

## Crises geradas por influenciadores digitais: propostas para prevenção e gestão de crises

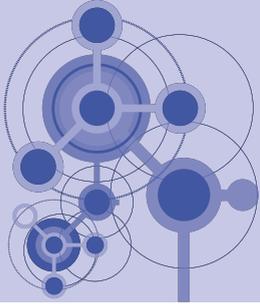
Crises generated by digital influencers:  
proposals for crisis prevention and management

Crisis generadas por influenciadores digitales:  
propuestas para la prevención y gestión de crisis



Issaaf Karhawi

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Mestre pela mesma instituição.
- Professora no curso de pós-graduação em Mídia, Informação e Cultura do Centro de Estudos Latino-Americanos sobre Cultura e Comunicação (Celacc) da USP.
- Pesquisadora no Grupo de Pesquisa em Comunicação, Jornalismo e Mídias Digitais (COM+) da ECA-USP.
- E-mail: [issaaf@gmail.com](mailto:issaaf@gmail.com)



## Resumo

A parceria entre marcas e influenciadores digitais já faz parte do planejamento estratégico de comunicação das organizações. Algumas delas, no entanto, podem se tornar um risco para a reputação das empresas, especialmente no ambiente digital. Assim, o objetivo deste artigo é discutir conceitos de gestão de crises e seus impactos no relacionamento com a opinião pública. Além de propor a categoria de *crises geradas por influenciadores digitais* e apresentar ferramentas de prevenção para essas situações.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DE CRISE • PREVENÇÃO • REPUTAÇÃO • INFLUENCIADORES DIGITAIS • ORGANIZAÇÕES.

## Abstract

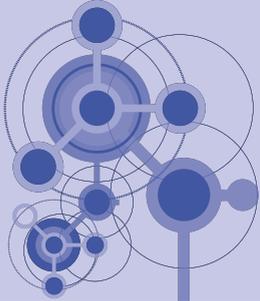
The relation between brands and digital influencers is already part of the strategic communication planning of organizations. However, some can become a risk to companies' reputation, especially in the social media. Thus, this article seeks to discuss some concepts of crisis management and their effects on the public opinion. Moreover, the author proposes a category of *crises generated by digital influencers* and presents some tools for preventing these situations.

KEYWORDS: CRISIS MANAGEMENT • PREVENTION • REPUTATION • DIGITAL INFLUENCERS • ORGANIZATIONS.

## Resumen

La asociación entre marcas e influenciadores digitales ya forma parte de la planificación estratégica de la comunicación de las organizaciones. Sin embargo, algunas pueden convertirse en un riesgo para la reputación de las empresas, especialmente en el entorno digital. El propósito de este artículo es discutir los conceptos de gestión de crisis y sus impactos en la opinión pública. Además, se propone la categoría de *crisis generadas por influenciadores digitales* y se presenta herramientas preventivas para esas situaciones.

PALABRAS CLAVE: GESTIÓN DE CRISIS • PREVENCIÓN • REPUTACIÓN • INFLUENCIADORES DIGITALES • ORGANIZACIONES.



## INTRODUÇÃO

Os influenciadores digitais, blogueiros, *youtubers* ou *creators* são produtores de conteúdo que se valem da reputação que constroem na rede junto a seus públicos para atuar ao lado de marcas na promoção de produtos. Esse tipo de parceria comercial tem sido uma estratégia comum no Brasil, tanto em estratégias de Relações Públicas quanto em ações de mídia paga. Em pesquisa realizada pelo YouPix, em 2021, com 94 empresas brasileiras, revela-se que 94% delas costumam realizar ações remuneradas com influenciadores digitais com o objetivo principal de amplificar mensagem de marca. Em 2019, esse número era de 83% (Youpix, 2021). E os influenciadores são, de fato, eficazes em diversos tipos de ações, desde a articulação de pautas entre seus seguidores até a interferência direta na tomada de decisão para o consumo material (Qualibest, 2018).

A confiança em um influenciador se deve ao vínculo construído na rede por meio de estratégias de relacionamento. Assim, "aquilo que hoje é chamado de *influência digital* refere-se, na verdade, àquilo que entendemos como legitimação pelos pares, consolidação da reputação, crédito e prestígio em um campo" (Karhawi, 2018, p.153, grifo da autora). Não nasce o influenciador digital no momento em que o sujeito escolhe trabalhar como um e transforma a sua conta pessoal nas redes sociais em um perfil comercial. Ser influenciador digital é ser legitimado pelos públicos e pelo mercado.

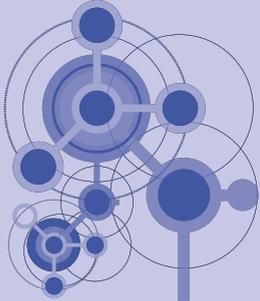
Mas atuar ao lado de influenciadores digitais requer estratégia, uma vez que temos visto nos últimos anos a proliferação de campanhas malsucedidas com influenciadores que acabam gerando situações de crise ou de desconforto tanto para marcas quanto para *youtubers* e blogueiros. Desse modo, é importante reconhecer que os influenciadores digitais "[...] estão sujeitos a enfrentar uma crise de reputação que pode afetar a marca a eles associada" (Sng; Au; Pang, 2019, p.304, tradução nossa). As recentes discussões sobre cancelamento, por exemplo, deixam ainda mais evidente os riscos desse tipo de associação (Unzelte, 2021).

Assim, este artigo tem como principal objetivo propor a categoria de *crises geradas por influenciadores digitais* a partir da ampliação da tipologia construída por Barger (2013). Desse modo, trata-se de um artigo de caráter teórico em que os objetivos se concentram em traçar "[...] o desenvolvimento da teoria para expandir e refinar os constructos, apresentar uma nova teoria ou analisar uma teoria existente, apontando falhas ou demonstrando a vantagem de uma teoria sobre a outra" (Apa, 2012, p.26-27 *apud* Soares; Picolli; Casagrande, 2018, p.314).

Para isso, especificamente, objetiva-se discutir os conceitos basilares do gerenciamento de crises no ambiente digital, a importância da preservação da reputação das organizações em qualquer tipo de atuação nas redes e as particularidades da prevenção de crises na atuação com influenciadores digitais. Ao final do artigo, dois exemplos de crise são apresentados – envolvendo diferentes organizações e os influenciadores Júlio Cocielo, em 2018, e Gabriela Pugliesi, em 2020. Os exemplos escolhidos justificam-se pela notoriedade midiática que obtiveram e contribuem para a questão teórica levantada ao longo do artigo.

