

Paracrisis e o dano reputacional: os consecutivos casos polêmicos da *Reserva* e seus danos para a imagem da empresa

Thais Argolo Cardoso

Universidade da Beira Interior

E-mail: cdeargolothais@gmail.com

Resumo

Se a construção de uma boa reputação é algo que toda marca busca, as crises e as paracrisis são situações que elas tentam evitar justamente para que sua reputação não seja afetada. Quando se deparam com a ocorrência de uma delas, as empresas podem ainda recorrer a estratégias para tentar reparar a sua imagem e lidar da melhor maneira possível com as reações da opinião pública ante a crise ou

paracrise que acontece naquele momento. A *Reserva* é uma marca brasileira de vestuário masculino que é conhecida pelas peças de alto valor e uma comunicação polêmica que repercute com frequência. Esse artigo analisa as paracrisis em que a marca se envolveu entre os anos de 2014 e 2018 e quais estratégias usadas por ela para gerenciar os possíveis danos reputacionais.

Palavras-chave: paracrisis; *Reserva*; pedido de desculpas; reputação; imagem.

Abstract

If building a good reputation is something that every brand seeks, crises and paracrisis are situations that they seek to avoid precisely so that their reputation is not affected. When faced with the occurrence of one of them, companies can also resort to strategies to try to repair their image and deal in the best possible way with the reactions of public opinion in the face of the crisis or paracrisis that

happens at that moment. *Reserva* is a Brazilian brand of men's clothing that is known for high-value garments and controversial communication that often resonates. This article analyzes the paracrisis in which the brand was involved between the years 2014 and 2018 and what strategies it used to manage possible reputational damage.

Keywords: paracrisis; *Reserva*; apology; reputation; image.

Data de submissão: 2020-07-22. Data de aprovação: 2020-10-28.

Revista Estudos em Comunicação é financiada por Fundos FEDER através do Programa Operacional Factores de Competitividade – COMPETE e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto *LabCom – Comunicação e Artes*, UIDB/00661/2020.



Introdução

SITUAÇÕES de crise são eventos com os quais as empresas precisam aprender a lidar se querem se manter no mercado por muitos anos. Não só é necessário saber se posicionar e escolher as estratégias corretas diante de uma crise, mas também investir em pesquisas e estudos que ajudem a identificar possíveis ameaças à organização. Isso porque uma crise pode pôr em risco a credibilidade de uma empresa e comprometer significativamente a sua imagem e, até mesmo, pôr fim a um negócio. As empresas dependem da opinião pública favorável porque dificilmente um negócio sobreviverá se o consumidor estiver em estado de disjunção da marca.

Mas não é somente as grandes crises que podem comprometer a reputação de uma organização. Coombs (2012) fala sobre as paracrisis e os riscos desse tipo de evento para o dano da imagem de uma organização. As paracrisis não merecem menos atenção das empresas por se tratar de situações menores de crise. Ao contrário, se não resolvidas da maneira adequada, podem criar um histórico negativo contra a organização e ser lembrado quando situações semelhantes ou piores acontecerem no futuro.

Nesta pesquisa, a marca de roupas masculinas brasileira *Reserva* será objeto de estudo sobre o tema das paracrisis. A marca é conhecida no Brasil por se envolver em diversas situações polêmicas e ter posicionamentos muitas vezes considerados controversos. O objetivo é demonstrar as diversas estratégias adotadas pela marca em situações onde a opinião pública questionou determinadas práticas da empresa.

Inicialmente, será realizado um enquadramento teórico a respeito dos estudos sobre crise e dano reputacional, bem como a exposição do conceito de paracrisis, da Teoria de Reparação de Imagem (Benoit, 1995) e da Teoria Situacional de Comunicação de Crise (Coombs, 1995, 2008, 2009) para entender as estratégias que as empresas podem se valer ao se posicionarem diante de uma crise ou de uma paracrisis.

Depois, os casos polêmicos envolvendo a *Reserva* nos últimos quatro anos (entre 2014 e 2018) serão expostos. A justificativa para o período citado se dá pela exposição dos acontecimentos mais recentes, ao mesmo tempo que mostra que as paracrisis da marca não são necessariamente fatos isolados já que se repetem com alguma frequência. A busca pelas informações se deu através de portais de notícias brasileiros – sendo encontrados majoritariamente no portal da revista *Veja* – visto que nas redes sociais da *Reserva* há pouco ou nenhum material relativo aos casos citados e nem todos aconteceram nas redes sociais oficiais da marca, mas mesmo assim tiveram repercussão na imprensa brasileira. Ao expor esses casos, também serão expostos os comunicados oficiais que foram divulgados e, a partir disso, serão analisados sob a ótica das teorias citadas anteriormente para entender a que recursos retóricos a empresa recorreu diante dos variados eventos de paracrisis vividos.

