar com as crises corporativas são tarefas difíceis, porém tomando as medidas necessárias e sabendo lidar com a situação de maneira correta, na maioria dos casos, é possível revertê-las. O gestor precisa conhecer bastante sua equipe e seu público-alvo para que, quando o momento chegar, esteja bem preparado. Como foi dito anteriormente, qualquer empresa, de grande ou pequeno porte pode passar por uma crise e sem a devida preparação a situação pode se agravar. Neste artigo, buscou-se entender o que é gerenciamento de crise e como ela acontece. Acompanhando o caso Oh

My Dog!, foi possível traçar um percurso dos melhores procedimentos para lidar com situações imprevisíveis que podem ocorrer, dando foco ao ambiente online em que a mesma estava inserida.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

CASTELANO, Sandra. **O público e a mídia**. 1999. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MAANEM, John, Van. **Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface**. Vol. 24, nº4, December 1979.

MITROFF, Ian I. **Managing crises before they happens**. New York: Amacom, 2000.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulinas, 2009.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Caiu na rede. E agora? Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais**. São Paulo: Évora, 2013.

MELO, Waltemir. **Administração de crises**. Técnicas e recomendações práticas para administrar e sobreviver às crises empresariais. Apostila do curso organizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. São Paulo, 2004.