## CONFIANÇA, REPUTAÇÃO E BENEFÍCIO DA DÚVIDA

Para Argenti (2014, p.336), em situações de crise "a comunicação assume uma importância maior do que a ação quando a crise envolve elementos menos tangíveis, como a perda da reputação [...]". Cada vez mais, a reputação é um insumo essencial para as estratégias de comunicação em um cenário em que "os valores emergentes passam a ser baseados em uma moeda não monetária, a reputação, medida pelo grau de atenção atraído pelo produto" ou organização (Carvalho, 2011, p.121).



E se a identidade de uma organização diz respeito a como ela gostaria de ser percebida e a imagem a como ela é realmente percebida pelos públicos, “falar em reputação significa focar em algo mais duradouro, para um reflexo dos traços de identidade da empresa” (Carvalho, 2011, p.130). Teixeira, por sua vez, afirma que “[...] reputação é a consequência da boa imagem, que é construída por meio da identidade. É um círculo vicioso no bom sentido: identidade gera imagem, que gera reputação” (2013, p.49). Ou seja, a reputação está ligada à confiança e, portanto, a um trabalho diário. Isso exige ações de longa duração que acabam por colocar a reputação sempre à mercê de situações positivas e negativas vividas pela organização. Especialmente, à mercê daquilo que o público compreende de sua atuação e posicionamento.

Por essa razão, as redes sociais passam a ser um espaço que facilita a construção da reputação. E, mesmo que o digital faça parte da rotina midiática dos públicos, as organizações ainda não usufruem do máximo que a rede pode proporcionar. De acordo com Cipriani, “as empresas veem nas mídias sociais meramente uma mídia, e não uma plataforma de relacionamento, diálogo, conversação com o mercado” (2014, p.20). Ocorre que o modelo clássico de distribuição um-para-muitos ainda impera nas relações entre as marcas e seus públicos. Por outro lado, empresas que prezam pela construção de relacionamento na rede são beneficiadas em momentos de crise:

[...] as pessoas valorizam e recompensam as marcas e organizações que se estabelecem nas redes sociais para falar com elas. Ao mesmo tempo, cada vez mais esse público passa a ignorar aquelas que estão lá apenas para falar sobre si mesmas, sem qualquer intenção de escutá-lo. (Barger, 2013, p.4)

Situações de crise exigem retratação. E para esse tipo de posicionamento é necessário que os públicos estejam dispostos a ouvir; ação que é garantida à organização apenas quando existiu, no momento pré-crise, uma preocupação com relacionamento entre a organização e seus públicos de interesse.

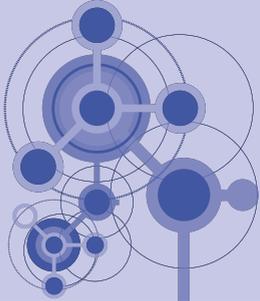
A confiança é o bem mais importante nas redes sociais – e se você não tiver investido nisso antes de uma situação de crise, não terá ninguém com quem contar. Portanto, sua melhor chance nesse caso é implementar iniciativas nas redes sociais antes que qualquer conflito se apresente. (Barger, 2013, p.22)

Com o investimento em estratégias de comunicação digital voltadas para o relacionamento, além dos resultados imediatos, há aqueles de longo prazo. Um deles é o *benefício da dúvida*. De maneira geral, “[...] o público procurará a resposta da organização diante da crise antes de fazer o julgamento final” (Argenti, 2014, p.315). As organizações que se valem desse “crédito”, desse benefício dos públicos, são aquelas que, ao longo de sua história, investiram em construção de reputação e de um relacionamento sólido com os diversos *stakeholders*.

Mas, ainda que a organização tenha anos de reputação “offline”, no digital a reputação é construída todos os dias tendo o público como testemunha das ações diárias da organização. De um lado, portanto, há uma grande vantagem no que se refere a empresas preocupadas com uma imagem de marca positiva e posicionamentos coerentes; mas um grande problema quando a organização não se vale da construção de vínculo e reputação no ambiente digital desperdiçando uma possibilidade de angariar fãs da marca que podem ser valiosos no momento de uma crise. Para Teixeira (2013, p.56):

A boa reputação em momentos de crise se torna um crédito conquistado em momentos de calma por meio da comunicação consolidada. Quando uma crise se desencadeia e expõe a marca a uma situação delicada, esses créditos salvarão a empresa de ter sua reputação atingida negativamente.

Portanto, ainda que o gerenciamento de crises se dê quando a situação acontece de fato, tudo aquilo que é feito antes mesmo da crise ocorrer faz parte da prevenção da crise, ou da etapa de pré-crise. Trata-se do momento mais importante da gestão:



nele, instituem-se relações de confiança. Na prática, é o momento de identificação das vulnerabilidades da organização, preparação de um plano de gestão de crises e assim por diante. Os públicos valorizam rapidez e transparência na solução de uma crise, possíveis apenas com preparação.

## CRISES GERADAS POR INFLUENCIADORES DIGITAIS

Há diversas tipologias para as crises. Algumas diferenciam as crises a partir das perdas provocadas: se tangíveis ou intangíveis (Argenti, 2014); outras categorizam as crises a partir dos públicos diretamente afetados e/ou lesados com a situação (Neves, 2002); e há aquelas crises estritamente digitais – iniciadas ou propagadas pela rede (Barger, 2013). Em comum, todas guardam as seguintes características:

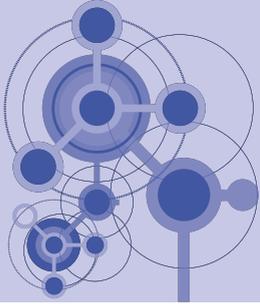
A crise, na maioria dos casos, origina-se de um risco não administrado, calculado, minimizado ou prevenido. Deve-se deixar claro que crise é o desdobramento de um fato, ou seja, o assunto passa a ser uma crise quando ganha relevância, evidência e proporções maiores diante de seus diferentes públicos. (Teixeira, 2013, p.24)

Neves (2002) afirma que há organizações mais suscetíveis ao surgimento de uma crise, empresas que são integrantes de grupos de riscos. Na lista do autor encontram-se, por exemplo, empresas que atuam na área de produtos farmacêuticos ou alimentícios; que trabalham com matéria-prima de origem animal ou que usam animais para pesquisas; que têm atividades e operações relativas ao meio ambiente. Para este artigo, o grupo de risco que vale destacar é aquele de empresas dirigidas por pessoas de alta exposição na mídia ou aquelas que têm líderes considerados “polêmicos”. Barger (2013), por sua vez, identifica seis tipos de crises enfrentadas na era digital: 1) Crise gerada por funcionário; 2) Crise por falha no SAC; 3) Crise de campanha; 4) Crise por falha nas mídias sociais; 5) *Brain freeze* organizacional; e 6) Desastre organizacional. A primeira delas, a crise gerada por um funcionário, é quando um colaborador publica algo nas redes sociais ou se pronuncia de forma desalinhada com os princípios organizacionais da empresa.