Pedido de desculpa como estratégia de reparação de imagem

Existem alguns estudos referentes à crise de imagem das empresas e as melhores maneiras de geri-las. Muitos autores se preocupam em desenvolvê-los porque, já é sabido, se uma organização se envolve em uma crise que danifica seriamente sua reputação (Coombs, 2007, p.164), seu negócio também poderá ser comprometido. Segundo a visão retórica das Relações Públicas, cada ato das organizações (e isso inclui tudo o que é emitido como mensagem por elas) “se torna significante devido às interpretações e à construção de sentido desenvolvido pelos públicos. Assim, tudo o que a organização faz ou diz (ou que não faz nem diz) pode influenciar percepções” (*ibid*, p.73).

E se o público cria percepções a partir de quaisquer mensagens emitidas pelas empresas, isso quer dizer essas mensagens criam expectativas quanto à atuação das empresas não só no mercado, mas também em sociedade. Tentar ignorar a opinião pública quando ela está contrária às práticas e posicionamentos da empresa pode não ser uma estratégia eficiente. Isto porque “quando uma organização ignora ou se opõe aos interesses dos públicos, estes organizam-se em grupos de pressão ou de ativistas que irão confrontar e desafiar a organização. O resultado é um conflito que contribui para criar desequilíbrios na sociedade” (Gonçalves, 2015, p.70).

Idealmente, as empresas, por meio dos seus setores de Relações Públicas, precisam se organizar estrategicamente para conseguirem prever e antecipar essas situações que podem desencadear um dano na imagem organizacional. Para Kunsch (2006):

Assim, como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organizações, dentro da dinâmica social. Lidam com comportamentos, atitudes e conflitos, valendo-se de técnicas e instrumentos de comunicação adequados para promover relacionamentos efetivos. Administram percepções para poder encontrar saídas estratégicas institucionalmente positivas (p. 131).

As organizações precisam estar atentas a todo o momento e às suas práticas no dia a dia. Não é somente um grande evento de crise que pode influenciar o dano reputacional, mas também o que Coombs e Holladay (2012) chamam de paracrisis. Estas definem-se como “uma ameaça pública de crise visível que cobra de uma organização um comportamento irresponsável ou antiético” (p. 409). São crises menores, mas que podem causar um dano significativo para as organizações se não forem bem geridas. E a situação pode se agravar se eventos de paracrisis acontecerem consecutivamente. Isso porque existem fatores nas situações de crise que ajudam a moldar a ameaça reputacional, como a responsabilidade na crise, o histórico de crises anteriores e a reputação relacional (Coombs, 2007, p. 166).

O pedido de desculpa é uma das estratégias que uma organização pode se valer para a reparar a imagem da empresa diante de uma crise ou para amenizar os possíveis efeitos causados por ela. É uma ferramenta eficaz para tentar trazer a opinião pública a favor da empresa, mas não há como desconsiderar os fatores citados anteriormente de expectativa criada pelos públicos, o quanto esses públicos atribuem a culpa do ocorrido à organização e se ela possui um histórico de envolvimento em situações de crise – bem como ela se posicionou diante dos acontecimentos. Outras estratégias são, de acordo com a Teoria Situacional de Comunicação de Crise de Coombs (1995, 1998, 2009), atacar as pessoas ou grupos que alegam existir uma situação de crise, refutar que a crise existe e explicar os motivos para isso, minimizar a sua responsabilidade pela crise ao negar a intenção ou declarar não ter controle sobre a mesma, justificar-se com a intenção de minimizar os danos causados pela crise, relembrar boas práticas do passado para ganhar elogio do público e consequentemente também a sua aprovação e afirmar que irá tomar medidas para evitar que uma nova crise aconteça e reparar os danos.

A Teoria da Reparação de Imagem desenvolvida por Benoit (1995) diz que há cinco estratégias discursivas que as empresas podem recorrer diante de uma situação de crise. Ao negar, a empresa pode simplesmente dizer que não fez aquilo que lhe é atribuído culpa ou transferi-la a um terceiro. Quando a empresa escolhe fugir à responsabilidade, pode estar apenas reagindo a uma provocação de terceiros e afirma ser razoável essa reação por se tratar de um ato ofensivo de outrem; há também a alternativa de recorrer à uma vitimização, tentando diminuir a responsabilidade da empresa envolvida na situação com a alegação de uma falta de controle e/ou de informação. A organização tem ainda a alternativa de tentar amenizar o grau de ofensa através do apoio em atitudes positivas anteriores tomadas por ela, buscar amenizar os efeitos negativos causados pela situação, usar exemplos que já tenham acontecido anteriormente que sejam similares à situação pela qual a empresa passa no momento mas que tenha uma gravidade maior e, assim, diferenciar-se; justificar seus atos como um mal necessário para um objetivo específico (o que se denomina transcender-se) e, por fim, compensar as vítimas com indenizações. Se optar por recorrer à uma ação corretiva, a empresa pode prometer uma busca por meios que permitam que a situação não aconteça outra vez e/ou que as coisas voltarão a ser como eram antes da situação de crise acontecer. Por último, a mortificação é o ato de assumir a culpa pelo ocorrido e pedir desculpas aos públicos.