Nas crises geradas por líderes ou por colaboradores, destacadas anteriormente, há uma preocupação com aquilo que pessoas associadas à organização podem causar de dano à reputação da empresa. Tanto o colaborador quanto o líder são agentes que contribuem diariamente para a consolidação da reputação das organizações (Terra, 2021). Eles podem atuar como porta-vozes diariamente de forma estratégica ou mesmo genuína e auxiliam naquilo que os clientes, acionistas ou mesmo fãs de determinada marca entendem como a imagem da organização.

De maneira geral, os influenciadores digitais podem ser considerados públicos das organizações (Dreyer, 2017). De forma mais específica, quando um influenciador é contratado por uma marca para ações de promoção, ele deixa de ser apenas um consumidor influente nas redes sociais e passa a ser encarado como público diretamente ligado à reputação de uma marca. Por essa razão, seria possível afirmar que entre os tipos de crises, as *crises geradas por influenciadores digitais* seriam mais uma modalidade a ser considerada.

A necessidade de se definir uma categoria de crises oriunda da atuação com influenciadores se dá pelas particularidades desse público. Ainda que o termo *influenciador digital* esteja fortemente associado ao papel de impactar em decisões de consumo e escolha de marcas (Silva; Tessarolo, 2016), deve-se considerar que esses sujeitos são “hoje centrais aos processos de sociabilidade” (Corrêa, 2017, p.29). Isso se deve ao papel de líderes de opinião que eles podem desempenhar nas redes, em grupos sociais distintos (Martino, 2018; Motta; Bittencourt; Viana, 2014). É esse caráter particular, que decorre de processos de legitimação entre os pares, que resulta na multiplicidade de influenciadores. Em entrevista, Abidin afirma que “os influenciadores digitais são um produto da cultura popular. Isso significa que também podemos lê-los como um texto



cultural popular na medida em que servem a muitos propósitos" (Abidin; Karhawi, 2021, p.294). A pesquisadora menciona, por exemplo, influenciadores que têm importante papel na amplificação ou supressão de discursos, na naturalização de condutas e, também, na publicização de produtos.

Nesse sentido, Abidin também se refere aos gêneros dos influenciadores – que podem tratar de temas como estilo de vida, literatura, viagens, estudos, moda e beleza – até o alcance que esses sujeitos têm nas redes – desde o microinfluenciador com um menor número de seguidores até o influenciador/celebridade que alcança milhões de pessoas (Criscuolo; Monteiro; Navarro, 2017).

E se há um número tão diverso de influenciadores digitais, assume-se que há também uma variedade de ações e associações com marcas e organizações – desde presença em eventos, campanhas publicitárias, desenvolvimento de produtos, campanhas exclusivamente digitais, parcerias de longo prazo no papel de embaixador, consultoria para posicionamento digital. Portanto, prevenção de crises passa a ser parte do trabalho.

## ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO DE CRISES GERADAS POR INFLUENCIADORES DIGITAIS

Grande parte da gestão de crises se dá no momento de prevenção, no pré-crise. Para Argenti (2014), a preparação para uma crise inclui etapas de avaliação de riscos, construção de um inventário de possíveis crises, identificação dos efeitos da crise nos públicos, definição dos objetivos de comunicação para crises potenciais e planejamento do manual de crises com dados sobre formação da equipe e centralização da comunicação.

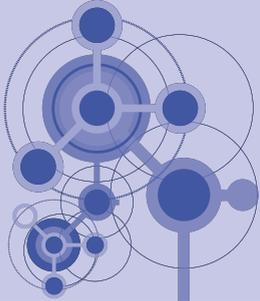
Já para Neves (2002), há dez passos que devem ser seguidos na prevenção ou preparação para uma crise: 1) Criação do time de gestão de crises; 2) Análise da missão, visão e valores da organização; 3) Estudo das crises pelas quais a empresa já passou; 4) *Check up* da organização e de seus diversos setores; 5) Criação de *issue management* (gestão de vulnerabilidades da organização); 6) Designação do porta-voz; 7) Organização do banco de dados; 8) Avaliação da estratégia; 9) Simulação da crise; 10) Preparação do plano de emergência.

Por sua vez, nas redes sociais digitais, uma forma de evitar ou reconhecer de forma mais ágil uma situação de crise é por meio do monitoramento. Trata-se da "coleta, armazenamento, classificação, categorização, adição de informações e análise de menções online públicas a determinado(s) termo(s) previamente definido(s) e seus emissores" (Silva, 2012, p.41-42). O monitoramento em redes sociais digitais serve para conhecer o público de interesse da organização e identificar seus sentimentos em relação a uma empresa, produto ou temática. Se o monitoramento é feito constantemente, é possível definir como o público se sente e, no sinal de alguma mudança – que pode ser instaurada pelo surgimento de uma crise –, a equipe de monitoramento será a primeira a perceber a instauração de uma crise.

O que as estratégias de prevenção de crises evidenciam é o fato de que há sempre a necessidade de se questionar, nas etapas de planejamento, se existe a possibilidade de uma campanha publicitária, uma ação de relações públicas ou mesmo um produto ser o elemento gerador de uma crise. Este artigo acrescenta às preocupações do gestor de crises, também, a parceria com influenciadores digitais e articula algumas estratégias de prevenção de crises.

### Alinhamento de missão, visão e valores

A análise da missão, visão e valores da organização faz parte da prevenção de crises tradicional (Neves, 2002). Havendo a necessidade de um pronunciamento ou nota de retratação, será a ética da empresa, escrita ou não, que sustentará toda a



comunicação durante a crise. Espera-se que missão, visão e valores sejam noções compartilhadas durante toda a comunicação de marca das organizações que prezam por uma imagem corporativa coerente. Por essa razão, o trabalho com um influenciador não deve estar apoiado apenas em métricas consideradas de sucesso, como número de seguidores ou curtidas em uma foto, mas na ética do influenciador (Youpix, 2019).

De forma tácita ou formalizada, como qualquer outra marca, o influenciador digital também atua com base em missão, visão e valores específicos refletidos em seu trabalho diário. Nesse sentido, cabe analisar se a) missão, visão e valores dos influenciadores digitais estão alinhados aos da empresa?; b) de que forma aquilo que o influenciador digital tem como valores interfere, negativa ou positivamente, na construção de marca do produto? Essas questões seriam similares ao que Neves define como o momento pré-crise de identificar vulnerabilidades na organização. Se há desalinhos entre influenciador e organizações, existe a chance dessa parceria ser mal-recebida, mal interpretada e, como resultado, gerar um incômodo nos públicos resultando em uma situação de crise.

## Identificação e análise de crise anteriores

Para as organizações, a prevenção de crises prevê um momento de análise das crises já enfrentadas pela empresa (Neves, 2002), tanto as que tiveram um resultado positivo quanto as que não terminaram da forma como se esperava. Nesse momento, deve-se perguntar quais foram os primeiros sinais da crise; o que levou a organização àquela situação; quais foram as atitudes tomadas pela empresa; como foi a reação do público e, por fim, entender se o plano de gerenciamento de crises colocado em prática falhou ou prosperou (Neves, 2002).

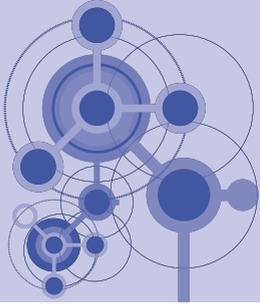
Esses questionamentos em um momento pós-crise servem para mapear ações que podem ser levadas adiante em uma próxima crise, as que devem ser mudadas ou identificar padrões, riscos etc. Defendemos que a análise de crises passadas também deve ser considerada no trabalho com influenciadores digitais. Quais foram as crises pelas quais o influenciador escolhido para determinada campanha já passou? Foi ele o gerador da crise ou vítima de alguma situação? Como ele se posicionou na ocasião? Como os públicos reagiram? Essa pesquisa evitaria, por exemplo, surpresas no momento de ativação do influenciador ou uma recepção negativa da ação por parte dos públicos que acompanharam crises passadas.

## Estudo da história do influenciador

A síntese dos pontos *a* e *b* seria: a melhor forma de prevenir crises em ações com influenciadores digitais é estudando a história daquele produtor de conteúdo. Não é necessário se apegar aos erros do passado – já que a mudança no tipo de produção de conteúdo do influenciador é natural e esperada –, mas conhecer os vídeos ou posts mais populares, entender como se relaciona com seus seguidores, conhecer os assuntos sobre os quais mais gosta de escrever ou falar é um passo que antecipa situações embaraçosas para as marcas.

A escolha do influenciador digital ainda está muito atrelada aos números das redes sociais. Quanto mais seguidores, mais ofertas de trabalho surgem para o influenciador. E está neste ponto o risco para as organizações que se respaldam nos números apenas e não em estudos mais aprofundados sobre o influenciador em questão (Filizola, 2021). Mais do que quantos seguidores um influenciador tem, a pergunta é: de que forma ele influencia seus seguidores? Como essa relação de confiança foi construída? O que o diferencia de outros influenciadores e o coloca nesse lugar de prestígio e reputação?

Cabe salientar que não é possível prever com precisão a magnitude de uma crise. A partir do monitoramento constante e estudo de crises passadas é possível pressupor reações e abrangência da crise, mas cada crise é uma crise. Portanto, pode



ser que uma ação malsucedida com um influenciador gere resultados negativos para uma marca, mas pode ser também que o público reconheça que a organização não é responsável pela crise e o caso se encerra facilmente.

## Liberdade de produção e narrativas autênticas

Ao discutir a profissionalização nos espaços dos antigos blogs de moda, Ziv (2011) aponta que uma escolha equivocada das empresas com as quais trabalhar, por parte do blogueiro, poderia colocar em xeque toda a sua relação positiva com seus públicos. Corria-se o risco de descaracterizar sua produção de conteúdo ao indicar produtos que pouco ou nada se alinhavam com aquilo que, de fato, ele consumiria ou indicaria. Karhawi (2016) também aponta que os blogueiros, ao estabelecerem parcerias comerciais com marcas, acabavam colocando em risco a legitimidade outorgada por seus leitores por conta da invasão do comercial no espaço pessoal do blog. Com os influenciadores, a dinâmica é a mesma. A entrada dos posts patrocinados e campanhas publicitárias coloca em xeque a relação de confiança que esses sujeitos estabelecem com seus públicos e, também, a relação da marca com os públicos do influenciador. Isso porque existe um pacto tácito entre influenciador e audiência que só se sustenta por meio da confiança e autenticidade (Karhawi, 2016). Uma forma de evitar resultados negativos está nos cuidados por parte dos contratantes:

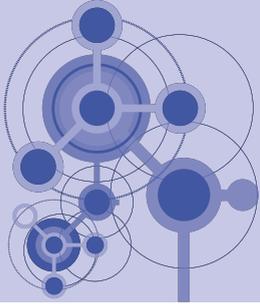
[...] a função das empresas não é apenas definir parcerias com blogs, mas escolhê-los coerentemente; o cuidado com a seleção deve ser redobrado. Ao se associar a alguma marca, o blogueiro torna-se uma espécie de porta-voz incapaz de ser controlado a todo o momento. Por isso, a seleção deve ser minuciosa. A definição dos blogs deve basear-se não apenas no número de acesso ou de influência na rede, mas, especialmente, nos ideais e posicionamento do blogueiro [...]. Assim, marcas e empresas devem buscar por blogs que compartilhem de seus ideais além de ater-se a detalhes técnicos importantes como um bom texto, boas fotos, profissionalismo com prazos e metas [...]. (Karhawi, 2016, p.207)

Ainda que a passagem anterior se refira aos blogs e blogueiros de 2016, basta usarmos a palavra influenciador – ou o termo em vigor – para refletir sobre pontos que poderiam fazer parte da prevenção de crises com influenciadores. Muitas vezes, para as marcas, a velocidade imposta pelas campanhas publicitárias pontuais impede a construção de relacionamento entre organização-influenciador. Ainda assim, seria possível traçar estratégias que podem evitar o fracasso de uma ação e a repercussão negativa junto à opinião pública: a) Investimento na construção de narrativas e não apenas de anúncios; b) construção de relações genuínas entre marca e influenciador; c) opção por posts e vídeos autênticos e alinhados à narrativa e tom habituais dos influenciadores digitais (Enke; Borchers, 2019; Karhawi, 2016; Youpix, 2019).