No pedido de desculpa, Hargie, Stapleton e Tourish (2010:723) dizem que há nove pontos que podem ser percebidos. Isso não quer dizer, necessariamente, que todos apareçam em um mesmo pedido de desculpa, apenas que são mais comuns ser percebidos. São eles: 1 – um ato ilocutório em que aponta a intenção e traduz em uma frase em que se desculpa diretamente (por exemplo, “desculpe-me; peço desculpa por isto”); 2 – uma frase em que se afirme a aceitação da responsabilidade pelo ato (por

exemplo, “a culpa é minha/nossa”); 3 – a presença de uma negação da intenção de cometer o erro (por exemplo, “nunca quisemos causar isto”); 4 – um pedido direto de desculpa (por exemplo, “peço que me perdoe”); 5 – uma explicação (por exemplo, “foi falta de atenção”); 6 – a autocensura (por exemplo, “não podia ter cometido esse erro”); 7 – uma expressão de remorso (por exemplo, “estou arrependido de ter feito isto”); 8 – uma oferta de reparação (por exemplo, “eu vou mudar isso para você”); 9 – uma promessa de maior autocontrole (por exemplo, “prometo que não acontecerá novamente”) .

Aparentemente, as empresas possuem diversas opções de estratégias para tentar reparar uma imagem que eventualmente sofra danos por conta de uma crise ou de paracrisis. A escolha da melhor estratégia não é aleatória, mas, ao contrário, deve estar alinhada com o planejamento dessas empresas e ser adequada à situação de crise em si. Mas, como destacado por Gonçalves (2011), a eficácia das estratégias de reparação de imagem está diretamente ligada a quem está envolvido na situação de crise e a gravidade da mesma.

Para ser possível visualizar algumas dessas estratégias em casos práticos, a seguir será realizada uma introdução sobre a marca que é objeto de estudo dessa pesquisa e, em seguida, serão expostos os casos de paracrisis em que ela se envolveu e como foram tratados pela empresa, bem como a que estratégias recorreram para tentar reparar sua imagem.

A marca *Reserva*

A *Reserva* é uma marca de roupas masculinas brasileira que surgiu em 2004, especificamente no Rio de Janeiro. De acordo com o site da empresa, dois amigos (hoje, donos da marca, Rony Meisler e Fernando Sigal) estavam na academia e viram uma oportunidade de negócio quando observaram que vários homens usavam um mesmo estilo de bermudas. Para testar qual era a demanda do mercado nesse setor – roupas masculinas –, produziram algumas peças com o slogan – “*Be yourself but not always the same*” –. O sucesso foi maior do que esperavam e venderam todas as peças produzidas entre os amigos. Pouco tempo depois, já tinham uma loja em Ipanema, no Rio de Janeiro, deram o nome da marca de *Reserva* – em alusão à uma praia do mesmo estado, a preferida dos donos da empresa –, e participavam do principal evento de moda que acontece na cidade, o Fashion Rio. Não demorou muito para estarem, também, na São Paulo Fashion Week, principal evento de moda do país. Atualmente, a marca já possui cerca de 65 lojas próprias e 8 franquias, além de estarem presentes em mais de mil lojas multimarcas no Brasil e possuírem mais de 1500 funcionários.

Em seu site, na área que aborda o tema da sustentabilidade, a *Reserva* se posiciona como uma empresa que estimula “o questionamento e a reflexão porque somos um

grupo de comunicação que usa a roupa como mídia para disseminar nossas causas”¹. Na mesma seção, demonstra todos os projetos desenvolvidos pela marca com a sociedade, no desenvolvimento de produtos e com seus funcionários. Alguns exemplos desses projetos são uma linha de produtos fabricados com algodão reciclável, afirmação de uma política de contratação sem nenhum tipo de discriminação e uma linha exclusiva que traz nas estampas assuntos relacionados aos direitos humanos – e cuja renda é completamente revertida para projetos sociais e ONGs.