Caberia o acréscimo de um ponto: liberdade na criação. Após estudar a história do influenciador, conhecer seu trabalho, avaliar as crises pelas quais ele já passou ou já gerou, os riscos de uma campanha não sair como o previsto já estão calculados. Esse estudo prévio dá segurança para que a marca produza em parceria com influenciadores digitais abrindo espaço para que o próprio criador de conteúdo escreva o roteiro, defina cenários, escolha os melhores momentos para publicar a campanha sem predefinições.

Os influenciadores digitais adquiriram várias competências relevantes para a produção de conteúdos de sucesso para as redes sociais. Eles aprenderam habilidades técnicas de produção e gerenciamento de projetos; possuem conhecimento sobre gêneros de mídia social, como tutoriais, [...] desafios ou testes de produtos; eles podem identificar tópicos que são relevantes para seus públicos [...]. Além disso, muitos influenciadores digitais desenvolveram estilos visuais e narrativos individuais. (Enke; Borchers, 2019, p.264)

Assim, trabalhar com influenciadores digitais traz resultados que a mídia paga e programada não trariam: um resultado baseado em proximidade e percepções de tendências, gostos e interesses dos públicos no ambiente digital (Enke; Borchers, 2019).



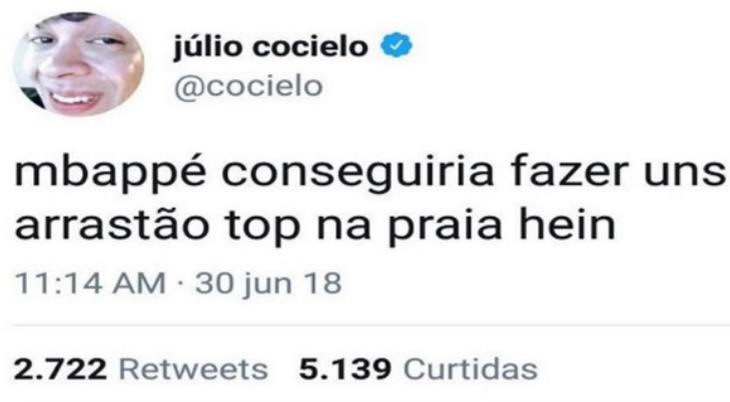
Limitar a produção de conteúdo dos influenciadores àquilo que pode e àquilo que não pode ser dito ou feito é restringir sua produção – aquela mesma que o colocou nesse lugar de influência e que, como consequência, fez a empresa em questão procurar por seu trabalho de divulgação.

## A TEORIA NA PRÁTICA: EXEMPLOS DE CRISES

Até aqui, propomos a categoria de *crises geradas por influenciadores digitais* a fim de permitir aos profissionais da comunicação o reconhecimento desse risco e a reunião de ferramentas para sua prevenção e contenção. De modo a evidenciar essa discussão, selecionamos dois exemplos que ilustram esse tipo de crise, com base na repercussão midiática<sup>1</sup> que ambos tiveram, em momentos diferentes do mercado.

O primeiro caso foi protagonizado pelo influenciador Júlio Cocielo, no ano de 2018, durante a Copa do Mundo da Rússia<sup>2</sup>. Durante o jogo entre França e Argentina, em 30 de junho de 2018, o jovem publicou um *tweet* (Figura 1) em seu perfil comentando a agilidade do jogador negro Kylian Mbappé.

Figura 1: *Tweet* de Júlio Cocielo



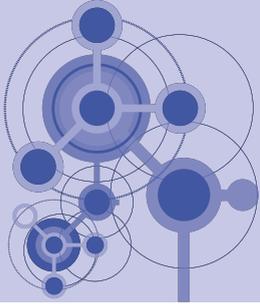
Fonte: Twitter.

À época, o *youtuber* estava na Rússia para assistir à Copa do Mundo com o patrocínio de marcas como a Embratur<sup>3</sup>, responsável por levá-lo até o país. Após o *tweet* racista, os consumidores da Embratur e de outras marcas com as quais o influenciador mantinha contratos de patrocínio – ou ações publicitárias em curso durante a Copa do Mundo – passaram a questionar as empresas em *posts* nas redes sociais e cobrar um posicionamento em relação à publicação do *youtuber* Júlio Cocielo. O questionamento principal era: será que a posição do influenciador está alinhada aos princípios da empresa que escolheu patrociná-lo? E, caso não esteja, o que a empresa tem a dizer sobre isso? Ou, em comentários mais inflamados, as mensagens questionavam o porquê de a marca ter escolhido um representante racista entre tantos influenciadores digitais. A repercussão negativa levou empresas como a Submarino, por exemplo, que mantinha uma ação pontual com o influenciador, suspender a campanha e se posicionar.

<sup>1</sup> As reportagens veiculadas na mídia tradicional, e referenciadas em nota de rodapé, dão um pouco da dimensão midiática que os casos tomaram em 2018 e em 2020.

<sup>2</sup> Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/youtuber-julio-cocielo-e-criticado-por-comentario-sobre-mbappe-conseguiria-fazer-uns-arrastao-top-na-praia.ghtml>. Acesso em: 2 abr. 2021.

<sup>3</sup> Disponível em: <https://esportes.yahoo.com/noticias/embratur-tira-julio-cocielo-v%C3%ADdeo-215300125.html>. Acesso em: 2 abr. 2021.

Figura 2: *Tweet* da empresa Submarino

Fonte: Twitter.

De acordo com apuração do site G1<sup>4</sup>, o banco Itaú, que no dia do *tweet* de Cocielo veiculava um vídeo sobre a Copa do Mundo com o influenciador, informou que “o youtuber não faz mais parte de qualquer peça de comunicação” da campanha. Outra empresa que trabalhava, à época, com Cocielo, era a Adidas, que também suspendeu a parceria com o influenciador, alegando repudiar manifestações discriminatórias. Mesmo marcas que já não mantinham mais relações comerciais com o influenciador foram cobradas por um posicionamento, como o McDonald's<sup>5</sup> e a Coca-Cola. A empresa de bebidas havia feito parcerias com o influenciador em 2016 e, ainda assim, se posicionou em relação ao caso:

'Manifestações preconceituosas não são toleradas', disse a empresa em posicionamento. 'Atualmente, não temos qualquer ligação com Julio Cocielo e também não temos planos para futuras parceria'. Em nota, sua assessoria de imprensa disse que 'a marca fez algumas contratações pontuais, como no caso dos Jogos Olímpicos, mas não trabalha com ele desde 2016'<sup>6</sup>.