Paracrisis e a *Reserva*: causas e posicionamentos

Nos últimos anos, a *Reserva* se envolveu em diversas polêmicas dos mais diversos tipos. Acusações de racismo, machismo, pedofilia e até mesmo uso de músicas nas estampas de suas camisas sem a autorização dos seus autores são alguns dos assuntos que fizeram a opinião pública falar negativamente sobre a marca em redes sociais como Twitter e Facebook. Nem sempre a marca se desculpou – seja através de notas oficiais ou em suas redes sociais - por cada uma dessas acusações. Às vezes, atribuíam o problema à uma simples irreverência na forma de se posicionar da marca, o que não necessariamente era bem visto pelo público das redes sociais. Nessa seção, falaremos dos casos em que a marca se envolveu entre 2014 e 2018 e mostraremos como ela se comportou diante das paracrisis.

Em 2014, uma usuária do Facebook compartilhou em seu perfil pessoal uma etiqueta de instruções de lavagem que vinha em uma das peças da grife e que dava instruções para entrar no site da *Reserva* para entender um pouco mais sobre a simbologia de lavagem seguida da proposta “ou dê para a sua mãe. Ela sabe bem como fazer isso bem”. A imagem repercutiu rapidamente na rede social citada, sendo compartilhada por mais de 600 pessoas e ainda mais comentada. Um dos donos da marca, procurado pela revista *Veja*, se pronunciou dizendo que “a marca é reconhecida por sua irreverência e pela forma de se comunicar despreocupada com o politicamente correto”². Para a revista, Rony Meisler ainda disse:

No que diz respeito especificamente à mulher, nossa força de trabalho hoje é composta por 60% delas, e, além disso, na *Reserva*, em média, elas ganham 20% a mais do que os homens. Enquanto nos chamam de machistas por conta de uma etiqueta com uma brincadeira tão inocente quanto essa, paralelamente nós continuaremos fazendo o que temos feito no que diz respeito aos reais direitos das mulheres. Seguirei dormindo feliz e muito mais tranquilo.

1. Fonte: www.usereserva.com/sustentabilidade. Acesso em 10 de maio 2019. Acesso em 20 de abr 2019.

2. Fonte: <https://vejario.abril.com.br/blog/beira-mar/grife-reserva-e-acusada-de-machismo-em-rede-social/>. Acesso em 20 de abr 2019.

A marca se pronunciou, ainda, através de um comentário na publicação feita na página pessoal da internauta (ver Figura 1). Percebe-se que, no pronunciamento de um dos donos da marca, há uma tentativa de agradar o público ao mostrar dados positivos a favor da empresa e, assim, reduzir o grau de ofensa através da estratégia de apoio (Benoit, 1997). Como o caso se refere à uma acusação de machismo, Rony Meisler traz dados sobre a participação da mulher na *Reserva* como um fator a favor da marca e, ao mesmo tempo, nega implicitamente que haja uma crise ao afirmar que dorme tranquilo e feliz enquanto a empresa realmente luta pelos direitos das mulheres.



Figura 1. Imagem da etiqueta e resposta da marca.

Fonte: Site da revista *Veja*³

Já no comentário feito na página pessoal de quem publicou a etiqueta da marca identificando-a de machista, a empresa tentou justificar a intenção da etiqueta nas roupas e, ao mesmo tempo, nega que tenha a intenção de fazer mal com a aplicação da etiqueta. Em tom elogioso, a empresa agradece, ainda, à troca de opiniões suscitadas

3. Disponível em: <https://vejario.abril.com.br/blog/beira-mar/grife-reserva-e-acusada-de-machismo-em-rede-social/>. Acesso em 20 de abr 2019.

pelo *post* e pelos comentários realizados no mesmo, recorrendo a uma tentativa de minimização dos sentimentos negativos resultantes da situação.

Em 2015, um dos sócios da marca, o apresentador brasileiro Luciano Huck, anunciou publicamente que deixava sua própria linha de roupas (a Use Huck) e não era mais parceiro da grife. Na época, o jogador de futebol brasileiro Daniel Alves sofreu um ato de racismo em um jogo pelo Barcelona, onde um torcedor do time adversário atirou no campo uma banana para ele – e, em resposta, o jogador comeu a banana. Pouco tempo depois do término do jogo, a linha do apresentador lançou uma camisa com os dizeres “Somos todos macacos” ao lado da imagem de uma banana, e custava cerca de R\$70⁴. Tudo fazia parecer que o movimento em apoio ao jogador tinha sido espontâneo e iniciado por outro jogador brasileiro do Barcelona na época, o Neymar, e a marca também tenha resolvido se pronunciar a respeito. Mas, posteriormente ao início da venda das camisas no *e-commerce* da *Reserva*, descobriu-se que a agência de publicidade Loducca foi quem criou o movimento e a *hashtag* #somostodosmacacos, que repercutiu muito no Twitter naquela época.