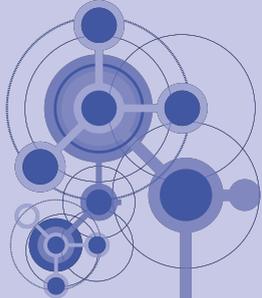
Não podemos desconsiderar, aqui, a crise gerada para o próprio influenciador que foi condenado a pagar, por promotores de Justiça de Direitos Humanos, 7,4 milhões de reais por dano social coletivo por causa do teor da mensagem<sup>7</sup>, mas fica evidente o desconforto gerado pelo *tweet* para as marcas que tinham alguma relação com o influenciador. O posicionamento das organizações se deu por uma exigência dos consumidores revelando que, em alguma medida, os públicos se sentiram lesados pela situação gerada pelo *youtuber*. E essa é uma característica essencial das crises com a opinião pública. De acordo com Neves (2002, p.32), estamos diante de uma crise quando determinada situação repercute de forma negativa junto à opinião pública e “[...] causa desagrado, desconforto, repúdio, raiva”. E, de alguma forma, os interesses dos constituintes são afetados, como se os públicos tivessem tido um bem lesado, seja ele um patrimônio, sua segurança, saúde, vida; seja algum de seus direitos, princípios ou crenças.

4 Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/marcas-anunciam-retirada-de-campanhas-com-julio-cocielo-apos-comentario-sobre-mbappe.ghtml>. Acesso em: 10 mar. 2019.

5 Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2018/07/02/marcas-se-manifestam-sobre-post-polemico-de-julio-cocielo.html>. Acesso em: 10 mar. 2019.

6 Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/marcas-anunciam-retirada-de-campanhas-com-julio-cocielo-apos-comentario-sobre-mbappe.ghtml>. Acesso em: 2 abr. 2021.

7 Disponível em: <https://veja.abril.com.br/entretenimento/promotoria-cobra-r-7-mi-de-youtuber-julio-cocielo-por-tuite-sobre-mbappe/>. Acesso em: 10 mar. 2019.



Após a polêmica, o *youtuber* deletou mais de 50 mil tweets de seu perfil<sup>8</sup>. Alguns deles, publicados em anos anteriores, haviam sido encontrados pelos seus seguidores e já continham declarações de caráter racista. Dessa forma, justifica-se aqui a necessidade de conhecer os valores do influenciador, analisar seu conteúdo e avaliar se a parceria vale ou não a pena para a marca.

Situação similar ocorreu com a influenciadora *fitness* Gabriela Pugliesi, em 25 de abril de 2020<sup>9</sup>, quando ela promoveu uma festa em sua casa, durante a quarentena imposta pela Covid-19. Mesmo após ter sido contaminada pela doença e se recuperado, Gabriela Pugliesi realizou uma confraternização entre amigos e compartilhou alguns momentos em seus *stories* no Instagram. As cenas mostravam a jovem menosprezando a vida com palavrões e ignorando as recomendações da Organização Mundial da Saúde<sup>10</sup>.

A consequência imediata da repercussão do vídeo foi a perda de 150 mil seguidores no Instagram da influenciadora, de um total de 4,5 milhões<sup>11</sup>. Além disso, “o comportamento de Gabriela [...] fez muita gente questionar não apenas a influencer, mas as marcas que a patrocinavam, obrigando-as a se posicionarem sobre o tema” (Calais, 2020). À época, Pugliesi estava associada a diversas empresas, em ações pontuais – como posts patrocinados – e em parcerias de longo prazo no papel de embaixadora.

Essa cobrança da sociedade sobre as empresas fez com que a influencer perdesse quase uma dezena de contratos publicitários, de marcas como HOPE, Baw, LBA, Body For Sure, Desinchá, Evolution Coffee, Rappi, Mais Pura e Liv Up. Além disso, outras companhias que já tinham contratado Gabriela no passado, como Copenhagen, Ambev e Fazenda Futuro, [...] se pronunciaram dizendo discordar de suas atitudes e não a enxergar mais como uma futura parceira de trabalhos. (Calais, 2020)

De acordo com levantamento realizado pela Forbes e pela agência Brunch, o episódio da festa teria acarretado prejuízo de cerca de 3 milhões para a influenciadora digital por conta das quebras de contrato<sup>12</sup>.

Novamente, não se deve ignorar que enquanto os influenciadores digitais enfrentam suas próprias crises pessoais e/ou de negócio, a situação serve como um sinal de alerta para as marcas: “embora a indiscrição pessoal do influenciador digital esteja além do controle da organização, a decisão de empregá-lo ainda está dentro do domínio da empresa. As partes interessadas responsabilizam a organização por sua seleção e gestão de influenciadores” (Sng; Au; Pang, 2019, p.312, tradução nossa).

Quando as empresas optam por suspender contratos, observa-se a estratégia de “ação corretiva” (Sng; Au; Pang, 2019); uma resposta a uma ameaça, uma crise iminente, uma colisão entre valores da organização e do influenciador. O rompimento do contrato é uma forma de proteger a reputação da organização. Outra ação comum é a “simples negação” (Sng; Au; Pang, 2019) em que não há tomadas de decisão tão enfáticas, mas uma ênfase no fato de que a posição do influenciador não reflete os valores da marca.

Na crise protagonizada pela influenciadora Gabriela Pugliesi, cabe destacar os posicionamentos, para a imprensa ou em suas próprias redes, das marcas Hope (lingerie), Liv Up (alimentos), Desinchá (bebidas), Baw clothing (vestuário) e Rappi

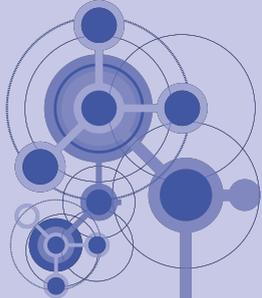
8 Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/youtuber-julio-cocielo-apaga-cerca-de-50-mil-tuites-apos-polemica-por-comentario-sobre-mbappe.ghtml>. Acesso em: 10 mar. 2019.

9 Disponível em: <https://revistaglamour.globo.com/Celebridades/Hot-news/noticia/2015/10/gabriela-pugliesi-se-pronuncia-sobre-polemica-envolvendo-marca-de-lingeries-e-instituicao-apae.html>. Acesso em: 10 mar. 2019.