Diante disso, muitos internautas consideraram a atitude oportunista e se manifestaram em redes sociais lançando a *hashtag* #somostodosoportunistas em resposta à campanha criada pela agência de publicidade e comercializada nas camisas da *Reserva*. Sobre esse caso, não foi encontrado pronunciamento nem da marca, nem do CEO e nem do próprio apresentador.

4. Fonte: <https://vejasp.abril.com.br/blog/pop/luciano-huck-usa-campanha-somostodosmacacos-para-vender-camiseta-e-e-criticado-na-internet/>. Acesso em 20 de abr 2019.



Imagem 2. Camisa “#Somos todos macacos”.

Fonte: Site da revista Veja

Outra polêmica, neste mesmo ano, envolvendo a linha do apresentador foi a venda de uma camisa infantil no site da marca com os dizeres “Vem ni mim que eu tô facin”. A imagem mais uma vez repercutiu nas redes sociais e os usuários acusaram a marca de pedofilia. O CEO se pronunciou através do seguinte comunicado, reproduzido na íntegra pelo site da revista *Veja*:

Pedimos profundas desculpas sobre a camiseta Vem Ni Mim Que Tô Facinha e sentimos muito por todos que foram ofendidos pela imagem. Este comunicado não tem o objetivo de justificar o injustificável; mas apenas de explicar o motivo do erro para que fique claro que não houve qualquer intenção maldosa. Não nos eximimos do erro, nem de qualquer responsabilidade, mas é importante esclarecer que não houve a intenção de ofensa. É comum em e-commerce que as artes das estampas sejam aplicadas posteriormente sobre fotos dos modelos com camiseta branca, conforme o exemplo abaixo. Por erro nosso, todas as artes de Carnaval (inclusive e infelizmente, esta arte) foram aplicadas sobre a coleção infantil e disponibilizadas no site sem a devida revisão. Assim que percebemos esse lamentável erro, imediatamente retiramos a imagem do ar e decidimos escrever essa carta para explicar tecnicamente o problema conjuntamente com um pedido de desculpa pela falta de bom-senso e pelo descuido. Obviamente, não fosse o erro, nem a USEHUCK, nem qualquer outra marca, teria a intenção de

usar uma imagem como essa para vender camisetas ou para qualquer outro fim.
Rony Meisler, CEO Grupo *Reserva*⁵.

Além de recorrer claramente à estratégia de mortificação, assumindo inteiramente a culpa pelo ocorrido, o CEO da *Reserva*, em sua nota oficial de pedido de desculpa, transfere a culpa a alguém que publicou no site do *e-commerce* da empresa a foto da camisa infantil com a estampa sem uma revisão adequada. É possível notar, ainda, que os pontos abordados por Hargie *et al.* (2010) que podem ser identificados nesse pedido de desculpa são o ato ilocutório de assumir a culpa e traduzi-la em um pedido de desculpa (“pedimos profundas desculpas”), a aceitação da responsabilidade (“não nos eximimos do erro e nem de qualquer responsabilidade”), a negação da intenção (“explicar o motivo do erro para que fique claro que não houve qualquer intenção maldosa”), uma explicação do ocorrido e a auto-censura (“com um pedido de desculpa pela falta de bom-senso e pelo descuido”).

Ainda assim, Luciano Huck decidiu não ser mais sócio da marca depois desses casos citados anteriormente.



Figura 3. Camisa “Vem ni min que eu tô facin.”.

Fonte: Site da revista *Veja*

5. Fonte: <https://vejasp.abril.com.br/cidades/luciano-huck-camiseta-infantil-desculpas-frase/>. Acesso em 20 de abr 2019.

Nesse mesmo ano, a marca ainda realizou, em uma loja física, uma campanha em que colocou máscaras de macacos e de veados nos manequins e estampou a frase “O preconceito está na sua cabeça”, o que também não foi bem recebido pelos consumidores. Mas não abordaremos especificamente esse caso aqui porque o mesmo não foi citado na redes sociais da marca, bem como não teve grande repercussão nos sites de notícia.

Em 2016, uma campanha de liquidação realizada no shopping Rio Sul, localizado na zona sul do Rio de Janeiro, foi exposta nas redes sociais e teve grande repercussão. Na loja física, manequins de cor preta, vestidos com as roupas da marca, foram pendurados de cabeça para baixo e com os pés amarrados por cordas. Consumidores acusaram a marca de racismo em sua página no Facebook e disseram que tal ação era uma insensibilidade com a história da escravidão no Brasil. Inicialmente, a marca respondeu a um comentário dizendo que até mesmo a logo da marca foi colocada de cabeça para baixo nessa ocasião, mas a foto dos manequins não mostra essa parte ⁶.