10 Disponível em: <https://www.metropoles.com/celebridades/apos-foda-se-a-vida-pugliesi-diz-estar-preocupada-com-2a-onda-da-covid-19>. Acesso em: 4 abr. 2021.

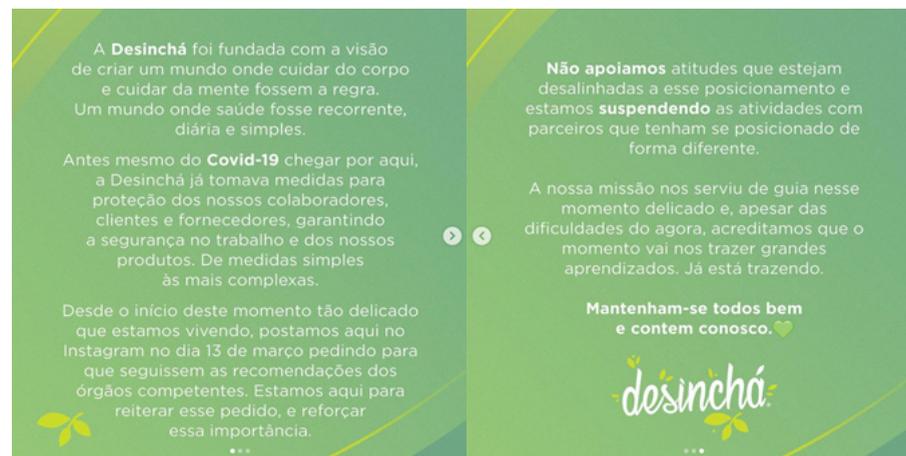
11 Disponível em: <https://istoe.com.br/alem-de-contratos-cancelados-gabriela-pugliesi-perde-mais-de-100-mil-seguidores-na-rede-social/>. Acesso em: 4 abr. 2021.

12 Disponível em: <https://forbes.com.br/principal/2020/05/festa-durante-isolamento-pode-ter-causado-prejuizos-de-r-3-milhoes-a-gabriela-pugliesi/>. Acesso em: 4 abr. 2021.



(entrega por aplicativo)<sup>13</sup>. Todas optaram por enfatizar as ações que estavam implementando contra a Covid-19 dentro das próprias organizações, junto aos colaboradores e clientes, para então deixar claro o posicionamento de suspender contratos com a influenciadora digital<sup>14</sup>.

Figura 3: Exemplo de retratação da marca Desinchá



Fonte: Instagram.

Ainda que os fatos geradores de crises sejam sempre uma surpresa, já que não há sinais de quando a situação pode acontecer, tanto os casos de Gabriela Pugliesi quanto de Júlio Cocielo deixam evidente o desalinhamento entre valores da organização e dos influenciadores. Também, em ambos os casos, observa-se a existência de conflitos anteriores. Antes da polêmica da festa durante a quarentena da Covid-19, por exemplo, Gabriela Pugliesi já havia se envolvido em outras situações de crise com a Apae e com a Hope, marca de lingerie, em 2015<sup>15</sup>, além de ter sido questionada por conteúdos publicados em suas redes sociais<sup>16</sup>. Situações que, por diversos motivos, parecem ter sido ignoradas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De caráter teórico, esse artigo buscou propor a categoria de *crises geradas por influenciadores digitais*. Sumariamente, essas crises são protagonizadas por influenciadores digitais, mas impactam direta ou indiretamente nas organizações com as quais eles mantêm relações comerciais, parcerias ou associações pontuais. As crises vividas pelos influenciadores podem indicar uma crise iminente para as organizações, situação em que o insumo mais valioso da marca, a reputação, pode ser colocado em xeque. As crises geradas por influenciadores digitais podem não ser financeiras ou ambientais, mas são, sem dúvida, crises de reputação.

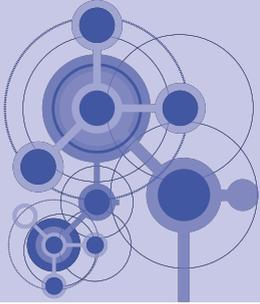
Porém, assim como crises tradicionais, as *crises geradas por influenciadores digitais* podem ser previstas em ações de pré-crise que englobam a seleção do melhor influenciador digital para uma ação; alinhamento da missão, visão e valores do influenciador; mapeamento de crises anteriores; estudo da história do influenciador digital e produção conjunta entre marca-influenciador. Desse modo, evita-se enfrentar situações que podem surgir por conta de posturas consideradas

13 Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2020/04/27/caso-pugliesi-gera-rompimentos-e-reacoes-por-parte-das-marcas.html>. Acesso em: 04 abr. 2021.

14 Disponível em: <https://emails.estadao.com.br/noticias/gente,gabriela-pugliesi-perde-parcerias-com-empresas-apos-festa-durante-quarentena,70003284527>. Acesso em: 4 abr. 2021.

15 Disponível em: <https://revistaglamour.globo.com/Celebridades/Hot-news/noticia/2015/10/gabriela-pugliesi-se-pronuncia-sobre-polemica-envolvendo-marca-de-lingeries-e-instituicao-apae.html>. Acesso em: 4 abr. 2021.

16 Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/donna/gente/noticia/2020/04/alem-da-festa-relembra-outras-cinco-polemicas-em-que-pugliesi-ja-se-envolveu-ck9kcrxhs00o9017n6pqc75xh.html>. Acesso em: 4 abr. 2021.



equivocadas pelos seguidores dos influenciadores e, conseqüentemente, públicos das organizações. Apesar dos benefícios trazidos por essas parcerias, não se deve desconsiderar que cada situação de crise pode desgastar a imagem da organização e as retratações das empresas apresentadas nesse artigo sinalizam a tentativa de preservar essa imagem – construída até então, imagina-se, por meio de transparência e preocupação com os sentimentos dos públicos.

Assim, este trabalho não é uma contraindicação para a atuação de organizações e influenciadores digitais, pelo contrário. Trata-se de uma reflexão e apresentação de ferramentas que permitam que esse tipo de ação seja executado sem riscos. Espera-se que, ao final da leitura deste artigo, o profissional de comunicação seja capaz de avaliar oportunidades e vulnerabilidades em estratégias de influência digital.

Cabe, para investigações futuras, avaliar os impactos tangíveis (em vendas, número de seguidores, investimentos) para as organizações que vivenciaram situações de crises protagonizadas por influenciadores. Também, mapear a repercussão das mensagens de retratação junto aos públicos de interesse – avaliando os ganhos de imagem e o uso de conteúdo de oportunidade.

## REFERÊNCIAS

ABIDIN, Crystal.; KARHAWI, Issaaf. Influenciadores digitais, celebridades da internet e “blogueirinhas”: uma entrevista com Crystal Abidin. *Intercom*, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 289-301, 2021. doi: <https://doi.org/10.1590/1809-58442021114>.

ARGENTI, Paul. *Comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARGER, Christopher. *O estrategista em mídias sociais*. São Paulo: DVS, 2013.

CALAIS, Beatriz. Festa durante isolamento pode ter causado prejuízos de R\$ 3 milhões a Gabriela Pugliesi. *Forbes*, Brasil, 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/principal/2020/05/festa-durante-isolamento-pode-ter-causado-prejuizos-de-r-3-milhoes-a-gabriela-pugliesi/>. Acesso em: 4 abr. 2021.

CARVALHO, Cínthia da Silva. Relações Públicas e crises na economia da reputação. In: FARIAS, Luiz Alberto de. *Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011. p. 119-135.

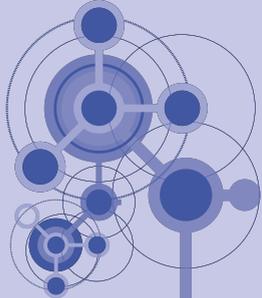
CIPRIANI, Fábio. *Estratégia em mídias sociais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CRISCUOLO, Isaque; MONTEIRO, Thaís; NAVARRO, Victória. Microinfluenciadores: quem são?. *Meio & Mensagem*, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2017/08/08/microinfluenciadores-quem-sao.html>. Acesso em: 19 jul. 2019.

DREYER, Bianca Marder. Relações públicas e influenciadores digitais: abordagens para a gestão do relacionamento na contemporaneidade. *Communicare*, São Paulo, v. 17, p. 56-75, 2017.

ENKE, Nadja; BORCHERS, Nils S. Social media influencers in strategic communication: a conceptual framework for strategic social media influencer communication. *International Journal of Strategic Communication*, Abingdon, v. 13, n. 4, p. 261-277, 2019.

FILIZOLA, Paula. Dona da Brunch, Ana Passarelli é guru do marketing de influência. *Metrópoles*, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.metropoles.com/colunas/m-buzz/dona-da-brunch-ana-passarelli-e-guru-do-marketing-de-influencia>. Acesso em: 4 abr. 2021.



KARHAWI, Issaaf. Quanto vale o post?: blogueiros entre o pessoal e o comercial. *In: SAAD, Elizabeth (org.). Visibilidade e consumo da informação nas redes sociais*. Porto: MediaXXI, 2016.

KARHAWI, Issaaf. De blogueira à influenciadora digital de moda e beleza: evolução e motivações da prática. *In: SCHMITZ, Daniela; WAJNMAN, Solange (org.). A moda na mídia: produzindo costuras*. Curitiba: Appris, 2018.

MARTINO, Luís Mauro Sá. Lendo "The People's Choice" no seu 70º aniversário: do "líder de opinião" aos "influenciadores digitais". *Intercom*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 21-32, 2018.

MOTTA, Bruna Seibert; BITTENCOURT, Maíra; VIANA, Pablo Moreno Fernandes. A influência de Youtubers no processo de decisão dos espectadores: uma análise no segmento de beleza, games e ideologia. *E-compós*, Brasília, DF, v. 17, p. 1-25, 2014.

NEVES, Roberto de Castro. *Crises empresariais com a opinião pública*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

QUALIBEST. Influenciadores digitais. *Instituto QualiBest*, São Paulo, 2018. Disponível em: [www.institutoqualibest.com/landing-influenciadores/](http://www.institutoqualibest.com/landing-influenciadores/). Acesso em: 10 mar. 2019.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Precisamos refletir sobre influência na sociedade digitalizada. *Communicare*, São Paulo, v. 17, p. 26, 2017.

SILVA, Tarcízio. Monitoramento de Mídias Sociais. *In: SILVA, Tarcízio. Para entender o monitoramento de mídias sociais*. São Paulo: Ibpad, 2012. p. 41-45.

SILVA, Cristiane Rubim Manzina da; TESSAROLO, Felipe Maciel. Influenciadores digitais e as redes sociais enquanto plataformas de mídia. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 39., 2016, São Paulo. Anais [...]*. São Paulo: USP, 2016. p. 1-14. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-2104-1.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2018.

SNG, Kylie; AU, Tsi Ying; PANG, Augustine. Social media influencers as a crisis risk in strategic communication: impact of indiscretions on professional endorsements. *International Journal of Strategic Communication*, Abingdon, v. 13, n. 4, p. 301-320, 2019. doi: <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1618305>.

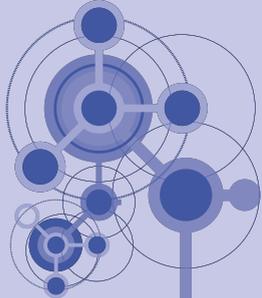
SOARES, Sandro Vieira; PICOLLI, Icaro Roberto Azevedo; CASAGRANDE, Jacir Leonir. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. *Administração: Ensino e Pesquisa*, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 308-339, 2018.

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

TERRA, Carolina Frazon. *Marcas influenciadoras digitais: como transformar organizações em produtoras de conteúdo digital*. São Caetano do Sul: Difusão, 2021.

UNZELTE, Carolina. O que as empresas podem aprender sobre cancelamento com o BBB. *Época Negócios*, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2021/02/o-que-empresas-podem-aprender-sobre-cancelamento-com-o-bbb.html>. Acesso em: 28 mar. 2021.

YOUPIX. Pesquisa ROI & influência 2021. *YouPix*, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1qbOuD6mJvBhPoFDv0LyNnDYUpPBwP8ko/view>. Acesso em: 2 abr. 2021.



YOUPIX. Breve guia estratégico de marketing de influência. *YouPix*, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://tag.youpix.com.br/4104507255a2c0252e28>. Acesso em: 2 abr. 2021.

ZIV, Yuli. *Blogging your way to the front row: the insider's guide to turning your fashion blog into a profitable business and launching a new career*. Lexington: CreateSpace Independent Publishing, 2011.

---

Artigo recebido em 08.07.2020 e aprovado em 06.04.2021.