Figura 4. Manequins de cor preta de cabeça para baixo.

Fonte: Site da revista Veja.

6. Fonte: <https://vejasp.abril.com.br/blog/pop/reserva-e-acusada-de-racismo-ao-colocar-manequins-de-ponta-cabeca-em-loja/>. Acesso em 20 de abr 2019.



Figura 5. Resposta da *Reserva* a comentários de consumidores.

Fonte: Site da revista Veja.

Posteriormente, a marca divulgou um posicionamento oficial sobre o caso, que foi reproduzido na íntegra pela reportagem da revista *Veja*:

1- Toda identidade visual da *Reserva* é preta e vermelha, sendo seus manequins na cor preta há mais de nove anos. 2- Como de costume, nos períodos de liquidação a marca transforma o visual da loja, colocando tudo de cabeça para baixo, incluindo o letreiro da fachada, manequins e peças expostas, não havendo qualquer intenção ou traço de racismo na estratégia de marketing. 3- Nossa política de compromisso com a igualdade de gêneros e raça é uma das bandeiras que carregamos com mais afinco. O que se pode conferir em ações sociais e de inclusão, como o *Rebeldes com Causa*, selo *AR* para o *Afroreggae*, marca *40076* – sem fins lucrativos – voltada para geração de renda para projetos sociais, filosofia de trabalho com licença-paternidade de um mês, concedida a todos os novos pais da empresa, sejam biológicos ou adotivos, heterossexuais ou homossexuais, mesma quantidade de funcionários homens e mulheres e com paridade salarial, contratação de pessoas com mais de 60 anos, entre outras ações.

A marca, através da resposta a um comentário no Facebook, tenta negar a crise ao mostrar que não só os manequins estavam de cabeça para baixo, mas também a logo da marca. Implicitamente, também ataca quem fez o post sobre a situação e o coloca como alguém que esteja mal intencionado ao mostrar apenas uma parte da vitrine e

não todo o seu contexto. Já na nota oficial, a *Reserva*, primeiramente nega a intenção de causar o mal-estar e, em seguida, mais uma vez se vale da estratégia de reduzir o grau de ofensa a partir da exposição de fatos positivos a favor da empresa.

Em 2017, a 18ª Câmara Cível do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro proibiu a *Reserva* de vender camisetas que reproduziam trechos de músicas do cantor brasileiro Tim Maia. A empresa foi obrigada a recolher todas as unidades que estavam disponíveis para a venda, correndo o risco de ter que pagar cerca de 5 mil reais de multa diária se não o fizesse⁷. O filho do cantor e compositor, Carmelo Maia, foi quem entrou com uma ação contra a marca por uso sem autorização prévia das composições do pai. A *Reserva* se pronunciou, à época dizendo que “as palavras seriam absolutamente genéricas”⁸, e por isso não configuravam uma cópia sem autorização da obra do cantor e compositor. Em 2018, na finalização do caso, a empresa foi condenada a pagar uma indenização de cerca de R\$30 mil à família de Tim Maia.

Nesta situação, a *Reserva* recorreu à estratégia pura e simples da negação da crise e da acusação de plágio que lhe era atribuída. Depois do decreto da justiça que obrigou a marca a pagar a indenização à família do cantor e compositor, a marca não fez mais um comunicado oficial.

A polêmica mais recente em que a marca está envolvida aconteceu no ano de 2018, mais especificamente na campanha desenvolvida para comemorar o Dia dos Namorados. A marca fez apenas duas publicações em seu Instagram. Na primeira peça, a imagem trazia a frase “Eu sei o que você quer no dia dos namorados.” e um ícone dizendo para o internauta ligar o som do vídeo – que geralmente está inativo quando você entra no Instagram. Ao ativar o som, o que se ouvia era uma mulher emitindo sons eróticos, o que foi utilizado como brincadeira em redes sociais como Facebook e Whatsapp por algum tempo no Brasil, com a intenção de causar um constrangimento em quem, por ventura, reproduzisse algum conteúdo sem a utilização de fones ou sem colocar o celular na orelha e, assim, o áudio se reproduzir de maneira privada. Isso, por si só, já foi mal visto pelos consumidores e teve uma repercussão negativa nos comentários. O post ainda tinha o texto “#HojeéDiade (seguido por um emoji com a mão na boca). Lá vem as campanhas de Dia dos Namorados: cheias de rodas gigantes, beijinhos na boca, coraçõezinhos...zero a cara da *Reserva*, né? Moção! Use camisinha & faça com amor”.

Em seguida, a empresa ainda publicou mais uma peça da campanha, que consistia em um vídeo onde um biscoito é mergulhado em uma xícara, fazendo alusão à expressão “molhar o biscoito”, que no Brasil tem a conotação de fazer sexo. Na legenda, o sentido era reforçado com emojis, e convida o internauta a interagir com a publicação completando a frase “O que a gente quer no dia dos namorados é...Complete

7. Fonte: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2017-05/justica-proibe-grife-de-vender-camisetas-com-trechos-de-musicas-de-tim-maia>. Acesso em 20 de abr 2019.

8. Fonte: <https://istoe.com.br/marca-de-roupa-de-luciano-huck-e-condenada-a-indenizar-familia-de-tim-maia/>. Acesso em 20 de abr 2019.

na legenda!”. O post também não teve boa repercussão e usuários do Instagram responderam com críticas nos comentários.

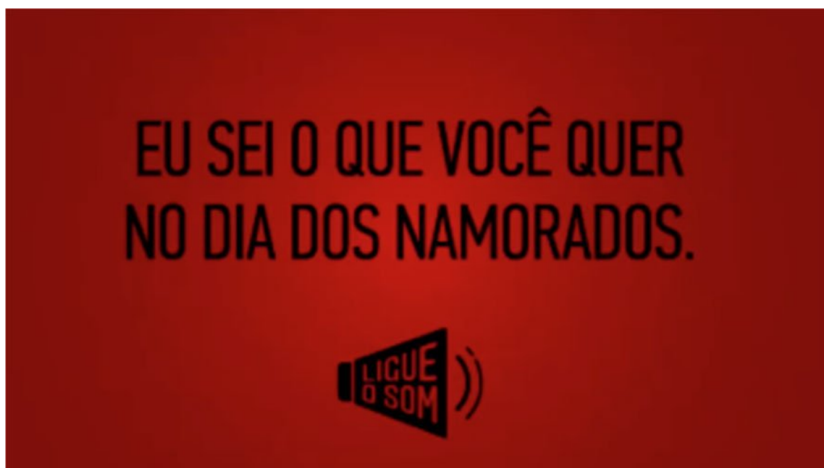


Figura 6. Primeira parte da campanha de Dia dos Namorados.
Fonte: Site Revista Glamour⁹

9. Disponível em <https://revistaglamour.globo.com/Moda/noticia/2018/05/reserva-tira-campanha-dar-apos-ser-massacrada-por-seguidores.html>. Acesso em 20 de abr 2019.



Figura 7. Segunda parte da campanha de Dia dos Namorados da *Reserva*.
Fonte: Site Meio e Mensagem¹⁰

Diante da repercussão negativa de ambos os posts e dos incontáveis comentários negativos e compartilhamentos criticando a ação, a *Reserva* apagou os posts e fez uma publicação dizendo que fariam uma pausa para refletir sobre a situação.

10. Disponível em www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2018/05/17/reserva-usa-gemida-odo-zap-em-campanha-e-cria-polemica.html. Acesso em 20 de abr 2019.



Figura 8. Pausa para reflexão da marca.

Fonte: Site Meio e Mensagem¹¹

Atualmente, se acessar o perfil da marca no Instagram, estes posts citados acima não estão mais disponíveis. Nem mesmo o de pausa para a reflexão. O único disponível, agora, é o pedido de desculpa emitido pela marca. Nesta rede social, a *Reserva* fez dois posts apenas com uma imagem toda preta, sem legendas e um outro com o pedido de desculpas oficial. Isso porque, na organização do perfil da empresa, o assunto aparece em uma linha destacada e não se perde no meio dos outros conteúdos. Isto quer dizer que hoje, mesmo quase um ano depois da situação ocorrida, é possível voltar no overview do Instagram da marca e achar o post do pedido de desculpas com facilidade.

O pedido de desculpa foi feito através de imagens publicadas juntas em um único post no Instagram e a reprodução do texto contido nelas na legenda.

11. Disponível em: www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/2018/05/17/reserva-usa-gemida-o-do-zap-em-campanhae-cria-polemica.html. Acesso em 20 de abr 2019.



Figura 9. Pedido de desculpa.
Fonte: Reprodução Instagram da *Reserva*.

Nessa situação, percebe-se que a *Reserva*, primeiramente, utilizou a estratégia de amortização e pediu desculpas pela campanha. Nesse pedido de desculpa, é possível identificar os seguintes itens: uma frase assertiva em que pede desculpa diretamente (“Desculpem-nos pelo indesculpável”), uma explicação para o erro (“Para o dia dos namorados, queríamos falar de sexo, mas erramos feio na forma”), a autocensura (“O que importa é que fomos desrespeitosos e ofendemos muita gente”), uma oferta de reparação (“Tínhamos uma campanha programada para os próximos 30 dias que não será mais utilizada e, por respeito às pessoas que se ofenderam, também apagaremos todos os posts já feitos”) e um pedido direto de perdão (“Novamente, de coração, nos desculpem”).

Usando como parâmetro de análise a Teoria de Reparação de Imagem (Benoit, 1995) e os nove pontos encontrados em um pedido de desculpa segundo Hargie, Stapleton e Tourish (2010), o quadro 1 resume as estratégias adotadas pela *Reserva* nas paracrisis em que se envolveu entre 2014 e 2018.

Quadro 1. Estratégias discursivas e pedido de desculpa dos casos

	CASO ETIQUETA DA ROUPA	CASO “SOMOS TODOS MACACOS”	CASO “VEM NI MIN QUE EU TO FACIN”	CASO MANEQUINS DE CABEÇA PARA BAIXO	CASO DIA DOS NAMORADOS
ESTRATÉGIAS DISCURSIVAS (Benoit, 1995)	Negação e minimização	Não foram encontradas	Mortificação e transferência de culpa	Negação da acusação, negação da intenção e redução do grau de ofensa	Amortização e pedido de desculpa
PEDIDO DE DESCULPA (Hargie, Stapleton e Tourish, 2010)	Não foram encontradas	Não foram encontrados	Pedido de desculpa, aceitação da responsabilidade, negação da intenção, explicação do fato e autocensura	Não houve pedido de desculpa na nota oficial	Pedido de desculpa direto, explicação para o erro, autocensura e oferta de reparação

Fonte: Elaboração própria.

Considerações Finais

A *Reserva*, até hoje, não se envolveu em uma crise altamente irreversível e grave. Mas, por outro lado, diversas paracrisis (Coombs, 2012) foram vividas pela marca entre os anos de 2014 e 2018. Sofrer diversas paracrisis pode ser um fator que ajude a minar a imagem reputacional da empresa a longo prazo, o que pode dificultar uma afirmação de credibilidade ante a opinião pública em caso de crises mais graves.

Quando, no seu site, a *Reserva* se posiciona como uma empresa que está preocupada com assuntos sociais e assume um compromisso de traduzir essa preocupação em práticas, seja em apoio a projetos sociais ou a mudanças nas suas próprias políticas internas, ela ganha a empatia do público. Mas, quando suas atitudes no mercado contradizem o seu discurso e a marca é acusada de machismo, racismo e entre outros exemplos citados nessa pesquisa, há uma incoerência com a prática que leva o público a colocar em dúvida a credibilidade do que a marca é e promete fazer – minando, também, a percepção criada pela opinião pública que é construída através das informações que recebem sobre a empresa (Fombrun e Van Riel, 2004 *apud* Coombs em 2007, p. 164).

Nos casos citados nessa pesquisa, nem sempre a *Reserva* assumiu a culpa pelos eventos ocorridos. Estratégias diferentes – a partir dos conceitos desenvolvidos por Benoit (1995) e Coombs (1995, 2008, 2009) – foram usadas em momentos diferentes, como uma negação da crise, um ataque a quem produziu o conteúdo que criticava a marca e até mesmo o silêncio.

Para linhas futuras de investigação, é interessante entender a reação do público diante de cada posicionamento assumido pela empresa nas mensagens emitidas –

ou não emitidas, nos casos em que a empresa não se pronunciou – para entender, também, a eficácia das estratégias assumidas em cada um dos eventos.

Referências Bibliográficas

- Benoit, W. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, (23), 177-186.
- Coombs, W. (1995). Choosing the right words: the development of guidelines for the selection of the – appropriate crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, (8), 447-476.
- Coombs, W. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. (2009). Conceptualizing crisis communication. In R. Health, & H. O’Hair (Eds.), *Handbook of risk and crisis communication* (pp. 99-118). Taylor & Francis.
- Coombs, W. (2012). The paracrisis. The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408-415.
- Coombs, W., & Holladay, S. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology’s role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3), 252-257.
- Goçalves, G. (2011). Narrativas de defesa e culpa no discurso organizacional. In A. Palacios & J. Serra (Ed.), *Pragmática: Comunicação Publicitária e Marketing* (pp. 85-100). Livros LabCom.
- Goçalves, G. (2015). Teorias das relações públicas: da visão sistêmica à visão radical. In S. Spínola, N. Brandão, & M. Portugal (Coord.), *Relações públicas e comunicação organizacional: desafios da globalização* (pp. 67-86). Escolar Editora.
- Hargie, O., Stapleton, K., & Tourish, D. (2010). Interpretations of CEO public apologies for the banking crisis: attributions of blame and avoidance of responsibility. *Organization*, 17(6), 721-742.
- Kunsch, M. (2006). Planejamento e Gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. *Análisis*, (34), 125-139.